

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YEREL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE
ETKİLERİ; GAZİANTEP UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHPARE ŞAYAN KİLEÇİ

GAZİANTEP
HAZİRAN 2005

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YEREL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE
ETKİLERİ; GAZIANTEP UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHPARE ŞAYAN KİLECİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

GAZIANTEP
HAZİRAN 2005

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Doç. Dr. Muhsin HALİS
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Prof. Dr. İsmail ÖZSABUNCUOĞLU (Jüri Başkanı)

Doç. Dr. Muhsin HALİS

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
1.GİRİŞ	1
.....	1
3	
1.1. GİRİŞ.....	1
2. KÜLTÜR	15
15.....	3
2.1.KÜLTÜR KAVRAMI.....	8
2.2.KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ.....	11
2.2.1.Genel Kültür – Alt Kültür.....	11
2.2.2.Maddi Kültür – Manevi Kültür.....	11
2.2.3.Postfigüratif Kültür – Kofigüratif Kültür – Prefigüratif Kültür	12
2.2.4.Kültürlenme ve Kültürleşme süreci.....	12
2.2.5.Kültürün Temel Nitelikleri	23
2.2.6.Kültürün Temel Öğeleri.....	24
2.2.7.Kültürün Özellikleri	30
2.3.ÖRGÜT KAVRAMI.....	34
2.3.1.Örgüt Kültürünün Unsurları	40
2.3.2.Örgüt Kültürü Tipleri	43
2.3.3.Örgüt ve İnsan	40
2.3.4.Örgüt ve Çevre	42
2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ	51
2.4.1.Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler	52
2.5.YÖNETİM FONKSİYONLARININ KÜLTÜR VE ÖRGÜT YÖNETİMİ İLİŞKİLERİNDEKİ KONUMU	55
2.5.1.Planlama Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi.....	55
2.5.2.Örgütlenme Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi.....	56
2.5.3.Yürütme Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi	57
2.5.4.Koordinasyon Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi.....	58
2.5.5.Kontrol Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi	58
2.6.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARTAN ÖNEMİ VE NEDENLERİ	60
2.7.ÖRGÜTÜN ÇALIŞMA BIÇIMI VE DAVRANIŞ KALIPLARI	61
2.7.1.Çalışma Hayatında Duygusal Zekanın Önemi	64
2.7.2.Tutum Ölçekleri	68
2.7.3.Kohlberg'in Ahlak Gelişimi Devreleri	70
2.7.4.İş Tatmini.....	72
3. MATERYAL VE YÖNTEM	85

4. BULGULAR VE TARTIŞMA	87
4.1.BULGULAR.....	87
4.2.DEĞİŞKENLERİN GRUPLANDIRILMASI.....	102
4.3.ÇAPRAZ DEĞERLENDİRMELER.....	110
4.4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
KAYNAKLAR	128
EKLER	131
EK.A.1. İşgören Anketi.....	137
EK.A.2. İşveren Anketi.....	141
EK B1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği.....	145
ÖZGEÇMİŞ	146

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.3.1. İki Farklı Kültür Kıyaslaması.....	50
Tablo 2.3.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	61
Tablo 2.3.3. Örgüte Bağlılık Araştırmaları ve Bulgular.....	89
Tablo 4.1.1. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Yaş.....	100
Tablo 4.1.2. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Yaş.....	101
Tablo 4.1.3. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Eğitim Durumu.....	102
Tablo 4.1.4. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Eğitim Durumu.....	103
Tablo 4.1.5. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Anne Eğitim Durumu.....	104
Tablo 4.1.6. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Anne Eğitim Durumu.....	105
Tablo 4.1.7. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Baba Eğitim Durumu.....	106
Tablo 4.1.8. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Baba Eğitim Durumu.....	107
Tablo 4.2.1. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 0 – 7 yaş.....	108
Tablo 4.2.2. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 8 – 14 yaş.....	109
Tablo 4.2.3. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 15 – 20 yaş.....	110
Tablo 4.2.4. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 21 – 26 yaş.....	111
Tablo 4.2.5. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 27 – 35 yaş.....	112
Tablo 4.2.6. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 36 yaş ve üzeri.....	113
Tablo 4.2.7. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 0 – 7 yaş.....	114
Tablo 4.2.8. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 8 –14 yaş.....	115
Tablo 4.2.9. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 15 –20 yaş.....	116
Tablo 4.2.10. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 21 –26 yaş.....	117
Tablo 4.2.11. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 27 –35 yaş.....	118
Tablo 4.2.12. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 36 yaş ve üzeri.....	119
Tablo 4.3.1. İşgörenin Çalıştığı Sektör.....	120
Tablo 4.3.2. İşverenin Çalıştığı Sektör.....	121
Tablo 4.3.3. İşgörenin Mevcut İşyerindeki Kıdemi.....	122
Tablo 4.3.4. İşverenin Mevcut İşyerindeki Kıdemi.....	123
Tablo 4.3.5. İşverenin Yaptığı İşin Aldığı Eğitimle İlgisi.....	124
Tablo 4.3.6. İşgörene Göre Kurumda Genel Kabul Gören Giyinme Tarzı.....	125
Tablo 4.3.7. İşverene Göre Kurumda Genel Kabul Gören Giyinme Tarzı.....	126
Tablo 4.3.8. İşgörene Göre Patronu En İyi İfade Eden Sıfat.....	127

Tablo 4.3.9. İşverene Göre Patronu En İyi İfade Eden Sıfat.....	128
Tablo 4.4.1. İşgörene Göre Çalışanların Risk Almasına Gösterilen Tepki.....	129
Tablo 4.4.2. İşverene Göre Çalışanların Risk Almasına Gösterilen Tepki.....	130
Tablo 4.4.3. İşgörene Göre Çalışanların Yenilikçiliğine Gösterilen Tepki.....	131
Tablo 4.4.4. İşverene Göre Çalışanların Yenilikçiliğine Gösterilen Tepki.....	132
Tablo 4.4.5. İşgörenin Karar Alma Sürecine Katılımına Gösterilen Tepki.....	133
Tablo 4.4.6. İşverene Göre İşgörenin Karar Alma Sürecine Katılımına Gösterilen Tepki.....	134
Tablo 4.4.7. İşgörenin İnisiyatif Kullanmasına Gösterilen Tepki.....	136
Tablo 4.4.8. İşverene Göre İşgörenin İnisiyatif Kullanmasına Gösterilen Tepki.....	137
Tablo 4.4.9. İşgörene Göre Çalışanlar arası Rekabete Gösterilen Tepki.....	138
Tablo 4.4.10. İşverene Göre Çalışanlar arası Rekabete Gösterilen Tepki.....	139
Tablo 4.4.11. İşgörenin Açık İletişim Kurmasına Gösterilen Tepki.....	140
Tablo 4.4.12. İşverene Göre İşgörenin Açık İletişim Kurmasına Gösterilen Tepki.....	141
Tablo 4.4.13. İşgörenin Bağımsız Hareket Etmesine Gösterilen Tepki.....	142
Tablo 4.4.14. İşverene Göre İşgörenin Bağımsız Hareket Etmesine Gösterilen Tepki.....	143
Tablo 4.5.1. İşgörenin Yakın Arkadaşlarına Kendi Kurumunu Tavsiye Etmesi.....	144
Tablo 4.5.2. İşverenin Yakın Arkadaşlarına Kendi Kurumunu Tavsiye Etmesi.....	145
Tablo 4.5.3. İşgörenin Kurumun Başarısı İçin Olağanüstü Çaba Göstermesi.....	146
Tablo 4.5.4. İşverene Göre İşgörenin Kurumun Başarısı İçin Olağanüstü Çaba Göstermesi.....	147
Tablo 4.5.5. İşgörenin Kendini Kurumunun Parçası Olarak Görmesi.....	148
Tablo 4.5.6. İşverenin Kendini Kurumunun Parçası Olarak Görmesi.....	149
Tablo 4.5.7. İşgörenin Kurumda Kalabilmek İçin Her Göreve Hazır Olması.....	150
Tablo 4.5.8. İşverenin Kurumunu Devam Ettirebilmek İçin Her Göreve Hazır Olması.....	151
Tablo 4.5.9. İşgörenin Kuruma Bağlılıkla Çok Şey Kazanamayacağına Dair İnancı.....	152
Tablo 4.5.10. İşverenin Kuruma Bağlılıkla Çok Şey Kazanamayacağı İnancı.....	153
Tablo 4.5.11. İşgörenin Kurum Politikalarını Benimsemesi.....	154
Tablo 4.5.12. İşverenin Kurum Politikalarını Çalışanlara Benimsetmekteki Görüşü.....	155
Tablo 4.5.13. İşgörenin Kurumunu 'En İdeal' Olarak Görmesi.....	156
Tablo 4.5.14. İşverenin Kurumunu 'En İdeal' Olarak Görmesi.....	157
Tablo 4.5.15. İşverenin Başka Bir Kurumda Çalışmakla İlgili Görüşü.....	158
Tablo 4.5.16. İşgörenin Kendi Kurumunda Kalmakla İlgili Görüşü.....	159
Tablo 4.5.17. İşverenin Kendi Kurumunda Kalmakla İlgili Görüşü.....	160
Tablo 4.5.18. İşgörenlerin Kuruma Ait Deyim ve Şifreli Sözcükleri Kullanımı.....	161
Tablo 4.5.19. İşverenlerin Kuruma Ait Deyim ve Şifreli Sözcükleri Kullanımı.....	162
Tablo 4.5.20. İşgörelere Göre Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Sağlanması Durumu.....	163
Tablo 4.5.21. İşverenlere Göre Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Sağlanması Durumu.....	164
Tablo 4.5.22. İşgörenin Aldığı Eğitimlerin Çalışanları Birbirine Yaklaştırmasıyla İlgili Görüşleri.....	165
Tablo 4.5.23. İşverenin İşgörenlerin Aldığı Eğitimlerin Çalışanları Birbirine Yaklaştırmasıyla İlgili Görüşleri.....	166
Tablo 4.5.24. İşgörene Göre Kurumda Gelenekselleşmiş Tören ve Anlatıla gelen Hikayelerin Mevcudiyeti.....	167
Tablo 4.5.25. İşverene Göre Kurumda Gelenekselleşmiş Tören ve Anlatıla gelen Hikayelerin Mevcudiyeti.....	168
Tablo 4.5.26. İşgörene Göre Geleneksel Tören ve Hikayelerin Çalışanların Davranışlarına Yön Vermesi.....	169

Tablo 4.5.27. İşverene Göre Geleneksel Tören ve Hikayelerin Çalışanların Davranışlarına Yön Vermesi.....	170
Tablo 4.6.1. İşgörenlere Göre Kurumu Tanımlayan Üç Sözcük.....	171
Tablo 4.6.2. İşverenlere Göre Kurumu Tanımlayan Üç Sözcük.....	172
Tablo 4.6.3. Kurumu Tanımlayan Üç Sözcük İşgören-İşveren Kıyaslaması.....	173
Tablo 4.6.4. İşgörene Göre Kurumdaki En Önemli Şey.....	173
Tablo 4.6.5. İşverene Göre Kurumdaki En Önemli Şey.....	173
Tablo 4.6.6. İşgörenlere Göre Kimler Terfi Alır.....	174
Tablo 4.6.7. İşverenlere Göre Kimler Terfi Alır.....	174
Tablo 4.6.8. İşgörene Göre Maddi ve Manevi Ödüllendirilen Davranışlar.....	174
Tablo 4.6.9. İşverene Göre Maddi ve Manevi Ödüllendirilen Davranışlar.....	175
Tablo 4.6.10. İşgörene Göre Kurum İçin Geçerli İfadeler... ..	175
Tablo 4.6.11. İşverene Göre Kurum İçin Geçerli İfadeler.....	175
Tablo 4.6.12. İşgörene Göre Uygun Personel Özellikleri.....	176
Tablo 4.6.13. İşverene Göre Uygun Personel Özellikleri.....	176
Tablo 4.6.14. İşgörene Göre Uygun Olmayan Personel Özellikleri.....	177
Tablo 4.6.15. İşverene Göre Uygun Olmayan Personel Özellikleri.....	178
Tablo 4.6.16. İşgörene Göre Ortaklıkların Yürümeme Sebepleri.....	178
Tablo 4.6.17. İşverene Göre Ortaklıkların Yürümeme Sebepleri.....	179
Tablo 4.2.1. İşveren Eğitim Durumu ve İş Eğitim Durumu İlgisi	180
Tablo 4.2.2. İşgören Eğitim Durumu ve İş Eğitim Durumu İlgisi	181
Tablo 4.2.3. İşveren Eğitim Durumu ve Patronu En İyi Anlatan Sıfat	183
Tablo 4.2.4. İşgören Eğitim Durumu ve Patronu En İyi Anlatan Sıfat	185
Tablo 4.2.5. İşveren Eğitim Durumu ve Açık İletişim Kurmaya Tepki	187
Tablo 4.2.6. İşgören Eğitim Durumu ve Açık İletişim Kurmaya Tepki	189
Tablo 4.2.7. İşveren Eğitim Durumu ve Bağımsız Hareket Etmeye Tepki	191
Tablo 4.2.8. İşgören Eğitim Durumu ve Bağımsız Hareket Etmeye Tepki	193
Tablo 4.2.9. İşveren 15-20 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma	195
Tablo 4.2.10. İşveren 8-14 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma	197
Tablo 4.2.11. İşveren 0-7 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma	199
Tablo 4.2.12. İşveren Eğitim Durumu – Çalışanlar arası Rekabetin Desteklenmesi.....	201
Tablo 4.2.13. İşveren Eğitim Durumu – Arkadaşlarına Kurumunu Tavsiye Etmesi	203
Tablo 4.2.14. Ebeveyn Eğitim Durumunun Etkileri Korelasyon.....	205
Tablo 4.2.15. Ebeveyn Eğitim Durumunun Yaşanan Yerlerle İlgisi Etkileri Korelasyon.....	207
Tablo 4.2.16. Kimler Terfi Alır – Genel Değerlendirme.....	209
Tablo 4.2.17. Kimler Terfi Alır – Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme.....	211

Şekiller Listesi

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1.1. Kültür Kavramının Sınıflandırılması.....	21
Şekil 2.1.2. Kültürün Sınıflandırılması Derleme Çalışması.....	22
Şekil 2.2.1. Kültürün Üç Düzeyi.....	25
Şekil 2.2.2. Kültür Düzeyleri.....	25
Şekil 2.2.3. Güç Kültürü.....	27
Şekil 2.2.4. Rol Kültürü.....	27
Şekil 2.2.5. Seven “S” Diyagramı.....	27
Şekil 2.2.6. Görev Kültürü.....	27
Şekil 2.2.7. Birey Kültürü.....	27
Şekil 2.2.8. Kültürleşme Süreci.....	33
Şekil 2.2.9. Schein’in Kültür Farkındalığı’nın Dört Düzeyi.....	35
Şekil 2.2.10. Kültürün Unsurları.....	38
Şekil 2.3.11. Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	57
Şekil 2.4.1. Kültürel Farklılıklar.....	66
Şekil 2.7.1. Değerlere Dayalı Kültürün Evrimi.....	75
Şekil 2.7.2. Farklı Tercihler ve Geçmişlere Karşı Farklı Kültürel Yollar.....	78
Şekil 2.7.3. Kültüre Uygun Eğitim Metotları Seçmek İçin Karar Ağacı.....	97
Şekil 4.1.1. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Yaş.....	100
Şekil 4.1.2. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Yaş.....	101
Şekil 4.1.3. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Eğitim Durumu.....	102
Şekil 4.1.4. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Eğitim Durumu.....	103
Şekil 4.1.5. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Anne Eğitim Durumu.....	104
Şekil 4.1.6. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Anne Eğitim Durumu.....	105
Şekil 4.1.7. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Baba Eğitim Durumu.....	106
Şekil 4.1.8. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Baba Eğitim Durumu.....	107
Şekil 4.2.1. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 0 – 7 yaş.....	108
Şekil 4.2.2. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 8 – 14 yaş.....	109
Şekil 4.2.3. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 15 – 20 yaş.....	110
Şekil 4.2.4. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 21 – 26 yaş.....	111
Şekil 4.2.5. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 27 – 35 yaş.....	112
Şekil 4.2.6. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 36 yaş ve üzeri.....	113
Şekil 4.2.7. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 0 – 7 yaş.....	114
Şekil 4.2.8. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 8 –14 yaş.....	115
Şekil 4.2.9. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 15 –20 yaş.....	116
Şekil 4.2.10. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 21 –26 yaş.....	117
Şekil 4.2.11. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 27 –35 yaş.....	118
Şekil 4.2.12. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 36 yaş ve üzeri.....	119
Şekil 4.3.1. İşgörenin Çalıştığı Sektör.....	120
Şekil 4.3.2. İşverenin Çalıştığı Sektör.....	121
Şekil 4.3.3. İşgörenin Mevcut İşyerindeki Kıdemi.....	122
Şekil 4.3.4. İşverenin Mevcut İşyerindeki Kıdemi.....	123

Şekil 4.3.5. İşverenin Yaptığı İşin Aldığı Eğitimle İlgisi.....	124
Şekil 4.3.6. İşgörene Göre Kurumda Genel Kabul Gören Giyinme Tarzı.....	125
Şekil 4.3.7. İşverene Göre Kurumda Genel Kabul Gören Giyinme Tarzı.....	126
Şekil 4.3.8. İşgörene Göre Patronu En İyi İfade Eden Sıfat.....	127
Şekil 4.3.9. İşverene Göre Patronu En İyi İfade Eden Sıfat.....	128
Şekil 4.4.1. İşgörene Göre Çalışanların Risk Almasına Gösterilen Tepki.....	129
Şekil 4.4.2. İşverene Göre Çalışanların Risk Almasına Gösterilen Tepki.....	130
Şekil 4.4.3. İşgörene Göre Çalışanların Yenilikçiliğine Gösterilen Tepki.....	131
Şekil 4.4.4. İşverene Göre Çalışanların Yenilikçiliğine Gösterilen Tepki.....	132
Şekil 4.4.5. İşgörenin Karar Alma Sürecine Katılımına Gösterilen Tepki.....	133
Şekil 4.4.6. İşverene Göre İşgörenin Karar Alma Sürecine Katılımına Gösterilen Tepki.....	134
Şekil 4.4.7. İşgörenin İnisiyatif Kullanmasına Gösterilen Tepki.....	135
Şekil 4.4.8. İşverene Göre İşgörenin İnisiyatif Kullanmasına Gösterilen Tepki.....	136
Şekil 4.4.9. İşgörene Göre Çalışanlar arası Rekabete Gösterilen Tepki.....	137
Şekil 4.4.10. İşverene Göre Çalışanlar arası Rekabete Gösterilen Tepki.....	138
Şekil 4.4.11. İşgörenin Açık İletişim Kurmasına Gösterilen Tepki.....	139
Şekil 4.4.12. İşverene Göre İşgörenin Açık İletişim Kurmasına Gösterilen Tepki.....	140
Şekil 4.4.13. İşgörenin Bağımsız Hareket Etmesine Gösterilen Tepki.....	141
Şekil 4.4.14. İşverene Göre İşgörenin Bağımsız Hareket Etmesine Gösterilen Tepki.....	142
Şekil 4.5.1. İşgörenin Yakın Arkadaşlarına Kendi Kurumunu Tavsiye Etmesi.....	143
Şekil 4.5.2. İşverenin Yakın Arkadaşlarına Kendi Kurumunu Tavsiye Etmesi.....	144
Şekil 4.5.3. İşgörenin Kurumun Başarısı İçin Olağanüstü Çaba Göstermesi.....	145
Şekil 4.5.4. İşverene Göre İşgörenin Kurumun Başarısı İçin Olağanüstü Çaba Göstermesi.....	146
Şekil 4.5.5. İşgörenin Kendini Kurumunun Parçası Olarak Görmesi.....	147
Şekil 4.5.6. İşverenin Kendini Kurumunun Parçası Olarak Görmesi.....	148
Şekil 4.5.7. İşgörenin Kurumda Kalabilmek İçin Her Göreve Hazır Olması.....	149
Şekil 4.5.8. İşverenin Kurumunu Devam Ettirebilmek İçin Her Göreve Hazır Olması.....	150
Şekil 4.5.9. İşgörenin Kuruma Bağlılıkla Çok Şey Kazanamayacağına Dair İnanıcı.....	151
Şekil 4.5.10. İşverenin Kuruma Bağlılıkla Çok Şey Kazanamayacağına Dair İnanıcı.....	152
Şekil 4.5.11. İşgörenin Kurum Politikalarını Benimsemesi.....	153
Şekil 4.5.12. İşverenin Kurum Politikalarını Çalışanlara Benimsetmekteki Görüşü.....	154
Şekil 4.5.13. İşgörenin Kurumunu ‘En İdeal’ Olarak Görmesi.....	155
Şekil 4.5.14. İşverenin Kurumunu ‘En İdeal’ Olarak Görmesi.....	156
Şekil 4.5.15. İşverenin Başka Bir Kurumda Çalışmakla İlgili Görüşü.....	157
Şekil 4.5.16. İşgörenin Kendi Kurumunda Kalmakla İlgili Görüşü.....	158
Şekil 4.5.17. İşverenin Kendi Kurumunda Kalmakla İlgili Görüşü.....	159
Şekil 4.5.18. İşgörenlerin Kuruma Ait Deyim ve Şifreli Sözcükleri Kullanımı.....	160
Şekil 4.5.19. İşverenlerin Kuruma Ait Deyim ve Şifreli Sözcükleri Kullanımı.....	161
Şekil 4.5.20. İşgörenlere Göre Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Sağlanması Durumu.....	162
Şekil 4.5.21. İşverenlere Göre Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Sağlanması Durumu.....	163
Şekil 4.5.22. İşgörenin Aldığı Eğitimlerin Çalışanları Birbirine Yaklaştırmasıyla İlgili Görüşleri.....	164
Şekil 4.5.23. İşverenin İşgörenlerin Aldığı Eğitimlerin Çalışanları Birbirine Yaklaştırmasıyla İlgili Görüşleri.....	165
Şekil 4.5.24. İşgörene Göre Kurumda Gelenekselleşmiş Tören ve Anlatıla gelen Hikayelerin Mevcudiyeti.....	166

Şekil 4.5.25. İşverene Göre Kurumda Gelenekselleşmiş Tören ve Anlatıla gelen Hikayelerin Mevcudiyeti.....	167
Şekil 4.5.26. İşgörene Göre Geleneksel Tören ve Hikayelerin Çalışanların Davranışlarına Yön Vermesi.....	168
Şekil 4.5.27. İşverene Göre Geleneksel Tören ve Hikayelerin Çalışanların Davranışlarına Yön Vermesi.....	169
Şekil 4.2.1. İşveren Eğitim Durumu ve İş Eğitim Durumu İlgisi	180
Şekil 4.2.2. İşgören Eğitim Durumu ve İş Eğitim Durumu İlgisi	182
Şekil 4.2.3. İşveren Eğitim Durumu ve Patronu En İyi Anlatan Sıfat	184
Şekil 4.2.4. İşgören Eğitim Durumu ve Patronu En İyi Anlatan Sıfat	186
Şekil 4.2.5. İşveren Eğitim Durumu ve Açık İletişim Kurmaya Tepki	188
Şekil 4.2.6. İşgören Eğitim Durumu ve Açık İletişim Kurmaya Tepki	190
Şekil 4.2.7. İşveren Eğitim Durumu ve Bağımsız Hareket Etmeye Tepki	192
Şekil 4.2.8. İşgören Eğitim Durumu ve Bağımsız Hareket Etmeye Tepki	194
Şekil 4.2.9. İşveren 15-20 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma	196
Şekil 4.2.10. İşveren 8-14 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma	198
Şekil 4.2.11. İşveren 0-7 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma Çapraz	200
Şekil 4.2.12. İşveren Eğitim Durumu – Çalışanlar arası Rekabetin Desteklenmesi.....	202
Şekil 4.2.13. İşveren Eğitim Durumu –Kurumun Arkadaşlara Tavsiye Edilmesi	204

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

İnsanlığın başlangıcı ile birlikte hayat bulan kültür kavramı; karmaşık yapısıyla ve hayatın tüm alanlarında sahip olduğu etki gücüyle her zaman önemli bir yere sahip olmuştur. Kültür farklılıkları insanoğlunun gerek sosyal, gerekse iş yaşamında önemli bir etken unsur haline gelmiştir.

Sosyal bilimler açısından oldukça geniş bir araştırma konusu olan kültür kavramı, işletmeler açısından da son derece önemlidir. Coğrafya ve buna bağlı olarak ta iklime, yaşayan topluma, tarihsel birikime ve konuşulan dil gibi bir çok faktöre göre oldukça büyük farklılıklar gösterebilen kültür, değişik toplumlarda farklılık göstermektedir. Ülke içinde yörelere göre farklılıklar gösteren kültür, yerel kültür adını almakta ve çalışma yaşamında örgüt kültürü, dolayısıyla örgütsel davranış üzerinde birtakım etkileri olmaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde yerel kültürün etkisi, büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha fazla hissedilmektedir. Zira büyük ölçekli işletmelerde küçük ve orta ölçekli işletmelere kıyasla farklı diğer yerel kültürlerin bir arada yaşanması, buna ek olarak yabancı kültürlerle etkileşim daha fazla olmaktadır.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yeni çalışma koşulları; gerek insan kaynakları açısından, gerekse stratejik yönetim açısından örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin örgüt kültüründe yerel kültürün etkisi büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha fazla hissedilmektedir. Ücret sistemlerinden liderlik anlayışına, motivasyon kaynaklarından delege etme şekillerine kadar bir çok farklı yönetim fonksiyonu kültüre bağlı olarak bir örgütten diğerine değişmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada, yerel kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkileri incelenecektir.

Bu çalışmada yerel kültür ve örgüt kültürü doğrultusundaki davranışların küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından daha iyi anlaşılmasına yönelik olarak kültürün tanımı yapılarak, yerel kültürü ulusal kültürden ayıran özellikler, örgütsel davranış ve kültürler arası farklılaşma açıklanmıştır.

Araştırma kısmında ise, örnekleme yöntemiyle seçilecek Gaziantep'teki bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgüt kültürü ve yerel kültür incelencek ve bu işletmelerde çalışanlar açısından yerel kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

Yerel kültürün örgüt kültürü üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri son derece çeşitlilik arz etmektedir. Özellikle de yerel kültürün etkilerinin daha çok hissedildiği küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgüt kültürünün incelenmesi ve bununla yerel kültür arasında bir ilişki kurulması önemlidir. Bu tezde teorik bilgiler ortaya konulduktan sonra yapılacak bir alan araştırmasıyla elde edilecek veriler değerlendirilerek çıkan sonuçlar tartişılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM KÜLTÜR KAVRAMI

2. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür; bir sosyal topluluk tarafından dış çevreye uyum sağlama ve iç çevreye entegre olma çabaları sırasında keşfedilen, icat edilen ve geliştirilen temel varsayımların kalıbıdır. Bu tanımdan yola çıkarak kültürün ait olduğu sosyal topluluğun tüm eylemleri ve değerleri üzerinde etkisinin bulunduğu söylenebilir. Kültür kavramı insanlık tarihine derin biçimde bağlıdır ve kavramın kapsadığı alan kurumsal hareketten çok daha ötelere geçmektedir. Nitekim; kurumlar toplumların ve toplumların içinde yaşadıkları zamanın bir ürünüdürler. Günümüzde kültürün 200'den fazla tanımının yapıldığı tahmin edilmektedir. Kültürün ana elementlerinden birisi, kültürün bir tür şekillenme süreci olduğudur. Bir kültürün var olabilmesi için toplumun yada grubun üyelerinin zaman içerisinde kademe kademe ancak dinamik şekilde değişen ortak değerleri, davranışları ve tarzları paylaşmaları gerekir. (Harris vd., 2003:16-17)

Kültürün en eski ve genel kabul görmüş tanımlarından birisi E.B. Taylor tarafından yapılmış olanıdır. Taylor'a göre kültür; *“bilgiyi, imanı, sanatı ve ahlaki, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür”*. Bugün oldukça eskimiş olmasına rağmen kültür tanımları içinde en iyisi sayılan Taylor'un kültür tanımı daha detaylı incelendiğinde kültür teorisinin ana tezini ele aldığı görülür. Bu durumda kültür ve kültürü oluşturan toplum, insan, öğrenme ve kültürel muhteva arasında fonksiyonel bir ilişkinin olduğu kabul edilmekte ve kültür fonksiyonu; $Kültür = f(\text{Toplum, İnsan, Muhteva, Öğrenme})$ formülüyle ifade edilmektedir. (Erdoğan, 1991:118)

Kültüre yapılacak en basit yaklaşımlardan birisi, kültürü bir toplumun normları ve değerleriyle bir tutmaktır. Bu bağlamda normlar, genel olarak uyulan özel davranış standartları, değerler ise; neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki daha geniş kapsamlı inançlardır. (Gabriel,1999:169)

Sözcük olarak kültür, “bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden, her türlü duygu, düşünce, dil, sanat, yaşayış unsurlarının tümü, belli bir konuda edinilmiş, geniş ve sistemli bilgi” şeklinde tarif edilmektedir. (Anonim,1995:157)

“Antropoloji bilimlerinin kültür sorunlarıyla uğraşan dalına, bugün, “etnoloji” veya “sosyal-kültürel antropoloji” adı verilmekte olup, bu alandaki kültür sözcüğü, günlük dilimizdeki “kültür” sözcüğünden çok daha geniş kapsamlı bir kavram olarak, hars yada uygarlık anlamında kullanılmaktadır. Sosyoloji ve etnoloji disiplinlerinin kültür olgusuna yaklaşımları farklıdır. Etnoloji, sosyolojiden farklı olarak kültür olgusuna daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşır. Etnoloji; toplumsal yapılar ve bunların ampirik olarak kavranmasından çok, kültürler ve bunların zaman içindeki evrimiyle ilgilenir.” (Ataman, 2001:500)

Bireysel fikirlerin, paylaşılan yargıların, değerlerin ve normların toplamı olarak tanımlanabilen kültür bir örgütün performansını etkileyen en önemli faktördür. Kültür ve değerler birbirinden ayrıt edilemeyecek kadar etkileşimli ikizler şeklinde kabul edilir. Kültür, değerlerin bir yansımasıdır. (Saint-Onge, 2004:113)

Kültür kavramına yüklenen anlamlar daha sonraları da bazı değişikliklere uğramaya devam etmiş ve farklı yönleri ön plana çıkartılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kültürü tanımlamanın güçlüğü, bu kavramların tarihsel süreç içinde uğradığı anlam farklılaşması kadar, kültürü tanımlayanların farklı disiplinlerden olması ve olaya kendi disiplinleri açısından yaklaşımlarından da kaynaklanır. (Unutkan,1995:3-4)

Kültür; tarih, sahiplik, büyüklük, teknoloji, işletmelerin tipi ve hedefleri, dış çevre ve yaşayan bireyleri, özellikle de kurucuları ve liderleri gibi çok çeşitli faktörlerce tanımlanır. (Robertson vd., 2002:184)

Kültür, en geniş sınırlarına sosyolojik çerçevede ulaşmakta olup, buradaki anlamıyla “bir yaşama biçimi”dir. Bir topluma özgü bütün ifade ve etkileşim biçimleri bu tanımda yer almaktadır. Bu anlamda kültür, insan olarak belli bir toplumda öğrendiklerimizle yapıp ettiklerimizin bir toplamı sayılabilir. Bu bakımdan ne yediğimiz, ne içtiğimiz, ne okuduğumuz, neye/nelere öfke duyduğumuz, neye ve nelere sevgi ve sempati ile baktığımız, ait olunan grup, küme yada toplumu karakterize etmektedir. Kültür kavramına yüklenen anlamlar daha sonraları da bazı değişikliklere uğramaya devam etmiş ve farklı yönleri ön plana çıkarılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Antropologlar, sosyologlar, etnografyacılar ve psikologlar tarafından yapılan farklı kültür tanımları, araştırmacıların çalıştıkları disiplinin ve araştırma amaçlarının bir yansıması niteliğini taşımaktadır. Kültürü tanımlamanın güçlüğü, bu kavramın tarihsel süreç içinde

uğradığı anlam farklılaşması kadar kültürü tanımlayanların farklı disiplinlerden olması ve olaya kendi disiplinleri açısından yaklaşımlarından kaynaklanır. (Ataman, 2001:501)

Kültür tarihçileri, insanoğlunun hayatta kalma ve varlığını sürdürme savaşındaki başarısını, kültürel bir varlık oluşuna, yani yaşayarak öğrendiklerini kültüründe saklayıp yeni kuşaklara aktarma yeteneği ile becerisine bağlı görürler. Yalın bir organizasyon yapısı içinde, şirket içi demokrasiye dayalı yönetim anlayışı zemininde; şirket hedef, misyon, vizyon ve stratejilerine odaklanmış; verimliliğe ve müşteri memnuniyetine kenetlenmiş; kalite odaklı ve etkili iletişim ile koordineli çapraz fonksiyonel gruplardan oluşmuş, değişen ve gelişen bir takım ve bu takımın yarattığı biz olgusu da kültürün tanımları arasında yer almaktadır. Kets Ltd.Homepage: <http://www.kets.com/tr/insan.kaynaklari/kurum.kulturu.htm> (22.01.2004)

Örgütleri, bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme düşüncesi, oldukça yeni bir kavramdır. Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi, bir kültürleri ve kişilikleri vardır. Kurum tarafından benimsenen temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak tanımlanabilen kurum kültürü, örgütü bir makine yada canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, bu yapıya yeni bir boyut kazandırır. Günümüzde birçok firma, örgütsel verimliliğin ilk planda “Önce İnsan” felsefesi ve bilinçli, güçlü bir kurum kültürüyle gerçekleşeceğini anlamıştır.(Vural, t.y.:24)

Kültür; “biz burada işleri böyle yaparız” biçiminde bir amiyane tabirle de ifade edilmektedir. (Handy,1999:181)

Toplu yaşayan her canlı türünün kültürü yoktur. Sözgeşi arı ve karınca gibi böcek türleri toplu yaşarlar fakat kültür yaratamazlar. Örneğin, arının düzgün altıgen biçimindeki kovan hücrelerinin boyutları son yirmi beş milyon yılda bir mikron bile değişmemiştir. Bazı maymunlar yavrularına bazı becerileri öğretir; ama bir dil ve kültürden yoksun oldukları için bu becerileri çok sınırlıdır. Evcil bazı hayvanlarla (atlar, köpekler gibi), kuyruksuz maymunlar oldukça karmaşık bazı becerileri öğrenebilir; ama bunları kendi yavrularına aktaramazlar. (Güvenç,2000:14)

Şimdiye dek yapılan tüm kültür tanımlarıyla ilgili olarak kültür için; “bütün gayesi sadece tanımlamak olan zor terimlerden birisidir ve hemen hemen her toplumda kültür ve kültür tanımıyla uğraşan bilim adamı sayısı kadar çeşitli kültür tanımı vardır denilebilir. Bununla birlikte araştırmacılar arasında yönetsel farklılıklar için kültürel açıklamalardan yararlananların mevcut olduğunu görmek mümkündür. Değişik yazarların

kültür açısından görüş farklılıkları benzer olmayan yöne ve bilgileriyle farklı sahalardan gelmelerine bağlanabilir.(Erdoğan, 1991:120 – 121)

Kültür kavramına tarihsel açıdan bakıldığında; sosyal bilimcilerin 164 farklı şekilde tanımladığı kavramı için; “bir kavramın bu kadar çok tanımı varsa onun tanımlanamayacağını kabul etmek gerekir” demeleri normal karşılanabilir. Bu bağlamda da, kültür sözcüğünün oldukça zengin, uzun ve ilginç bir tarihçesi vardır. 1952 yılında Krober ve Kluckhohn tarafından kültür üzerine yazılan geniş kapsamlı bir kitapta; farklı antropologlar tarafından tespit edilmiş 164 farklı kültür tanımı yapılmıştır. (Gabriel, 1999:169)

Günlük konuşmalarımızda yada sanat ve bilim çalışmalarında kullandığımız kültür sözcüğü, Latince kökenli olup Türkçe’ye Fransızca’dan geçmiştir. Latince cultura, toprağa bir şeyler ekip ürün almak, üretmek anlamlarında kullanılıyordu. Voltaire Fransız Devrimi öncesinde “kültür”ü insan zekâsının oluşumunu ve gelişmesini belirleyen bir terim olarak kullanınca, sözcük değişik bir anlam kazanmıştır. Fransızca’dan Almanca’ya önceleri “cultur” daha sonraları kültür biçiminde geçen sözcük zamanla bütün Avrupa dillerine yayılmış, İngiliz antropolog Tylor, 1871’de ona bilimsel bir içerik kazandırınca da önemi gittikçe artan bir kavrama ve aynı zamanda bir uğraş alanına dönüşmüştür. (ERDOĞAN, 1991, 115) Tylor’a göre kültür, yada uygarlık bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek ve göreneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Tylor’un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan tanım denemelerinden bir ve en iyisidir. Bununla birlikte söz konusu tanım da kültür olgusunu bütünüyle yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Bütüncü kavramlara örnek olarak gösterilen bu tanım, kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içerik olduğunu vurgulaması bu bakımdan önemlidir. (Ataman, 2001:501)

Voltaire, Cultura sözcüğünü, insan zekasının oluşumu anlamında, Almanlar, uygarlık ve kültürel evrim karşılığında kullanılmışlardır. Ancak, XIX. Yüzyılın ikinci yarısı ile XX. Yüzyılın ilk çeyreğinde Fransızlar ve İngilizler, uygarlık sözcüğünü kültüre tercih etmişlerdi. Marx kültür kavramının değilse bile, kültürel içeriğin son derece kapsamlı bir tanımını vermiştir: “*Kültür yada uygarlık, insanın bir toplumun üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve göreneklerle her türlü beceri ve alışkanlıklarını içeren karmaşık bir bütündür.*” Kültür tarihinde, tarihsel devinimi en iyi yansıttığı kabul edilen şu tanım da yaygındır: “Kültür, bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü dil, duygu, inanç,sanat ve yaşayış öğelerinin

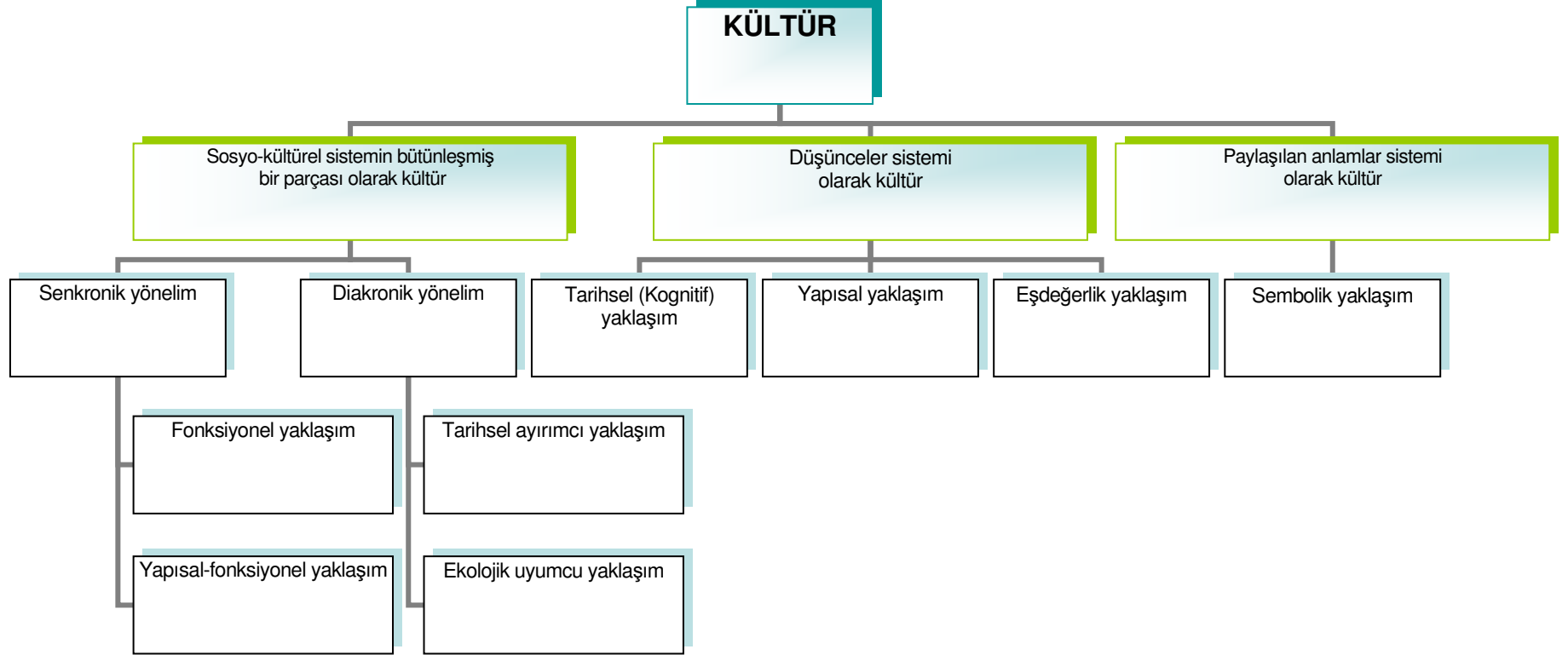
tümüdür”. H. B. Paksoy. (2003). Toplumların Mayası ve Uygarlık.,http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm (20.06.2003)

Nereden bakılırsa bakılsın kültür kavramının tümü için ortak olan kimi tanımlamalar vardır ki bunlardan ilki kültürün organik olduğu, bir başka deyişle değişimin ve buna bağlı olarak etkileşim içinde olduğudur. Her canlı varlık gibi yaşlanır, etkinliğini ve hareket becerisini kaybeder ve sonuçta işlevini tamamlayarak yok olur. Buradan hareketle, hiç bir kültür ögesinin hareketsiz ve durağan olduğu söylenemez. Çünkü kültür kavramının varlığı için temel etmen, bir insan topluluğu ve onu oluşturan aile ve bireylerin varlığıdır. Bütün kültür öğeleri, en soyuttan, en somuta dek kültürel anlamda var olanlar, insan tarafından var edilmiştir. Buradan yola çıkışla da kültürün temel kaynağı insandır. Kültür örüntüsünü oluşturan her düşünce, her kurum, her nesne insan tarafından yaratılmıştır. Eğitimciler göre kültür, eğitim yoluyla kazanılan içeriktir. Eğitim ise, bu muhtevayı kazandıran süreçtir. *“Eğitimsiz kültür, kültürsüz eğitim düşünülemez. Eğitim yol ise, kültür, yolcunun hayatı boyunca yaşayarak öğrendiklerinin tümüdür.”* (Güvenç, t.y.:124).

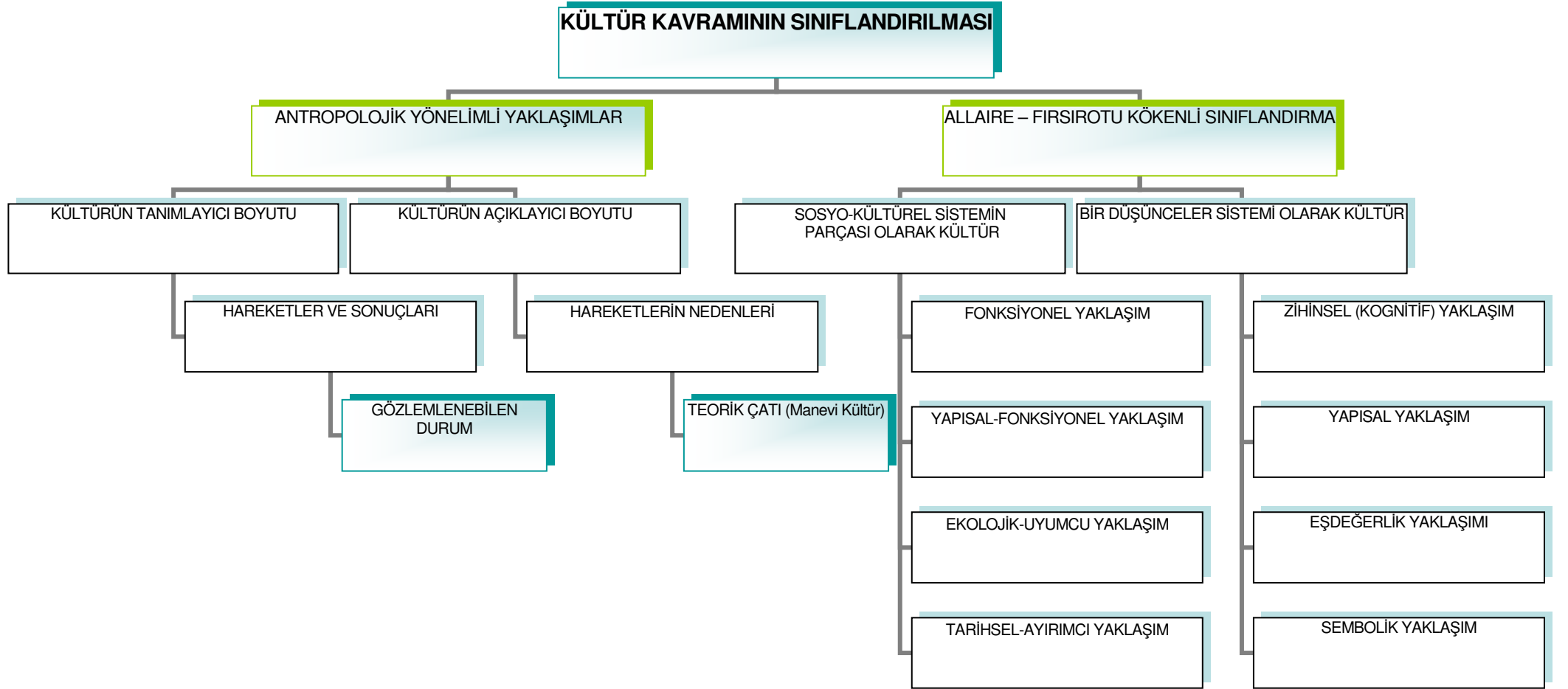
Bir kişi, diğerinden daha fazla kitap okumuş ve daha fazla şey biliyor olabilir. Ama daha az okuyan, diğerinden daha kültürlü olabilir. Çünkü, kültürlü olan, bilgiyi yaşamında uygulama başarısı göstermiş olandır. Her bilgi anında kültür olmaz, kültüre dönüşmez. Bilgili olmak başka, kültür başka şeydir. Bilim ve felsefede kültür, insanların ve toplumların yapıp, öğrenerek kazandığı her şey tutum, davranış ve değerler, kısaca uygarlık anlamında kullanılmaktadır. Kültür, genel bir biçimde ve uygarlıkla eşanlamlı olarak,” insan türünün hayatını, yaşam tarzını tüm diğer yaşam tarzlarından ayıran unsurlar bütünü” diye ve daha özel olarak da,”bir uygarlığı meydana getiren değerler toplamı” şeklinde tanımlanabilir. Bir diğer ifade ile kültür, bir toplumun; gelenek, görenek, sanat, düşünce yapısı, tarihsel birikim ve sosyal kurumlar gibi varlıklarının tümünü kapsayan ve bireyleri arasında duyuş ve düşünüş birliğini sağlayan, şekillenmiş, kolektif maddi ve manevi değerleridir. Bir başka tanıma göre ise kültür; sosyal bir birim veya kurumun üyeleri tarafından paylaşılan tavırlar, değerler, inançlar ve geleneklerdir. (Robertson vd., 2002:183)

2.1.KÜLTÜR KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI

Kültür kavramının sınıflandırılmasına yönelik iki çalışmadan örnekler verilmiştir. Aşağıda bu sınıflandırmalar şekille belirtilmiştir:



Şekil 2.1.1.Kültürün Sınıflandırılması (Ataman:2001)



Şekil 2.1.2. Kültürün Sınıflandırılması Derleme Çalışması

2.2. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

Kültür; farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimde çeşitlere ayrılmış ve kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır. Kültürün genellik ve yaygınlık derecesine göre, kültür öğelerinin birleşimine göre, kültürün oluşum biçimine, toplumların bölgesel durumlarına göre, hatta toplumun fertlerinin ekonomik durumlarına veya üretilen mal ve hizmetlerin kullanım amaçlarına göre kültür sınıflamaları yapılmıştır. Kültür çeşitlemesi için bir çok kriter kullanılmış ve o kadar da kültür çeşidi olduğu ileri sürülmüştür. (Erdoğan,1991:122)

İlk olarak taşıyıcısına ve egemenlik alanına dayanarak, dört çeşit kültür kavramı oluşturulabilir:

1. Bireysel kültür: Bireysel kültür, bir yakıştırma sıfattır. Yani bir bireye, içinde bulunduğu toplumun üyelerince, karşılaştırma yöntemiyle yakıştıran bir kimliktir, o bireyin içinde bulunduğu, yaşamını sürdürdüğü toplumun niteliğiyle birlikte bir anlam taşır. (Barkdoll, 2003)

2. Yöresel (bölgesel) kültür:Ulusal kültürün tabanını oluşturur. Yerel kültür, lokal kültür veya alt kültür olarak ta bilinir. Osman Köroğlu. (2005). Basında Kurum Kültürü, [www .mutasyon.net /kultur/ makaleler/ okoroglu/ default14.asp](http://www.mutasyon.net/kultur/makaleler/okoroglu/default14.asp), (18.01.2005)

3.Ulusal kültür: Bir toplumda yemek, giyinmek, barınmak, eğlenmek gibi gereksinmelerin elde edilmesinde kullanılan bilgi, inanç, teknik, davranış duyuş ve ifade biçimlerini içeren ve toplumun yapısını oluşturan kültüre, ulusal kültür denilmektedir. Ulusal kültür, örgütlerin kültürleri üzerinde kaçınılmaz etki sahibidir. Yunanistan'da 78 üst düzey yönetici arasında yapılan bir araştırma sonucunda kurumların Yunan ulusal kültürünün çatısı altında Eyfel Kulesi tipi organizasyon kültürü ile en az derecede stres yaşadığı tespit edilmiştir. Eyfel Kulesi tipi organizasyon kültürüne göre yüksek derecede resmiyet ve düşük düzeyde merkezileşme olmaktadır. Bu kültür dahilinde faaliyet gösteren kurumlarda personelin yüksek performans ve düşük stres düzeyi sergiledikleri araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. (Joiner, 2001:235)

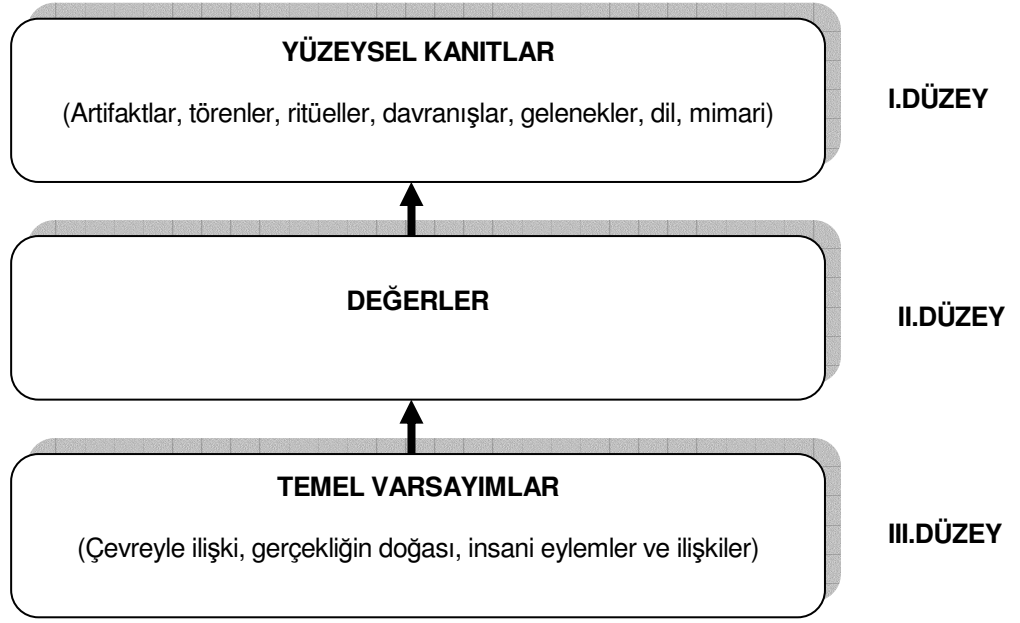
Küresel firmaların yöneticileri dünyanın çeşitli ülkelerinde üretimde bulunup işgücü ve yönetici çalıştırırken ürettikleri ürünleri değişik ülkelerdeki insanlara satarlarken, onların paylaştıkları müşterek kültürlerini, inançlarını, sosyal ve dini değerlerini, ortak davranış kalıplarını, düşünme tarzlarını ve kafa yapılarını bilmek zorundadır. Örneğin Japonya, Almanya, Avusturya ve Meksika gibi ülkelerin erkeksi tavırlara sahip oldukları, buna karşın İsveç, Norveç, Danimarka gibi ülkelerinse kadınımsı bir tutuma sahip oldukları iddia edilmektedir. Ayrıca bazı uluslar kendi sosyal ve kültürel

değerlerinin daha yüksek, buna karşı başka ülke insanların kültürlerinin daha düşük olduğuna inanırlar. Buna “etnocentrizm” adı verilir. Bu sosyal değerler ve koşullandırmalar insanların yaşantılarına diğer yabancı ülke bireyleriyle birlikte çalışmaya, kurul, komite ve takımlarda görev almada önemli engeller ortaya koymaktadır. Bazı ülkelerde üretilmiş malların özellikleri ve standartları da bazen diğer ülkelerde satılmasını zorlaştırmaktadır. (Eren, 2003:136-137)

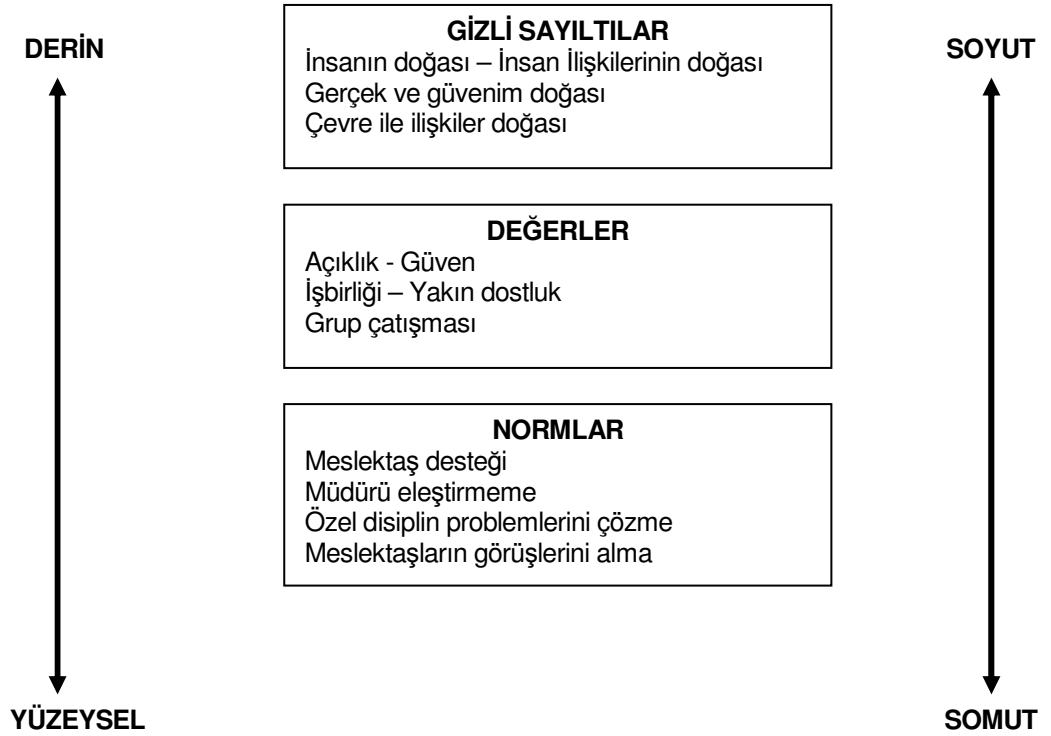
4.Evrensel kültür: Bilim, teknik, felsefe, ve din gibi kültür öğelerini içeren ve bir topluma özgü olmayan, genel geçerlikli kültüre evrensel kültür denir.

"Evrensel kültür" bir çağa ve bir tarihsel döneme dünya ölçüsünde hâkim olan, diğer kültürlere baskın çıkan herhangi bir "çoğul kültür"dür. Örneğin bugün için bu anlamda "evrensel" olan kültür, Batı kültürüdür. Fakat bu, Batı kültürünün halen yaşayan diğer kültürlerden "üstün" ve "iyi" olduğu anlamına gelmez; sadece varolan diğer kültürlerle baskın çıktığı ve dünya ölçüsünde yaygınlaştığı anlamına gelir. Her kültürün mâhiyeti gereği tarihsel olması, o kültürün belli bir zaman kesiti içinde varlığını sürdürdüğü, yani yerini her an bir başka kültüre (o başka kültüre kendinden pek çok şeyleri taşımış olsa da) terk edebileceği anlamına gelir. "Evrensel kültür" teriminin kendisi, Aydınlanmacı Batı kültürünün bir kültürel mirası olarak terminolojiye girmiştir. Bu yüzden, bu kültüre özgü ideal ve ölçütlerle sınırlı bir anlam içeriğine sahip olmak gibi bir tek yanlılığı ve manüpilatif bir işlevi vardır. Yine bu yüzden, "evrensel kültür"ü, tarihsel perspektif altında bakıldığında, herhangi bir "baskın ve hâkim kültür" olarak anlamak uygun olur. (Paksoy,1997)

Evrensel kültürle ilgili bir başka bakış açısı da Berlin'deki Dünya Kültürleri Evi tarafından koordine edilen ve Internet ortamında gerçekleştirilen forum sırasında şekillenmiştir. Armin MEDOSCH, Cyntia Beth RUBIN ve Yu Yeon KIM tarafından ortaya konulan fikre göre yaygın olarak evrensel kültürün Amerikanlaşması eleştirilerine “Amerika dışında rağbet gören Amerikan malları”nın homojen ve tarafsız olarak Amerikan kültürünü yansıtmadığı belirtilmiştir. Mary Jo Hatch; Majken Schultz. (1997). Relations between organizational culture, identity and image <http://caliban.emeraldinsight.com/vl=7679687/cl=151/nw=1/rpsv/~1168/v31n5/s2/p356> (02.06.2004)



Şekil 2.2.1. Kültürün Üç Düzeyi (Schein,E. H.:2001)

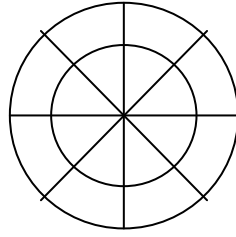


Şekil 2.2.2. Kültür Düzeyleri (Wayne, K., Cecil G., Miskel:1991)

Herhangi bir halk topluluğunu, millet yapan kültür değerleridir. Kültür; tarihi süreç içerisinde oluşur, milletler yaşadıkça o da yaşar. Dededen, atadan gelen kültürel değerler, yaşayan insanların duygu, düşünce ve yaşantılarıyla şekillenir zaman içerisinde gelişerek bazen de değişerek devam eder. Kültür değerleri hiçbir zaman statik kalmazlar devamlı değişim halindedirler. Bu değişim çok hızlı olmaz, yıllar bazen de yüzyıllar süreci içinde olur.

Kültür; Charles HANDY tarafından da bir başka biçimde çeşitlere ayrılmıştır:

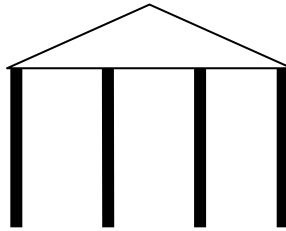
1. Güç Kültürü: Güç kültürüne sıklıkla küçük girişimlerde rastlanır. Yapısı en iyi biçimde örümcek ağıyla resmedilebilir.



Şekil 2.2.3. Güç Kültürü

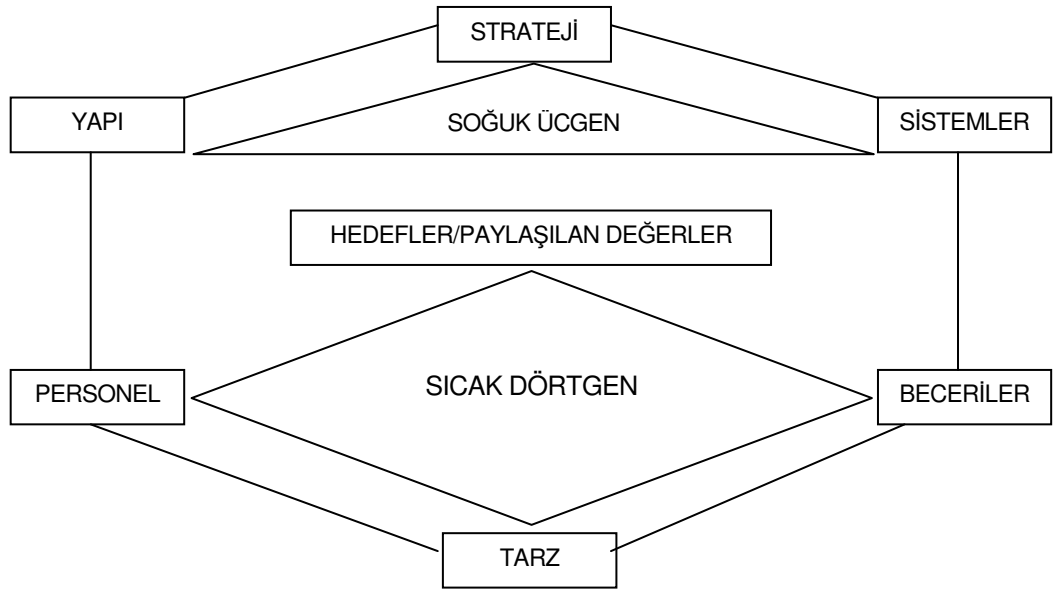
Bu kültür; merkezi bir güç kaynağına dayanır. Bu tip örgütlerde etkinlik karşılıklı güven ve empati ile, iletişim ise kişisel konuşmalar ve telepatiyle sağlanır. Az sayıda kural, prosedür ve bürokrasi vardır. Kontrol; genellikle merkezdeki kişi tarafından seçilen kilit personelin merkeze rapor vermesiyle gerçekleştirilir. Güç kültürünün hakim olduğu örgütler değişime çabuk ayak uydurur ve tehditlerle tehlikeler karşısında hızlı ve iyi tepki verebilirler. Güç kültürü örgütlerindeki en göze çarpan problem ölçektir. Bir çok aktivite bir çok bağlantı noktası ile birleştirilmeye çalışılırsa ağ kopabilir. Ümit Şahin, (2004). ‘Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı?’ www.sitetky.com/frameset/ot/otmak10.html. (14.05.2005)

2. Rol Kültürü: Rol kültürü genellikle “bürokrasi” ile eş anlamlı olarak kullanılır. Yapısı en iyi eski Yunan tapınağı biçiminde resmedilebilir:



Şekil 2.2.4. Rol Kültürü

Bürokrasi genel anlamda toplumda olumsuz bir imaja sahip olduğundan bu kültür çeşidine “rol” kültürü adı verilmiştir. Rol kültürü mantık ve rasyonellikle işler. Örgüt içerisindeki fonksiyonlar, uzmanlık alanları son derece önemlidir. Görev tanımları, yetki sınırlamaları, iletişimle ilgili prosedürler, anlaşmazlıkların çözümü ile ilgili kurallar hep belirlenmiştir. Rol kültüründe görev tanımı genellikle o görevi yapan kişiden daha önemlidir. Nitelikleri görev tanımı ile en örtüşen aday o pozisyona atanır. Kişiler güçlerini ve yetkilerini buldukları pozisyondan alırlar. Uzmanlıktan alınan gücün kullanılmasına yalnızca uygun ortamlarda ve durumlarda göz yumulur. Kurallar ve prosedürler temel etki metotlarıdır. Rol kültürünün hakim olduğu örgütler yalnızca durağan ortamlarda etkili biçimde hareket edebilirler. Ani değişiklikler rol kültürünün hakim olduğu örgütler için zarar ve tehlike doğurur. Zira geçmiş yıllardan edinilen deneyimler, durağan ortamlarda gelecek yıllar için kıymetli bilgiler içerir. Ancak aynı şekilde de resmedildiği gibi eski Yunan tapınağı şeklindeki yapı deprem olduğunda, yani ortam düzensizleştiğinde, denge bozulduğunda yıkılma tehlikesi altındadır. Rol kültürüyle işleyen kurumlar kişilere güvence ve geleceğe yönelik tahmin edilebilirlik sağlar. Ancak metotlardan çok sonuçlara odaklı veya güç merkezli çalışma tarzını benimseyen kişiler açısından uygun bir kültür çeşidi değildir.

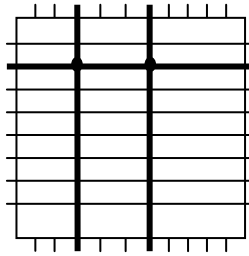


Şekil 2.2.5. Seven “S” Diyagramı (Pascale ve Athos:1981)

Yukarıdaki şekil, Richard Pascale ve Tony Athos tarafından yazılan Japon Yönetim Sanatı (The Art Of Japanese Management) kitabında ve ayrıca Tom Peters ve

Bob Waterman tarafından yazılan Mükemmeli Ararken (In Search of Excellence) adlı kitapta yer almıştır. Bu bir tesadüf değildir, zira sözü edilen dört yazar da Boston Consulting Group tarafından geliştirilen İnekler, Yıldızlar ve Köpekler teşbihleriyle rekabet eden McKinsey Danışmanlık ekibinin üyeleriydiler. Her iki kitap ta hemen hemen aynı zamanda yayınlandı ve her ikisi de son derece etkili oldu. Yazarlardan ATHOS “Soğuk Üçgen” üyelerini oluşturan strateji, yapı ve sistemlerden kaynaklanan çatışmaların en temel, “ağır” çatışmalar olduğunu ileri sürmüştür. Buna karşılık “Sıcak Dörtgen” üyeleri olan personel, beceriler, hedefler ve tarzın diğerlerine kıyasla daha “hafif” kaldığını söyleyerek Charles Hampden-Turner’ın Kurum Kültürü (Corporate Culture) adlı kitabında son derece faydalı biçimde tartıştığı bir ikilemin doğmasına neden olmuştur. Mahmut Özdevecioğlu, (2002). ‘Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, iibf.erciyes.edu.tr/dergi/06_Ozdevecioglu.pdf. (12.05.2005)

3. Görev Kültürü: Görev kültürü proje yada iş bazlıdır. Yapısı bir ağ ile resmedilebilir:



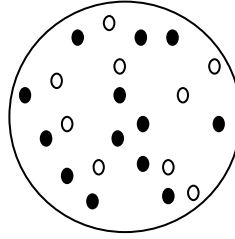
Şekil 2.2.6. Görev Kültürü

Görev kültürünün hakim olduğu örgütlerde tüm vurgu “işin yapılması” üzerinedir. Bu nedenle sonuca ulaşabilmek için kurumda uygun kaynakların bir araya getirilerek, doğru kişileri doğru pozisyonlara atayarak işin yapılmasına çalışılır. Etki; bulunulan pozisyondan alınan güce değil, uzmanlığın getirdiği güce bağlıdır. Bu tip örgütlerde işin yapılması için, alınan görevin yerine getirilmesi için bir “takım çalışması” anlayışı da yerleşiktir.

Görev kültürü son derece “uyarlanabilir” bir kültür çeşididir. Proje ekipleri, gruplar veya görevli kuvvetler özel bir amaç için bir araya getirilip, yeniden şekillendirilebilir veya iş bitiminde dağıtılabilir. Kişiler esnek ve kontrol de tamamen kendi yaptıkları iş üzerinde kendi ellerindedir. Bu kültür çeşidi piyasaya duyarlılık ve esneklik önemli olduğu zamanlarda uygundur. Piyasadaki rekabet düzeyinin yüksek, ürün

ömrünün kısa ve hızlı tepki vermenin önemli olduğu ortamlarda görev kültürünün yaygınlaştığı örgütlerle karşılaşmak daha kolaydır. Bu tip örgütlerde kontrolün sağlanması zordur. Önemli görevler, herhangi bir kaynak kısıntısına gidilmeden kilit insanlara verilir. Bu sebeple kaynak sıkıntısının olduğu örgütlerde bu uygulamanın işlerlik kazanması da güçleşir. Görev kültürü; düşük düzeyli statü farklılıklarının, değişim ve uyum sağlamanın, kişisel özgürlüğün yerleşik olduğu örgütlerde sorunsuz biçimde işler. Ümit Şahin, (2004). 'Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı?' www.sitetky.com/frameset/ot/otmak10.html. (14.05.2005)

4. **Birey Kültürü:** Bu tip kültürde birey merkez noktasıdır. Eğer bir yapı yada örgüt varsa yalnızca içerisindeki bireye hizmet etmek için mevcuttur.



Şekil 2.2.7. Birey Kültürü

Bu kültür çeşidinde her şey bireyin çıkarları ve iyiliği için olmalıdır. Birey kültürüne verilebilecek en iyi örnekler; barolar, aileler, sosyal gruplar, bazı küçük danışmanlık firmaları, hippie topluluklarıdır. Açıkçası bu çeşit kültürle varlığını sürdürebilen örgüt sayısı fazla değildir. Karşılıklı anlaşma dışında bu tip kültürlerin yerleşik olduğu kurumlarda yönetim hiyerarşisi veya kontrol mekanizmasından söz etmek imkansızdır. Sözü edilen kurum varlığını tamamen kişilere borçludur. Kültür çeşitleri sonuç olarak değişkenlik gösterirler. Her kurum kademeli olarak sahip olduğu baskın kültürü değiştirir. Bir çok kurum, "güç kültürü" ile başlar, çünkü o kurumun kurucusu kurumu kendisinin bir uzantısı olarak görmektedir. Çalışan personel sadece "patron" her işe kendisi yetişemeyeceği için mevcuttur. Zamanla ve kazanılan başarılar sonucu kurum büyür, uzmanlaşır ve resmiyet artar. Bunlar genellikle kurumsal olgunluk işaretleridir. Dolayısıyla kurum artık kurucusuna yüzde yüz bağımlı değildir. Bu aynı zamanda rol kültürünün baskınlığının da işaretlerinden sayılır. Kültürel değişim başladığında kurumun yapısı, planlama, kontrol ve karar mekanizmaları artık eskisinden farklı olacaktır. (Handy, 1999:184-191)

Erdoğan; kültürü yaygınlık (genellik) derecesine, toplumsal gereksinimlere, öğrenme zamanına, kültürel yapının sağlamlığına göre farklı biçimlerde çeşitlere ayırmıştır.

2.2.1.Genel Kültür – Alt Kültür

Bu ayırım; kültürün genellik (yaygınlık) derecesine göre yapılmıştır. Eğer genel kültür özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünülürse, ne kadar toplum varsa o kadar da kültür vardır diye düşünülebilir. Bu durumda ilkelinden karmaşığına, en az dinamiğinden en çok dinamiğine, kısmen gelişmişinden tamamen gelişmişine kadar bir dolu kültürden söz edilebilir. Bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiğı zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin veya toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinilmek istendiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir. Bu çerçevede içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri olan alt kültürler de vardır. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri vardır. Bazen bir grubun kültürel özellikleri sadece özellik denemeyecek kadar çok ve birbirleriyle karışmış durumdadır. Toplumdaki alt kültür mesleki, dinsel ve yöresel elemanlarca ortaya çıkarılır. Alt kültürler genel kültürler içinde yer alırlar, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına rağmen genel kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez. (nedir.antoloji.com/alt-kultur/).

2.2.2.Maddi Kültür – Manevi Kültür

Malinowski'ye göre kültür, insanın yaşamak için yarattığı bir ortamdır. İnsan yaşamak amacıyla çevresini devamlı değiştirdiğı gibi, dış dünya ile ilişkileri için yapma bir çevre oluşturur. Zamanla belirli bir teknolojik düzeye ulaşır. İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. Bu doğrultuda toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültüre maddi kültür denilir. (www.kongar.org)

Kültürün fizyolojik gereksinimleri kapsayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İnsan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre, manevi kültürü oluşturur. Manevi kültür öğelerinin etkisi, maddi kültürün bazı yönlerini geliştirir. İnsanların hareketleri büyük

ölçüde manevi kültüre bağlı ancak, hareket yetenekleri maddi kültürleriyle sınırlıdır. www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/Kultur_ve_Medya.htm, (12.05.2005)

Kültür, en kısa tanımıyla, insanın doğaya eklediği tüm maddi ve manevi varlıkların toplamıdır. Bu anlamda, insanoğlunun yarattığı, ürettiği, her mal, her ahlak kuralı bir “kültür ögesi”dir. Bir başka deyişle, üzerimizdeki elbise de bir kültür ögesidir, kafamızın içindeki "insan öldürmek kötüdür" ilkesi de. Genellikle, fiziksel nitelik taşıyan ögelere, “maddi kültür”, zihinsel ve ruhsal nitelik taşıyanlara da “manevi kültür” denir. “Kültür” terimi, bir de, sanat ve edebiyat dünyaları anlamına gelir. Bu biçimiyle “kültür” sözcüğü daha çok edebiyat ve güzel sanat alanlarının toplamı için kullanılır. (Kongar, 1996:1)

2.2.3.Postfigüratif Kültür – Kofigüratif Kültür – Prefigüratif Kültür

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle kültürün kişi tarafından öğrenilmesi zamanına göre yapılan bir kültür sınıflandırmasına göre ise; postfigüratif kültür (sonradan öğrenilen kültür); kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez. İlkel toplumlarda ve küçük dinlerde postfigüratif kültür esastır. Bu tür kültürlerde otorite geçmişten alınır. (www.trivia-library.com)

Kofigüratif kültür (birlikte oluşan kültür) ise; kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür. Birlikte oluşan kültür, toplum üyelerinin çağdaşlarıyla birlikte davranışları için üstün gelen modeldir. Birlikte oluşan kültürde yaşlılar, gençler için bir davranış modeli oluştururlar. Gençler geleneksel yolu tamamen terk etmezler. Burada önemli olan yön, sadece birlikte oluşan kültüre sahip olan bir toplumda genç ve yaşlının aynı kültüre sahip olmasıdır. James E. Coté, (1996). *Sociological Perspectives on Identity Formation*, www.ssc.uwo.ca/sociology/cote/cote%201996.pdf, (12.05.2005)

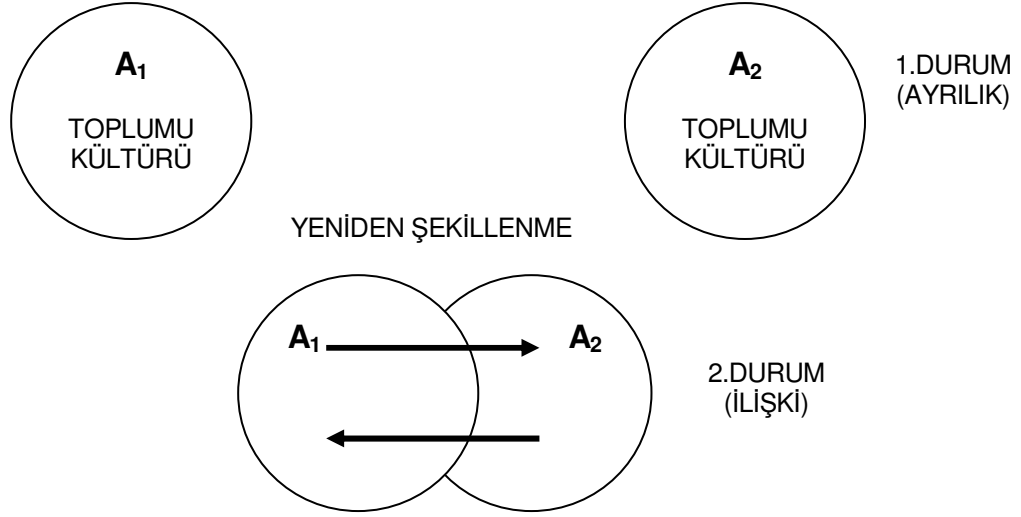
Bu iki tür kültürün yanında prefigüratif (önceden oluşan kültür) adlı üçüncü bir çeşit daha vardır. Bu tip kültürün kazanılma zamanı insanın kültürü öğrenmesi bakımından daha ileri yaşlardır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre prefigüratif kültür denir. Bu durum, eski kültürün önemli kısımlarının korunduğu, fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi halidir. (Erdoğan,1991:122-125)

2.2.4.Kültürlenme – Kültürleşme Süreci

Kültürleme; toplumların kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü aktarma, kazandırma, toplumun istediği insanı eğitip yaratma ve onu denetim altında tutarak, kültürel birlik ve beraberliği sağlama, bu yolla da toplumsal barış ve huzuru sağlama sürecidir. Kültürleme süreci bireye, hayatı boyunca kolay kolay değiştiremeyeceği bir kişilik yapısı kazandırır. Kültürleme, toplumsallaştırma (sosyalizasyon) ve eğitim süreci olarak da tanımlanabilir. Kültürlenme; okul öncesinde, ailede başlayıp okul dönemi sonunda da etkinleşen, değişik aile, eğitim, okul, meslek, alt kültür çevrelerinden kalkıp belli yer ve zamanlarda bir araya gelen, birbirini etkileyen, akran grupları arasındaki kültür etkileşimidir. **Kültürleme**, (*enculturation*), yada bunun edilgen biçimi olan **kültürlenme**, en geniş çerçevede, bireyin kültür tarafından ve kültür içindeki toplam eğitimi anlamını taşır. Bireylerin, içinde yaşadıkları kültürün istek ve beklentileri doğrultusundaki toplam eğitimi, "beşikten mezara" kesintisiz sürer. Kişilik oluşumu -- yaşamın her döneminde -- genetik yapı, kültürlenme ve kültürel değişme arasındaki devingen etkileşimin ürünüdür. Yalçın İzbul, (2004). Kültür Antropolojisi, www.oursworld.net, 14.06.2005.

