

160460



T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ  
(Elazığ İl Emniyet Müdürlüğü Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

HAZIRLAYAN

Ufuk TAŞÇI

ELAZIĞ - 2005

ONAY



T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**(Elazığ İl Emniyet Müdürlüğü Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Bu tez //2005 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile

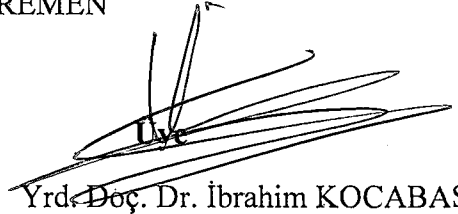
kabul edilmiştir.

  
Başkan

Yrd. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

  
Üye

Yrd. Doç. Dr. Mehtap YEŞİLORMAN

  
Üye

Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

**Yukarıdaki Jüri üyelerinin İmzaları Tasdik Olunur.**

Doç. Dr. Ahmet AKSİN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**ÖZET****Yüksek Lisans Tezi****ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ****(Elazığ İl Emniyet Müdürlüğü Örneği)****Ufuk TAŞÇI****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı****Ocak-2005, Sayfa: XVIII+ 254**

Polis örgütü, sahip oldukları özellikler, yüklenmiş olduğu sorumluluklar nedeniyle her zaman gündemdeki yerini korumuştur. Polis kurumunun, sürekli olarak gündemde kalması son yıllarda sürekli aratan bir biçimde devam etmektedir. Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerinden beri devam eden Batılılaşma hareketinin belki de en önemli bir kavşağı olan Avrupa Birliği'ne tam üye olma aşamasına geldiği şu esnada, Türkiye'deki kurumlar arasında kendini sorgulaması ve çeki düzen vermesi gereken kurumların arasında polis teşkilatı gelmektedir.

Polis, ülkenin siyasi yapısından etkilenmektedir, çünkü içinde bulunduğu ülkenin yapısının devamı ve korunması için verilen görevler doğrultusunda görev yapmaktadır. Polis, ülkenin kültürel yapısından etkilenmektedir, çünkü kurum çalışanları içinde bulunduğu toplumun kültürel alt yapısından gelmektedir. Polis teşkilatının, nasıl bir teşkilat olduğu nasıl bir örgütsel kültürünün olduğu nasıl ve çalışanlarının kurumlarındaki örgütsel kültürün varlıklarından ne derece haberdar oldukları konularının araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Polis teşkilatının örgütsel kültürünü belirlemek amacıyla Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görevli olan değişik rütbedeki 710 deneğe uygulanan anket uygulanmıştır. Anket sonucu toplanan veriler SSPS for Windows 10.0 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında, deneklerin, cinsiyet, rütbe, kıdem, medeni durum, öğrenim durumu, yaşantının geçtiği yerleşim birimi ve resmi sivil çalışma biçimine göre görüşleri arasında benzerlikler olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Polis, kültür, örgüt, örgütsel kültür.

## ABSTRACT

Masters Thesis

The Effect of Organizational Culture onto Workers  
(Sample of Police Department in Elazığ City)

Ufuk TAŞÇI

Firat University Institute of Social Sciences

The Department of Educational Sciences

January - 2005, Page: XVIII + 254



The Police Organization has kept its position on the agenda because of having its special property and taking on its responsibility. The organization, keeping on the agenda permanently is going on increasingly. At this time, maybe It is the most important junction of Westernization movement to be exact member of European Union Which is going on Since the last term of Ottaman Empire, The Police Organizations come to be the first Organization being in Turkey to interrogate and restructure itself.

The Police is influenced by policy of state, Because It has mission to protect in perpetuating of its state by means of authority that it has. The Police is influenced by structure of culture of state, Because worker in the organization is coming from sub-culture of state. Some topics have been needed to search that How The Police Organization is, How The Police Organization has organizational Culture and What members of The Police Organization feel organization Culture in their organization.

The scale has been carried out to establish Organization Culture in the Police Organization on 710 worker being different rank who are subject to Elazığ Police Department. Data collectted as a result of the study were analyzed by using SPSS 10.0 (Statistical Program for Social Science). As a result of analyzing, It has been established that workers participating this study have similar thinkings on organization Culture in their organization as regards gender, rank, work experience, education level, marital condition, the place they lived before, working with uniforma or not.

**Key Words:** Police, culture, organization, organization culture.

## ÖNSÖZ

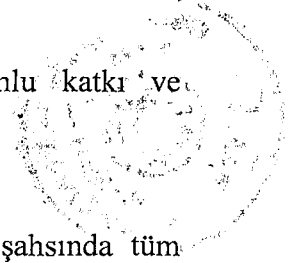
Örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insan topluluklarından meydana gelmektedir. İnsanlar yaşadıkları toplum içerisinde aldıkları eğitim sonucu toplumun kültürel özelliklerini almakta ve hayatlarına devam etmektedirler. Bu süreç sonunda toplumlar ve insanlar belirgin şekilde birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Aynı kültürel süreçten geçen insanlar, mesleklerin örgütlü bir biçimde ifa edilmesi ve devletlerin ortaya çıkması sonucu çağdaş anlamda bürokratik örgütlerin meydana gelmesi ile çalışma ve meslek örgütlerinde yerlerini almışlardır.

Kültürlerin toplumları etkilemesi, ortak bir anlayış ve dayanışmayı sağlaması yönetim alanında da insanlardan meydana gelen örgüt ve yönetimleri de etkilemiştir. Çünkü bir yerde insan toplulukları varsa orada kültürün varlığı söz konusudur. Bu bakımdan kültür ve örgütsel kültür konuları yönetim kuramlarında son yıllarda yerlerini almış ve inceleme konusu olmuştur.

Bu araştırmada, topluma güvenlik hizmeti sunan polis teşkilatının örgütsel kültürü açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma ile, örgütsel kültür konusu açıklanmaya çalışılmış ve Elazığ Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan değişik rütbedeki görevlilerin örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin görüşleri tespit edilmeye ve elde edilen verilerden yola çıkılarak konuyla ilgili sorun ve çözüm önerileri geliştirmek istenmiştir.

Bu çalışmada sürekli olarak desteğini gördüğüm, değerli zamanını bana ayırarak araştırmacı bir kişilik kazanmam yanında bana aynı zamanda kişisel bir gelişim sağlamamda bana yol gösteren ve danışmanım, değerli hocam sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ ve ailesine en derin saygılarımı sunar teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın yapılması sırasında bilgi ve önerilerinden yararlandığım başta sayın Prof. Dr. Vehbi ÇELİK, Prof. Dr. Mehmet TAŞPINAR, Yrd. Doç. Dr. İbrahim Yaşar KAZU, Yrd. Doç. Dr. Hilal KAZU, Yrd. Doç. Dr. Çetin SEMERCİ, Yrd. Doç. Dr. Ramazan ERDEM ve başta Muhammet TURHAN olmak üzere yardımcı olan tüm araştırma görevlilerine ve burada ismini yazamadığım Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde görevli tüm değerli hocalarıma, öğretim elemanlarına, araştırma görevlilerine ve bir çok güzellikleri tanımama vesile

olan Eğitim Fakültesi lisans ve yüksek lisans öğrencilerine, olumlu katkı ve yardımlarından dolayı teşekkür etmeyi bir borç bilirim.



Bugünlere gelmemde sonsuz emeği geçen teşkilatımın manevi şahsında tüm çalışma arkadaşlarıma, Güvenlik Şubesinde beraber çalıştığım polis memurları ve amirlerine, araştırmaya katılan Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görevli tüm meslektaşlarıma ve beraber çalıştığım ve yardımlarını ve fikirlerini esirgemeyen İl Emniyet Müdürlerimden Sayın Feyzullah ARSLAN ve Hüseyin NAMAL'a ve Emniyet Amiri Salim YAVUZ ile Yusufhan YILDIZHAN'a en derin şükranlarımı sunarım.

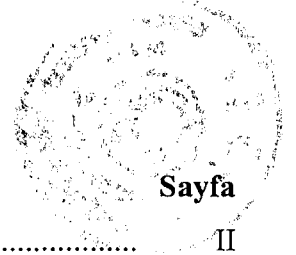
Ayrıca, araştırmam süresince her zaman yanımda olan, anlayış ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim DİLEK Hanım'a, biricik oğlum FURKAN NAZİF'e ve kızım İLEYDA'ya sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Örgütsel Kültürün Çalışanlar Üzerine Etkisi -Elazığ Emniyet Müdürlüğü Örneği isimli çalışmanın; bu ülkeyi canını verecek kadar çok seven ve bu uğurda şehitler vermiş, ülkeye hizmet aşkıyla çalışan ama yeri geldiğinde eleştirilen güzide bir kurum olan Emniyet Teşkilatına ve güzide çalışanlarına yararlı olması dileğiyle sevgi ve saygılarımı sunarım.

Elazığ, Ocak 2005

Ufuk TAŞÇI

## İÇİNDEKİLER



	Sayfa
ONAY .....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	IV
ÖNSÖZ .....	V
İÇİNDEKİLER .....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	XII

**BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1. Problem Durumu .....	1
2. Araştırmanın Amacı .....	4
3. Araştırmanın Önemi .....	5
4. Sayılılar .....	6
5. Sınırlılıklar .....	6

**İKİNCİ BÖLÜM**

<b>2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>7</b>
2.1.Örgüt Kavramı.....	7
2.2.Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar.....	10
2.2.1. Klasik Örgüt Kuramı (Geleneksel Kuram).....	11
2.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı (Davranışsal-İnsan ilişkileri Yaklaşımı)....	12
2.2.3. Modern Örgüt Kuramları.....	14
2.3. Kültür.....	16
2.3.1. Genel Kültür-Alt Kültür İlişkisi.....	20
2.3.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür İlişkisi.....	21
2.4. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	22
2.5. Örgüt Kültürü Kavramı.....	28
2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	34
2.6.1. Temel Değerler.....	37

2.6.2. Dil.....	42
2.6.3. Hikayeler.....	45
2.6.4. İletişim.....	47
2.6.5. Lider ve Kahramanlar.....	49
2.6.6. Normlar ve Kurallar.....	52
2.6.7. Varsayımlar.....	54
2.6.8. Tören, Sembol ve Sloganlar.....	55
2.6.9. Örgütün Tarihi.....	59
2.7. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	59
2.8. Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi.....	62
2.9. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	65
2.10. Güçlü Kültürlere Sahip Örgütlerin Özellikleri.....	68
2.11. Örgüt Kültürünün Görevleri.....	70
2.12. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi.....	73
2.12.1. Değişime Neden Olan Etkenler.....	75
2.12.2. Değişime Direncin Kaynakları.....	77
2.12.3. Değişime Direnci Azaltmanın Yolları.....	78
2.13. Örgüt Kültürü Ve Sosyalizasyon.....	81
2.13.1. Sosyalizasyon Sürecinin Kurum ve Çalışanlara Etkisi.....	84
2.14. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	86
2.15. Z Kuramı.....	89
2. 16. İlgili Araştırmalar.....	92
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
3.1. Polis Nedir? .....	99
3.2. Polis Mesleğinin Özellikleri.....	101
3.3. Polis Kültürü.....	103
3.3.1. Türk Polis Kültürü.....	104
3.4. Polisin Temel Değerleri.....	105
3.5. Polis ve Halkla İlişkiler.....	106
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>111</b>
4.1. Araştırmanın Modeli.....	111



4.2.Evren.....	111
4.3.Örnekleme.....	111
4.4.Verilerin Toplanması.....	112
4.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	112
4.6. Verilerin Toplanması Süreci.....	113
4.7.Verilerin Çözümlemesi.....	114
4.8. Veri Toplama Aracı.....	115

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>116</b>
5.1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine Göre Bulgular ve Yorumlar.....	116
5.1.1. Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	116
5.1.2. Deneklerin Rütbelere Göre Dağılımı.....	117
5.1.3. Deneklerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	117
5.1.4. Deneklerin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	118
5.1.5. Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	119
5.1.6. Deneklerin Yaşantısının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Dağılımı.....	120
5.1.7. Deneklerin Çalıştığı Birime Göre Dağılımı.....	121
5.1.8. Deneklerin Meslek Yaşantılarının Resmi ve Sivil Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı.....	122
5.1.9. Deneklerin Polislik Mesleğini Tercih Etmelerine Göre Deneklerin Dağılımı.....	123
5.1.10. Deneklerin Babalarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	125
5.1.11. Deneklerin Babalarının Mesleki Durumuna Göre Çalışanların Dağılımı.....	127
5.1.12. Deneklerin Babalarının Gelir Durumuna Göre Çalışanların Dağılımı	128
5.1.13. Deneklerin Kardeş Sayılarına Göre Çalışanların Dağılımı.....	129
5.1.14. Deneklerin Aldıkları Hizmet İçi Sayılarına Göre Çalışanların Dağılımı.....	130
5.1.15. Deneklerin Gelir Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı.....	131
5.2. Alt Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	132

5.2.1. Deneklerin Örgütsel Varsayımlara Bakış Açıklarına İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	127
5.2.2. Deneklerin Örgütsel Temel Değerlere Bakış Açıklarına İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	147
5.2.3. Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	159
5.2.4. Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol Ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	171
5.2.5. Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	187
5.2.6. Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	205

## ALTINCI BÖLÜM

<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>219</b>
6.1. Sonuç.....	219
6.1.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	219
6.1.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	222
6.1.3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	226
6.1.4. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Törenler-Semboller ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	228
6.1.5. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler- Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	232
6.1.6. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	236
6.2. Öneriler.....	238
6.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	238
6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	240

<b>KAYNAKLAR</b> .....	242
<b>EKLER</b> .....	249
1. Anket.....	255
2. Özgeçmiş.....	257



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Araştırma Kapsamına Alınan Merkez ve İlçe Teşkilatı Personel Sayısı...	112
<b>Tablo 2:</b> Anketlerin Geri Dönüş Oranı.....	113
<b>Tablo 3:</b> Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	116
<b>Tablo 4:</b> Deneklerin Rütbelere Göre Dağılımı.....	117
<b>Tablo 5:</b> Deneklerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	118
<b>Tablo 6:</b> Deneklerin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	118
<b>Tablo 7:</b> Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	119
<b>Tablo 8:</b> Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Dağılımı.....	120
<b>Tablo 9:</b> Deneklerin Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı.....	121
<b>Tablo 10:</b> Meslek Yaşantılarının Resmi ve Sivil Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı.....	122
<b>Tablo 11:</b> Deneklerin Mesleği Tercih Etmelerine Göre Dağılımı.....	123
<b>Tablo 12:</b> Deneklerin Babalarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	126
<b>Tablo 13:</b> Deneklerin Babalarının Meslek Durumuna Göre Dağılımı.....	127
<b>Tablo 14:</b> Deneklerin Babalarının Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	128
<b>Tablo 15:</b> Deneklerin Kardeş Sayılarına Göre Dağılımı.....	129
<b>Tablo 16:</b> Deneklerin Aldıkları Hizmet İçi Sayılarına Göre Dağılımı.....	130
<b>Tablo 17:</b> Deneklerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	131
<b>Tablo 18:</b> Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin t Testi Sonuçları.....	132
<b>Tablo 19:</b> Deneklerin Cinsiyete Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	133
<b>Tablo 20:</b> Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	135
<b>Tablo 21:</b> Deneklerin Rütbelere Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	135
<b>Tablo 22:</b> Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	137
<b>Tablo 23:</b> Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	138

<b>Tablo 24:</b> Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgütsel Varsayımlara İlişkin t Testi Sonuçları.....	140
<b>Tablo 25:</b> Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	140
<b>Tablo 26:</b> Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	141
<b>Tablo 27:</b> Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	142
<b>Tablo 28:</b> Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	143
<b>Tablo 29:</b> Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	144
<b>Tablo 30:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	145
<b>Tablo 31:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	146
<b>Tablo 32:</b> Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütün Temel Değerlerine İlişkin t Testi Sonuçları.....	147
<b>Tablo 33:</b> Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	148
<b>Tablo 34:</b> Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	149
<b>Tablo 35:</b> Deneklerin Rütbelere Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	149
<b>Tablo 36:</b> Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütün Temel Değerlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	151
<b>Tablo 37:</b> Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütün Temel Değerlerine Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	151
<b>Tablo 38:</b> Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütün Temel Değerlerine İlişkin t Testi Sonuçları.....	152
<b>Tablo 39:</b> Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütün Temel Değerlerine İlişkin Görüşleri.....	153

<b>Tablo 40:</b> Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütün Temel Değerlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	154
<b>Tablo 41:</b> Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	155
<b>Tablo 42:</b> Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	156
<b>Tablo 43:</b> Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	156
<b>Tablo 44:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	157
<b>Tablo 45:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	158
<b>Tablo 46:</b> Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	159
<b>Tablo 47:</b> Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	160
<b>Tablo 48:</b> Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	161
<b>Tablo 49:</b> Deneklerin Rütbelerine Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	161
<b>Tablo 50:</b> Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	163
<b>Tablo 51:</b> Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	163
<b>Tablo 52:</b> Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	164
<b>Tablo 53:</b> Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	165
<b>Tablo 54:</b> Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	165
<b>Tablo 55:</b> Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	166

<b>Tablo 56:</b> Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	167
<b>Tablo 57:</b> Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	168
<b>Tablo 58:</b> Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	168
<b>Tablo 59:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları....	169
<b>Tablo 60:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	170
<b>Tablo 61:</b> Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol Ve Sloganlar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	171
<b>Tablo 62:</b> Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	172
<b>Tablo 63:</b> Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	173
<b>Tablo 64:</b> Deneklerin Rütbelerine Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	174
<b>Tablo 65:</b> Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	176
<b>Tablo 66:</b> Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	177
<b>Tablo 67:</b> Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	178
<b>Tablo 68:</b> Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	179
<b>Tablo 69:</b> Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	180
<b>Tablo 70:</b> Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	181
<b>Tablo 71:</b> Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	183

<b>Tablo 72:</b> Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	183
<b>Tablo 73:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	185
<b>Tablo 74:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	186
<b>Tablo 75:</b> Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	188
<b>Tablo 76:</b> Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	188
<b>Tablo 77:</b> Rütbelere Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	190
<b>Tablo 78:</b> Deneklerin Rütbelerine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	191
<b>Tablo 79:</b> Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	193
<b>Tablo 80:</b> Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	194
<b>Tablo 81:</b> Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	195
<b>Tablo 82:</b> Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	196
<b>Tablo 83:</b> Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	198
<b>Tablo 84:</b> Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	199
<b>Tablo 85:</b> Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	200
<b>Tablo 86:</b> Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	201



<b>Tablo 87:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	203
<b>Tablo 88:</b> Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	204
<b>Tablo 89:</b> Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları .....	205
<b>Tablo 90:</b> Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	206
<b>Tablo 91:</b> Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	207
<b>Tablo 92:</b> Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	208
<b>Tablo 93:</b> Deneklerin Rütbelerine Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	208
<b>Tablo 94:</b> Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	210
<b>Tablo 95:</b> Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	210
<b>Tablo 96:</b> Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	211
<b>Tablo 97:</b> Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	212
<b>Tablo 98:</b> Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	213
<b>Tablo 99:</b> Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	213
<b>Tablo 100:</b> Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	215
<b>Tablo 101:</b> Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	215

**Tablo 102:** Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre

Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi

Sonuçları..... 216

**Tablo 103:** Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel

Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri..... 217



# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Örgütler kültür üreten kurumlardır. Her örgüt kendi kültürünü oluşturmak, yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek zorundadır. Örgütsel mirasın aktarılması, kültürün aktarılmasıyla gerçekleşir. Örgütün felsefesi değerleri, normları, gelenekleri ve misyonu örgütsel kültürün paylaşılmasıyla aktarılabilir (Çelik, 2000a: 77). Her örgütün sadece tek bir kültüre bağlı olduğunu ve kültür çeşidi neyse onu gerektiren yapıyı taşıdığını söylemek mümkün değildir. Çünkü örgütler aynı anda birkaç kültür çeşidinin içine dahil olabileceği gibi bağlı oldukları bir kültür çeşidinin yanı sıra diğer kültürlerinde bazı özelliklerini taşıyabilmektedir. (Akıncı, 1998: 68).

Polislik sıradan bir meslek değil, kendine özgü kuralları, sembolleri ve ritüelleri bulunan eski ve köklü bir meslektir (Fındıklı, 2000: 5). Polis örgütünde, kültürün ortak olarak paylaşılması ile ast-üst ilişkilerinin üst düzeyde olmasından kaynaklanan iletişime dayalı sorunların çözümünü kolaylaştırıp, iç denetimin yoğun olmasından kaynaklanan katı bir ceza sistemine daha az ihtiyaç duyulmasına neden olacaktır. Kültürün yeterince paylaşılabilmesi; örgütsel bağlılığın az olmasına, motivasyonun azalmasına, katılımın azalmasına, değişime karşı kapalılığa neden olmakta, bu haliyle mevcut kültürün toplumsal kültür ile bütünleşmesinde sıkıntılara yol açmaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Örgütün toplumsallaşması, toplumun kurallarına, değerlerine uymasına bağlıdır. Örgütün toplumsallaşması, toplum içinde yasayabilmesi için önemlidir. Bir örgüt, toplumun gereksinmelerini ne denli iyi karşılırsa karşılarsın eğer toplumsallaşmamış ise toplumca dışlanır. Bu dışlanma ya örgütün ürettiği malı, hizmeti almama ya da örgüte karşı bu gereksinmeyi karşılayacak başka bir örgüt yaratma biçiminde görülebilir. Örgütün toplumsallaşması kendine özgü bir kültür yaratmasına yol açar (Başaran, 2000a: 75). Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu işlevi ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000: 391). Polis teşkilatı, içinde bulunduğu toplumu uygulamaları ile her zaman etkilemektedir.