Bireylerin toplumla etkileşimi sonucu yetişkinler gibi davranmaya başlaması, yetişkinlerin yaşantısına uyabilir duruma gelmesi, kültürlenme olarak anlatılır. Kültürlenmiş birey, içinde yaşamış olduğu toplumun kültürel özelliklerini kazanmış demektir. Günümüz çağdaş toplumlarında, göreneğe dayalı kültürlenmenin yerini eğitim almaktadır. Eğitim yoluyla yaşamış olduğu toplumunu tanıyan birey, hem daha etkili bir kültürel yapıya sahip olmakta, kültürün geliştirilmesini sağlamakta hem de bu kültürel yapı içinde gereksiz gördüğü değerleri kısa zamanda terk edebilmektedir. Kültürleşme sürecinde, iki yada daha çok kültür, karşılıklı etkileşim sonucu değişime uğrar, yeni sentezler, dinamik bileşkeler yaratırlar. Çağımızda sözü edilen "globalleşme" (küreselleşme) budur. Birey ve gruplar olarak, kültürleşmeyi tamamen önlemek mümkün değildir. Farklı kültürlerden iki veya daha fazla grup birbirleriyle ilişki kurduğu zaman, belirli durumlarda kültür öğeleri birinden diğerine karşılıklı olarak geçebilir. Daha genel olarak kültür öğeleri bir gruptan diğerine yayılır. İlişki ve yayılma devamlı olduğunda, bu aktarma süreci kültürleşme olarak adlandırılır. Kültürleşme iki veya daha fazla kültürün belirli bir zamanda karşılıklı ilişki kurması ile başlar, kültür öğelerinin aktarılması ve bir kültürün etkili öğelerinin diğer kültürün zayıf öğelerinin şeklini değiştirmesi, onun yerine geçmesiyle devam edip; önceki kültürlerden az çok değişik bir kültürün oluşmasıyla sonuçlanır. Şekil 2.2.8.'de görüldüğü gibi birinci durumda A₁ ve A₂ toplumlarının kültürleri arasında bir ilişki yoktur. İkinci durumda ise kültürler arası ilişki başlamış,

kültür öğelerinin aktarılması ile yeniden şekillenme sağlanmıştır. Bu yeniden şekillenme olayı kültürleşmedir. (Erdoğan, 1991:195)



Şekil 2.2.8. Kültürleşme Süreci (Erdoğan:1991)

Aynı bağlamda ve yaklaşık olarak aynı anlam içinde, bir toplumsal gruba ait olan bilginin, yerleşik söylemlerle semboller düzeninin diğer kuşaklara iletilmesi süreci ise kültür aktarımı diye tanımlanır. İşletme içinde kültür birliğini sağlamanın bir yolu da kültür öğelerinin ve gerekli yeniliklerin aktarılmasıdır. İşletme içindeki kültürlerden birisi daha yaygın ise, örgütlenme sırasında kültüre göre gruplama yapılır, daha sonra da yöneticiler tarafından uygun biçimde hakim kültür öğeleri diğer kültürlerin ögesi kişilere benimsetilir. Kültürel aktarmanın örgütlenme açısından asıl önemli olduğu nokta; örgütlenmenin maddi araçlarının başka kültürlerden aktarılması halidir. Bir kültürde veya kültürel ortamda bulunmayan, örgüt için gerekli olan teknik alet ve diğer araçların başka kültürel ortamlardan alınması yeniliktir. İşletme içindeki grupların kültürlerinde bulunmayan bazı teknik aletlerin ve yönetim felsefesinin örgütü kuranlarca veya kurulu bir örgütteki yöneticilerce işletmeye aktarılıp uygulanması için çok zaman gereklidir. Bu durumda yeniliği yapan, yeni alışkanlığı bulan değil, onu ilk haber verendir. Bu tür aktarılan yenilikler başka bir toplumun kültürünün parçasıdır. Yenilikçi; sadece toplumunu bu duruma uydurmaya çalışan kişidir. Psikolojik açıdan kültürel aktarma öğrenmenin özel bir türüdür. Toplumun, özellikle işletmeyi oluşturacak personelin sosyal

kabulüne göre başka toplumların kültür öğelerini ve kültür ürünlerini aktarmak olağandır. İşletme içi eğitimin bir amacının da grup arasında kültür birliği sağlamak olduğu kabul edilir. Kültürleri ayrı olsa da kültür öğeleri birbirinden çok farklı olmayan toplumların üyeleri aynı örgüt içinde birleştirilirse başarı sağlanabilir. Aksi durumda örgüt içinde ayrılıklar, çalışma biçimi ve amaçları farklı alt gruplar doğar. (www.birkok.net)

İşletme içinde uzun sürede kültür birliği, kültür değişmesiyle de sağlanabilir. Uzun sürede toplumun örgüt alt kültürü içinde yer alacak olan personelin toplum kültürü yönünde değişmesi, bu değişme sırasında işletme içi kültür birliğinin oluşması beklenir. Böyle bir değişme ve kültür birliği örgütün biçimini değiştirebilir. Örgütlenme fonksiyonu açısından önemli olan kültür birliği, kültürleşme ve kültürel aktarmayla sağlanmalıdır. (Erdoğan, 1991:198-199)

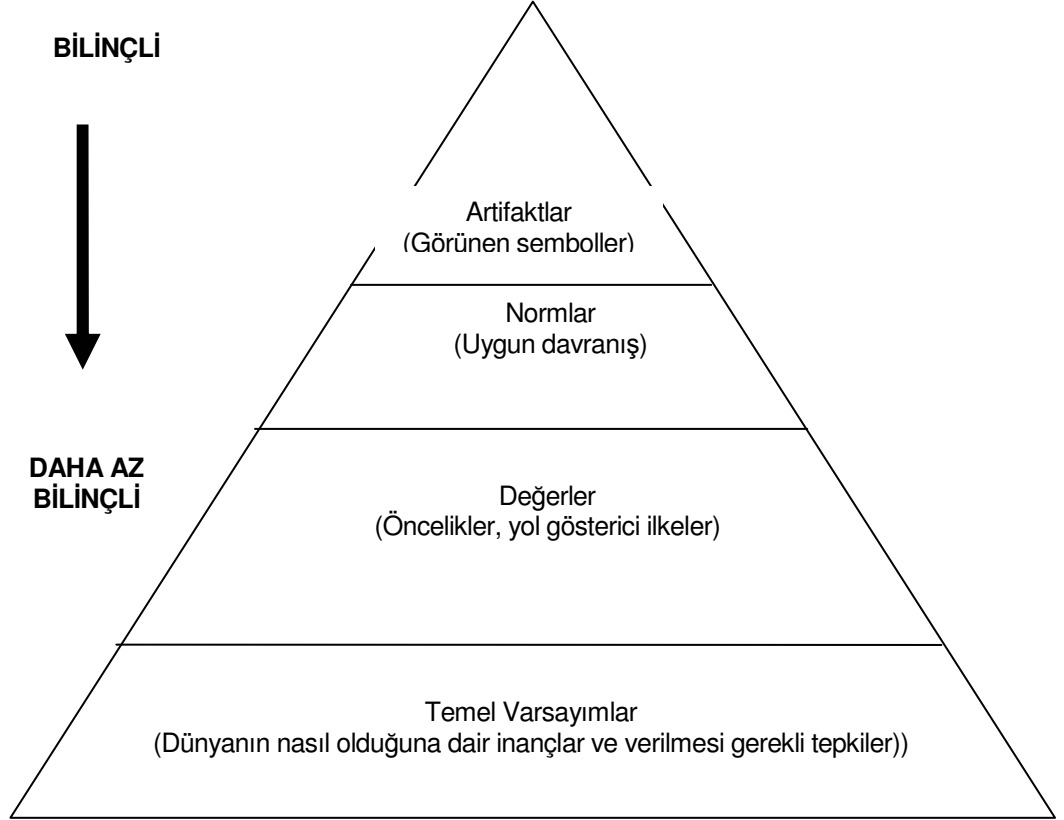
Özellikle kültürleşme söz konusu olduğunda, bir kültürel grubun üyelerinin başka bir kültürle temas içine girdikleri zaman kendi kültürlerini yada geleneksel kültür değerlerini tümünden yada bir bölümüyle yitirmelerine kültürsüzleşme veya kültür yitimi denir. Aynı şekilde, bir insanın kendi kültürüne yabancı bir kültür, tümünden farklı bir değerler ve normlar sistemi içine girdiği zaman, yaşadığı yolunu kaybetmişlik, şaşkınlık veya yönsüzlük duygusuna kültür şoku adı verilmektedir. Öte yandan, modern toplumlarda, farklı, hatta çoğunluk rekabet halindeki kültürler ve alt kültürlerin varlığı dikkate alındığında, kendi kültür değerlerini, davranış veya yaşam tarzını ve dilini, sahip olduğu siyasi ve iktisadi güç sayesinde, diğer kültürlerle empoze edebilen kültür, hakim kültür olarak tanımlanır. (www.historicalsense.com)

Bir kültür, ne denli gelişkin ve ne denli yaygın olursa olsun, bir başka kültürden üstün sayılmaz. Hangi amaçla olursa olsun, kültürler arasında gelişmişlik- gelişmemişlik yada ilerilik-gerilik değerlendirilmesi yapılmaz; kültürler, üstlük altlık ilişkisine sokulamaz. Kültür hakkındaki bilimsel tartışmada üzerinde görüş birliğine varılan konulardan biri de, kültürel gelişmişlik yada gelişmemişlik kavramının görece oluşudur. Her bütün kültür, içerisinde bulunan parça yada alt kültürlerden oluşur; bunlar arasında gerçekleşen sürekli etkileşimle ve güncel koşullara göre biçimlenir. Kültür kavramında bir sentez çabası içine girildiğinde; antropologlar kültürü 4 temel kavram üzerinde yoğunlaştırarak açıklamaktadırlar. Bunlar:

- Kültür, bir toplumun, yada bütün toplumların uygarlık birikimidir,
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir,
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir,

- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Sonuç olarak da kültür kavramı, toplumun yüzlerce, binlerce yıldan beri oluşturduğu ortak amaçların, beklentilerin, değerlerin, inançların, duygu ve düşüncelerin, özetle ortak davranış kalıplarının depolandığı, saklandığı soyut bir kavram olup, toplumsal bellek olarak da kabul edilebilir. H. B. Paksoy, Toplumların Mayası ve Uygarlık, http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm, (20.06.2003)



Şekil 2.2.9. Schein'in Kültür Farkındalığı'nın Dört Düzeyi (Robertson vd.,:2002:183)

2.2.5.Kültürün Temel Nitelikleri

Kültürün oluşmasındaki temel nitelikleri aşağıdaki faktörler ışığında değerlendirildiğinde:

1.Toplumsallık: Kültürün, toplumların bulunduğu yer yada dönemlerde oluşması, yaşamasıdır. Toplumun dışında, ondan bağımsız bir kültürden söz edilemez.

2. Tarihsellik : Kültür denen karmaşık bütün ve onu oluşturan ögeler (dil, yazı, din, bilim, giyim-kuşam, sanat, yerleşme vb.) hangi toplum olursa olsun bir anda, kısa bir zaman dilimi içinde meydana çıkmış değildir.

3. Kalıtsallık : Kültürün yada onun kapsamına giren öğelerin, etkinliklerin doğum yoluyla geçen birer kalıt değil de, öğrenilmesi gereken birer kalıt olduğunun en büyük kanıtı, doğumdan hemen sonra ailesinden ve onların yaşadığı toplumdaki alınıp başka bir kültürün yaşadığı yere götürülen ve orada büyütülen bir çocuğun içinde yaşadığı toplumda geçerli olan dili, dini, sanatı ve yaşam biçimini kolayca öğrenip benimsemesidir. Bununla birlikte, nesillerden nesillere aktarılan farklı kültürleri kolaylıkla özümleme yeteneğinin söz konusu olduğu da göz ardı edilmemelidir.

4. İşlevsellik : Kültürün bir başka özelliği de toplum yaşamında bir yerinin, görevinin bulunması yani işlevselliğidir. Kültürü yaratan etkenin tek başına insan olduğu sanılıyordu. İnsan "neden", kültür ise "sonuç " sayılıyordu. Kültür araştırmalarının gelişmesi bu görüşün yanlış olduğunu göstermektedir. Artık günümüzde insanın davranışlarını, geniş ölçüde toplumdaki kültürel birikimin belirlediği kabul edilmektedir.

5. Birlik içinde çokluk : Ulusal kültürü oluşturan basamak ve dilimlere (kırsal ve kentsel çevre, toplumsal sınıflar, dinlere, mesleklere, parasal olanaklara, düşün ve sanat akımlarına göre süreklilik gösteren bir takım özel kültürler) bakış açılarına göre kimi kez alt kültürler, sınıf kültürleri yada bölgesel, yöresel kültürler denilmektedir. Bu alt yada yerel kültürler, öteki yöresel kültürlerle uyum içinde olurlarsa ulusal kültür denen bütün sağlanmış olur. Önemli olan bu ayrılıkların bütün ile temelde bir aykırılık, çelişki göstermemesidir.

6. Devingenlik ve değişkenlik : Birey, kendisine bir kalıt olarak aktarılan kültürü yeniden öğrenir, yaşar ve yaşatırken farkında olmadan onda küçük de olsa bazı değişiklikler yapmakta ve kendisinden sonraki kuşaklara bu değişik biçimiyle aktarmaktadır. Kültürün devingenliği bireyin yaşamı süresince etkisini duyabileceği bir olgu olduğu halde, değişkenlik genelde çok yavaş olduğu için dikkatlerden kaçmakta, bu nedenle de yok sayılmaktadır. Tarihsel süreç incelendiğinde de dil, din ve gelenekler gibi ana kültür öğelerinin de değiştiği görülmektedir. H. B. Paksoy, Toplumların Mayası ve Uygarlık, http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm, (20.06.2003)

2.2.6. Kültürün Temel Öğeleri

Kültürün toplumun bireyleri tarafından paylaşılan yargıların bir yansıması olduğu tanımından yola çıkarak en temel kültür öğelerinin artefaktlar, değerler ve davranış kalıpları ile inançlar ve varsayımlardan oluştuğu söylenebilir. (Saint_Onge, 2004:125)

Kültür, bir toplumdaki fertlerin davranışlarını idare eden kurallar bütünüdür. Bazı kültürel kurallar, insanın sosyal varlığı sebebiyle doğan. İnsanın sosyal varlığı, bazı

temel ihtiyaçları gerektirir fakat her toplumda temel ihtiyaçların karşılanma şekli değişik olabilir. Kùltür ister maddi ve manevi öğeleri içine alan bir bütün, insan tarafından oluşturulmuş yapma bir çevre olarak düşünölsün, ister grup veya toplum üyelerince meydana getirilen ve paylaşılan öğrenilmiş davranışların toplamı olarak düşünölsün, mutlak olan bir yönü vardır ki o da kùltürün bazı öğelerin birleşmesinden oluştuğudur. Kùltür, belirli bir kökten gelmiş bir toplumun "ana mayası" anlamındadır. Bir toplumun ana mayasını, yani kùltürünü; o toplumun, dil, yazı, tarih, din, töre, edebiyat ve sanat birliğinin toplamı belirler. Diğer bir deyişle kùltür bir toplumun yaşama biçimidir. (Erdoğan, 1991:127)

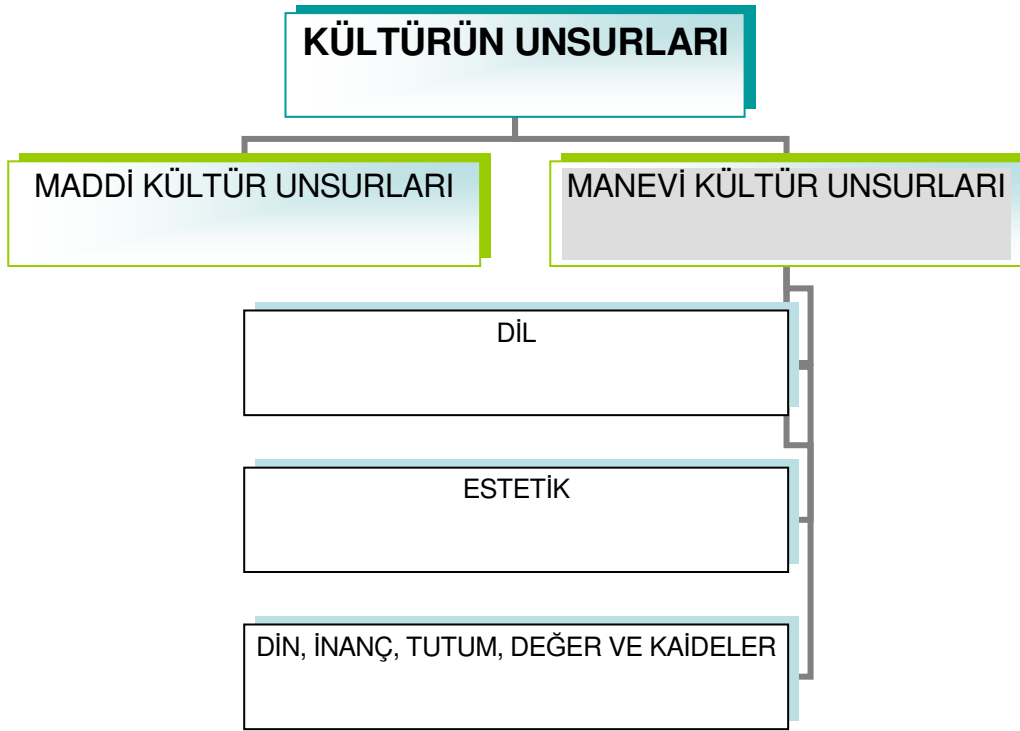
Bir toplumun benliğini oluşturan bu ortak değerler, o toplumun diğer toplumların kimliklerinden nasıl ve nerede ayrıldığını belgeler. Bir toplumun üyesi olan her kişinin yapısında ve benliğinde, o toplumun mayasından bir parça bulunur. Fransız ve Alman kùltürleri arasındaki ayrılıklar, bira mayası ile şarap mayası arasındaki ayrılıklardan daha da derindir. Bunun gibi, Türklerin "ana mayası" da diğer toplumların mayalarından ayrıdır. Bununla birlikte, yoğurt ve peynir mayalarının bir kökenden gelmiş olduğu da unutulmamalıdır. Ancak, bir maya yalnız başına bırakıldığında, "kendi kendini yer." Bu bir dil sürçmesi değildir. Maya içine katıldığı diğer maddeleri etkiler: yoğurt mayası, sütü yoğurda çevirir. Şarap mayası, üzüm suyunu şarap yapar. Eğer maya, içinde gelişeceği, çoğalacağı ana maddeyi bulamaz ise, kendi kendini yemeye başlar. Sonucunda da ölür. Üzüm suyuna yoğurt mayası katılırsa, sonuç ne şaraptır, ne de yoğurt. Ne içilebilir, ne de yenilebilir. Mayanın canlı tutulabilmesi için, sürekli olarak kullanılması gerekir. Yeni mayalanmış yoğurdun bir parçası ayrılıp maya olarak saklanır. Böylelikle maya da kendini yenilemiş olur. Bir toplumun kùltürü de bundan farksızdır. Kullanılmayan kùltür ölür. Kùltürü, taşıyıcısına göre, egemenlik alanına göre, çıkış, yaratılış kaynaklarına göre, görünüşüne, biçimine, bir başka anlatımla, kùltürü kanıtlayan araca göre, iş görüşüne göre değişik kullanım alanlarına göre tanımlanabilir. Bu görelilikleri daha çoğaltmak, dahası değişkenleri kendi içinde bile sınıflamak olasıdır. H. B. Paksoy, Toplumların Mayası ve Uygarlık, http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm, (20.06.2003)

Bütün toplumların yaşama biçimleri benzer olmadığına göre kùltürler arasında da farklar vardır. Bu farklılığın nedeni ise; kùltür öğelerinin benzer olmamasıdır. Bütün kùltürlerde temel kùltür öğeleri vardır. Bu kùltürel öğeler her kùltürde mevcuttur ancak önemleri farklıdır. Bu doğrultuda kùltürün başlıca öğeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Maddi kùltür öğeleri; teknoloji, mimari eserler, doğayla mücadele yapıtları,

2. Dil; bir toplumun konuştuğu lisan,
3. Ahlak ve estetik,
4. Eğitim; bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi,
5. Din; inançlar, tutumlar, kural ve değerler,
6. Sosyal organizasyon; sosyal kurumlar,
7. Politik hayat.(Erdoğan, 1991:128)

Öte yandan, Atakan'a göre kültür unsurları temelde benzerlikle gösteren bir başka şekilde sıralanmıştır. Bu sıralama aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 2.2.10. Kültürün Unsurları(ATAKAN:2001)

2.2.6.1.Maddi Kültür Öğeleri

Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak gösterilir. Maddi kültür insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türüdür. Maddi kültür; insan eliyle yapılan, alet ve eserleri ve el emeği yeteneğinin hammaddeyi işlemeyle oluşur. Maddi kültür, teknik ve fiziki değer ve kıymetleri içine alır. Ancak doğal olanları değil, insan eliyle yapılmış olanları kapsar. Maddi kültür, ekonomik sonuçları, yani toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de

kapsar. Bu bakımdan iki toplumun ekonomik yönden karşılaştırılması, bir çeşit maddi kültür karşılaştırmasıdır. Kültür, bilginin belirli elemanları ile sınırlandırılmıştır. İnsan faaliyetlerinin bütününden ortaya çıkan davranışları da kültür içinde düşünülebilir. Çeşitli kültürlerde kullanım amacı benzer, ancak biçimi farklı olan maddi kültür öğeleri, estetik kültürel farklılığı gösterir. Maddi kültür; teknik, bilim ve ekonominin amaçlara yönelik olarak oluşturulmasını kapsar. Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri madde kültürü olarak gösterilir. Maddi kültürün en önemli özelliği, doğal olmayan, insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir. (Atakan, 2001:503)

2.2.6.2.Dil

Kültürel yönü düşünülmede bile dil, insanlığı temel kurumu şeklinde düşünülür. Bu temel kurum, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dili, kültürler arası farklılığın en önemlisi olarak görmek mümkündür. Dil, kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında da bilgi verir. Örneğin İngiliz dili ticari ve endüstriyel çabalar için kelime yönünden zengindir. Bu durum, diğer kültürlerle oranla İngiliz Kültürü'nün ticari üstünlüğüne işaret sayılabilir. Ekonomik bakımdan geri olan ülkelerin dilinde endüstriyel ve ticari kelimeler de azdır. Dili, kültürel farklılığa rağmen sembol ve anlam bakımından benzer olduğu ayırık durum, evrensel dinlerin "din lisanları"dır. Bu dinlerin üyesi olan kişilerin kültürleri farklı olsa da en azından kavram olarak dinsel lisanları benzerdir. (www.yayim.meb.gov.tr)

2.2.6.3.Estetik

Estetik; bir kültürdeki güzel sanatlar hakkında bilgi verir. Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Belirli kültürlerde, özellikle alt kültürlerin kendilerine özgü estetik değerleri vardır. Bu bakımdan estetikteki farklılıkları ulusal olmaktan çok, bölgesel olarak görmek mümkündür. Toplum üyeleri açısından estetiğin sanat yönünün değeri, faydalı olup olmamasına bağlıdır. (www.metiskitap.com)

2.2.6.4.Din, İnanç ve Tutumlar, Değer ve Kurallar

Bütün insan toplumlarında şu veya bu biçimde bir din olmuştur. Dil gelişirken, ilkel din biçimleri de ortaya çıkmıştır. Bu ilk dinler, insanı çevreleyen ve insan tarafından anlaşılmayan, sebebi ve sonucu açıklanamayan güçlerle anlaşma sağlama bakımından değerli olmuştur. Zamanla sosyal bilimciler bütün toplumlarda dinsel davranışların bulunma nedenini aramışlardır. İnanç ise, ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve

bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir inanç ve bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, ferdin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. Bir toplumdaki kişilerin aynı konu hakkındaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültür inançları o derece kuvvetli ve yaygındır. Her toplumda maddileşmemiş kültürü büyük bir ölçüde oluşturan, toplumu diğer toplumlardan ayıran bir takım kültür inançları vardır. Bir toplumun devamlılığını sağlayan inançlar toplumsal değişmelere yön verirken bazı zorunlu kültür değişmelerine karşı direnmeyi doğurur. Kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi, toplum veya objeye karşı tutumu denir. Toplumu oluşturan kişilerin inançları ve tutumlarının birliği, manevi kültür birliğini ortaya çıkarır. Yöneticiler için tutumların önemi büyüktür. İnsanların tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden kestirme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkündür. Kültür öğeleri içinde kültürün özelliğini veren, kültürler arası farklılığı veya benzerliği doğuran iki önemli faktör, kural ve değerlerdir. Değerler; kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikrilerle ilgili topluluklardır. Kurallar ise; daha çok belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konulur. Kültürel kurallar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir. Kurallar, adetler ve örfelere ayrılır. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara adetler, toplum için önemli davranışları belirleyen kurallara ise örf denir. Örfler, toplumun üyelerince ya kanuni izlemeyle yada sosyal yaptırımlarla etkin bir biçimde uygulanır. (www.mef.k12.tr)

2.2.6.5. Eğitim

Kültürü oluşturan öğelerden bir diğeri de eğitimidir. Eğitimin kültür içindeki tarihsel fonksiyonu bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması ve geliştirmesidir. Ayrıca bu kültürel değerlerin nesilden nesile ve özellikle günümüzde toplumdan topluma aktarılması da eğitime düşer. Önceki nesillerin bilgi ve görgüleri sonraki nesillere belirli bir eğitim sistemiyle aktarılır. Toplumlar arası bilgi, görgü ve teknolojinin taşınması, eğitimin yardımıyla olur. Kültürün gelişmesinde en etkin rolü eğitim oynar. (Erdoğan, 1991:127-136)

2.2.6.6.Sosyal Organizasyon

Her toplumun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Bir toplumda kesin bir sınıf ayrımı dikkati çekerken, bir başka toplumda sınıflar arası ayrım kesin hatlarla belli olmayabilir. Zamanla toplumun sosyal yapısı değişir, bu değişme, kültürün de değişmesine yol açar. Sosyal organizasyon, kültürel oluşumun belirli bir kısmını meydana getirir. Sosyal yapı değişimleri kültür değişmelerine yol açar. Bu durumun tersi de doğrudur. Sosyal yapı içerisinde yer alan kurumlaşmış tavırlar ise kültürün ayırıcı özelliğini verir. (Erdoğan, 1991:127-136)

2.2.6.7.Politik Hayat

Politik düzen, kanunların kapsamı, hatta toplumun nüfusu, kültürü oluşturan öğeler arasında gösterilebilir. Kültürün varlığına sebep olan bir çok öge de vardır. Kültür, insanın biyolojik, sosyolojik ve ruhsal gereksinmelerini karşılamak için ortaya koyduğu obje ve değerlerin toplamıdır. (Erdoğan, 1991:127-136)

Toplumdan topluma farklılık gösteren normlar ve önem dereceleri kültürler arası farklılıkların önemli bir nedeni olarak açıklanabilir. Kültürün anlaşılmasında değerlerin ve bu değerlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan normların belirlenmesi konusu son derece önemlidir. (Unutkan, 1995:12)

Kluckhohn ve Strodtbeck ise kültürün öğelerini bulmada farklı bir yaklaşım sergilemişlerdir. Kültürün öğelerinin sorulacak bir takım sorulara verilecek cevaplarla belirleneceğini ileri sürmüşlerdir. Bu sorular;

1. Biz kimiz?: Bir toplum insanların temelde “iyi” olduklarına inanırsa, insanlar üzerinde sosyal kontrolü övgü ve yüreklendirme yoluyla sağlamayı seçecektir. Aksine, toplum insanların “kötü” olduklarını varsayarsa sosyal kontrol kuralları, kanunlar ve politikalar yoluyla olacaktır.

2. Dünyayla ilişkimiz nasıl?: Bazı toplumlar dünyayı olduğu gibi kabullenmenin önemli olduğunu düşünür. Arap toplumlarındaki “inşallah” ve “Allah izin verirse” yada “hayırlısı” deyimleri de bu düşünceden kaynaklanmaktadır. Buna tezat oluşturacak biçimde Amerika Birleşik Devletleri’nde ise doğaya ve dünyaya karşı bir meydan okuyuş, bir mücadele hakimdir.

3. Ne iş yaparız?: Bu soru bir İngiliz’e sorulduğunda mesleğini, bir Japon’a sorulduğunda ise kimin için çalıştığını söyler. Bireylerin statülerinin ve bireyin bu statüyü nasıl algıladığının irdelendiği madde, bazı toplumlarda tamamıyla bireyin kendi çabası sonucu, bazılarındaysa yaş ve cinsiyetle kazanılan statüye işaret eder.

4. Birbirimizle ilişkimiz nasıl?: Birçok Batı kültüründe bireyler ailelerinden veya sevdiklerinden uzakta yaşamayı, çalıştıkları kuruma karşı herhangi bir duygusal bağ hissetmemeyi doğal karşılarlarken, çoğulcu toplumlarda bu durum tam tersinedir.

5. Zamanla ilgili olarak nasıl bir düşüncemiz var?: Batı toplumlarında zaman kavramı hep ileriye doğru ilerleyen ve dikkatin geleceğe odaklandığı bir kavramdır. Asya-Pasifik toplumlarında ise zaman geçmiş ve gelecekle birbirine bağlıdır, geçmiş en az gelecek kadar önemlidir.

6. Boşlukla ilgili olarak nasıl bir düşüncemiz var?: İhtiyaç duyulan sosyal boşluk kültürden kültüre farklılık gösterir. Arap toplumlarında konuşulan kişiye mümkün olduğunca yakın durmak genel kabul görünürken, Batı toplumlarında bir kol mesafesi kadar boşluk bırakmak uygundur. (Harris vd., 2003:17-18)

MIT Sloan School Profesörlerinden Edgar Schein'e göre ise kültür başlıca üç öğeden meydana gelir:

1. Artifaktlar: Görsel, somut ve işitsel karakteristikleri ifade eden bu öğe üç bölüme ayrılır; fiziksel, davranışsal ve sözel göstergeler. Fiziksel göstergeler; binaları, iç ve dış mimari yapıyı, tasarımı, sembolleri içine alır. Davranışsal göstergeler; gelenek ve görenekleri, törenleri ve iletişim kalıplarını içine alır. Sözel göstergeler ise; efsaneleri, fıkraları, anekdotları, kahramanları, metaforları ve toplum içindeki dil kalıplarını ifade eder.

2. Değerler ve davranış kalıpları: Bir kültür içerisindeki sosyal prensipler, hedefler ve standartlar etik ve ahlaki kodlamalara yön veren temelleri ifade eder. Davranış kalıpları değerlerle iç içe geçmiştir ve yazılı olmayan kurallar toplum üyeleri tarafından tanınır.

3. İnançlar ve varsayımlar: Algılanan şeyler gerçekleşen inançlar haline dönüşür. Bu inançlar gözle görülmez, yalnızca hissedilir ve varsayımlar da doğru kabul edilir. (Schein, 2001:123)

2.2.7. Kültürün Özellikleri

Kültür, özellikleri açısından tanımlandığında toplum içinde kazanılan ve iletilen yargı, inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzen olduğu görülür. Kültürün özelliklerini ortaya koyan bir çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar arasında en bilinenleri Kluckhohn ve Murdock tarafından gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, kültürün üzerinde durulması gereken bazı

özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmalar ışığında kültürün özellikleri aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenebilir. (www.icc-europe.com)

2.2.7.1. Kültür Öğrenilmiş Davranışlar Topluluğudur

Kültür; bir toplumun tüm hayat biçimi olarak tanımlanırsa, toplumda her normal insanın kültüre sahip olması da sosyolojik bir olay olarak ifade edilebilir. Her birey, çocukluğundan itibaren davranışların kavram ve dış şemalarına alışmayı öğrenir. İnsan içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Açlık bütün insanlık için biyolojik bir olaydır. Uyku ve benzeri diğer gereksinimler de aynı durumdadır. İnsan açlık veya uykuyu öğrenmez ancak her kültürün bu biyolojik olaylarla ilgili özellikleri vardır. Bir Çinli çubukla yemek yerken, Batılı bu işi çatalla yapar. Bu durumlar kültürün çeşitli davranışsal özellikleridir ve görüldüğü gibi kültür; insan davranışlarının öğrenilmiş kısmıdır.(Erdoğan,1991:136)

İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede, daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Birey, diğer bireylerle ilişki kurma ve öğrenme yoluyla spesifik bir kültürün taşıyıcısı olur. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalımsal değildir. Bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklardır. Sonuç olarak kültürün bilinçli olarak etkilenmesi ve değiştirilmesi mümkündür. (Unutkan, 1995:4-5)

2.2.7.2.Kültür Toplumun Üyelerince Paylaşılmıştır

Kültür sisteminin kişiye kazandırdıkları toplumsaldır. Kültür ürünleri, örgütlenmiş birliklerde gruplarda yada toplumlarda yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar o grubun kültürüdür. Dolayısıyla kültür toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaşmış olduğu değerler ve inançlar sistemidir. Teknik inanç ve yöntemler toplumun üyelerince paylaşılırsa kültür olur. Kültür öğeleri toplum üyeleri arasında geniş bir şekilde paylaşılmış olmasına rağmen incelendiği zaman, üç yönlü bir ayırım yapılabilir: Genel kültür öğeleri, özel kültür öğeleri ve alternatif kültür öğeleri. Genel olanlar, toplum üyelerinin bütün normal alışkanlıkları ile adet ve anlayışlara katılmaları halinde söz konusu olur. Basit veya birleşik toplumlarda bir çok genel kültür öğesi vardır. Genellikle dil, bu tür elemanlar arasındadır. Özel yapıda olanlar ise, belirli sınıfların üyelerinde görülen çabalar, akademik çalışmalar, halkın bir kısmında görülen

davranış değerleridir. Alternatif olanlar ise, toplum üyelerinin seçme olasılığının olduğu kültürel öğelerdir. Kültür öğelerinin genel, özel veya seçilebilir olması olağandır. Ancak her üç durumda da kültür, topluluk üyelerince paylaşılmış olmalıdır. (Erdoğan, 1991:137)

Kültür, toplum içinde yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. (Unutkan, 1995:5)

2.2.7.3.Kültür Değişebilir

Kültür herhangi bir şahıs veya toplumca oluşturulmadığı gibi, insan yaşamıyla da sınırlandırılmamıştır. Kültürün temel öğelerinden bir çoğu tarihin ilk devirlerinden beri vardır. Kültür, zamanla değiştiği gibi, gruptan gruba da farklılık gösterebilir. Küçük bir toplumda kültürel değişme yavaş olabilirken modern ve büyük bir toplumda değişme hızının hayli yüksek olduğu görülebilir. Kültürde değişimin esas olması, zamanla durgun bir kültürün yok olacağı anlamına gelmektedir. Kültür değişmesi uyum yoluyla sağlanır. Bu uyumda kültürel sistemlerin sadece ileri gittiğini kabul etmek hatalı bir yaklaşım olur; geri giden, tersine işleyen kültürel değişme de olabilir. Kültür değişmesini sağlayan çeşitli etkenler vardır. Taklitten ödünç almaya kadar bir çok değişme yöntemi olduğu gibi, değişikliğin gerçekleşme şekline göre serbest veya zora dayanan kültür değişmesi de söz konusudur. (Erdoğan, 1991:139)

2.2.7.4.Kültür Çeşitli İhtiyaçları Giderici Özelliğe Sahiptir

Kültür, insanın biyolojik ve bunlardan doğan ikincil ihtiyaçlarını karşıladığı gibi bazı psikolojik gereksinimlerini de giderir. Kültürel kurumlar ve ilkeler, daha önce denenmiş ve çözümü görülmüş yollardır. Esasında kültürler arasındaki benzerlik ve yakınlık, kültürün insanın biyolojik gereksinimlerini karşılayan bir karışım olmasından ileri gelir. (Erdoğan, 1991:139)

Kültür insanların biyolojik olduğu kadar psikolojik ihtiyaçlarını da karşılar. Nitekim kültürel öğelerin var olabilmesi, toplumun üyelerine bir doyum sağlaması ile mümkündür. (Unutkan, 1995:6)

2.2.7.5.Kültürün Bütünleyici Eğilimi Vardır

Kültürün tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler olduğunu kabul etmeye imkan yoktur. Tarihsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle kültürel sistemlerin bütünleştirici özelliği önlenmektedir. Ancak bütünleştirici olma özelliğinin devamlılığı önlenememektedir.

Kültürün bu bütünleyici eğilime sahip olma özelliği ilkel ve izole edilmiş, yabancı elemanların az bulunduğu ve kültür değişmesini yavaşlatan öğelerin hakim olduğu toplumların kültüründe daha etkilidir. (Erdoğan, 1991:136-140)

2.2.7.6.Kültür Tarihidir ve Süreklidir

Kültür, bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Diğer bir ifadeyle kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar. (Unutkan, 1995:6)

Yiannis Gabriel tarafından yapılan bir başka araştırma ise kültürün önemli özelliklerini üç ana başlıkta toplamıştır:

- 1. Kültür kişilerin ikincil doğasıdır:** Sosyalleşme sürecinden geçen her birey ve toplumun tecrübe ettiği gibi, kültürün gerekliliklerinin doğal sayılmaktadır. Çatal – bıçakla yemek yemek, kaldırımlara tükürmemek, aşık olduğu için evlenmek Batı toplumlarındaki insanların doğallıkla uyguladıkları, zaten daha farklı bir uygulamayı da akıllarından geçirmedikleri durumlardır. Sosyalleşme ile birlikte her birey kültürün bir parçası haline geldiği gibi, kendisi de o kültürün kendisinin bir parçası haline gelmesini mümkün kılmaktadır.
- 2. Kültürler şaşırtıcı derecede çeşitlik gösterir:** Her birey kendi kültürünü “doğal” olarak kabul etse de, antropologlar insan toplumlarının örgütlenmesi sırasında inanılmaz kültür farklılıkları keşfetmişlerdir. Gerek ekonomik davranışlar, dini inanışlar, evlilikler üzerinde araştırma yapıldığında, gerekse politik sistemler, dilin kullanımı veya cinsel davranışlar incelendiğinde kültürel farklılıklar açıkça görülmektedir. Zira bir kültürün yasakladığını, bir diğeri teşvik ederken, bir başkası uygun bulmasa da anlayış göstermektedir.
- 3. Kişinin başka kültürlere maruz kalması kendi kültürünün varsayımlarını tanımasını sağlar:** Kişi kendi kültürünün varsayımlarının farkına ancak başka kültürlerden örnekler gördüğünde varır. Kişinin kendi kültüründe “doğal” olarak gördüğü ve uyguladığı normlar, değerler ve davranışlar gelenekselleşmiştir. (Gabriel, 1999:167)

2.3.ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde, geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır (Toffler, 1971:125).

Örgütler, farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden ve örgüt kültürü olarak bilinen kavramdır. Öte yandan Edgar Schein; örgüt kültürünü bir grubun dışı uyumunu sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır. (Eren, 2001:135)

Örgütlerde işlerin organize edilmesi, otoritenin işleme, çalışanların ödüllendirilmesi ve denetlenmesi ile ilgili derin, yerleşik inançlar mevcuttur. Bu inançlarda şu sorulara cevap bulmak mümkündür:

- Gereken biçimsellik ve resmiyetin derecesi ne olmalıdır?
- Ne kadar ve nasıl bir zamanlamayla planlama yapılmalıdır?
- Astlardan hangi ölçüde inisiyatif kullanma ve buna karşılık hangi ölçüde emirlere itaat beklenir?
- Mesai saatleri veya işyerindeki giyim kuralları önemli midir?
- Yan imkanlar, ortaklık şartları, harcamalarla ilgili şartlar nelerdir?
- Kontrolü komiteler mi yoksa kişiler mi yapar?
- Kurallar ve prosedürler var mıdır, yoksa sadece sonuçlara mı bakılır?

Yukarıda sayılanlar bir örgütün kültürünün parçalarıdır. Sözü edilen kültür genellikle binadan, ofislerden, o kurumun mağazalarından veya şubelerinden gözle görülür biçimde anlaşılır. Kurumda çalışanlar, çalışanların kariyer yıllarının uzunluğu – kısalığı, çalışanların toplumdaki statüleri, eğitim düzeyleri, hareket kabiliyetleri hep kültürün yansımalarıdır. Eski çağlarda yaşamış mamutlarla ilgili araştırma yapan bir kurum nasıl bir bankadan farklıysa, bir hastane de aynı şekilde bir otomobil fabrikasından farklıdır.(Handy, 1999:182)

Örgütlerin her yerde bulunmaları onların dikkat çeken tek yada başlıca özellikleri değildir. İnsanların birçoğu için biçimsel örgütler çevrenin önemli bir kısmını oluşturur. Yetişkin nüfusun çoğunluğunun, zamanının üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde geçmektedir. Çocuklar da hemen hemen aynı ölçüde yaşamlarını okul örgütünde geçirir. Bunun dışında, çeşitli örgütler hem çocukların hem de yetişkinlerin boş zamanlarının büyük bir kısmını doldurur (Marc ve Simon, 1975:2).

“Killmann ve arkadaşları ise; ‘paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması’ şeklinde tanımlarken (Killmann, 1985:5), Sapienza’ya göre; ‘örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması’ (Sapienza, 1985:66-67) durumudur. Davis tarafından ise, ‘paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneğidir ve o bir araçtır’ denilen kültür ‘üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kural oluşturur’ (Davis, 1985:138) diye de ifade edilirken; Allen’e göre ‘işletme içi normlara sınıksız bağlılık’tır (Allen, 1985:334). Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller tarafından ‘örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir’ (Vries de Kets, 1988:144) şeklinde tanımlanmasının yanı sıra, Kozlu da kültürü; ‘bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi... Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması... insanın tinsel başarıları ve yaratılışları... Tüm olarak tinsel ve törel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü...’ şeklinde tanımlandıktan sonra, örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir (Kozlu, 1988:64)”. (Gürçay, 2004:2)

Örgüt kültürüne olan ilgi Japonya’nın bir sanayi devi olarak yükselişiyle artmıştır. 1970’li yıllarda, Japon firmalarının Batılı rakiplerine kıyasla bir çok farklı sektörde sıra dışı yüksek bir performans gösterdikleri açıktır. Japonya’nın bu başarısının sırrına bakıldığında, Weber’in bürokrasi teorisi de dahil olmak üzere bir çok yönetim teorisi yetersiz kalmıştır. Japon firmalarındaki yönetimle ilgili bir çok çalışma Japonya’nın bu önlenemez yükselişinin birincil sebebini ne teknolojiye ne de yapıya bağlamıştır. En önemli sebep, Japon kültürü ve bu kültürün Japon firmalarında uygulanış şeklidir. Japon firmalarında yönetimle ilgili olarak yapılan çalışmalar örgütlerin kültürel boyutlarının önemini ortaya koymuştur:

- Ulusal bir kültür içerisinde işleyen örgütlerin normları ve değerleri, çalışanlarının gerek yaptıkları işe gerekse işverenlerine karşı olan tutumlarını hayati bir biçimde etkilemektedir.
- Çalışanların örgüt içindeki hareketleri tam olarak hesaba dayalı değildir, normlardan ve değerlerden etkilenebilir.
- Uluslar gibi, örgütler de özel semboller, değerler ve normlardan oluşan kendine has bir kültüre sahiptir. Bir örgütün üyesi olmak, sosyalleşme sürecini gerektirir.
- Toplumlar gibi, örgütler de tümüyle homojen kültürlere sahip değildirler. Alt kültürler ve karşıt kültürler de dahil olmak üzere sembolik kümelerden oluşan kısımları vardır. (Gabriel,1999:191-192)

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır. İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder. (Onaran, 1971:114)

Örgütlenme çalışmaları sırasında, nerede kimlerin yer alacağı, personelin kültürel özelliklerine göre oluşturacakları biçimsel olmayan grupların hareket yönlerinin bilinmesi gerekir. Değer yargıları biçimsel örgüte uymayı sağlayan, amaçlara ters düşen inançları olmayan kültürlerin üyelerinin, nerelere ne şekilde yerleştirileceği kararlaştırılmalıdır. Biçimsel olmayan örgütlerin kurulmasını kısmen düzenleyen örgütlenme başarılı olacaktır. Biçimsel olmayan örgütün düzenlenmesi ve kontrolü ise, çeşitli bölümleri oluşturacak personelin kültür birliğinin oluşturulması ve grup kültürlerinin özelliklerinin bilinmesiyle sağlanır. (Erdoğan, 1991:200-201)

Günümüzde örgütlerle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur (Aydın, 1991:13).

Smircich'e göre örgüt kültürü, bir çeşit sosyal tutkal işlevi gören ve zaman içinde evrime uğrayan paylaşılan anlamlar, inanç kalıpları, semboller, törenler ve söylentilerden oluşur. (Robertson vd., 2002:183)

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır (Açıkalın, 1994:3).

Öte yandan örgüt, yalnız içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değildir. Çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir (Ertekin, 1978:17).

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek için yine de kolay olmamaktadır (Schein, 1976:7).

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmalıdır (Applewhite, 1965:1).

Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir (Hicks, 1975:32). Yine biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982:430).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Koçel, 1989:13).

Bir örgütün söz edilebilmesi arasında ortaya çıkan ve faaliyet planında belirlenmemiş olan eşgüdüm şekilleri olarak bilinmektedir (Schein, 1976:10). Örgüt planında yalnızca, bazı belirli faaliyetler eşgüdümleşir. Ancak pek çok nedenlerle örgüt içinde yer alanlar, bu sınırlar içinde kalmazlar. Çalışanlar arasında çeşitli ilgiler ve ihtiyaçlar biçimsel olmayan örgütleri ortaya çıkarır (Gibson, 1973:114).

Bunlara ilaveten biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar (Larwood, 1984:298). Söz konusu örgütlerde, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdır. Genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır (Day, 1980:274).

Aşağıdaki tabloda Schein iki farklı örgüt ve dolayısıyla örgüt kültürü tanımı yapmaktadır.

Tablo 2.3.1. İki Farklı Kültür Kıyaslaması (Schein:1984)

ÖRGÜT "A"	ÖRGÜT "B"
Fikirler tamamen çalışanlardan gelir	Fikirler daha yaşlı, daha kıdemli ve üst statüye mensup çalışanlardan gelir
Çalışanlar sorumluluk sahibi, yetenekli ve motivedir	Çalışanlar sadık ve emirlere bir disiplin içinde itaat ederler
Gerçeklere grup tartışmaları sonrasında ulaşılır	İletişim temel olarak dikey ve doğrusaldır
Grup tartışmaları son derece doğal karşılanır çünkü grup üyeleri bunun herkesin faydasına olduğunu bilirler	Çalışan herkesin izinsiz girilemeyen bir odası vardır
Bu yüzden tartışmak ve rekabet içerisinde olmak güvenlidir	Kurum – örgüt çalışanlarına kol kanat germekle sorumludur
Açık ofis düzeni benimsenir, kapalı kapılara nadiren rastlanır	Bir sessizlik hakimdir, çünkü herkesin kendine ait bir odası vardır
İnsanlar açıkça konuşur, tartışır, havaya bir gayri resmîlik hakimdir	Havaya genel bir resmîyet hakimdir
HİÇ BİRİ DE YANLIŞ DEĞİLDİR, BU İKİ ÖRGÜT YALNIZCA BİRBİRLERİNDEN FARKLIDIR	

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yönetim ve organizasyon alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanması 1980'li yıllarda gerçekleşmiştir. Daha önceki yıllarda kültür daha çok antropolojik, etnografya ve sosyoloji disiplinleri tarafından ele alınmaktadır. 1980'li yıllardan önce Ghester Barnard, Elton Mayo, Katz ve Kahn tarafından yapılan araştırmalar; her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu

ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasına zemin hazırlamaları bakımından önem taşır. Fauth'a göre örgüt kültürü; örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Keller'a göre ise örgüt kültürü; tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Hentze ve Brose'ye göre ise örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve davranış modellerini ortaya koyan, ortak alışkanlıklar, töreler, dil veya mimari tarzı gibi somut unsurlarla ifade bulan bir kavramdır. Örgüt kültürüyle ilgili farklı tanımların birleştiği bir nokta, örgüt kültürünün örgütün bütününe yönelik ve o örgüte özgü bir özellik olmasıdır. (Ataman, 2001:517)

1980'lerden itibaren örgüt kültürü, son derece moda bir kavram haline gelmiştir. Örgütleri analiz etmede ve anlamada hikayeler, semboller, törenler ve efsaneler gibi kültürel konular sıklıkla kullanılmıştır. Buna ek olarak, örgüt kültürünü kurumun başarısının veya başarısızlığının sebebi gibi gösterme eğilimi de yoğundur. Yönetim alanında en çok satan kitaplar "Bürokrasi öldü! Gelecek güçlü kültürlerle sahip örgütlerin" açıklamalarıyla dolu olmuştur. 1980'lerde bir dönem; örgüt kültürü yönetim biliminde bir zirve, güçlü bir kültür ise mükemmelliğe doğru soylu bir yol olarak görülmüştür. (Gabriel, 1999:192)

Toplum fertlerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerin de bir alt kültür olduğu kabul edilebilir. Örgüt alt kültürünün doğmasını sağlayan etkenler çeşitlidir:

- Kişiler ekonomik amaçlarla bir araya gelmişlerdir, yani bu topluluğun esas bir "meşguliyet"tir.
- Örgüt içerisinde yer alan kişiler farklı bölgelerden, hatta bazen farklı kültürlerden gelmiş olurlar. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü kabullenirler. (Erdoğan,1991,123)

Schein'e göre örgüt kültürü kendini farklı yollardan gösterir:

- Örgüt iklimi ve fiziksel çevre,
- Kişiler arası etkileşim, kullanılan dil ve hatta giyiniş tarzı,
- İşlerin organize edilme ve yönetilme biçimi,
- Örgütün imajı ve misyonla açığa vurulan baskın değerleri,

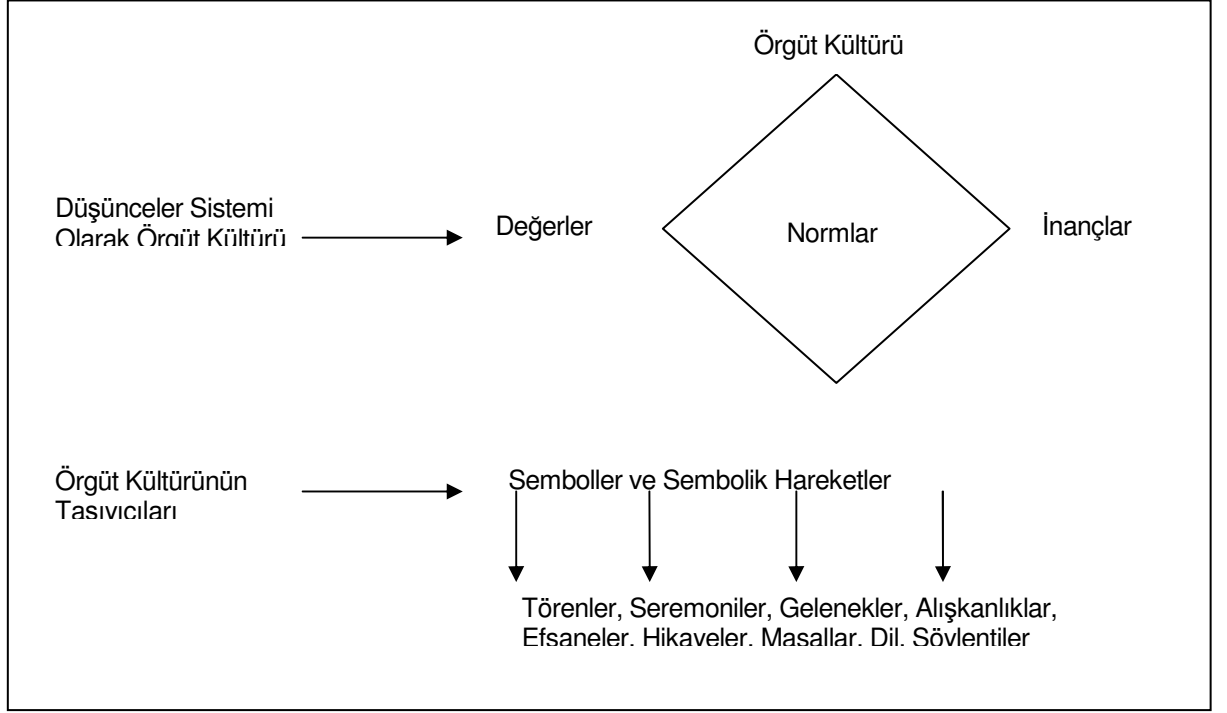
- Çalışanlara karşı tutum ve müşterilerle olan ilişkiler,
- Kurum oyununu oynamak için gerekli kurallar (örneğin iyi bir çalışan ve / veya etkili bir lider olabilmek için gerekli davranış tipleri) (Robertson vd., 2002:184)

2.3.1.Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü; örgütlerin yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemlidir. İyi anlaşılması ve doğru bir biçimde kavramlaştırılmış bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde diğerlerine kıyasla daha avantajlıdır. Bireylerin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçlarıyla kendini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bir takım değerler düşünce ve normların oluşturulmasını gerektirir. Örgütün bireyden beklentileri olduğu gibi, bireyin de örgütten bir takım beklentileri vardır. Bireyden bireye farklılık gösteren bu beklentiler, bireylerin her hangi bir örgüte katılma veya katılmama konusundaki kararları üzerinde belirleyicidir. Gerçekte, her birey sahip olduğu değer, norm ve davranışlara uygun nitelikteki kişileri istihdam etmek isteyecektir. (Ataman, 2001:520)

Örgüt kültürünün unsurları ortaya konulurken ikili bir ayrıma başvurulabilir. İlkinde, örgüt kültürünün oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanılmalıdır. İkinci ayırimda ise; törenler, ayinler gibi kültürel unsurların ifade biçimi ele alınabilir. Farklı bir ifadeyle örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir:

- Kültürü meydana getiren unsurlar,
- Kültürün taşıyıcıları.



Şekil 2.3.9. Örgüt Kültürünün Unsurları (Ataman:2001)

Japonya'daki örgütlerden öğrenilen bir ders; kurumun başarısı için çalışanların katılımının ve kararlılığının hayati bir etken olduğudur. Etkili örgütler çalışanların enerjilerini ve coşkusunu ideal bir biçimde harmanlamasını bilirler. Bunu da “güven ortamı” yaratarak, çalışanlar yoluyla verimliliği özendirerek ve çalışanlara “uzun vadeli” bakarak başarırlar. Güven ortamı personelin birbiriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurabilmesi için gereklidir. Örgütün birimleri arasında yardımlaşmadan söz edebilmek için güven şarttır. Gerek yöneticiler, gerekse hiyerarşik olarak daha aşağı kademelerde çalışan personel ortak problem çözebilmek için birbirlerine güvenmek zorundadırlar. Çalışanlar yoluyla verimlilik ise; en basit anlamıyla herkesin katılımı anlamına gelir. Kalite ve verimliliğin kökleri en alt kademededen başlayarak personelin kendisidir. Satış, pazarlama ve yeni ürün geliştirme konularında çalışanların cesaretlendirilmesi, Japon örgütlerinde sıkça rastlanır. Çatışmalar, üstü örtülmeden olumlu biçimde desteklenir. Örgütün uzlaşma yoluyla ilerleme becerisi, güven ortamının korunmasına, motivasyonun artmasına ve etkin yeniliğin uygulanmasına izin verir. Japonlardan öğrenilen bir diğer ders de; personele uzun vadeli olarak bakılmasıdır. Örgütsel başarı bir günde oluşan bir şey değildir. Etkili örgütler, çalışanlarına eğitim aldırmanın uzun vadeli bir yatırım aracı olduğunun bilincindedirler. Bu amaçla da, çalışanların kariyer haritaları hızlı terfi için değil, o kurum içerisinde geniş bir geçmişi tasarlamak için hazırlanır. (Daft, 1995:66-67)



Şekil 2.3.10. Örgüt Etkinliğiyle İlgili Faktörler (Daft:1995)

Öte yandan örgüt kültürünün özelliklerinin sıralanmasında da unsurlarının anlaşılması bakımından fayda vardır:

- Örgüt kültürü, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgüt üyeleri bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.
- Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgüt kültürü her örgüt için ayrı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak bir ürünüdür.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli biçimde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. (Eren, 2001:138-139)

Genel düşünce; gittikçe artan ölçüde kültüre homojen, entegre bir kimlik olarak bakan kültürel mükemmellik yaklaşımının sınırlı taraflarını görmeye başlamıştır. Kurumlar çoklu kültürlerle kişilik kazanırlar. Kurumlarda çalışan bireyler iş ortamı dışında da bir çok sosyal topluluğun üyesi, dolayısıyla bir çok farklı kültürün de cinsiyet, din, ırk, mezhep gibi ayrılıklarını yaşayan oyuncularındır. Bu farklı kültürel kimlikler, potansiyel olarak bir kurumun kültürel yapısını etkileyecek biçimde taşınabilir. Buna ek olarak, işyeri kimliği belirli bir mesleğe, ekibe, departmana veya birime üye kişilerden de etkilenir. (Robertson vd., 2002:187)

Örgüt kültürünün temel unsurlarından birisi değerlerdir. Gerçekte değerler örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturmaktadır. Her toplum, nasıl kendine özgü birtakım değerlere sahipse o toplumda varolan örgütlerin de kendilerine özgü birtakım değerleri vardır. Hangi davranışların iyi, doğru ve arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Bu “kural koyucu” özelliğinden dolayı değerler, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Değerlerin yanı sıra normlar ve inançlar da örgüt kültürünün temel unsurları olarak ele alınmalıdır. İnançlar, örgüt kültürünün bir düşünceler sistemi olarak ele alınmasıyla ortaya çıkan temel unsurlardan biridir. (Ataman, 2001:522-523)

2.3.2.Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürünün belirleyici özellikteki tiplerini tanımlamakla ilgili olarak bilim adamları bir takım girişimlerde bulunmuşlardır. Tatmin edici bir sınıflamanın faydaları son derece fazladır. Öncelikle, örgüt kültürü tipi net biçimde belirli kurumların kültürlerinin analiz edilmesi büyük ölçüde basite indirgenebilecektir. İkinci olarak, örgüt kültürünün tipiyle kurumun sahip olduğu liderlik tarzı, örgütsel yapı ve performansla ilgili konularda kıyaslama yapılabilir. Üçüncü olarak ise, her bir örgüt kültürü tipi içerisinde iş tatmini, kariyer olanakları veya duygularla ilgili genellemeler yapılabilir. Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü tipleriyle ilgili 1982 tarihli çalışmasında dört farklı tip belirlenmiştir:

- Delikanlı – Maço Kültürü: Risk almayı seven, sert iklimli, kararlı ve uzlaşmadan yana olmayan örgüt kültürünü ifade eder.
- Çok Çalış – Çok Eğlen Kültürü: Sıkı çalışmanın yanında eğlenmeyi bilmenin ve eğlenmenin önemini vurgulayan örgüt kültürü tipidir.
- Kurumuna Bahse Gir Kültürü: Uzun zamanlı planlama, detaylı düşünme ve sorumluluğu dağıtma üzerinde vurgu yapan örgüt kültür ünü ifade eder.
- Süreç Kültürü: Son derece kurallara bağlı, risk almaktan uzak, düşük riskle işleyen örgüt kültürü tipidir. Dean and Kennedy, (2000). Corporate Cultures, [changingminds.org / explanations / culture / deal _ Kennedy _ culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_Kennedy_culture.htm)

Bu sınıflandırmaya sadece risk alma kriteri üzerinde odaklanmasından dolayı eleştiriler getirilmektedir. Ayrıca bu sınıflandırmayla gruplandırılacak pek az kurum

olması ve sınıflandırmanın psikolojik anlamda kişiliklerle ilişkilendirilememesi de eleştiriler arasındadır.

Fedor ve Werther; örgüt kültürünün üç ayrı perspektiften incelenebileceğini öne sürmüşlerdir:

- Entegrasyon; kültürdeki istikrarın incelendiği perspektiftir.
- Farklılaşma; kültürdeki farklılaşma noktalarının incelendiği perspektiftir.
- Parçalara ayırma; kültürdeki ve alt kültürlerdeki belirsizliklerin incelendiği perspektiftir. Douglas Ross, (1999). Multinational Business Review, www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_199904/ai_n8851360, (13.06.2005)

Örgüt kültürünün en çok bilinen tipleri Roger Harrison tarafından yapılmış olmaktadır. Harrison, bu çalışmasında örgüt kültürünü örgütsel yapıya bağlamıştır. Harrison'a göre dört ayrı kültür tipleri vardır.

- Güç kültürlerine; genellikle karar vermenin merkezileştiği, hızlı hareket edebilme yeteneğine sahip küçük girişimci firmalarda rastlanır.
- Rol kültürleri; en sık rastlanan tipler olup genellikle büyük kurumlarda, özellikle de devlet sektöründe rastlanır. Karar verme yavaş, problem çözümleri ise hiyerarşik düzeylere bağlıdır.
- Başarı kültürleri; genellikle proje bazlı çevrelerde, işin "nasıl" yapıldığının tanımından çok, "yapılması" ile ilgilenen bir tiptir. Bu tip kültürde takım çalışması teşvik edilir.
- Destek kültürlerinin merkezinde bireyin gelişiminin desteklenmesi vardır. Daha çok yardım derneklerinde rastlanan yapıya ticari kurumlarda rastlanması nadirdir. (Robertson vd., 2002:187)

Roger Harrison'un 1972'deki çalışmasını takiben 1988 yılında Charles Handy tarafından geliştirilen daha etkili bir başka sınıflandırmada ise daha önce de belirtilmiş olduğu gibi örgüt kültürü dört tipte incelenmiştir:

- Güç Kültürü
- Rol Kültürü
- Görev Kültürü
- Birey Kültürü

Örgüt kültürüyle ilgili sınıflandırmalarda bir takım psiko-analitik kültür tiplerine de yer verilmiştir:

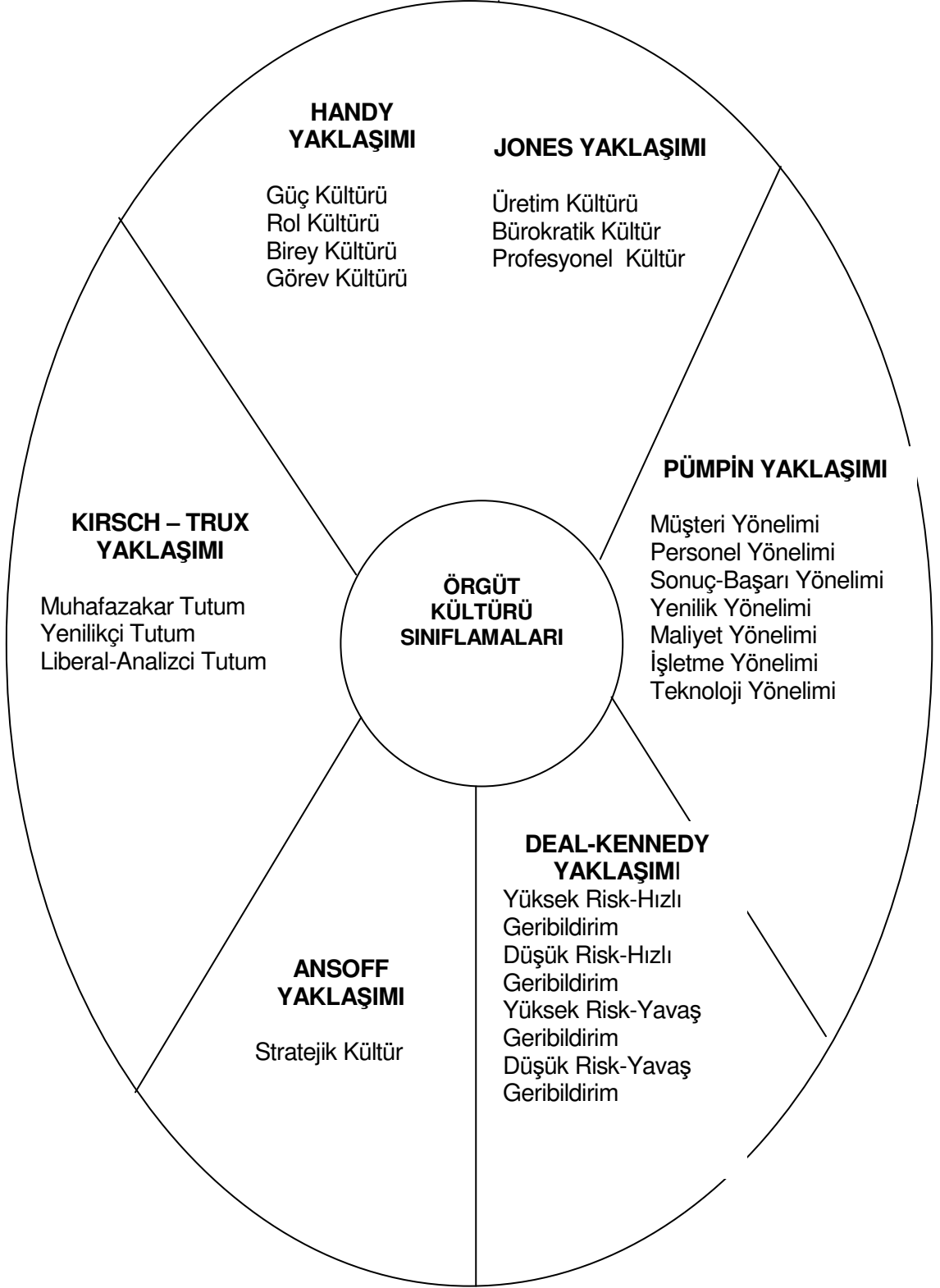
- Narsis Kùltürler: Özellikle ani değişikliklerin gözleendiği, hayatlarını sadece kendi varlıklarına güvenerek kazanabileceklerini düşünen insanlardan oluşan kurumlarda bu tip bir örgüt kültüründen söz etmek mümkündür. Bu tip örgütlerde kişiler kendi başarılarını kendi başlarına kutlarlar, gerçeklikten ütopyaya doğru uzanan sihirli bir uçuş gözlenir. Alternatif olarak narsis kùltürlere, yönetmekte olduğu kurumu kendi yüce şahsiyetinin bir uzantısıymış gibi gören tepe yöneticilerinin çalıştığı örgütlerde de rastlanır. Bu kùltürlerde lider, altında çalışanlar tarafından ideal insan, ideal çalışan olarak ta görülür. (Gabriel, 1999:203-208)

Örgüt kültürünün tiplere ayrılması ile ilgili başka bir çok çalışma yapılmıştır. Kabanoff'un 1991-1993 yılları arasındaki çalışmasına göre örgüt kültürü üç kategoriye ayrılmıştır: elit kültür, yetkinlik bazlı liderlik kültürü ve eğitim düzeyine dayalı kültür. Denison'un 1990'da yaptığı çalışmaya göre ise, kültürle stratejik vurgu ve çevresel ihtiyaçlar arasında bağlantı kuran dört katlı bir tipleme ortaya çıkmıştır:

- güçlü bir dışsal odaklanma tarafından karakterize edilen uyumlanma kültürü,
- paylaşılan bir vizyon tarafından karakterize edilen bir görev kültürü,
- yüksek düzeyli katılım tarafından karakterize edilen bir dahil olma kültürü,
- sürekliliği ve durağanlığı vurgulayan bir istikrar kültürü.

Trompenaars 1997'deki çalışmasında yine Harrison'un dörtlü tiplemesine çok benzeyen bir kategori sırası izlemiştir. (Robertson vd., 2002:193-194)

Her örgüt; kendine özgü tarihi, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi, hikaye ve mitleri ile bir diğerinden farklıdır. Bazı örgütlerde sıcak ve samimi bir ortam varken, diğerlerinde katı ve izole bir ortam söz konusu olabilir. Örgütler arası bu farklılığı yaratan örgüt kültürünün sınıflandırılması anlaşılmasını da kolaylaştırır.



Şekil 2.3.11. Örgüt Kültürü Sınıflandırması (Ataman:2001)

Bir başka çalışmaya göre de örgüt kültürü farklı bir şekilde sınıflandırılmıştır. Parsons Modeli; AGIL akrostişiyle bilinen bir modeldir. Uyum (Adaptation), amaca ulaşma (Goal Attainment), bütünleşme (Integration) ve yasallık (Legitimacy) fonksiyonlarından oluşan bu modeldeki sav; her sosyal sistemde bu fonksiyonların olması gerektiğidir. Modelde öne sürülen tüm işlevlerin yerine getirilmesi için ise kültürel değerler en önemli araçlar olarak görülmektedir. Öte yandan Schein'e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır: 1- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme, 2- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme, 3- Çevresel belirsizlikleri azaltma. (www.chss.montclair.edu)

2.3.3. Örgüt ve İnsan

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kâr amacı genel amaç olarak öncelik taşırken, eğitim, sağlık ve bezeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır (Mescon, 1988:68). Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır (Newman, 1972:22).

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgütün yapısının etrafına çevrelemiş olan bir takım temel kavramları kapsar. İnsanlarda, davranışlarının yapıları aşağı yukarı aynı bulunması bakımından birçok ortak tarafları vardır. Ancak dünyada her insan kişi olarak farklıdır. Görüşleri birbirinden ayrı olduğu gibi, birbirinden farklı olan birçok değişik amaçlara ulaşmak için ayrı yollardan giderler (Penfield, 1969:38).

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir (Argyris, 1965:20). Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirilebileceği ileri sürülebilir (Aydın, 1991:17).

Bütün örgütsel kavramların gelişiminde, örgütleri tanımlamak amacıyla bazı mecazi ifadelerden yararlanılmıştır. Gerçekten tarihsel süreç içinde örgüt kuramcılarını örgütü tanımlama ve çözümlemede sık sık fiziksel dünyadan gelen mecazi ifadelerle başvurmuşlardır. Yönetim bilimciler örgütleri, hareketlere açıkça gözlenebilen bir makine olarak veya canlı bir organizma olarak gördüler. Son yıllarda sosyal bilimlerden ödünç alınan şifreler örgüt kuramcılarının örgütleri daha iyi analiz etmelerine yardımcı oldu.

Böylece örgütler küçük bir toplum, hatta tiyatro gibi algılanmaya başlandı (Barnabe, 1991:17).

Örgüt içerisinde yönetici; emrinde bulunan personelin bedensel özelliklerini bileceği gibi, zihinsel ve ruhsal özellikleri de bilmek isteyecektir. Örgütün genel anlamda bağlı olduğu maddi ve manevi inanç ve değerlerin bilinmesi, personelin emir kabul alanının kestirilmesi için, personeli oluşturan kişilerin kültürel özelliklerinin bilinmesi zorunludur. Modern yöneticiye insan faktörü daha önemli gelmeye başladığından beri, insan özelliklerini alışılmış ast-üst ilişkisinden daha sistemli ve dikkatli incelemek gereği doğmuştur. Dolayısıyla bir örgütte her bir personel özel sorunları ve farklı yönleriyle yer alır. Örgütün içinde yer alan kişilerin birleştikleri en önemli yön, aynı bölgeden gelmeleri ve kültürel özellikleri olacaktır. Buna göre örgüt içerisinde kültür birliği sağlanırsa, alışılmışın dışına çıkan tek tük kişiler, birlikte yaşadıkları insanlarca dışlanarak cezalandırılırlar. Kişinin örgüt içinde rahat yaşaması için, örgüt düzenli ve alışılmış biçimde yürümelidir. (Erdoğan, 1991:207)

Kurumların üst düzey yöneticilerine kendi “örgüt kültürleri” ile ilgili tanımlayıcı sorular sorulduğunda genellikle cevap “mevcut” durumdan çok “olması arzulanan” durumu tanımlamaya yöneliktir. Bu anlamda üst düzey yöneticiler genellikle objektif davranamazlar. Gerçek kültürle ideal kültür arasındaki farkı – boşluğu kapatmak ta bu sebeple önemlidir. Bir kurum hedeflerine ulaşabilmek için mevcut kültürünün bu hedefleri gerçekleştirmeye uygun olup olmadığını kontrol etmek zorundadır. Bir diğer değerlendirilmesi gereken konu ise büyük ölçekli ve çok çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren kurumların etken kültürü ile alt – yerel kültürü arasındaki farklardır. Özellikle hızlı büyüyen kurumlarda ardı ardına işe alınan personelin farklı bölgelerde farklı alt kültürlerle şekillendiği de göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumlar isteseler de istemeseler de bir kültür geliştirirler. Önemli olan meydana gelen ve etkileşime sürekli açık durumdaki kültürün kurumun stratejik hedefleriyle paralellik göstermesinin sağlanmasıdır. (Hagberg ve Heifetz, 2000:47)

Tablo 2.3.2. Örgüt Kültüründe Oyuncu Tipleri (Maccoby, The Gamesman,1976)

VAHŞİ ORMAN SAVAŞÇISI	Vahşi orman savaşçısı güce ihtiyaç duyar. Hayatı kazananların kaybedenleri yok ettiği bir savaş alanı olarak görür. En iyi benzetmeyle o; ailesini koruyan ancak rakipleri için acımasızlığı ile tanınan bir aslandır. Ne var ki; baskıcı tavrı astlarını rahatsız edebilir ve tutkulu davranışları gereksiz düşmanlar yaratabilir.
ŞİRKET ADAMI	Bu tür çalışanlar kuruma odaklıdır, kurumun bütünlüğü ve “insan yönü” ile daha çok ilgilidir. Bazen kurumsal politikalar doğrultusunda duygusuz bir kariyer düşkünü haline gelebilir. Yenilikçi bir kuruma liderlik etmek için fazlasıyla muhafazakar olabilir.
OYUN ADAMI	Önceden hesaplanmış riskleri almaktan hoşlanan oyun adamı, teknikler, yeni metotlar ve problemleri pek sever. Onun için takım çalışması ve zafer zenginlikten daha önemlidir.
ZANAATKAR	Zanaatkar, bir şeyler yapmaya meraklı bireyci bir çalışandır. Bu sebeple zaman zaman işbirliği yapmadığı görülebilir. Çıraklar açısından iyi bir usta sayılabilmesine rağmen iyi bir takım üyesi olmayabilir. Karar verdiği şeyleri astlarına emrederek liderlik yapar.

2.3.4.Örgüt ve Çevre

Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır. (Çulpan, 1976:113)

Örgütün içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin biçimsel yapılar üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu görülmektedir. Bir örgüt kendi varlığının devamını korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak durumundadır. Aynı zamanda, çevrede örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkileri ve çevreden karşıladığı kaynaklara bağlıdır. (Naylor, 1980:26-27)

Örgütlerin ilişki kurmak ve uyum sağlamak durumunda oldukları çevre faktörleri çok çeşitli olduğundan, bunların düzenli bir şekilde gruplandırılması zordur. (Thompson, 1976:88)

2.3.4.1.Dış Çevre

Örgütlerin çalışmalarını etkileyen dış çevre faktörlerini iki biçimde görmek mümkündür. Birincisi dahili dış çevredir. Örgüt etrafında yer alan, biçimsel olmayan gruplar ve bu grupları oluşturduğu ilişki sistemi, dahili dış çevreyi oluşturmaktadır (Erdoğan, 1987:343).

Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır. Örgütün verimli olabilmesi dış çevre ile uyumlu çalışmasına bağlıdır. (Casterter, 1981:428-429).

İkinci dış çevre ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Bu tür gruplar, örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu gibi, örgüt amaçlarını sınırlayıcı veya düzenleyeceği özellikte de olabilir. Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar gelmektedir (Athos ve Coffey, 1968:37).

Örgütler üzerinde özellikle politik çevre etkilidir. Farklı politik formlar, durumlar ve değişmeler örgütün yapısını ve amaçlarını yönlendirebilmektedir (Caroll, 1990:67). Örgütün dış çevresindeki, istek, ihtiyaç ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlarda değişebilir (Sağlam, 1979:79). Örgütler toplumun değişme hızına ulaşamadıklarında toplum örgütleri değişmeye zorlar (Başaran, 1992:286).

2.3.4.2.İç Çevre

Örgütün iç çevresini iki boyutta ele almak mümkündür. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, yönetim, finansal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır (Athos ve Coffey, 1968:37).

Örgütün iç çevresinin en önemli unsuru yöneticilerdir. Yönetici örgütün üretim elamanlarını ele geçirip bunların mal ve hizmet üretimi için kullanan kişidir. Aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşmada birinci derece sorumludur (Cemalcılar, 1985:5). İç çevre unsurlarının uyumu örgütleri birinci derecede etkilemektedir. Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve kolektif

davranış, örgütsel amaçlara ulaşmada belirleyici faktörlerdir (Castetter, 1981:430). Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar bulmadıkça varlıklarını sürdüremezler. Amaçlar örgütün varlık nedenidir. Ayrıca örgütsel amaçlarla çalışanların amaçları birleştirilmelidir (Athos ve Coffey, 1968:39).

Güçlü kültürlere sahip örgütler iç çevrelerinde bulunanları etkisi altına alır. Örgüt içerisindeki yaşam biçimi öyle güçlü ve etkili ritüellerden oluşur ki yazılı el kitaplarına yada kurallara gerek kalmaz. Japonya'da firmaların ve bazı Amerikan firmalarının kendi kurum şarkıları vardır. Bazı kelimeler veya deyişler bazı kurumlarda öylesine yerleşmiştir ki, artık dış çevrede de o kurumun sembolü haline gelmiştir. Tecrübeler göstermiştir ki; güçlü kültürler güçlü örgütler yaratır. Ancak her kültür her amaçla yada her insanla uyum içinde olmayabilir. Kültürler; yılların birikimiyle örgüt içerisindeki egemen grubun eylemleri sonucu oluşur. Herhangi bir aşamada örgüte ve kişiye uyan kültür bir başka aşamada aynı uyumu göstermeyebilir. (Handy, 1999:183)

2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Çoğunlukla eş anlamlı sayılan bu iki farklı kavram birbirileri açısından neden-sonuç ilişkisi gösterirler. Örgüt kültürü eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak ta açıklanabilir. Çalışanların, üyesi oldukları örgütün kültürünü benimsemeleri durumunda güçlü bir örgüt iklimi meydana gelir. (www.georgetown.edu)

Örgüt iklimi ve örgüt kültürünü birbirinden ayıran önemli bir fark; kapsadıkları süredir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi, nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir. Yine örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında farklılık yaratan önemli bir husus ta örgüt kültürüne ilişkin araştırmaların algı ve öğrenme gibi psikolojik süreçlerle ilgilenmesi, diğerinin ise daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır. Bu iki kavram, ortaya çıkış tarihleri açısından da farklılık göstermektedir. Örgüt kültürünün yönetim literatürüne girmesi ve kavramlaşması nispeten yenidir. Nitekim, örgüt kültür kavramı, örgüt ikliminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından çok daha sonra, 1980'lerde ortaya çıkmış ve zaman içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. (Ataman, 2001:525)

2.4.1.Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

Kültür bugüne dek hep empresyonist biçimde, hissedildiği, algılandığı şekliyle tanımlanmıştır. Sınırları kesin biçimde belirtilen bir tanım yapılmamıştır. Bununla birlikte örgütlerin kültürlerinin şekillenmesinde etkili olan faktörleri detaylı biçimde incelemekte fayda vardır.

1. Tarihçe ve Mülkiyet

Firmanın yaşı, sahipleri, ve tarihçesi kültürünü etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Merkezileşmiş bir mülkiyet; kaynaklarda kontrolü arttıran bir güç kültürüne yol açar. Aile şirketleri veya kurucuları tarafından baskın biçimde yönetilen şirketler, güç kültürüne meyillidirler. Yeni kurulmuş, yada yaşı henüz genç olan şirketlerin var olabilmek için saldırgan, atak, bağımsız (güç kültürü) veya esnek, uyumlu ve hassas (görev kültürü) olmaları gerekir. Genellikle yaşı genç örgütler her ikisinin bir karışımıdır.

2. Ölçek

Ölçek; sıklıkla kurum kültürünün nasıl olması gerektiğini belirleyen en önemli ve baskın faktör olarak ortaya çıkar. Şu bir gerçektir ki;

- büyük örgütlerde resmiyet daha fazladır,
- büyük örgütler sistematik koordinasyona gerek duyan uzmanlaşmış gruplar geliştirmeye eğilimlidir

Genellikle ölçek; örgütü rol kültürüne doğru iter. Büyük ölçekli kurumlar çalışanlar tarafından daha fazla alternatif sunulan ve daha dostane ortamların olduğu yerler olarak görülür. Benzer biçimde büyük ölçekli kurumlarda çalışanlar daha etkili ve daha otoriter bir yapıda olduklarını düşünmeye eğilimlidirler.

3. Teknoloji

Tavistock teorisyenlerinin “sosyo-teknik sistem” terimini ortaya attıklarından ve Essex’ten Joan Woodward etkili şirketlerin örgütlenmesinde üretim teknolojisinin önemini gösterdiğinden bu yana teknolojinin kurumların kültürlerinde ve yapılarında etkili bir faktör olduğu açık bir şekilde anlaşılmıştır. Serpil Aytaç, (2005). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım, www.isguc.org/arc_view.php?ex=163&hit=ny, (12.06.2005)

Tüm bu çalışmaların ve araştırmaların sonucunda teknolojinin kurum kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Rutin, programlanabilir işlemler diğer kültür çeşitlerine kıyasla rol kültürüne daha uygundur.

- Yüksek maliyetli pahalı teknolojiler derin uzmanlık gerektiren ve yakın kontrole gereksinim duyulan ortamlar doğurur. Bu da rol kültüründe daha uygundur.
- Yüksek yatırım sermayeleri ölçek ekonomisiyle büyük ölçekli örgütleri teknolojiye yönelmeye zorlar, bu da doğal bir sonuç olarak rol kültürünün hakimiyetini doğurur.
- Süreklilik göstermeyen işlemler, birim üretiminin yoğun olduğu işletmelerde görev kültürü daha uygundur.
- Hızlı değişim gösteren teknolojiler, etkili biçimde yönetilmek için görev veya güç kültürünün uygulanmasını gerektirir. (www.eduplus.com.tr)

4. Hedefler ve Amaçlar

Bir kuruluşun hedefleri nadiren göründükleri gibi kesin çizgilerle belirlidir. Bir özel sektör kuruluşunun karlılığını arttırmak için var olduğunu ispatlamak son derece basittir. Ancak bunun için ne kadar saldırgan olacağı, hangi zaman aralığında bunu planladığı, ne ölçüde risk üstleneceği, tüm bunlar için çalışanlarına etik açıdan ne kadar baskı uygulayacağı net değildir. Örneğin; kurumun işleyişindeki stratejik önem asgari ölçüde karlılık gerektirirken artan kar payı kararı daha yüksek karlılık gerektirecektir. Hedeflerin ve amaçların kurum kültürünü ve yapısını nasıl etkileyecekleri kurgulanmalıdır. (www.management.usm)

Rol kültürünün etkin olduğu bir kurumda üretim kalitesi daha kolay gözlenebilir. Büyüme ile ilgili hedefler güç veya görev kültürlerinin egemen olduğu kurumlara daha uygundur. Hedefler ve amaçlar kültürü etkiledikleri gibi onlar da kültürden etkilenirler. Bir kurumun kültürü değiştikçe hedef ve amaçları da değişiklik gösterir. (Handy, 1999:194)

5. Çevre

Çevre; ekonomik ortamı, piyasayı, rekabet durumunu, coğrafi ve toplumsal çevreyi tamamen kapsamı altına alır. Farklı uluslar farklı kurum kültürlerini tercih ederler. Çevredeki değişiklik aynı zamanda uyarlanabilir, hassas ve çabuk tepki verebilen bir kültür gerektirir. Bu tür piyasa veya ürün değişiklikleri için en uygun kültür çeşidi görev kültürüdür. Çevredeki değişiklik aynı zamanda yapıda da değişiklik gerektirir. Bu da en iyi görev kültürüyle uyum sağlar. Eğer önemli farklılık kuruluşun ürünleri arasındaysa, ürün bazlı kurum tavsiye edilir. Ancak bu yolla ürünler hak ettikleri biçimde fark edilebilirler. Eğer önemli farklılık coğrafi bölgeler arasındaysa, bu durumda bölgesel bazlı

kurum tavsiye edilir. Öte yandan dağıtım kanalları arasında veya müşteri sınıflandırmasında farklılık varsa yapısal değişikliklere gitmek gerekir. (www.fsa.ulaval.ca)

6. İnsanlar

Farklı kültürler insanlar için farklı psikolojik sonuçlar doğurur. Kurum, kurumun kültürü ve çalışanların psikolojik durumlarının uyumu tatmin olmuş, halinden memnun kişiler anlamına gelir. Her ne kadar bir çalışanın halinden memnun olması üretken olduğu anlamına gelmiyorsa da en azından bu iyi bir başlangıç olarak kabul edilebilir.

Belirsizlikten hoşlanmayan kişiler; rollerin açıkça tanımlı olduğu rol kültürlerini tercih edecektir. Güvende olma duygusu rol kültürünün egemen olduğu kurumlarda sağlanacaktır. Çalışanın işteki kimliğini ortaya koyma gereksinimi güç veya görev kültüründe karşılanır. Bireysel beceri ve yeteneklerin etkisi görev ve güç kültürlerinde rol kültürüne kıyasla çok daha belirgindir. Entelektüel ve beceriler anlamında daha düşük kapasiteli çalışanların bulunduğu kurumlarda rol kültürünün benimsenmesine doğru bir eğilim vardır. (Handy,1999:191-200)

Bireysellik			Çoğulculuk
Düşük güç aralığı			Yüksek güç aralığı
Düşük belirsizlik önleme			Yüksek belirsizlik önleme
Dişil			Eril

- Anglo-Sakson Blok (ABD, İngiltere, Avustralya)
- Almanya
- — — — — İskandinav Blok (İsveç, Danimarka, Norveç)
- . — . — . — . Japonya

Şekil 2.4.1. Kültürel Farklılıklar (Hofstede:1980;Mant:1983)

2.5.YÖNETİM FONKSİYONLARININ KÜLTÜR VE ÖRGÜT YÖNETİMİ İLİŞKİLERİNDEKİ KONUMU

Yönetim biliminin temel olarak kabul edilen planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının uygulanmasında kurumun içinde bulunduğu kültürün ve örgüt kültürünün etkisi büyüktür. Yönetim fonksiyonlarının sahip olduğu farklı etki her bir fonksiyonun özelliğinden kaynaklanmaktadır. Örneğin planlama için zaman ve ileriye tahmin için toplum dinamiği, toplum kültürünün değişme yönü önemliken, örgütlenme için gruplaşma, gruplar arası yönetim tarzlarını ve şekillerini, biçimsel olan veya olmayan organizasyonların doğuşuna yol açan etkenlerin bilinmesi gerekir. Her toplumun kendine özgü kültürel özellikleri ve kültürel değerleri vardır. Bu kültürel değerlerin yönetim fonksiyonlarının işleyişine nasıl etki ettiğini bilmek, bu fonksiyonlarla kültür arasındaki ilişkinin incelenmesini gerektirmektedir. (Erdoğan, 1991:168)

2.5.1.Planlama Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi

Yönetim fonksiyonlarının ilki olan planlama fonksiyonu bir işin yapılmadan önce nasıl gerçekleştirileceğinin adım adım kararlaştırılması işlemidir. Bir işin yapılması süreci içerisinde her bir adımın planlanması şekilsel ve uygulama açılarından farklılıklar gösterebilir. Bu farklılıklar; kurumun içinde bulunduğu toplumdan, yerel kültürden, kurum çalışanlarından ve en önemlisi kurumun kendi kültüründen son derece etkilenir. Planlamanın nasıl yapıldığı kişiye, kişinin kültürüne, kuruma, kurumun kültürüne ve topluma, toplumun kültürüne göre değişiklikler gösterebilir. (www.iacoccahigh.org)

Kurumların, hedefleri doğrultusunda belirleyecekleri stratejileri bir planlama sürecinden geçerek anlam kazanır. Bu planlama sürecinin en önemli oyuncularından olan insan faktörünün davranış değişimlerine ve kültürel farklılıklarına da dikkat etmek gerekir. Toplumun kültürel değerlerinde yaşanan bir değişiklik, zincirleme etkiyle o toplum içerisinde varlık gösteren kurumların kültürlerine de etki edecektir. Dolayısıyla bu kurumlarda yapılacak her türlü planlama fonksiyonunda kültürün etkisinin hissedilmesinden öte, dikkate alınarak hareket edilmesi önem kazanır. (Schein, 2001:271)

Planlama fonksiyonuyla ilgili olarak bir başka dikkate alınması gereken konu ise toplumun sahip olduğu teknolojiye bağlı değişimin maddi kültüre olan etkisidir. Toplumun teknolojik olarak değişmesiyle, maddi kültür öğeleri de biçim değiştirecektir. Planlama fonksiyonunun işleyişi sırasında toplumun teknolojik durumu bilinip, teknik değişme düzeyi de saptanabiliyorsa, yapılan plandan sapma önemsiz olacaktır. Toplum

kültürünün baskın öğeleri, planın biçimini saptayacaktır. Bu bakımdan planlama fonksiyonu toplumun öz kültürel öğeleri yönünde işleyecektir. İlerlemeyi amaçlayan veya ilerlemeye olanak hazırlayan bir kültürel ortamda, durgun ve ikincil manevi öğelere dayanılarak plan yapılmayacak ve böylece planın dinamizmi kültürün hareketliliğine bağlı olacaktır. (Erdoğan, 1991:173-174)

2.5.2.Örgütleme Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi

Planlanan işleri gerekli her türlü kaynak bir araya getirilerek yapılmaya hazırlamak amacıyla kaynaklar arası ilişkilerin belirlenmesi işlemine örgütleme denir. Planlanan amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli maddi ve insan gücü faktörleri arasındaki ilişkiyi de kurumun içinde yaşadığı kültür belirler. Kültür ise bu bağlamda, çalışanların yaşadığı toplumdaki değerler arası ilişkileri kapsayan her türlü davranış, rol ve standartları içine alan bir kavramdır. Günümüzde işletmelerin varlığı, içinde faaliyet gösterdikleri toplumların bilgi, inanç ve davranış düzeylerine sıkı sıkıya bağlıdır. Kültürel öğeler arasında yer alan bu tür olgular, işletmenin dış çevre şartlarını oluşturduğu kadar, işletme içindeki düzene etki edecek, kişiler arası ilişkileri düzenleyip, örgütün biçimini belirleyecektir. (Saint-Onge, 2004:35-36)

Örgütleme fonksiyonu sürecinin işleyişi sırasında işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesine yer verilmesi, görevlerin ve mevkilerin ortaya çıkmasına da sebep olur. Ayrıca toplumun kültürel değerleri, örgüt içerisinde yer alan kişileri de çeşitli bakımlardan etkiler. Toplumun önemseydiği eğitim kurumlarında eğitilenlerin işletme içinde örgütün üst kademelerinde yer alması beklenir. Bir başka örnek ise Amerikan şirketlerinde üst düzey yöneticilerin sekreterlerinin genellikle kadınlardan oluşması veya kadınların üst düzey kademelerinde de görev alabilmesinin son derece doğal karşılanmasıdır. Buna karşılık Orta Doğu Müslüman ülkelerinde kadınların üst kademelerde yönetici pozisyonunda çalışması bir yana sekreter veya asistan görevleri dahi erkekler tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla Orta Doğu'da faaliyet gösteren bir Amerikan şirketinin sırf Amerikan kültürü adına Orta Doğu'daki şubelerinde kadın personel çalıştırması da kültürel açıdan sakıncalıdır. Örgütleme fonksiyonunun işleyişinde bu anlamda aksaklıklar çıkabilir. (Schein, 2001:76)

Planlama safhasında yapılacak işler belirlendikten sonra işlerin en az emek ve masrafla görülebilmesi için, bölümlere ayrılması ve iş görenlerin belirlenmesi hep örgütleme sırasında olur. Örgütleme sonunda işletme bir sosyal grup olma özelliği kazanır. Bu sosyal grubun kendine özgü bir bünyesi, teknik olanakları ve amacı vardır.

Böylece işletme, çabalarını sürdürdüğü toplum içinde bir alt grup olur. Alt grup, sosyal toplumun bütün özelliklerine sahip olan veya toplumun bir parçası olan grup olarak tanımlanır. İşletme bir toplum içinde bir alt grup olduğu gibi, kendisi de başka alt gruplara sahiptir. Bu bakımdan örgütlenme sonunda işletme, toplumun bazı kültürel özelliklerine sahip olacak, toplumun genel kültürü içinde bir alt kültür özelliği taşıyacaktır. İşletme toplum kültürünün etkisi altında olmasına rağmen, kendi içinde de yeni bir kültür oluşturacaktır. İşte örgütlenme fonksiyonunun etkinliği, bu iç kültürün oluşma hızına ve genel kültürle ilişkisine bağlıdır. (Erdoğan, 1991:193)

2.5.3.Yürütme Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi

Örgütü oluşturanlar, örgüt amaçlarına bağlılıklarının samimiyet ölçüsüne göre örgütü bu amaçları gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Bu kimseler, kendi ilerlemelerini arzuladıkları ölçüde, örgütün varlığını sürdürmesi ve özellikle gelişmesi artacaktır. Buna bağlı olarak yürütme, diğer bir deyişle yönetim fonksiyonunda, örgütte işi kendini vererek başarmak isteyen kişileri işe alarak örgütsel amaçlar etrafında toplamak ve onarın bu arzu ve hırslarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır. (Eren, 2001:30)

Yürütme fonksiyonuna kültürün etkisi çok yönlüdür. Örgüt içerisinde yer alan personel benzer veya farklı kültürün üyeleridir. Kültürel değerlerinin etkisi altında olan kişiler, örgüt içinde de kendi kültürlerinin etkisinde oldukları gibi, başka kültürlerin üyelerini etkileyecekler veya onlardan etkileneceklerdir. Toplum kültürü içinde ayrı bir birim olan işletme, yürütme evresinde bazı kültür öğelerinin olumsuz etkisiyle karşılaşabilecektir. Politik hayat, işletme faaliyetlerini birçok yönden sınırlarken, kültürün teknolojik yönü yada işletme içi tekniği belirleyecek, yada işletmede uygulanmak istenen bazı teknik düzeltme ve yenilikleri önleyecektir. Personelin verimli bir biçimde çalışması için, moral seviyesi yüksek tutulmalı, çalışma arzusu artırılmalıdır. Her toplumun kültüründe değer ölçüsü, bu nedenle de yönetici faktör farklıdır. Toplum ve işletme içinde grubun kültür, personelin çalışma biçimini belirler. Yürütme prensipleri, toplum ve grup kültürüne uydurulmalıdır. Amaçlara ulaşmak için yöneticinin verdiği emirlere uyum ve istenenin yapılması kültüre bağlı olacaktır. (Erdoğan, 1991:202-203)

2.5.4.Koordinasyon Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi

Yönetimde koordinasyon, işletme içindeki grupların çalışmalarının birbiriyle uyum içerisinde işlemesidir. Personel çabalarının ortak bir amaca doğru yönlendirildiği, işler arasındaki ilişkinin açık ve kesin olarak belirtildiği durumlarda koordine edilmiş personel ve işlerden söz edilebilir. Koordinasyon, örgütün karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak önem kazanan bir haberleşme sisteminin fonksiyonudur. Bu sistemle grup üyeleri birbirlerinin çalışmalarından haberdar olurlar. Zaman geçtikçe işletme içi ve işletme dışındaki koşullarda değişiklikler olacaktır. Örgüt içinde yer alan kişilerin sosyo-kültürel özellikleri değişecek, bu tür değişimler personelin çalışma amaç ve biçimlerini etkileyecektir. Böyle durumlarda zaman içinde koordinasyon söz konusu olacak ve işletmenin bünyesel olarak değişen koşullara uyumu beklenecektir. Buna bağlı olarak tepe yöneticisinin işletme içerisindeki kültür oluşturucusu olarak personelin uyumlu, kültür öğelerini biçimsel veya biçimsel olmayan yollarla ön plana geçirip işletme içindeki gruplar arasında kesin ilişkiler kurması gerekir. (Kaplan ve Norton, 2001:126)

2.5.5.Kontrol Fonksiyonunun Örgüt Kültürüyle İlişkisi

Kültürün kontrol fonksiyonu üzerindeki etkileri incelendiğinde, kontrolün en geniş anlamıyla istenen amaca ulaşıp ulaşılmadığını veya amacın ne ölçüde gerçekleştiğini incelemek olduğu görülür. Olan ile olması gereken karşılaştırılıp, aradaki fark belirlenip, olumsuz farklılıkların giderilmesine çalışılır. Söz konusu sürecin gereği olarak, kontrol fonksiyonunun uygulanmasında en az iki faktör önemli olacaktır; planlanan, arzulan bir amaç ve bu amaçla ilgili sonuç. Arzulan sonuç ise, buna karşılık otorite veya uyumluluğu sağlayan bir değişkendir. (Erdoğan, 1991:223-224)

Kontrol sistemi örgüt kültürü içerisinde iki kısma ayrılarak incelenebilir. Bunlardan birincisi resmi kontrol sistemi ve araçlarından oluşan bürokratik kontrol, ikincisi ise, personelin alışkanlıkları, sosyal ve bireysel değerleri ve inançlarından oluşan gayri resmi kontroldür. Bürokratik kontrolde kuruluş içinde oluşturulan ve yürürlüğe konulan kurallar, politikalar, otorite hiyerarşisi, yazılı evrak, ödüllendirme sistemleri ve diğer resmi veya biçimsel mekanizmalarla çalışanların davranışlarını etkilemek ve başarıya ulaşmayı amaçlamak söz konusudur. Bürokratik kontrol sisteminin araçları aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- Kurallar ve yöntemler,
- Yönetim kontrol sistemleri,
- Otorite hiyerarşisi,

- Seçim ve eğitim,
- Teknoloji

Biçimsel kurallara bağlı olmayan kontrol türü ise aynı zamanda “klan kontrol” adıyla da anılır. Bu tür kontrol, kuruluşla oluşmuş bulunan sosyal değerler, alışkanlıklar, gelenekler, paylaşılan inanç ve değerler ile örgütsel amaçlara erişme konusunda birbirine güvenden oluşan, ancak bürokratik bir süreç ve işleme dayanmayan kendiliğinde insanların bilincinde oluşan kontrol ortamıdır. Bu kontrol sisteminin araçları ise:

- Örgüt kültürü,
- Arkadaşlık grupları,
- Kendi kendini kontrol,
- Çalışanın seçimi ve sosyalleştirilmesi olarak sıralanabilir. (Eren, 2003:341-344)

Örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar çok çeşitli yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün değerlendirilmesine yönelik yaygın metotlar uygulanmıştır. Bu metotlardan bazıları; arşiv bilgilerinin analizi, kurumsal dokümantasyon ve folklor, kritik olay teknikleri ve anket uygulamalarıdır. Smit, 1997’deki çalışmasında alışlagelenden daha farklı bir uygulamayla takım kültürlerini anlamak için işin sinirsel ağların birbirine bağlılığını incelemiştir. Cartwright ise 1998’deki çalışmasında örgüt kültürünün şirket birleşmesi durumunda nasıl farklılık gösterebileceğini araştırmıştır. Jeff Cartwright, (1999). Cultural Transformation, [www.meansbusiness.com/ Organizing – Work – and – People - Books / Culture – in - Corporations. Htm](http://www.meansbusiness.com/Organizing – Work – and – People - Books / Culture – in - Corporations. Htm), (13.06.2005).

Örgüt kültürünün ölçülerek değerlendirilebileceği kaynaklardan davranışlara ve az da olsa değerlere odaklananlar; Harrison ve Stokes, 1990; Saville ve Holdsworth, 1993; Tucker ve diğerleri, 1990; Trompenaars, 1997; Cooke ve Lafferty, 1989’dur. Kurum Kültürü Anketi (CCQ – Corporate Culture Questionnaire) ise Saville ve Holdsworth tarafından 1993’te yayınlanmış olup 23 skalalı performans, insan kaynakları, karar verme ve ilişkilerden esas dört kültürel anlamda baskın konu başlığını içermektedir. Psiko-metrik açıdan örgüt kültürünü analiz eden çalışmalarda kullanılan araçların bir çoğu hala ispatlanmayı beklemektedir. (Robertson vd., 2002:195)

2.6.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARTAN ÖNEMİ VE NEDENLERİ

Örgüt kültürü, sürekli olarak değişmekte olan, aynı zamanda gelişen bir çevrede var olmaya çalışan işletmeler için gün geçtikçe daha önem kazanmaktadır. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir. (Özdevecioğlu, 1993:11)

Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin dış pazarlara açılması, küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda işletmelerin geleneksel metotların dışında bazı arayışlara girmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşte örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucu olarak doğmaktadır. (Öztürk, 2004:124)

İkinci Dünya Savaşı'nın olumsuz etkilerinin giderilmesi amacıyla "sürekli ve sınırsız" bir gelişme çabasına girilmiştir. Bu çabanın sonucu olarak ta ayrıntılı planlama, yakından kontrol gibi rasyonel yönetim metot ve araçları ön plana çıkmıştır. Söz konusu araç ve yöntemlerin üretimde kullanılması verimliliğin artışı da beraberinde getirmiştir. Dönemim koşulları göz önünde bulundurulduğunda planlama ve kontrol faaliyetlerinin ön plana çıkması ve tüm dikkatlerin etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik olmasının sürpriz olmadığı ortaya çıkmaktadır. Dış çevrede, özellikle ekonomik ve sosyo-kültürel çevrelerde meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda yenilik yapma, öğrenme, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık, vizyon sahibi olma, duyarlılık gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Çalışanların kültür düzeylerinin yükselmesi, üyesi oldukları örgütlerde sosyal doyum aramalarına neden olmuş ve ekonomik ödüllendirmenin başlı başına yetersiz kalacağı ortaya çıkmıştır. Günümüzde geçerli olan değerlerle geçmiş dönemde geçerli değerler karşılaştırıldığında önemli değişiklikler göze çarpar. Geleneksel değerler olarak ele alınabilecek olan değerlerden disiplin, yerini kendi kendini kontrole, itaat katılıma, hiyerarşi takım anlayışına, etkinlik yaratıcılığa, güç uzlaşma sağlama yeteneğine, merkezileşme ise merkezileşmemeye bırakmıştır. Değerlerde göze çarpan bu değişimin doğal bir sonucu olarak yönetimin başarısını sağlayacak araç ve yöntemlerde de bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. (Ataman, 2001:511-512)

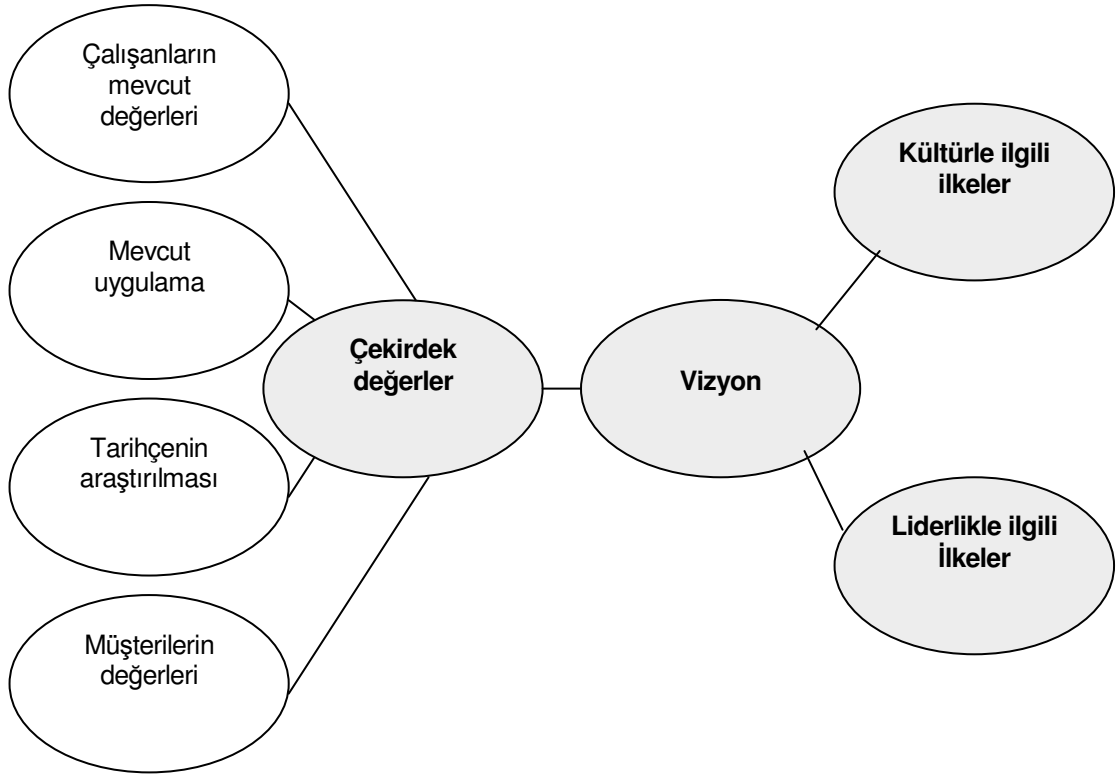
Tüm kurumlar için ideal olan tek bir kültür yoktur. En uygun örgüt kültürü; kurumun tarihine olduğu kadar, doğasına, vizyonuna ve stratejik planlarına da uygun olan kültürdür. Bir kurumun arzulanan kültürü ve değerleri; kurum çalışanlarından beklenen asıl yetkinliklerin yansımaları olmalıdır. Bu yetkinlikler sadece kültürün değerlerini

yansıtılmamalı, aynı zamanda arzulanan davranışları teşvik eden mekanizma ve yapılarla da güçlü bir bağa sahip olmalıdır. (Robertson vd., 2002:189)

2.7.ÖRGÜTÜN ÇALIŞMA BİÇİMİ VE DAVRANIŞ KALIPLARI

Kültür, toplumla veya grupta eş anlamlı bir kavram değildir. Toplum bir sosyal örgüttür, sosyal örgütün ve toplum kültürünün biçimini oluşturan kültür, değerler, kural ve inançlarla sosyal örgütün yapısını da etkiler. Örgüt içinde yer alan kişiler, benzer veya farklı kültürün üyeleridir. Personelin örgüt içindeki davranışı, baskın kültürün hakim davranış kalıplarınca belirlenir. Bir gruptaki kişilerin davranışı, çoğu kez sosyal güçlerce sınırlandırılmıştır. Kişi hangi şekilde davranacağını bilir. Aslında davranışları belirleyen grup kuralları sosyal öğrenme ve taklitte oluşur. Örgüt içinde yer alan kişilerin davranış kalıp ve biçimlerinin, değişebilir özelliği olan davranışların yönetici tarafından bilinmesi, personelin yönetilmesini kolaylaştırır. Örgütlerin kültürleri piyasadaki yerin korunması ve güncellenmesi için sürekli olarak yenilenmeli ve evrim geçirmelidir. Bir örgüt kültürünün evrimini hızlandırmanın en iyi yolu da:

- Kültürü bireyler tarafından ortaklaşa benimsenen değerlerin üzerine yapılandırmak
- Mevcut değerlerin ve örgüt stratejisinin cevap vereceği yeni değerler yerleştirmek
- Müşterilerin değerlerinin neler olduğunu anlamak
- Müşteri beklentileriyle örgüt stratejisi arasında uyum sağlamaktır. Çalışanların sahip olduğu değerleri sistematik olarak ortaya çıkararak örgütün kültürü tanımlanabilir, biçimlendirilebilir ve yüksek kaliteli performans sağlanabilir. (Saint-Onge, 2004:8)



Şekil 2.7.1.Değerlere Dayalı Kültürün Evrimi (Saint-Onge, H., Armstrong, C., 2004:118)

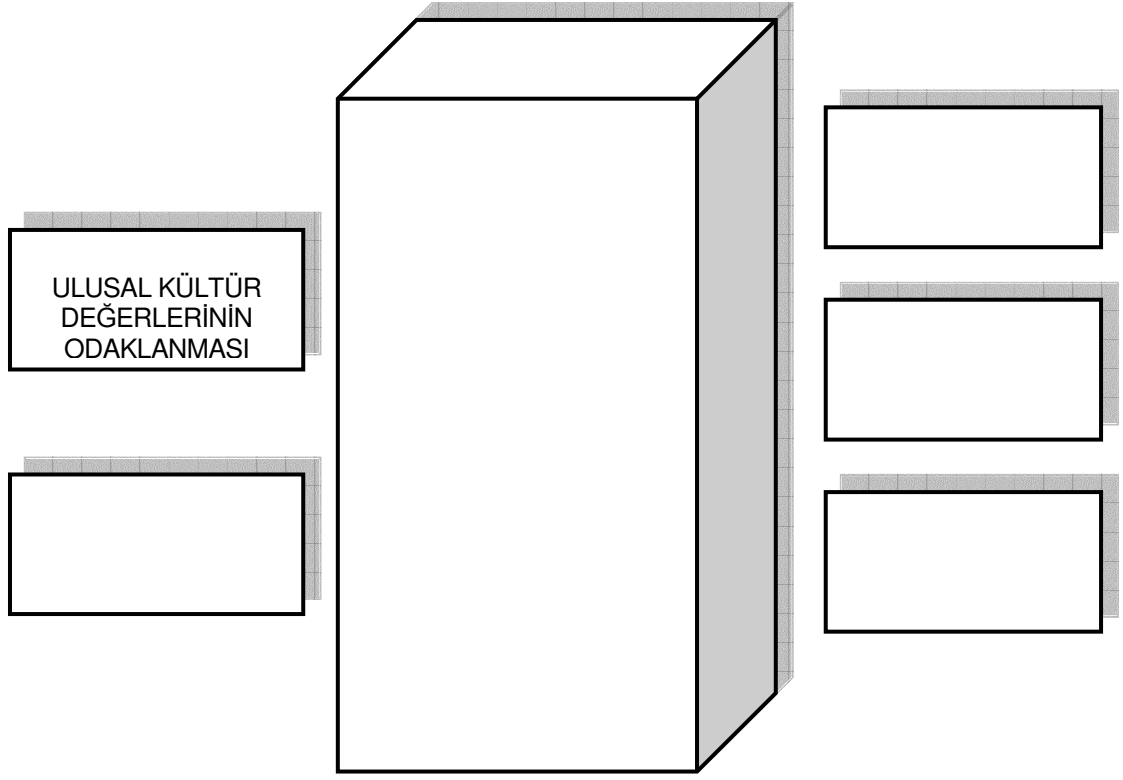
Davranışlardaki tavırlar ve değerler kültürün etkisiyle kişiye benimsetilirken kişi bunları ana dilini öğrenmede olduğu gibi bilinçsiz olarak öğrenir. Tavırlar; belirli şekillerde davranma ve hissetme eğilimleridir. Tutumlar ise kişinin davranış ve düşüncelerini içerir. (Erdoğan, 1991:210)

Örgütlerin çalışma biçimleri içinde yaşadıkları kültürden etkilenir. Uluslar arası çapta faaliyet gösteren kurumların bu nedenle bulunulan ülkenin kültürünün yansıması olan davranış kalıplarına ve örgüt çalışma biçimine hassasiyet göstermesi gerekir. Her ne kadar zaman zaman itirazlar gelse de toplum kültürlerinin etkisiyle bireysel davranışlar da şekillenir ve genellemelere konu olur. Örneğin bir Finli çekingen ve alçak sesle konuşması, bir İspanyol'un rahatsızlık verecek derecede gürültücü olması, bir Amerikalının işkolikliği, Japon'un kibarlığı ve Malezyalının alçakgönüllülüğü genelleme yapacak ölçüde yaygın rastlanan durumlardır. Nitekim farklı milletlerin farklı değerlerinin ve kültürlerinin olması ve bireylerin iş yaşamındaki davranışlarını, yönetim anlayışlarını etkilemesi de bununla açıklanabilir. (Harris vd., 2002:5)

Bir örgüt içerisindeki yönetici, personelini tanımak zorundadır. Personelin kültürel özelliklerinin bilinmesi, davranış kalıplarının ve tutumların bilinmesini sağlar. Yönetici, personeline ne tür işleri, ne biçimde yaptıracağını bu kültürel birimleri bilmekle

kestirebilir. Yürütme biçimi ve çalışma tekniğindeki değişmeler karşısında personelin takınacağı tavır ve tutumu zamanında kestirip, gerekli tedbirleri alan yönetici, düzeltmeleri kültürel kurallara uygun biçimde hakim davranış kalıplarının içerisinde yapacaktır. Grubu oluşturan kişiler açısından, gereğinde toplum için kesin bilgiler isteyen yöneticinin insanı tanımak üzere bazı kültürel değerler ve özellikleri bilmesi zorunludur. Bu bakımdan personelin tutum ve davranışlarına etki eden kültürel değerlerin özelliklerini bilen yönetici, kararlarında daha etkili olacak ve personeline daha uygun biçimde emirler verecektir. Yöneticinin insan kaynaklarının içinde bulunduğu çevreyi bilmesi kültürü tanımasıyla kolaylaşır. Bilimsel yönetim prensiplerinin uygulanması da kültürün iki yönlü etkisi altında olduğuna göre; yönetim fonksiyonu kültürden en çok ve en açık etkilenen örgüt fonksiyonudur. Yöneticinin politik düzen içinde, siyasal sonuçlardan etkilenmesi; uygulama yönünden işletmenin çalışma biçimi ve yönünün politik ortamca belirlenmesi, personelin ve tüketicilerin siyasal düzenin içinde olmaları; kültürün doğrudan veya dolaylı olarak yürütme fonksiyonunun uygulanmasını etkilediğini gösterir. (Erdoğan, 1991:211)

Farklı ülkelerde ve dolayısıyla farklı kültürlerdeki yönetim uygulamalarının yollarının değişkenlik göstermesi de bu sebeptendir. Japonya'daki kurumlarla Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kurumlar yada Avrupa'daki kurumların yönetim biçimlerinin birbirinden farklı olmasının sebebi de kültür farklılığından kaynaklanmaktadır. Ulusal kültüre olan farkındalık; farklı ülkelerdeki yönetimin hiyerarşi, bürokrasi veya katılımcılık açılarından neden değişiklik gösterdiğini aydınlatır. Konuyla ilgili bir başka dikkat çekici taraf ise kültürün farklılaşmasıyla birlikte davranışlarda da farklılıklar gözlemlenmiştir. Davranışlardan kastedilen yalnızca bireysel davranış değil, aynı zamanda kurumsal davranıştır. Nitekim önemli olan da kültürdeki farklılaşmayla kurumsal davranışta da farklılaşma gözlemlenmiştir. (Sparrow vd., 2004:163)



Şekil 2.7.2. Farklı Tercihler ve Geçmişlere Karşı Farklı Kültürel Yollar(Sparrow vd.:2004)

2.7.1.Çalışma Hayatında Duygusal Zekanın Önemi

Duygusal zeka, Amerikalı psikologlar Peter Salovey (Harvard Üniversitesi) ve John Mayer'in (New Hampshire Üniversitesi) 90'lı yıllarda ortaya çıkarttıkları ve günümüzün sıkça konuşulan konularından biri haline gelmiştir.Duygusal zeka kavramının geliştirilmesindeki en önemli çalışmalardan biri psikolog Daniel Goleman (New York Times) tarafından gerçekleştirilmiştir. Duygusal zeka kavramı üzerinde yapılan çalışmaları geniş kitlelere ulaştıran Goleman, "Duygusal Zeka" adlı kitabında, EQ (Emotional Intelligence – Duygusal Zeka)'nun başarı üzerindeki etkisini kanıtlamaya çalışmıştır. Yetkinlikler açısından duygusal zeka:

- Motivasyon
- Kendini tanımak ve farkındalık
- Kendini yönetmek
- Empati (kendini başkalarının yerine koyarak düşünebilme)
- İletişim ve uyum gücü

- Takım ruhu oluşturabilme olarak düşünülebilir.

Kısaca EQ; kişinin kendi duygularını tanıyan, kendine güvenen, iç motivasyonunu sağlayarak yenilikçi bir birey olmasını sağlamanın ötesinde; kişinin elde edeceği farkındalığı toplumsal boyuta da taşıyarak başkalarıyla olan çok yönlü ve enteraktif ilişkilerinde liderlik özelliklerini kullanabilmesini sağlayan en etkili faktörlerden önemli bir tanesidir. (www.duygusalzeka.org)

Giderek zorlaşan ekonomik koşullar içinde pek çok şirket 'duygusal zeka'nın önemi üzerinde her geçen gün daha da fazla durarak; bunun sonucunda da çeşitli eğitimlerle çalışanların duygusal zekalarını belirli bir düzeyde geliştirmelerini sağlamaya çalışıyor. Çalışanlarında duygu yönetimini ve etkin iletişimi geliştirebilmesi , uzlaşma ve takım çalışması getirebilmeyi, sürekli gelişim sonucunda kalıcı başarılar yaratmayı hedefleyen günümüz şirketleri açısından bakıldığında da EQ, çalışma hayatının "kalbi" durumunda. Niteliklerin giderek değer kazandığı bugünün iş dünyasında kalıcı olabilmek için, yalnızca "beyin" gücünün etkili olmadığı, "duygusal yetenek" in de sahip olunan becerilerin doğru bir şekilde kullanabilmesini sağlaması açısından bir değer haline dönüştüğü görülmektedir. (www.baainc.com)

2.7.1.1.Kurumlar için Duygusal Zeka

Duygusal zekanın yalnızca insanlara özgü olduğunu düşünmek yeterli değildir. Kurumsal yapıları tıpkı yaşayan bir organizma gibi işleyen, farklı "organlardan" oluşan şirketlerin de kendilerine özgü duygusal zekaları bulunmaktadır. Kurumsal yapı tıpkı yaşayan bir organizma gibi işlemekte; farklı "organlardan" oluşmaktadır. Bu karmaşık yapı içindeki "kalbin" insan olarak belirlenmesi kurumların uzun süreli başarısındaki en önemli faktördür. En temel yatırımını "insan" üzerine yapan şirketler iş dünyasındaki rekabetçi ortamından yüksek verimlilikle sıyrılmayı başarmaktadır. Çalışanlarının duygularına, fikirlerine ve emeklerine yönelik yaratılan bir kültürle işleyen; bu amaçla eğitim ve sürekli değişimi ön plana çıkartabilen kurumlar gelecekte de başarılarını sürdürebilecek yapılar olacaktır. (www.matriksdata.com)

2.7.1.2.Motivasyon

Günümüzün büyük şirketlerinin deneyimleri göstermektedir ki, çalışanların performansı bireysel motivasyonun yanında kurumsal motivasyon ile birlikte daha fazla artabilmektedir. Bütün bunların yanında, kurumsal eksikliklerin "farkındalığı" gelecekteki yatırımların verimliliği için gereklidir. Değişim sürecinde çalışanlara

uygulanan esneklik ve uzlaşmacı yaklaşım da şirket çalışanlarının yeni koşullara uyumunu arttıran önemli bir kurumsal motivasyon aracı halini almaktadır. “Hayatta kalabilme”yi hedefleyen bir kurumsal “organizma” için en önemli ön koşul çalışanlarla kurulan duygusal yakınlığın yanında, çalışanlar arasında da kurulacak kuvvetli bir bağ ve “farkındalık”. Geçmişte kurumlar müşteriler ve pazar payı için rekabeti ön planda tutuyorlardı. Günümüzde ise kurumlar en iyi çalışmanı yakalayabilmek için yarışmaktadırlar. Burada amaç, “doğru kadroyu” kurabilmektir. Doğru kişileri etkilemeyi başaran, bu kişilerin içindeki “en iyi” leri ortaya çıkarmaları için onlara ilham verebilen şirketler profesyonel anlamda rekabete hazır olan bir grubu temsil etmektedir. Bu sadece bilgi yarışı değil, aynı zamanda duyguların doğru kullanımını zorunlu kılan, kapsamlı bir rekabet ortamıdır. Günümüzde, çalışanların doğru şirkette yer alma istekleri de kurumsal duygusal zekanın iş hayatındaki yerinin önemli bir göstergesi haline gelmektedir. Sadece yapılan iş ücret yada alınan ücret için çekici kılınan bir şirket, çalışanlarını uzun vadede kaybetme riskini taşımaktadır. Bu nedenle, şirketler işe alım sürecinin devamında da çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkartmalarına yardımcı olacak olanakları temin etmekle yükümlü hale gelmektedirler. Önceliğini çalışanlarına veren şirketlerde, çalışanlar da önceliklerini müşterilerine vermektedirler. Şirket içinde yada şirket dışında, kurulan tüm ilişkilerde, insan faktörünün ön planda tutulması, olayların çalışanların bakış açısı ile ele alınabilmesi gerekmektedir. (www.duygusalzeka.org)

2.7.1.3.Empati

Amerikan Çalışma Bakanlığı'nın 1995 yılındaki verilerine göre istifa edenlerin %46'sı takdir edilmedikleri gerekçesi ile istifa etmişlerdir. Pek çok şirket, çalışanlarının yaptıklarını onların gözüyle değerlendirememekte ve onların ihtiyaçlarına hitap edememektedir. Duygusal zekası yüksek kurumlar bu noktada diğerlerinden ayrılıyolar. Empati yolu ile olayları çalışanlarının gözüyle ele alan bu şirketler, çalışanlarını optimist yaklaşımlarla değerlendirirken, onların ihtiyaçları doğrultusunda da geri bildirim veriyorlar. Bu değerlendirme ve geri bildirimlerle şirketler gibi kurumsal sorunlarla zaman kaybetmek yerine, uzlaşmacı politikalarla, çalışanların performanslarının arttırılması amaçlanıyor. Hedef; kurumdaki her bir çalışanın “kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için” her şeyini ortaya koymasını sağlamaktır. Bunu yapmanın da en etkin yolu duygusal zekayı kullanmak olacaktır. (www.duygusalzeka.org)

2.7.1.4.Kurumsal Açıdan Duyguları Tanımak

Kurumlar ve çalışanlar açısından duyguların “bilincinde” olma oldukça önemlidir. Pesimist yaklaşımlardan arındırılmış tutumlar sergilemek şirketin hedeflerine ulaşmasındaki en önemli adımlardan biridir. “Kurum hayatı” içinde insana yer verme ile duyguları tanımaya yönelik ilk adımı atan şirketler toplam kalite anlayışı içinde kalıcı başarılar hedeflemektedir. İnsanlara ve şirketlere uzun yıllardır etkin iletişim ve duygusal zeka üzerine eğitimler veren Claus Moller’ e göre her alanda kalite için şirketlerde “insan faktörü” öne çıkartılmalıdır. Moller’ göre “kazanan” şirketlerde bulunan özellikler:

- Takım çalışması
- Ortak vizyon
- Değişime açıklık
- Azim
- İletişim becerisi
- Ödüllendirme
- Sürekli öğrenim
- Paylaşım

En önemli özellik ise, tüm bu kriterlerin her bir çalışan tarafından benimsenmesidir. Bu özellikleri içinde bulunduran şirketlerde lidere ayrı bir görev düşmektedir. Yüksek bir duygusal zekaya sahip liderden beklenen, çalışanlarla, bütün bu özellikleri en iyi şekilde benimsemelerini sağlayacak doğru biçimde işleyen iletişim yollarını kurmasıdır. Her şeyden önce bir “insan” olarak diğer “insanlarla” sürekli iletişim içinde çalışmakta olduğunun bilincinde olan bir lider kamusal alanda şirketlerinin temsilcileri durumundadır. Gerek kurum içinde, gerekse kurum dışında pek çok kişi ile iletişim kurmak zorunda olan bu lider, empati kurabilme yeteneği ile karşısındaki kişilere nasıl hitap etmesi gerektiğinin bilincindedir. Çalışanların ihtiyaçlarını doğru olarak belirleyebilir ve bu doğrultuda ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olan “yapıcı” geri bildirim verebilir. Görülüyor ki, kurumlarda duygusal zeka her bir bireyin kendi duygusal zekasını yükseltmesi ile meydana gelmiş bir “takım çalışmasının” ürünüdür. (www.duygusalzeka.org)

2.7.2.Tutum Ölçekleri

İşletme ortamında inançlar ve tutumlar birbirleri ile neden-sonuç ilişkisinden ötürü sıkı bir bağlantı içindedir. İnançlar, bireylerin kendi iç dünyaları ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygulardır. İnançlar, bilgi, kanaat ve dini duyguları kapsayan bir psikolojik olaydır. Ve çoğu zaman bireylerin ilkelerinin kaynağı haline gelirler. Tutumlar ise belirli değer yargılarının ve inançların içinde saklıdır. Tutum, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler. Tutumlar bireyseldir. Başka bir deyişle tutum, bireye atfedilen bir eğilimdir. Yani, tutumun doğrudan gözlemlenebilen bir özellik olmadığını, ancak bireyin gözlemlenebilen davranışlarından dolayı olarak varsayıldığını ve o bireye atfedilen bir eğilim olduğu anlamına gelmektedir. Tutumlar gözlemlenemez ancak tutumlar davranışlara yansıtıldığında artık gözlemlenebilir. Tutumlar ilk defa Rosenberg ve Hovland tarafından 1960 yılında incelenmeye başlanmış ve sınıflandırılmıştır. Bu iki sosyal psikologa göre tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç tane alt bileşkeni vardır. Bilişsel unsurlar bir tutum objesi ile ilgili sahip olunan bilgileri ve bunların sözlü ifadelerini kapsar. Duygusal unsurlar tutum objesine karşı gösterilen duygusal tepkiler ile ilgilidir. Davranışsal unsurlar da ise o tutum objesine karşı gösterilen tüm davranışları içerir. Her tutumun bir gücü/şiddeti vardır. Bir tutumun gücü her üç unsurun toplamı olarak düşünülebilir. Tutumların gücü, özellikle duygusal bileşkenin gücü, tutum ölçme çabalarının ve tutum araştırmalarının en çok üstünde durduğu konudur. Tutumlar arası ilişki ve tutarlılık derecesi psikologlar arasında bir tartışma konusu teşkil etmekle beraber, 1950'lerde yapılan ilk çalışmalar, genellikle tutumların birbirleriyle tutarlı olduklarını bulmuştur. II. Dünya Savaşı sırasında ve daha sonra, faşizmin sosyal-psikolojik kökenleri ile ilgilenen bazı araştırmacılar, faşist eğilimli bir kişilik türü üzerinde durmuşlar ve incelemeler sonucunda "otoriter kişilik" kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın temel varsayımlarından birisi, bireyin çeşitli tutumlarının birbirleriyle tutarlı bir düzen içinde olduğu ve dolayısıyla bir kimsede bu tutumlardan birisi görüldüğünde, diğerlerinin de mevcut olabileceğidir. (www.insankaynaklari.com)

2.7.2.1.Thurstone Tipi Ölçekler

Hemen hemen her toplumsal konudaki tutumların ölçülmesinde bu tip ölçeklerin kullanılması yaygın hale gelmiştir. Tipik bir Thurstone ölçeğinde yaklaşık olarak yirmi önerme bulunur. Her iki uçta yer alan fikirleri en iyi şekilde yansıtabilecek önermeler kullanılır. (www.insankaynaklari.com)

2.7.2.2.Likert Tipi Ölçekler

Likert isimli bir düşünürün geliştirmiş olduğu ölçek "kesinlikle kabul ederim, kararsızım, kabul etmem, asla kabul etmem" şeklinde tepki dereceleri halinde cevap şıklarını kapsar. Elde edilen cevaplar şiddet derecelerine göre, en şiddetlisi 5 ve sırayla 4,3,2 ve 1 değerleri verilerek puanlandırılır. (www.insankaynaklari.com)

2.7.2.3.Guttman Tipi Ölçekler

Guttman tipi ölçekler bir alan ile ilgili olarak sorulan bazı sorulara, verilen cevapların belirli bir düzene sokulduğu zaman ölçeklenebileceğini ifade etmektedir. Bu ölçeğin en belirgin niteliği, katılımcıların bir dizi sorudan sadece birine verdikleri cevabın, diğer sorular hakkında da fikir yürütmeyi sağlatmasıdır. (Creelman, 1999:182)

2.7.2.4.Bogardus Tipi Sosyal Uzaklık Ölçekleri

Bu tip ölçekler hazırlanış ve uygulanış bakımından büyük ölçüde Likert tipi tutum ölçeklerine benzemektedir. Bu ölçekte de, bir tutumun olumlu yada olumsuz yanları dereceli olarak deneklere sunulmaktadır. Ancak sosyal uzaklık ölçeklerinde katılımcılar, bir düşünceye yada nesneye karşı olan tutumlarını bildirmekten çok sosyal grupların birbirlerine karşı olan yakınlık ve uzaklıklarının, kişilerin birbirlerine karşı olan tutumlarının veya yönetici ile astlar arasındaki uyumun derecelerini belirlemektedir. Günümüzde ahlak gelişimi ile ilgili ortaya atılan kuramlar Freud'un ve Piaget'in duygusal ve bilişsel unsurlarını barındıran konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Sigmund Freud ahlak gelişmesini, id, ego ve süperegö diye ayrıştırdığı kişilik kısımlarının ilişkilerindeki denge kavramına bağlamaktadır. İd (alt-ben) kişiliğin enerji deposu olarak nitelendirilen ve bireylerin doğal cinsiyet ve saldırganlık içgüdülerini içeren bilinçaltı kısmıdır. Ego (ben) kişinin çevreyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan gerçekçi ve akılcı kısmıdır. En basit tabiriyle id isteklerinin karşılanması için egoya sürekli baskı yapar ve ego bilinçli olduğundan sadece toplum tarafından kabul gören isteklerin bilinç yüzeyine çıkmasına izin verir. Süper-ego (üst-ben) ise kişinin çocukluk devresinde büyükleri ile olan etkileşimi sonucu gelişir ve toplumsal yasakları içerir. Super-ego vicdan ve olması gereken ideal egoyu temsil eder. Freud bu kuram ışığında kişilik ve ahlak gelişmesinin ana hatlarının ilk beş yılda tamamlandığını ve altı yaşından sonra kurumsal olarak önemli başka bir gelişme olmadığını öne sürmüştür. Freud'u izleyen ve Neo-Freudcu olarak

nitelendirilen Erikson ve Sullivan gibi psikanalistler ahlak gelişimi üzerine sosyal etkenlerin de önem taşıdığını savunmuşlardır. Piaget ve Kohlberg ahlak gelişmesini, kural, kanun ve daha yüksek ilkelerin öğrenilmesini içeren bilişsel bir yaklaşımla incelemişlerdir. Piaget uzun yıllar çocuklardaki bilişsel gelişmeyi araştırmış ve bunları "psikomotor basamaklar" kuramı altında toplamıştır. Bu kuramda ceza anlayışı ahlak gelişimini belirleyen temel unsurlardan bir tanesidir. Kohlberg ise Piaget'nin kuramını geliştirmiş ve toplam 3 basamak ve altı devreden oluşan ünlü ahlak gelişimi kuramını ortaya atmıştır. (Schein, 2001:161)

2.7.3.Kohlberg'in Ahlak Gelişimi Devreleri

2.7.3.1.Gelenek Öncesi Düzey

Bu düzeyde birey iyi-kötü, doğru-yanlış gibi kültürel kural ve değerlere açıktır. Ancak bunları, ceza ödül gibi fiziksel sonuçlarına göre yada bu kuralları ortaya koyan kimselerin fizik gücüne göre değerlendirilir. İki alt devresi bulunmaktadır.

a. İtaat ve Ceza Eğilimi

Davranışın sonuçları, o davranışın iyi yada kötü olduğunu tayin eder. Kişinin başının derde girmemesi son derece önem arz etmektedir.

b. Saf ve Çıkarıcı Eğilim

Doğru davranış, kişinin gereksinimlerini tatmin eden davranıştır. Pragmatik alış-veriş kavramı (sen bana yardım et, ben de sana ederim), sevgi, bağlılık ve adalet kavramı yerine geçerlidir.

2.7.3.2.Geleneksel Düzey

Bu düzeyde, aile, grup yada ulusun beklentileri kendi başına değer taşır. Buradaki tutum sadece sosyal düzen ve beklentilere uymak değil, aynı zamanda onlara sadakattir. Bu düzeyin de iki alt devresi mevcuttur.

c. İyi Çocuk Eğilimi

Bu devrede iyi davranış başkalarını memnun eden, onlara yardımcı olan ve takdir gören davranıştır.

d. Kanun ve Düzen Eğilimi

Bu aşamada yerleşmiş kurallar ve sosyal düzeni korumak önemlidir. Doğru davranış "görevini yapmaktır".

2.7.3.3.Gelenek Üstü Düzey

Bu düzeyde, geçerliliği olan ahlaki değerleri, bunları ortaya koyan grup yada kişilerin yetkilerinden bağımsız olarak tanımlama çabası görülür. İki devresi vardır.

e. Kontrat ve Yasaya Uygunluk Eğilimi

Doğru davranış, insan hakları ve toplum yararı gözetilerek toplum tarafından kabul edilmiş ilkelere uygun davranıştır. Yasal görüş kabul edilmekle birlikte, topluma daha fazla yarar sağlayabilmek için yasaların değişebileceğine inanılır, bu bakımdan dördüncü devreden farklıdır. (Schein, 2001:156)

f. Evrensel Ahlak İlkeleri Eğilimi

Bu en yüksek devrede doğru ve yanlış, sosyal düzenin yasa ve kuralları ile değil, kişinin kendi vicdanı ile kendi geliştirdiği ahlak ilkeleriyle tanımlanır. Kohlberg'e göre her birey evrensel ahlak ilkeleri düzeyine çıkamaz ve hatta yıllar süren araştırmaları sonucunda Kohlberg yetişkin bireylerin çoğunun kanun ve düzen eğiliminde kaldıkları bulunmuştur. Robert Barger, (2000). A Summary of Lawrence Kohlberg's Stages of Moral Development, <http://www.nd.edu/~rbarger/kohlberg.html>, (13.06.2005)

Moral yada ahlaki değerleri kısaca bir insana yada topluluğa hakim olan hava diye tanımlayabiliriz. Ahlaki değerler dinamik kavramlardır ve sürekli özen gerektirirler. İşletme ortamlarında çalışanların ahlaki değerlerini etkileyen en önemli unsur, etkili personel politikasının saptanması ve uygulanmasıdır. Çalışanların ortaklaşa bir amaca sahip olmaları, bu ortak amacın bireylerin amaçlarına ne ölçüde hizmet edebileceği ve son olarak bu amaçların geçerli ve kolaylıkla gerçekleştirilebilir amaçlar olması önemlidir. (Crain, 1985:121)

Zayıf bir moral duygusunun bileşenleri ise duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserliktir. Yapılan çalışmalar ahlaki değerlerin düzeyinin işletmenin faaliyet sonuçlarına olumlu etkiler yarattığını göstermektedir Ancak bu etkiler her zaman iş verimliliğini olumlu yada olumsuz yönde etkilemez. Moral üretim düzeyinde dolaylı bazen de dolaysız etki yapar. Çalışanın yapılan işte payı ve yeteneği büyük olduğu zaman moralin verime etkisi fazladır. Düşük moral düzeyi ve ahlaki değerler dolaylı yollardan işletmeleri zarara sokmaktadır. Bu dolaylı yollardan birisi toplu halde direnmeler ve grevlerdir. Bunun yanında artan izin istekleri ve devamsızlıklar da dolaylı zararlara girmektedir. Daha ileriki seviyelerde düşük iş tatminsizliğine ve örgütsel bağlılığa ve ters oranda yüksek personel devrine neden olacaktır. (www.psy.pdx.edu)

İş tutumları, bireylerin çalıştıkları firmalar hakkında sahip oldukları düşünceler, inançlar ve duyguların tümüdür. Kişinin sahip olduğu iş değerleri iş tutumlarına yol açmaktadır. İş değerleri tutumlara oranla daha güçlü ve değişmezdir. İş değerleri çalışanların morallerini etkiler ama bu her üç değişken arasında en kolay değişime

uğrayan moraldir. Organizasyonlar için iki önemli iş tutumu mevcuttur: İş tatmini ve örgütsel bağlılık. (Crain, 1985:118)

İş tatmini çalışanın işini yada iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz yada ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır: Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır, işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır, çalışanın işiyle özdeşleşmesi, çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır. Ve son olarak moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. (Schein, 2001:156-157)

2.7.4.İş Tatmini

Çalışanların iş tatminine ilişkin bazı kuramlar da geliştirilmiştir. Bu kuramlar iş tatminine değişik açılardan bakmaktadırlar. İş tatmini ile ilgili süreç kuramları ve içerik kuramları adında iki farklı kuram oluşturulmuştur. (www.insankaynaklari.com)

2.7.4.1.Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanın iş tatminin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İş tatminin, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırmaktadır. Campbell, Dunnette, Lawler, Vroom ve Weick 'in teorileri, iş tatmininin süreç teorileri grubuna girmektedirler. İş tatmini, çalışanın görevi ile elde ettiği faaliyetlerin bir sonucudur. Ayrıca iş tatmininde çalışanın çevresi ile etkileşimi de önemlidir. Gereksinme Gerçekleştirme, Uyumsuzluk, İlişkili Grup ve Üç Yönlü İlişki olmak üzere dört tane süreç kuramı vardır.

a. Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı

Bu kurama göre; bir insan, istediğini elde ettiğinde tatmin olur, çok istediği yada kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok tatmin olur ve eğer istediği yada kendince önemli olan bir şeyi elde edememiş ise tatminsizlik çeker. Bu kurama göre, iş tatmini, iş çevresinin, çalışanın gereksinimlerini karşılamasının bir işlevidir.

b. Uyumsuzluk Kuramı

İnsanın çevresi tarafından doyurulmasını umut ettiği gereksinimlerinden, çevrenin bu gereksinimleri karşıladığı kesimi çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyük ise, tatmin o kadar az, ne kadar küçük ise tatmin o kadar yüksektir. Eğer çalışanın gereksinimleri büyük ise, iş tatmini o derece azalacaktır.

c. İlişkili Grup Kuramı

Bu kurama göre, çalışanın iş tatmini, üyesi olduğu grubun etkisine göre azalır çoğalabilmektedir. Çalışan, iş çevresinin gereksinimlerini karşılama düzeyini az görse bile, öteki üyelerin bu düzeyi beğenmesi karşısında, iş tatmini düzeyini düşürmeyebilir. Bunun tersi de olabilmektedir. Çalışan, kendi başına iş tatmini sağladığı duygusuna ulaşsa bile, grup üyelerinin etkisi iş tatmini düzeyini düşürebilmektedir. İlişki grup kavramına, çalışanın çalıştığı firmanın küçüklüğü, büyüklüğü, firmanın bulunduğu çevrenin kırsallık, kentlik gibi niteliği, çalışanın sendika üyesi olup olmaması, üye ise sendikanın küçüklüğü, büyüklüğü, etki yapan grup üyelerinin çoğunluğunun erkek yada kadın olması gibi değişkenler de girmektedir.

d. Üç Yönlü İlişki Kuramı

Bu kurama göre, çaba, ödül ve tatmin, iş tatmini üçgeninin birer köşesini oluştururlar. Bunlar birbirlerini etkilerler. Ödülün artması çalışanın performansı için çabasının artmasına, çabanın artması ödülün artmasına, her ikisinin artması ise iş tatmininin artmasına yol açar. Bunların her üçünün artması ise çalışanın performansının artmasına bağlıdır. Böylece performans bu üçgenin ortasında yer alır. Naci Karkın, (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, http://www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/445_043_084.doc, (14.06.2005)

2.7.4.2.İçerik Kuramları

İçerik kuramları, çalışanı iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bunlar, çalışanın belirlenen bazı değerleri yada gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş tatminine ulaşacağını savunurlar. Gereksinme Sıradizini kuramı ile Herzberg 'in İki Etmenli kuramı bu gruba girmektedir.

a. Gereksinme Sıradizini Kuramı

Bu kurama göre, çalışanın karşılandığında tatmin sağlayacağı fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ilişkinlik, saygınlık, özgerçekleştirme ihtiyaçlar bulunmaktadır. Abraham Maslow tarafından geliştirilen teorinin iki amacı vardır, ilki motivasyonun temeli olan ihtiyaçları tanımlamak, ikinci ise bu ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri saptamaktır. Fiziksel ihtiyaçlar, su, yemek ve benzeri, en alt basamakta bulunur. Alt basamaktaki ihtiyaçlar sağlanmadıkça çalışan, bir üst basamaktaki ihtiyaçların doyurulmasına istek duymaz. Gereksinimleri karşılanan kişi olaylara olumlu bir açıdan bakmayı başarırken, gereksinimleri karşılanmamış kişi ise olayları olumsuz görür. Ve bu

kurama göre bir firma çalışanın gereksinimlerini ne oranda karşılıyor ise çalışan o oranda işinden tatmin alıyor demektir. (www.isagu.net)

b. İki Etmenli Kuram

Bu kuramda, sürdürme ve motive etme etmenleri altında, çalışanın, işletme ortamında tatmin sağlayacağı gereksinimler sıralanmıştır. Bu teori, iş tatminine yol açan etmenleri bulmak amacı ile yapılan bir araştırma sonucunda 1959 yılında Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. Sürdürme etmenleri, işletmenin politikası, teknik denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşullarıdır. Bunlar çalışanın işletmenin sağlıklı olması için gerekli olduğundan, bunlara sağlık etmenleri denilmiştir. Ayrıca bunlar çalışmanı dıştan etkilediği için dışsal etmenler olarak da adlandırılmaktadır. Sürdürme etmenlerinin işletme tarafından sağlanması, çalışanın tatminini sağlayamamaktadır. Ama bunların yokluğu yada az karşılanması iş tatminini düşürmektedir. (www.insankaynaklari.com)

Çalışanın iş tatminini sağlayan motive eden etmenlerdir. Bunlar, başarı, tanınma, sorumluluk yüklenme, yükselme olanağı verme gibi etmenlerdir. Bunlar motive edici olduğu için içsel etmenleridir. Herzberg'a göre, sağlık etmenleri kişinin fiziksel ihtiyaçlarını doyururken, motive eden etmenler ise kişinin gelişim gereksinimlerini doyurur.(Creelman, 1999:218-224)

Tüm bu ifade edilen ahlak gelişimi devreleriyle ilgili faktörler ve aşamalar 1999 yılında İngiltere'de faaliyet gösteren Business Intelligent adlı bir kuruluş tarafından yapılan ve dünyanın en büyük 236 şirketini kapsayan bir araştırmayla son derece dikkat edilmesi gereken bir sonuca bağlanmıştır. Ahlaki gelişim de kültürde bir takım değişiklikleri ifade eder. Kültür değişiminden söz edebilmek için ise bir takım sınırlılıkların farkında olmak gerekir. 1999'daki bu araştırmaya katılan şirketlerin %60'a yakın bir kısmı yakın zamanlarda örgüt kültürlerinde değişime yol açan faaliyetlere yeltendiklerini, %20'ye yakını ise örgüt kültürü değişikliği için planlarının uygulamaya hazır olduğunu ifade etmiştir. Araştırmadan çıkan sonuçlardan bir diğeri ise şirketlerin kurum kültürü değişikliği için çok büyük miktarlarda kaynak harcadıklarıdır. Kültürel değişim girişimleri prensipte var olan bir kültürü alıp önceden belirlenmiş adımlardan oluşan bir programdan geçirdikten sonra değişim sağlanabileceğini varsayılmaktadır. Bu tür yaklaşımların hafife aldıkları en önemli şey ise, bir kurumun kültürü değiştirmenin sanıldığı kadar kolay olmadığıdır. Zira kurum kültürü, var olduğu kurumun tarihçesiyle son derece ilgilidir ve kökleri çok derinlere iner. Kurum kültürünün çoğu faktörü o kurumun en kıdemli çalışanlarının dahi hatırlayamayacağı derecede eskilere dayanabilir.

Dolayısıyla kurum kültürü değişiminden söz edilebilmesi için, o kurumun mevcut kültürüne ve onun bağlı olduğu köklere son derece saygılı ve dikkatli yaklaşılması önemlidir. Örneğin; üst yönetimin strateji değişikliği gereği, yıllardan beri hiyerarşi kademelerinden geçerek karar alma sürecinin işlediği bir kurumda, müşterilere daha hızlı geri besleme sağlama amacıyla çalışanların inisiyatif kullanarak karar almaları yönünde kültürel bir değişiklikten söz edilebilmesi için, çalışanların karar alma süreciyle ilgili sahip oldukları değerlerin iyi irdelenmesinde büyük fayda vardır. (Saint-Onge, 2004:126-127)

Eğer bir işletme sürdürme etmenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor ama motive eden etmenlerin gerektirdiklerini sağlamıyor ise, çalışan işinden tatmin sağlamadan da işini sürdürebilir. Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen envanter Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Oran, 1989). Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995) ve Bayraktar (1996) tarafından araştırmalarında kullanılmıştır. 20 tane sorudan oluşmaktadır. Her bir ifade, "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunum"a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Envanterden sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Yüksek puanlar çalışanın iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır. (www.insankaynaklari.com)

2.7.4.3.Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Envanterde işin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Ölçeği yanıtlayanlardan, ifadede belirtilen işle ilgili yönden ne derece memnun olduklarını işaretlemeleri istenmektedir.

Tablo 2.3.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (www.insankaynaklari.com)

Envanter Kriterleri

Ölçek

Envanter Kriterleri	1	2	3	4	5
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

2.7.4.4.Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılık 3 şekilde tanımlanabilir:

- 1.Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması
- 2.Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi
- 3.Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi. Liam Otten, (1998). Loyalty in Business?, <http://news-info.wustl.edu/feature/1998/Dec98-loyalty.html>, (22.04.2005)

Kısacası, örgüte bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkezizetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers 'in kategorizasyonuna göre özetlenirse, örgüte bağlılığı belirleyen 4 adet faktör bulunmaktadır:

1. Kişisel özellikler
2. Rol ve iş özellikleri
3. Yapısal özellikler
4. İş deneyimi

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin 'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler. Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Yüksel, 1993).

Tablo 2.3.3.Örgüte Bağlılık Araştırmaları ve Bulgular (www.insankaynaklari.com)

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.

1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.

1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.