Toplum halinde yaşamının bir sonucu olarak ortaya çıkan devletleşme sürecinde kurumların doğması ile güvenlik örgütleri de yerlerini almışlardır. Ortaya çıkan kurumlar içerisinde en çok eleştirilen ve ihtiyaç duyulan kurumların başında güvenlik örgütleri gelmektedir.

Örgütler, içinde buldukları toplumun üyelerinden meydana geldiğine göre gerek toplumdaki gerekse üyelerinden bireysel olarak etkilenmektedir. Bu da örgütlerde belirli davranış biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu davranış biçiminde, örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplumun etkisi olmakla birlikte ondan bağımsız bir davranış biçimi sergilemektedir. Bir örgütün kültürü, içinde faaliyet gösterdiği çevrenin kültüründen kaynaklanmakla birlikte, ondan farklı onunla baş etmeye çalışan ve gene de ona ters düşmeyen bağımsız bir olgudur (Üçok, 1989: 310). Toplum genelinde benimsenen değer ve davranışların, sistemin birer parçası olan örgütlere fazla değişikliğe uğramadan yansımaktadır. Örgütlerin sahip oldukları kültür, içinde yaşadıkları toplumun kültürünün bir yansıması olarak ele alınmalıdır (Ataman, 2001: 516).

Japonya'da sosyal kurumlar içerisinde, toplumun genel anlayışının dışında veya bu anlayışın ana ilkelerini zorlayan soyut hukuk kuralları değil gene toplumun içinden çıkmış ve bireyleri o şekilde sosyalize etmiş genel toplumsal anlayışın kuralları etkili olmaktadır. Bu kurumlardan olan sanayi örgütlerinde toplumsal anlayışa uygun uygulamalar geçerli olmakta bunun sonucu olarak ta örgüt, toplumun dışında kalmadan genel toplumsal çıkarı hizmet eden bir kurum haline gelmektedir (Arkış, 1984: 157). Polis örgütlerinin başarısı her kurumda olduğu gibi içinde bulunduğu toplumun değer ve beklentileri ile kültürüne uyum sağlaması ile doğru orantılıdır. Polisliğin toplum katında beklentileri yüksek bir meslek olması, onun en ufak bir kahramanlık veya hizmetinin övülmesi, en ufak bir hatasında da şiddetle eleştirilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Yönetmel politikalar, ilkeler, roller daha çok örgütlerin amaç ve gereksinmelerinden etkilenir; tutum, davranış, değer, norm, gelenek ve alışkanlıklar ise örgütün faaliyetleri olmakla birlikte ulusal kültür özelliklerinden büyük ölçüde etkilenir. Her örgütün kültürü farklı özellikleri yansıtır. Bu farklılıklar temel kaynağı, amaç ve gereksinmelerin başka başka olmasından kaynaklanmaktadır. Bir üniversite ile sanayi örgütlerindeki çalışma ortamı ve uyulması istenen politikalar, ilkeler, roller ve benzeri özelliklerin aynı olmamasına karşın Türk insanının genel kültür özelliklerinden gelen

gelenek, değer, inanış ve alışkanlıklar her iki tür örgütte de benzerlik gösterebilir (Berberoğlu, 1990: 155). Örgütlerin kurum kültürleri de parmak izi veya kar taneleri gibi tektir. Her biri kendilerine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona, hikaye ve mitlere sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek, o örgütü diğerlerinden farklılaştırır ve ayırt eden kültürünü oluşturur (Akıncı, 1998: 42 ). Bireyin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi, sosyal ihtiyaçlarla kendini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değerler, düşünce ve normlar, diğer bir ifadeyle örgütün kültürü, örgütün diğer örgütlerden, üyesi olan bireyleri diğer bireylerden ayırır (Ataman, 2001: 520). Polis örgütü, topluma güvenlik hizmeti sunan, temel amacı ülke içerisinde asayiş sağlamak ve bu göreve uygun olarak birtakım uygulamaları icra etmekle yükümlü ve bu yönüyle diğer örgütlerden ayrı bir yönetim biçimi olan bir örgüttür. Bu özellikler polis örgütünün temel değer, inanç, kural, sembol, tören gibi kendine has kültürünün belirlenmesi örgüt içerisinde çalışanların birlik ve beraberlik duygularının gelişmesine, örgütlerine olan bağlılıklarının güçlenmesine, yöneticilere uygulamalarda yol göstermesine yardımcı olacaktır.

Örgüt ve çalışanlar açısından önem taşıyan değer, norm ve inançların belirlenmesi için toplumsal değer, norm ve inançlarla, bunların bir alt sistemi durumunda olan örgütsel değer, norm ve inançların incelenmesi gerekir. Örgütler içinde yaşadıkları toplumun bir alt sistemi olduğundan, toplumda meydana gelecek herhangi bir değişim örgütü de etkileyecektir. Toplumun değişen değer, norm ve inançları örgütün sahip olması gereken değer, norm ve inançları üzerinde belirleyici rol oynar (Ataman, 2001: 547-548). Günümüz de tüm dünyadaki bilgi akışının hızı, dolayısıyla insanların tutum, davranış ve beklentilerini etkilemektedir. Tüm dünyadaki hızlı değişim toplumumuzu ve doğal olarak polisteki uygulama ve çalışmaları derinden etkilemektedir. Günümüzde artık polis emir veren değil, topluma hizmet sunan bir hizmet kurumu olarak görülmektedir. Bu değişim yıllarca süren zihniyet değişiminin bir sonucudur. Artık insan haklarının, en temel değer olduğu günümüzde tüm temel haklar uluslararası sözleşmelerle koruma altına alınmakta ve dünyada o ülkenin imajını etkilemektedir.

Bireyi tanımak, kendisini keşfetmek ve kendisinin de keşfetmesini sağlamak, bireyin kişiliğine saygı duyup, başarılarını değerlendirmek ve başarılı olacağı alanlara

yönelmek insan potansiyelinin ortaya çıkmasını sağlamanın temel uygulamalarıdır. Yenilik ve farklılıkların zararlı, olumsuz ve çatışma sebebi olarak değil zenginlik, olgunluk ve gelişmenin itici gücü olarak anlaşılmalıdır. Bu yolla insanların mevcut yetenek ve güçleri ortaya çıkarılabilir ve örgütsel amaçlar için harekete geçirilebilir (Yıldırım, 2001: 57). Ülkeler arasında bile ilişkilerde birinci şart olarak polis örgütlerinin çalışma ve uygulamaları olmaktadır. Ülkemizde de en çok eleştirilen kurum polis örgütü olmaktadır. Yıllarca Türkiye’de polis örgütü ve çalışanları ciddi eleştirilere tabii tutulmuşlardır. Demek ki bir yerlerde sorun vardır ve toplum beklentilerine uygun davranmayan polisi eleştirmektedir.

Farklı meslek gruplarından her biri farklı bir dünya görüşüne ve bir kuruluşun faaliyet alanının niteliğiyle ilgili farklı bir bakışa sahip olabilir. Muhasebeciler bir felsefeyi, pazarlamacılar ise başka bir felsefeyi benimseyebilir ve her grup kendi uzmanlık dilini ve kavramlar bütününi geliştirmiş olabilir (Morgan, 1998: 158). Polis teşkilatına genel olarak baktığımızda; diğer teşkilatlardan birtakım farklılıklarının olduğu görülmektedir. Teşkilat genel yapısı ile merkeziyetçi, otokratik, disiplinli, silahlı, hiyerarşinin uygulandığı bir yapı arz etmektedir. Görev yönü ile incelediğimizde tüm toplumu ilgilendiren hemen hemen her konuda kendisine bir görev verilen, vatandaş ile her zaman ve her yerde karşılaşan ve uygulamaları ile birtakım yaptırımlarda bulunan geniş bir görev dağılımının içindedir. Böyle geniş yetkiler ile donatılmış olan polis teşkilatının her teşkilatta olduğu gibi kendine has bir örgüt kültürünün olduğu aşikardır. Emniyet teşkilatı kendine has kültürü ile diğer kurumlardan ciddi şekilde ayrılmaktadır.

## **2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, örgüt kültürünün kavram, boyut ve işlevleri ile ortaya çıkararak, örgüt kültürü alt boyutları çerçevesinde Elazığ Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının kurumlarındaki kültürel yapıyı ne şekilde algıladıkları, bu konuyla ilgili olarak var olan sorunları ortaya çıkarıp çözüm önerileri geliştirmektir. Yukarıda taslağını çizmiş olduğumuz genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin;

- a. Cinsiyet,
- b. Rütbe,
- c. Kıdem,
- d. Medeni durum,
- e. Öğrenim durumu,
- f. Yaşamın geçtiği coğrafi bölge,
- g. Resmi ve sivil çalışma durumu değişkenlerine göre;



Örgütsel varsayımlar, örgütsel temel değerler, iletişim ve dil, örgütsel törenler-semboller ve sloganlar, örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar ile örgütsel kurallar alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

### 3. Araştırmanın Önemi

Kültür, insan ve çevresi ile ilgili her şeyi kapsamına almaktadır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer alt parçasıdır. Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkiler ile ilgilidir (Doğan, 1997: 55). Örgütlerde, diğer toplumsal kuruluşlar gibi insan ilişkilerinden meydana gelir ve bu ilişkiler toplumdaki değerler, inançlar ve anlayışlardan bağımsız değildir. Toplumda yaşayan ve onun ilişkileri tarafından şekillenen insan, bu ilişkilerini ona öğrettiği duygu, değer ve inançları da beraberinde örgütlere getirir. Bu nedenle örgüt, bireyin bu duygu değer ve inançlarıyla ters düşerek bireyi, yabancı olduğu ilişkiler ağına sokmamak için toplumun bu kültürel değerleriyle uygun bir düzenlemeyi gerçekleştirmelidir (Arkış, 1984: 152). Ortak amaçlar için bir araya gelen insanların oluşturduğu örgüt, tıpkı insan gibi doğar, büyür, gelişir ve amacını gerçekleştirmesiyle de ölür. Örgüt yaşadığı sürece kendine özgü bir kişilik geliştirir. Bu kişiliğin yine kendine özgü kültürel ve toplumsal özellikleri oluşur (Başaran, 2000a: 71-72). Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri yapmak için insanların bir araya gelmeleri ile meydana gelmektedir. Birarada yaşamının birtakım sorunları meydana getirmesi toplum sorunlarının bir şekilde çözümünü zorunlu hale getirmektedir. Toplumun en büyük

ihtiyacı olan güvenlik ihtiyacının ilkel ve küçük kabilelerde çevre koruma nöbetçisi ile sağlanırken, bugün yerleşik ve büyük toplumların oluşması ile oluşturulan güvenlik örgütleri, güvenlik sorununun çözümü için oluşturulan bir örgüttür!