1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

2.7.4.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

İşletme ortamında inançlar ve tutumlar birbirleri ile neden-sonuç ilişkisinden ötürü sıkı bir bağlantı içindedir. İnançlar, bireylerin kendi iç dünyaları ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygulardır. İnançlar, bilgi, kanaat ve dini duyguları kapsayan bir psikolojik olaydır. Ve çoğu zaman bireylerin ilkelerinin kaynağı haline gelirler. Tutumlar ise belirli değer yargılarının ve inançların içinde saklıdır. Tutum, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak

ortaya çıkan tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler. (Schein, 2001:102)

Tutumlar bireyseldir. Başka bir deyişle tutum, bireye atfedilen bir eğilimdir. Yani, tutumun doğrudan gözlemlenebilen bir özellik olmadığını, ancak bireyin gözlemlenebilen davranışlarından dolayı olarak varsayıldığını ve o bireye atfedilen bir eğilim olduğu anlamına gelmektedir. Tutumlar gözlemlenemez ancak tutumlar davranışlara yansıdığı anda artık gözlemlenebilir. Tutumlar ilk defa Rosenberg ve Hovland tarafından 1960 yılında incelenmeye başlamış ve sınıflandırılmıştır. Bu iki sosyal psikologa göre tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç tane alt bileşkeni vardır. Bilişsel unsurlar bir tutum objesi ile ilgili sahip olunan bilgileri ve bunların sözlü ifadelerini kapsar. Duygusal unsurlar tutum objesine karşı gösterilen duygusal tepkiler ile ilgilidir. Davranışsal unsurlar da ise o tutum objesine karşı gösterilen tüm davranışları içerir. Her tutumun bir gücü/şiddeti vardır. Bir tutumun gücü her üç unsurun toplamı olarak düşünülebilir. Tutumların gücü, özellikle duygusal bileşkenin gücü, tutum ölçme çabalarının ve tutum araştırmalarının en çok üstünde durduğu konudur. (www.insankaynaklari.com)

Tutumlar arası ilişki ve tutarlılık derecesi psikologlar arasında bir tartışma konusu teşkil etmekle beraber, 1950'lerde yapılan ilk çalışmalar, genellikle tutumların birbirleriyle tutarlı olduklarını bulmuştur. II. Dünya Savaşı sırasında ve daha sonra, faşizmin sosyal-psikolojik kökenleri ile ilgilenen bazı araştırmacılar, faşist eğilimli bir kişilik türü üzerinde durmuşlar ve incelemeler sonucunda "otoriter kişilik" kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın temel varsayımlarından birisi, bireyin çeşitli tutumlarının birbirleriyle tutarlı bir düzen içinde olduğu ve dolayısıyla bir kimsede bu tutumlardan birisi görüldüğünde, diğerlerinin de mevcut olabileceğidir. İnsanlar inançları ve tutumları sayesinde çevresel olayları değerlendirir ve bir karara varırlar. İnançlar ve tutumlar zihnin bir sonucu kabullenmesi durumudur ve kuşğunun tamamıyla tersi bir olaydır. Çünkü inançta bir sonucu kabullenme söz konusu olduğundan bir kesinlik vardır. İnançların ortaya çıkışında çeşitli faktörler rol oynar. Bunlar gözlem ve tecrübe, zeka, duygu ve sosyal yaşam olarak sınıflandırılabilir. (www.isguc.org)

İnsan; gözlemler ve tecrübeler sayesinde günlük hayatta ortaya çıkan olaylara görerek inanmak zorunda kalır. Örneğin işletmede performans düşük olduğu zaman primin kesildiğini bilen bir kimse performans düşürmekten kaçınan bir tutum sergiler. Önceden nedenleri bilinen veya ispatlanmış olan olaylar, karmaşık bir olayın aydınlatılmasında akıl yürütme veya zeka yardımıyla kullanılabilir. Bu nedenle zeka,

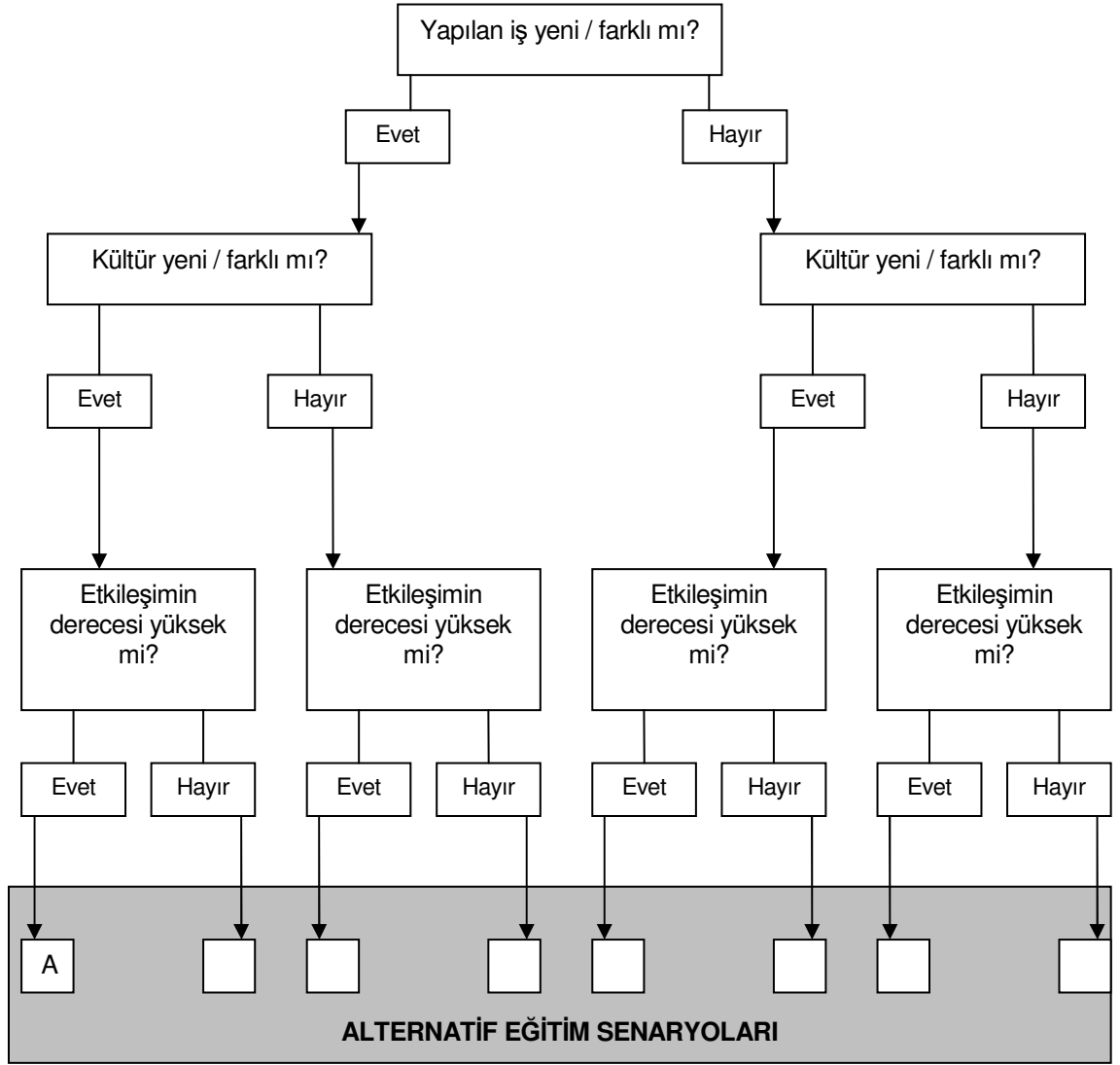
inanç ve tutumların oluşma biçimi, hızı ve niteliği üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Din, ahlak ve sanat duygulara hitap ettiği için inançlar üzerinde etkisi büyüktür. Aklın onayladığı inanç ve tutumların yanında vicdana dayanan inanç ve tutumlardan da bahsetmek gerekmektedir. Bazı inanç ve tutumlar ise, bireyin içinde doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal yaşam tarafından kazandırılır. Örneğin örf ve adetler, değer yargıları ve dini inançlar, çevrenin insanı etkilemesine örnek olarak gösterilebilir. İşletme ortamında çalışan kişi ise, firma ortamı gereği bir takım sosyal değerler, ortak amaçlar ve normları benimser. Yüksek performanslı örgütlerin kültürlerinin bir takım karakteristikleri vardır. Soyut anlamda tüm örgüt kültürü değişim programları, örgüt liderleri örgütün değerlerini ne derecede iyi anlamış ve benimsemiş olsalar da en nihayetinde yüksek performans gösteren bir örgüt kültürü yaratma amacı taşırlar. Dolayısıyla yüksek performans gösteren örgüt kültürlerinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnisiyatif kullanma ve sorumluluk alma
- Güven; kendine güven ve çalışma arkadaşlarına güven
- Birbirine bağlılık ve gelişmiş takım çalışması anlayışı (Saint-Onge, 2004:127-132)

İşletme ortamlarında astların olumlu tutumlarını teşvik eden, olumsuzları ise cezalandıran veya en azından ödüksüz bırakan bir işletme düzeni tutum psikolojisi üzerindeki etkisi son derece önemlidir. İşletmelerde tutum değişimine yol açan deneylerden en önemlisi Hawthorne Works of Western Company'de gerçekleşen deneylerdir. Bu incelemeler sonucunda tutum değişimleri konusunda önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Tutumlar, bireylerin yaşadığı çevresel koşulların etkisiyle değişebilmektedir. Bu aynı zamanda duygu, inanç ve değerlerde de bir değişimi ifade eder. İnançlar değiştirilebildiği ölçüde tutum ve davranışların değiştirilebilmesi olanak kazanır.

İşletme ortamlarında tutumların ölçülmesi önemlidir. Çünkü insanların inanç ve tutumları önceden bilinirse, davranışları da önceden kestirilebilir ve düzeltilebilir. Ancak bütün sosyal ve psikolojik değişkenlerin ölçülmesinde olduğu gibi tutumların ölçülmesinde de zorluk ve belirsizliklerle karşılaşılır. (Wasserman ve Faoust, 1994:97-99)

Tutum değişikliği yaratmada kullanılan en yaygın araçlardan birisi de mesleki ve teknik eğitimlerdir. Ancak kurum kültürünün eğitime şekil ve yön veren bir özelliği de vardır. Kurum kültürüne uygun tasarlanmayan eğitimler, beklenen faydayı sağlamaktan uzak olmak bir yana, kuruma ve çalışanlarına da zarar verebilir. Bununla ilgili olarak Mendenhall tarafından hazırlanmış kontrol-sonuç diyagramı aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 2.7.3.Kültüre Uygun Eğitim Metotları Seçmek İçin Karar Ağacı (Mendenhall, M. ve Punnet, B.J. ve Ricks, D.:1995)

Tutumlar ya bireyin davranışlarına veya o anki yaşantısına bakılarak ölçülmeye çalışılır. Bu nedenle ölçmede hem davranış çözümlemesi ve hem de iç gözlem yoluyla yapılan çözümlemeler kullanılabilir. Tutumların yön, içerik, açıklık, nitelik, güç, önem, doğrulanabilirlik gibi boyutları ölçülebilir özellikleridir. Tutumların ölçülme yöntemleri içinde en önde gelen ve yaygın olanı tutum ölçeğidir. Ölçek yönteminde, birey dikkatli bir şekilde hazırlanıp standartlaştırılmış bir dizi önermeyle "doğru buluyorum", "doğru bulmuyorum" veya "bu fikirdeyim" "bu fikirde değilim" gibi sözlü tepkilerde bulunur. (Creelman, 1999:180)

2.7.4.6.İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Arasındaki Fark

İki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Mowday, Porter & Steers'e göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilkinin firmasına bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğeri çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, çalışan firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular besler iken, firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Son olarak araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır. (kutuphane.gyte.edu.tr)

Çalışanın firmaya olan bağlılığını ölçmek üzere Mowday, Porter ve Steers 1982 yılında bir envanter geliştirmişlerdir. Toplam 9 tane sorudan oluşmakta ve her bir ifade, "Hiç Katılmıyorum", "Çok Az Katılıyorum", "Biraz Katılıyorum" "Oldukça Katılıyorum" "Çok Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum"a kadar 6 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. 5., 6. ve 8. sorular ters sorular olduğundan burada alınacak en yüksek puanlar 6 değil, 1 puanı ile ifade edilmektedir. (Ackoff, 1999:168-169)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1.MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmada , küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, yerel kültürün örgüt kültürüne etkilerinin neler olduğu incelenmiştir. Bu amaçla önce literatür taraması yapılarak farklı yönleriyle kültür kavramı ve örgüt kültürü ile ilgili bilgiler ortaya konulmuş, kültürel farklılıkların boyutları incelenmiştir. Uygulama evreni dahilinde yerel kültürün tanımı ve etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışmada yerel kültür ve örgüt kültürü doğrultusundaki davranışların küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından daha iyi anlaşılmasına yönelik olarak kültürün tanımı yapılarak, yerel kültürü ulusal kültürden ayıran özellikler, örgütsel davranış ve kültürler arası farklılaşma açıklanacaktır.

Araştırma kısmında ise, örnekleme yöntemiyle seçilen Gaziantep'teki bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgüt kültürü ve yerel kültür incelenmiş ve bu işletmelerde çalışanlar açısından yerel kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

Yerel kültürün örgüt kültürü üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri son derece çeşitlilik arz etmektedir. Özellikle de yerel kültürün etkilerinin daha çok hissedildiği küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgüt kültürünün incelenmesi ve bununla yerel kültür arasında bir ilişki kurulması önemlidir. Bu tezde teorik bilgiler ortaya konulduktan sonra yapılan bir alan araştırmasıyla elde edilen veriler değerlendirilerek çıkan sonuçlar tartışılmıştır.

3.1.1.Sınanacak Temel Hipotezler veya Yanıtlanan Sorular

3.1.1.1.Hipotezler

Hipotez 1: Yerel kültür örgüt kültürünü etkilemektedir.

Hipotez 2: Yerel kültür, kaynağını ulusal kültürden almakla birlikte bir takım farklılıklar göstermektedir.

Hipotez 3: Örgüt kültürü ücret sistemlerini etkiler.

Hipotez 4: Yerel örgütlerde çalışanlar arasındaki kültür farklılıkları çatışmaya yol açar.

3.1.1.2.Sorular

Soru 1: Kültür nedir?

Soru 2 :Örgüt kültürü nedir?

Soru 3 :Yerel kültür nedir?

Soru 4 :Yerel kültürle ulusal kültür arasında ne gibi fark ve benzerlikler vardır?

Soru 5 :Yerel kültür örgüt kültürü üzerinde etkili midir?

Soru 6 :Gaziantep'teki yerel kültür örgüt kültürünü ne yönde etkilemektedir?

3.1.2.Çalışmayı Gerçekleştirmek İçin Kullanılan Yöntem ve/veya Teknikler ve İstatistiksel İşlemler

Bu çalışmada öncelikle yerli ve yabancı kaynaklardan, konuyla ilgili olarak daha önce yapılmış yüksek lisans ve doktora tezleri, araştırmalar, kitap, dergi, makale, İnternet sitesi ve bir takım istatistiksel verilerden yararlanılmıştır.

Araştırmada, küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileriyle yüz yüze görüşme yolu ile gerçekleştirilen anket tekniği uygulanmıştır.

Tüm bu araştırma anketlerinden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılıp SPSS istatistik programı kullanılarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Değerlendirilen bu sonuçlar, yine istatistiksel yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır.

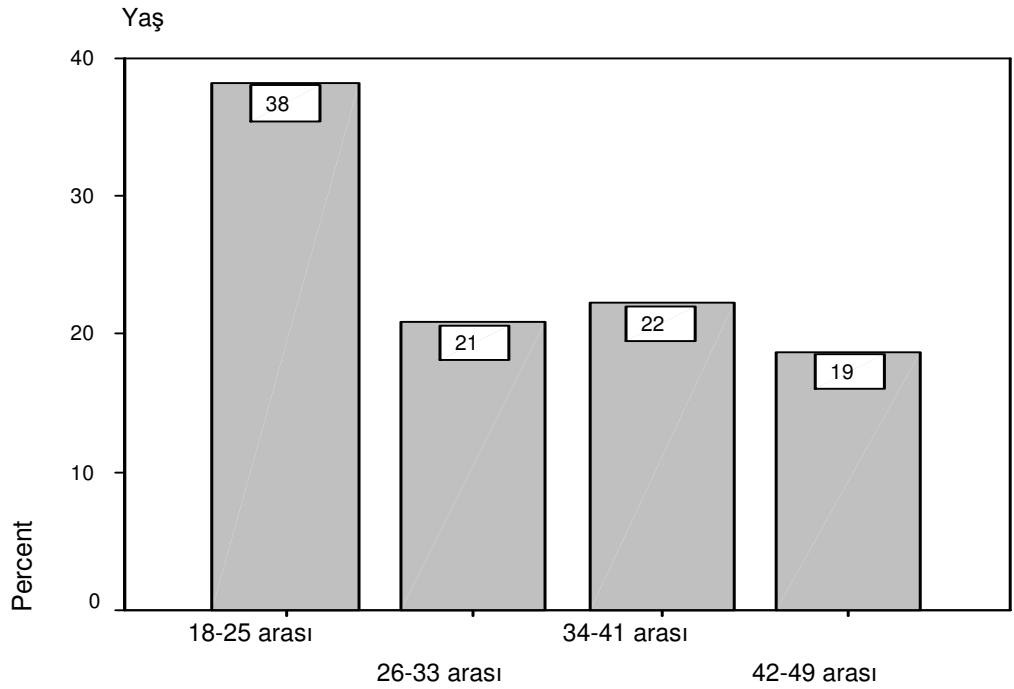
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1.BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırmaya alt yapı oluşturmak üzere işverenlerin ve işgörenlerin Ek.A.1. ve Ek.A.2.'de örnekleri verilen anketlere cevapları veri tabanı olarak alınmıştır. Anketleri 69 işveren ve 144 işgören yanıtlamıştır.

Tablo 4.1.1. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Yaş

		Yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25 arası	55	38,2	38,2	38,2
	26-33 arası	30	20,8	20,8	59,0
	34-41 arası	32	22,2	22,2	81,3
	42-49 arası	27	18,8	18,8	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

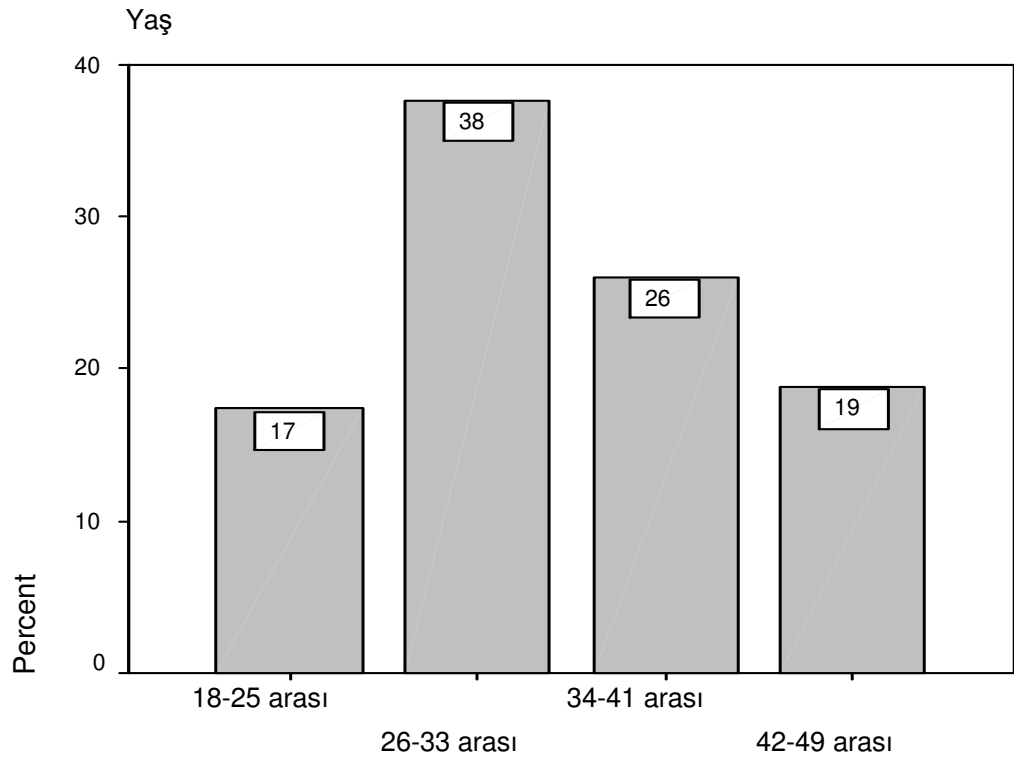


Şekil 4.1.1. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Yaş

Anketi yanıtlayan işgörenlerin tablo ve grafikten de görüldüğü üzere büyük bir çoğunluğu gençtir. Dolayısıyla kıdem yılları da bununla doğru orantılı olarak azdır.

Tablo 4.1.2. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Yaş

		Yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25 arası	12	17,4	17,4	17,4
	26-33 arası	26	37,7	37,7	55,1
	34-41 arası	18	26,1	26,1	81,2
	42-49 arası	13	18,8	18,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	



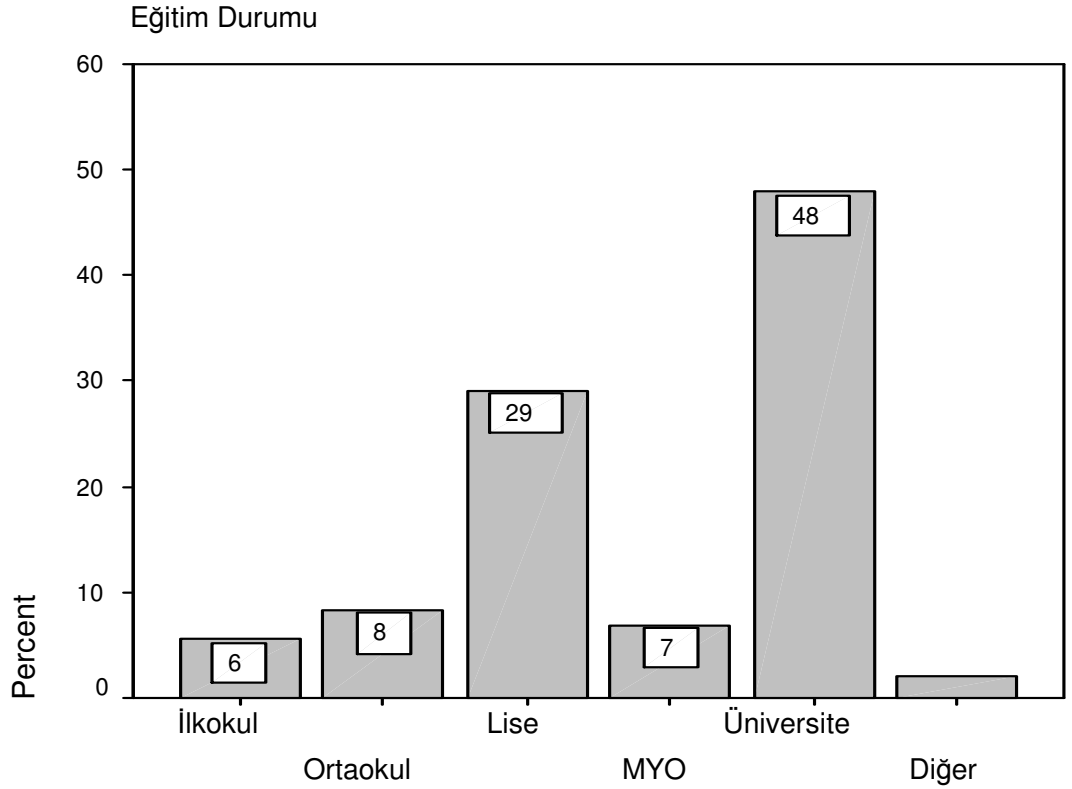
Şekil 4.1.2. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Yaş

İşgörenlere paralel olarak işverenlerin de genç yaşlarda oldukları gözlenmektedir. Genel olarak işverenlerin işgörenlere kıyasla daha üst yaş aralıklarında oldukları söylenebilir. Anketi dolduran işverenlerin ağırlıklı çoğunluğu %38 ile 26-33 yaş aralığındadır. Orta yaş üzeri 42-49 yaş aralığındaki işverenlerin yüzdesi %19'dur.

Tablo 4.1.3. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Eğitim Durumu

Eğitim Durumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid İlkokul	8	5,6	5,6	5,6
Ortaokul	12	8,3	8,3	13,9
Lise	42	29,2	29,2	43,1
MYO	10	6,9	6,9	50,0
Üniversite	69	47,9	47,9	97,9
Diğer	3	2,1	2,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	



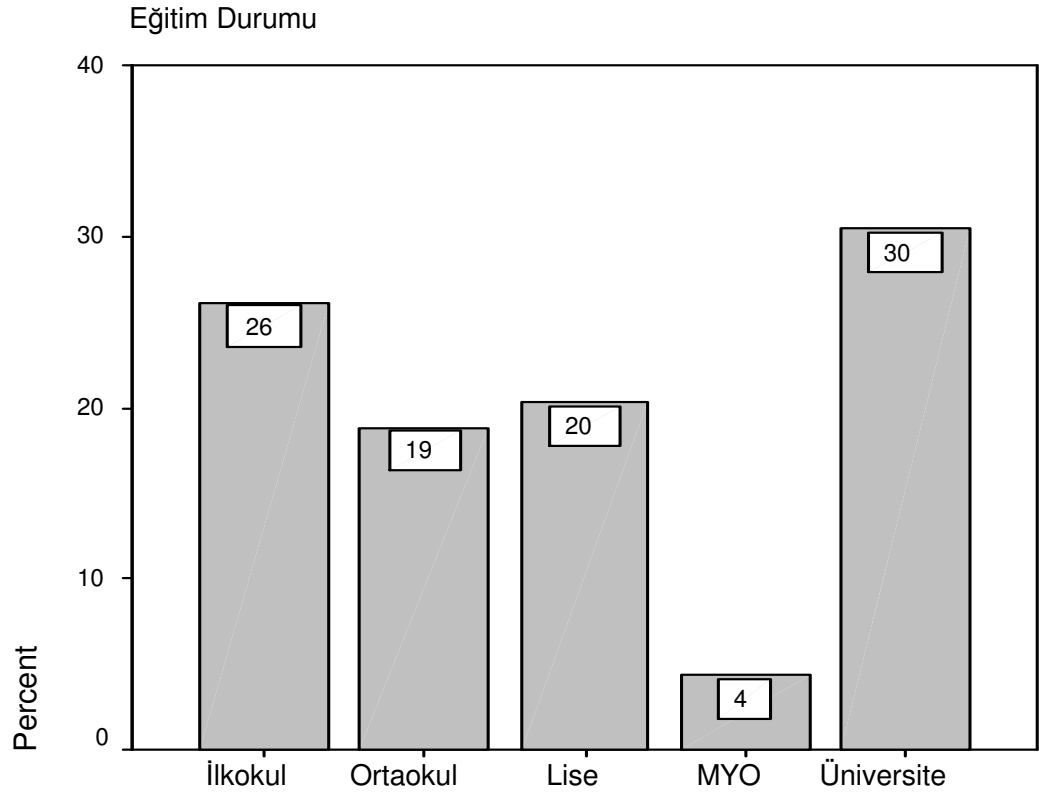
Şekil 4.1.3. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Eğitim Durumu

Anketi yanıtlayan işgörenler ağırlıklı olarak lise ve üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Bu demografik özellikler, araştırma konusuna yönelik sorularda belirleyici özellik göstermektedir. Bir diğer dikkat çekici nokta ise ‘ara personel’ tabir edilen Meslek Yüksek Okulu mezunlarının azınlıkta olmalarıdır.

Tablo 4.1.4. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Eğitim Durumu

Eğitim Durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlkokul	18	26,1	26,1	26,1
	Ortaokul	13	18,8	18,8	44,9
	Lise	14	20,3	20,3	65,2
	MYO	3	4,3	4,3	69,6
	Üniversite	21	30,4	30,4	100,0
	Total		69	100,0	100,0



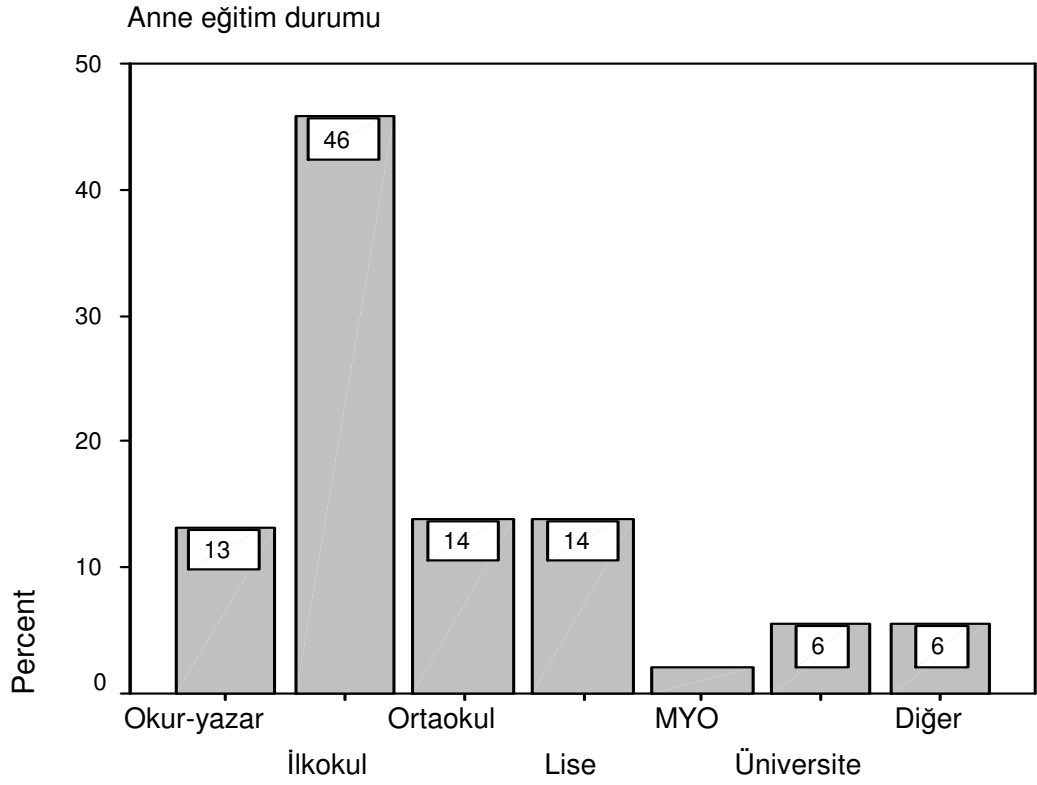
Şekil 4.1.4. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Eğitim Durumu

İşverenlerin eğitim durumları ilkökul, lise ve üniversite seçeneklerinde birbirine yakın bir dağılım göstermiştir. Üniversite mezunu işverenler ise diğer seçeneklere kıyasla çoğunluktadır. Bu sorgulamada da Meslek Yüksek Okulu mezunları %4 oranla diğerlerine kıyasla azınlıkta kalmıştır.

Tablo 4.1.5. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Anne Eğitim Durumu

Anne eğitim durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Okur-yazar	19	13,2	13,2	13,2
	İlkokul	66	45,8	45,8	59,0
	Ortaokul	20	13,9	13,9	72,9
	Lise	20	13,9	13,9	86,8
	MYO	3	2,1	2,1	88,9
	Üniversite	8	5,6	5,6	94,4
	Diğer	8	5,6	5,6	100,0
	Total	144	100,0	100,0	



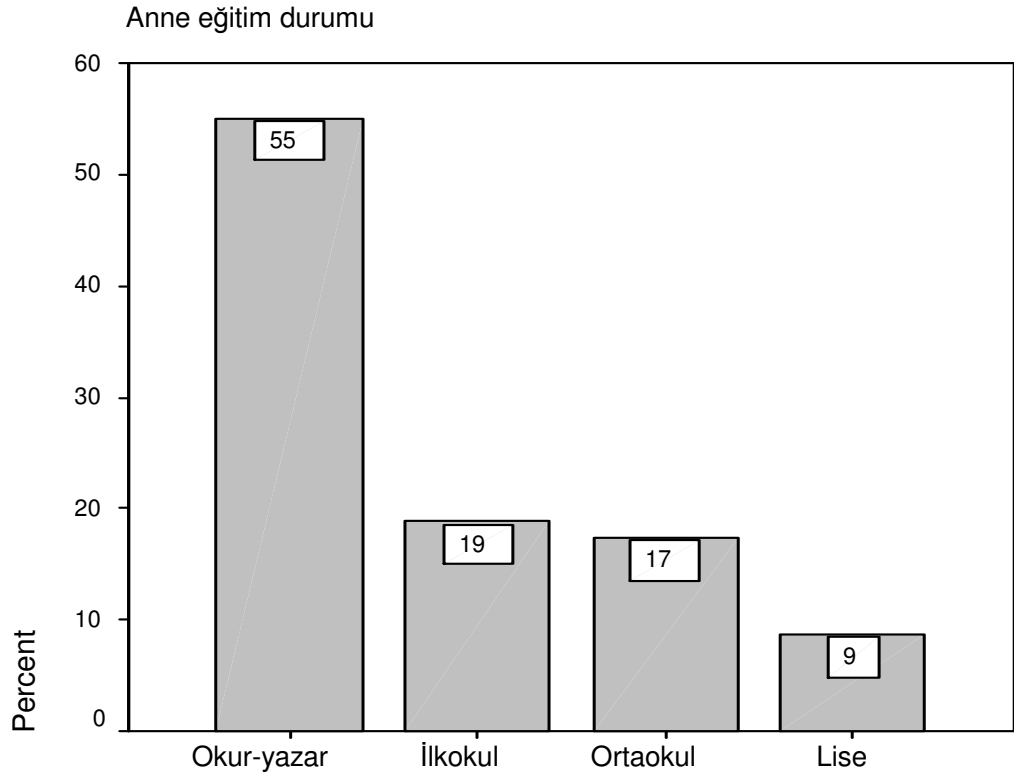
Şekil 4.1.5. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Anne Eğitim Durumu

Anketi yanıtlayan işgörenlerin anne eğitim durumu %46 ile ağırlıklı olarak ilkokul mezunu şeklinde belirtilmiştir. Üniversite ve daha üzerinde eğitim görenlerin yüzdesi %12'dir.

Tablo 4.1.6. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Anne Eğitim Durumu

Anne eğitim durumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Okur-yazar	38	55,1	55,1	55,1
İlkokul	13	18,8	18,8	73,9
Ortaokul	12	17,4	17,4	91,3
Lise	6	8,7	8,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	



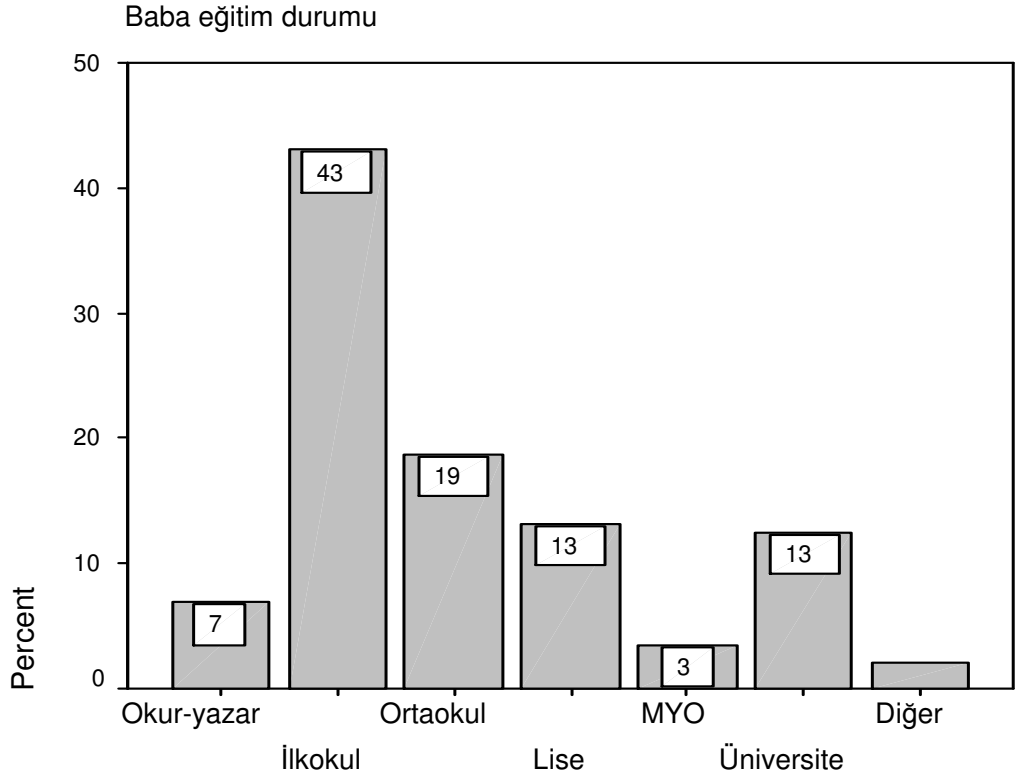
Şekil 4.1.6. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Anne Eğitim Durumu

Anketi yanıtlayan işverenlerin anne eğitim durumu da ağırlıklı olarak okur-yazar biçiminde işaretlenmiştir. İşgörenlere kıyasla anketi yanıtlayan işverenlerin hiç birisinin annesinin üniversite mezunu olmadığı dikkati çekmektedir. Lise mezunlarının oranı %9'dur.

Tablo 4.1.7. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Baba Eğitim Durumu

Baba eğitim durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Okur-yazar	10	6,9	6,9	6,9
	İlkokul	62	43,1	43,1	50,0
	Ortaokul	27	18,8	18,8	68,8
	Lise	19	13,2	13,2	81,9
	MYO	5	3,5	3,5	85,4
	Üniversite	18	12,5	12,5	97,9
	Diğer	3	2,1	2,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0	



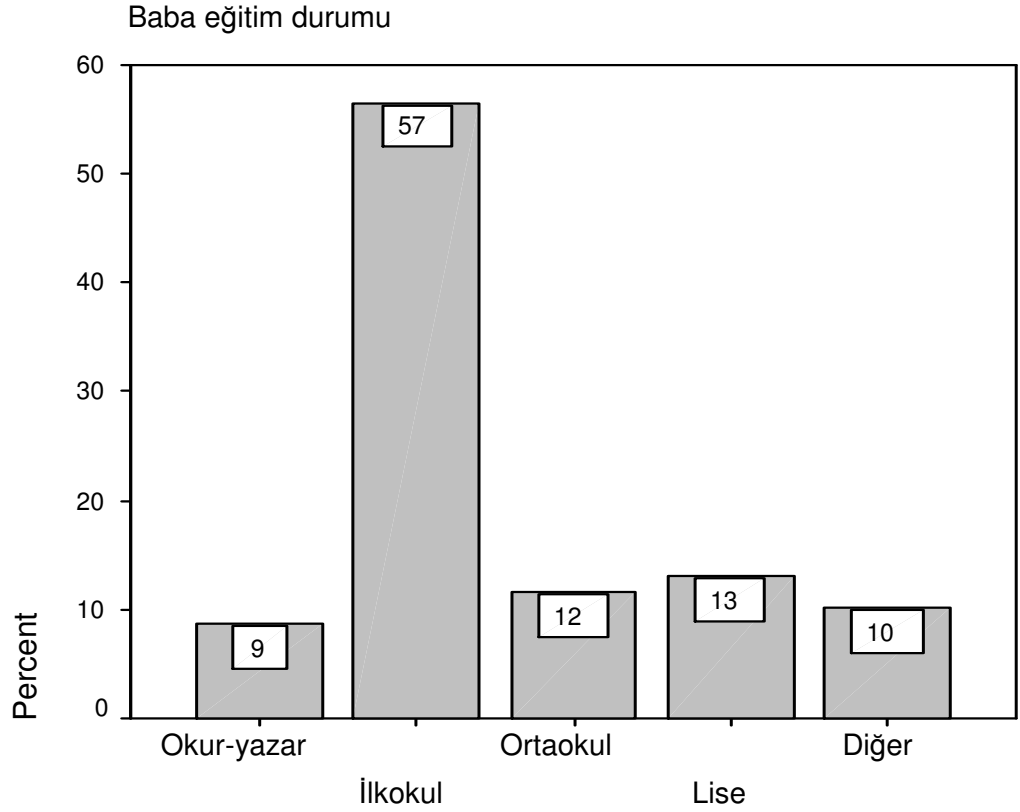
Şekil 4.1.7. Anketi Yanıtlayan İşgörenlerin Demografik Özellikleri – Baba Eğitim Durumu

Ankete yanıt veren işgörenlerin baba eğitim durumları ise ağırlıklı olarak ilkokul mezunu biçiminde işaretlenmiştir. Babası üniversite ve daha yüksek eğitim seviyesinden mezun işgörenlerin oranı %15'tir.

Tablo 4.1.8. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Baba Eğitim Durumu

Baba eğitim durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Okur-yazar	6	8,7	8,7	8,7
	İlkokul	39	56,5	56,5	65,2
	Ortaokul	8	11,6	11,6	76,8
	Lise	9	13,0	13,0	89,9
	Diğer	7	10,1	10,1	100,0
	Total	69	100,0	100,0	



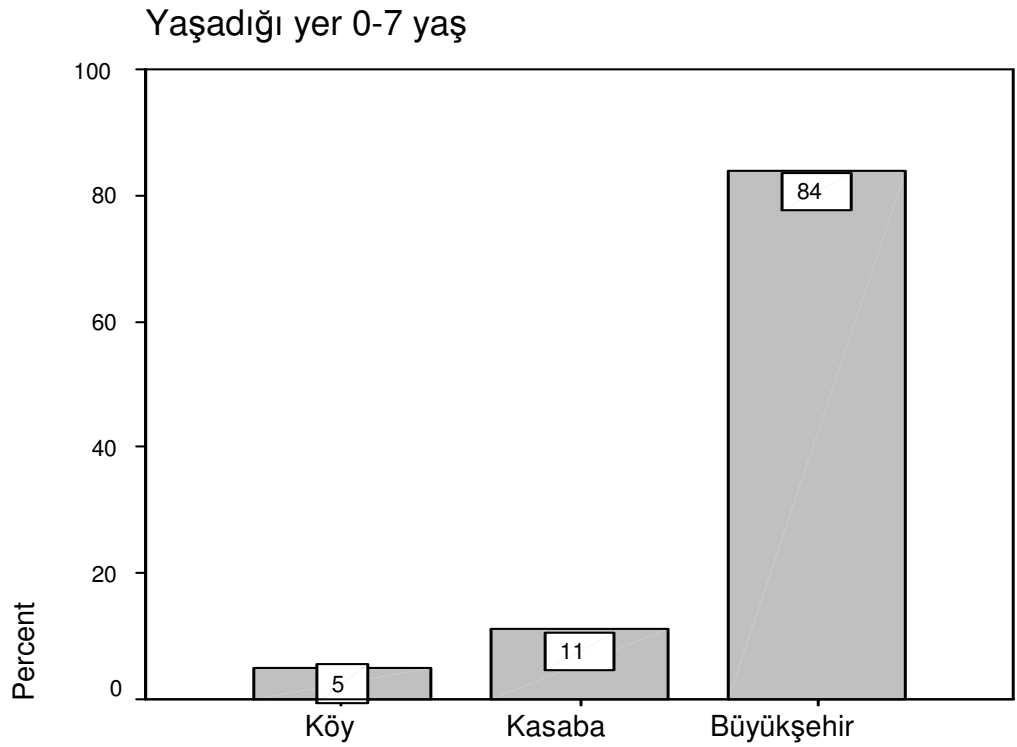
Şekil 4.1.8. Anketi Yanıtlayan İşverenlerin Demografik Özellikleri – Baba Eğitim Durumu

İşverenlerin baba eğitim durumları da işgörenlere paralel olarak ilkökul mezunu biçiminde cevaplanmıştır. Anketi yanıtlayan işverenlerin annelerinde olduğu gibi hiçbirinin babasının üniversite mezunu olmayışı dikkat çekicidir.

Tablo 4.2.1. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 0 – 7 yaş

Yaşadığı yer 0-7 yaş

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Köy	7	4,9	4,9	4,9
Kasaba	16	11,1	11,1	16,0
Büyükşehir	121	84,0	84,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	



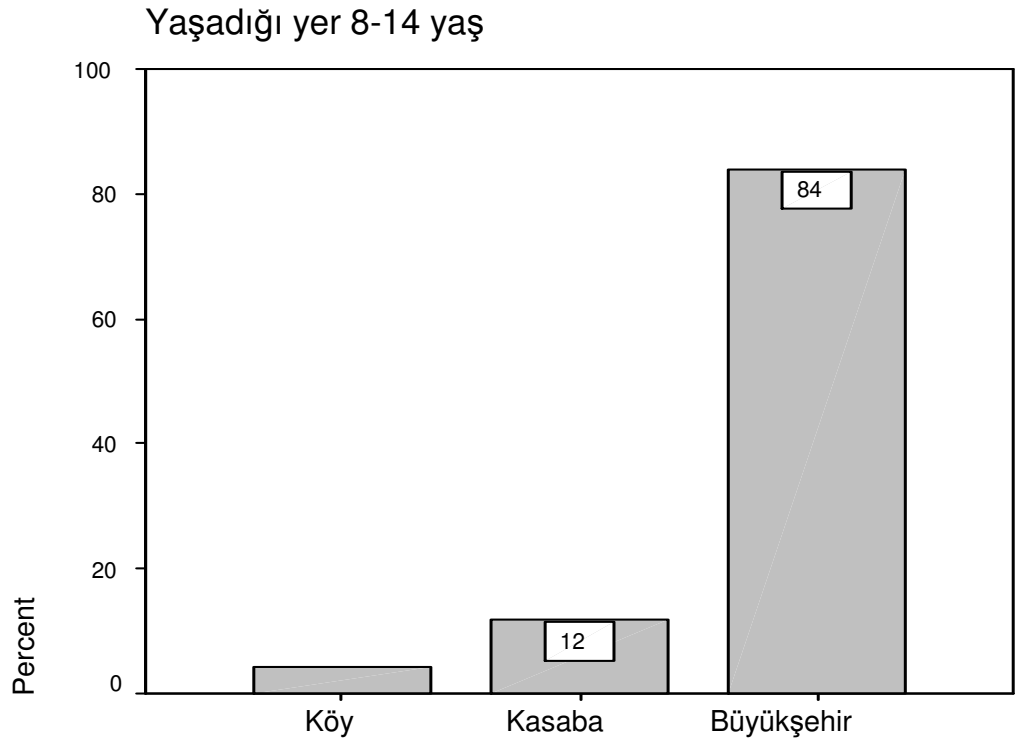
Şekil 4.2.1. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 0 – 7 yaş

İşgörenlerden 0-7 yaş aralığında yaşadıkları yer sorulduğunda büyükşehir yanıtını verenlerin %84 ile çoğunlukta olduğu görülmektedir. Toplamda işgörenlerin %16'sı köy ve kasaba gibi küçük yerleşim birimlerinde yaşadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.2.2. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 8 – 14 yaş

Yaşadığı yer 8-14 yaş

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Köy	6	4,2	4,2	4,2
Kasaba	17	11,8	11,8	16,0
Büyükşehir	121	84,0	84,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	



Şekil 4.2.2. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 8 – 14 yaş

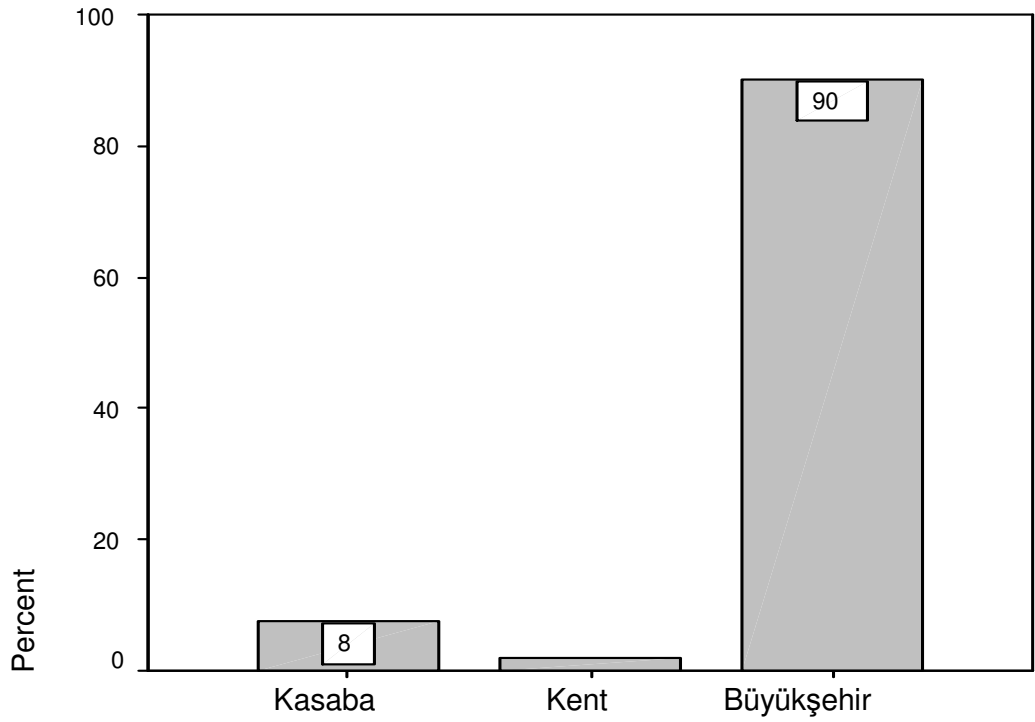
İşgörenlerin %84 ağırlıklı çoğunluğu 8-14 yaş aralığında büyükşehirde yaşadıklarını belirtmişlerdir. 8-14 yaş aralığında küçük yerleşim birimlerinde yaşamış olanların oranı %13'tür.

Tablo 4.2.3. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 15 – 20yaş

Yaşadığı yer 15-20 yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kasaba	11	7,6	7,6	7,6
	Kent	3	2,1	2,1	9,7
	Büyükşehir	130	90,3	90,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Yaşadığı yer 15-20 yaş



Şekil 4.2.3. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 15 – 20yaş

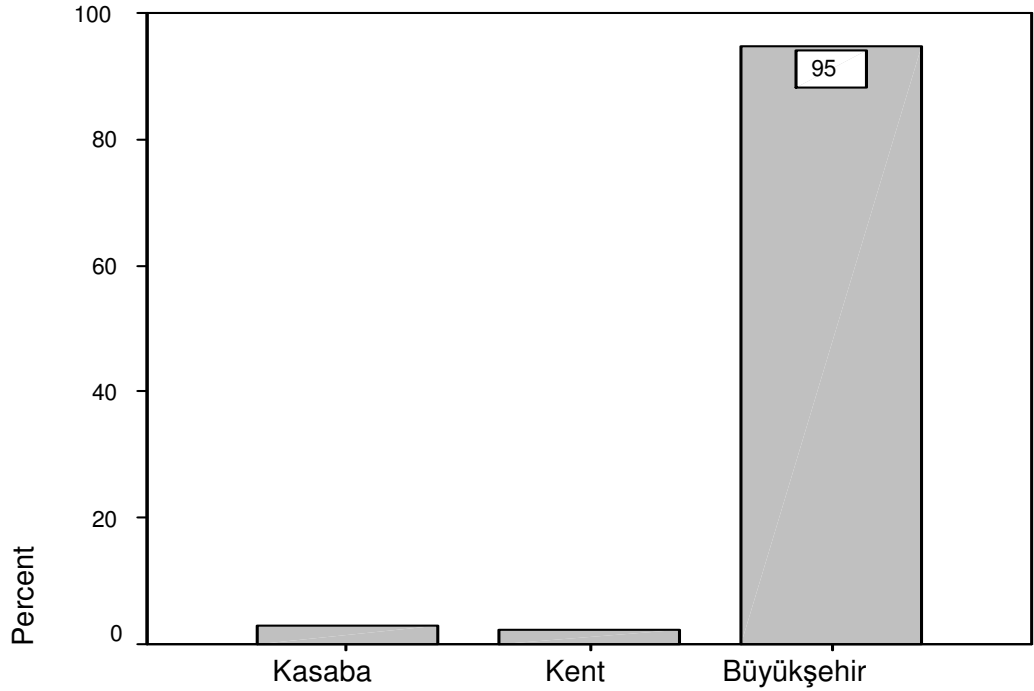
İşgörenlerin %90'ı 15-20 yaş arasında büyükşehirde yaşadıklarını belirtmişlerdir. Diğer yaş aralıklarında olduğu gibi küçük yerleşim birimlerinde yaşayanların oranı önemsenmeyecek kadar düşüktür.

Tablo 4.2.4. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 21 – 26 yaş

Yaşadığı yer 21-26 yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kasaba	4	2,8	3,1	3,1
	Kent	3	2,1	2,3	5,4
	Büyükşehir	123	85,4	94,6	100,0
	Total	130	90,3	100,0	
Missing	System	14	9,7		
Total		144	100,0		

Yaşadığı yer 21-26 yaş



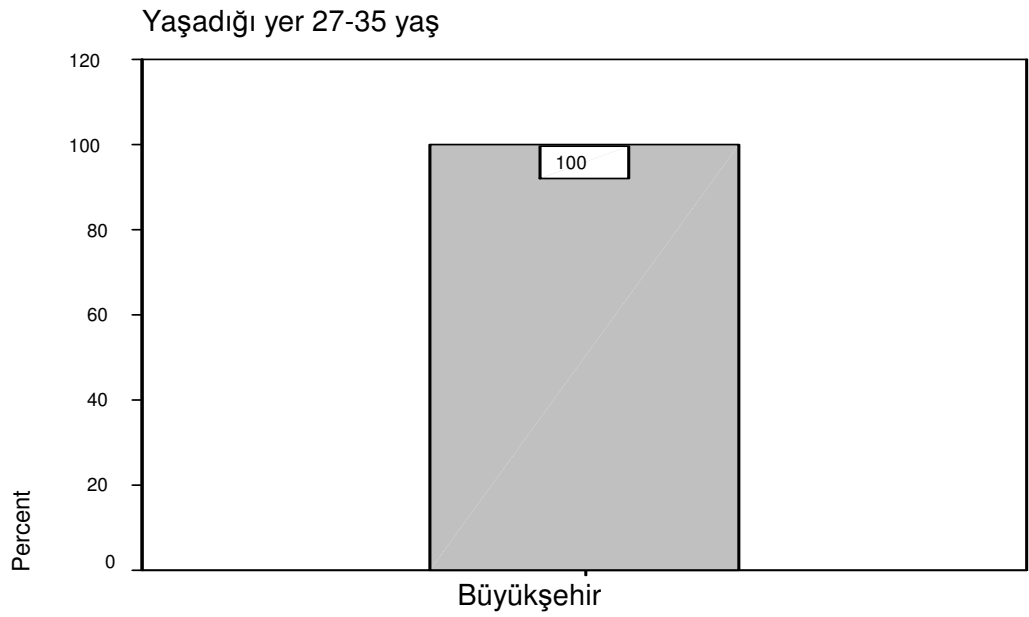
Şekil 4.2.4. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 21 – 26 yaş

İşgörenlerden 21-26 yaş arasında da %95 çoğunlukla büyükşehirde yaşadıklarını belirtenler olmuştur. İleride incelenecek faktörlerde büyükşehirde yaşamının risk alma ile kıyaslandığı görülecektir.

Tablo 4.2.5. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 27 – 35 yaş

Yaşadığı yer 27-35 yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Büyükşehir	80	55,6	100,0	100,0
Missing	System	64	44,4		
Total		144	100,0		



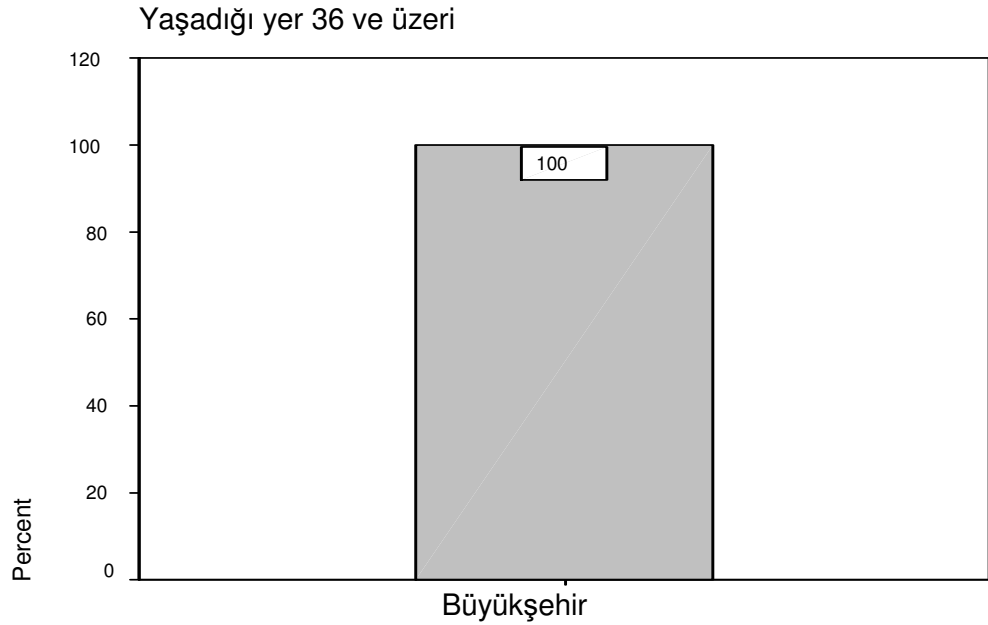
Şekil 4.2.5. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 27 – 35 yaş

İşgörenlerin tamamı 27-35 yaş arasında büyükşehirde yaşadıklarını belirtmiştir. Burada yüksek öğrenimlerini tamamlayıp çalışma hayatına atıldıktan itibaren büyükşehirde yaşamaya başladıkları sonucu çıkarılabilir. Dolayısıyla anketi dolduran İşgörenlerden çocukluk ve ergenlik yaşlarında küçük yerleşim birimlerinde yaşamış olanların hiçbirinin geri dönmediği yorumu yapılabilir.

Tablo 4.2.6. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 36 yaş ve üzeri

Yaşadığı yer 36 ve üzeri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Büyükşehir	67	46,5	100,0	100,0
Missing System	77	53,5		
Total	144	100,0		



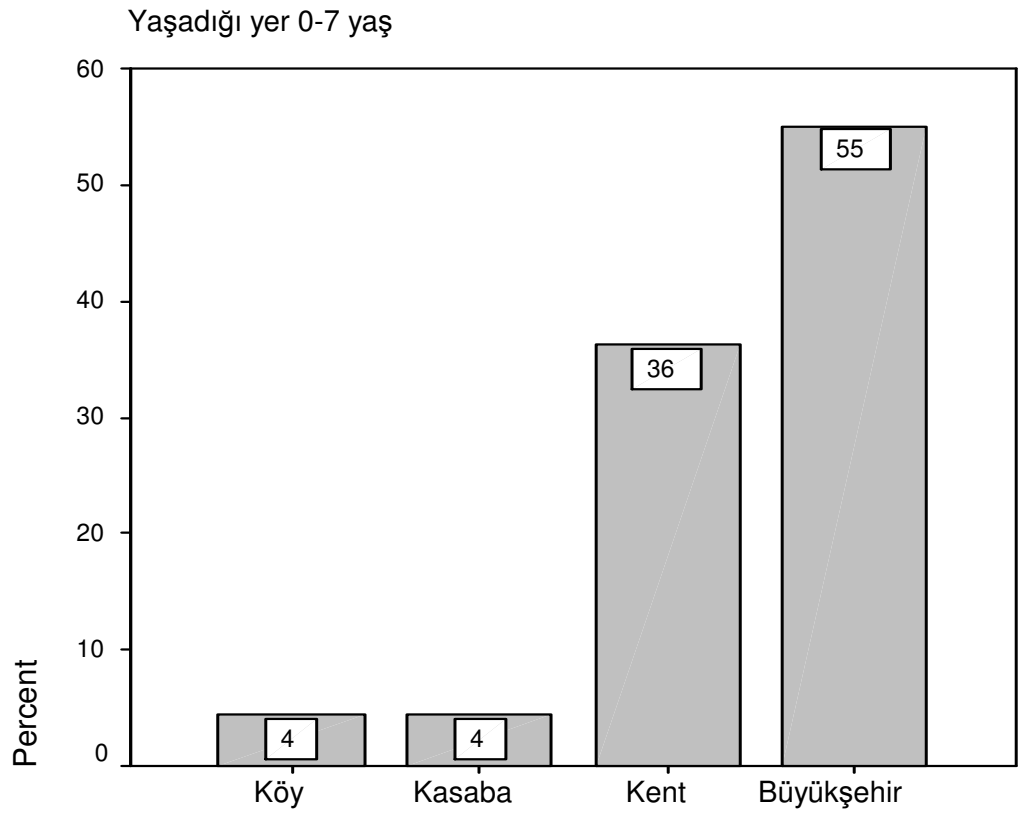
Şekil 4.2.6. İşgörenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 36 yaş ve üzeri

Ankete yanıt veren işgörenlerin 36 yaş ve üzerindeki yıllarda tamamının büyükşehirde yaşadığı gözlenmektedir. Burada aynı Şekil 4.2.5.'te olduğu gibi yüksek öğrenimlerini tamamlayıp çalışma hayatına atıldıktan itibaren büyükşehirde yaşamaya başladıkları sonucu çıkarılabilir. Dolayısıyla anketi dolduran İşgörenlerden çocukluk ve ergenlik yaşlarında küçük yerleşim birimlerinde yaşamış olanların hiçbirinin geri dönmediği yorumu tekrarlanabilir.

Tablo 4.2.7. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 0 – 7 yaş

Yaşadığı yer 0-7 yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Köy	3	4,3	4,3	4,3
	Kasaba	3	4,3	4,3	8,7
	Kent	25	36,2	36,2	44,9
	Büyükşehir	38	55,1	55,1	100,0
	Total	69	100,0	100,0	



Şekil 4.2.7. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 0 – 7 yaş

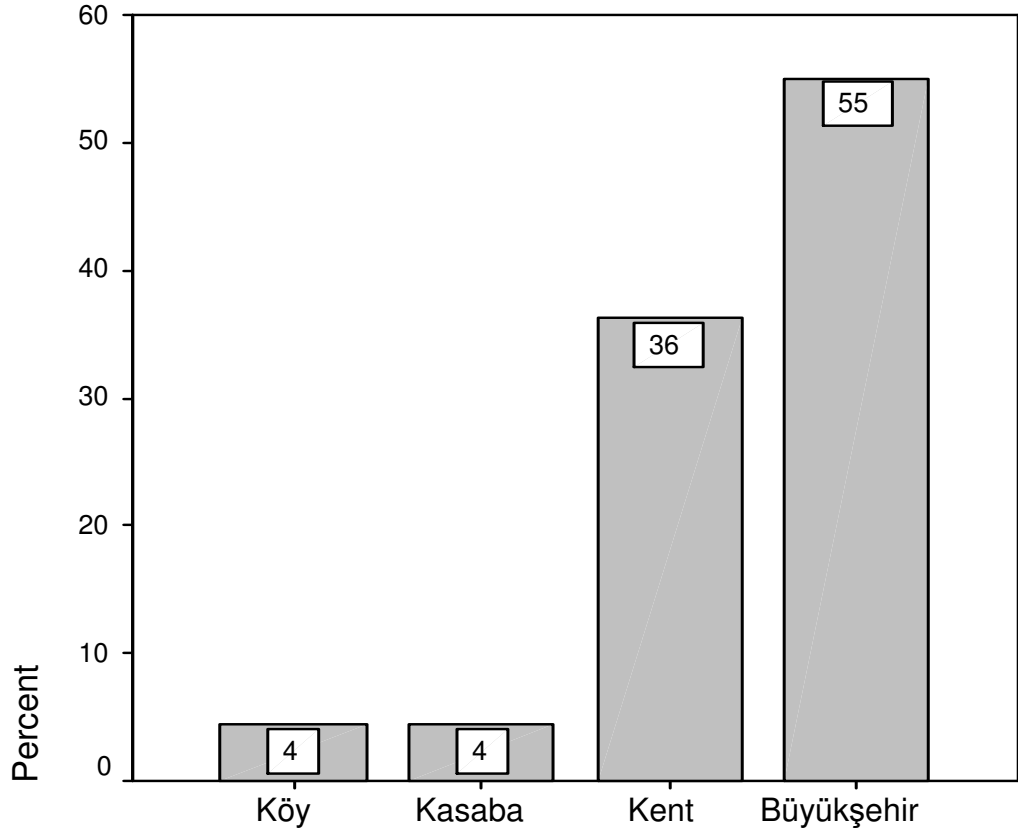
Anketi yanıtlayan işverenlerin %55'i 0-7 yaşları arasında büyükşehirde, %36'sı ise kentte yaşadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.2.8. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 8 –14 yaş

Yaşadığı yer 8-14 yaş

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Köy	3	4,3	4,3	4,3
Kasaba	3	4,3	4,3	8,7
Kent	25	36,2	36,2	44,9
Büyükşehir	38	55,1	55,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Yaşadığı yer 8-14 yaş



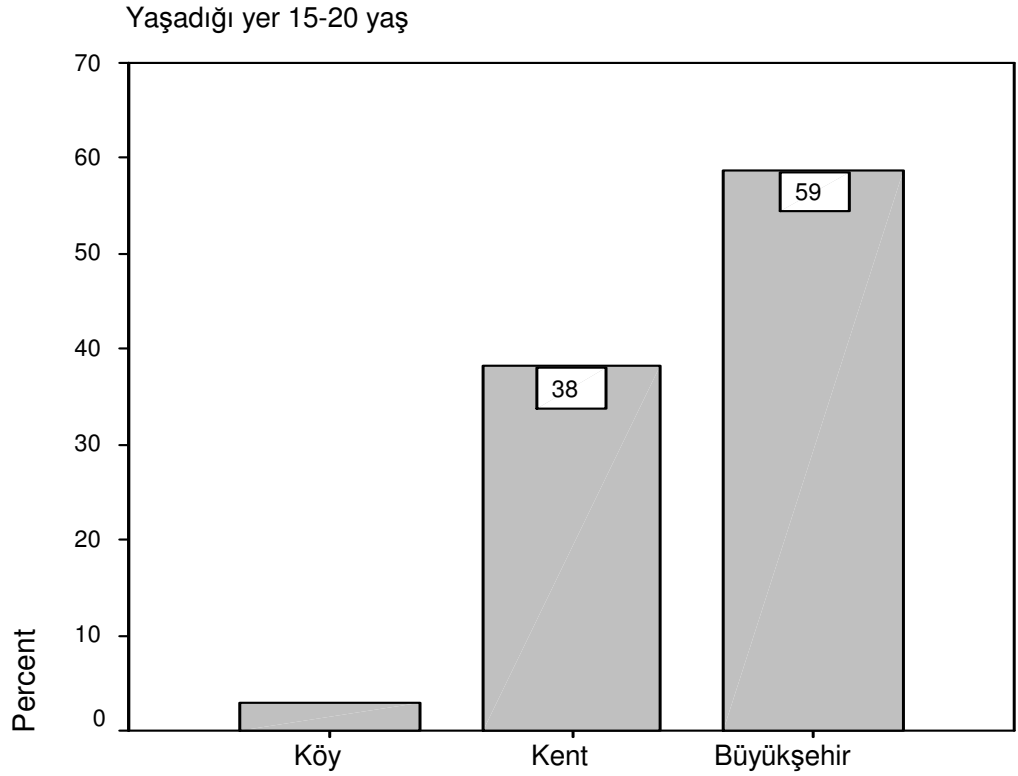
Şekil 4.2.8. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 8 –14 yaş

Şekil 4.2.7. ile aynı oranlarda anketi yanıtlayan işverenlerin 8-14 yaşları arasında ağırlıklı olarak kent ve büyükşehirde yaşadıkları belirtilmiştir.

Tablo 4.2.9. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 15 –20 yaş

Yaşadığı yer 15-20 yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Köy	2	2,9	2,9	2,9
	Kent	26	37,7	38,2	41,2
	Büyükşehir	40	58,0	58,8	100,0
	Total	68	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		69	100,0		



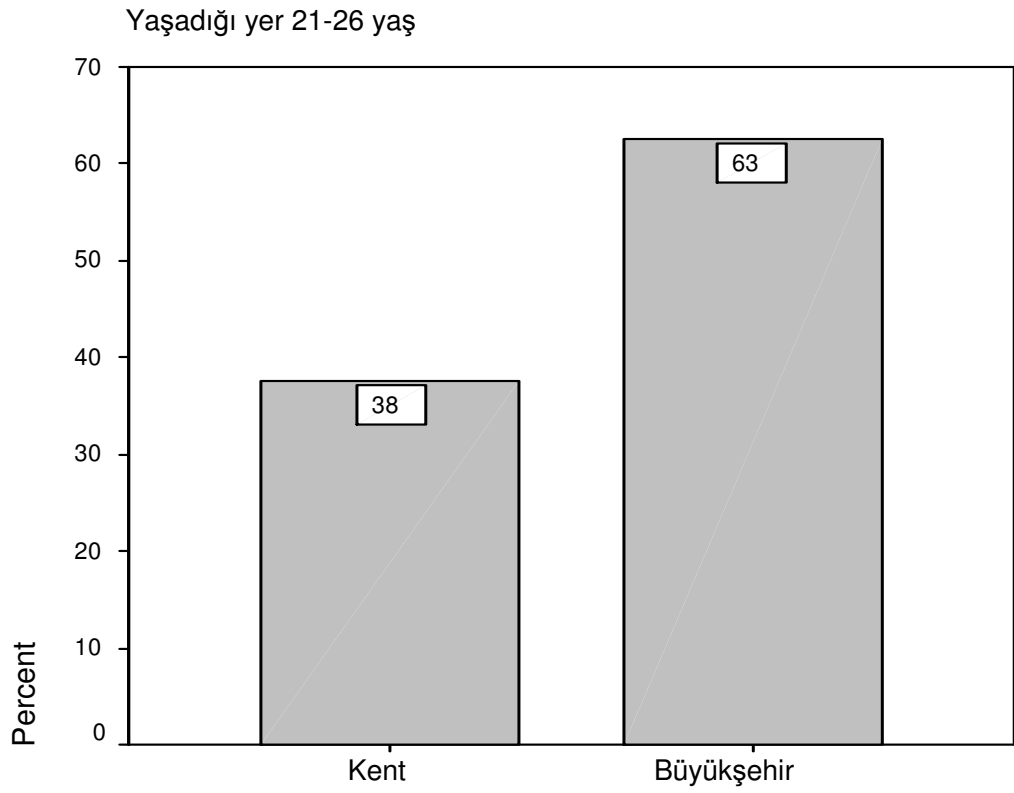
Şekil 4.2.9. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 15 –20 yaş

Anketi yanıtlayan işverenlerin %59'u 15-20 yaş arasında büyükşehirde, %38'i ise kentte yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.10. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 21 –26 yaş

Yaşadığı yer 21-26 yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kent	24	34,8	37,5	37,5
	Büyükşehir	40	58,0	62,5	100,0
	Total	64	92,8	100,0	
Missing	System	5	7,2		
Total		69	100,0		



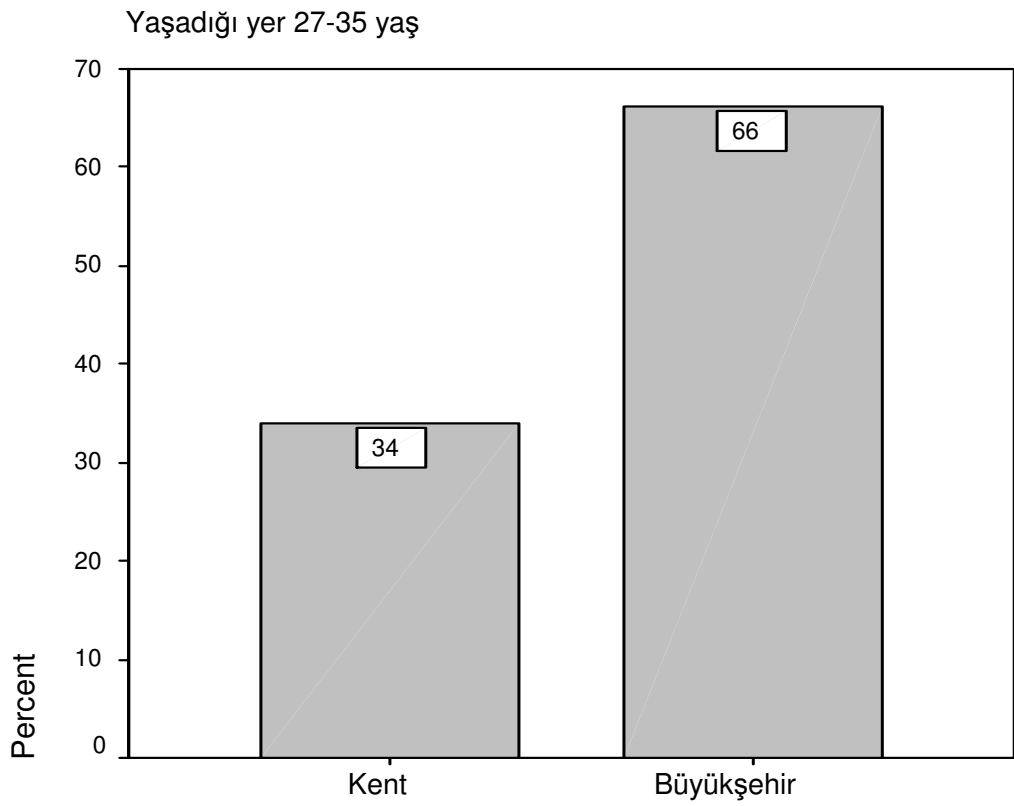
Şekil 4.2.10. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 21 –26 yaş

21-26 yaş aralığındayken ise anketi yanıtlayan işverenlerin tamamının büyükşehir yada kentte yaşadığı görülmektedir.

Tablo 4.2.11. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 27 –35 yaş

Yaşadığı yer 27-35 yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kent	20	29,0	33,9	33,9
	Büyükşehir	39	56,5	66,1	100,0
	Total	59	85,5	100,0	
Missing	System	10	14,5		
Total		69	100,0		



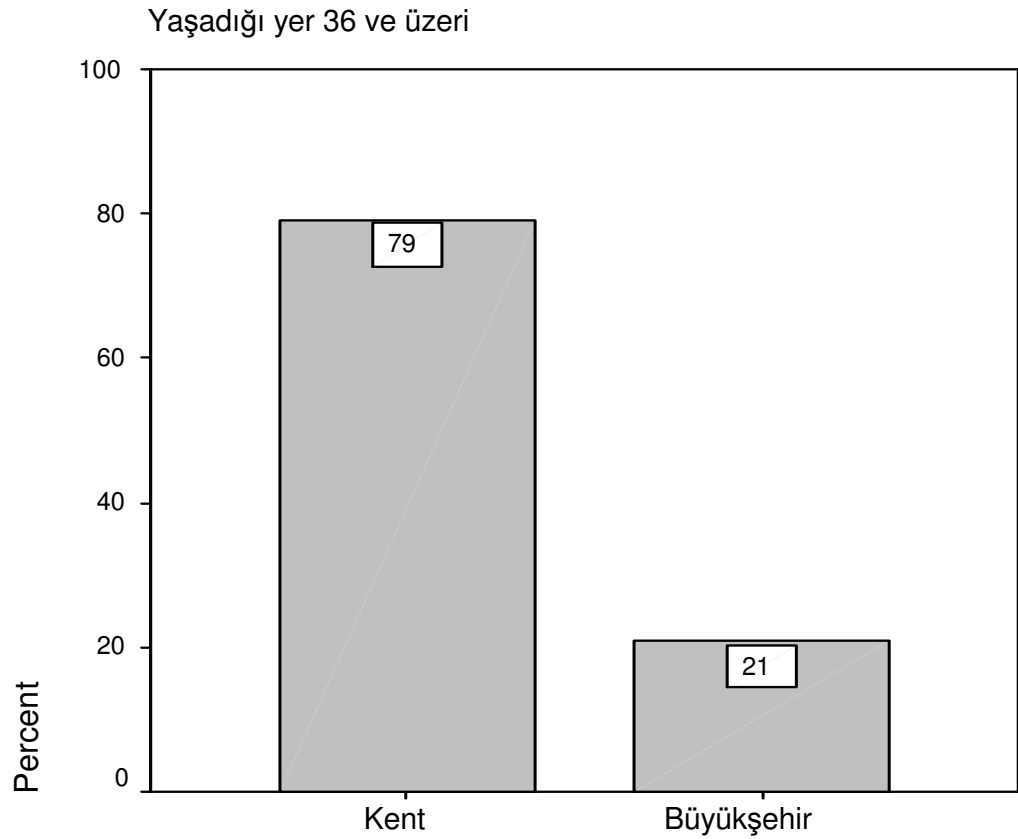
Şekil 4.2.11. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 27 –35 yaş

27-35 yaş aralığındayken ise anketi yanıtlayan işverenlerin tamamının Şekil 4.2.10'da olduğu gibi büyükşehir yada kentte yaşadığı görülmektedir. İşgörenlerle kıyaslandığında işverenlerin daha önceki yaş aralıklarında küçük yerleşim birimlerinde yaşamadıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 4.2.12. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 36 yaş ve üzeri

Yaşadığı yer 36 ve üzeri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kent	19	27,5	79,2	79,2
	Büyükşehir	5	7,2	20,8	100,0
	Total	24	34,8	100,0	
Missing	System	45	65,2		
Total		69	100,0		



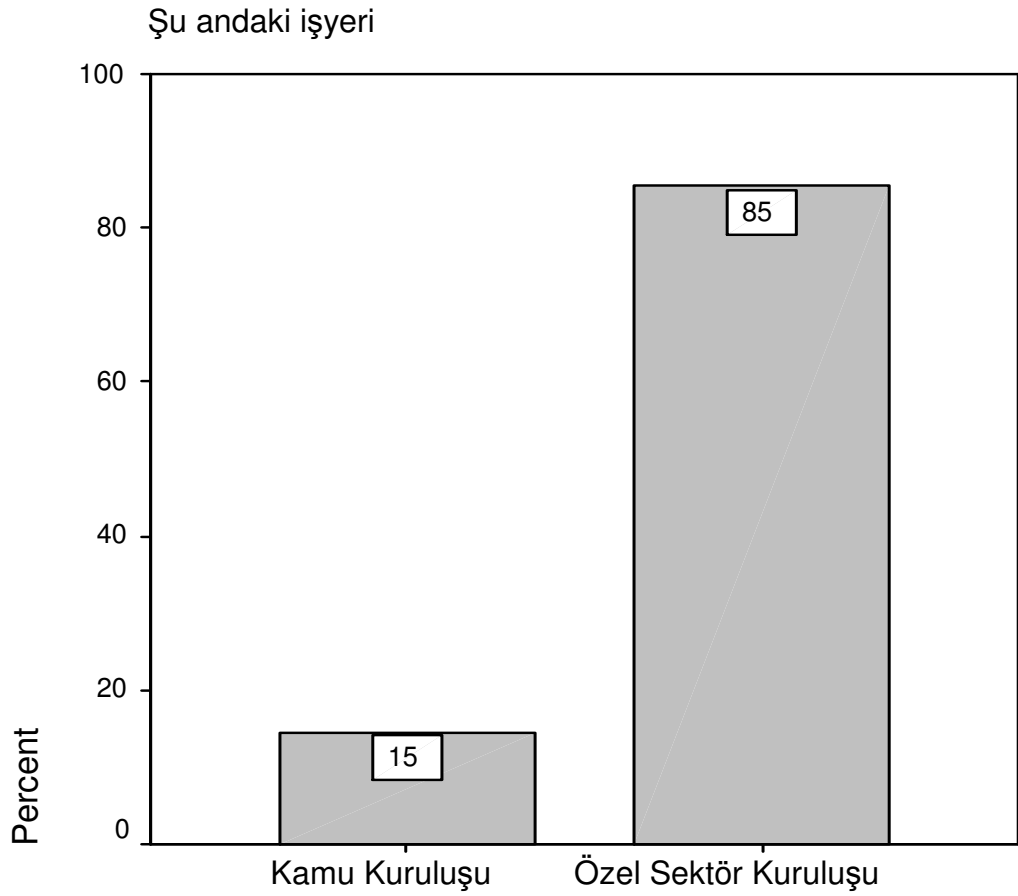
Şekil 4.2.12. İşverenlerin Yaş Aralıkları ve Yaşadıkları Yerler – 36 yaş ve üzeri

Bu tablo ve şekilden ise 36 yaş ve üzerindeki yaşlardayken işverenlerin ağırlıklı olarak kentte yaşadıkları sonucu çıkmaktadır. İşgörenlerle ilgili yorumlarda olduğu gibi işverenler için de çalışma hayatına atıldıklarında mutlak biçimde büyük yerleşim yerlerinde yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 4.3.1. İşgörenin Çalıştığı Sektör

Şu andaki işyeri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kamu Kuruluşu	21	14,6	14,6	14,6
Özel Sektör Kuruluşu	123	85,4	85,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	



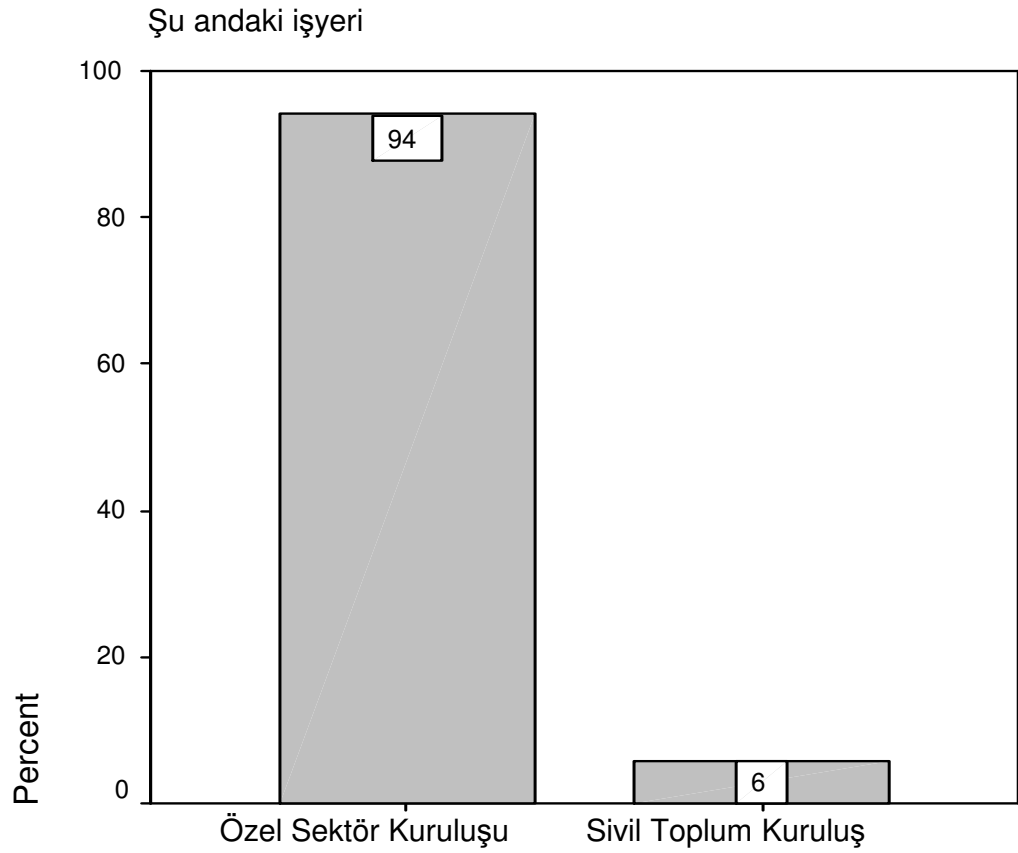
Şekil 4.3.1. İşgörenin Çalıştığı Sektör

Anketi yanıtlayan işgörenler ağırlıklı olarak özel sektör kuruluşlarındandır. Kamu kuruluşlarının %15 ağırlıkta olduğu gözlenmektedir. Anket sorusundaki seçeneklerde olduğu halde İşgörenlerden sivil toplum kuruluşunda çalışan yoktur.

Tablo 4.3.2 İşverenin Çalıştığı Sektör

Şu andaki işyeri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Özel Sektör Kuruluşu	65	94,2	94,2	94,2
Sivil Toplum Kuruluşu	4	5,8	5,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

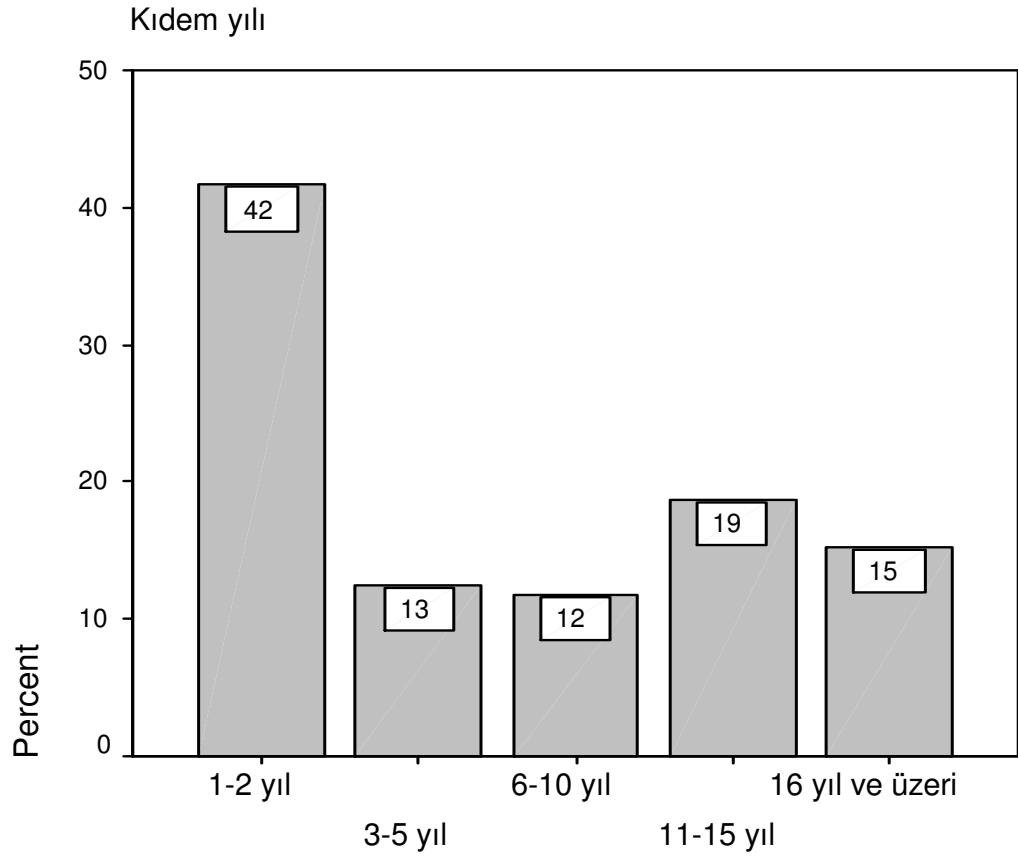


Şekil 4.3.2. İşverenin Çalıştığı Sektör

İşgörenlerle benzer biçimde işverenlerin yanıtladıkları anketler sonucunda %94 işverenin özel sektörü temsil ettiği görülmektedir. Anketi yanıtlayanlar arasında bir sivil toplum kuruluşunda çalışıp kendisini 'işveren' olarak ifade eden %6 oranında bir grubun olması da dikkat çekicidir.

Tablo 4.3.3. İşgörenin Mevcut İşyerindeki Kıdemi

		Kıdem yılı			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 yıl	60	41,7	41,7	41,7
	3-5 yıl	18	12,5	12,5	54,2
	6-10 yıl	17	11,8	11,8	66,0
	11-15 yıl	27	18,8	18,8	84,7
	16 yıl ve üzeri	22	15,3	15,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

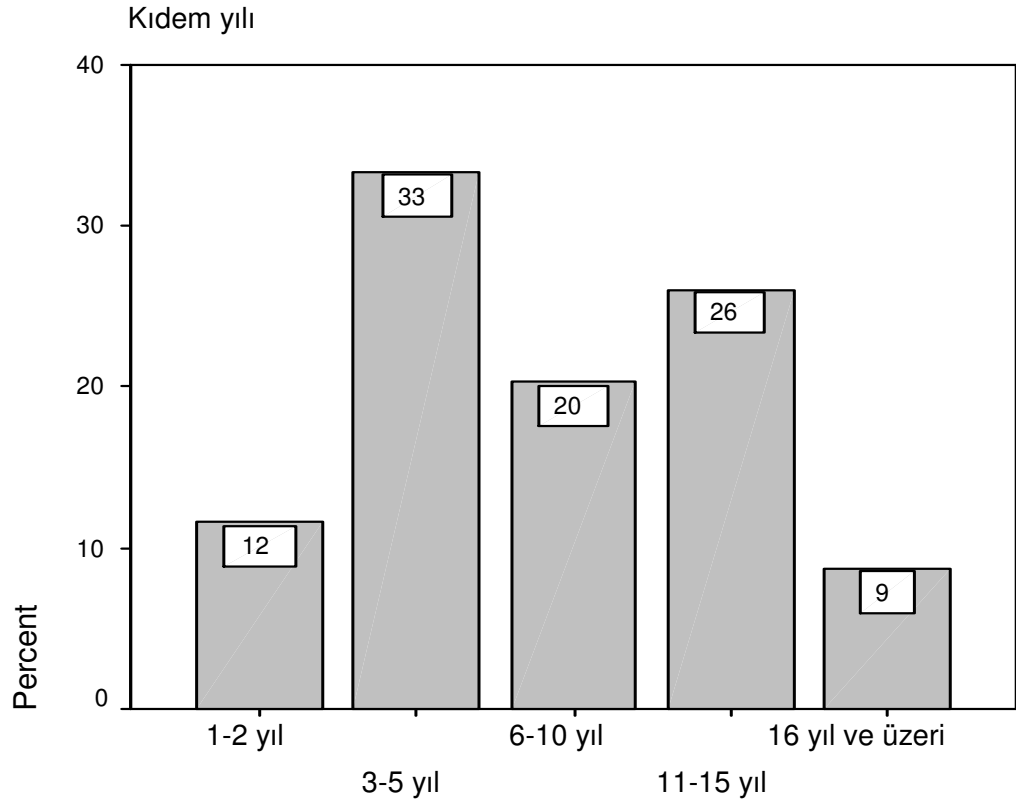


Şekil 4.3.3. İşgörenin Mevcut İşyerindeki Kıdemi

Anketi yanıtlayan işgörenlerin %42'si çalıştıkları kurumdaki kıdemlerinin 1-2 yıl olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.3.4. İşverenin Mevcut İşyerindeki Kıdemi

		Kıdem yılı			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 yıl	8	11,6	11,6	11,6
	3-5 yıl	23	33,3	33,3	44,9
	6-10 yıl	14	20,3	20,3	65,2
	11-15 yıl	18	26,1	26,1	91,3
	16 yıl ve üzeri	6	8,7	8,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	



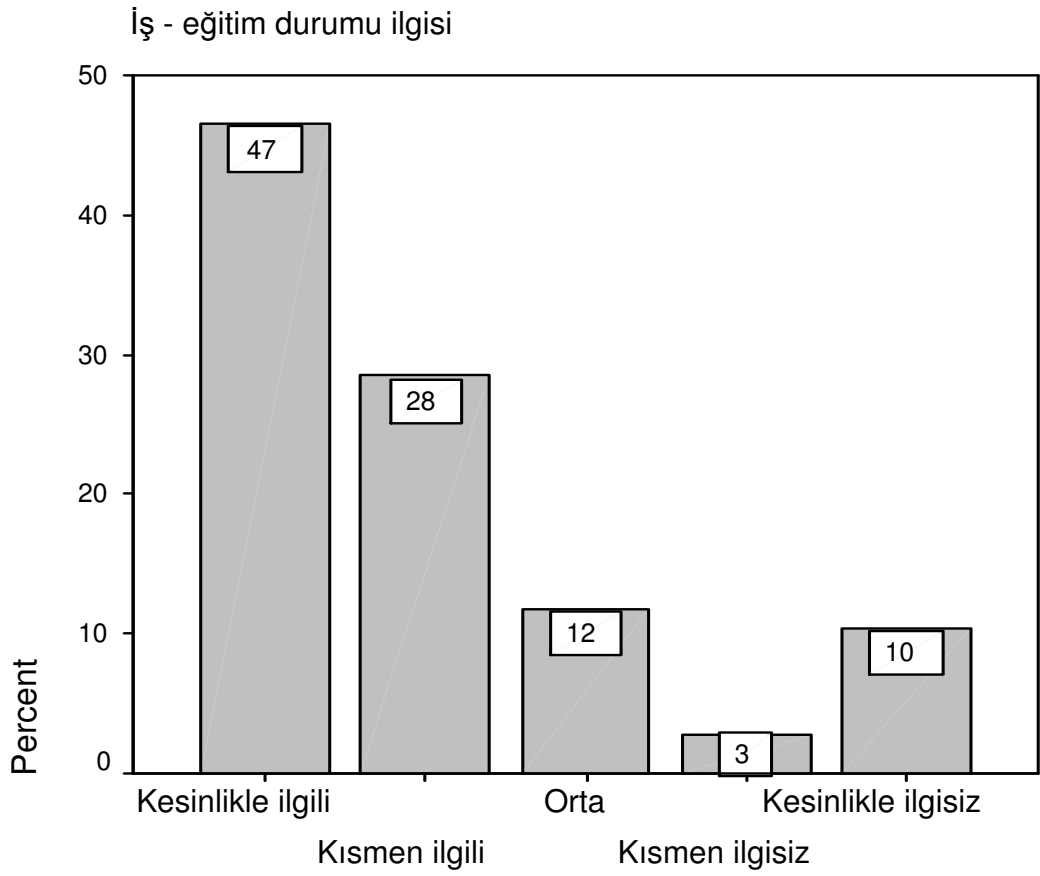
Şekil 4.3.4. İşverenin Mevcut İşyerindeki Kıdemi

Yukarıdaki tablo ve şekilden ise işverenlerin yaş aralıklarıyla paralel sonuçlar elde edilmiş, işyerindeki kıdemlerinin ağırlıklı olarak 3-5 ila 11-15 yıl arasında seyrettiği görülmüştür.

Tablo 4.3.5. İşgörenin Yaptığı İşin Aldığı Eğitimle İlgisi

İş - eğitim durumu ilgisi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle ilgili	67	46,5	46,5	46,5
Kısmen ilgili	41	28,5	28,5	75,0
Orta	17	11,8	11,8	86,8
Kısmen ilgisiz	4	2,8	2,8	89,6
Kesinlikle ilgisiz	15	10,4	10,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	



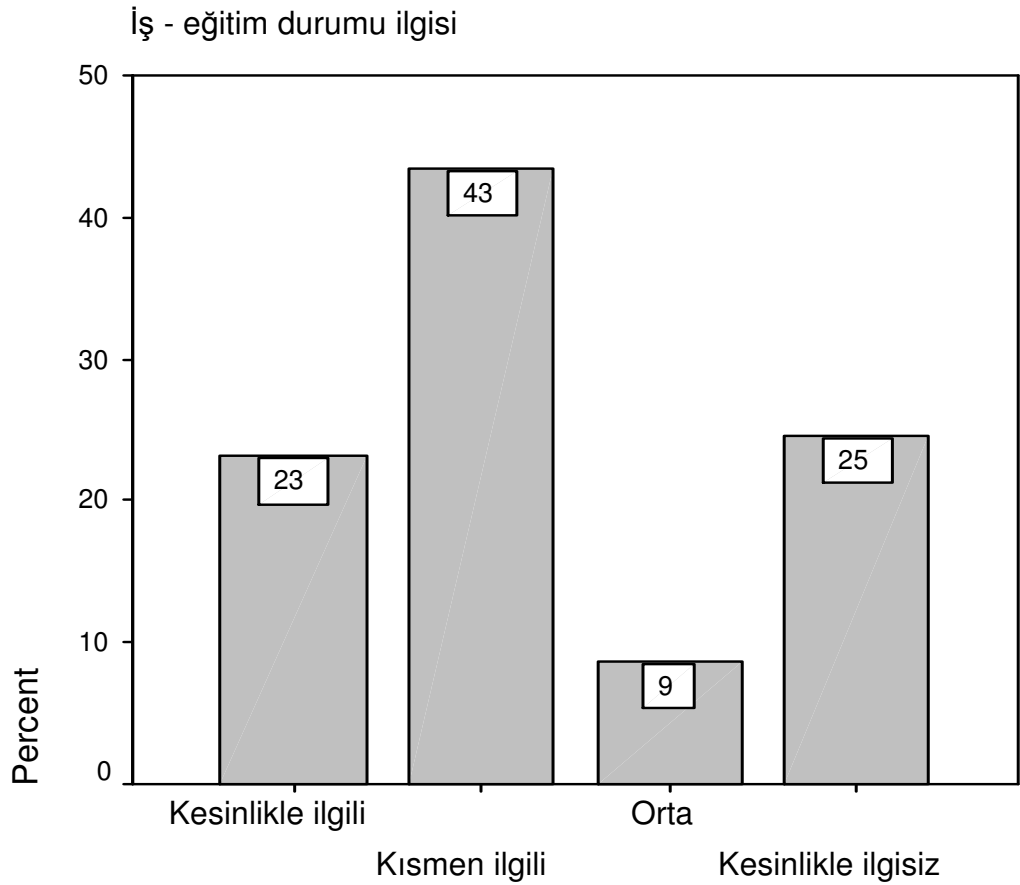
Şekil 4.3.5. İşgörenin Yaptığı İşin Aldığı Eğitimle İlgisi

Anketi yanıtlayan işgörenlerin toplam %75 ağırlıkla yaptıkları işin aldıkları eğitimle kesinlikle ve/veya kısmen ilgili olduğunu belirtmeleri dikkat çekici bir sonuçtur.

Tablo 4.3.6. İşverenin Yaptığı İşin Aldığı Eğitimle İlgisi

İş - eğitim durumu ilgisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle ilgili	16	23,2	23,2	23,2
	Kısmen ilgili	30	43,5	43,5	66,7
	Orta	6	8,7	8,7	75,4
	Kesinlikle ilgisiz	17	24,6	24,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0	



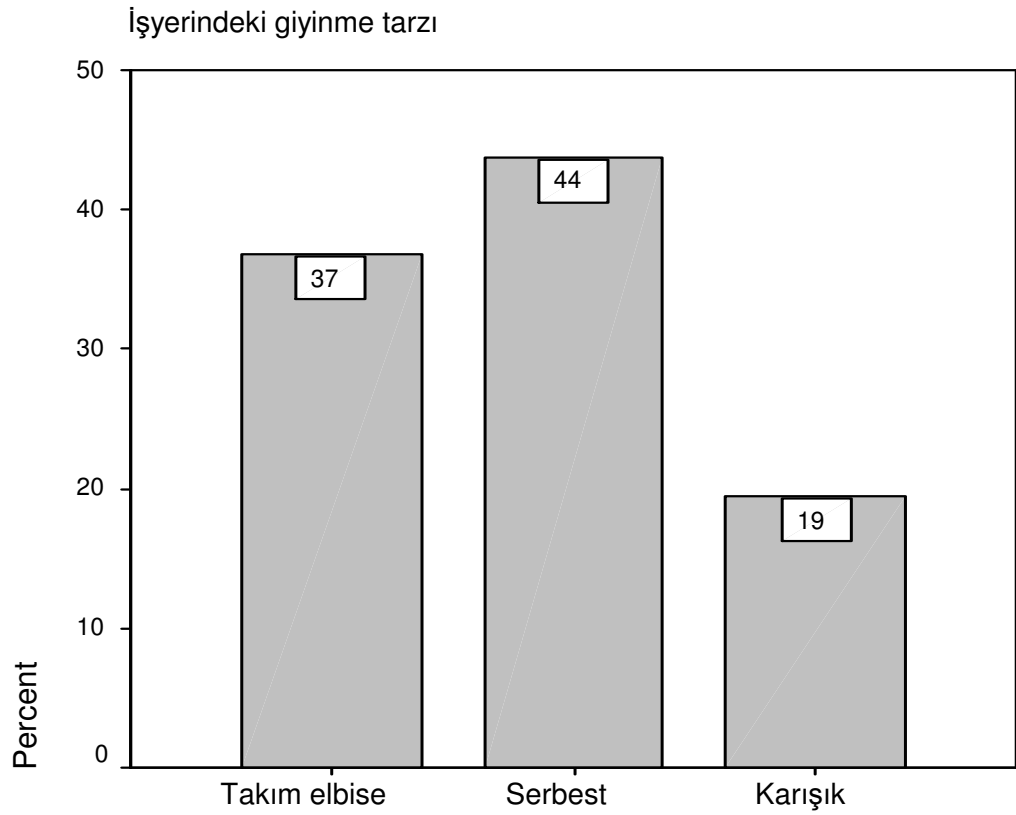
Şekil 4.3.6. İşverenin Yaptığı İşin Aldığı Eğitimle İlgisi

İşgörenlere paralel biçimde işverenlerin de toplamda % 66'sının aldıkları eğitimin yaptıkları işle kısmen ve/veya kesinlikle ilgili olarak belirtilmesi dikkat çekici bir sonuçtur.

Tablo 4.3.7. İşgörene Göre Kurumda Genel Kabul Gören Giyinme Tarzı

İşyerindeki giyinme tarzı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Takım elbise	53	36,8	36,8	36,8
Serbest	63	43,8	43,8	80,6
Karışık	28	19,4	19,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	



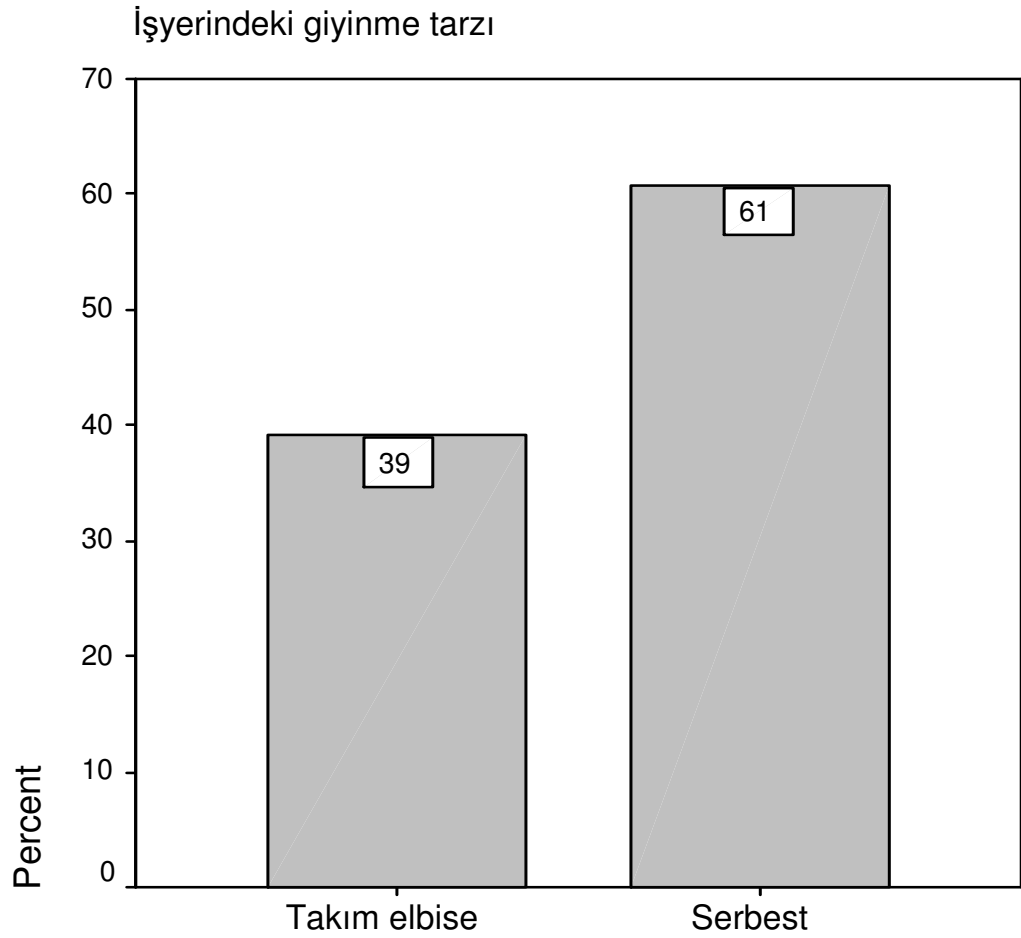
Şekil 4.3.7. İşgörene Göre Kurumda Genel Kabul Gören Giyinme Tarzı

Anketi yanıtlayan işgörenler işyerinde serbest kıyafeti genel kabul gören giyinme tarzı olarak belirtmişlerdir. İkinci sırada belirtilen genel giyinme tarzı ise %37 oranında takım elbise olarak işaretlenmiştir.

Tablo 4.3.8. İşverene Göre Kurumda Genel Kabul Gören Giyinme Tarzı

İşyerindeki giyinme tarzı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Takım elbise	27	39,1	39,1	39,1
	Serbest	42	60,9	60,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	



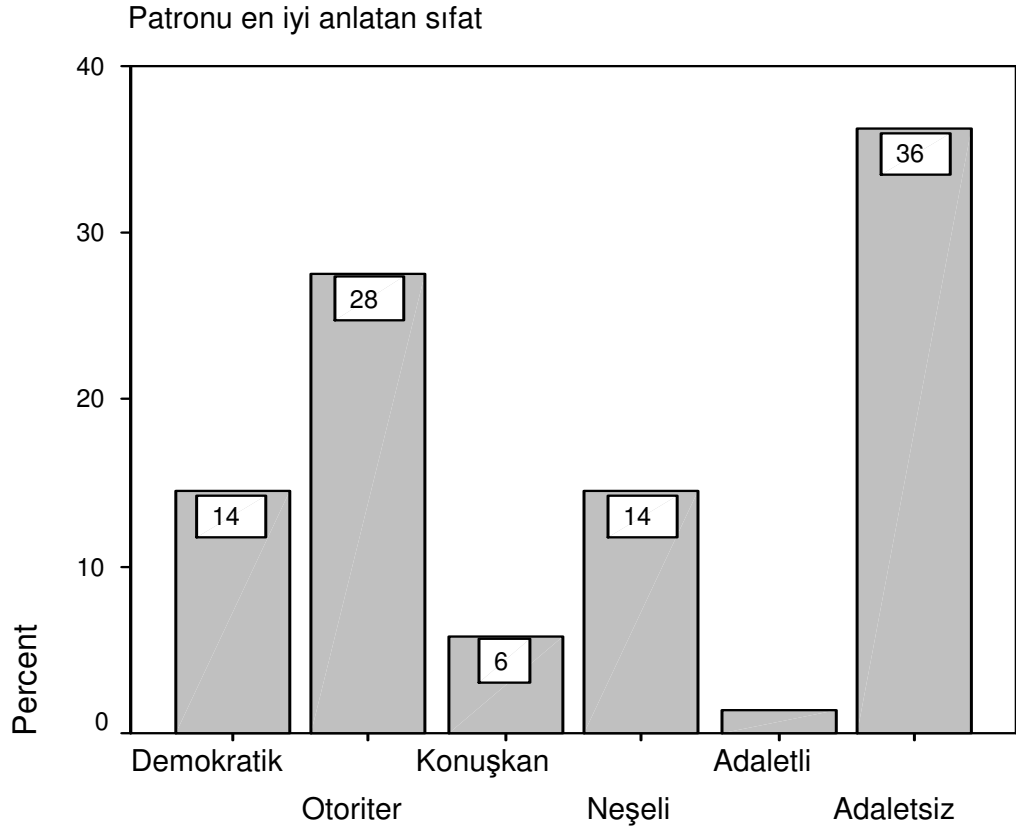
Şekil 4.3.8. İşverene Göre Kurumda Genel Kabul Gören Giyinme Tarzı

İşveren tarafından yanıtlanan işyerinde kabul gören giyim tarzları işgörenlerin yanıtlarıyla örtüşmektedir. Her ikisinde de serbest kıyafetin ağırlıklı olarak belirtilmesi dikkat çekicidir.

Tablo 4.3.9. İşgörene Göre Patronu En İyi İfade Eden Sıfat

Patronu en iyi anlatan sıfat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Demokratik	10	14,5	14,5	14,5
Otoriter	19	27,5	27,5	42,0
Konuşkan	4	5,8	5,8	47,8
Neşeli	10	14,5	14,5	62,3
Adaletli	1	1,4	1,4	63,8
Adaletsiz	25	36,2	36,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	



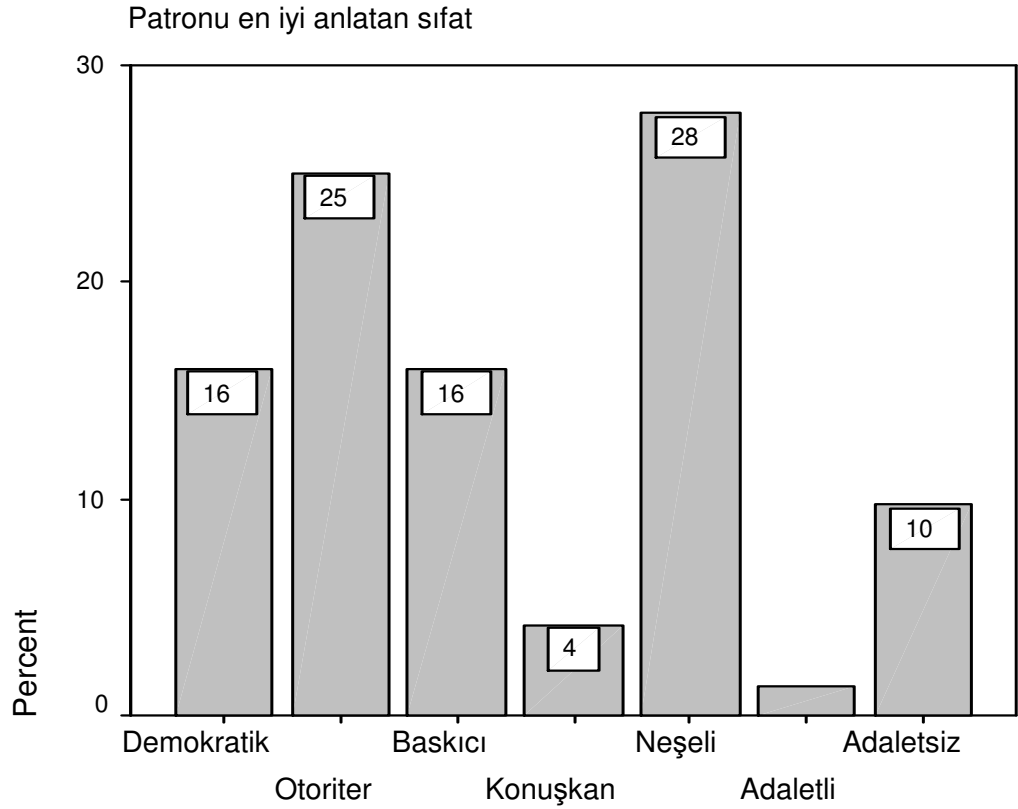
Şekil 4.3.9. İşgörene Göre Patronu En İyi İfade Eden Sıfat

İşgörenlerin ağırlıklı bir yüzdesi patronlarını ‘adaletsiz’ ve ‘otoriter’ olarak ifade etmişlerdir. Çapraz değerlendirmeler kısmında işgörenlerin eğitim ve kıdem yıllarıyla bu sıfatlar arasındaki ilgi incelenmiştir.

Tablo 4.3.10. İşverene Göre Patronu En İyi İfade Eden Sıfat

Patronu en iyi anlatan sıfat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Demokratik	23	16,0	16,0	16,0
	Otoriter	36	25,0	25,0	41,0
	Baskıcı	23	16,0	16,0	56,9
	Konuşkan	6	4,2	4,2	61,1
	Neşeli	40	27,8	27,8	88,9
	Adaletli	2	1,4	1,4	90,3
	Adaletsiz	14	9,7	9,7	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

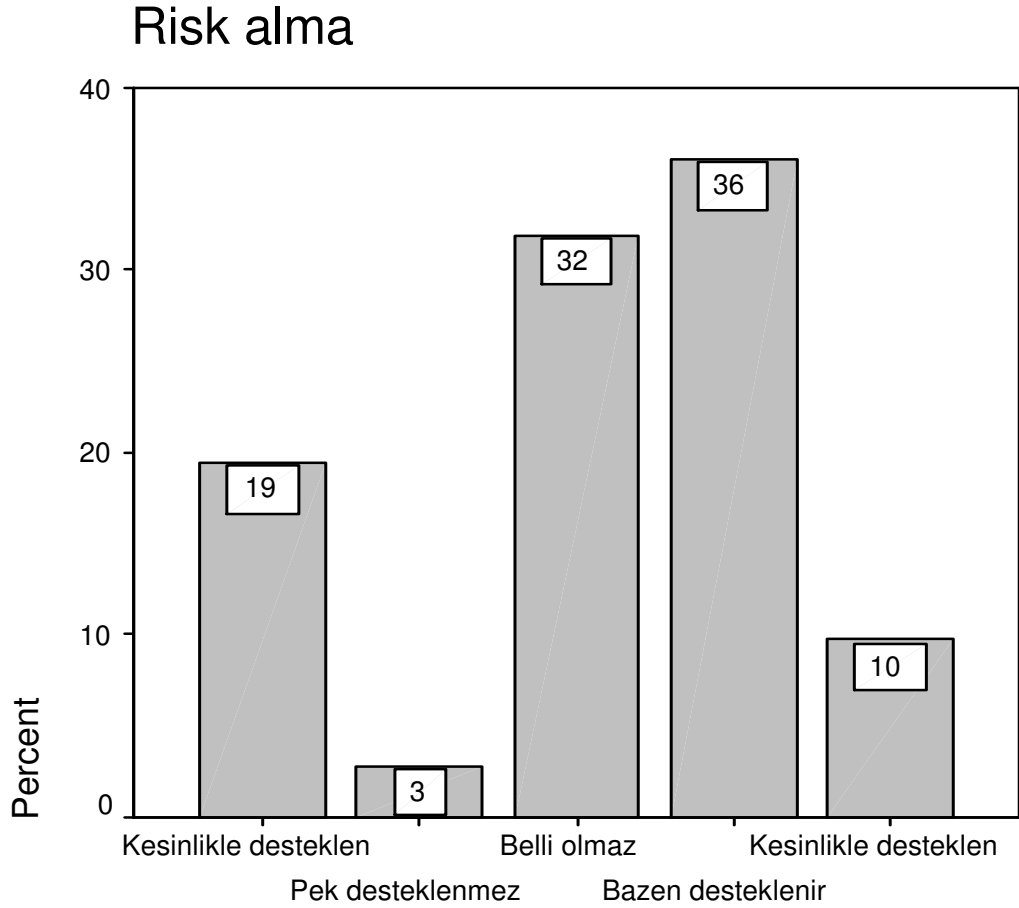


Şekil 4.3.10. İşverene Göre Patronu En İyi İfade Eden Sıfat

İşgörenlerden farklı biçimde işverenler kendilerini ağırlıklı olarak 'neşeli' sıfatıyla ifade etmişlerdir. Ancak 'otoriter'lik konusunda işgörenlerin yanıtlarıyla hemfikir olmaları dikkat çekicidir.

Tablo 4.4.1. İşgörene Göre Çalışanların Risk Almasına Gösterilen Tepki

		Risk alma			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle desteklenmez	28	19,4	19,4	19,4
	Pek desteklenmez	4	2,8	2,8	22,2
	Belli olmaz	46	31,9	31,9	54,2
	Bazen desteklenir	52	36,1	36,1	90,3
	Kesinlikle desteklenir	14	9,7	9,7	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

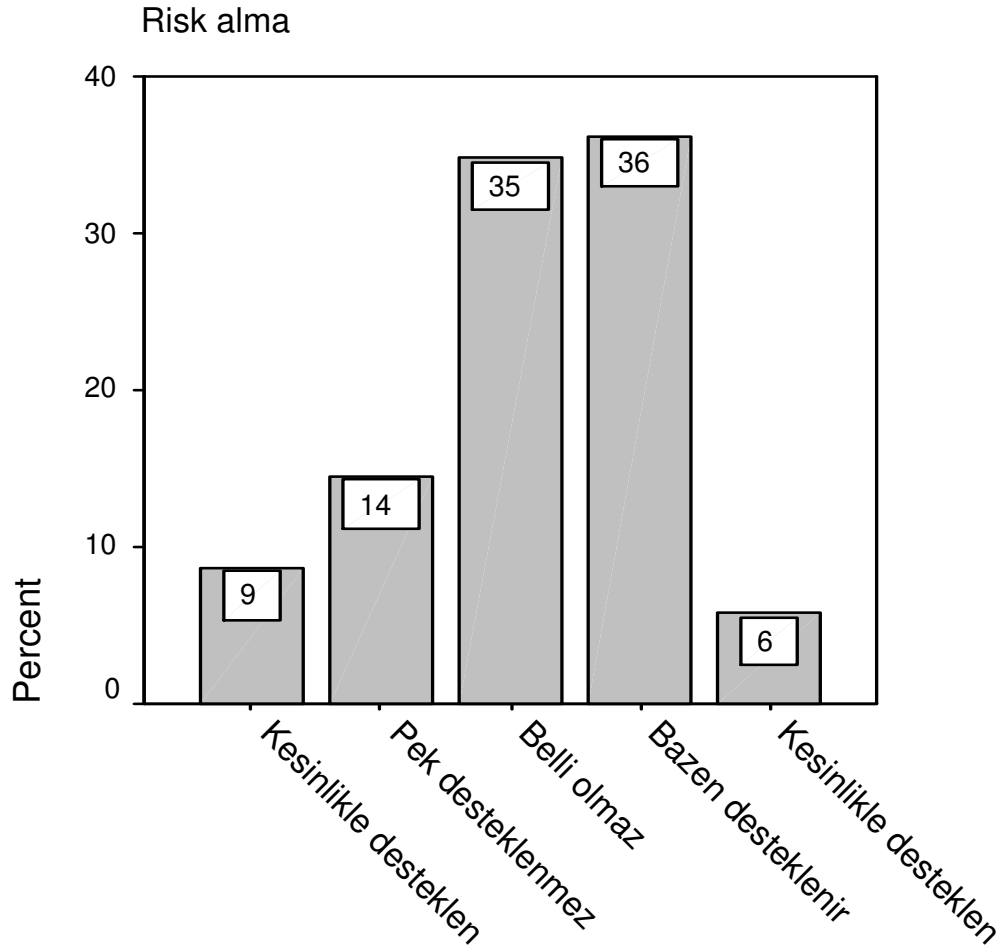


Şekil 4.4.1. İşgörene Göre Çalışanların Risk Almasına Gösterilen Tepki

İşgörenlere göre risk almalarının desteklenmesi, ‘bazen’ ve ‘belli olmaz’ ifadeleriyle belirtilmiştir. Risk almanın kesinlikle desteklenmediğini belirtenlerin yüzdesi ise %19’dur.

Tablo 4.4.2. İşverene Göre Çalışanların Risk Almasına Gösterilen Tepki

		Risk alma			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle desteklenmez	6	8,7	8,7	8,7
	Pek desteklenmez	10	14,5	14,5	23,2
	Belli olmaz	24	34,8	34,8	58,0
	Bazen desteklenir	25	36,2	36,2	94,2
	Kesinlikle desteklenir	4	5,8	5,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

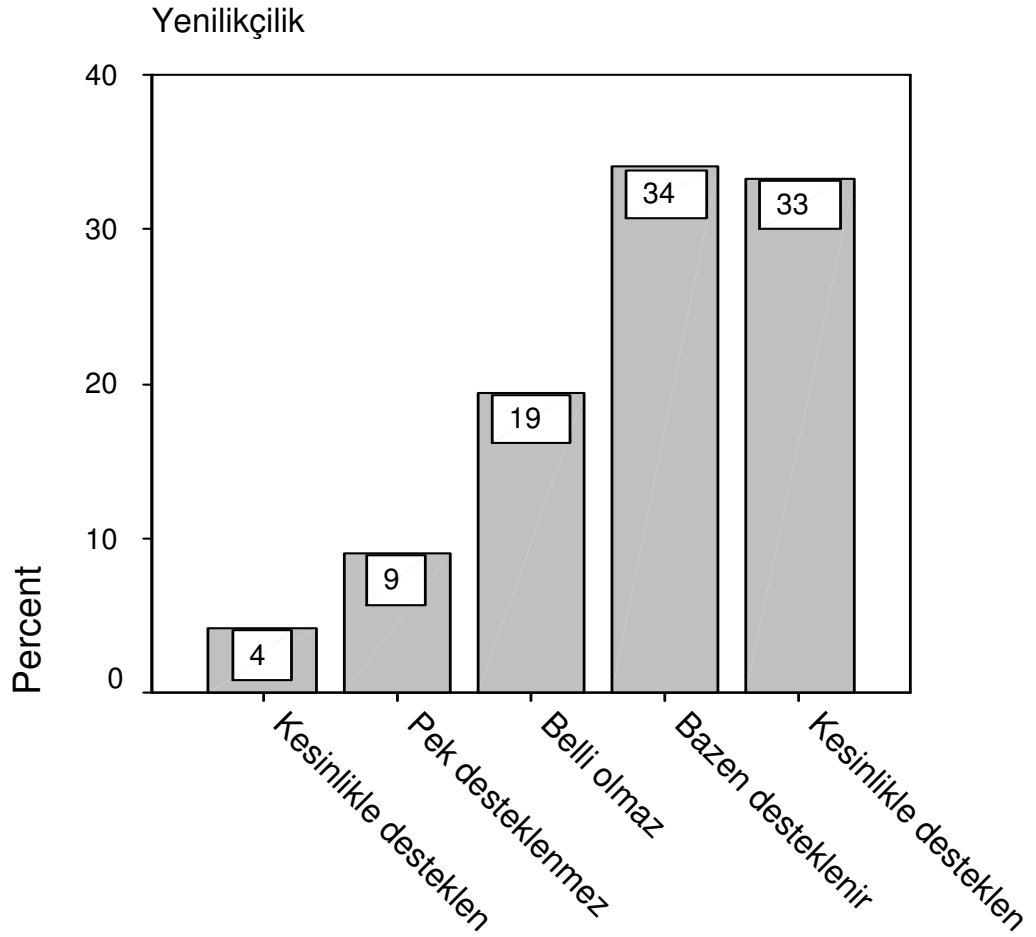


Şekil 4.4.2. İşverene Göre Çalışanların Risk Almasına Gösterilen Tepki

İşverenlere göre risk alma faktörü 'bazen' ve 'belli olmaz' ifadeleriyle işgörenlere benzer biçimde yanıtlanmıştır.

Tablo 4.4.3. İşgörene Göre Çalışanların Yenilikçiliğine Gösterilen Tepki

		Yenilikçilik			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle desteklenmez	6	4,2	4,2	4,2
	Pek desteklenmez	13	9,0	9,0	13,2
	Belli olmaz	28	19,4	19,4	32,6
	Bazen desteklenir	49	34,0	34,0	66,7
	Kesinlikle desteklenir	48	33,3	33,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	



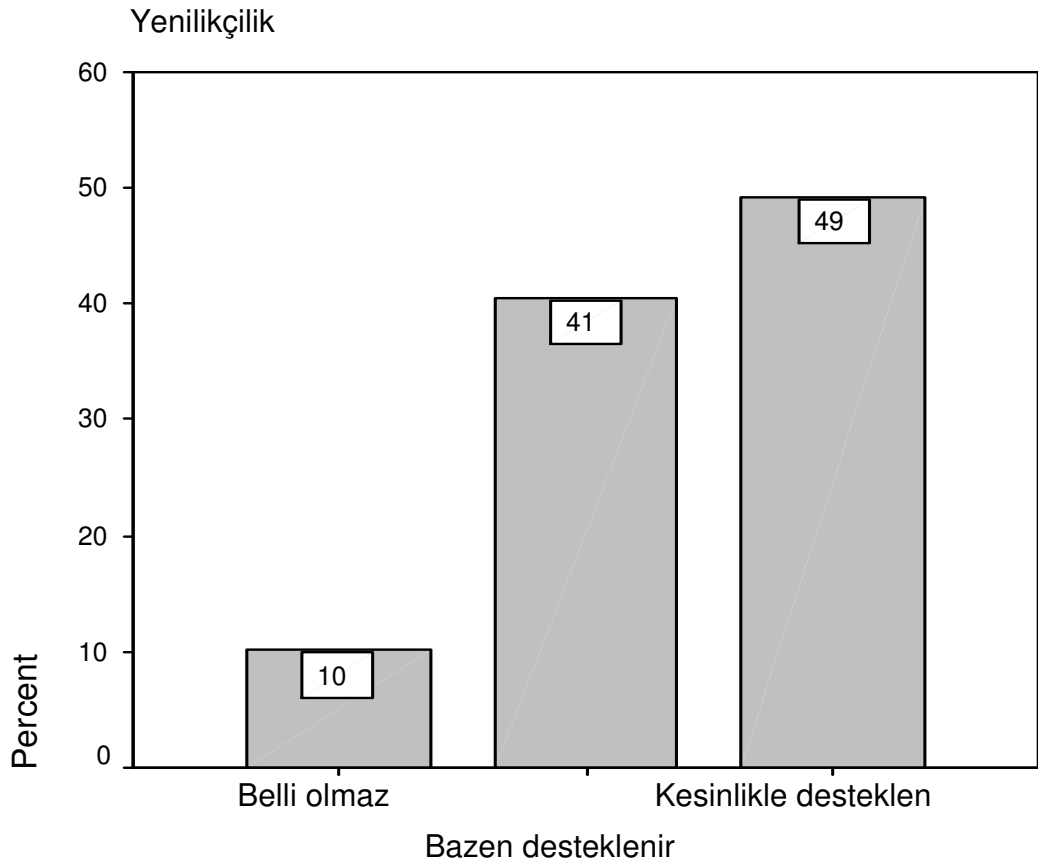
Şekil 4.4.3. İşgörene Göre Çalışanların Yenilikçiliğine Gösterilen Tepki

İşgörenler ağırlıklı olarak yenilikçiliğin desteklendiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.4.4. İşverene Göre Çalışanların Yenilikçiliğine Gösterilen Tepki

Yenilikçilik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Belli olmaz	7	10,1	10,1	10,1
Bazen desteklenir	28	40,6	40,6	50,7
Kesinlikle desteklenir	34	49,3	49,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	



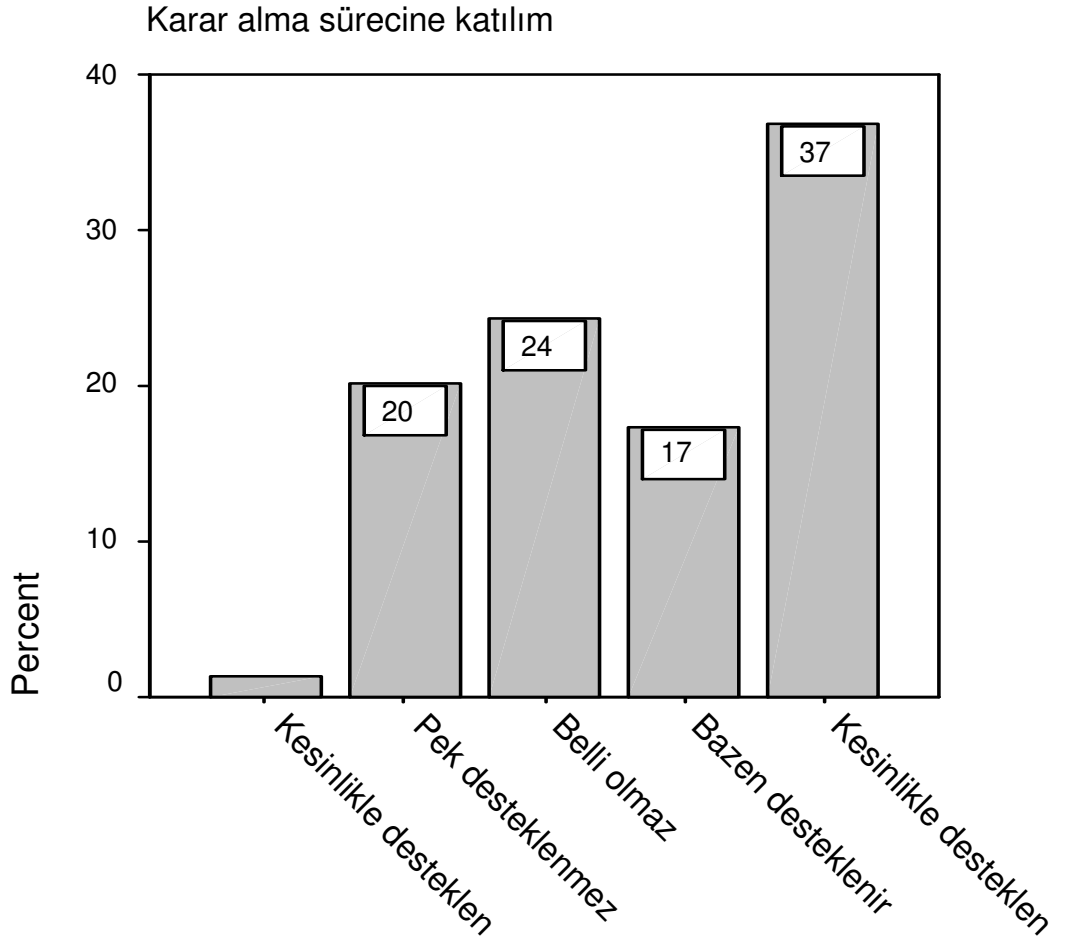
Şekil 4.4.4. İşverene Göre Çalışanların Yenilikçiliğine Gösterilen Tepki

İşverenlere göre ise bu oran net bir biçimde %90 ağırlıkla desteklenmektedir. Yenilikçiliğin 'desteklenmediği' yönünde hiçbir görüş belirtilmemiştir.

Tablo 4.4.5. İşgörenin Karar Alma Sürecine Katılımına Gösterilen Tepki

Karar alma sürecine katılım

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle desteklenmez	2	1,4	1,4	1,4
Pek desteklenmez	29	20,1	20,1	21,5
Belli olmaz	35	24,3	24,3	45,8
Bazen desteklenir	25	17,4	17,4	63,2
Kesinlikle desteklenir	53	36,8	36,8	100,0
Total	144	100,0	100,0	



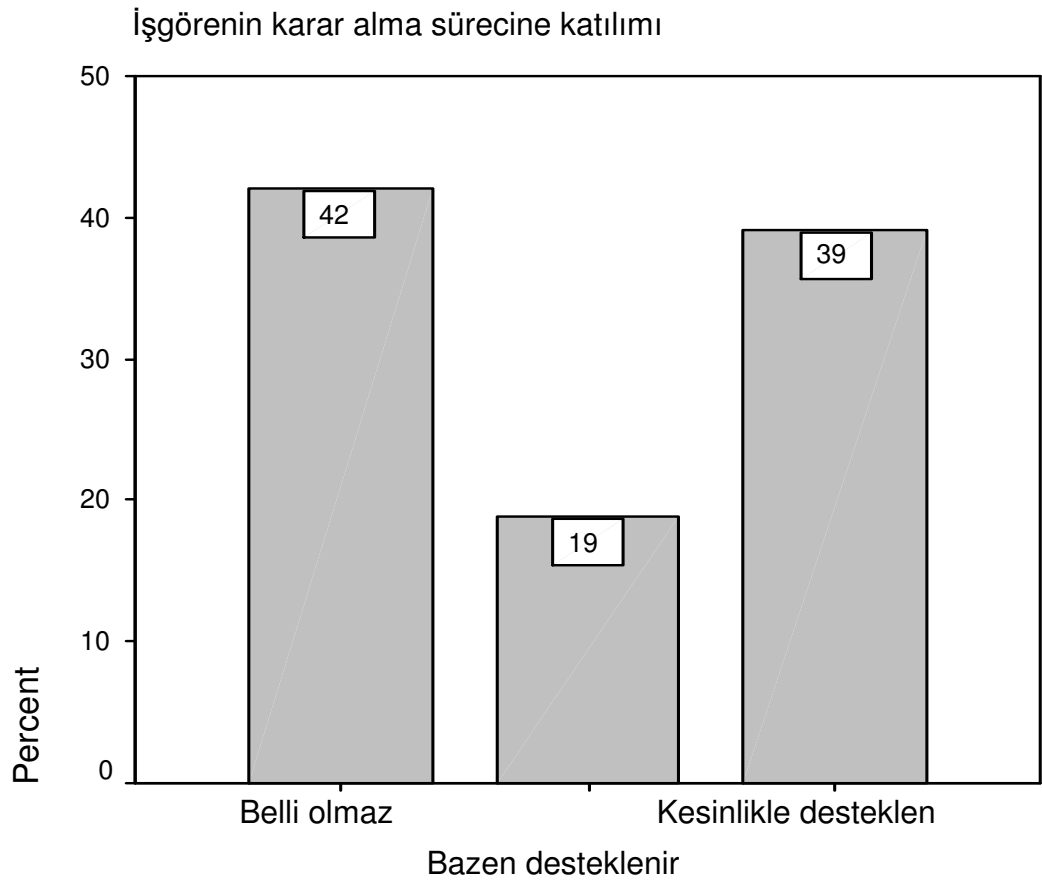
Şekil 4.4.5. İşgörenin Karar Alma Sürecine Katılımına Gösterilen Tepki

İşgörenler karar alma sürecine katılımlarının desteklenmesiyle ilgili %54, desteklenmemesiyle ilgili olarak ta %22 oranlarında görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.4.6. İşverene Göre İşgörenin Karar Alma Sürecine Katılımına Gösterilen Tepki

İşgörenin karar alma sürecine katılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belli olmaz	29	42,0	42,0	42,0
	Bazen desteklenir	13	18,8	18,8	60,9
	Kesinlikle desteklenir	27	39,1	39,1	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

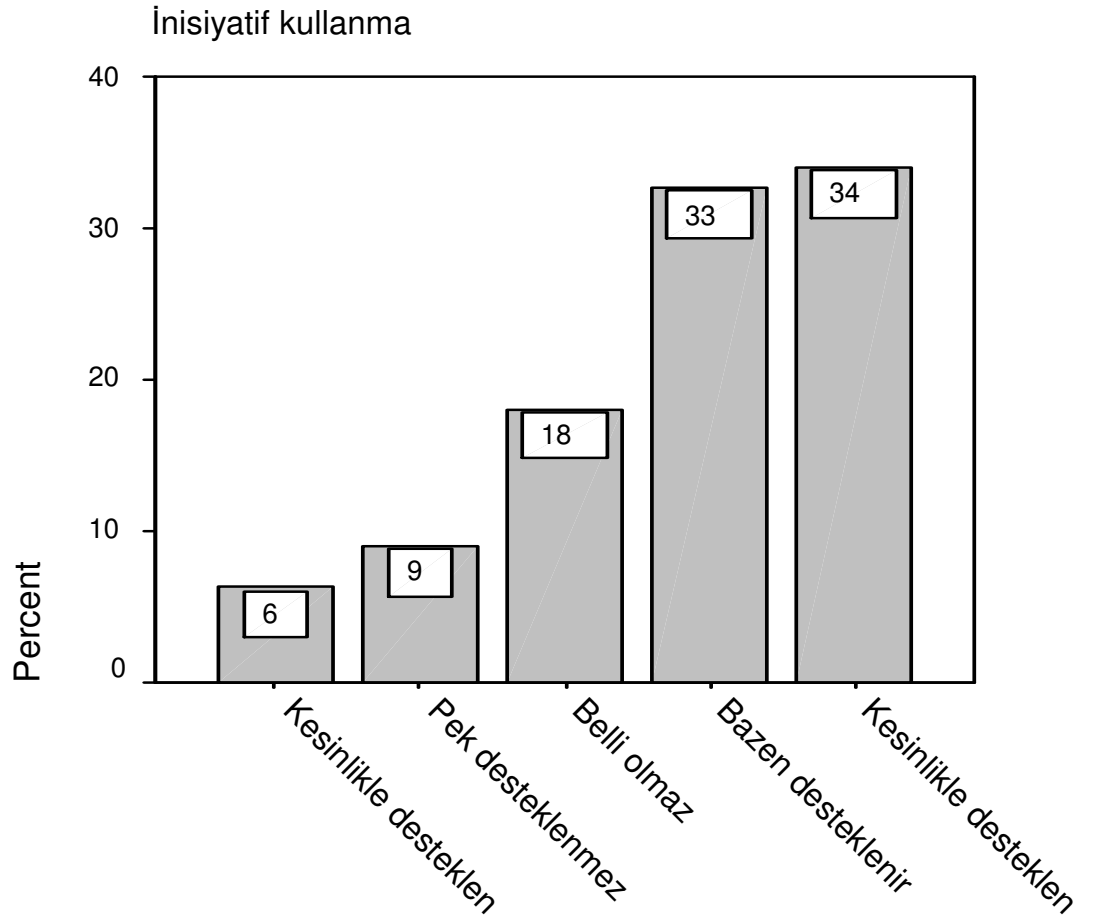


Şekil 4.4.6. İşverene Göre İşgörenin Karar Alma Sürecine Katılımına Gösterilen Tepki

İşverenlere göre işgörenlerin karar alma sürecine katılımlarının %42 oranla 'belli olmaz' biçiminde nitelendirilmesi dikkat çekicidir. Burada bir durumsallık söz konusudur.

Tablo 4.4.7. İşgörenin İnisiyatif Kullanmasına Gösterilen Tepki

		İnisiyatif kullanma			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle desteklenmez	9	6,3	6,3	6,3
	Pek desteklenmez	13	9,0	9,0	15,3
	Belli olmaz	26	18,1	18,1	33,3
	Bazen desteklenir	47	32,6	32,6	66,0
	Kesinlikle desteklenir	49	34,0	34,0	100,0
	Total	144	100,0	100,0	



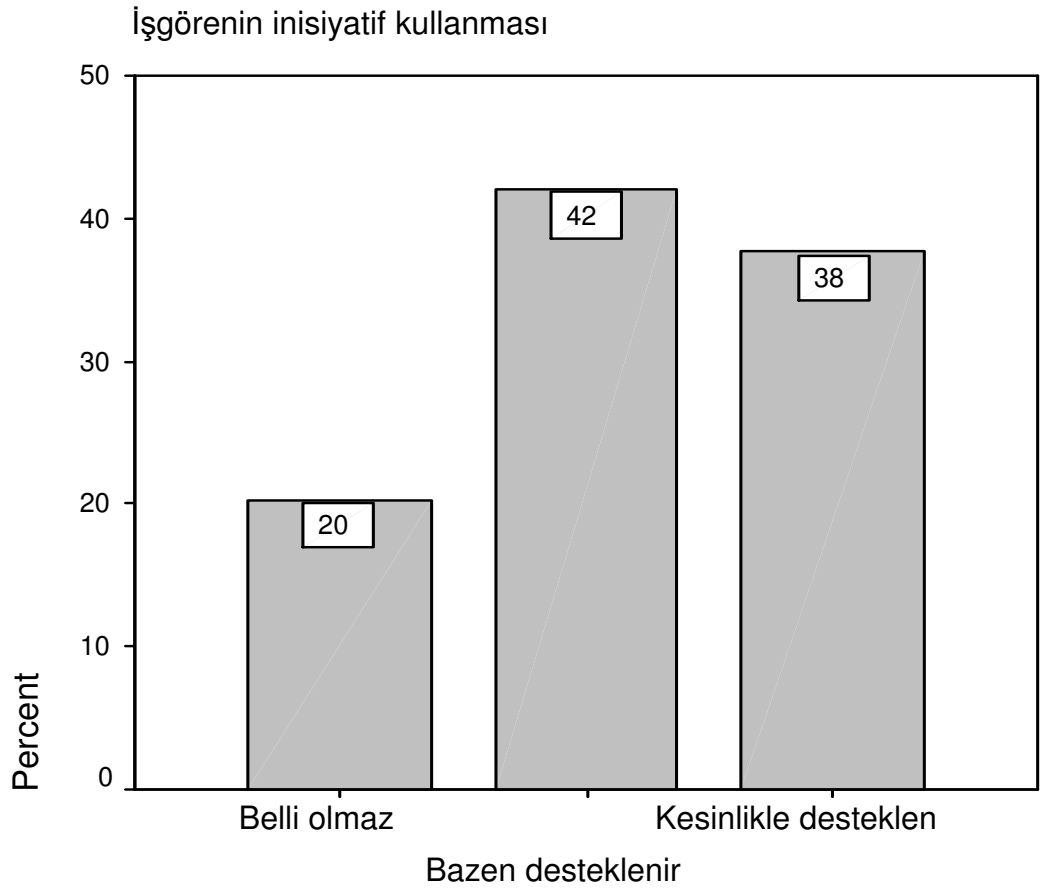
Şekil 4.4.7. İşgörenin İnisiyatif Kullanmasına Gösterilen Tepki

İşgörenlere göre inisiyatif kullanmaları ağırlıklı olarak desteklenmektedir. 'Belli olmaz' diyenlerin yüzdesi %18'dir.

Tablo 4.4.8. İşverene Göre İşgörenin İnisiyatif Kullanmasına Gösterilen Tepki

İşgörenin inisiyatif kullanması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Belli olmaz	14	20,3	20,3	20,3
Bazen desteklenir	29	42,0	42,0	62,3
Kesinlikle desteklenir	26	37,7	37,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	



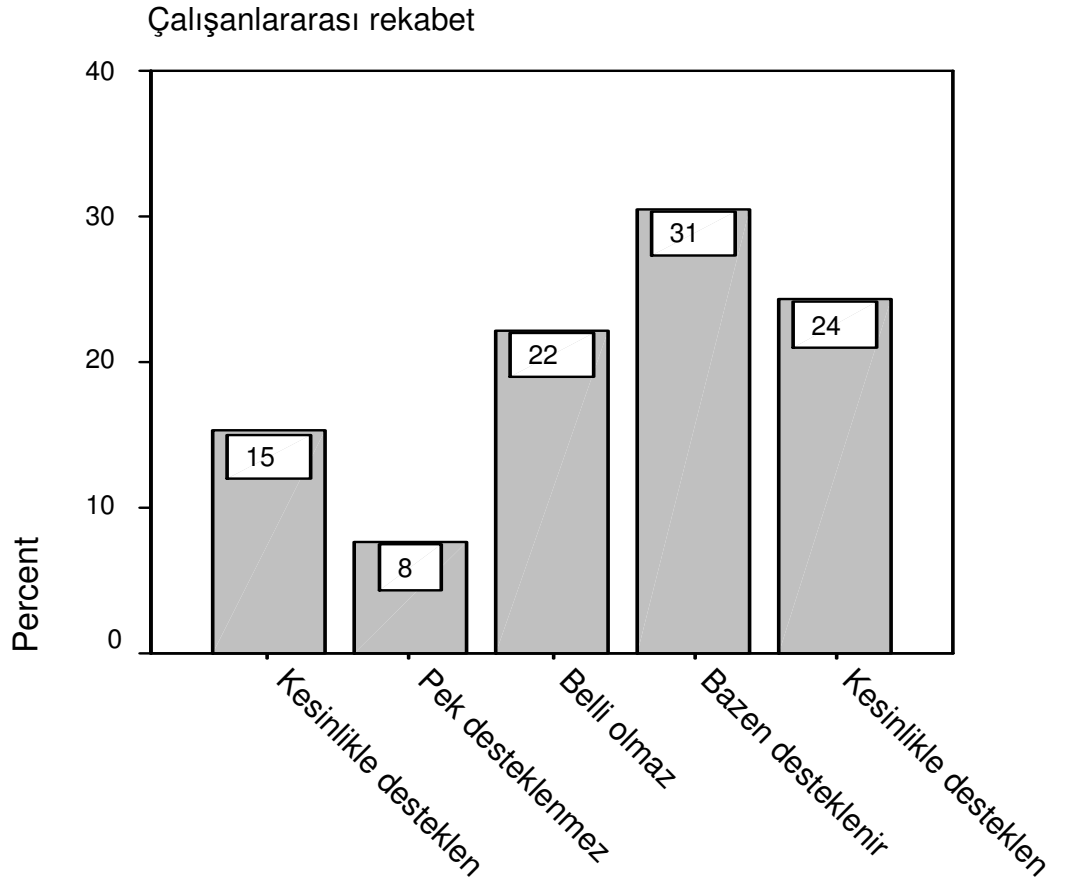
Şekil 4.4.8. İşverene Göre İşgörenin İnisiyatif Kullanmasına Gösterilen Tepki

İşverenlere göre ise işgörenlerin inisiyatif kullanmaları toplamda %80 oranında desteklenmektedir. 'Belli olmaz' diyenlerin yüzdesi %20'dir.

Tablo 4.4.9. İşgörene Göre Çalışanlar arası Rekabete Gösterilen Tepki

Çalışanlararası rekabet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle desteklenmez	22	15,3	15,3	15,3
Pek desteklenmez	11	7,6	7,6	22,9
Belli olmaz	32	22,2	22,2	45,1
Bazen desteklenir	44	30,6	30,6	75,7
Kesinlikle desteklenir	35	24,3	24,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	



Şekil 4.4.9. İşgörene Göre Çalışanlar arası Rekabete Gösterilen Tepki

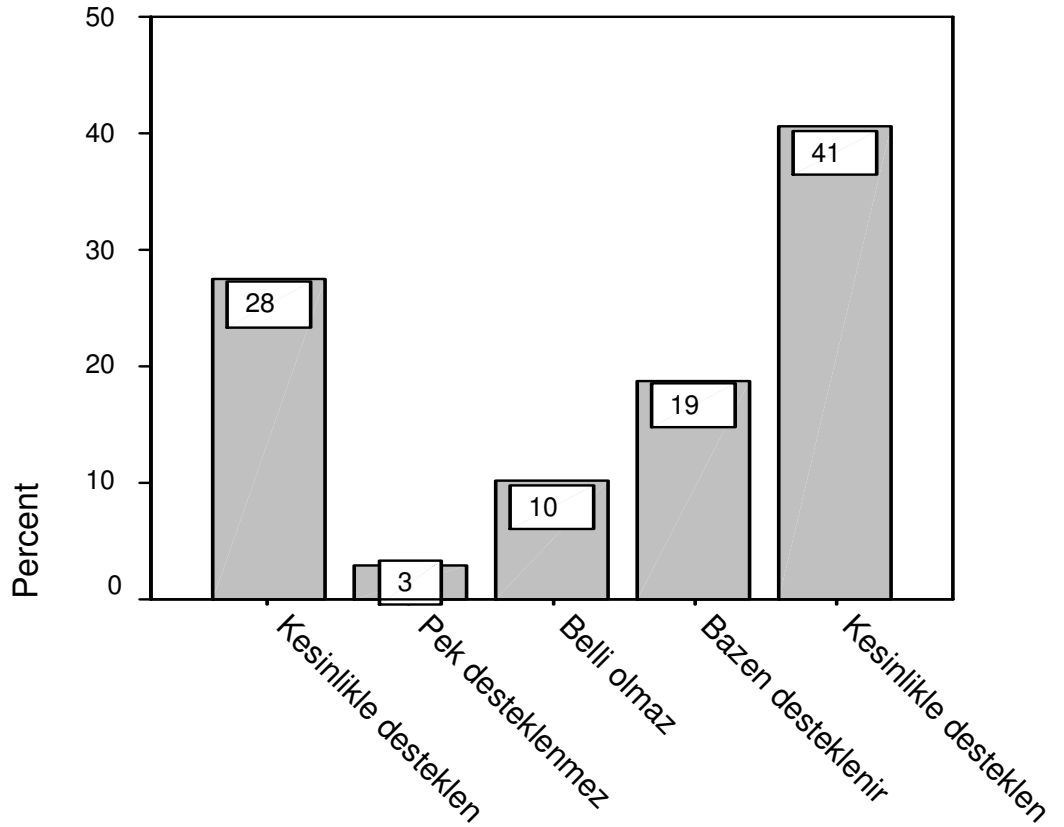
Anketi yanıtlayan işgörenlerin işyerinde çalışanlar arası rekabetin ağırlıklı olarak desteklendiğini belirtmeleri de dikkat çekicidir.

Tablo 4.4.10. İşverene Göre Çalışanlar arası Rekabete Gösterilen Tepki

Çalışanlararası rekabet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle desteklenme	19	27,5	27,5	27,5
Pek desteklenmez	2	2,9	2,9	30,4
Belli olmaz	7	10,1	10,1	40,6
Bazen desteklenir	13	18,8	18,8	59,4
Kesinlikle desteklenir	28	40,6	40,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Çalışanlararası rekabet

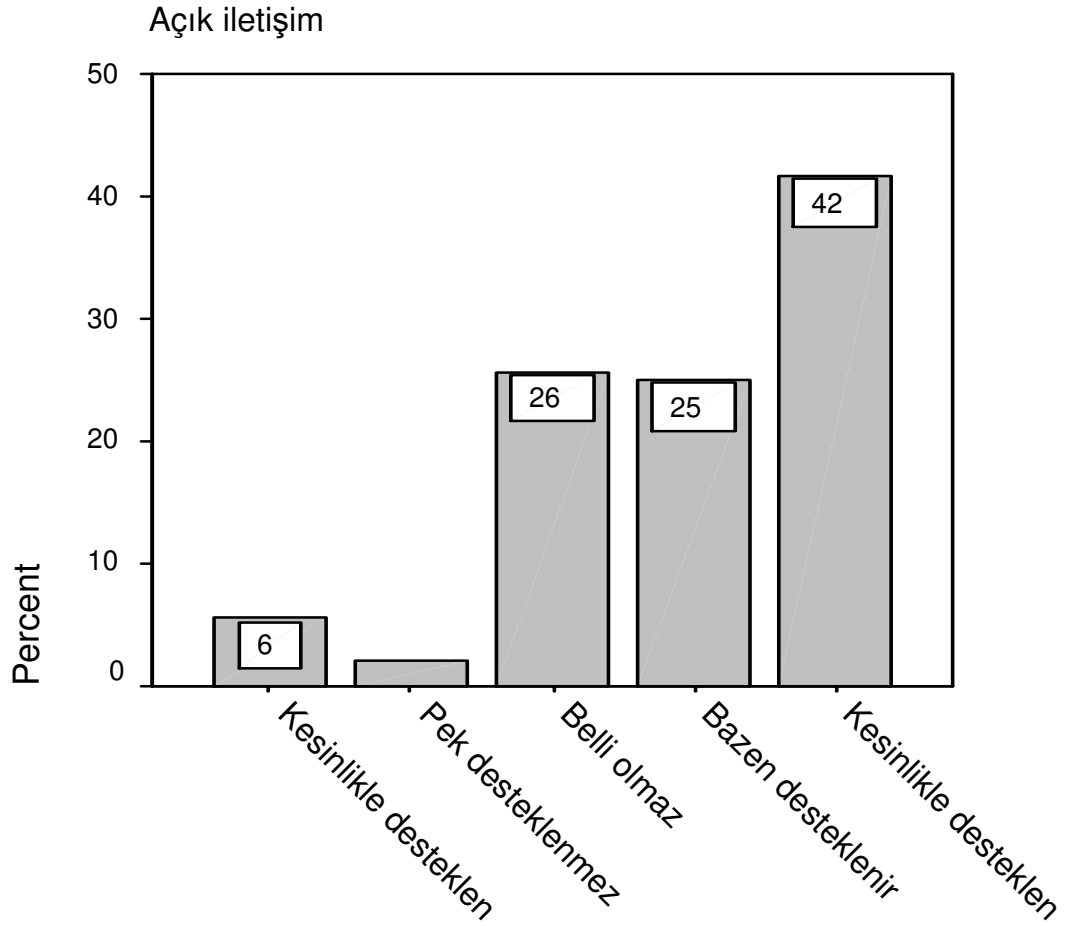


Şekil 4.4.10. İşverene Göre Çalışanlar arası Rekabete Gösterilen Tepki

İşverenlere göre işgörenler arasındaki rekabetin kesinlikle desteklenmesi ile kesinlikle desteklenmemesi oranları arasında incelenmesi gereken bir benzerlik gözlenmiştir. Çapraz değerlendirmeler kısmında bu konu incelenecektir.

Tablo 4.4.11. İşgörenin Açık İletişim Kurmasına Gösterilen Tepki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle desteklenme	8	5,6	5,6	5,6
	Pek desteklenmez	3	2,1	2,1	7,6
	Belli olmaz	37	25,7	25,7	33,3
	Bazen desteklenir	36	25,0	25,0	58,3
	Kesinlikle desteklenir	60	41,7	41,7	100,0
	Total	144	100,0	100,0	



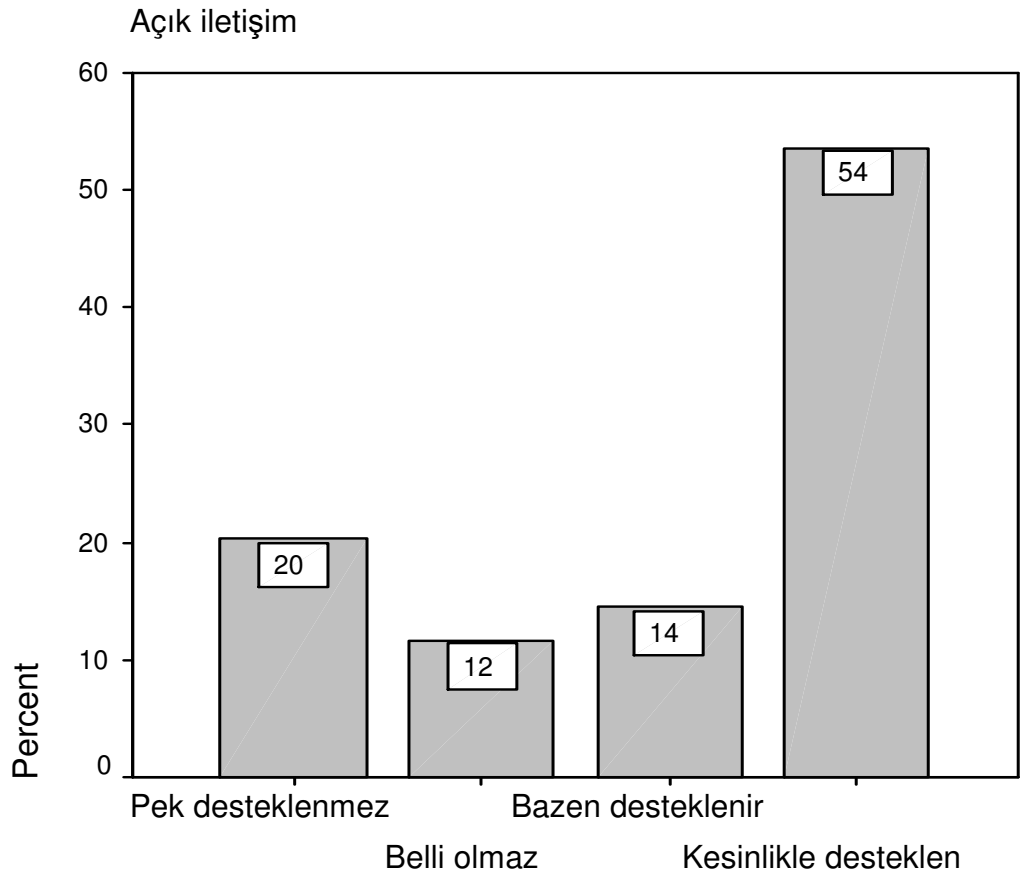
Şekil 4.4.11. İşgörenin Açık İletişim Kurmasına Gösterilen Tepki

İşgörenlerin işverenlerinin kendilerinden açık iletişim kurmalarını beklediğini belirtmeleri bir diğer dikkat çekici sonuçtur.