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış kültür geliştirebilmelidir (Yüksel, 1997a: 9). Polis örgütünün kendine has kültürünün ortaya çıkarılması amacıyla yapılacak olan araştırmada elde edilecek sonuçların, emniyet teşkilatındaki güncel sorunların temelindeki etkenlerin çözümünde ve oluşmasında var olan örgüt kültürünün etkisinin tespiti, yönetim politikalarının gözden geçirilerek sorunlara çözüm bulmada yeni bakış açılarına ulaşılacağı düşünülmektedir.

#### **4. Sayıtlar**

1. Araştırma için evrenden seçilen örneklem kitlesi evreni temsil etmektedir.
2. Araştırmaya katkıda bulunan denekler, anket içerisinde bulunan ifadeleri yansız cevap vermişlerdir.
3. Araştırma için kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın amacını gerçekleştirebilecek niteliktedir.
4. Veri toplama aracı, geçerli ve güveniliridir.

#### **5. Sınırlılıklar**

Araştırma;

1. Elazığ Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışanlar,
2. Kullanılan ölçme araçları ve
3. Ulaşılan kaynaklar ile sınırlıdır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL BİLGİLER ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR



#### 2.1. Örgüt Kavramı

İnsanlar arasındaki işbirliğinin kaynağı, insanların, sorunlarının ve gereksinmelerinin bazılarını tek başlarına çözecek yeterlikte olmamalarıdır. Birlikte çözülmesi gereken sorunların ve sağlanması gereken gereksinmelerin çokluğu ve sürekliliği toplumun üyelerinin birbirleri ile sürekli dayanışma içinde olmalarını zorunlu kılar. Bu zorunluluk başta insanların bir toplum olarak örgütlenmesini sonradan toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkmasını gerektirir. Bu yüzden örgütlenme doğal olduğu kadar evrenseldir (Başaran, 2000a: 71). İnsanlığın gelişimi ile birlikte ortaya çıkan en önemli örgütlenme biçimlerinden biri de meslek ve çalışma örgütleridir. İşletme örgütleri, sanayi devrimi sonucu üretim biçiminin kapitalist gerekler doğrultusunda dönüşmesi ile birlikte ortaya çıkmış ve kendi içindeki gelişim sürecinde hem bireyleri etkilemiş hem de toplumdaki etkilenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz. 1998: 26). Yönetim kuramlarının örgüt kuramlarında şu öğeler yer almaktadır;

1. Birden çok insan birlikteliği,
2. Ortaklaşılan amaçlar,
3. İşgörenlerin, gönüllü dayanmasıyla örgütte var olmalarını sürdürme isteği,
4. İşgörenlerin, güçlerini tümleştirmek için etkili iletişim ağı,
5. İşgörenlerin, amaçlara yönlendirilmiş, düzenli, göreceli, yerleşik, dengeli, kestirilebilir davranışları,
6. İç ve dış çevre ile çatışmaları yönetecek ve sorunları çözerek işbirliği ve uyum içinde yaşamının yönetimi (Başaran, 2000a: 74).

Örgütler, insanlığın organize bir yaşam sürmeye başlamaları birbirleri ile sürekli bir iletişim kurmalarının bir sonucu olarak birtakım işleri tek başlarına yapamayacaklarının anlaşılması üzerine işbirliğinin bir sonucu olarak meydana gelmişlerdir. Dolayısı ile insan sürekli olarak örgüt denilen herhangi bir organizasyonun içinde yer almakta yani; örgütler insanın her yanını sarmakta, kendine bağlamakta ve toplumsal yaşamın dokusunun meydana getirmektedir (Çınar, 1999: 1). Toplumda,

bireyin kültür aktarımında ve geliştirilmesinde etkili olan önemli bir sosyal kurumda çalışma hayatıdır. Toplumda yer alan diğer insanlarla birlikte en az eğitim süresince harcanan bir süreyi çalışma hayatının belli kademelerinde geçiren kişinin toplumda var olan veya yerleştirilecek olan kültürel değerlere ilişkin elde edeceği birikimler, sürekli olarak devam eder, gelişir ve değişir (Gürçay, 1994: 222). İnsanlık tarihinde bir çıkış açan sanayi devrimi sonrasında, örgütlerin önemi ve çeşitleri çoğalmış bunun sonucu olarak örgütler toplumun en önemli yapı taşlarından biri haline gelmişlerdir. Kişi artık kendini tüm yaşamı boyunca herhangi ve çeşitli fakat sürekli örgütlerin içinde bulmakta hayatını bu örgütlerin içinde geçirmektedir.

Hiçbir grup veya örgüt kendiliğinden oluşmamaktadır. Genellikle hepsi bir grup insanın planlı bir faaliyeti nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gözlemleyen ve liderlik rolünü üstlenmiş birileri tarafından oluşturulmaktadır (Akıncı, 1998: 74). Toplum halinde yaşarken çok çeşitli grup ve örgütler ile bireyler etkileşim halinde bulunmaktadırlar. Küçük yaşta aile ile başlanan etkileşim, arkadaş grupları, okul, spor faaliyetleri, dernek, sendika faaliyetleri, iş hayatında karşılaşılan örgütler vs. sıralanabilmekte ve gittikçe karmaşık bir hal almaktadır. Bazı örgütlere birey kendi isteği katılırken, bazı örgütlere isteklerinin dışında zorunlu olarak katılmaktadır. Örneğin bir dernekte görev almak, üniversite imtihanlarına girip akademik eğitim almak bireyin kendi isteğinde olan bir örgüte katılma ise de erkekler için askere gitmek bireyin kendi isteğinin dışında zorunlu olduğu bir örgüte katılmadır.

Örgütler mal ve hizmet için oluşturulmuş bir tasarımıdır. Bu tasarımın hayata geçirilmesi örgüt için belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımını gerektirir. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yine insanlar için, insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulur. O hâlde örgütlerin varlık sebebi insandır (Yüksel, 1997a: 1). Dinamik ve eylemsel olan örgütlenme, sonuçta statik bir yapıya yani örgüte ulaşır. Bir örgütün varlık nedeni belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Örgütün yapısı bu grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizma, bir araçtır (Çınar, 1999: 6). Bu açıklamaları destekleyen örgüt tanımını Schein şu şekilde yapmıştır. Buna göre örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir maksat

ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (1978: 11).

Fitcher'de örgütü; çoğunluğun paylaştığı ve bazı temel grup gereksinmelerinin karşılanması amacına yönelik davranış örüntüleri bileşimi şeklinde tanımlamaktadır (1996: 120). Güçlü' de örgütü; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapı olarak tanımlamıştır (2003: 147).

Çınar örgütü; sosyal varlık olan ve tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelip, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri kaynaklarını çabalarıyla birlikte eşgüdümledikleri dinamik ve açık sosyal bir sistem olarak tanımlarken (1999: 7), Başaran örgütü (yapı), örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönetimin kullandığı araç olarak tanımlamaktadır (2000a: 28).

Örgütler bireylerin sihirli fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler farklı ve sihirli olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt bireysel yeteneklerini artıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirilme aracıdır. Örgüt bireysel amaçların aracı olduğu gibi, bireyde örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 1994: 13). Fitcher örgütlerin temel öğelerini de şu şekilde sıralamaktadır;

1. Örgütlerin bir amacı vardır ve birlikte bulunan kişiler örgütler yolu ile birtakım işleri gerçekleştirirler.

2. Örgütler oldukça sürekli bir içeriği sahiptir. Bir kültürde kişilerin gerçekleştirdiği örüntüler roller ve ilişkiler bir süre sonra gelenekselleşir tüm insan yapısı nesnelere gibi değişmeye uğrarlar. Ancak örgütsel değişim oldukça yavaştır.

3. Örgütler yapılanmış örgütlenmiş ve eşgüdümleşmiştir. Örgütleri oluşturan parçalar bir diğerlerine dayanırlar ve birbirleri üzerinde baskıda bulunurlar.

4. Örgütler zorunlu olarak değer yüklüdür (1996: 120).

## 2. 2. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımları

Örgütler belirli amaçlar için kurulurlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Yönetim biliminin amacı temelde örgütler için en iyi yönetsel süreçleri düzenleyerek örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayacak uygulamaları araştırmaktır (Kocabaş ve Turhan, 2002: 54-55). Yönetim bilminde, örgütler ile ilgili olarak üç teori ve yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Bunlar; Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, Davranışsal (Neo -Klasik) Yaklaşım ve Modern (Sistem ve Durumsallık) Yaklaşımıdır. Günümüze kadarki bütün bu teori ve yaklaşımlar arasında kesin çizgiler olmayıp günümüzde de varlıklarını sürdürmektedirler. Bunları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, fakat birbirini tamamlayan, yöneticinin karşılaştıkları sorunları çözmekte kullanacağı araçların sayısını ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak değerlendirmek gerekir (Çınar, 1999: 9, Can, 1994: 29-48).

Yönetim ve örgüt kuramları XX. Yüzyılın ürünü olmakla birlikte yönetim düşüncesi ya da yönetim olgusu, milattan önceki dönemlere kadar geriye gitmektedir. Bu nedenle yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir denilebilir. İnceleme konusu olan kuramlar farklı yönetim yaklaşıklarını bünyesinde barındırmaktadır. Klasik kuram Geleneksel Yönetim Düşüncesi), yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları; neoklasik kuram (Davranışsal Yönetim Düşüncesi), insan ilişkileri yaklaşımıyla çevresel-davranışsal yaklaşımı; Çağdaş Yönetim Düşüncesi ise sistem ve durumsallık yaklaşımlarını içermektedir (Akat ve diğerleri, 2002: 25-96). Yönetim ve örgütlenmeye ilişkin olarak belirli kültürlerde, özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa'da, etkililiği kanıtlanmış kuram, yöntem ve modellerin, farklı varsayımlar ve değerler içeren kültürlerin farklı koşullarında etkililik gösterip göstermeyeceği hususu günümüzde ilgi konusu olmaktadır. Doğal olarak, yönetim/örgüt yazınında yer alan ilke, kural ve süreçler, dünyanın herhangi bir yerindeki yöneticiler ve yönetsel ortamlar için hareket noktası olmaktadır (Başım, 2000b: 123).

### 2.2.1. Klasik Örgüt Kuramı (Geleneksel Kuram)

Bu kuram, sanayileşmenin gelişmesi ile artan üretim mekanizmalarında işçilerin planlı bir şekilde organize edilmeleri ile üretimin artırılacağı işçilerin daha verimli çalıştırılabileceği üzerinde durmuştur. Bu kuramın öncülerinden Frederick W. Taylor, üretimi artırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür (Yüksel, 1997a; 11). Taylor'a göre; yönetim, işgücü ve makineye yüklenen sorumlulukları, iyi bir planlama ve gözetim işlevi ile azaltmalı, çalışan her insanın belirli bir iş ve yapılan üretim işlemi üzerinde uzmanlaşmasını sağlamalıdır. Böylece her çalışanın işletmeye olan maliyetinin en küçük düzeye indirirken, aynı kişinin işletmeye sağlamış olduğu yararı da en büyüğe çıkarmayı amaçlamıştır (Akat ve diğerleri, 2002: 35). Çevresel koşulları dikkate almayan ve organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile alan klasik teori. sadece örgütün iç etkinliği üzerinde durmuş, örgütün değişen dış çevre koşullarına nasıl uyum göstereceği gibi noktalara değinmemiştir (Akıncı, 1998: 14)

Klasik yönetim teorisi temelde işçiyi makinenin bir uzantısı olarak görmektedir. İşçileri daha çok çalışmaya teşvik etmek için onlara verilen ekonomik ödülleri arttırmayı öngören bu yönetim teorisi, işçileri sadece daha fazla parayla ilgilenen tek boyutlu ekonomik varlıklar olarak görmektedir (Akıncı, 1998: 13). Taylor, mantiken en üstün telakki edilebilecek bir tertip geliştirmiştir. Ehil hareketler, ehil araçlar, en mükemmel çalışma zemini, kuvvetli bir güdü ile bir araya getirilmiştir. Beşeri faktör, yani davranışları örgütün özünü teşkil eden, anlaşılması güç, hissi, sosyal ve bazen mantıki hareket etmeyen varlıktı. Klasik tutumda beşeri faktör ya tamamiyle görmemezliğe gelinmiş veya olduğundan çok basit bir mesele addedilmiştir (Tannenbaum, 1974: 16). İşgören, bir üretim aracı olarak görülmüş ve bilimsel yönetim ilkelerini bilen bir yöneticinin işgörenleri herhangi bir araç gibi ve araç kadar kolay yönetebileceği kabul edilmiştir. Birey, çevresinden soyutlanmış bir varlık olarak ele alınmıştır. Bireyin toplumsal çevresi dikkate alınmamıştır. Örgütsel bir olgu olan "doğal örgüt" üzerine de durulmamıştır. Örgüt önemli ölçüde yönetim açısından görülmüştür. Yönetim için iyi olanın işgören içinde iyi olacağına inanılmıştır (Ayдын, 1994: 104).

Klasik örgüt kuramı içinde yer alan bürokratik yaklaşım düşüncesi, sanayileşen ve gelişen batı toplumunda eski tip örgütlenmenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir

örgüt yapısı olan bürokrasilerin gelmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır. Yaklaşımın öncüsü sayılan Max Weber bürokrasiyi kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal-ussal yetkiye dayandırdıkları kişisel eğilimlerden etkilenmeyen (nesnel), yazılı kural ve yasalara uygun ideal bir yapı olarak ele almıştır (Yüksel, 1997a; 12). Weber yapıya ilişkin bir çok ilke ve kurallar belirlemiştir. Ancak önderlik biçimi, yetki devri, örgütte çalışanların kişilik yapıları gibi insan ögesine ilişkin konular üzerinde durmamıştır. Weber'e göre insanlar, örgütsel yapıda "rol" adı verilen görevleri dolduran ve kendilerinden bu rollerin görevlerine uygun davranışlar beklenen birbirinden farksız kişilerdir (Can, 1994: 41).

Bürokrasi adı verilen örgüt ve yönetim biçiminin oluşumuna ilişkin olarak ileri sürülen görüşlerde, bürokrasinin oluşumuna ilişkin olarak ileri sürülen görüşlerde, bürokrasinin oluşturulmasının temelinde karışıklıktan ve kararsızlıktan kurtulmak niyetinin yattığı vurgulanmaktadır. İnsan örgütlerinin, belirli bir yapıya düzene ve kararlılığa kavuşturulmuş isteğinin bürokrasi adı verilen örgüt ve yönetim biçiminin oluşturulmasına yol açtığı görüşü ileri sürülmekte ve insanoğlu tarafından gerçekleştirilen büyük bir başarı olarak nitelendirilmektedir (Aydın, 1994: 88). Klasik örgüt kuramı örgütü kapalı, mekanik sistemler olarak ele almış, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiştir. Örgütün yalnızca biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması örgütün görünmeyen yönünü, iç ilişkilerini ihmal etmesi kuramın en büyük eksikliğidir (Yüksel, 1997a; 12)

### **2.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı (Davranışsal-İnsan ilişkileri Yaklaşımı)**

Klasik teorinin yetersizlikleri ve getirilen eleştiriler Mayo, Mc Gregor, Maslow ve Likert gibi bir çok yazar ve araştırmacının katkısıyla Neo-klasik adı verilen yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akıncı, 1998: 15). Davranışsal yaklaşımın ana fikri, örgüt yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticilere kullanabilecekleri yeni araç ve kavramlar vermektir (Çınar, 1999: 11). Bu kuramın temelinde yer alan insan ilişkileri yaklaşımı her bireyin eşsiz ve biricik olduğunu savunmuştur. Bu anlayış, her bireyin iş ortamına belli tutumlar, inançlar, yaşam biçimi, teknik, sosyal ve mantıksal alanlarda belirli becerilerle geldiğini kabul etmektedir.



Bireyin, önceki yaşam ve deneyiminin sonucu olarak işe ilişkin belli umutlara ve beklentilere sahip olarak düşünölmektedir (Aydın, 1994: 111).

Örgütte beşeri yönün önem kazanması insana bakış tarzında meydana gelen değişimden kaynaklanmıştır. İnsanı bir araç olarak gören olumsuz bakış açısı, klasik örgüt kuramında uygulama alanı bulurken insanı bir olarak gören olumlu bakış açısı da neo-klasik örgüt kuramında yerini almıştır (Yüksel, 1997a; 13) Klasik teörinin mekanik yaklaşımına ilk kez davranış bilimlerinin verilerini sokmaya çalışan neo-klasik yönetim teorisi ile ilk defa bir örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemi vurgulanmış, işletmelerin de bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli ögesinin insan olduğu belirtilmiştir (Akıncı, 1998: 15, Can,1994: 43).

Neo-Klasiklere göre; insanın sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak yapı-işçi uyumu sağlanırsa örgüt verimliliğe ulaşabilecektir. Çünkü işçiler örgüte kendi değerlerini, tutum ve amaçlarını da getirmektedir. Çalışanların örgütsel davranış sistemine katılabilmesi için öncelikle motive edilmeleri gerekmektedir. Bunun için sıkı denetim ceza korkutma gibi baskıcı araçların ve ekonomik ödüllerin yerini anlamlı iletişim ve insanca muamele almalıdır (Akıncı, 1998: 18). İnsanların algıları ve coşkuları neo-klasik kuramda önem kazanmıştır. Bireyin işgören olarak sadece konuşması duygularını dile getirmesi bile önemli görölmüştür. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır (Aydın, 1994: 111).

İnsan İlişkileri Yaklaşımının temelinde de Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ve klasikleşen bir dizi araştırmanın bulguları görölmektedir. Bu araştırmaların yürütücüsü Elton Mayo'dur. Mayo, insan ilişkileri yaklaşımının öncüsü olarak bilinmektedir (Aydın, 1994: 107, Can,1994: 43). Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri belirlemektir. Fiziksel şartların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenenin aksine, fiziksel şartların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği görölmüş ve bu durum ekip çalışması ve işbirliğinin derecesi ile ilişkili olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Yüksel, 1997a; 13). Hawthorne araştırmalarının bulguları ise şöyle sıralanmıştır;

1. Üretim düzeyi, bireylerin fizyolojik kapasiteleri tarafından değil, toplumsal normlar tarafından belirlenmektedir.

2. Ekonomik olmayan ödül ve yaptırımlar, işgörenlerin davranışlarını önemli ölçüde etkilememekte ve ekonomik özendiricilerin etkisini anlamlı düzeyde sınırlandırmaktadır.

3. İşgörenlerin, genellikle bireyler olarak değil, bir grubun (söz konusu araştırmada, çalışma ya da deney grubunun) üyeleri olarak davrandıkları görülmüştür.

4. Grupta en çok sevilen ve grup normlarını kişiliğinde somutlaştıran ve grubun davranışlarında etkili olan kişinin, doğal lider olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, insan ilişkileri yaklaşımının doğal liderlik kavramını vurgulamasına neden olmuştur (Aydın, 1994: 108-109).

### 2.2.3. Modern Örgüt Kuramları

Klasik ve neo-klasik örgüt kuramlarının, örgütü kapalı sistem olarak incelemelerine karşılık modern örgüt kuramları, örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden sağladığı geriveri ile entropiyi (sistemin kendi kendini sona erdirmesi) yenerek yaşamını sürdürebilen bir açık sistem olarak ele almıştır. Gerek örgütün dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Modern yönetim kuramına göre; örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar ve bu çıktılardan bir bölümü daha ilerideki çıktılarını girdisini oluşturmak üzere sisteme geri döner (Yüksel, 1997a; 15, Can, 1994: 44). Modern yönetim teorisinde yapı-insan-çevre arasında bütünleşmenin karşılıklı ve çok yönlü etkisine geçilmektedir. Modern yönetim teorisinin en önemlileri sistem ve durumsallık (contingency) yaklaşımıdır (Akıncı, 1998: 18).