Tablo 4.4.12. İşverene Göre İşgörenin Açık İletişim Kurmasına Gösterilen Tepki

Açık iletişim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pek desteklenmez	14	20,3	20,3	20,3
Belli olmaz	8	11,6	11,6	31,9
Bazen desteklenir	10	14,5	14,5	46,4
Kesinlikle desteklenir	37	53,6	53,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

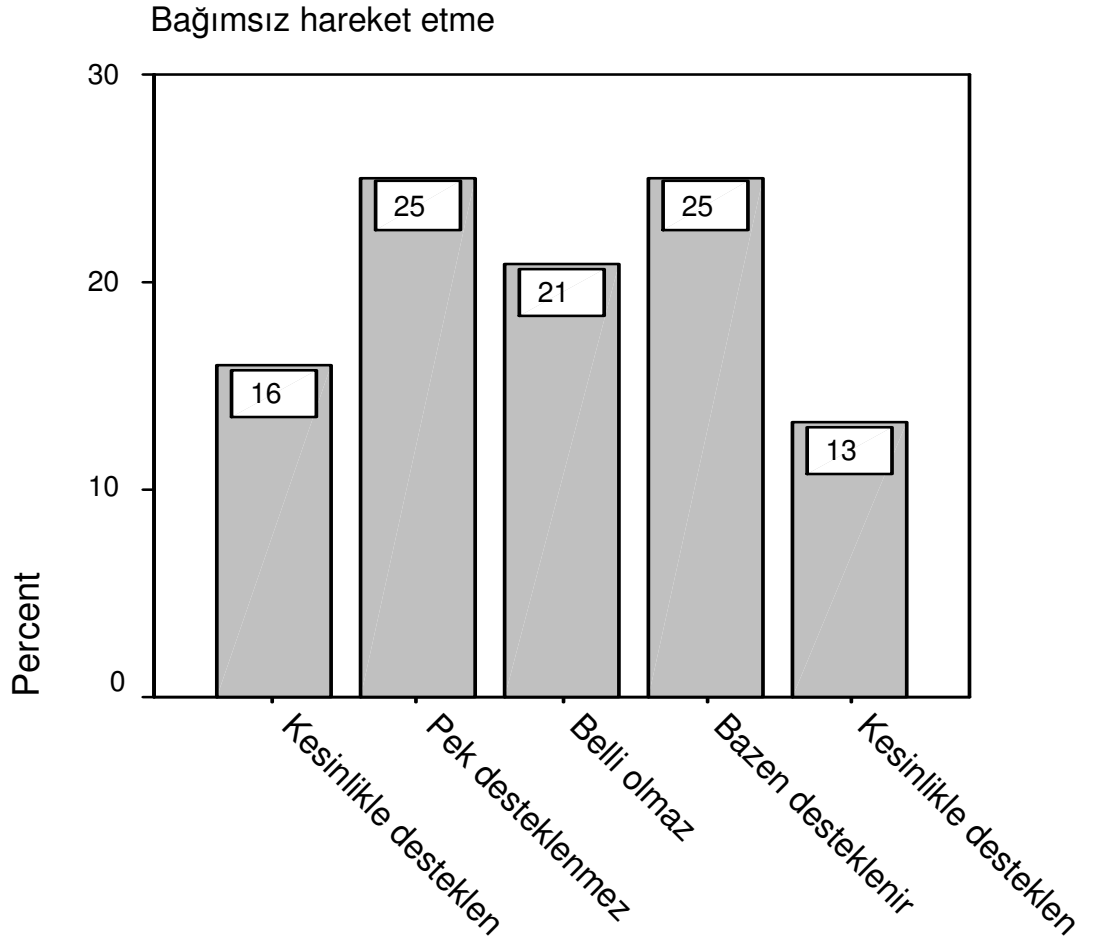


Şekil 4.4.12. İşverene Göre İşgörenin Açık İletişim Kurmasına Gösterilen Tepki

Bu tablo ve şekilde de çalışanlar arası rekabette olduğu gibi iki uç noktada yanıt veren işverenlerle ilgili muhtemel sebepler ileride, çapraz değerlendirmeler kısmında incelenecektir. İşverenler bu soruda ağırlıklı olarak açık iletişimin kesinlikle desteklendiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.4.13. İşgörenin Bağımsız Hareket Etmesine Gösterilen Tepki

		Bağımsız hareket etme			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle desteklenmez	23	16,0	16,0	16,0
	Pek desteklenmez	36	25,0	25,0	41,0
	Belli olmaz	30	20,8	20,8	61,8
	Bazen desteklenir	36	25,0	25,0	86,8
	Kesinlikle desteklenir	19	13,2	13,2	100,0
	Total	144	100,0	100,0	



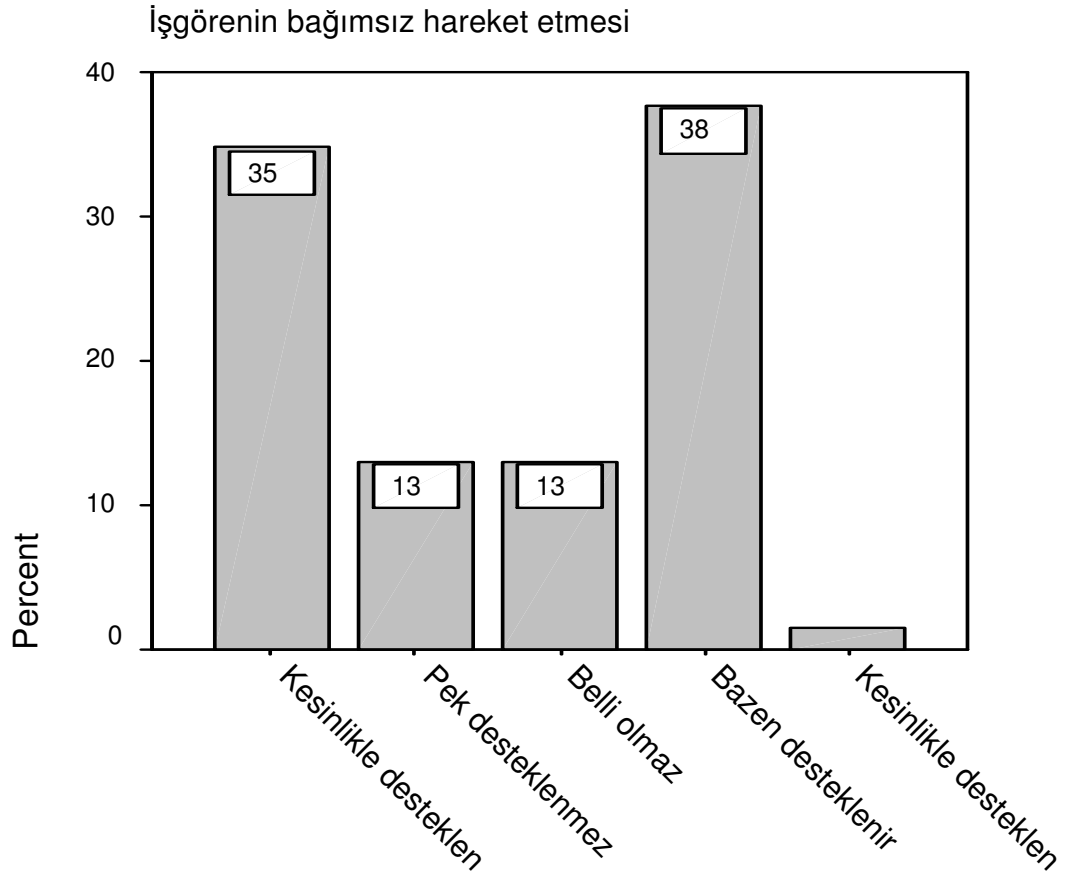
Şekil 4.4.13. İşgörenin Bağımsız Hareket Etmesine Gösterilen Tepki

İşgörenler işyerinde bağımsız hareket etmeleriyle ilgili olarak farklı dağılımlar gösteren yanıtlar vermişlerdir. Bu da örgüt kültürüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.4.14. İşverene Göre İşgörenin Bağımsız Hareket Etmesine Gösterilen Tepki

İşgörenin bağımsız hareket etmesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle desteklenmez	24	34,8	34,8	34,8
Pek desteklenmez	9	13,0	13,0	47,8
Belli olmaz	9	13,0	13,0	60,9
Bazen desteklenir	26	37,7	37,7	98,6
Kesinlikle desteklenir	1	1,4	1,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	



Şekil 4.4.14. İşverene Göre İşgörenin Bağımsız Hareket Etmesine Gösterilen Tepki

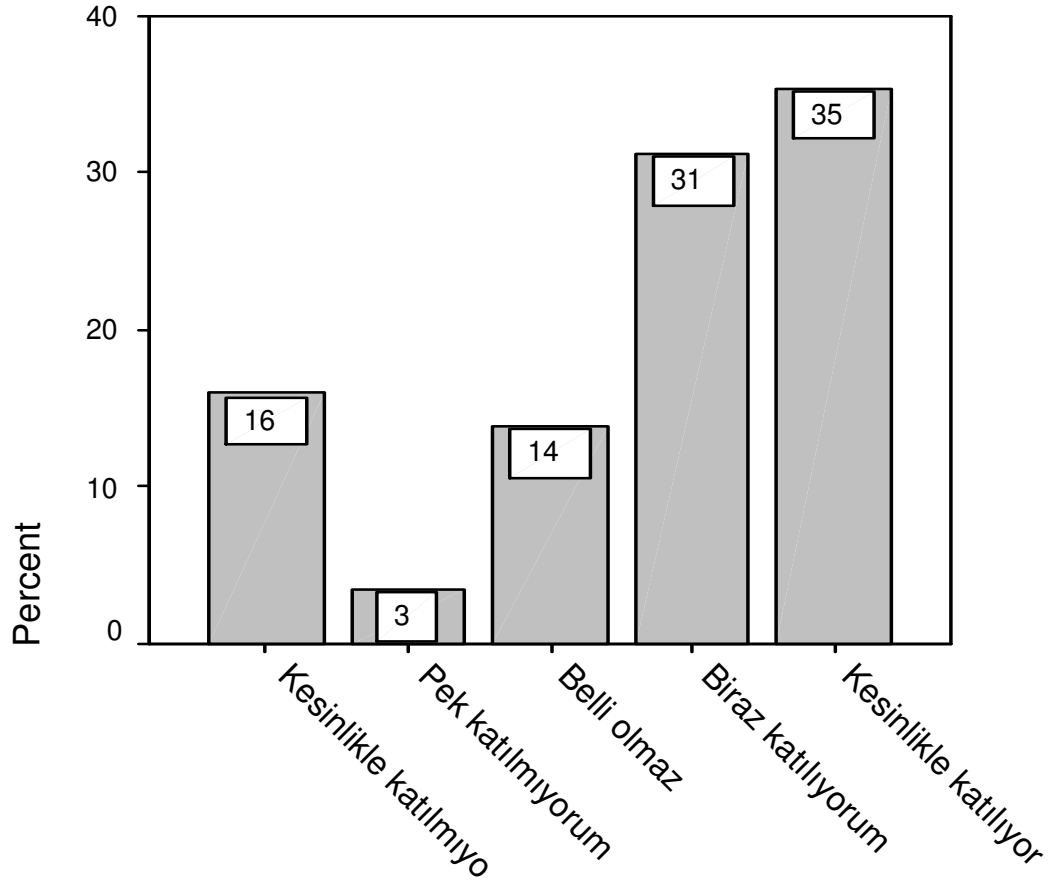
İşverenlere göre işgörenlerin işyerinde bağımsız hareket etmeleri %35 oranda ‘kesinlikle desteklenmez’ olarak yanıtlanmıştır. %38 oranında bazen desteklenir’ yanıtını verenlerde ise durumsallık gözlenmiştir.

Tablo 4.5.1. İşgörenin Yakın Arkadaşlarına Kendi Kurumunu Tavsiye Etmesi

Arkadaşlarıma bu kurumu tavsiye ederim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	23	16,0	16,0	16,0
Pek katılmıyorum	5	3,5	3,5	19,4
Belli olmaz	20	13,9	13,9	33,3
Biraz katılıyorum	45	31,3	31,3	64,6
Kesinlikle katılıyorum	51	35,4	35,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Arkadaşlarıma bu kurumu tavsiye ederim



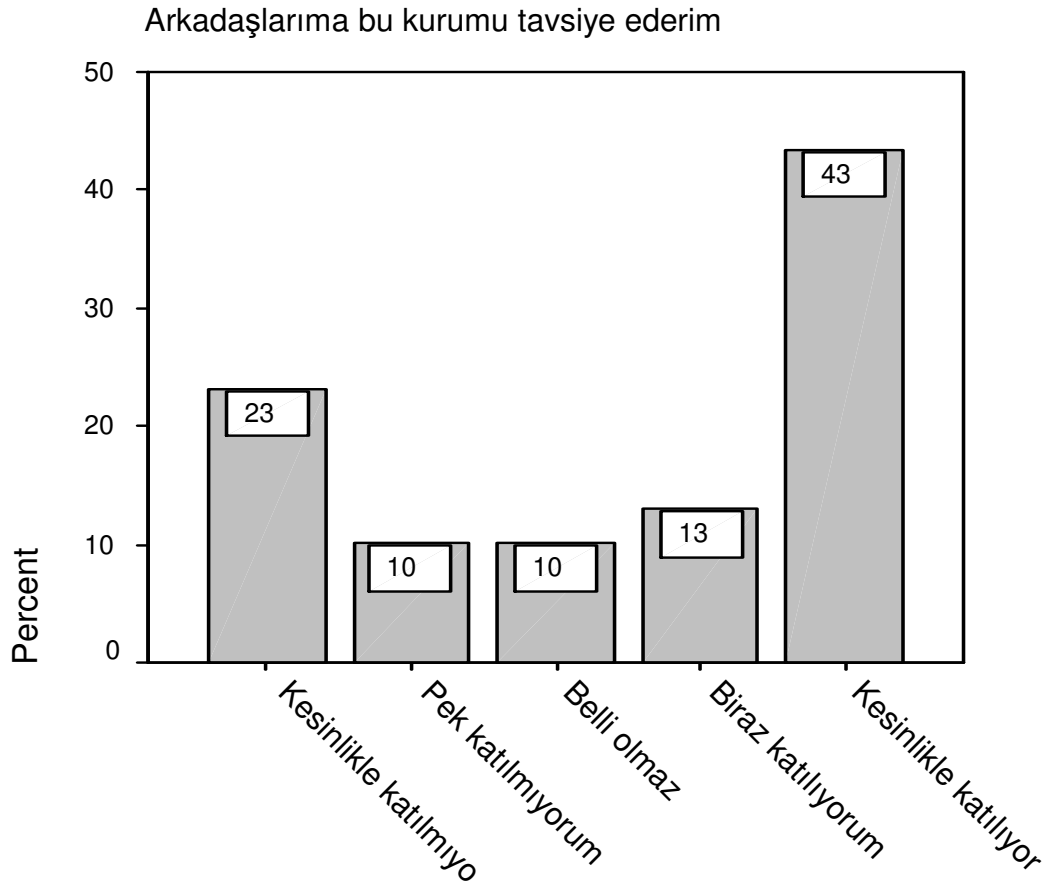
Şekil 4.5.1. İşgörenin Yakın Arkadaşlarına Kendi Kurumunu Tavsiye Etmesi

Toplamda işgörenlerin %33'ü çalıştıkları işyerini arkadaşlarına tavsiye etmeyeceklerini yada duruma göre fikirlerinde değişiklik olabileceğini belirtmişlerdir. %66'sı ise işyerlerini arkadaşlarına tavsiye edeceklerini belirtmiştir.

Tablo 4.5.2. İşverenin Yakın Arkadaşlarına Kendi Kurumunu Tavsiye Etmesi

Arkadaşlarıma bu kurumu tavsiye ederim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyordum	16	23,2	23,2	23,2
Pek katılmıyorum	7	10,1	10,1	33,3
Belli olmaz	7	10,1	10,1	43,5
Biraz katılıyorum	9	13,0	13,0	56,5
Kesinlikle katılıyorum	30	43,5	43,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	



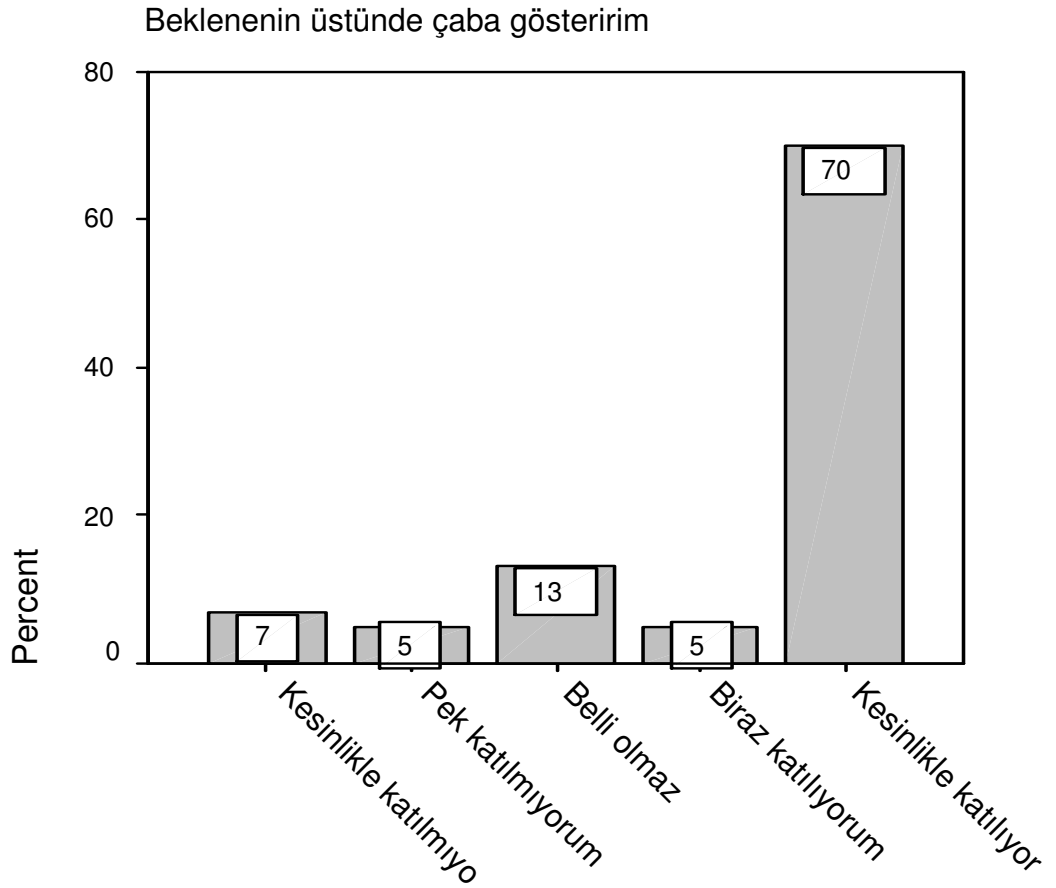
Şekil 4.5.2. İşverenin Yakın Arkadaşlarına Kendi Kurumunu Tavsiye Etmesi

Anketi yanıtlayan işverenlerin %23'lük kısmının kendi işyerlerini arkadaşlarına kesinlikle tavsiye etmemeleri dikkat çekicidir. Bunun sebebi farklı alternatiflerde çapraz kıyaslamalar sırasında incelenmiştir.

Tablo 4.5.3. İşgörenin Kurumun Başarısı İçin Olağanüstü Çaba Göstermesi

Beklenenin üstünde çaba gösteririm

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	10	6,9	6,9	6,9
Pek katılmıyorum	7	4,9	4,9	11,8
Belli olmaz	19	13,2	13,2	25,0
Biraz katılıyorum	7	4,9	4,9	29,9
Kesinlikle katılıyorum	101	70,1	70,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	



Şekil 4.5.3. İşgörenin Kurumun Başarısı İçin Olağanüstü Çaba Göstermesi

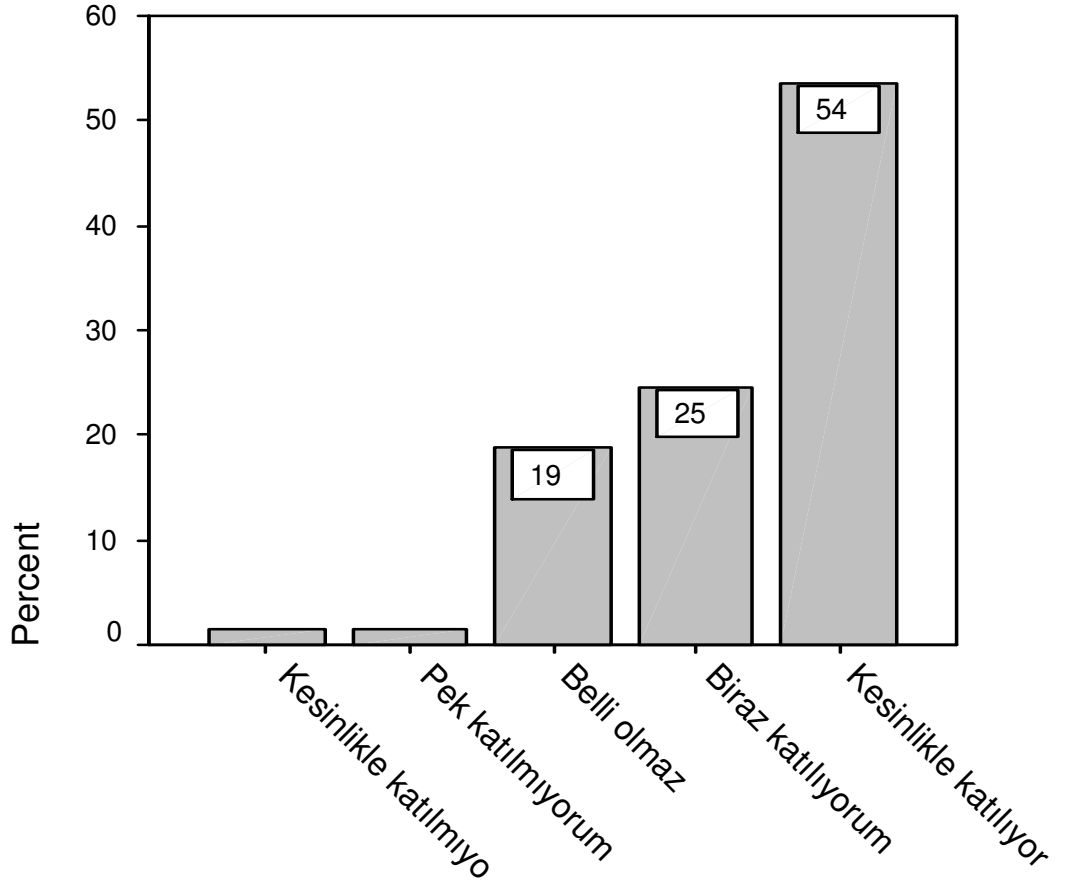
Dikkat çekici bir oranda işgörenler kurumun başarısı için kendilerinden beklenenden daha fazla bir çaba gösterdiklerini belirtmiştir.

Tablo 4.5.4. İşverene Göre İşgörenin Kurumun Başarısı İçin Olağanüstü Çaba Göstermesi

İşgörenin beklenenin üstünde çaba göstermesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	1	1,4	1,4	1,4
Pek katılmıyorum	1	1,4	1,4	2,9
Belli olmaz	13	18,8	18,8	21,7
Biraz katılıyorum	17	24,6	24,6	46,4
Kesinlikle katılıyorum	37	53,6	53,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

İşgörenin beklenenin üstünde çaba göstermesi



Şekil 4.5.4. İşverene Göre İşgörenin Kurumun Başarısı İçin Olağanüstü Çaba Göstermesi

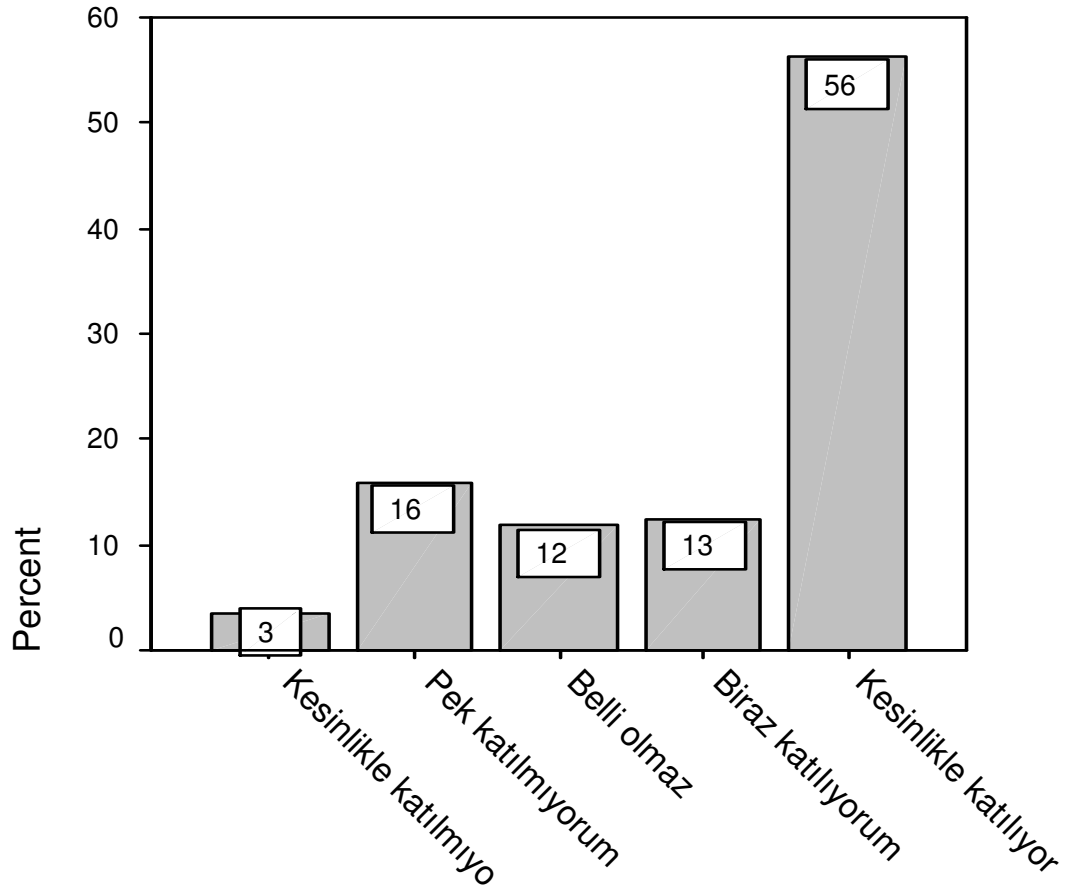
İşverenlerin işgörenlerini algılamaları da Şekil 4.5.3. ile benzerlik göstermektedir. Yine de durumsallık yaklaşımıyla %19 oranında 'belli olmaz' seçeneğini işaretleyen işverenler de olmuştur.

Tablo 4.5.5. İşgörenin Kendini Kurumunun Parçası Olarak Görmesi

Kendimi kurumun parçası görüyorum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	5	3,5	3,5	3,5
Pek katılmıyorum	23	16,0	16,0	19,4
Belli olmaz	17	11,8	11,8	31,3
Biraz katılıyorum	18	12,5	12,5	43,8
Kesinlikle katılıyorum	81	56,3	56,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Kendimi kurumun parçası görüyorum



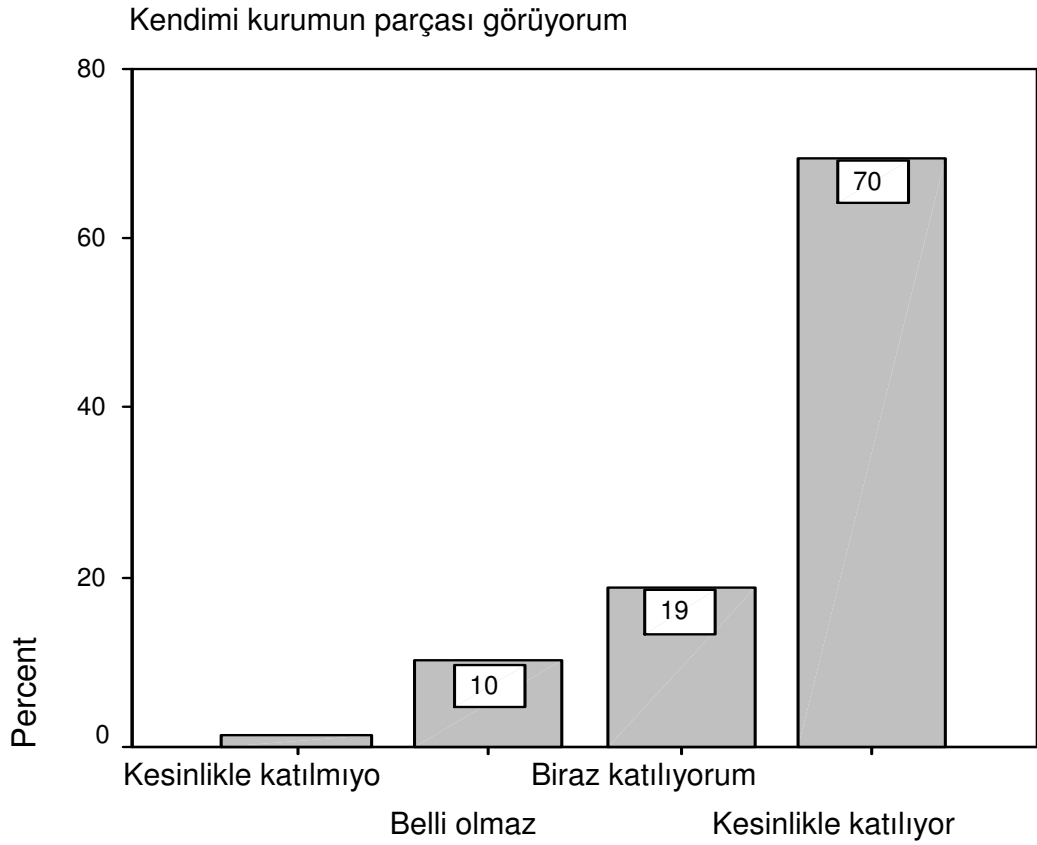
Şekil 4.5.5. İşgörenin Kendini Kurumunun Parçası Olarak Görmesi

Anketi yanıtlayan işgörenlerin %56'sının kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri kurum sadakati açısından sevindiricidir. Ancak buna rağmen toplamda %1 işgören kendilerini kurumun parçası olarak görmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.6. İşverenin Kendini Kurumunun Parçası Olarak Görmesi

Kendimi kurumun parçası görüyorum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyordum	1	1,4	1,4	1,4
Belli olmaz	7	10,1	10,1	11,6
Biraz katılıyorum	13	18,8	18,8	30,4
Kesinlikle katılıyorum	48	69,6	69,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	



Şekil 4.5.6. İşverenin Kendini Kurumunun Parçası Olarak Görmesi

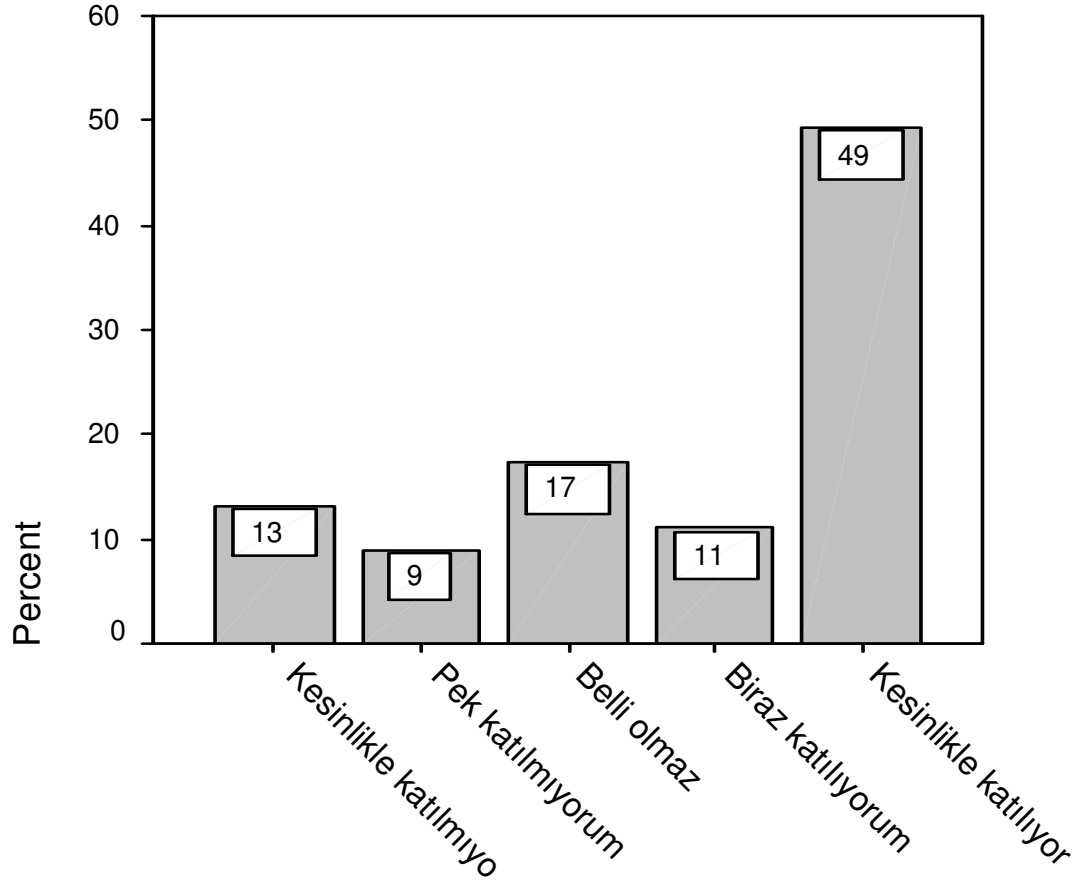
İşverenlerin tamamının kendilerini kurumlarının bir parçası olarak görmemeleri dikkat çekici bir sonuç olarak çıkmaktadır.

Tablo 4.5.7. İşgörenin Kurumda Kalabilmek İçin Her Göreve Hazır Olması

Burada çalışmaya devam etmek için herşeyi yaparım

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	19	13,2	13,2	13,2
Pek katılmıyorum	13	9,0	9,0	22,2
Belli olmaz	25	17,4	17,4	39,6
Biraz katılıyorum	16	11,1	11,1	50,7
Kesinlikle katılıyorum	71	49,3	49,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Burada çalışmaya devam etmek için herşeyi yaparım



Şekil 4.5.7. İşgörenin Kurumda Kalabilmek İçin Her Göreve Hazır Olması

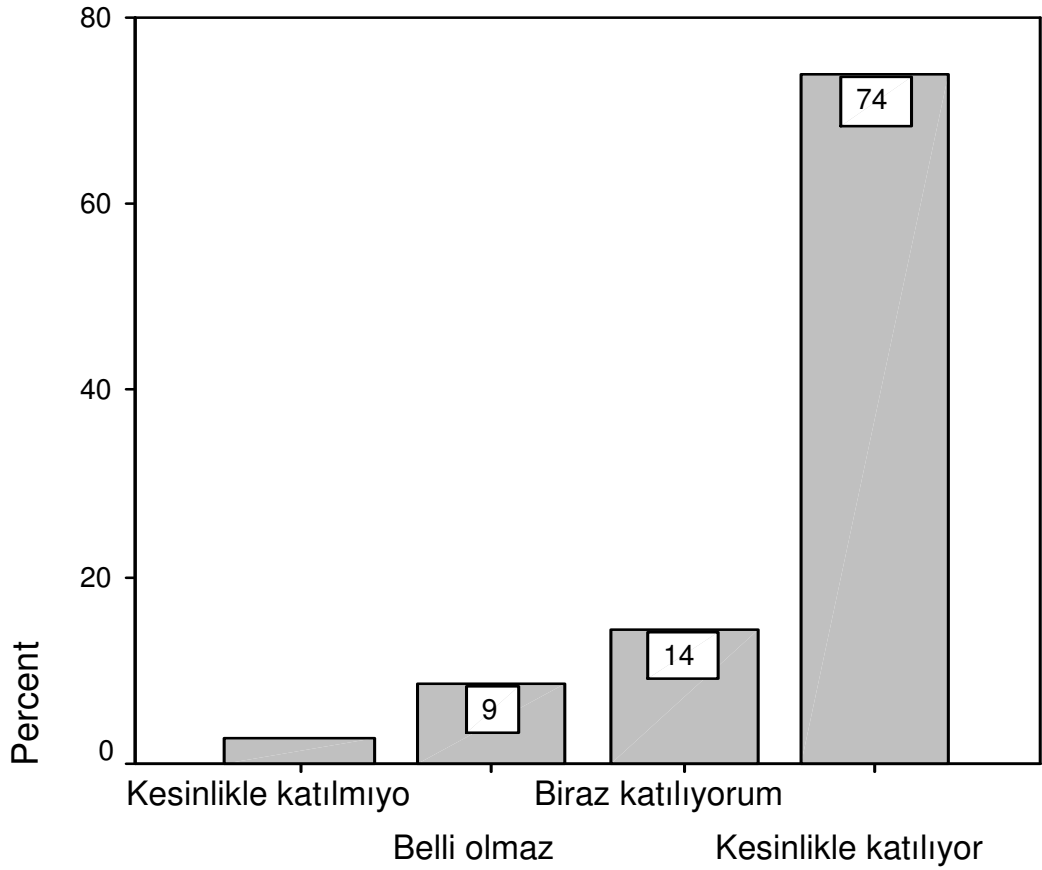
Kurumsal sadakatin irdelendiği bu soruya yanıt veren işgörenlerin önemli bir çoğunluğu çalıştıkları kurumda kalabilmek için her göreve hazır olduklarını belirtmiştir. Toplamda %39 işgören ise aksi yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.5.8. İşverenin Kurumu Devam Ettirmek İçin Her Göreve Hazır Olması

Burada kurumu devam ettirmek için herşeyi yaparım

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyoru	2	2,9	2,9	2,9
Belli olmaz	6	8,7	8,7	11,6
Biraz katılıyorum	10	14,5	14,5	26,1
Kesinlikle katılıyorum	51	73,9	73,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Bu kurumu devam ettirmek için herşeyi yaparım



Şekil 4.5.8. İşverenin Kurumu Devam Ettirmek İçin Her Göreve Hazır Olması

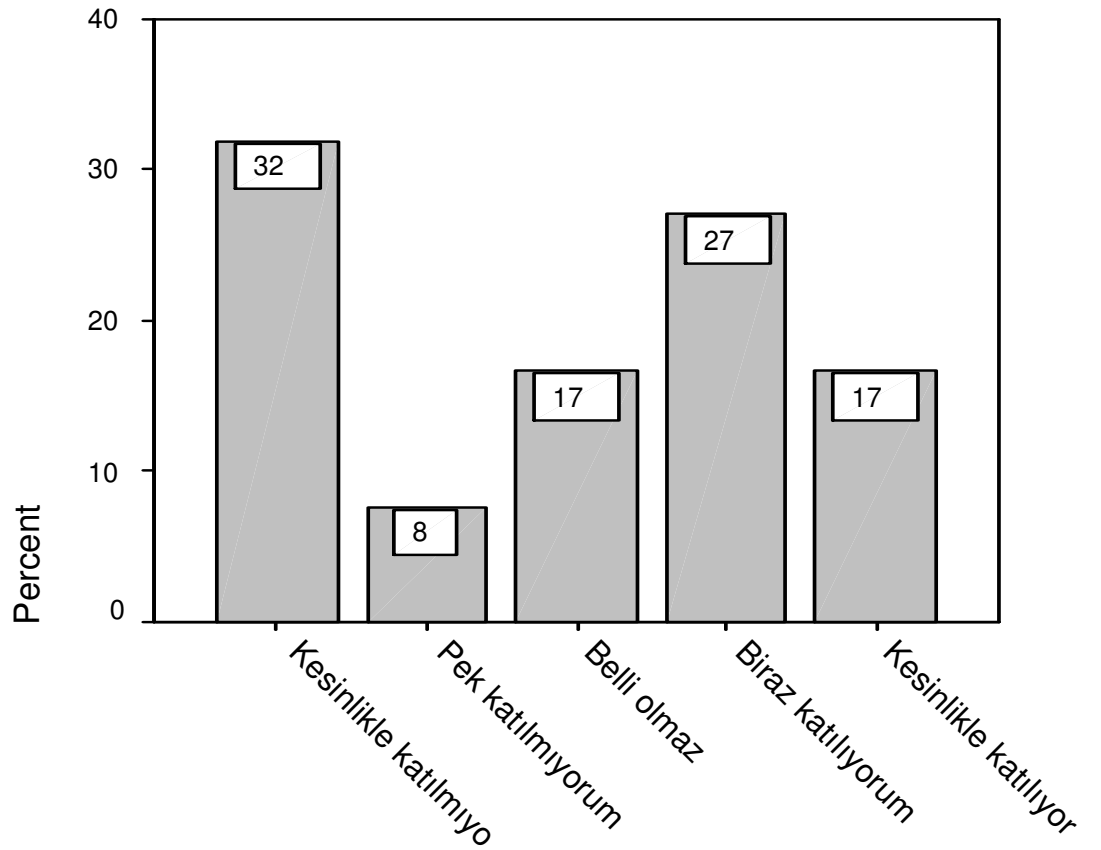
İşverenler kendi kurumlarını devam ettirebilmek için %88 oranında her göreve hazır olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.9. İşgörenin Kuruma Bağlılıkla Çok Şey Kazanamayacağına Dair İnancı

Buraya bağlanmakla çok şey kazanamam

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	46	31,9	31,9	31,9
Pek katılmıyorum	11	7,6	7,6	39,6
Belli olmaz	24	16,7	16,7	56,3
Biraz katılıyorum	39	27,1	27,1	83,3
Kesinlikle katılıyorum	24	16,7	16,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Buraya bağlanmakla çok şey kazanamam



Şekil 4.5.9. İşgörenin Kuruma Bağlılıkla Çok Şey Kazanamayacağına Dair İnancı

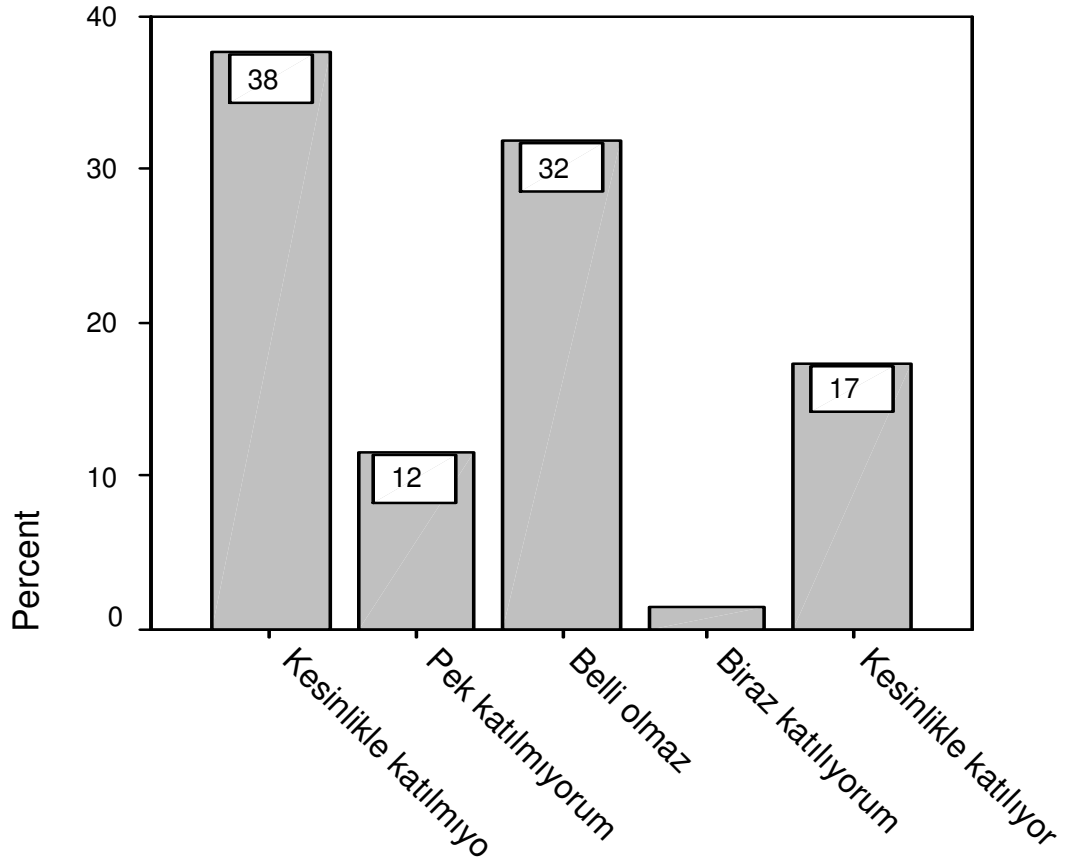
Kuruma sadakatle ilgili bir diğer soruda da öncekilere paralel yanıtlar verilmiştir. İşgörenlerin %40'ı çalıştıkları kuruma bağlanmakla çok şey kazanacaklarını düşünmektedir.

Tablo 4.5.10. İşverenin Kuruma Bağlılıkla Çok Şey Kazanamayacağına Dair İnancı

Buraya bağlanmakla çok şey kazanamam

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	26	37,7	37,7	37,7
Pek katılmıyorum	8	11,6	11,6	49,3
Belli olmaz	22	31,9	31,9	81,2
Biraz katılıyorum	1	1,4	1,4	82,6
Kesinlikle katılıyorum	12	17,4	17,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Buraya bağlanmakla çok şey kazanamam



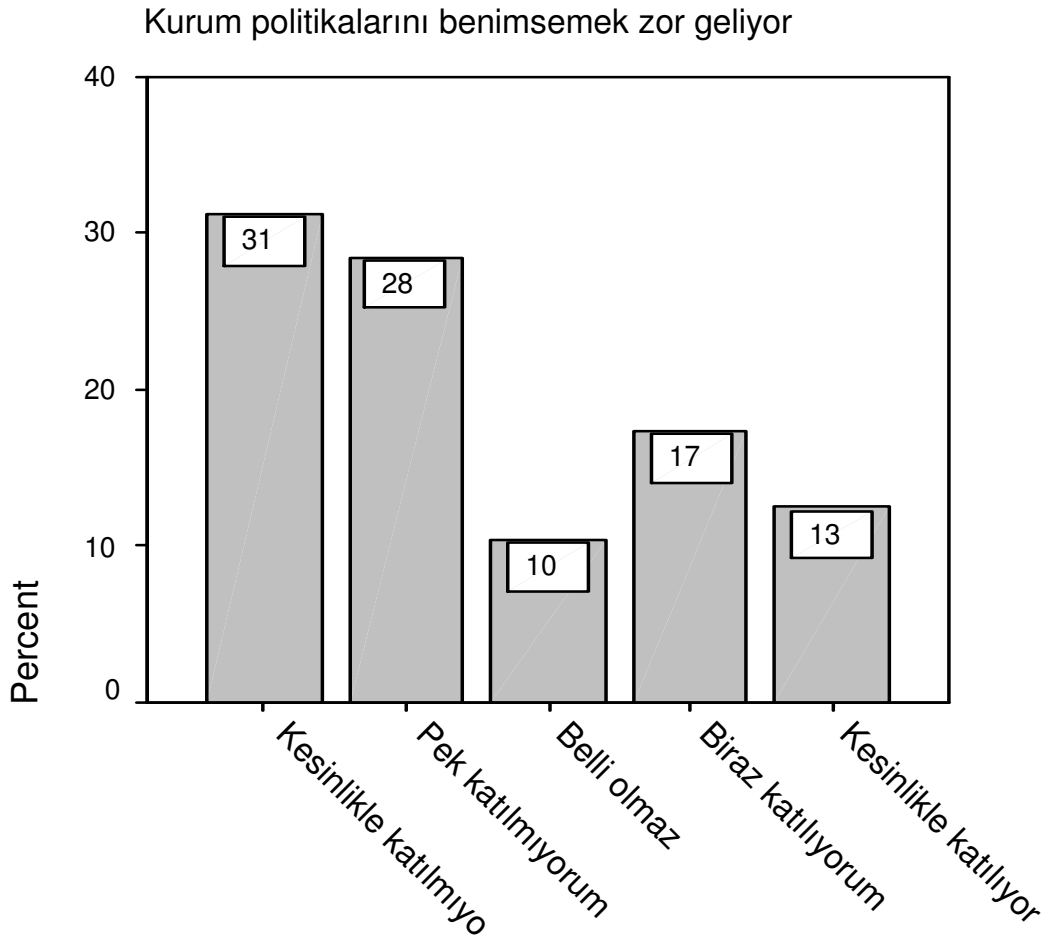
Şekil 4.5.10. İşverenin Kuruma Bağlılıkla Çok Şey Kazanamayacağına Dair İnancı

İşverenler dikkat çekici bir biçimde %50 oranında kurumsal bağlılıkla çok şey kazanacaklarını, %32 oranında ise durumsallığın geçerli olacağını belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.11. İşgörenin Kurum Politikalarını Benimsemesi

Kurum politikalarını benimsemek zor geliyor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	45	31,3	31,3	31,3
Pek katılmıyorum	41	28,5	28,5	59,7
Belli olmaz	15	10,4	10,4	70,1
Biraz katılıyorum	25	17,4	17,4	87,5
Kesinlikle katılıyorum	18	12,5	12,5	100,0
Total	144	100,0	100,0	



Şekil 4.5.11. İşgörenin Kurum Politikalarını Benimsemesi

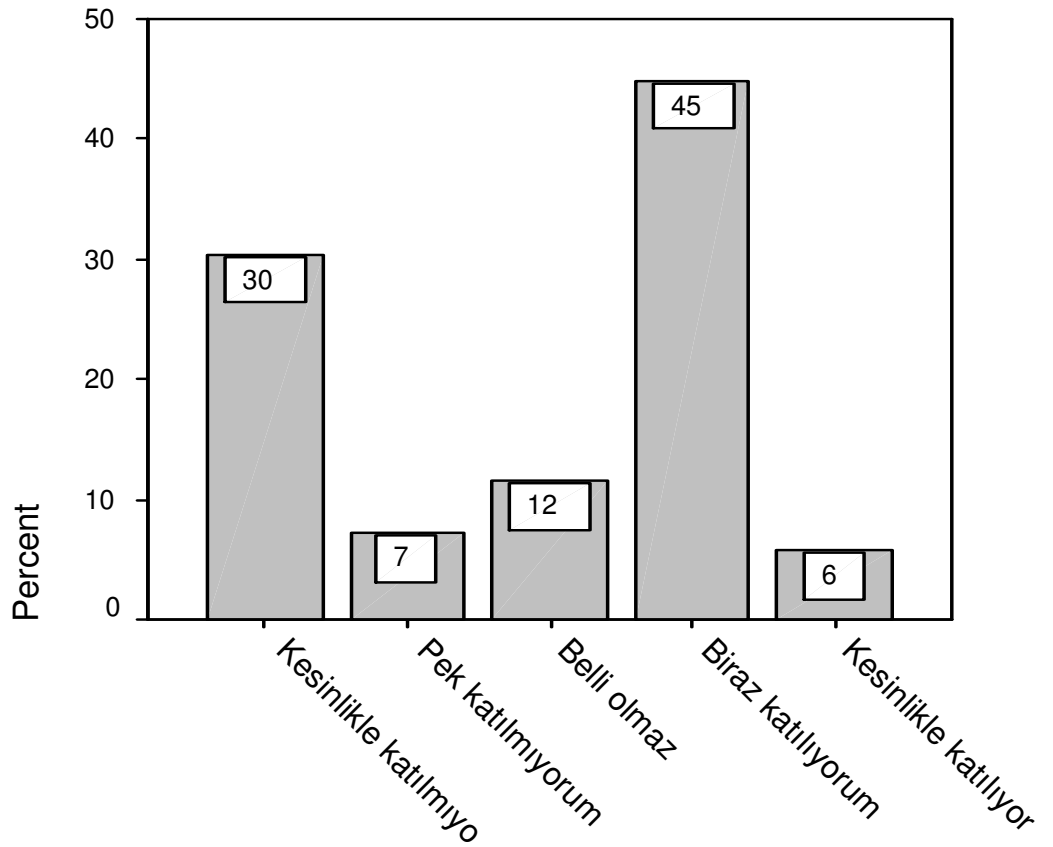
İşgörenlerin kurum politikalarını benimsemelerinin kendilerine zor gelmediğini belirttikleri oran %59'dur.

Tablo 4.5.12. İşverenin Kurum Politikalarını Çalışanlara Benimsetmekteki Görüşü

Kurum politikalarını benimsetmek zor geliyor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	21	30,4	30,4	30,4
Pek katılmıyorum	5	7,2	7,2	37,7
Belli olmaz	8	11,6	11,6	49,3
Biraz katılıyorum	31	44,9	44,9	94,2
Kesinlikle katılıyorum	4	5,8	5,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Kurum politikalarını benimsetmek zor geliyor



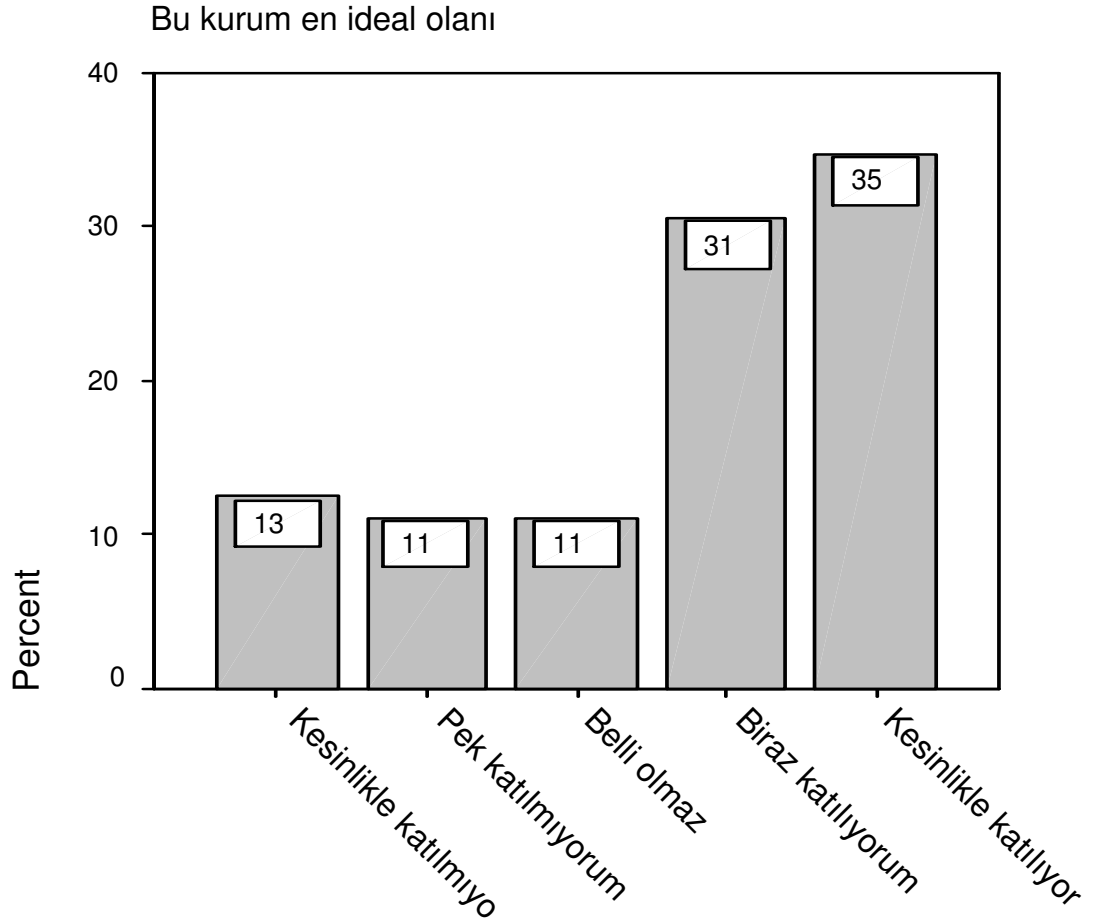
Şekil 4.5.12. İşverenin Kurum Politikalarını Çalışanlara Benimsetmekteki Görüşü

İşverenlerin toplamda %37'si kurum politikalarını işgörenlere benimsetirken zorlanmadıklarını belirtmelerine rağmen toplamda %51 oranında işveren bunun kendilerine zor geldiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.13. İşgörenin Kurumunu 'En İdeal' Olarak Görmesi

Bu kurum en ideal olanı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	18	12,5	12,5	12,5
Pek katılmıyorum	16	11,1	11,1	23,6
Belli olmaz	16	11,1	11,1	34,7
Biraz katılıyorum	44	30,6	30,6	65,3
Kesinlikle katılıyorum	50	34,7	34,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	



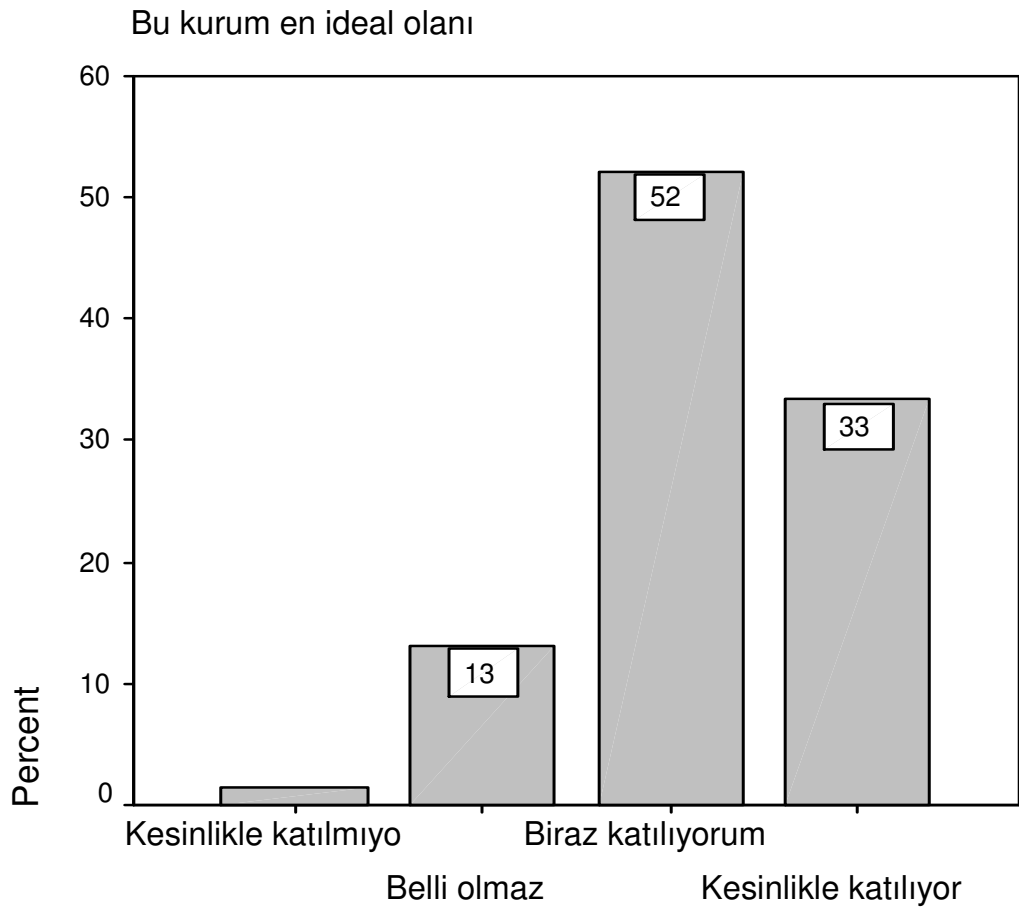
Şekil 4.5.13. İşgörenin Kurumunu 'En İdeal' Olarak Görmesi

İşgörenlerden çalıştıkları kurumu en ideal olarak görenlerin oranı toplamda %66, bu görüşe katılmayanların oranı ise %24 olarak belirtilmiştir.

Tablo 4.5.14. İşverenin Kurumunu 'En İdeal' Olarak Görmesi

Bu kurum en ideal olanı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	1	1,4	1,4	1,4
Belli olmaz	9	13,0	13,0	14,5
Biraz katılıyorum	36	52,2	52,2	66,7
Kesinlikle katılıyorum	23	33,3	33,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	



Şekil 4.5.14. İşverenin Kurumunu 'En İdeal' Olarak Görmesi

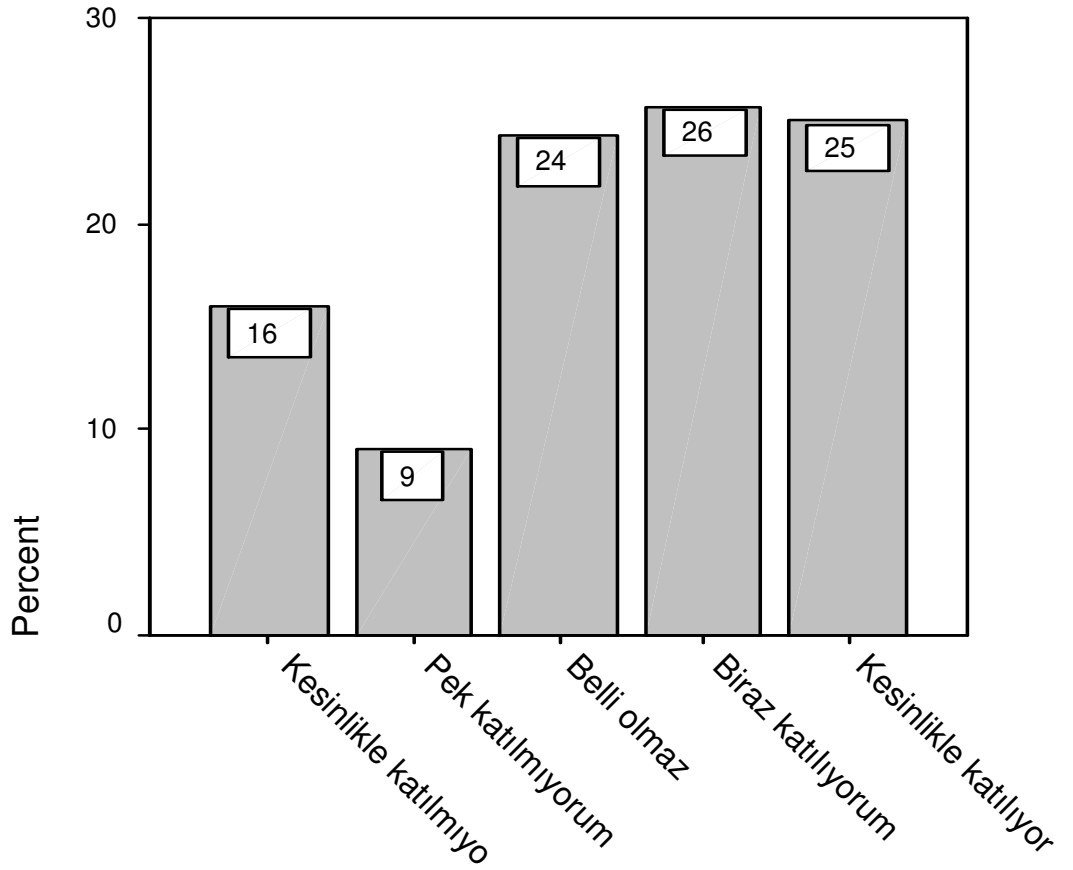
İşgörenlerle kıyaslandığında işverenler arasından kendi kurumlarını en ideali olarak görenlerin yüzdesi %85 ile işgörenlerden çok daha fazladır.

Tablo 4.5.15. İşgörenin Başka Bir Kurumda Çalışmakla İlgili Görüşü

Benzer bir iş yapacaksam başka kurumda da çalışabilirim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	23	16,0	16,0	16,0
Pek katılmıyorum	13	9,0	9,0	25,0
Belli olmaz	35	24,3	24,3	49,3
Biraz katılıyorum	37	25,7	25,7	75,0
Kesinlikle katılıyorum	36	25,0	25,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Benzer bir iş yapacaksam başka kurumda da çalışabilirim



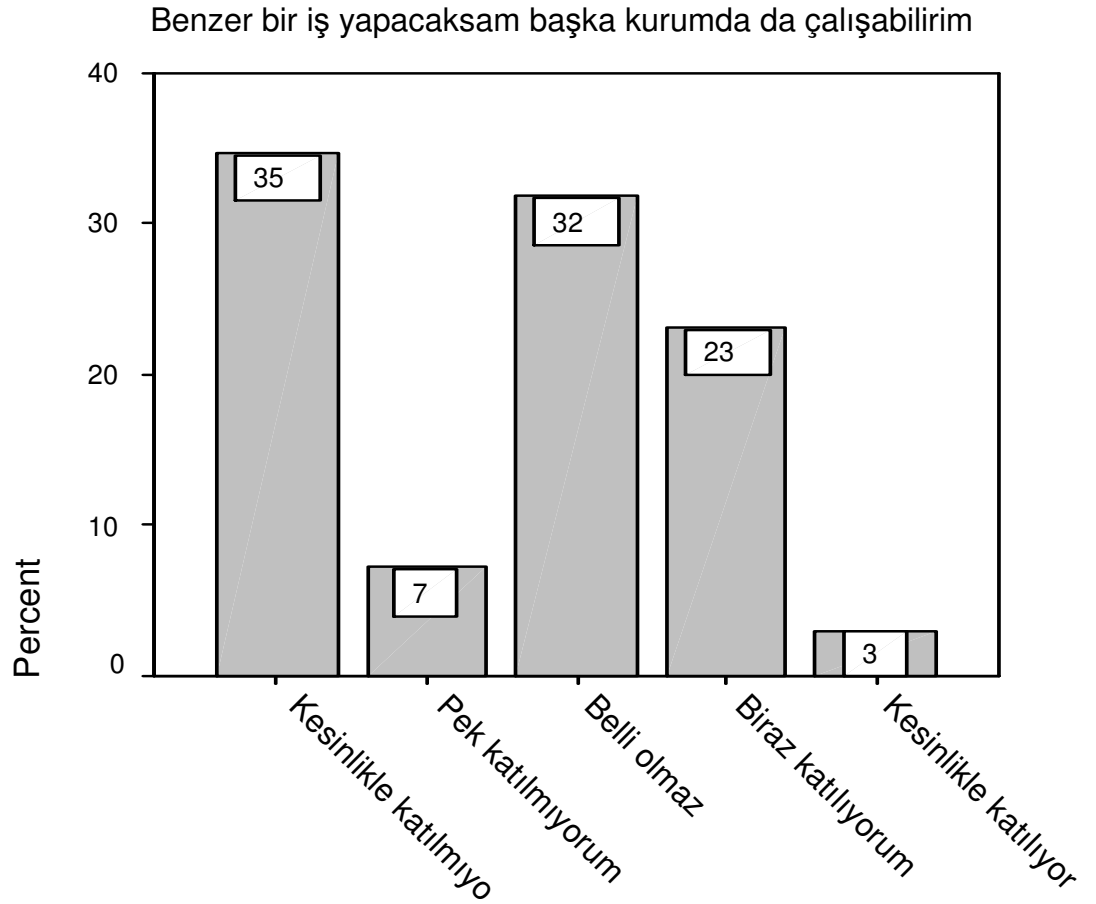
Şekil 4.5.15. İşgörenin Başka Bir Kurumda Çalışmakla İlgili Görüşü

İşgörenlerin bu soruya verdikleri yanıtlar hemen hemen birbirine yakın bir dağılım göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında kuruma

Tablo 4.5.16. İşverenin Başka Bir Kurumda Çalışmakla İlgili Görüşü

Benzer bir iş yapacaksam başka kurumda da çalışabilirim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	24	34,8	34,8	34,8
Pek katılmıyorum	5	7,2	7,2	42,0
Belli olmaz	22	31,9	31,9	73,9
Biraz katılıyorum	16	23,2	23,2	97,1
Kesinlikle katılıyorum	2	2,9	2,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	



Şekil 4.5.16. İşverenin Başka Bir Kurumda Çalışmakla İlgili Görüşü

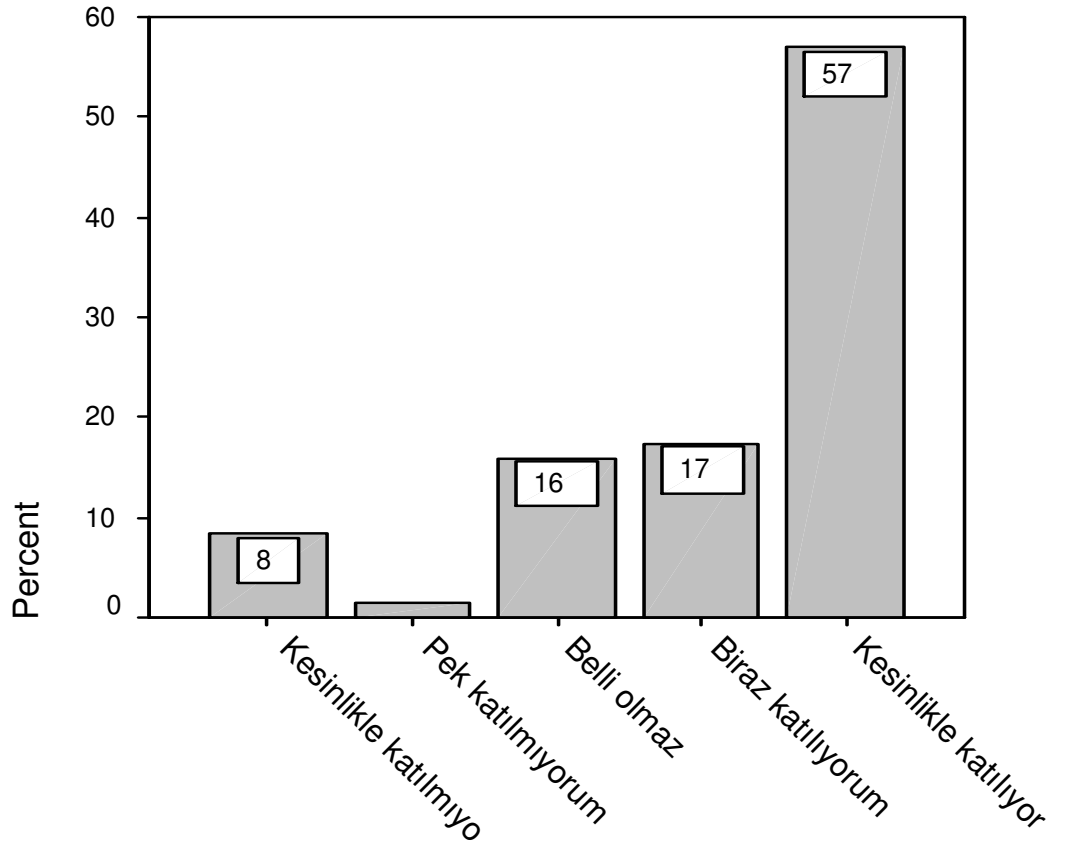
İşverenler benzer bir iş söz konusu olduğunda başka bir kurumda çalışma fikrine %42 oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dikkate değer bir konu; işverenlerin %26'sının bu fikre katıldıklarını belirtmeleridir.

Tablo 4.5.17. İşgörenin Kendi Kurumunda Kalmakla İlgili Görüşü

Beklenmedik durum olmadıkça bu kurumda kalırım

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	12	8,3	8,3	8,3
Pek katılmıyorum	2	1,4	1,4	9,7
Belli olmaz	23	16,0	16,0	25,7
Biraz katılıyorum	25	17,4	17,4	43,1
Kesinlikle katılıyorum	82	56,9	56,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Beklenmedik durum olmadıkça bu kurumda kalırım



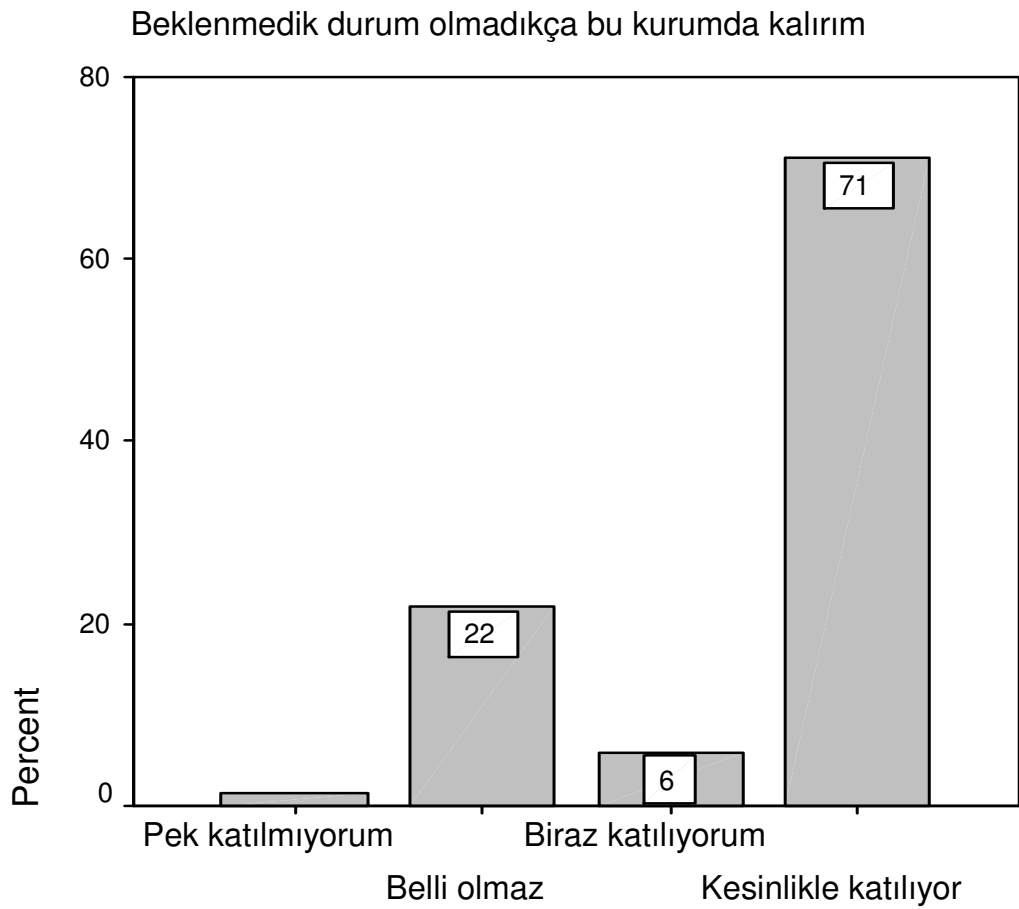
Şekil 4.5.17. İşgörenin Kendi Kurumunda Kalmakla İlgili Görüşü

İşgörenlerin toplamda %74 oranında beklenmedik bir durum olmadıkça çalıştıkları kurumda kalacaklarını belirtmeleri de kuruma sadakatleri ile ilgili önceki görüşlerini doğrulamaktadır.