Sistem yaklaşımı, yönetimin en önemli özelliklerinden birini vurgulamaktadır. Örgütün yaşaması ve gelişmesi dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin örgütle ilgili bütün faktörlerin, hem kontrolünde olan iç faktörleri hem de kontrolünde olmayan dış faktörleri bilmesi, anlaması ve değerlendirmesi gerekmektedir. Yönetici sistem içi ve dışı çevreye ilişkin faktörleri değerlendirerek örgütün bunlara uyumunu



sağlayabilmektedir (Akıncı, 1998: 19). Bu yaklaşımın temsilcilerinden biri olan Barnard'ın temel varsayımları ise şunlardır;

- Her sistem birbiri ile ilişkili parçalardan oluşur ve sistemin alt parçaları hiyerarşik bir ilişki içindedir.
- Sistem bir bütündür, ancak bu parçaların toplamından farklıdır.
- Sistemler göreceli olarak açık veya kapalıdır. Açık sistemler ortamları ile bilgi, enerji, materyal alışverişi içindedirler. Açık sistem ortam ile dinamik bir girdi çıktı ilişkisi içindedir.
- Sistemleri kendilerini ortamlarından ayıran sınırları vardır. Fiziksel ve biyolojik sistemlerde kolayca tanımlanabilen bu sınırlar organizasyon gibi sosyal sistemlerde daha soyuttur. Özellikle açık sistemler ile parçasını oluşturdukları üst sistemler arasındaki sınırlar esnek ve değişkendir. Kapalı sistemlerin sınırları daha somuttur.
- Her sistemin genellikle birden fazla amaç ve hedefi bulunur; çünkü farklı değer ve hedeflere sahip kişi ve alt sistemlerden oluşurlar.
- Kapalı sistemler düzensizlik ve tersliğe doğru giderler (entropy). Açık sistemler ise ortamlarından girdi sağladıkları için farklılaşma, değişme ve gelişme gösterip bir dinamik denge içinde varlıklarını sürdürebilirler.
- Geri bildirim (feedback) süreci sisteme çıktılar hakkında bilgi dönüştürmek suretiyle evrimine dinamik dengenin korunmasına katkıda bulunur.
- Sosyal bir sistemler belli bir sonucu farklı girdiler ve değişken iç faaliyetlerle sağlayabilirler. Yani farklı girdi bileşimleri aynı çıktıyı oluşturabilir (Kozlu, 1986; 28-29).

Örgüt araştırmalarında 1970'li yılların ortalarından itibaren kültürün önemini azımsayarak örgüt yapılaşmalarında görev ortamı, teknoloji, ölçek, bağımlılık gibi etkenlerin belirleyici olduğunu savunan "Durumsallık Yaklaşımı" egemen hale gelmiştir. Kültürden bağımsız yaklaşım, örgütsel yapıyı etkileyen değişkenlerle örgüt yapısı arasındaki ilişkilerin ülkeden ülkeye değişmediğini savunmuştur (Wasti, 1995: 503-504). Bu yaklaşımın temellerini atan en etkili çalışmalardan biri, 1950'lerde Tom Burns ve G.M. Stalker adlı iki İngiliz araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacıların çalışmaları "mekanik" ve "organik" örgüt ve yönetim yaklaşımları

arasındaki temel farkı ortaya koymuştur (Morgan, 1998: 56). Durumsallık yaklaşımında, her yerde ve her zaman geçerli bir örgüt yapısından söz edilememekte ve örgüt ile ilgili her şey duruma bağlı olarak değişmektedir. Değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram teknik ve davranışları gerektirmektedir. Örgütü bir sistem olarak ele alan durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısı ve örgüt içinde kullanılan çeşitli süreçlerle, (liderlik, motivasyon gibi), örgüt içi ve dışı faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır (Akıncı, 1998: 19).

Her örgüt kendi doğasına göre örgütlenmeli ve yönetilmelidir. Örgütlenmeye ve yönetime ilişkin ilkelerin ve kuralların, örgütlere uygulanışında farklılıklar ortaya çıktığında genelleştirilmeleri sakıncalıdır (Başaran, 2000a: 69). Modern örgüt analizinde baskın perspektif haline gelen durumsallık yaklaşımının altında yatan temel görüşleri şunlardır (Morgan, 1998: 56);

- Örgütler, iç ihtiyaçlarını karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetime ihtiyaç duyan açık sistemlerdir.
- Örgütlenmenin biçimleri çeşitlilik gösterir. Hangi biçimin uygun olduğu, görevin veya çevrenin türüne bağlıdır.
- Yönetim, her şeyden önce, uyuşma ve uygunluk sağlama kaygısı taşımalıdır.
- Örgüt içinde farklı görevleri yerine getirmek için yönetime farklı yaklaşımlar gerekebilir.
- Farklı çevre tiplerine farklı örgüt tipleri gerekebilir.

### 2.3. Kültür

Culture'den gelen kültür sözcüğü; Latince'de; Colere, sürmek, ekip-biçmek anlamında kullanılırken, Türkçe'de ekin anlamında kullanılıyordu. İlk kez Voltaire, Culture sözcüğünü, insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1793 tarihli bir Alman Dili Sözcüğünde Cultur olarak yer almıştır. 1843'te Gustav Klemn tarafından yazılan "İnsanın Genel Kültür Tarihi" isimli eserinde Cultur sözcüğünü uygarlık ve kültürel evrim karşılığında kullanmış ve buradan İspanyolca, İngilizce ve Slav dillerine geçmiştir (Güvenç, 2003: 96).

Amerikalı iki Antropolog Kroeber ve Kluckhohn kültür konusunda yaptıkları bir araştırmada, kültür kavramının 164 farklı tanımını derlemişlerdir. Berelson, bu kadar tanımı olan bu kavramın tanımlamayacağını ileri sürmüştü, Radcliffe-Brown ise bu kavramın hiç kullanılmaması gerektiğini belirtmiştir (Güvenç, 2003: 95). Kültür kavramı birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanılmaktadır. Kültürle ilgili yapılan tanımların, bu kavramın içine aldığı tüm öğeleri kapsaması olanaklı görünmemekte; biyoloji, güzel sanatlara, felsefe, tarih, antropoloji, sosyoloji vb. bilim dallarında ve günlük dilde değişik biçimlerde kültür tanımları yapılabilmekte; kültür kavramına her bilim adamı, yazar, araştırmacı hatta birey farklı anlamlar yüklemekte, değişik biçimlerde kültür tanımı yapabilmektedir. Dolayısıyla kültür kavramını tek bir tanımla belirlemek olanaksız hale gelmektedir (Şişman, 1994: 41, Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 23, Naktiyok, 2001: 159). 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).

Güvenç, kültürün tanımındaki güçlüğü başlıca nedeni olarak kavramın çok anlamlı oluşunu görmüş ve genel olarak bu sözcüğün antropoloji dilinde ve eserlerinde;

1. Bir toplum ya da tüm toplumların birikimli uygarlığı,
2. Belli bir toplumun kendisi,
3. Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi,
4. Bir insan ve toplum kuramı olmak üzere dört anlamda kullanıldığını belirlemiştir (2003: 95).

Kültür bir toplumun insanlarınca yapılmış, maddi ve manevi değerlerin tümüdür. Kültür, insanların doğal varlıklardan aldıkları doyumdan ve duygudan daha çoğunu almak için insanlarca üretilmişlerdir. Kültür, toplumdan önceki kuşaklarca geliştirilir ve yeni kuşaklara aktarılır; yeni kuşaklarda kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devreder (Başaran, 2000b: 294). Ortak değerler, inançlar, anlam ve anlayış; bütün bunlar, kültürü tanımlamanın farklı biçimleridir. Kültürden söz ederken aslında insanların belli olayları, eylemleri, nesnelere, sözleri veya durumları farklı biçimlerde görüp kavramalarına olanak sağlayan bir süreçtir ve bu süreç karşı karşıya kalınan durumların üstesinden gelmemize yardımcı olur ve davranışlarımızı makul ve anlamlı kılacak bir temel sağlar

(Morgan, 1998: 159). Hem kültür hem de toplum insan yapısıdır. İnsan ilişkilerinde yaratma ve değişiklik üretme yeteneğine sahip olmasaydı kültürün varlığı düşünülmezdi (Fitcher, 1996: 22). Çünkü kültür, toplumların yaşam biçimlerini belirleyen ve kolektiflik içeren; bireylerin gerek bütünlük içerisinde gerekse çatışma türünde etkileşimleriyle varolan ortak bazı zihinsel ve davranış faktörlerinin belirleyici olduğu olgudur (Tuncay, 2001: 609).

“Kültür, herhangi birimin dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan maddi ve manevi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerini de etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır” (Tevruz, 1997: 90). Kültür; Bir toplumun, kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, tüm olarak tinsel ve törel yaşam ve geniş bir toplumun bütün alanlarda ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür (Kozlu, 1986; 64). Çetin’e göre de kültür; insanların fikirlerini düzene koymak, deneyimlerini yorumlamak, kararlar alabilmek ve neticede hareketlerine yol göstermek için kullandıkları sembol ve anlamlar bütünüdür (1999:251).

Bugün oldukça eskimiş olmasına rağmen bütüncül kültür tanımlarının belki de en iyisi. sosyal antropolojinin konusunun kültür olduğunu söyleyen Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor’a göre; “Kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” (Güvenç, 2003: 100-101, Tezcan, 1995: 163, Çeçen, 1958: 115, Fitcher, 1996: 132).

Sosyolojik açıdan kültür; bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan, devredilen ve bir değişim süreci içinde bulunan öğrenilmiş davranış kalıpları ile bu kalıpların ürünlerinin oluşturduğu bir yaşam biçimidir (Tezcan, 1995: 164). Kültür, insan ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Kültür, insan

topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkiler ile ilgilidir (Berberoğlu, 1990: 153).

Kültürel yapılar insanın yaşam süresi ile sınırlı değildir. Birey belli bir kültürel ortamda doğar, o ortamda etkilenir ve etkileşim sonucu kendi özgün yorumlarını geliştirir. Kültürün kişinin yaşam süresi içerisinde öğrenme zamanına göre üç tür kültürün varlığından bahsedilmiştir; (Erdoğan, 1994: 124-125).

1. Postfigurativ Kültür (sonradan bellenen kültür), kişinin ve ya çocuğun atalarından aldığı, tarih, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen ve otoritenin geçmişten geldiği kültürdür,

2. Cofigurative Kültür (birlikte oluşan kültür), kişilerin yaştlarından öğrendikleri, toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültürdür,

3. Prefigurative Kültür (önceden oluşan kültür), eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi ile oluşan kültürdür.

Güvenç, Kültürün ne olup olmadığı ve onun hangi özellik ve ilkelere sahip olduğunu şöyle sıralamıştır:

1. Kültür öğrenilir. İlgüdüsel ve kalıtımsal olmadığından, bireyin doğduktan sonraki kazandığı alışkanlıklarını (davranış ve tepki eğilimleri) kapsamaktadır.

2. Kültür tarihi ve süreklidir. Öğrendiği yeni bilgileri yavrusuna aktaran tek varlığın insan olması ve insanın bu konudaki üstünlüğü, konuşma diline sahip olması kültürün dolaylı bir geçmişi olduğunu göstermektedir.

3. Kültür toplumsaldır. Kültürü oluşturan parçalar örgütlenmiş birliklerde kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve paylaşılır.

4. Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.

5. Kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları önemli ölçüde karşılar.

6. Kùltür, koşulların değişmesi ve geleneksel çözümlerinin sağladığı doyum düzeyinin azalması ile değişir. Kùltür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Toplumun modern olup olmamasına göre değişme hızlı veya yavaş gerçekteşebilir (Ataman, 2001: 502)

7. Kùltür, uyum sürecinin bir ürünü olarak belli bir kùltürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedir.

8. Kùltür soyut bir kavramdır ve bütününüyle maddi, gözlemlenebilir bir şey ya da olgu değildir (2003: 101-104).

Kùltür, kendisini meydana getiren tüm kurumların işlevlerinin toplamından farklı bir işleve sahiptir. Bu işlevleri şöyle sıralayabiliriz (Tezcan, 1995: 164);

1. Kùltür, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran bir işarettir.
2. Kùltür bir toplumu oluşturan değerleri kapsar ve yorumlar.
3. Kùltür toplumsal dayanışmayı sağlar.
4. Kùltür, bir toplumsal yapının hem kalıbını, hem de içeriğini dolduracak, biçimlendirecek malzemeyi sağlar.
5. Kùltür, toplumsal kişiliğin doğuş ve gelişiminde egemen bir etkidir.

### 2.3.1. Genel Kùltür-Alt Kùltür ilişkisi

Bu ayırım kùltürün genellik derecesine göre yapılmıştır. Genel kùltür, bir toplumun sahip olduğu kùltür olarak düşünöldüğünde ne kadar toplum varsa o kadar genel kùltürün varlığından bahsedilmekte ve bir ÷lke veya ulusun kùltüründen bahsedildiğinde genel kùltür düşünölmektedir. Söz konusu ÷lkenin veya toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kùltürün parçalarını oluşturmaktadır ve o toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinmek için o toplumun genel kùltürünün incelenmesi gerekir (Erdoğan, 1994: 122). Genel kùltür içinde bir çok ÷lkeyi içine alabildiği gibi (Batı kùltürü, Doğu kùltürleri) gibi; bir ÷lke sınırları içinde çok sayıdaki farklı kùltür bölgelerini ve alt kùltürleri de içeriğinde barındırabilir. ÷lkemizde genel olarak baskın olan kùltür Doğu kùltürüdür ve bu kùltürün özellikleri görölmektedir. Aynı zamanda ÷lke sınırları içinde değişik alt kùltürlerin etkisi gözökmektedir. Farklı coğrafi özelliklere sahip ÷lkemizde Ege ve

Akdeniz kültüründen bahsederken aynı zamanda Karadeniz kültüründen de bahsedilmektedir.

Alt kültür, kendisini oluşturan genel kültürle aynı temel değerlerle bağlı olmakla birlikte alt kültürü oluşturan değerler ise genel kültür için ikinci derecede önemli olan değerlerden meydana gelmektedir. Aynı kültür içinde birbirinden farklı olmakla farklı değerlere inanma söz konusudur. Kendilerine özgü değerler, normlar ve tutumlara sahiptir (Tezcan, 1995: 164) Modern toplumlarda alt kültürler arasındaki farklılıkların fazlalığına rağmen kültür tesadüfî öğelerin bir araya gelmesiyle oluşan bir bütün olmadığından ve her parçası birbiriyle anlamlı bütünler oluşturup birbirini tamamladığından, bu farklılıklar ortak bir senteze yönelerek genel kültürü ortaya çıkarırlar. Alt kültürler genel kültürün bazı hakim değerlerini kapsarlar fakat her alt kültürün kendine özgü yaşama biçimleri, değerleri, normları, tutum ve davranışları vardır (Çınar, 1999: 27).

Etnik ve dinsel gruplar, politik partiler, ekonomik kuruluşlar birer alt kültürdür. İşletme örgütleri de ulusal kültürün birer alt birimidir. Her örgütün hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar ulusal kültürün güçlü ve belirgin özellikleri etkisinde oluşmakla birlikte her örgütün kendi koşullarına göre farklı özellikler taşır. İşletme örgütleri ülkenin genel kültürel görünümünden ayrılan yönleri nedeniyle birer alt kültür olarak nitelenmektedir. Ulusal kültürün etkileri, örgütler arasındaki benzerliklerin kaynağıdır (Berberoğlu, 1990: 154-155). Alt kültürü, kültür içindeki farklı birim ve sentez olarak tanımlayan Güvenç; kalkınma ve modernleşme çabalarının olduğu kültürlerde alt kültürlerin milli bir senteze doğru giderken, geleneksel ve kalkınmanın sebep olduğu nüfus hareketleri, kentleşme, sanayileşme, tabakalaşma ve sınıflaşma eğilimi olan kültürlerde alt kültürlerin sınırlarının sürekli değişime ve birleşmeye uğradıklarını belirtmiştir (2003: 111).

### **2.3.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür İlişkisi**

Kültür dolayısı ile kültürün değerleri toplumun kurumlarınca yaratılır. Toplumun hukuk eğitim, evlilik, din, sanat, sağlık, siyaset, ekonomi, güvenlik, iş, gibi kurumları kendi alanlarında ürettikleri kültürel değerlerle toplumun kültürü yaratılır (Başaran, 2000b: 299). İnsan yaşamak için çevresini sürekli olarak değiştirdiği gibi, dış dünya ile

ilişkilerin de bir çevre oluşturur. Barınma için mekanlar yaparken, silah ve alet kullanarak geçimini sağlar, yollar yapar, fabrikalar kurar, teknolojiyi kullanır. İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. Maddi elemanların oluşturduğu kültüre maddi kültür denir (Erdoğan, 1994: 123).

Maddi kültürün öğeleri uluslararası niteliğe sahip olup hiçbir milletin tekelinde değildir (Çınar, 1999: 28). Maddi değerlerin oluşturulmasında ekonomik ve ticari gibi önemli toplumsal kurumların katkısı büyük olmasına rağmen, manevi değerlerin oluşturulmasında edebiyat, din, hukuk, evlilik ve eğitim kurumlarının katkısı daha yüksektir. Kültür değerlerinin oluşmasında tüm kurumlarının etkisi vardır.

Kültürün ruhsal ve toplumsal gereksinimleri karşılayan 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 manevi kültürü oluşturur. Manevi kültür öğelerini etkisi maddi kültürün bazı yönlerini geliştirir ve değiştirir. İnsanların hareketleri büyük ölçüde manevi kültüre bağlı fakat hareket yetenekleri maddi kültürle sınırlıdır (Erdoğan, 1994: 123-124). Manevi kültür unsurları dil, ahlak estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, kaide ve değerler, sosyal hayat olarak sıralanabilir (Ataman, 2001: 503). Çınar'ın, Ozankaya'dan aktardığına göre (1999: 28); Manevi kültür temelde 3 öğeden oluşmaktadır:

1. Bir kuralsal düzen; Resmi ve resmi olmayan davranış kuralları, yasalar, yönetmelikler, örgütler, gelenekler-görenekler, inançlar vs.. Bu davranış kuralları insanları belli toplumsal ve tarihsel koşullarda belli biçimlerde davranmaya zorlar.
2. Bir eylem düzeni; Bu kurallara uygun davranışlar düzenidir.
3. Simgeler düzeni; göstergeler, sloganlar ( bayrak, rozet, afiş, renk).

#### **2.4. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Yüzyılımızın ilk yarısındaki teknoloji ve toplum yapısındaki değişim ve eğitimde gerçekleşen ilerlemeler neticesi özellikle Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya'da yaygın ve ileri kültür düzeyinin doğması ve düzeyin yükselmesi ile otoriter yönetimin çalışanlar üzerinde gereksiz ve ters etki yapmasına neden olmuştur. İnsanlar artık sadece ekonomik ödüller değil psikolojik, kültürel ve diğer tatminleri arar oldular.



Beklentileri arttığı kadar mensubu oldukları örgüte teknik bilgi ve yaratıcılıkları ile kabiliyetleri de çoğaldı (Kozlu, 1986: 20). İşletmelerin üstünlük kurma savaşında başarıya ulaşılabilmesi ve gücünü koruyabilmesi çalışanların üstün bir çalışma göstermeleri gerektiği gerçeği görülmüş, bu amaçla sağlıklı ve verimli örgüt kültürleri inşa etmek için gerekli yeni yollar araştırılmıştır. İki temel etkenin örgütleri bu noktaya getirdiği tespit edilmiştir. Birincisi bir şirketin çok mükemmel stratejisi olsa bile boşluk içinde yapılmış bir planlamanın iyi bir uygulamayı ve başarılı bir sonucu garanti edemediğinin farkına varılmış, ikincisi ise Japon işletmelerinin aynı işi yapan Amerikan şirketlerine oranla daha yüksek performans göstermeleri olmuştur (Çınar, 1999: 33).

Çağımızda hızlı artan teknolojik gelişmeler ve uluslararası şirketlerin yeni pazar arayışları sırasında yaşadıkları kötü deneyimler, batı öğretilerinden bağımsız olarak gelişip dünya sanayine ve yönetim uygulamalarına kendi yöntemlerini “başarının anahtarı” olarak kabul ettirebilen “Japon Modeli” ve yaşadığımız yüzyılın bir paradigması olan globalleşme hedeflerinin önündeki kimi engeller, işletme yönetiminde “en iyi tek yol” yaklaşımının sorgulanması gereğini gündeme getirmiştir. Bu durum çağdaş yönetim felsefeleri ve uygulamalarının etkinliği ve sonuçların ulusal, örgütsel, bireysel farklılıklar düzeyinde incelemeyi sağlayabilecek fenemolojik yaklaşımların yönetim kuramlarına uyarlanmasına yol açmıştır. Bu süreçte de örgütsel kültür kavramı seksenli yıllardan sonra pek çok akademisyenin ilgi alanını oluşturmuştur (Tevruz, 1997: 83). Bu tarihten itibaren Japon yönetimi üzerinde yapılan karşılaştırmalı yönetim çalışmaları hız kazanmış ve bir çok çalışma geleneksel yönetim teorilerinin aksine, değişik ülkelerdeki örgütlerin yapılaşmalarında, çalışanların tutum ve değerlerinde ve yönetim sistemlerinde kültürel farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur (Wasti, 1995: 504). Çünkü insan toplulukları, oluşturdukları simgesel evrenin birey toplumsallaşması üzerinde yarattığı etki doğrultusunda farklılaşmaktadır ve kültürlerin kendi aralarında farklılaşması gibi kültürler arasında toplumsal etkilerin sonucu olarak, farklı düşünüş, inanış, davranış, bilgi üretme, eğitim ve töresel uygulamalar bakımından farklılık söz konusu olmaktadır (Basım, 2000b: 127). Örneğin Bireyci Batı kültürü genellikle doğayla, çevreyle çatışıp ona üstün gelmeyi öngörürken, ortaklaşa davranışçı Doğu kültürleri doğa ve çevreyle ahenk içinde birlikte varolma yaklaşımını yeğlemişlerdir. Bu nedenle tümüyle Batı kültürüne dayalı olan amaçlara göre yönetim yaklaşımının

ortaklaşa davranışçı kültürlerde uygulanabilmesi kuşkuyla görülmektedir (Sargut, 1996: 8).