Tablo 4.5.18. İşverenin Kendi Kurumunda Kalmakla İlgili Görüşü

Beklenmedik durum olmadıkça bu kurumda kalırım

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pek katılmıyorum	1	1,4	1,4	1,4
	Belli olmaz	15	21,7	21,7	23,2
	Biraz katılıyorum	4	5,8	5,8	29,0
	Kesinlikle katılıyorum	49	71,0	71,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	



Şekil 4.5.18. İşverenin Kendi Kurumunda Kalmakla İlgili Görüşü

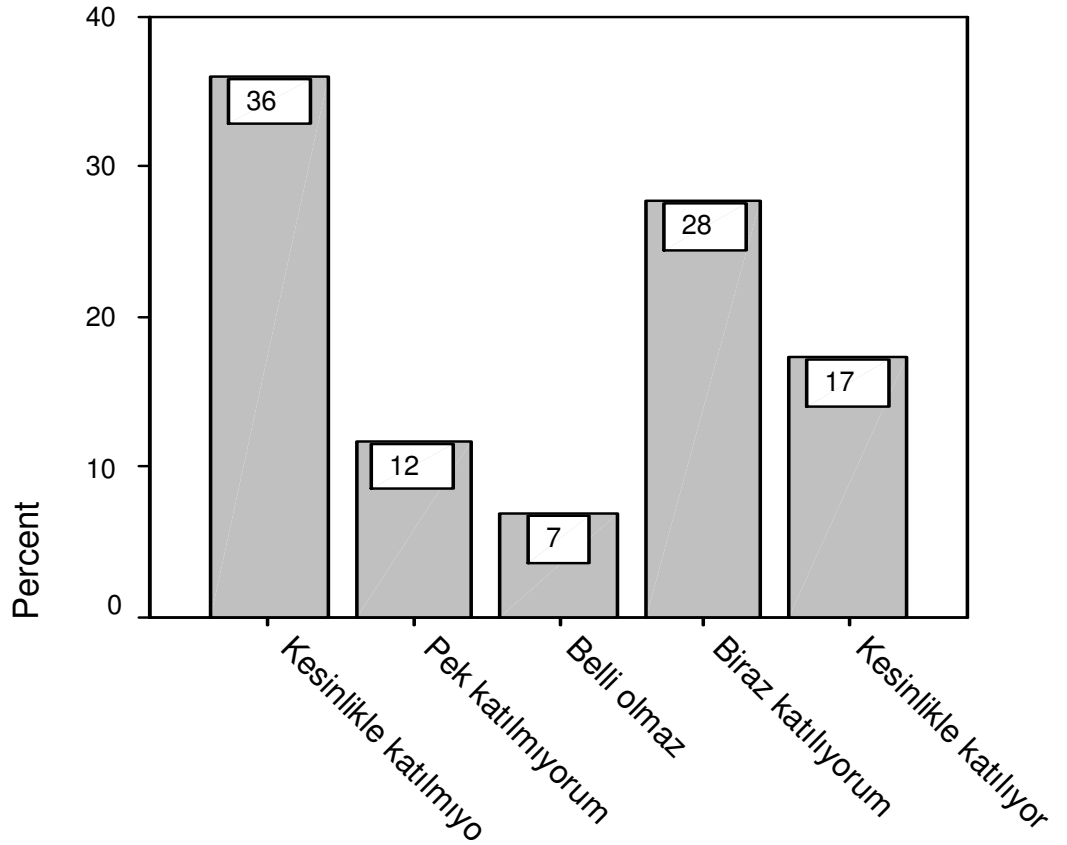
Bu soruya verilen yanıtlarda da işverenlerin durumsallık yaklaşımı kendisini göstermiştir. İşverenlerin %22'si beklenmedik bir durum olmadıkça kurumda kalmaya 'belli olmaz' yanıtını vermiştir.

Tablo 4.5.19. İşgörenlerin Kuruma Ait Deyim ve Şifreli Sözcükleri Kullanımı

Sadece kendi aramızda anlaşılın deyimler var

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	52	36,1	36,1	36,1
Pek katılmıyorum	17	11,8	11,8	47,9
Belli olmaz	10	6,9	6,9	54,9
Biraz katılıyorum	40	27,8	27,8	82,6
Kesinlikle katılıyorum	25	17,4	17,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Sadece kendi aramızda anlaşılın deyimler var



Şekil 4.5.19. İşgörenlerin Kuruma Ait Deyim ve Şifreli Sözcükleri Kullanımı

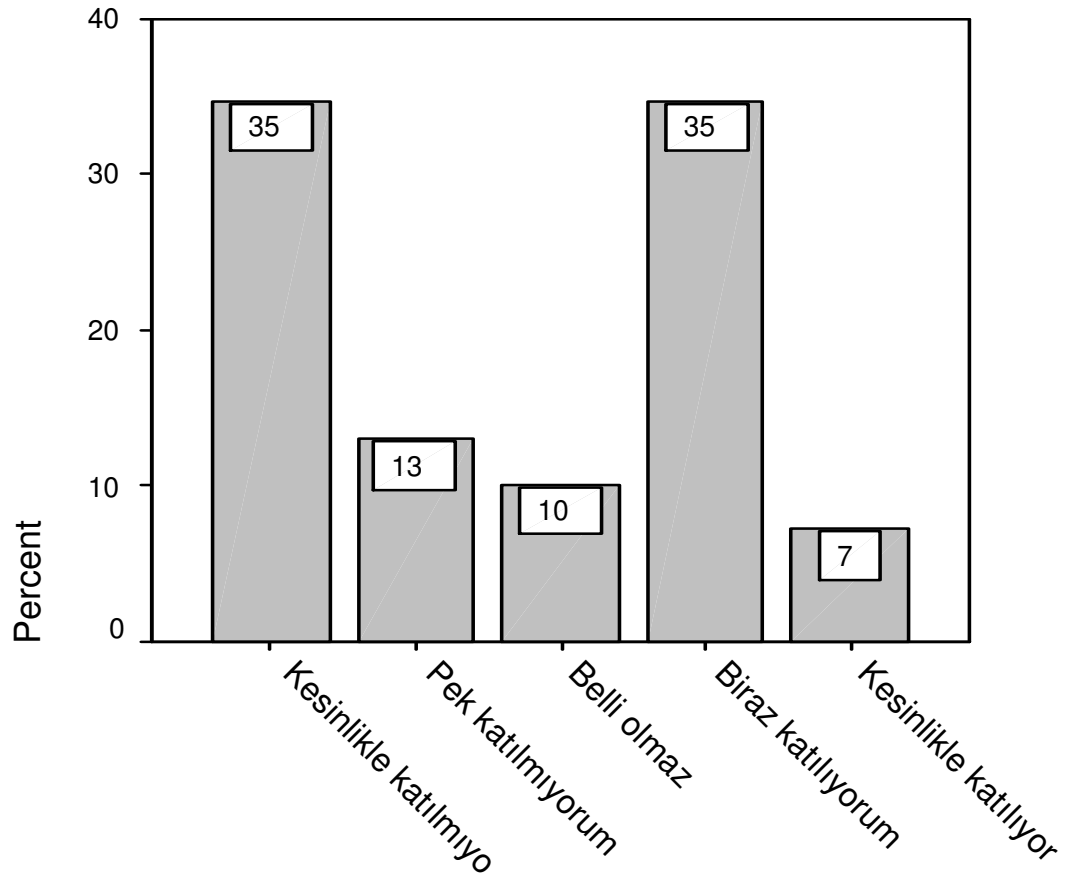
Bu soruya verilen yanıtlardan; kurum kültürü artefaktlarından olan kuruma ait deyim ve şifreli sözcük kullanımının fazla yaygın olmadığı sonucu çıkmaktadır. Zira soruya 'kesinlikle katılıyorum' yanıtını verenlerin oranı %17'dir.

Tablo 4.5.20. İşverenlerin Kuruma Ait Deyim ve Şifreli Sözcükleri Kullanımı

Sadece kendi aramızda anlaşılın deyimler var

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	24	34,8	34,8	34,8
Pek katılmıyorum	9	13,0	13,0	47,8
Belli olmaz	7	10,1	10,1	58,0
Biraz katılıyorum	24	34,8	34,8	92,8
Kesinlikle katılıyorum	5	7,2	7,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Sadece kendi aramızda anlaşılın deyimler var



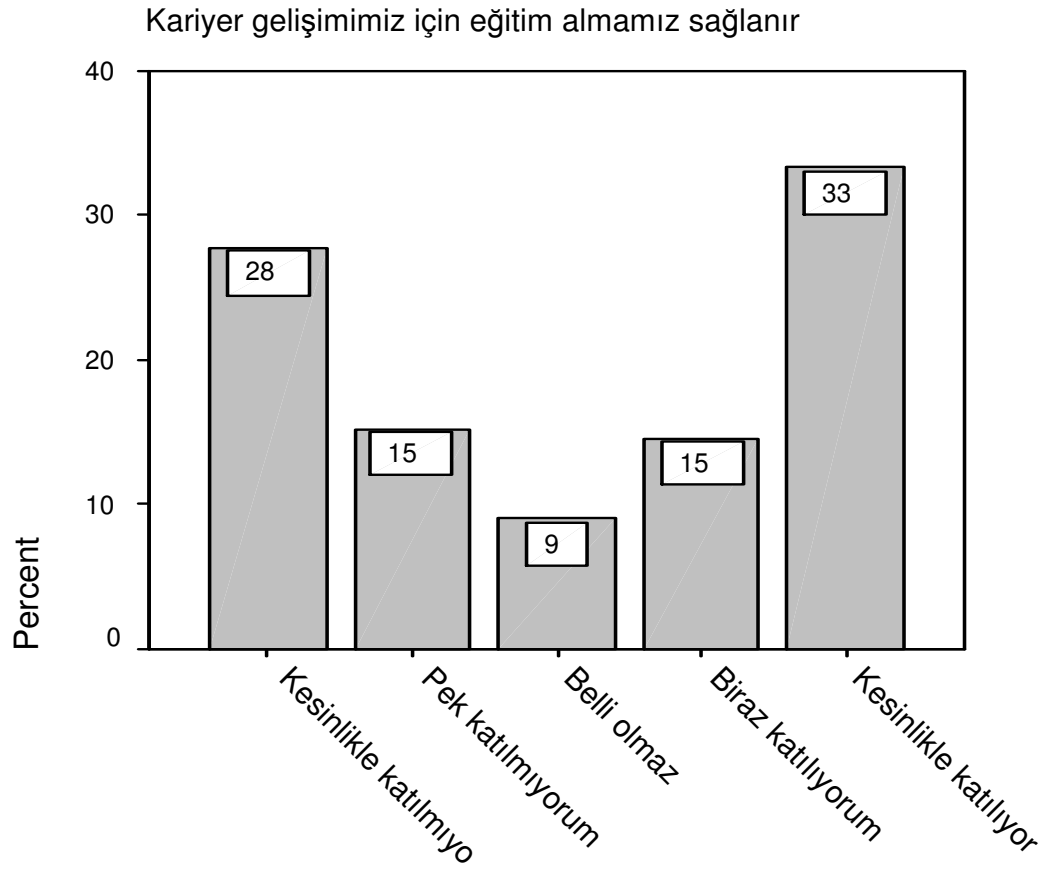
Şekil 4.5.20. İşverenlerin Kuruma Ait Deyim ve Şifreli Sözcükleri Kullanımı

İşverenler de bu soruya işgörenlere benzer biçimde yanıt vermişlerdir. Toplamda %48 oranında işyerinde kuruma ait deyim ve şifreli sözcük kullanımının olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.21. İşgörenlere Göre Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Sağlanması Durumu

Kariyer gelişimimiz için eğitim almamız sağlanır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyo	40	27,8	27,8	27,8
Pek katılmıyorum	22	15,3	15,3	43,1
Belli olmaz	13	9,0	9,0	52,1
Biraz katılıyorum	21	14,6	14,6	66,7
Kesinlikle katılıyorum	48	33,3	33,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	



Şekil 4.5.21. İşgörenlere Göre Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Sağlanması Durumu

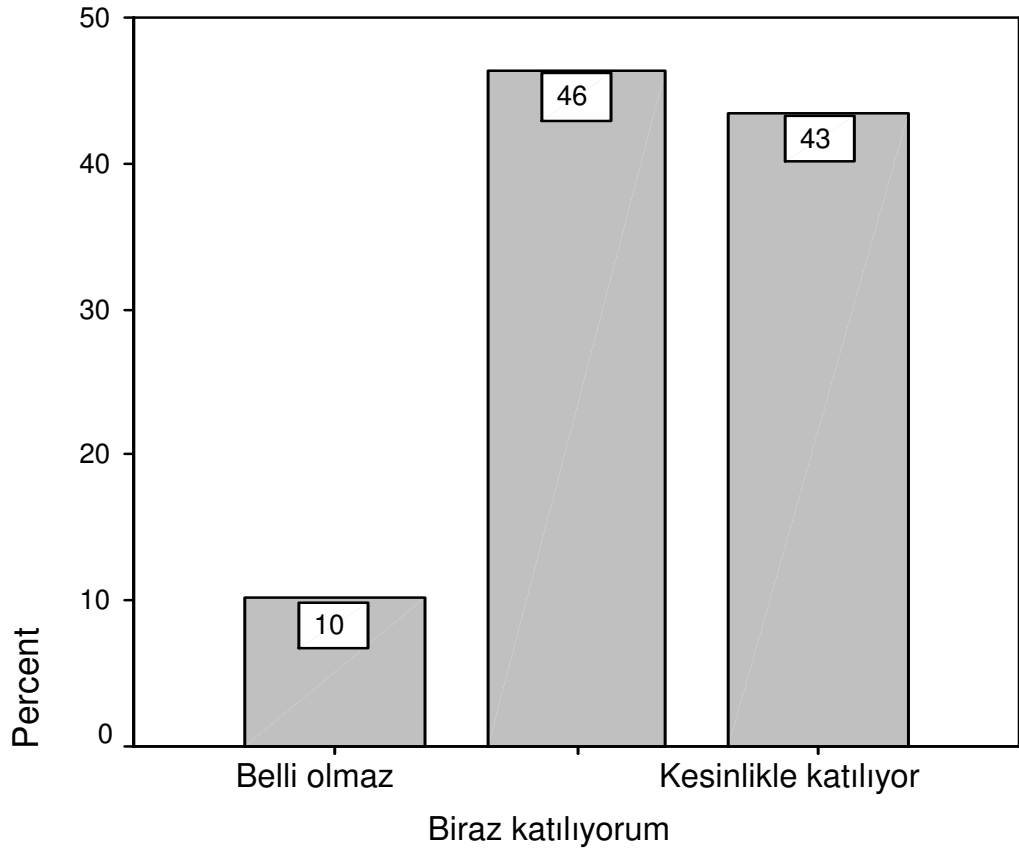
İşgörenlerin toplamda %43'ü kariyer gelişimleri için eğitim almadıklarını belirtirken aksi görüş bildirenlerin oranı toplamda %48'dir.

Tablo 4.5.22. İşverenlere Göre Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Sağlanması Durumu

Kariyer gelişimimiz için eğitim almamız sağlanır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Belli olmaz	7	10,1	10,1	10,1
Biraz katılıyorum	32	46,4	46,4	56,5
Kesinlikle katılıyorum	30	43,5	43,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Kariyer gelişimimiz için eğitim almamız sağlanır



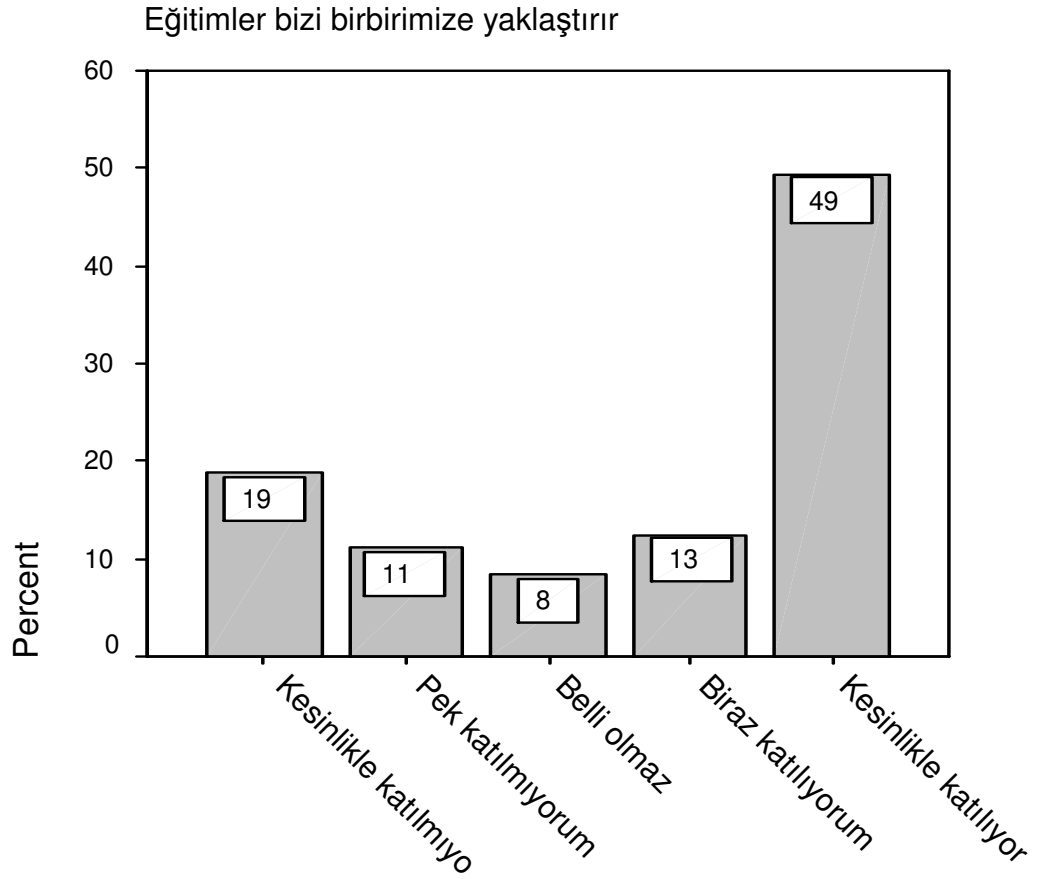
Şekil 4.5.22. İşverenlere Göre Kariyer Gelişimi İçin Eğitim Sağlanması Durumu

İşgörenlerle çelişkili bir biçimde işverenler işgörelere eğitim sağlanması konusunda hiç aksi görüş belirtmemişlerdir. %89 oranında işveren işgörelere kariyer gelişimi için eğitim sağlandığını vurgulamışlardır.

Tablo 4.5.23. İşgörenin Aldığı Eğitimlerin Çalışanları Birbirine Yaklaştırmasıyla İlgili Görüşleri

Eğitimler bizi birbirimize yaklaştırır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	27	18,8	18,8	18,8
Pek katılmıyorum	16	11,1	11,1	29,9
Belli olmaz	12	8,3	8,3	38,2
Biraz katılıyorum	18	12,5	12,5	50,7
Kesinlikle katılıyorum	71	49,3	49,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	



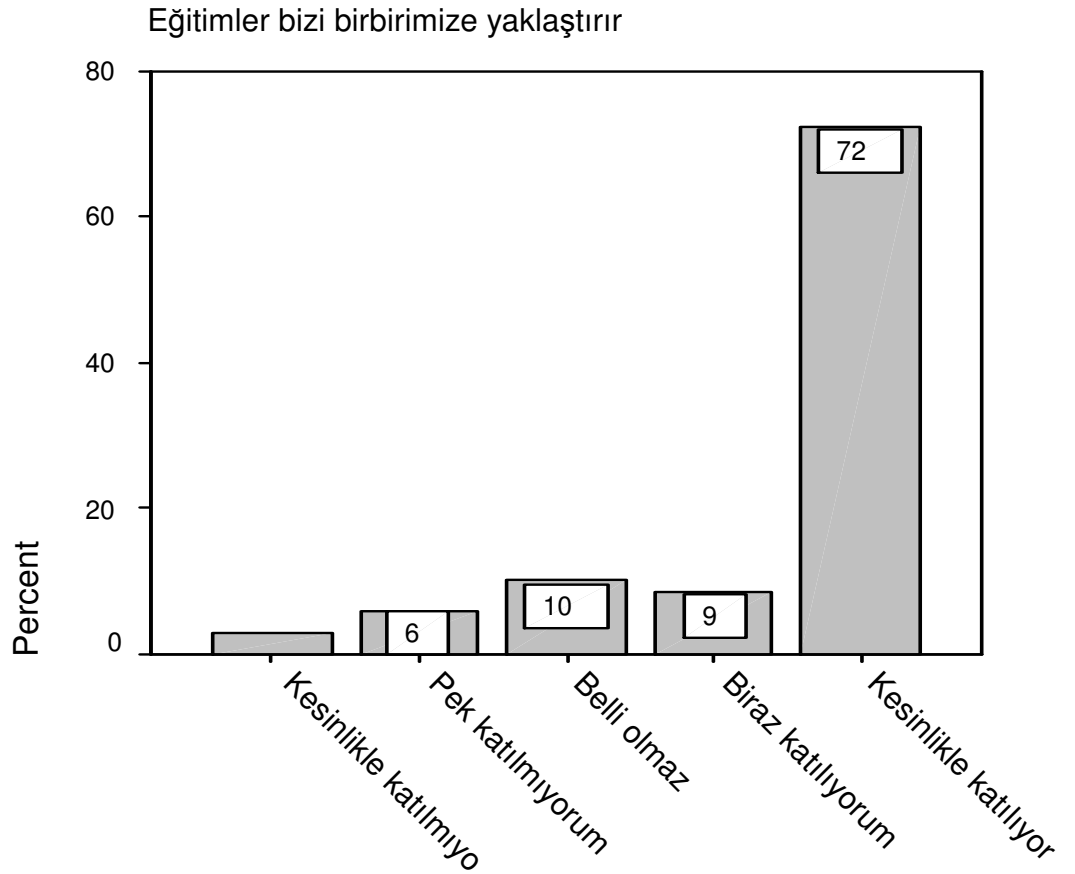
Şekil 4.5.23. İşgörenin Aldığı Eğitimlerin Çalışanları Birbirine Yaklaştırmasıyla İlgili Görüşleri

Burada dikkati çeken; işgörenleri %30'nun aldıkları mesleki eğitimlerin kendilerini işyerinde birbirlerine yakınlaştırmadığını belirtmiş olmalarıdır.

Tablo 4.5.24. İşverenin İşgörenlerin Aldığı Eğitimlerin Çalışanları Birbirine Yaklaştırmasıyla İlgili Görüşleri

Eğitimler bizi birbirimize yaklaştırır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	2	2,9	2,9	2,9
Pek katılmıyorum	4	5,8	5,8	8,7
Belli olmaz	7	10,1	10,1	18,8
Biraz katılıyorum	6	8,7	8,7	27,5
Kesinlikle katılıyorum	50	72,5	72,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	



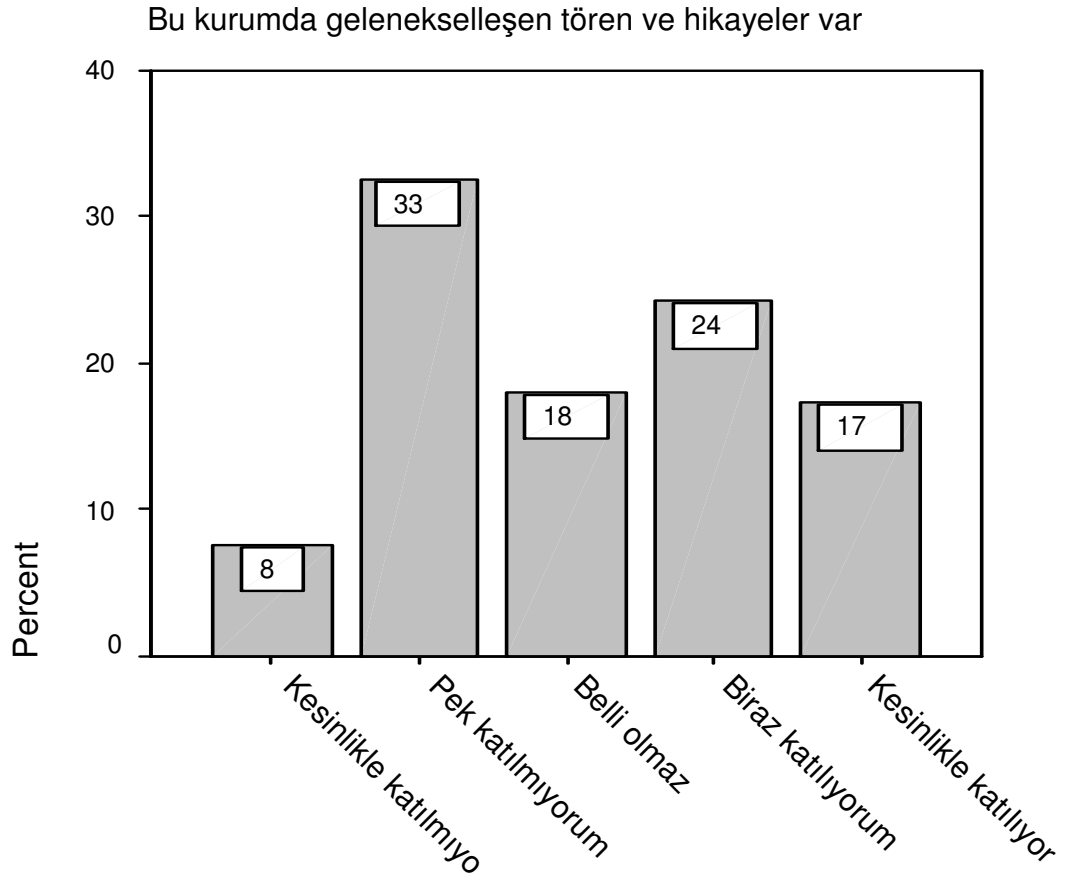
Şekil 4.5.24. İşverenin İşgörenlerin Aldığı Eğitimlerin Çalışanları Birbirine Yaklaştırmasıyla İlgili Görüşleri

İşverenlerin işgörenlerle çalıştığı bir diğer nokta da eğitimlerin işgörenleri birbirine yaklaştırması yönünde verdikleri yanıtın %81 oranında olmasıdır.

Tablo 4.5.25. İşgörene Göre Kurumda Gelenekselleşmiş Tören ve Anlatıla gelen Hikayelerin Mevcudiyeti

Bu kurumda gelenekselleşen tören ve hikayeler var

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyordum	11	7,6	7,6	7,6
Pek katılmıyorum	47	32,6	32,6	40,3
Belli olmaz	26	18,1	18,1	58,3
Biraz katılıyorum	35	24,3	24,3	82,6
Kesinlikle katılıyorum	25	17,4	17,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	



Şekil 4.5.25. İşgörene Göre Kurumda Gelenekselleşmiş Tören ve Anlatıla gelen Hikayelerin Mevcudiyeti

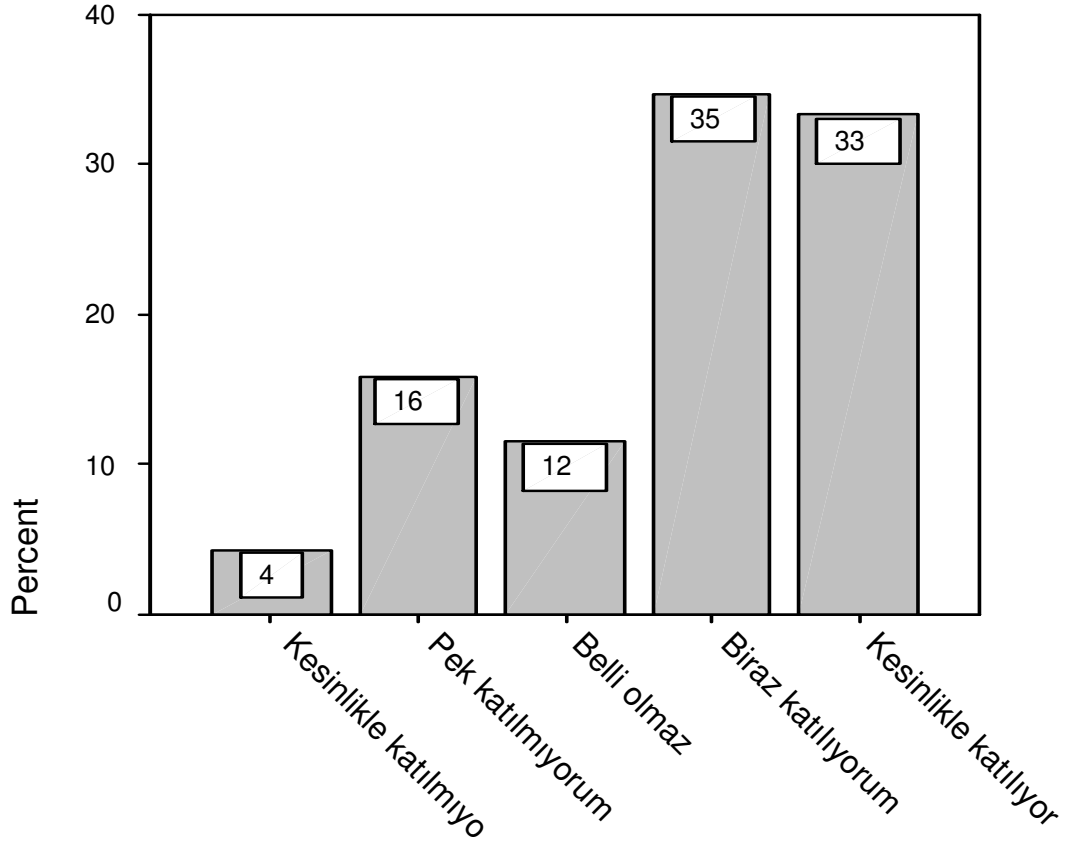
İşgörenlerin toplamda %41'i kurumda gelenekselleşmiş tören ve anlatıla gelen hikayeler olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.5.26. İşverene Göre Kurumda Gelenekselleşmiş Tören ve Anlatıla gelen Hikayelerin Mevcudiyeti

Bu kurumda gelenekselleşen tören ve hikayeler var

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	3	4,3	4,3	4,3
Pek katılmıyorum	11	15,9	15,9	20,3
Belli olmaz	8	11,6	11,6	31,9
Biraz katılıyorum	24	34,8	34,8	66,7
Kesinlikle katılıyorum	23	33,3	33,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Bu kurumda gelenekselleşen tören ve hikayeler var



Şekil 4.5.26. İşverene Göre Kurumda Gelenekselleşmiş Tören ve Anlatıla gelen Hikayelerin Mevcudiyeti

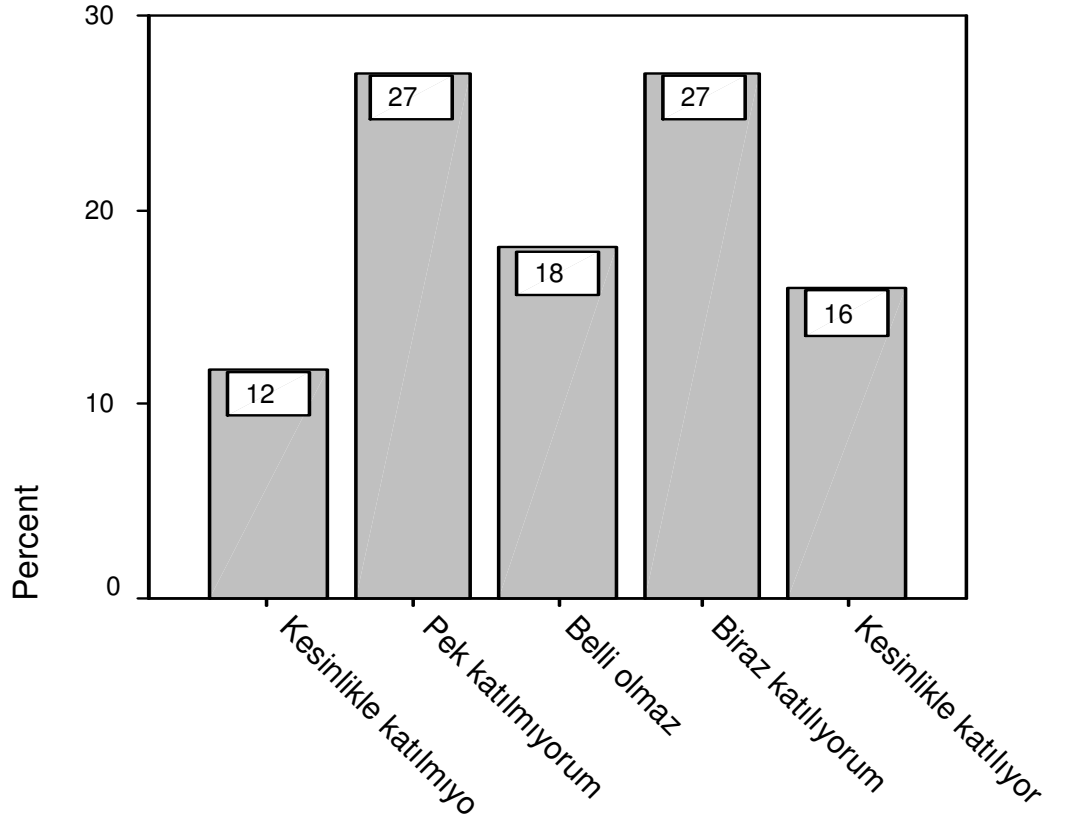
İşgörenlere kıyasla daha fazla oranda işveren gelenekselleşen tören ve hikayelerin varlığını belirtmiştir.

Tablo 4.5.27. İşgörene Göre Geleneksel Tören ve Hikayelerin Çalışanların Davranışlarına Yön Vermesi

Bu tören ve hikayeler davranışlarımıza yön veriyor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	17	11,8	11,8	11,8
Pek katılmıyorum	39	27,1	27,1	38,9
Belli olmaz	26	18,1	18,1	56,9
Biraz katılıyorum	39	27,1	27,1	84,0
Kesinlikle katılıyorum	23	16,0	16,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Bu tören ve hikayeler davranışlarımıza yön veriyor



Şekil 4.5.27. İşgörene Göre Geleneksel Tören ve Hikayelerin Çalışanların Davranışlarına Yön Vermesi

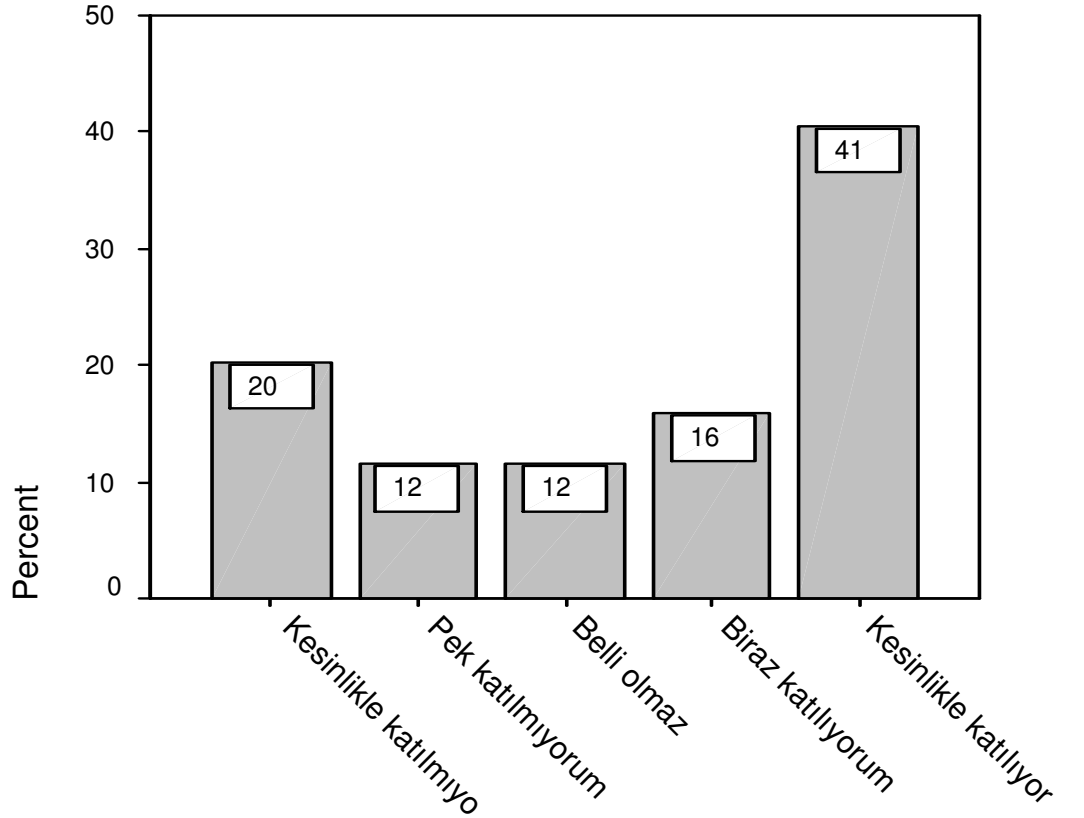
İşgörenler kurumlarında anlatılan geleneksel hikayelerin davranışlarına yön vermesi konusunda hemen hemen eşit dağılımlı yorumlarda bulunmuşlardır.

Tablo 4.5.28. İşverene Göre Geleneksel Tören ve Hikayelerin Çalışanların Davranışlarına Yön Vermesi

Bu tören ve hikayeler davranışlarımıza yön veriyor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle katılmıyorum	14	20,3	20,3	20,3
Pek katılmıyorum	8	11,6	11,6	31,9
Belli olmaz	8	11,6	11,6	43,5
Biraz katılıyorum	11	15,9	15,9	59,4
Kesinlikle katılıyorum	28	40,6	40,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Bu tören ve hikayeler davranışlarımıza yön veriyor



Şekil 4.5.28. İşverene Göre Geleneksel Tören ve Hikayelerin Çalışanların Davranışlarına Yön Vermesi

İşverenlerin toplamda %57'si geleneksel tören ve hikayelerin çalışanların davranışlarına yön verdiğini düşünmektedir.

İşgören anketinde 9. sorudaki “kurumu 3 sözcükle tanımlama” ya yanıt verenlerin özet tablosu da aşağıdaki gibidir: İlk “beş” sıfatın kalite, güven, disiplin, gelişim ve saygı kelimeleri üzerine odaklanması dikkati çekmektedir.

Tablo 4.6.1. İşgörenlere Göre Kurumu Tanımlayan Üç Sözcük

KALİTE	18
GÜVEN	9
DİSİPLİN	6
GELİŞİM	5
SAYGILI	4
DÜRÜST	3
LÜKS	3
AİLE	2
AMATÖR	2
BÜYÜK	2
DEĞİŞİME KARŞI	2
GÜÇLÜ	2
KOBİ	2
PROFESYONEL	2
SAMİMİ	2
VERİMSİZ	2
YENİLİKÇİ	2

Aynı soruya işverenlerin verdiği cevaplar ise:

Tablo 4.6.2. İşverenlere Göre Kurumu Tanımlayan Üç Sözcük

BAŞARILI	4
GÜVENİLİRLİK	4
KALİTE	4
DÜRÜSTLÜK	3
SAYGI	3
AİLE	2
ÇALIŞKAN	2
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	2
SAMİMİYET	2
SEVGİ	2

İşgören ve işveren cevaplarının kıyaslandığı aşağıdaki tabloda ise kurumu tanımlayan ortak sıfatların “Kalite”, “Güven” ve “Saygı” olmaları dikkat çekmektedir.

Tablo 4.6.3. Kurumu Tanımlayan Üç Sözcük İşgören-İşveren Kıyaslaması

İŞGÖREN		İŞVEREN	
KALİTE	18	BAŞARILI	4
GÜVEN	9	GÜVENİLİRLİK	4
DİSİPLİN	6	KALİTE	4
GELİŞİM	5	DÜRÜSTLÜK	3
SAYGILI	4	SAYGI	3

Her iki anketin 10. sorusunda “kurumunuzda en önemli olan şeyi tek bir kelimeyle belirtiniz” dendiğinde ise işgörenlerin cevapları aşağıdaki gibi olmuştur:

Tablo 4.6.4. İşgörene Göre Kurumdaki En Önemli Şey

DÜRÜSTLÜK	9
DİSİPLİN	8
KALİTE	7
GÜVEN	4
ÇALIŞMAK	3
GELİŞİM	2

Aynı soruya işverenlerin verdiği cevaplar işgörenlerin yanıtlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak sıfatların sıralaması farklıdır.

Tablo 4.6.5. İşverene Göre Kurumdaki En Önemli Şey

KALİTE	8
DÜRÜSTLÜK	3
ÇALIŞKAN	1

İşgörenler kurumlarını “tek kelimeyle” ifade ederken “Dürüstlük”, “Disiplin”, “Kalite”, “Güven”, “Çalışmak” sözcüklerini, işverenler ise yine ortak olarak “Kalite” ve “Dürüstlük” sözcüklerini kullanmışlardır. İşgörene göre kurumdaki en önemli şey ‘disiplin’ iken, işverenlere göre bu sıfat ‘kalite’ ile ilk sırada yer almaktadır.

İşgörenlerin, 11. soruda “çalıştığınız kurumda kim(ler) terfi alır?” sorusuna ise verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.6.6. İşgörenlere Göre Kimler Terfi Alır

Performansı yüksek olanlar	28
Uzun yıllar kuruma sadakatle hizmet verenler	15
Patronla iletişimi iyi olanlar	7
Aslında olmasa da “...miş gibi” davrananlar	1
Fazla mesaiye kalanlar	1

İşverenler ise aynı soruya aşağıdaki gibi cevap vermişlerdir:

Tablo 4.6.7. İşverenlere Göre Kimler Terfi Alır

Performansı yüksek olanlar	17
Uzun yıllar kuruma sadakatle hizmet edenler	6
Patronla iletişimi iyi olanlar	1

Her iki ankette de ağırlıklı olarak ilk iki sırada “performans” ve “sadakat”ın seçilmesi dikkat çekicidir.

12. soruda maddi ve manevi olarak ödüllendirilen davranışlar sorgulanmıştır.

İşgörenler tarafından belirtilen davranışlar aşağıdadır:

Tablo 4.6.8. İşgörene Göre Maddi ve Manevi Ödüllendirilen Davranışlar

Dürüstlük	28
Çok çalışmak	20
Kuruma sadık kalmak	16
Çalışmalarıyla kuruma gözle görülür maddi katkı sağlamak	11
Kurumu dışarıda başarıyla temsil etmek	9
İnisiyatif kullanmak	4

Aynı soruya işverenlerin verdikleri yanıtlar da aşağıdaki gibidir. Her iki sıralamada da dürüstlük ve çok çalışmak ilk üçün içerisinde yer almaktadır. Dikkati çeken bir başka konu ise işverenler açısından kuruma sadakat işgörenler kadar önemsenmemektedir.

Tablo 4.6.9. İşverene Göre Maddi ve Manevi Ödüllendirilen Davranışlar

Dürüstlük	14
Çalışmalarıyla kuruma gözle görülür maddi katkı sağlamak	8
Çok çalışmak	4
İnisiyatif kullanmak	3
Kurumu dışarıda başarıyla temsil etmek	3
Kuruma sadık kalmak	2

• soruda kurum için geçerli bulunan ifadeler için işgörenler tarafından verilen yanıtlar aşağıdadır:

Tablo 4.6.10. İşgörene Göre Kurum İçin Geçerli İfadeler

Kurumumuzda etkin olarak uygulanan bir ücret sistemi mevcuttur	18
Ücretler piyasa koşullarından da etkilenir ancak asıl önemli olan “eşit işe eşit ücret” politikasıdır	17
Dini bayramlarda tüm personele mutlaka aynı veya maddi yardım yapılır	9
Ücretler tamamen piyasa koşullarına bağlıdır (piyasa koşulları iyi değilse nitelikli bir personel düşük ücretle de çalıştırılabilir)	7
Kurumun ekonomik durumu iyi değilse personel ücretleri geciktirilebilir	2

Aynı soruya işverenlerin yanıtları ise aşağıdaki tabloyla özetlenmiştir:

Tablo 4.6.11. İşverene Göre Kurum İçin Geçerli İfadeler

Ücretler piyasa koşullarından da etkilenir ancak asıl önemli olan “eşit işe eşit ücret” politikasıdır	9
Dini bayramlarda tüm personele mutlaka aynı veya maddi yardım yapılır	8
Kurumumuzda etkin olarak uygulanan bir ücret sistemi mevcuttur	7
Ücretler tamamen piyasa koşullarına bağlıdır (piyasa koşulları iyi değilse nitelikli bir personel düşük ücretle de çalıştırılabilir)	1
Kurumun ekonomik durumu iyi değilse personel ücretleri geciktirilebilir	1

Her iki tabloda da hem işverenler hem de işgörenler ilk üç sırada aynı ifadelere ağırlık vermişlerdir.

12. soruda işgörelere ve işverenlere göre kuruma uygun olan ve uygun olmayan personel özellikleri belirtilmiştir:

Tablo 4.6.12. İşgörene Göre Uygun Personel Özellikleri

İŞGÖRENLERE GÖRE UYGUN PERSONEL ÖZELLİKLERİ	
SAYGILI	34
İTAATKAR	33
SABIRLI	33
SADIK	33
UYUMLU	33
İNANÇLI	29
RAHAT	29
NEŞELİ	28
KONUŞKAN	26
HIRSLI	23
KENDİNİ İFADE EDEN	23
AÇIK FİKİRLİ	22
CESUR	21
REKABETİ SEVEN	21
RİSKE GİRMEYİ SEVEN	13
İNATÇI	9

Tablo 4.6.13. İşverenlere Göre Uygun Personel Özellikleri

İŞVERENLERE GÖRE UYGUN PERSONEL ÖZELLİKLERİ	
SAYGILI	17
CESUR	16
İTAATKAR	16
KENDİNİ İFADE EDEN	16
AÇIK FİKİRLİ	15
İNANÇLI	15
SADIK	15
UYUMLU	15
NEŞELİ	14
REKABETİ SEVEN	14
HIRSLI	13
SABIRLI	13
KONUŞKAN	11
RAHAT	10
RİSKE GİRMEYİ SEVEN	7
İNATÇI	4

Uygun personel özellikleri işgörenler ve işverenlere göre kıyaslandığında bir takım farklar ortaya çıkmaktadır. Öncelikle; işverenler çalışanlarının daha fazla kendini

ifade eden kişiler olmasını tercih etmektedir ancak görülüyor ki bu durum işgörenler tarafından aynı biçimde algılanmamaktadır. Bir diğer dikkati çeken fark ise cesaret konusundadır. İşverenler çalışanlarının cesur olmalarını “uygun” bir personel özelliği olarak ilk 5 sırada değerlendirmişlerdir. Bu durum işgörenler tarafından tam tersi biçimde algılanmaktadır. Her iki değerlendirmedeki ortak sıfat ise personelin “inatçı” olmaması yönündedir. Bu durum aşağıdaki “uygun olmayan “ personel özellikleriyle de kanıtlanmaktadır.

Tablo 4.6.14. İşgörene Göre Uygun Olmayan Personel Özellikleri

İŞGÖRENLERE GÖRE UYGUN OLMAYAN PERSONEL ÖZELLİKLERİ	
İNATÇI	26
RİSKE GİRMEYİ SEVEN	19
REKABETİ SEVEN	12
AÇIK FİKİRLİ	11
CESUR	11
HIRSLI	10
KENDİNİ İFADE EDEN	9
KONUŞKAN	7
NEŞELİ	5
RAHAT	5
İNANÇLI	3
UYUMLU	3
SABIRLI	2
SAYGILI	2
SADIK	1

Tablo 4.6.15. İşverene Göre Uygun Olmayan Personel Özellikleri

İŞVERENLERE GÖRE UYGUN OLMAYAN PERSONEL ÖZELLİKLERİ	
İNATÇI	14
RİSKE GİRMEYİ SEVEN	10
RAHAT	6
KONUŞKAN	5
HIRSLI	3
REKABETİ SEVEN	3
SABIRLI	3
NEŞELİ	2
AÇIKFİKİRLİ	1
CESUR	1
İNANÇLI	1
KENDİNİ İFADE EDEN	1
SADIK	1
SAYGILI	1
UYUMLU	1

Bu kıyaslamada uygun olmayan personel özellikleri gerek işgörenler, gerekse işverenler açısından birbiriyle örtüşmektedir.

Tablo 4.6.16. İşgörene Göre Ortaklıkların Yürümeme Sebepleri

İŞGÖRENLERE GÖRE ORTAKLIKLARIN YÜRÜMEME SEBEPLERİ	
GÜVENSİZLİK	16
BENCİLLİK	15
İLETİŞİMSİZLİK	15
KAZANÇ BÖLÜŞÜMÜNDE ADALETSİZLİK	11
DÜRÜST DAVRANMAMA	7
ÇEVRE	5
DİSİPLİN EKSİKLİĞİ	4
UYUŞMAZLIK	3
YENİLİĞE KAPALI OLMA	3
FARKLI HEDEFLER	2
FİNANSMAN YÖNETİMİNDE HATALAR	2
KÜLTÜR SEVİYESİ	2
SAYGISIZLIK	2
AÇIK FİKİRLİ OLMAMA	1
ÇABUK RİSK ALMA	1
TAKIM ÇALIŞMASI YAPILMAMASI	1
UZMAN OLMAMA	1
VERİMSİZ ÇALIŞMA	1

Tablo 4.6.17. İşverene Göre Ortaklıkların Yürümeme Sebepleri

İŞVERENLERE GÖRE ORTAKLIKLARIN YÜRÜMEME SEBEPLERİ	
İLETİŞİMSİZLİK	9
GÜVENSİZLİK	6
BENCİLLİK	5
KAZANÇ BÖLÜŞÜMÜNDE ADALETSİZLİK	4
YETERSİZ KAZANÇ	3
YETKİ ÇATIŞMASI	3
ÇEVRE	2
DİSİPLİN EKSİKLİĞİ	2
DÜRÜST DAVRANMAMA	2
TAKIM ÇALIŞMASI YAPILMAMASI	1

Her iki tabloda da işverenler ve işgörenler ortaklıkların yürümeme sebeplerinden ilk sırada gelenlerini aynı belirtmişlerdir. Bu sebepler, farklı sıralamada da olsalar iletişimsizlik, güvensizlik ve bencilliktir.

4.2. KIYASLAMALI TABLO VE ŐEKİLLERLE ÇAPRAZ DEĞERLENDİRME - CROSSTABS

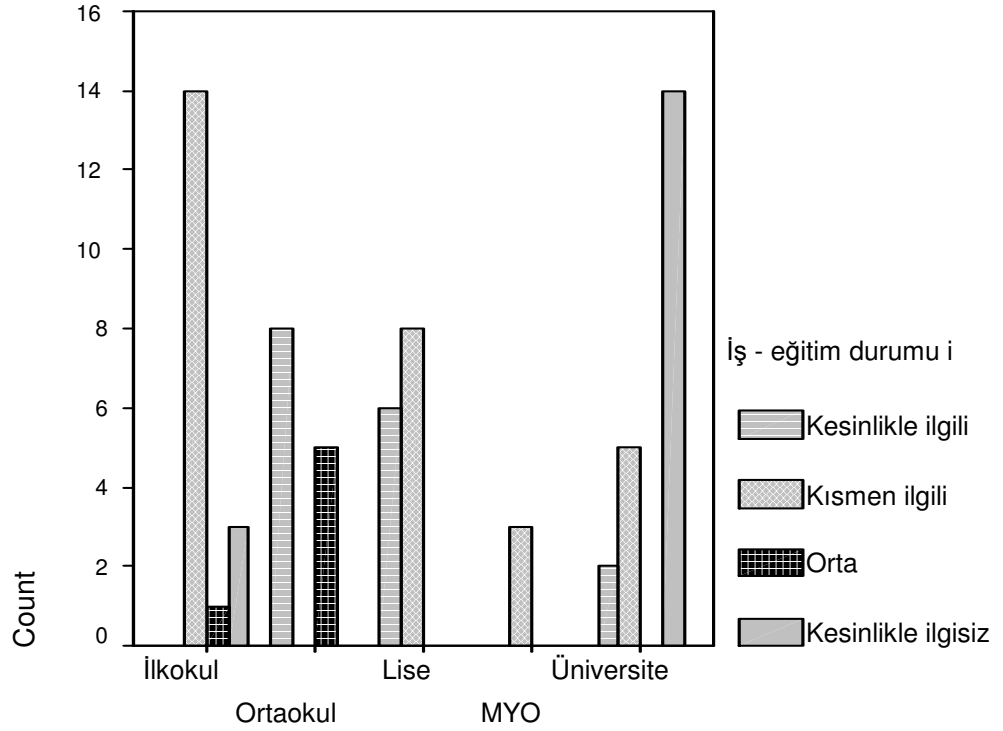
Bu bölümde; önceki bölümde anket sorularına verilen yanıtların birbiriyle karşılıklı ilişkisi çerçevesinde çapraz değerlendirme yapılmıştır. Çapraz değerlendirmeler; bir çok sorunun temelinde yatan nedenlerin bulunmasında da yardımcı olmaları açısından araştırmaya önemli katkılar sağlamıştır.

Tablo 4.2.1. İşveren Eğitim Durumu ve İş Eğitim Durumu İlgisi Çapraz Değerlendirme

Eğitim Durumu * İş - eğitim durumu ilgisi Crosstabulation

Count

		İş - eğitim durumu ilgisi				Total
		Kesinlikle ilgili	Kısmen ilgili	Orta	Kesinlikle ilgisiz	
Eğitim Durumu	İlkokul	0	14	1	3	18
	Ortaokul	8	0	5	0	13
	Lise	6	8	0	0	14
	MYO	0	3	0	0	3
	Üniversite	2	5	0	14	21
Total		16	30	6	17	69



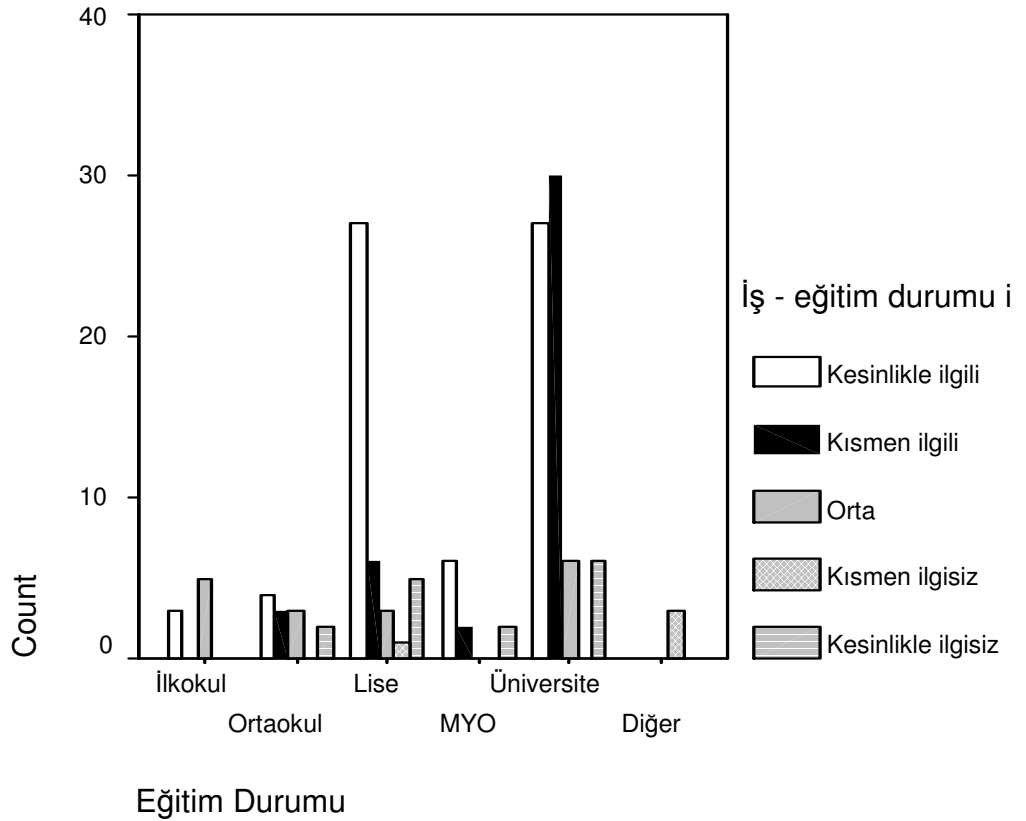
Şekil 4.2.1. İşveren Eğitim Durumu ve İş Eğitim Durumu İlgisi Çapraz Değerlendirme

İşverenlerin eğitim durumlarıyla iş-egitim durumları kıyaslandığında dikkat çekici bir durum ortaya çıkmaktadır. İlkokul mezunu işverenler yaptıkları işin aldıkları eğitimle kesinlikle veya kısmen ilgili olduğunu belirtirken üniversite mezunu işverenler tam tersini ifade etmişlerdir. İlkokul mezunu bir kişinin herhangi bir meslekle eğitim durumu arasında yakınlık kurması ne kadar ‘anlamsız’ ise, aynı mantıkla üniversite mezunu eğitilmiş kişilerin eğitimleriyle ilgili iş yapmamalarını ifade etmeleri kadar anlamlıdır.

Tablo 4.2.2. İşgören İş - Eğitim Durumu İlgisi Çapraz Değerlendirme

Eğitim Durumu * İş - eğitim durumu ilgisi Crosstabulation

		İş - eğitim durumu ilgisi					Total
		Kesinlikle ilgili	Kısmen ilgili	Orta	Kısmen ilgisiz	Kesinlikle ilgisiz	
Eğitim Durum	İlkokul Count	3	0	5	0	0	8
	Std. Resid	-,4	-1,5	4,2	-,5	-,9	
Ortaoku	Count	4	3	3	0	2	12
	Std. Resid	-,7	-,2	1,3	-,6	,7	
Lise	Count	27	6	3	1	5	42
	Std. Resid	1,7	-1,7	-,9	-,2	,3	
MYO	Count	6	2	0	0	2	10
	Std. Resid	,6	-,5	-1,1	-,5	,9	
Üniversi	Count	27	30	6	0	6	69
	Std. Resid	-,9	2,3	-,8	-1,4	-,4	
Diğer	Count	0	0	0	3	0	3
	Std. Resid	-1,2	-,9	-,6	10,1	-,6	
Total	Count	67	41	17	4	15	144



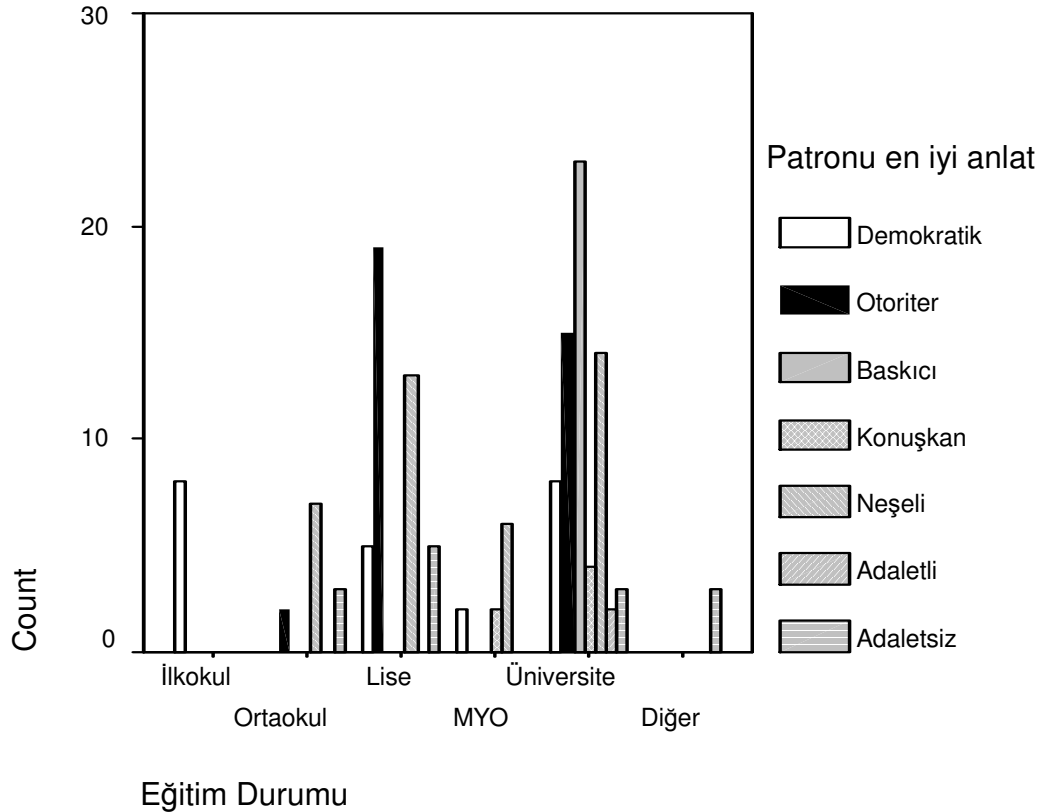
Şekil 4.2.2. İşgören İş - Eğitim Durumu İlgisi Çapraz Değerlendirme

Anketi yanıtlayan işgörenlerden üniversite mezunu ve lise mezunu olanlar yaptıkları işin aldıkları eğitimle kesinlikle ve kısmen ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.3. İşveren Eğitim Durumu ve Patronu En İyi Anlatan Sıfat Çapraz Değerlendirme

Eğitim Durumu * Patronu en iyi anlatan sıfat Crosstabulation

		Patronu en iyi anlatan sıfat						Total	
		Demokratik	Otoriter	Baskıcı	Konuşkan	Neşeli	Adaletli		Adaletsiz
Eğitim Durumu	İlkokul Count	8	0	0	0	0	0	0	8
	Std. Residü	5,9	-1,4	-1,1	-,6	-1,5	-,3	-,9	
Ortaokul	Count	0	2	0	0	7	0	3	12
	Std. Residü	-1,4	-,6	-1,4	-,7	2,0	-,4	1,7	
Lise	Count	5	19	0	0	13	0	5	42
	Std. Residü	-,7	2,6	-2,6	-1,3	,4	-,8	,5	
MYO	Count	2	0	0	2	6	0	0	10
	Std. Residü	,3	-1,6	-1,3	2,5	1,9	-,4	-1,0	
Üniversite	Count	8	15	23	4	14	2	3	69
	Std. Residü	-,9	-,5	3,6	,7	-1,2	1,1	-1,4	
Diğer	Count	0	0	0	0	0	0	3	3
	Std. Residü	-,7	-,9	-,7	-,4	-,9	-,2	5,0	
Total	Count	23	36	23	6	40	2	14	144



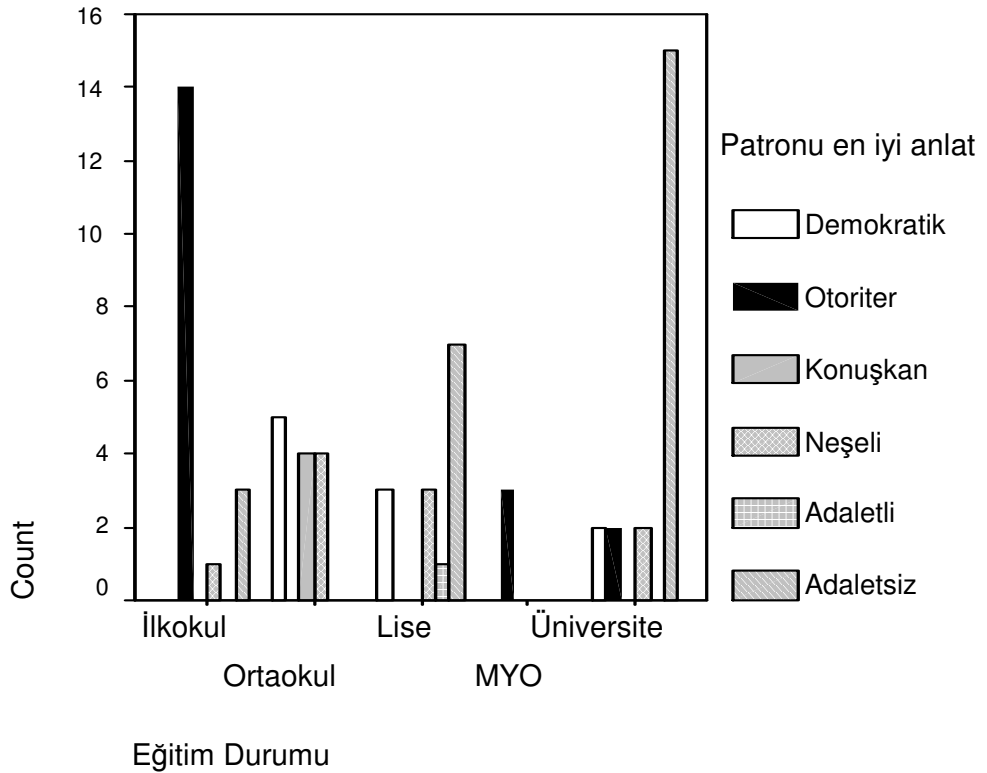
Şekil 4.2.3. İşveren Eğitim Durumu ve Patronu En İyi Anlatan Sıfat

Bu şekilde dikkati çeken en önemli özellik üniversite mezunu işverenlerin kendilerini en iyi anlatan sıfatı ağırlıklı biçimde 'baskıcı' ve 'otoriter', lise mezunu işverenlerin ise kendilerini 'otoriter' ve 'neşeli' olarak tanımlamalarıdır.

Tablo 4.2.4. İşgören Eğitim Durumu ve Patronu En İyi Anlatan Sıfat

Eğitim Durumu * Patronu en iyi anlatan sıfat Crosstabulation

		Patronu en iyi anlatan sıfat						Total
		Demokratik	Otoriter	Konuşkan	Neşeli	Adaletli	Adaletsiz	
Eğitim Durum	İlkokul Count	0	14	0	1	0	3	18
	Std. Residual	-1,6	4,1	-1,0	-1,0	-,5	-1,4	
Ortaokul	Count	5	0	4	4	0	0	13
	Std. Residual	2,3	-1,9	3,7	1,5	-,4	-2,2	
Lise	Count	3	0	0	3	1	7	14
	Std. Residual	,7	-2,0	-,9	,7	1,8	,9	
MYO	Count	0	3	0	0	0	0	3
	Std. Residual	-,7	2,4	-,4	-,7	-,2	-1,0	
Üniversite	Count	2	2	0	2	0	15	21
	Std. Residual	-,6	-1,6	-1,1	-,6	-,6	2,7	
Total	Count	10	19	4	10	1	25	69



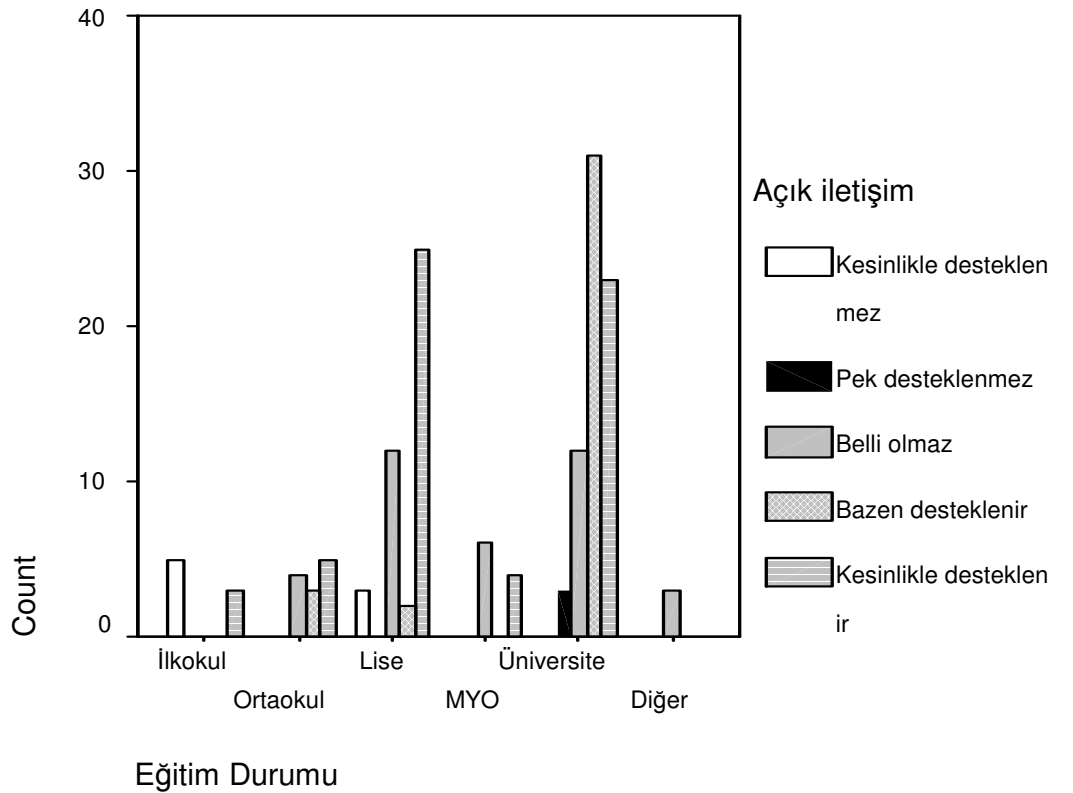
Şekil 4.2.4. İşgören Eğitim Durumu ve Patronu En İyi Anlatan Sıfat

Bu çapraz değerlendirmede en çok dikkati çeken noktalar ise üniversite mezunu işgörenlerin patronlarını 'adaletsiz', ilkokul mezunu işgörenlerin ise 'otoriter' olarak tanımlamalarıdır.

Tablo 4.2.5. İşveren Eğitim Durumu ve Açık İletişim Kurmaya Tepki

Eğitim Durumu * Açık iletişim Crosstabulation

		Açık iletişim					Total
		Kesinlikle desteklenmez	Pek desteklenmez	Belli olmaz	Bazen desteklenir	Kesinlikle desteklenir	
Eğitim Durumu	İlkokul Count	5	0	0	0	3	8
	Std. Residual	6,8	-,4	-1,4	-1,4	-,2	
Ortaokul	Count	0	0	4	3	5	12
	Std. Residual	-,8	-,5	,5	,0	,0	
Lise	Count	3	0	12	2	25	42
	Std. Residual	,4	-,9	,4	-2,6	1,8	
MYO	Count	0	0	6	0	4	10
	Std. Residual	-,7	-,5	2,1	-1,6	-,1	
Üniversite	Count	0	3	12	31	23	69
	Std. Residual	-2,0	1,3	-1,4	3,3	-1,1	
Diğer	Count	0	0	3	0	0	3
	Std. Residual	-,4	-,3	2,5	-,9	-1,1	
Total	Count	8	3	37	36	60	144



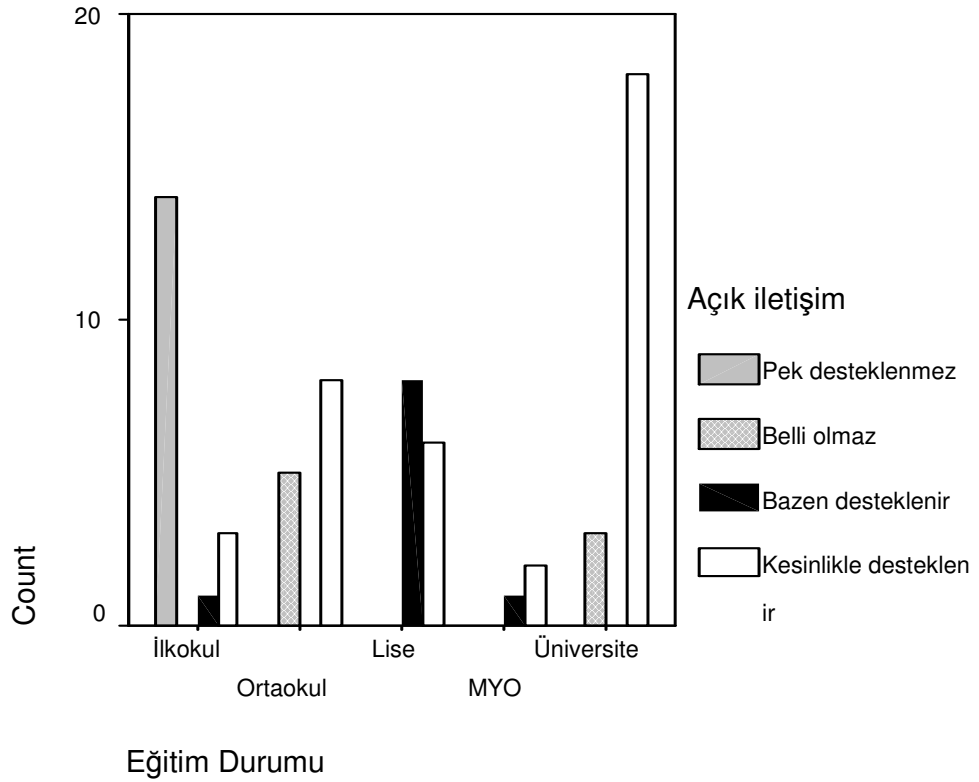
Şekil 4.2.5. İşveren Eğitim Durumu ve Açık İletişim Kurmaya Tepki

İşverenin eğitim seviyesi arttıkça açık iletişim kurmaya tepkisinin de olumluya döndüğü görülmektedir. İlkokul mezunu işverenlerin açık iletişimi ‘kesinlikle desteklenmez’ şıkkıyla işaretlemeleri de dikkat çekicidir.

Tablo 4.2.6. İşgören Eğitim Durumu ve Açık İletişim Kurmaya Tepki

Eğitim Durumu * Açık İletişim Crosstabulation

		Açık iletişim				Total	
		Pek desteklenmez	Belli olmaz	Bazen desteklenir	Kesinlikle desteklenir		
Eğitim Durumu	İlkokul	Count	14	0	1	3	18
		Std. Residu	5,4	-1,4	-1,0	-2,1	
	Ortaokul	Count	0	5	0	8	13
		Std. Residu	-1,6	2,8	-1,4	,4	
	Lise	Count	0	0	8	6	14
		Std. Residu	-1,7	-1,3	4,2	-,6	
	MYO	Count	0	0	1	2	3
		Std. Residu	-,8	-,6	,9	,3	
	Üniversite	Count	0	3	0	18	21
		Std. Residu	-2,1	,4	-1,7	2,0	
Total		Count	14	8	10	37	69



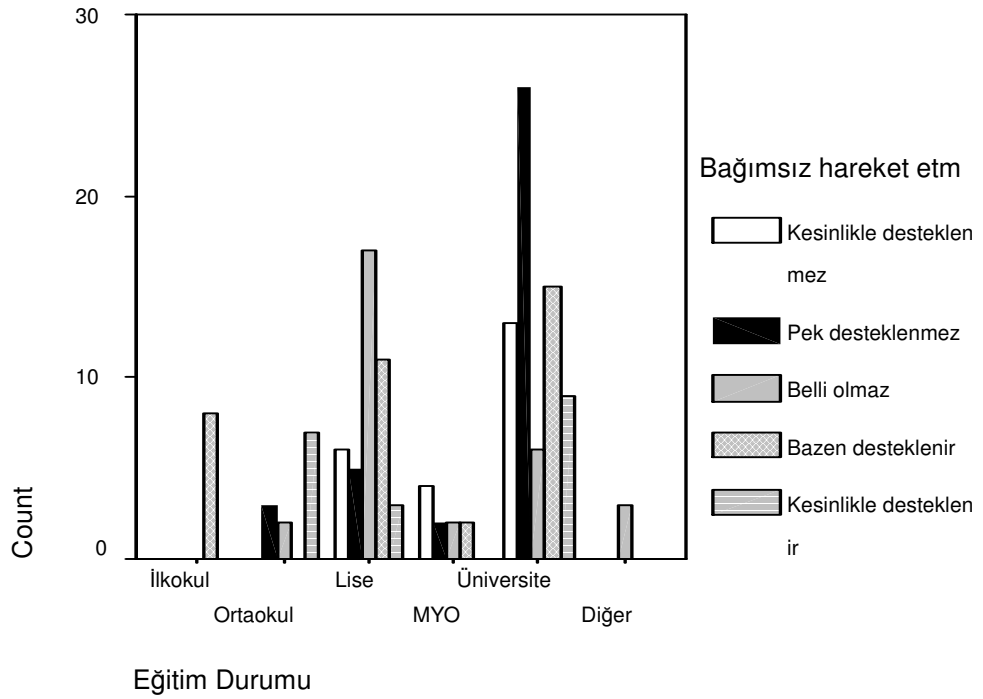
Şekil 4.2.6. İşgören Eğitim Durumu ve Açık İletişim Kurmaya Tepki

İşverenlerle benzer biçimde üniversite mezunu işgörenlerin kurumlarında açık iletişimin desteklendiğini, ilkökul mezunu işgörenlerin ise pek desteklenmediğini belirtmeleri eğitim durumuyla ilgili farklılıkların yanı sıra eğitim durumundan kaynaklanan algılama farklılıklarına bağlanabilir.

Tablo 4.2.7. İşveren Eğitim Durumu ve Bağımsız Hareket Etmeye Tepki

Eğitim Durumu * Bağımsız hareket etme Crosstabulation

			Bağımsız hareket etme					Total
			Kesinlikle desteklenmez	Pek desteklenmez	Belli olmaz	Bazen desteklenir	Kesinlikle desteklenir	
Eğitim Durumu	İlkokul	Count	0	0	0	8	0	8
		Std. Residu	-1,1	-1,4	-1,3	4,2	-1,0	
	Ortaokul	Count	0	3	2	0	7	12
		Std. Residu	-1,4	,0	-,3	-1,7	4,3	
	Lise	Count	6	5	17	11	3	42
		Std. Residu	-,3	-1,7	2,8	,2	-1,1	
	MYO	Count	4	2	2	2	0	10
		Std. Residu	1,9	-,3	-,1	-,3	-1,1	
	Üniversite	Count	13	26	6	15	9	69
		Std. Residu	,6	2,1	-2,2	-,5	,0	
	Diğer	Count	0	0	3	0	0	3
		Std. Residu	-,7	-,9	3,0	-,9	-,6	
Total		Count	23	36	30	36	19	144



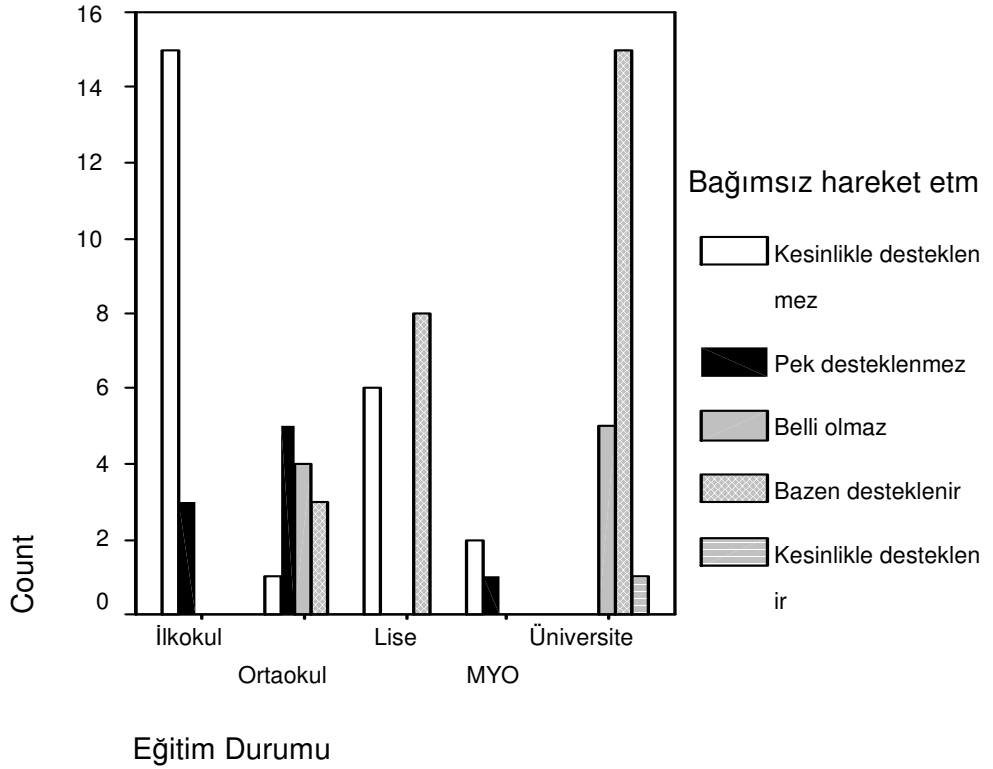
Şekil 4.2.7. İşveren Eğitim Durumu ve Bağımsız Hareket Etmeye Tepki

Bu sorgulamada işverenlerin eğitim durumu ile işgörenlerin bağımsız hareket etmelerine gösterilen tepki kıyaslanmıştır. İşverenlerin açık iletişime verdiği tepki ile kıyaslandığında işgörenlerin bağımsız hareket etmelerine eğitim durumlarından ayrı olarak pek sıcak bakmadıkları gözlenmiştir. Buna rağmen üniversite mezunu işverenlerin işgörenlerin bağımsız hareket etmelerini diğer eğitim seviyelerindekilere kıyasla daha fazla destekledikleri söylenebilir.

Tablo 4.2.8. İşgören Eğitim Durumu ve Bağımsız Hareket Etmeye Tepki

Eğitim Durumu * Bağımsız hareket etme Crosstabulation

			Bağımsız hareket etme					Total
			Kesinlikle desteklenmez	Pek desteklenmez	Belli olmaz	Bazen desteklenir	Kesinlikle desteklenir	
Eğitim Durumu	İlkokul	Count	15	3	0	0	0	18
		Std. Residu	3,5	,4	-1,5	-2,6	-,5	
	Ortaokul	Count	1	5	4	3	0	13
		Std. Residu	-1,7	2,5	1,8	-,9	-,4	
	Lise	Count	6	0	0	8	0	14
		Std. Residu	,5	-1,4	-1,4	1,2	-,5	
	MYO	Count	2	1	0	0	0	3
		Std. Residu	,9	1,0	-,6	-1,1	-,2	
	Üniversite	Count	0	0	5	15	1	21
		Std. Residu	-2,7	-1,7	1,4	2,5	1,3	
Total	Count	24	9	9	26	1	69	



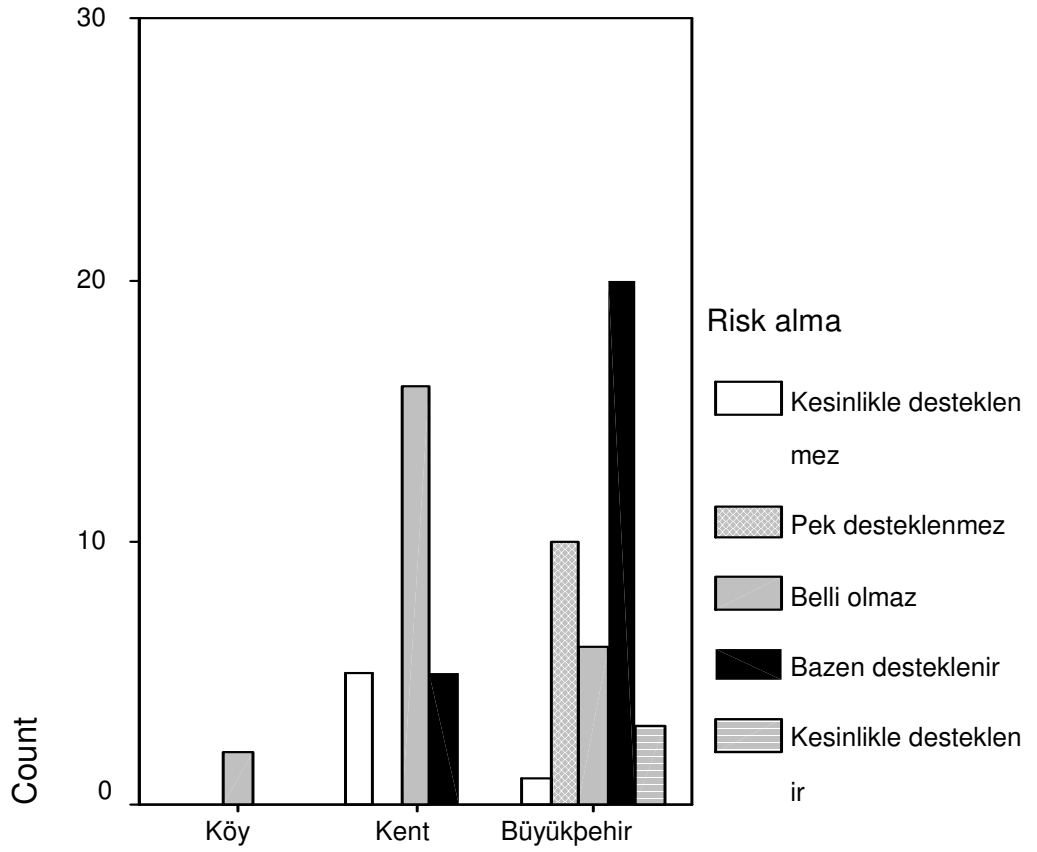
Şekil 4.2.8. İşgören Eğitim Durumu ve Bağımsız Hareket Etmeye Tepki

Anketi yanıtlayan işgörenlerin eğitim durumu ile işyerinde bağımsız hareket etmeye gösterilen tepki kıyaslandığında ilkokul mezunlarının bağımsız hareket etmelerinin kesinlikle desteklenmediği yönündeki yorumları dikkat çekicidir. Üniversite mezunu işgörenler ise bağımsız hareket etmenin desteklendiği yolunda görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.2.9. İşveren 15-20 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma

Yaşadığı yer 15-20 yaş * Risk alma Crosstabulation

Count	Risk alma					Total
	Kesinlikle desteklenmez	Pek desteklenmez	Belli olmaz	Bazen desteklenir	Kesinlikle desteklenir	
Yaşadığı Köy	0	0	2	0	0	2
Yaşadığı yer 15-20 yaş Kent	5	0	16	5	0	26
Büyükşehir	1	10	6	20	3	40
Total	6	10	24	25	3	68



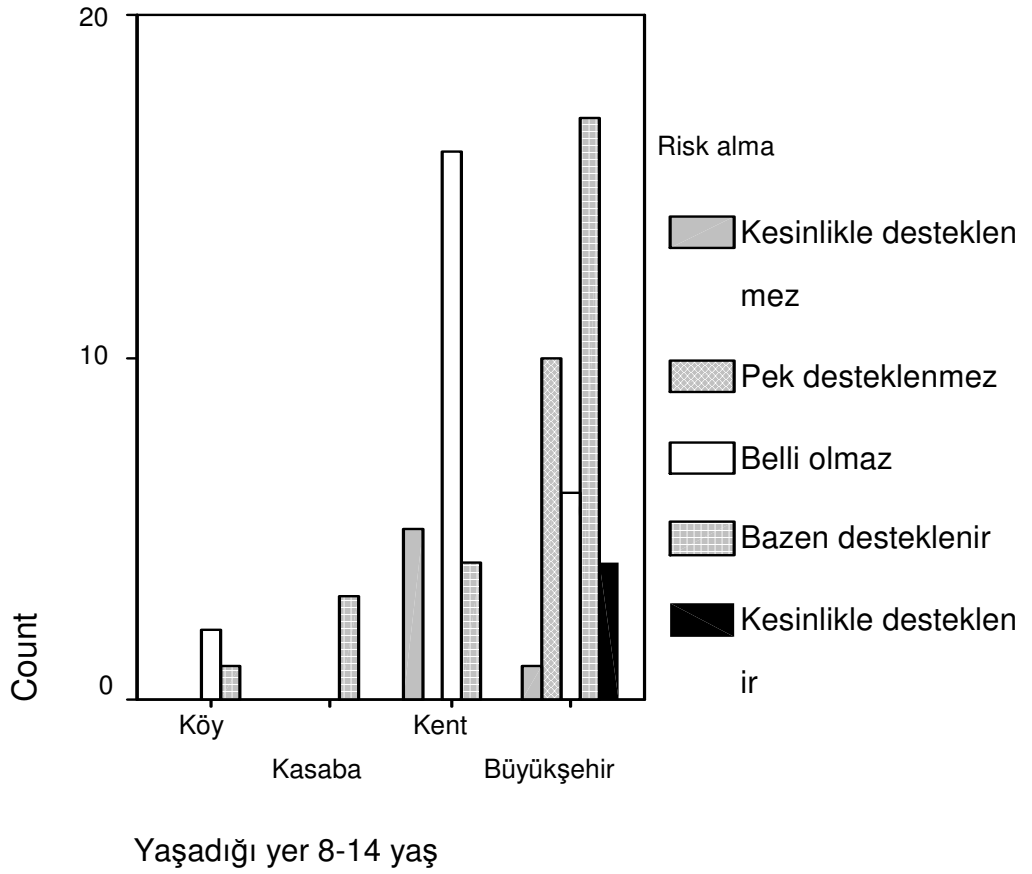
Şekil 4.2.9. İşveren 15-20 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma

15-20 yaş arasında büyük şehirde yaşamış olan işverenlerin risk almayı eğitim seviyesi daha düşük olanlara kıyasla destekledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.2.10. İşveren 8-14 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma

Yaşadığı yer 8-14 yaş * Risk alma Crosstabulation

Count		Risk alma					Total
		Kesinlikle desteklenmez	Pek desteklenmez	Belli olmaz	Bazen desteklenir	Kesinlikle desteklenir	
Yaşadığı Köy		0	0	2	1	0	3
yer 8-14 Kasaba		0	0	0	3	0	3
yaş Kent		5	0	16	4	0	25
Büyükşehir		1	10	6	17	4	38
Total		6	10	24	25	4	69

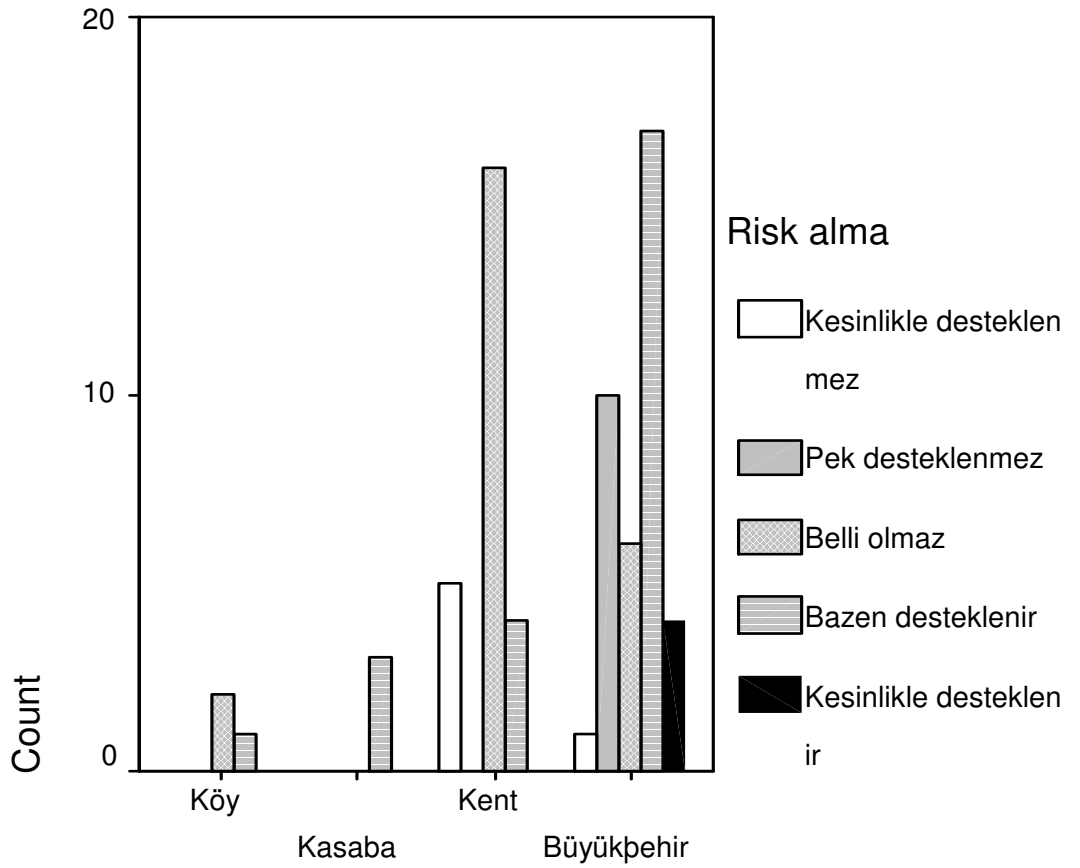


Şekil 4.2.10. İşveren 8-14 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma

Tablo 4.2.11. İşveren 0-7 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma

Yaşadığı yer 0-7 yaş * Risk alma Crosstabulation

Count		Risk alma				Total	
		Kesinlikle desteklenmez	Pek desteklenmez	Belli olmaz	Bazen desteklenir		Kesinlikle desteklenir
Yaşadığı yer 0-7 yaş	Köy	0	0	2	1	0	3
	Kasaba	0	0	0	3	0	3
	Kent	5	0	16	4	0	25
	Büyükşehir	1	10	6	17	4	38
Total		6	10	24	25	4	69



Yaşadığı yer 0-7 yaş

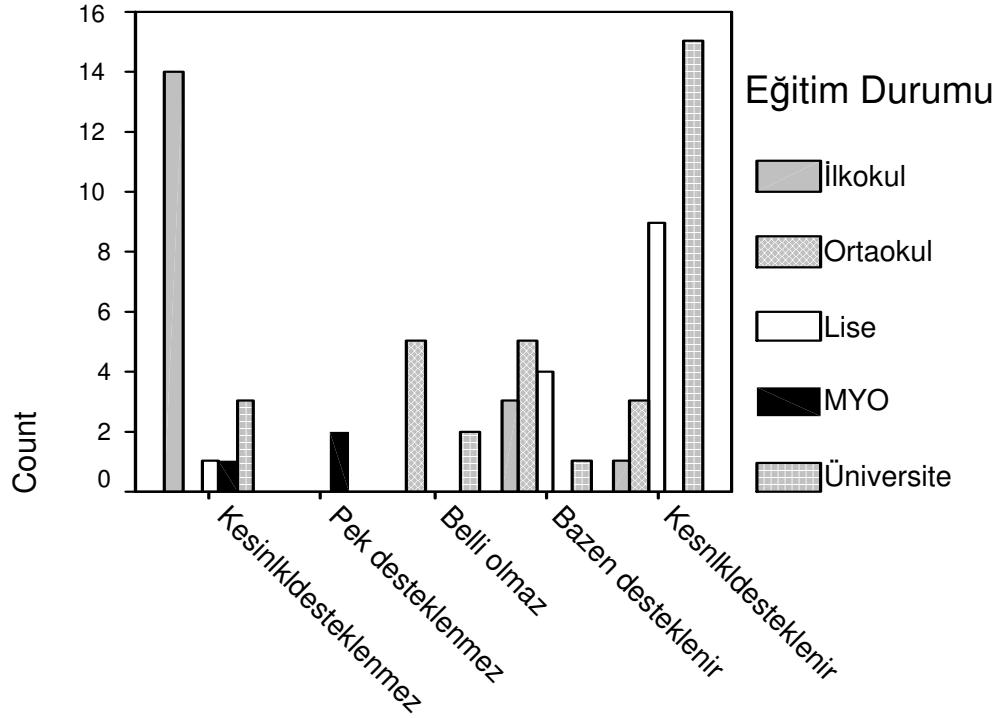
Şekil 4.2.11. İşveren 0-7 Yaş Arası Yaşadığı Yer ve Risk Alma

Bu yaş grubunda büyükşehirde yaşayan işverenlerde de risk alma açısından benzer tepkiler görülmektedir.

Tablo 4.2.12. İşveren Eğitim Durumu – Çalışanlar arası Rekabetin Desteklenmesi

Çalışanlararası rekabet * Eğitim Durumu Crosstabulation

Count		Eğitim Durumu					Total
		İlkokul	Ortaokul	Lise	MYO	Üniversite	
Çalışanlar arası rekabet	Kesinlikle desteklenmez	14	0	1	1	3	19
	Pek desteklenmez	0	0	0	2	0	2
	Belli olmaz	0	5	0	0	2	7
	Bazen desteklenir	3	5	4	0	1	13
	Kesinlikle desteklenir	1	3	9	0	15	28
Total		18	13	14	3	21	69



Çalışanlararası rekabet

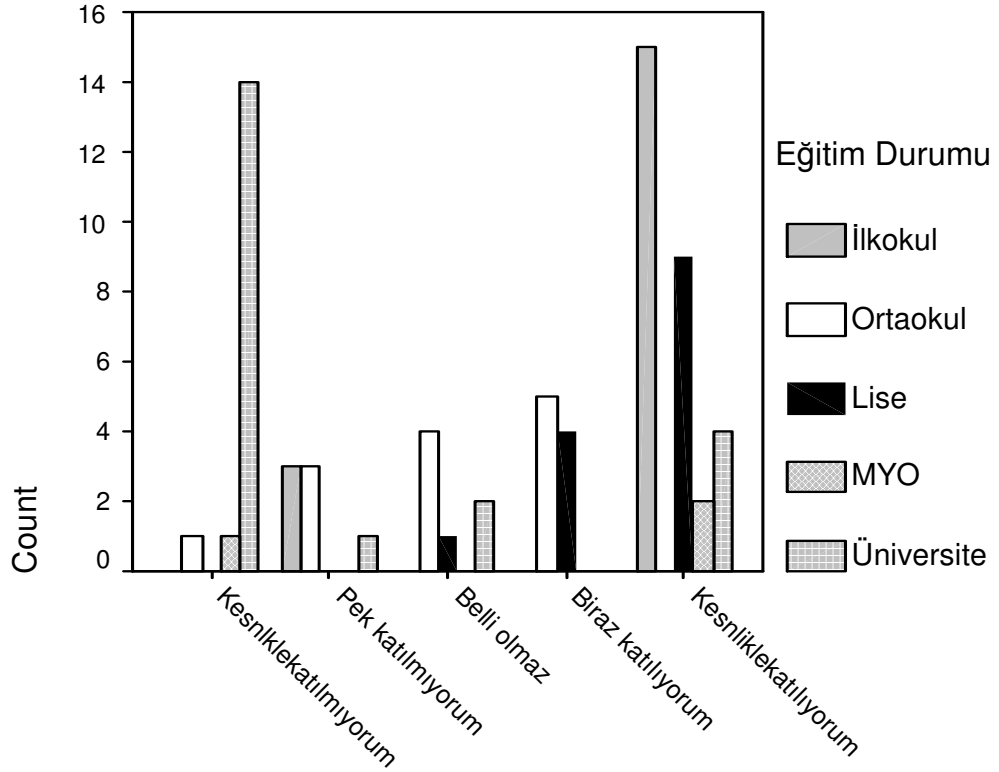
Şekil 4.2.12. İşveren Eğitim Durumu – Çalışanlar arası Rekabetin Desteklenmesi

Bu çapraz değerlendirmede ilginç bir sonuç ortaya çıkmıştır. İlkokul mezunu işverenler çalışanlar arasındaki rekabeti ağırlıklı biçimde desteklemezken, üniversite mezunu işverenlerin rekabeti desteklediği görülmektedir.

Tablo 4.2.13. İşveren Eğitim Durumu – Arkadaşlarına Kurumunu Tavsiye Etmesi

Arkadaşlarıma bu kurumu tavsiye ederim * Eğitim Durumu Crosstabulation

Count		Eğitim Durumu					Total
		İlkokul	Ortaokul	Lise	MYO	Üniversite	
Arkadaşlarıma bu kurumu tavsiye ederim	Kesinlikle katılmıyorum	0	1	0	1	14	16
	Pek katılmıyorum	3	3	0	0	1	7
	Belli olmaz	0	4	1	0	2	7
	Biraz katılıyorum	0	5	4	0	0	9
	Kesinlikle katılıyorum	15	0	9	2	4	30
Total		18	13	14	3	21	69



Arkadaşlarıma bu kurumu tavsiye ederim

Şekil 4.2.13. İşveren Eğitim Durumu –Kurumun Arkadaşlara Tavsiye Edilmesi

Son derece dikkat çekici bir diğer sonuç ta eğitim durumu yüksek olan işverenlerin yakın arkadaşlarına kendi kurumlarını tavsiye etmemelerine karşın ilkokul mezunu işverenlerin arkadaşlarına kurumlarını tavsiye etmeleridir.

4.2.1.Faktör Analizi

Ankete katılan işgören ve işverenlerin ebeveynlerinin eğitim durumları toplu olarak aşağıda verilmiştir. Korelasyon katsayısına bakıldığında baba eğitim durumunun anne eğitim durumuna kıyasla daha belirleyici olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.2.14. Ebeveyn Eğitim Durumunun Etkileri Korelasyon

Tablodaki tüm korelasyonlar $p<0,05$ değerindedir

	Eğitim	Anne Eğitimi	Baba Eğitimi
Eğitim	1,00	0,35	0,44
Anne Eğitimi	0,35	1,00	0,59
Baba Eğitimi	0,44	0,59	1,00

4.2.2.Eğitim Durumu ve Yaşanan Yer Korelasyonu

Tablo 3.7.15. Ebeveyn Eğitim Durumunun Yaşanan Yerlerle İlgisi Etkileri Korelasyon

* işaretiyle belirlenen korelasyonlar $p<0,05$ derecesinde belirgindir

	Aşağıdaki yaş aralıklarında yaşadığınız yerler...				
	0-7	8-14	15-20	21-26	27-35
Eğitim	-0,09	0,12	0,17*	0,33*	0,00
Anne Eğitimi	0,17*	0,16*	0,26*	0,19*	0,10
Baba Eğitimi	-0,07	-0,19*	-0,16*	-0,17*	-0,19*

Anketi yanıtlayanların eğitim durumu ile 21-26 yaş grubunda yaşanan yerler arasında belirgin bir korelasyon vardır. Eğitim seviyesi yükseldikçe yaşanan kentler de daha büyük yerler olmuştur. Anketi yanıtlayan kişilerin 20 yaştan sonra daha büyük kentlerde yaşamaya başladıkları görülmektedir. Buradan da yüksek öğrenim görenlerin, öğrenim süreleri bittikten sonra büyükşehire yerleşerek çalışma hayatına atıldıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.2.16. Kimler Terfi Alır – Genel Değerlendirme

Kimler Terfi Alır?	
46,53%	Patronla arası iyi olanlar
28,47%	Gerçekten iyi performans gösterenler
11,81%	Uzun yıllar kuruma hizmet edenler
2,78%	Çok çalışıyormuş gibi görünenler
10,42%	Fazla mesaiye kalanlar

Bu sorgulamadan Gaziantep'teki yerel kültür ve kurum kültürüyle ilgili dikkat çekici bir sonuç çıkmaktadır. Genel değerlendirmede anketi yanıtlayan işgören ve işverenlerin %46,53'ü patronla iletişimi iyi olanların terfi aldıklarına inandıklarını belirtmişlerdir. Gerçekten iyi performans gösterenlerin terfi aldıklarına dair olan inancın toplamda %28,47'de kalması da bu görüşü desteklemektedir. Ancak burada önemli bir ayırım vardır. Toplamda sonuç rakamları yukarıdaki gibi olmasına karşın eğitim durumlarına göre çapraz değerlendirme yapıldığında üniversite mezunlarının 'gerçekten iyi performans gösterenler' in terfi aldıklarını savundukları görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük kişiler ise 'patronla iletişimi iyi olanlar' ın terfi aldıklarını savunmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda da bu durum açıkça görülmektedir.

Tablo 4.2.17. Kimler Terfi Alır – Eğitim Durumuna Göre Değerlendirme

		Patronla arası iyi olanlar	Gerçekten iyi performanslılar
Ankete katılanların eğitim durumu	Okur-yazar	4,48%	0,00%
	İlköğretim	5,97%	7,32%
	Lise	40,30%	14,63%
	MYO	8,96%	4,88%
	Üniversite	40,30%	73,17%
	Diğer	0,00%	0,00%

Anketi yanıtlayan tüm işgörenleri mantıklı bir çerçevede gruplandırabilmek için veri azaltma tekniği uygulanmıştır. Buna göre anketi yanıtlayan işgörenler 5 grupta toplanmıştır.

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
1_Age	,131	,444	-,590	-,175	,250
2_Education	,084	-,103	-,198	-,841	-,159
3_Mother_edu	-,251	,052	,110	-,193	-,538
4_Father_edu	-,101	,016	-,103	-,574	,087
5_a	-,149	,012	-,134	,189	,875
5_b	-,149	,012	-,134	,189	,875
5_c	,147	,088	,020	,635	,555
5_d	,078	,887	-,171	,123	-,026
5_e	,062	,901	,036	,118	,026
5_f	,062	,901	,036	,118	,026
6_timeofwork	,026	-,028	,067	,944	,113
7_work=background	,131	,679	-,367	-,092	,191
10_who_is_promote	,316	,130	,248	,099	,392
11_wear	-,206	,289	,013	,643	,432
15_boss_descr	,512	-,566	-,165	,059	,119
16_a	,551	,121	-,011	,469	,166
16_b	,731	,285	,266	,368	,255
16_c	,818	,367	-,049	-,091	-,158
16_d	,848	,098	,050	-,030	,231
16_e	,359	,424	,221	-,271	-,066
16_f	,800	-,131	-,088	,003	-,298
16_g	,590	,461	,081	,073	,075
17	,521	-,202	,080	-,281	,467
18	,597	-,174	,413	,047	-,177
19	,787	,108	,389	,058	,196
20	,255	,400	,218	-,214	,513
21	-,074	,224	-,528	-,413	,025
22	-,665	-,393	,245	,040	,359
23	,521	-,173	,517	,221	,263
24	-,341	,225	,334	-,332	-,267
25	,616	-,084	,549	-,285	-,034
26	-,123	,029	,667	-,330	,540
27	,345	,160	,623	-,516	-,144
28	,633	,024	,616	-,043	,228
29	,015	,298	,791	,368	,015
30	,197	-,121	,784	,214	-,162

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

1.Grup: “Statükocu – Değişime Karşı”: Bu grupta yer alan işgörenler genç yaşlardan itibaren kurumda çalışmaya başlamaları ile o kurumun kültürünü benimseyen ve değişikliklerden pek hoşlanmayan, bunların yanında eğitime ve iletişimin gerekliliğine inanan kişilerden oluşmaktadır.

2.Grup: “Deneyimli - Kıdemli”: Bu grupta yer alan işgörenler ise göreceli olarak orta yaşın üzerinde, uzun yıllardır kurumlarında kıdem sahibi olmuş ve işe yeni giren ‘gençlere’ kurum kültürünün gerektiği gibi benimsetilebileceğinden kuşku duyan kişilerden oluşmaktadır.

3.Grup: “Genç-Orta Düzeyde Eğitilmiş – Değişime Açık”: Bu grupta genç ve üniversite mezunu olmayan ve çalışmaya başlamadan önce büyük şehirde yaşamamış kişiler yer almaktadır. Bu işgörenler kurum içinde rekabete hazır, değişikliklere açık ve kurum kültürünün kendilerine son derece uygun olduğunu düşünmektedirler. Bu işgörenlerin düşüncesine göre geleneksellik çalışanların daha etkin olmalarına yol açmaktadır.

4.Grup: “Deneyimsiz - Kıdemsiz”: Bu grupta yer alan işgörenler de ebeveynleri gibi düşük seviyeli eğitim görmüş nispeten küçük kentlerde ve kasabalarda yaşamış kişilerdir. Bu gruptaki işgörenler genel olarak kendilerine iyi bir kariyer yapmak ve çok para kazanmak için fırsat verilmediğinden, çalıştıkları kurum tarafından yeterince eğitim sağlanmadığından yakınmaktadır.

5.Grup: “Eğitilmiş – Değişime Açık”: Bu gruptaki işgörenler erken yaşlardan itibaren büyük şehirlerde yaşamış, çok iyi eğitim almış ve çalıştıkları kurumda iyi eğitimin verimlilik ve etkin iş yapmayla ilintili olduğunu savunmaktadır.

İşverenler için uygulanan veri azaltma tekniğiyle de işgörenlerde olduğu gibi işverenler beş grupta tanımlanmıştır.

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
1_Age	-,355	-,228	,416	-,694	,144
2_Education	,827	,048	,041	,344	,185
3_Mother_edu	,197	-,698	,324	,019	-,254
4_Father_edu	,166	-,814	,437	-,012	,128
5_a	,220	,028	,884	,037	,107
5_b	,220	,028	,884	,037	,107
5_c	,237	,024	,893	,251	,070
5_d	,727	-,265	,373	,316	-,156
5_e	,702	-,268	,295	,469	-,298
7_work=backgrour	-,801	,102	,002	,034	-,519
16_a	,097	,292	-,062	,870	,195
16_b	,259	,493	,438	,594	-,243
16_c	,542	,208	,393	,606	-,122
16_d	,138	,221	,386	,779	-,002
16_e	,756	,126	,381	,018	-,113
16_f	,734	,256	,353	,069	-,395
16_g	,790	-,082	,326	,165	,196
17	,081	,877	,138	,209	-,198
18	-,667	-,456	-,086	-,309	,116
19	-,420	,507	,297	,665	,002
20	-,351	,732	,255	,170	,191
21	-,264	-,773	,101	-,361	,224
22	-,657	-,572	,013	-,187	-,177
23	-,774	,238	,098	,155	,172
24	-,443	-,648	-,003	-,195	-,185
25	-,311	,824	,151	,144	-,056
26	-,656	-,039	-,378	,212	-,382
27	,318	,731	,423	,039	,231
28	-,117	,150	,216	-,115	,819
29	,245	-,190	,078	,500	,681
30	,780	-,106	,389	,375	-,046

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

1.Grup: “Profesyoneller”: Bu grupta yer alan işverenler genç ve çok iyi eğitilmiş ancak eğitimiyle pek ilgili olmayan işlerde çalışan kişileri temsil etmektedir. Bu işverenler çalışanlarının rekabet ortamında açık iletişim kurmalarını tercih etmekte ve hayatlarının tamamını büyük şehirlerde geçirmektedirler. Aldıkları eğitimle yaptıkları işin bağdaşmamasından dolayı kendilerini tam olarak kurumun bir parçası gibi görememektedirler.

2.Grup: “Genç-Eğitilmiş-Sıkışık Kalmış”: Bu gruptaki işverenler küçük şehirlerden gelen orta düzeyde eğitilmiş veya iyi derecede eğitilmiş ancak ebeveynleri eğitimsiz kişilerden oluşmaktadır. Bu işverenler üçüncü kuşak tabir edilen aile şirketlerindeki yöneticiler olarak bağımsız karar alamadıklarından dolayı sıkışık kalmış hissetmektedirler. Kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerine rağmen bağımsız yönetim kararı alamamaktan yakınmaktadırlar.

3.Grup: “Orta Yaşlı-Eğitilmiş-Yorgun”: Bu gruptaki işverenler üniversite eğitilmiş anketi yanıtlayanlar arasında en yaşlılarından oluşmaktadır. Üniversite eğitiminden sonra tekrar yaşadıkları yere dönmüşlerdir ve ebeveynleri de kendileri gibi eğitilmiştir. Kendilerini kuruma son derece bağlı hissetmekte, ancak risk almaktan kaçınmaktadırlar. Yaratıcılığın ve değişime açık olmanın değerini iyi bilen bu gruptaki işverenler işletme yönetimi konusunda dengeli bir yaklaşıma sahiptir.

4.Grup: “Yaratıcı”: Bu grupta son derece genç ve iyi eğitilmiş, yaratıcı işverenler bulunmaktadır. Bu kişiler genellikle orta büyüklükteki kentlerde yaşamışlardır ve risk alma konusunda cesur davranmakta, kendilerini kuruma yakın hissetmekte ve gelenekselci düşünmektedirler.

5.Grup: “Gelenekçi-Eğitime Önem Veren”: Bu grupta orta derecede eğitim almış, orta yaşlı ve aldığı eğitimle bağdaşmayan bir iş yapan işverenler yer almaktadır. Bu işverenler yeniliklere, değişime ve açık iletişime nispeten kapalı olup tüm dikkatlerini başarılı ve karlı bir işletme yönetimine vermişlerdir. Aynı zamanda bu gruptaki işverenler mesleki eğitime de önem vermektedir.

4.3.SONUÇ VE ÖNERİLER

Her kurumun kendine özgü bir kültürünün oluşu birbirine yakın toplumlarda yaşanmakta olan kültürle birebir ilgilidir. Toplumların kültürleri o toplumda faaliyet gösteren kurumların işleyişinde de etkili olmaktadır. Toplumların kültürlerinin o toplumun iş yaşantısına hizmet eden kurumların kültürlerine olan etkilerinin Gaziantep şehri açısından incelendiği bu çalışmada bir takım ilginç bulgular saptanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında gerek Gaziantep'te yaşayan işgörenlere, gerekse işverenlere yöneltilen sorular yerel kültürün şehirde faaliyet gösteren kurumlar üzerindeki etkisini açıkça göstermiştir.

Anketi yanıtlayan işgörenlerin ağırlıklı orta yaş altında, işverenlerin ise orta yaş civarında olmaları demografik açıdan dikkat çekicidir. İşverenler açısından değerlendirildiğinde; çoğunu aile şirketlerinin oluşturduğu Gaziantep sanayisinin ikinci ve üçüncü kuşak yöneticilerinin elinde olduğu söylenebilir. İşgörenlerin eğitim durumları ağırlıklı üniversite ve lise olurken işverenlerde bu dağılımın ilkökul ve ortaokul mezunlarında dahi eşit denebilecek dağılım göstermesi dikkat çekicidir. Buradan; aile şirketlerinde işin başına gelecek olan aile üyesinin yüksek öğrenimini yapmasının önemsenmediği sonucu çıkarılabilir.

Anketi dolduran işveren ve işgörenler çoğunlukla özel sektör şirketlerindedir. Kıdem yıllarına bakıldığında ise işgörenlerin kıdem yıllarının işverenlere kıyasla daha az olduğu ancak ilerleyen yaşla birlikte aynı kurumda geçirilen kıdem yıllarının da arttığı gözlenmektedir.

Bir diğer önemli bulgu; işgörenlerin aldıkları eğitimin yaptıkları işle uyumunun işverenlere kıyasla çok daha fazla olmasıdır. Bu durum da işverenlerle işgörenlerin eğitim durumlarının kıyaslandığı sorgulamada benzer bir sonuç ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinde aile üyelerinin okudukları bölüm işgörenlere kıyasla faaliyet gösterilen iş koluyla ilgili olmayabilmektedir.

Gaziantep'te faaliyet gösteren özel sektör firmalarında gerek işveren gerekse işgörenler açısından serbest giyim tarzı benimsendiği, takım elbise zorunluluğunun yaygınlıkla geçerli olmadığı da çıkarılan sonuçlar arasındadır.

İşgörenler işverenlerini çoklukla 'otoriter' ve 'adaletsiz' olarak tanımlarken işverenlerin kendilerini 'neşeli' ve 'otoriter' olarak görmeleri bir algı farkının yaşandığını işaret etmektedir. Anketlerdeki hemen tüm sorulara verilen yanıtlarda olduğu gibi genel bir 'güvensizlik' duygusunun yaşandığını söylemek yanlış olmaz. Sözelimi risk alma, yenilikçilik, inisiyatif kullanma, karar alma sürecine katılım gibi davranışlar işveren ve işgören açılarından sorgulandığında elde edilen sonuçlar; çoklukla bunların desteklendiği ancak durumsallık yaklaşımının da hiçbir zaman göz ardı edilmediği gerçeğini ortaya koymaktadır. Aynı davranışların sorgulanması sırasında işverenlerle işgörenlerin birbirine son derece benzer yanıtlar vermeleri de birbirlerini doğruladıklarının bir göstergesi olmuştur.

Kurumsal sadakatle ilgili sorgulamalarda işgörenlerin işverenlere kıyasla daha az sadık olmaları yadırganmayacak bir sonuç gibi görülebilir. Ancak bu konuda net olarak gözlenen bir nokta; işgörenlerin büyük çoğunluğunun durumsallık yaklaşımı doğrultusunda kurumsal sadakatlerinin artış yada azalış gösterebileceğinin işaretini vermiş olmalarıdır. Burada da işverenlere kurumsal sadakati arttırmakla ilgili görev düşmektedir.

Kurum kültürünün önemli artefaktlarından olan çalışanlar arasında kullanılan şifreli sözcük ve deyimlerin, önceden beri kurumla ilgili anlatıla gelen hikayelerin, gelenekselleşmiş törenlerin araştırma sonuçlarına göre yeterince yerleşmemiş olduğu da elde edilen bir diğer ilginç bulgudur. Bu anlamda genel olarak kurumsal kültürün gelişme yolunda olduğu söylenebilir.

Kurum kültürünün gelişimine katkıda bulunan bir diğer faktörün mesleki eğitimler olduğu düşünüldüğünde araştırma sonuçları bu konuda alınması gereken bir hayli yol olduğunu doğrulamaktadır. Zira çoğu işgören yeterince mesleki eğitim almamaktan yakınmaktadır. Dikkat çekici bir çelişki ise aynı soruya işverenlerin aksi yönde yanıt vermeleridir. İşverenlere göre çalışanların yeterince eğitim almaları sağlanmaktadır. Mesleki eğitimlerin kalitesiyle ilgili olarak ta göze çarpan bir durum ortaya çıkmıştır. Eğitim alan işgörenlerin bir kısmı eğitimlerin çalışanları birbirine yaklaştırması konusunda aksi görüş bildirmişlerdir. Sözü edilen işgörelere göre mesleki eğitim almak bir kişisel gelişim aracı olarak kişinin kendisine yatırım yapmasından çok bir eksiklik olarak algılanmaktadır.

Araştırmada kurumsal kültür açısından en önemli değerlerin gerek işgörenler gerekse işverenler tarafından kalite, güven, disiplin ve dürüstlük olarak vurgulanması dikkat çekicidir. Araştırmaya katılan her iki grup ta kurumlarında terfi alanların yüksek performansla çalışan sadık kişiler olduğu konusunda hemfikirdir. Ancak bu görüşte anketi yanıtlayanların eğitim durumlarına bağlı olarak farklılık gösteren bir durum bulunmaktadır. Düşük eğitim seviyesindekiler kurum içinde terfi alanların işverenle iyi ilişkiler kuranlar olduğunu savunurken, üniversite mezunları terfiinin yüksek performansa bağlı olduğunu savunmaktadır

Hem işverenler hem de işgörenler tarafından ortak olarak belirtilen bir diğer konu ise işyerindeki ödüllendirmenin herhangi bir performans değerlendirmesine bağlı olarak değil öncelikli olarak dürüstlük ilkesine göre hareket edenlere yapılmasıdır. Bu konuda dürüstlük ilkesinin ardından çalışkanlık, sadakat ve kuruma maddi katkı sağlama gelmektedir.

Dini bayramlarda kurum çalışanlarına aynı veya nakdi yardımda bulunulduğu her iki grup tarafından belirtilmiştir. Buradan da bölgedeki kültürün kurumsal kültür üzerindeki etkisi görülebilir. 'Eşit işe eşit ücret' yönteminin benimsendiği ancak sistematik bir ücretlendirmenin kurumsal anlamda oturtulmadığı gerçeği de araştırmadan çıkan sonuçlardan biridir.

Gaziantep'teki yerel kültürün kurum kültürüne etkisinin en yakından görüldüğü yansımalarından birisi de kurumda kabul gören ve görmeyen personel özellikleridir. İşverenlerle işgörenlerin ortak yanıt verdiği sıfatlar; saygı ve itaatkarlıktır ancak ayrıldıkları sıfatlar işgörenler için; sabırlı, sadık, uyumlu, işverenler için ise cesur, kendini açıkça ifade eden ve açık fikirli olarak belirtilmiştir. Kurumda kabul görmeyen personel özellikleri ise işgörenler tarafından da işverenler tarafından da ortak sıfatlarla belirtilmiştir. Bu sıfatlar; personelin inatçı, riske girmeyi seven ve rahat olmaması yönünde belirtilmiştir. Görüldüğü gibi saygı ve itaatkarlık ankette belirtilen diğer bütün sıfatlardan önde tutulmuştur. Doğru kültürünün etkisinin hissedildiği Gaziantep'te de durum geçerliliğini koruyarak kurumsal kültüre yansımıştır.

Gaziantep'te kurumsal anlamda ortaklıkların yaygın olmaması dikkat çekicidir. Araştırmada bunun sebepleri sorulduğunda işverenler de işgörenler de ilk üç sırada aynı gerekçeleri göstermişlerdir: güvensizlik, iletişimsizlik ve bencillik. Her üç faktör de araştırmaya konu olan diğer sorularda yerel kültürün bir etkisi olarak kendini göstermiştir. Bu bölgede açık iletişimin sağlanamamasından, tarafların birbirine güvenmemesinden ve bencil davranmalarından dolayı ortaklıkların yürümediğine dair görüşler bulunmaktadır.

Hızla gelişmekte olan teknolojiye eşlik eden yönetim anlayışı da teknolojiyle birlikte değişmekte, yenilenerek gelişmektedir. Teknolojinin gelişmişliğinin kültüre bağlılık derecesi ayrı bir tartışma ve araştırma konusu olsa da yadsınamaz. Bu araştırmada yerel kültürün kurum kültürüne etkileri incelenmiş ve Gaziantep'te faaliyet gösteren kurumların yerel kültürden hangi biçimde etkilendikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma konusuyla ilgili bir takım öneriler geliştirilerek aşağıda sıralanmıştır:

- Akademik eğitimin işverenler tarafından bakıldığında yeterince önemsenmediği görülmektedir. Gaziantep şehrinde çoğunlukla aile şirketlerinde kuşaklar arasında el değiştiren muhafazakar ve tam olarak kurumsallaşmamış bir yapı gözlenmektedir. Kurumsallaşmada gelişmenin beklenmesinin sebeplerinden biri de güven unsurunun profesyonel yöneticilere yeterince yansıtılmaması olmasındandır. Bu sebeple de yönetim izleyen kuşaklara devredilmektedir. Bazen bu devir zamanlamasında genç kuşağın akademik eğitimi yarıda kalmakta veya yüksek okul anlamında eğitim hiç başlamamaktadır. Akademik eğitimin gerekliliği ve öneminin vurgulanması ve yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.
- Açık iletişim kurulmamasından dolayı yaşanan kurumsal sorunlar da yerel kültürün etkilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların giderilmesi uzun zaman alacak sistemli eğitim çalışmalarıyla mümkün olabilir. Alınacak eğitimlerin uygulanabilir olması ve gerek iş yaşamında gerekse kişilerin özel yaşantılarında uygulanarak açık iletişimin bir alışkanlık haline getirilmesi önemlidir.
- Açık iletişimle bağlantılı bir diğer tespit edilen sorun da Gaziantep'te ortaklıkların yürümeme sebepleri içerisinde en başta sıralanan güvensizlik unsurudur. Açık iletişim kurulmamasından kaynaklanan yanlış anlamalar ve olumsuz yorumlamalar beraberinde güvensizliği doğurmaktadır. Bu sorun için ise; ortaklıkların başlangıcında yazılı sözleşme imzalanması ve kurumsal kuralların hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeyecek detayda belirlenerek cezai yaptırımlara bağlanması önerilebilir.
- Gaziantep sanayisi ulusal ve uluslararası pazarlarla iş yapan yüksek potansiyelli bir profildedir. Bu profilin gelişmiş ülkeler standartlarına ulaştırılabilmesi için kültürel değerlerden ödün vermeden uyumu sağlayacak tedbirler alınmalıdır. Söz gelişi dini bayramlarda farklı dinden ülkelerle çalışan kurumların personelinin

tamamen tatile ıkımları yerine nöbet sistemi getirilmesi, Ramazan ayında mesai saatlerine denk gelen çıkışların hafta sonlarıyla veya yine nöbet sistemiyle telafi edilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

Internet Adresleri

1. kutuphane.gyte.edu.tr
2. nedir.antoloji.com/alt-kultur/
3. www.baainc.com
4. www.birkok.net
5. www.historicalsense.com
6. www.chss.montclair.edu
7. www.duygusalzeka.org
8. www.eduplus.com.tr
9. www.fsa.ulaval.ca
10. www.georgetown.edu
11. www.iacoccalehigh.org
12. www.insankaynaklari.com
13. www.isagu.net
14. www.isguc.org
15. www.kongar.org
16. www.trivia-library.com
17. www.management.usm
18. www.matriksdata.com
19. www.mef.k12.tr
20. www.metiskitap.com
21. www.psy.pdx.edu
22. www.yayim.meb.gov.tr
23. DouglasaRoss,(1999).MultinationalalaBusinessaReview, www. findarticles . com / p / articles / mi_qa3674 / is_199904 / ai_n8851360, (13.06.2005)
24. <http://caliban.emeraldinsight.com/l=7679687/cl=151/nw=1/rpsv/~1168/v31n5/s2/p356>, (02.06.2004)
25. http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm, (17.07.2003)
26. iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html, (1.01.2005)
27. James E. Coté, (1996). Sociological Perspectives on Identitiy Formation, www.ssc.uwo.ca/sociology/cote/cote%201996.pdf, (12.05.2005)
28. Jeff Cartwright, (1999). Cultural Transformation, [www.meansbusiness.com/Organizing – Work – and – People - Books / Culture – in - Corporations. Htm](http://www.meansbusiness.com/Organizing%20Work%20and%20People%20Books%20Culture%20in%20Corporations.htm), (13.06.2005).
29. Kets Ltd.Homepage: <http://www.kets.com/tr/insan.kaynaklari/kurum.kulturu.htm> (22.01.2004)
30. H. B. Paksoy. (2003). Topluların Mayası ve Uygarlık, [http://historicalsense.com / Archive / Fener64_1.htm](http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm), (20.06.2003)
31. Kluckhohn ve Murdock (www.icc-europe.com) Dean and Kennedy, (2000). Corporate Cultures, [changingminds.org / explanations / culture / deal _ Kennedy _ culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_Kennedy_culture.htm), (12.06.2005)

32. Liam Otten, (1998). Loyalty in Business?, <http://news-info.wustl.edu/feature/1998/Dec98-loyalty.html>. (22.04.2005)
33. Mahmut Özdevecioğlu, (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, iibf.erciyes.edu.tr/dergi/06_Ozdevecioglu.pdf. (12.05.2005)
34. Mary Jo Hatch; Majken Schultz. (1997). Relations between organizational culture, identity and image <http://caliban.emeraldinsight.com/vl=7679687/cl=151/nw=1/rpsv/~1168/v31n5/s2/p356> (02.06.2004)
35. Naci Karkın, (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, http://www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/445_043_084.doc. (14.06.2005)
36. Osman Köroğlu. (2005). Basında Kurum Kültürü, www.mutasyon.net/kultur/makaleler/okoroglu/default14.asp. (18.01.2005)
37. Robert Barger, (2000). A Summary of Lawrence Kohlberg's Stages of Moral Development, <http://www.nd.edu/~rbarger/kohlberg.html>. (13.06.2005)
38. Serpil Aytaç, (2005). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım, www.isguc.org/arc_view.php?ex=163&hit=ny. (12.06.2005)
39. Ümit Şahin, (2004). 'Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı?' www.sitetky.com/frameset/ot/otmak10.html. (14.05.2005)
40. Ümit Şahin, (2004). 'Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı?' www.sitetky.com/frameset/ot/otmak10.html. (14.05.2005)
41. www.baainc.com. (07.10.2004)
42. www.duygusalzeka.org. (12.07.2004)
43. www.gencbilim.com/odev/gencbilim_kamu_000032.html. (13.04.2005)
44. www.humanresourcesfocus.com/proje1. (11.02.2005)
45. www.iacoccalehigh.org. (18.10.2004)
46. www.insankaynaklari.com/cn/Index003.asp?CategoryId=21&ShowAbs. (18.04.2005)
47. www.insankaynaklari.gokceada.com/orgut.html. (17.01.2005)
48. www.insankaynaklari.gokceada.com/proje01.html. (05.03.2005)
49. www.isguc.org/cgurcay1.htm. (08.04.2005)
50. www.kets.com/tr/insan.kaynaklari/kurum.kulturu.htm. (09.03.2005)
51. www.mutasyon.net/kultur/makaleler/okoroglu/default13.asp. (18.01.2005)
52. www.mutasyon.net/kultur/makaleler/okoroglu/default14.asp. (18.01.2005)
53. www.poet.com.tr/egitim/yonetim_gelis/kkoy.htm. (18.01.2005)
54. www.tmi.ru. (24.06.2004)
55. Yalçın İzbul, (2004). Kültür Antropolojisi, www.oursworld.net. (14.06.2005)

Kitaplar

1. Ackoff, R.L., "Re-Creating the Corporation: A Design of Organization fir the 21st Century", New York:Oxford University Press, 1999.
2. Arnold, H.J. & Feldman, D.C., "Organizational Behavior. NY: McGraw Hill, 1986
3. Basset, G., "The Case Against Job Satisfaction. Business Horizons", 1994
4. Başaran, İ.E., "Örgütsel Davranış: İnsan Üretim Gücü", Ankara: Gül Yayınevi, 1991
5. Coffey, R.. Cook, C. & Hunsaker, P., "Management and Organizational Behavior", NewYork: Irwin, 1994.
6. Creelman, J., "Driving Corporate Culture for Business Success", London:Business Intelligence, 1999.
7. Daft, Richard L., "Organization Theory and Design", 5th. Edition, Minneapolis, 1995.
8. Dawis, R. V. ,Weiss, D. J. ,England, G. W. & Lofquist, L. H., " Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota studies in vocational rehabilitation", Minneapolis, 1982.
9. Deal, Terrence E. Ve Kennedy Allan A. , "Corporate Cultures", Perseus, 2000
10. Dunnette, N.D., "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.
11. Erdoğan İlhan, "İşletmelerde Davranış", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları – No:242, İstanbul, 1991.
12. Eren, E., "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul: Beta Basım A.Ş, 1998.
13. Eren, Erol, "Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar", İstanbul, 2003
14. Gabriel, Yiannis, "Organizations in Depth", Sage Publications, London, 1999.
15. Güvenç, Bozkurt-Kültürün ABC'si, Remzi Kitabevi, 1997
16. Hagberg Richard, Heifetz Julia; "Corporate Culture", 2000, HCG.
17. Harris, H., Brewster, C., Sparrow, P., "INternational Human Resource Management", CIPD Publications, London, 2003.
18. Holbeche, L., "Aligning Human Resources and Business Strategy", Roffey Park Institute, Kent, 2004.
19. Joiner, Therese A, "Journal of Managerial Psychology", Emerald, 2001:16:3
20. Kağıtçıbaşı, Ç., "İnsan ve İnsanlar", İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım, 1988
21. Kaplan, R.S., ve Norton, D.P., "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Boston:Harvard Business Scholl Pres, 2001.
22. Korman, A.K. (1977). Organizational Behavior. NJ: Prentice Hall
23. Kreitner, R. & Kinicki, A., "Organizational Behavior", Boston: BPI Irwin 1989.
24. Mendenhall, M. ve Punnet, B.J. ve Ricks, D., "Global Management", Blackwell, Cambridge, 1995.
25. Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M, "Employee-Organization Linkages. NY: Academic Pres, 1982
26. Öztürk Mehmet, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, 2004, Papatya Yayıncılık.
27. Paksoy, H. B., Toplumların Mayası ve Uygarlık İzmir: Mazhar Zorlu Holding, 1997,Kultur Sanat Yayini

28. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*", 1974
29. Robertson Ivan T., Callinan Militza and Bartham Dave, "Organizational Effectiveness – The Role of Psychology", John Wiley & Sons, 2002.
30. Saint-Onge, H., Armstrong, C., "The Conductive Organization", Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford, 2004.
31. Schein, E., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2001.
32. Scoell, Willam F., Dessler, Gary, Reinecke, John A.; "Introduction to Business – Opening Doors", Allyn and Bacon, 1993.
33. Sparrow, P., Brewster, C., Harris, H., "Globalizing Human Resource Management", CIPD Publications, Routledge, 2004.
34. Umstot, D.D., "Understanding Organizational Behavior", (2nd ed). St Paul: West Publishing Company, 1988
35. Vural Beril Akıncı, "Kurum Kültürü", İletişim 886 . Başvuru 25 . ISBN 9750501241.
36. W.C. Crain. (1985). *Theories of Development*. Prentice-Hall. pp. 118-136.
37. Wasserman, S., Faoust, K., "Social Network Analysis, Methods and Applications", Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
38. Yıldız, Y. , "A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1999
39. Yüksel, Y., "A study on the relationship between organizational climate and organizational commitment", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1993.

Makaleler

- Ataman Göksel, “İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Barkdoll Jerald L., “Individual Personality And Organizational Culture Or "Let's Change This Place So I Feel More Comfortable"
- Berman, Melissa A. (1986). Corporate Culture and Change: Highlights Of The Conference. The Conference Board.
- Bridges, William (1992) The Character of Organizations. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Carrol, M. P. (1982) "Culture", in Freeman, J. ed., Introduction to Sociology; A Canadian Focus. Scarborough, Ont. Canada: Prentice Hall.
- CCP 1996 Catalogue. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Conner, Daryl R. (1993) Managing at the Speed of Change. New York: Villard Books.
- Gürçay, Cemile; 2004, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.
- Hall, Edward T. and Mildred Reed Hall (1987). Hidden Differences: Doing Business With the Japanese. New York: Anchor Books/Doubleday.
- Hofstede, Geert (1991). Cultures and Organizations, Software of the Mind. London: McGraw-Hill (UK) Limited.
- Howard, Pierce J. and Jane M. Howard (1995). Buddy, Can You Paradigm. Training and Development. (September): 28-34.
- Keirse, David and Marilyn Bares (1984). Please Understand Me, Character & Temperament Types. Prometheus Nemesis Book Company.
- Kongar, Emre; Kültür ve Bilimsinin Sorumluluğu”, 1996, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Myers, Isabel Briggs (1993). Introduction to Type, Fifth edition, Revised by Linda K. Kirby and Katharine D. Myers, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Noer, David M. (1993). Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Özdevecioğlu Mahmut, “Organizasyon Kültürü”, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Haziran, 1993.
- Schein, Edgar H. (1996). "Culture: The Missing Concept in Organization Studies," Administrative Science Quarterly, 41: 229-240.
- Schneider, Benjamin (1987)."The People Make the Place." Personnel Psychology. 40: 450.
- The Conference Board (1996). Corporate Practices in Management Development, A Research Report. Report Number 1158-96-RR.

EK A.1. İŞGÖREN ANKETİ

Merhaba!Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen “Örgüt Kültürü” konulu tez çalışmasına kaynak oluşturacak aşağıdaki anketi doldurarak verdiğiniz değerli zamanınız için teşekkür ederiz. Ankette anonimlik ilkesi hakimdir, yanıtlarınız ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

1. Yaşınız

- 18 - 25 arası 26 - 33 arası
 34 - 41 arası 42 - 49 arası
 50 ve üzeri

2. Eğitim durumunuz

- Okur-yazar İlköğretim Lise
 Meslek Yüksek Okulu
 Üniversite Diğer

3. Annenizin eğitim durumu

- Okur-yazar İlköğretim
 Lise Meslek Yüksek Okulu
 Üniversite Diğer

4. Babanızın eğitim durumu

- Okur-yazar
 İlköğretim Lise Meslek
Yüksek Okulu Üniversite Diğer

5. Aşağıda belirtilen yaş aralıklarında nerede yaşıyordunuz? (Köy– Kasaba–Kent–Büyükşehir)

- 0 - 7 arası.....
 8- 14 arası.....
 15 - 20 arası.....
 21 - 26 arası
 27 – 35 arası.....
 36 ve üzeri

6. Kaç yıldır şu anki işyerinizde çalışıyorsunuz?

- 1 – 2 yıl 3 – 5 yıl
 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16
yıl ve üzeri

7. Yaptığınız iş eğitim aldığınız dal ile ilgili mi?

- Kesinlikle ilgili
 Kısmen ilgili
 Orta
 Kısmen ilgili değil
 Kesinlikle ilgili değil

8. Kurumunuzu hangi 3 sözcükle tanımladınız?

- (1).....
(2).....
(3).....

9. Çalıştığınız kurumda en önemli olan şeyi tek kelimeyle yazınız:

.....

10. Çalıştığınız kurumda kim(ler) terfi alır?

- Patronla iletişimi iyi olanlar
 Performansı yüksek olanlar
 Uzun yıllar kuruma sadakatle hizmet edenler
 Aslında olmasa da “...miş gibi” davrananlar
 Fazla mesaiye kalanlar

11. Çalıştığınız kurumda genel kabul gören giyinme tarzı aşağıdakilerden hangisine uyar?

- Erkekler; takım elbise – gömlek - kravat, kadınlar etek – ceket veya pantolon – ceket takım elbise
 Serbest kıyafet
 Haftanın belirli bir günü serbest kıyafet, diğer günler takım elbise

12. Çalıştığınız kurumda hangi davranış(lar) **maddi veya manevi** olarak ödüllendirilir?

- Dürüstlük
- Çok çalışmak
- İnisiyatif kullanmak
- Çalışmalarıyla kuruma gözle görülür maddi katkı sağlamak
- Kurumu dışarıda başarıyla temsil etmek
- Kuruma sadık kalmak

13. Aşağıdaki ifadelerden hangisi / hangileri sizin kurumunuz için geçerlidir?

- Ücretler piyasa koşullarından da etkilenir ancak asıl önemli olan “eşit işe eşit ücret” politikasıdır
- Ücretler tamamen piyasa koşullarına bağlıdır (Piyasa koşulları iyi değilse; nitelikli bir personel düşük ücretle de çalıştırılabilir)
- Kurumun ekonomik durumu iyi değilse personel ücretleri geciktirilebilir
- Dini bayramlarda tüm personele mutlaka aynı veya maddi yardım yapılır
- Kurumumuzda etkin olarak uygulanan bir ücret sistemi mevcuttur

14. Aşağıda belirtilen sıfatlar arasından sizin çalıştığınız kuruma **uygun personel özellikleri için “E”, uygun olmayan personel özellikleri için “H”** işaretleyiniz?

- Rahat
- Sabırlı
- Açık fikirli
- Riske girmeyi seven
- Rekabeti seven
- Konuşkan
- İnançlı
- Sadık
- Saygılı
- Neşeli
- Cesur
- Uyumlu
- Hırslı
- Kendini açıkça ifade eden
- İtaatkar
- İnatçı

15. Aşağıdakilerden hangi sıfat patronunuzu en iyi ifade eder?

- Demokratik
- Neşeli
- Otoriter/Baskıcı
- Adaletli
- Konuşkan
- Adaletsiz
- Sinirli
- Tutarlı

16. Kurumunuzda aşağıda sayılan davranışlar nasıl karşılanır?

a. RİSK ALMA

- Kesinlikle desteklenmez
- Pek desteklenmez
- Belli olmaz
- Bazen desteklenir
- Kesinlikle desteklenir

b. YENİLİKÇİLİK

- Kesinlikle desteklenmez
- Pek desteklenmez
- Belli olmaz
- Bazen desteklenir
- Kesinlikle desteklenir

c. KARAR ALMA SÜRECİNE KATILIM

- Kesinlikle desteklenmez
- Pek desteklenmez
- Belli olmaz
- Bazen desteklenir
- Kesinlikle desteklenir

d. İNİSİYATİF KULLANMA

- Kesinlikle desteklenmez
- Pek desteklenmez
- Belli olmaz
- Bazen desteklenir
- Kesinlikle desteklenir

e. ÇALIŞANLAR ARASI REKABET

- Kesinlikle desteklenmez
- Pek desteklenmez
- Belli olmaz
- Bazen desteklenir
- Kesinlikle desteklenir

f. AÇIK İLETİŞİM

- Kesinlikle desteklenmez
- Pek desteklenmez
- Belli olmaz
- Bazen desteklenir
- Kesinlikle desteklenir

g. BAĞIMSIZ HAREKET ETME

- Kesinlikle desteklenmez
- Pek desteklenmez
- Belli olmaz
- Bazen desteklenir
- Kesinlikle desteklenir

17. Bu kurumun başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Bazen katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

18. Yakın arkadaşlarıma bu kuruma girmelerini tavsiye ederim

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

19. Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

20. Bu kurumda çalışmayı sürdürebilmek için uğruna bana verilen hemen hemen tüm görevleri yapmaya hazırım

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

21. Bu kuruma bağlanıp kalmakla çok bir şey kazanamayacağıma eminim

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

22. Bu kurumun politikalarını benimsemek bana zor geliyor

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

23. Bu kurum çalışabileceğim bir çok kurum içinde en idealidir

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum

- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

24. Yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka bir kurumda da çalışabilirim

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

25. Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışabildiğim sürece çalışırım

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

26. Sadece kendi aramızda anlaşılan deyimlerimiz ve şifreli sözcüklerimiz var

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

27. Bu kurumda kariyer gelişimimiz için eğitimler almamız sağlanır

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

28. Bu kurumda çalıştığımız süre içerisinde aldığımız eğitimler bizi birbirimize yaklaştırır

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

29. Bu kurumda gelenekselleşmiş törenler, eskiden beri anlatıla gelen kurumla ilgili hikayeler mevcuttur

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

30. Bu gelenekselleşmiş törenler, eskiden beri anlatıla gelen kurumla ilgili hikayeler çalışanların davranışlarına yön vermektedir

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

31. Sizce ortaklıklar hangi sebep(ler)den dolayı yürümektedir?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ANKET BURADA
BİTMİŞTİR.
TEŞEKKÜR EDERİZ!

EK A.2.İŞVEREN ANKETİ

Merhaba!Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen “Örgüt Kültürü” konulu tez çalışmasına kaynak oluşturacak aşağıdaki anketi doldurarak verdiğiniz değerli zamanınız için teşekkür ederiz. Ankette anonimlik ilkesi hakimdir, yanıtlarınız ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

1. Yaşınız

- 18 - 25 arası 26 - 33 arası
 34 - 41 arası 42 - 49 arası
 50 ve üzeri

2. Eğitim durumunuz

- Okur-yazar İlköğretim Lise
 Meslek Yüksek Okulu Üniversite
 Diğer

3. Annenizin eğitim durumu

- Okur-yazar İlköğretim
 Lise Meslek Yüksek Okulu
 Üniversite Diğer

4. Babanızın eğitim durumu

- Okur-yazar İlköğretim Lise
 Meslek Yüksek Okulu Üniversite
 Diğer

5. Aşağıda belirtilen yaş aralıklarında nerede yaşıyordunuz? (Köy–Kasaba–Kent–Büyükşehir)

- 0 - 7 arası.....
 8- 14 arası.....
 15 - 20 arası.....
 21 - 26 arası
 27 – 35 arası.....
 36 ve üzeri

6. Kaç yıldır şu anki işyerinizde çalışıyorsunuz?

- 1 – 2 yıl 3 – 5 yıl

- 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl

- 16 yıl ve üzeri

7. Yaptığınız iş eğitim aldığınız dal ile ilgili mi?

- Kesinlikle ilgili Kısmen ilgili
 Orta Kısmen ilgili değil
 Kesinlikle ilgili değil

8. Kurumunuzu hangi 3 sözcükle tanımladınız?

- (1).....
(2).....
(3).....

9. Çalıştığınız kurumda en önemli olan şeyi tek kelimeyle yazınız:

10. Kurumunuzda kim(ler) terfi alır?

- Patronla iletişimi iyi olanlar
 Performansı yüksek olanlar
 Uzun yıllar kuruma sadakatle hizmet edenler
 Aslında olmasa da “...miş gibi” davrananlar

11. Kurumunuzda genel kabul gören giyinme tarzı aşağıdakilerden hangisine uyar?

- Fazla mesaiye kalanlar
 Erkekler; takım elbise – gömlek - kravat, kadınlar etek – ceket veya pantolon – ceket takım elbise
 Serbest kıyafet
 Haftanın belirli bir günü serbest kıyafet, diğer günler takım elbise

12. Kurumunuzda hangi davranış(lar) maddi veya manevi olarak ödüllendirilir?

- Dürüstlük
 Çok çalışmak
 İnisiyatif kullanmak
 Çalışmalarıyla kuruma gözle görülür maddi katkı sağlamak
 Kurumu dışarıda başarıyla temsil etmek
 Kuruma sadık kalmak

13. Aşağıdaki ifadelerden hangisi / hangileri sizin kurumunuz için geçerlidir?

Ücretler piyasa koşullarından da etkilenir ancak asıl önemli olan “eşit işe eşit ücret” politikasıdır

Ücretler tamamen piyasa koşullarına bağlıdır (Piyasa koşulları iyi değilse; nitelikli bir personel düşük ücretle de çalıştırılabilir)

Kurumun ekonomik durumu iyi değilse personel ücretleri geciktirilebilir

Dini bayramlarda tüm personele mutlaka aynı veya maddi yardım yapılır

Kurumumuzda etkin olarak uygulanan bir ücret sistemi mevcuttur

14. Aşağıda belirtilen sıfatlar arasından sizin çalıştığınız kuruma **uygun personel özellikleri için “E”, uygun olmayan personel özellikleri için “H”** işaretleyiniz?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rahat | <input type="checkbox"/> Sabırlı |
| <input type="checkbox"/> Açık fikirli | <input type="checkbox"/> Riske girmeyi seven |
| <input type="checkbox"/> Rekabeti seven | <input type="checkbox"/> Konuşkan |
| <input type="checkbox"/> İnançlı | <input type="checkbox"/> Sadık |
| <input type="checkbox"/> Saygılı | <input type="checkbox"/> Neşeli |
| <input type="checkbox"/> Cesur | <input type="checkbox"/> Uyumlu |
| <input type="checkbox"/> Hırslı | <input type="checkbox"/> Kendini açıkça ifade eden |
| <input type="checkbox"/> İtaatkar | <input type="checkbox"/> İnatçı |

15. Aşağıdakilerden hangi sıfat patron olarak sizi en iyi ifade eder?

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Demokratik | <input type="checkbox"/> Neşeli |
| <input type="checkbox"/> Otoriter/Baskıcı | <input type="checkbox"/> Adaletli |
| <input type="checkbox"/> Konuşkan | <input type="checkbox"/> Adaletsiz |
| <input type="checkbox"/> Sinirli | <input type="checkbox"/> Tutarlı |

17. Kurumunuzda aşağıda sayılan davranışlar nasıl karşılanır?

a. RİSK ALMA

- Kesinlikle desteklenmez
 Pek desteklenmez
 Belli olmaz
 Bazen desteklenir

Kesinlikle desteklenir

b. YENİLİKÇİLİK

- Kesinlikle desteklenmez
 Pek desteklenmez
 Belli olmaz
 Bazen desteklenir

Kesinlikle desteklenir

c. KARAR ALMA SÜRECİNE KATILIM

Kesinlikle desteklenmez

Pek desteklenmez

Belli olmaz

Bazen desteklenir

Kesinlikle desteklenir

d. İNİSİYATİF KULLANMA

Kesinlikle desteklenmez

Pek desteklenmez

Belli olmaz

Bazen desteklenir

Kesinlikle desteklenir

e. ÇALIŞANLAR ARASI REKABET

Kesinlikle desteklenmez

Pek desteklenmez

Belli olmaz

Bazen desteklenir

Kesinlikle desteklenir

f. AÇIK İLETİŞİM

Kesinlikle desteklenmez

Pek desteklenmez

Belli olmaz

Bazen desteklenir

Kesinlikle desteklenir

g. BAĞIMSIZ HAREKET ETME

Kesinlikle desteklenmez

Pek desteklenmez

Belli olmaz

Bazen desteklenir

Kesinlikle desteklenir

17. Bu kurumun başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim

Kesinlikle katılmıyorum

Pek katılmıyorum

Belli olmaz

Bazen katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

18. Yakın arkadaşlarıma bu kuruma girmelerini tavsiye ederim

Kesinlikle katılmıyorum

Pek katılmıyorum

Belli olmaz

Biraz katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

19. Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

20. Bu kurumda çalışmayı sürdürebilmek için uğruna bana verilen hemen hemen tüm görevleri yapmaya hazırım

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

21. Bu kuruma bağlanıp kalmakla çok bir şey kazanamayacağıma eminim

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

22. Bu kurumun politikalarını benimsemek bana zor geliyor

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

23. Bu kurum çalışabileceğim bir çok kurum içinde en idealidir

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

24. Yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka bir kurumda da çalışabilirim

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

25. Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışabildiğim sürece çalışırım

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

26. Sadece kendi aramızda anlaşılan deyimlerimiz ve şifreli sözcüklerimiz var

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

27. Bu kurumda kariyer gelişimimiz için eğitimler almamız sağlanır

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

28. Bu kurumda çalıştığımız süre içerisinde aldığımız eğitimler bizi birbirimize yaklaştırır

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

29. Bu kurumda gelenekselleşmiş törenler, eskiden beri anlatıla gelen kurumla ilgili hikayeler mevcuttur

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

30. Bu gelenekselleşmiş törenler, eskiden beri anlatıla gelen kurumla ilgili hikayeler çalışanların davranışlarına yön vermektedir

- Kesinlikle katılmıyorum
- Pek katılmıyorum
- Belli olmaz
- Biraz katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

31. Sizce ortaklıklar hangi sebep(ler)den dolayı yürümektedir?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ANKET BURADA
BİTMİŞTİR.
TEŞEKKÜR EDERİZ!

ÖZGEÇMİŞ

Mehpare Şayan KİLECI 1973 yılında Adana'da doğdu. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nden 1994 yılında mezun oldu. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olarak 1995-1996 yıllarında İngiltere, Londra Thames Valley Üniversitesi'nden ve City Üniversitesi'nden sertifikalar aldı. Mehpare Şayan KİLECI'nin Genç Çizgi Dergisi'nde yönetim ile ilgili birçok makalesi yayımlanmıştır. Mehpare Şayan KİLECI çok iyi derecede İngilizce ve orta derecede İtalyanca bilmektedir. Gaziantep Genç İşadamları Derneği Kadınlar Kurulu Başkanı, AIESEC Gaziantep Danışmanlar Yüksek Kurulu üyesi, Per-Yön Gaziantep üyesi ve Yalın Enstitü Derneği kurucu üyesidir. 1998 yılından beri Gaziantep'te GAP Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri Ltd.'de, 2004 yılından beri de Gap Özel İstihdam Bürosu'nda İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır.

CURRICULUM VITAE

Mehpare Şayan KİLECI was born in 1973 in Adana. She was graduated from the University of Çukurova, Faculty of Business and Administrative Sciences, Department of Business in 1994. She is certified at Human Resources Management from London Thames Valley University and City University, England in 1995-1996. Many articles of her on management has been published in Genç Çizgi magazine. Mehpare Şayan KİLECI can speak fluent English and upper intermediate Italian. She is the President of Laides Board in GAGIAD (Gaziantep Genç İşadamları Derneği) – Gaziantep Young Businessmen Association, member of AIESEC Gaziantep Consultants Comittee, member of Per-Yön Gaziantep (Personel Managers Association of Turkey) and founding member of Yalın Enstitü Derneği (Lean Institute Association). She has been working for GAP Management Consultancy Ltd. since 1998 as a human resources management specialist.