Küreselleşme süreci ile birlikte uluslararası örgütlerin ortaya çıkması ve daha çok ortak işbirliğine gitme zorunluluğu, örgütsel kültür kavramına da yeni bir boyut getirmiştir. Örgüt kültürü sadece örgüt, bölge ve ulus bazında değil aynı zamanda uluslararası düzeyde de incelenmiş; değişik ülkelerin kültürleri karşılaştırılmıştır. Başarılı yönetim biçimine sahip örgütlerin kültürlerinden diğer ülkelerde yararlanmaya çalışmış özellikle dikkatler Japon örgüt kültürüne çevrilmiştir (Çelik, 2000a: 132). İkinci dünya savaşının küllerinden önde gelen bir sanayi imparatorluğunu kuran Japonya'nın uluslararası pazarlara hakim olmaya ve kalite, güvenilirlik, değer ve hizmet yönünden sağlam bir ün kazanması örgüt kuramcıları ve yöneticilerinin, kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin daha çok farkına varmasına, bu gizemli Doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşam biçiminin bu konuda önemli rol oynadığı konusunda ortak bir yargıya varılmasına neden olmuştur. Böylece kültür konusu 1980'lerde ve 1990'ların başlarında yönetim alanında hararetli bir konu haline gelmiştir (Morgan, 1998: 140).

Örgütsel kültür, bugüne kadarki yaygın yönetim anlayışının bir özelliği olan "herşeyin yapılabilirliği" anlayışını genelleştiren, kendiliğinden oluşan düzenlerin önemini vurgulayan, böylece örgüt ve yönetim kuramlarında yeni ufuklar açan bir ilgi alanı olarak incelenmekte ve etkin bir örgütsel kültürün yönetimin görevleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır (Tınar, 1990: 78). Kültür kuramı, örgüt konusundaki yeni bir düşünce tarzı ortaya koymaktadır ve bu yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri yaratmanın büyük ölçüde kültürel bir değişim olduğunu göstermektedir. Bir konumdan başka bir konuma geçiş diyebileceğimiz bir süreçte, eğitim sistemi, yönetim tarzı ve felsefesi, sosyal yapı, çalışanların tutumları, tahminleri ve beklentileri de değişimden etkilenecektir. Örgüt içinde kökleşmiş ve alışkanlık haline gelmiş ilkeler, değerler, temel görüşler değişime uğrayacaktır. Belli bir örgüt kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak değil, yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir (Güçlü, 2003: 157).

Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik literatüründe Pettigrew'in 1979'da *Administrative Science Quarterly*'de çıkan "Örgütsel Kültürleri İncelerken" (On studying organizational cultures) makalesiyle yer almıştır. Ancak örgütsel kültürün

yönetim felsefesi ve uygulamalarındaki izleri yarım yüzyıldan fazla bir geçmişe sahiptir (Tevruz. 1997: 83-84). Örgüt ve yönetimle ilgili konular olarak geçmişte uzun yıllar örgütsel yapı ve stratejiler vurgulandıktan sonra 1980'li yıllar, örgüt kavramında örgütsel kültür olarak adlandırılan ve değişik biçimlerde açıklanan yeni bir araştırma konusunun gelişmesine de sahne olmuş; örgüt araştırmacıları 1980'li yıllar boyunca örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen sayıltılar, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültürel yönünü araştırmaya başlamışlardır (Şişman, 1994: 25-26).

Örgütlenme ve yönetim biçimi ile birer sosyal örgüt olan işletmelerin kültürel yapısı, örgütlerin beşeri boyutunu ve bunun ortak eyleme etkisini inceleyen bir çok araştırmacının dikkatini çekmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 27). Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yönetim ve örgüt alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanması 80'li yıllarda gerçekleşmiştir. Daha önceki yıllarda kültür daha çok antropolojik, etnografya ve sosyoloji disiplinleri tarafından ele alınmakta ve bu disiplinlerin konusunu oluşturmaktaydı (Ataman, 2001: 516).

Örgütsel kültür konusu üzerinde çalışan antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerde, bu bilim dallarına bağlı bilim adamı ve araştırmacılarının bağlı oldukları bilim özgü bazı yaklaşımlarını (paradigma) bu alana taşımaktadırlar. Böylece örgütsel kültür konusu disiplinler arası bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmıştır. Esas itibariyle kültür kavramının çok yönlü karmaşık bir kavram olması da disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmasına uygun düşmektedir (Şişman, 1994: 105). Son yirmi yılda yoğunluk kazanan örgüt kültürü çalışmalarında, örgütlerin kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 34). Kültürün, toplumların yaşaması, devamlılığının sağlanmasındaki bütünleştirici yapısından dolayı aynı zamanda belli bir amaç için bir araya gelen insanların oluşturduğu örgütler için de var olabileceği gerçeği kabul edilmiştir. Toplumun üyelerinin o topluma ait olan kültürü ve değerlerini, davranışlarını ve normlarını kabul edip onlara göre yaşarsa, örgüt üyelerinin de o örgütte bulunan örgütün kültürünü anlayıp iş yaşamlarını hatta iş dışı yaşamlarını da kültüre göre belirlemektedirler.

Karar verme ve uygulamada, özellikle işbirliği ve denetim işlevlerinde insanın sahip olduğu rolün değişimi, örgütlerdeki insan ilişkileri sisteminin ve insana özgü

etkenlerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Kültür kavramının son yıllardaki gelişme ve değişimler karşısında işletmelerin ihtiyaç duyduğu yönetsel yaklaşım değişiklikleri ve bu doğrultuda yapılacak yeni örgütsel düzenlemeleri açıklamada dayanak olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 42). Örgütsel kültür kuramı, yönetimde birçok kavram ve uygulamayı yeniden biçimlendirmiştir. Örgütsel değişme, örgütsel sosyalleşme, liderlik, iletişim, denetim, etkili ve karar verme gibi birçok örgütsel ve yönetsel kavram süreç ve uygulama örgütsel kültür kavramı ile yeni bir anlam kazanmıştır (Çelik, 2000a: 43). Sabuncuoğlu ve Tüz'ün Dahler'den aktardığına göre; Yönetim teorilerinde örgüt kültürü kavramının artan boyutlarda yer almasını, üç genel alanda yaşanan krizlere bağlı olarak incelendiğini belirtmektedir;

1. Batı dünyasının özellikle Japon firmaları karşısında yaşadıkları rekabet güçlükleri işletmeleri örgütsel performansını etkileyecek yeni araçlar bulmaya sevk etmiştir. Rekabet alanındaki krizin uluslararası niteliği ise, kültürler üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu alandaki kriz örgütsel performans sorunu olarak kabul edilmiş ve bu yeni koşullarda rekabet üstünlüğünü sağlayacak örgüt yapısı, örgüt kültürünün bağımlı değişkeni olarak ele alınmıştır.

2. Örgütsel teorideki modellerin çok basit yapıları olduğu konusundaki eleştiriler de kültür kavramının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Semboller, insan ilişkilerinin karmaşık düşünsel ve duygusal boyutları gibi faktörleri içeren daha kompleks yapıları modeller geliştirilmeye başlamıştır. Kültürel organizasyon modeli olarak adlandırılan bu yeni yaklaşımda ortak dil, ortak anlamlar, paylaşılan değerler oluşturma süreçleri, başka bir ifade ile, örgüt kültürü üzerinde durulmaktadır.

3. Toplumsal alanda özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde ortaya çıkan kriz kültürel yorumlara dikkat çekilmesine neden olmuştur. Bu kriz modern toplumların meşruluk sorunu olarak adlandırılmaktadır. Özgürlük, gelişme ve zenginlik yaratma gibi değerlere olan inançların sorgulanır hale gelmesiyle birlikte, örgütsel yaşam ve bireyin buradaki yeride tartışılmaya başlanmıştır (1998: 42-43).

Yönetim ve kültür evrensel iki olgudur ve insana özgüdür. Toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilen kültür, toplumdan topluma değişiklik gösterir ve toplumlar

kültürel yapılarıyla birbirinden ayrılır. Her toplum kendi geleneklerini, adetlerini, değerlerini ve kültürünü oluşturur. Örgütlerde toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan ve toplumdaki girdiler alan topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine özgü kültürleri alan açık sistemlerdir. Her toplumun kendine göre nasıl bir kültürü varsa, toplumda yer alan örgütlerinde kendilerinde özgü bir kültürleri vardır. Örgüt tarafından oluşturulan bu kültür, işgörenlerin davranışına önemli etkide bulunur (Çelik, 2000a: 45). Örgüt kültürü ile toplum kültürü arasındaki ilişkinin kavranmasında sistem anlayışı esas oluşturmaktadır ve her sistem kendinden büyük bir sistemin alt sistemidir ayrıca alt sistemlere sahiptir. Her örgüt içinde yaşadığı, girdi sağlayarak çıktılarını sunduğu toplumun bir alt sistemidir. Dolayısıyla toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında sistem-alt sistem ilişkisi mevcut olup bu iki olgu birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir (Ataman, 2001: 514).

Tek bir toplumda veya aynı ortak kültüre sahip toplumlar içinde insan eylem ve davranışları incelenerek tüm kültür sistemleri için geçerli olacak evrensel sonuçlara ulaşmaya imkan yoktur. Toplumsal bilimlerin içinde doğdukları toplumların değer yargılarından etkilenmeleri ve bu değer yargılarını belli ölçülerde yansıtmaları kaçınılmaz olmaktadır (Bayar, 1978: 3). İnsan doğasına ilişkin geliştirilen sayıtlar, örgüt ve yönetim kuramlarının temel dayanağını oluşturur. Örgüt ve yönetim kuramlarının insanın doğasına ilişkin olarak geliştirdikleri görüşler birbirinden çok farklıdır. Bu farklılık yöneticinin örgütsel davranışını etkilediği gibi örgütsel kültürü de etkilemektedir (Çelik, 2000a: 13).

Şişmana göre son yıllarda örgütsel kültür kavramının bilim adamları, araştırmacılar ve uygulamacılar arasında bu denli ilgi görmesinin nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır;

1. Deneycilik, olguculuk, akılcılık gibi geleneksel yöntemler üzerinde meydana gelen çeşitli tartışmalar çerçevesinde örgüt kuramı ile ilgili olarak geçmişte de ortaya konan görüşlerin yeterince tatmin edici bulunmaması ve örgütsel yaşamın kültürel yönünün giderek önem kazanması,
2. Sosyal bilimlerin diğer bazı alanlarda bilim felsefesi, sosyoloji, psikoloji olduğu gibi örgütsel bilimlerde de giderek evrensellikten durumsal ilişki ve ilkelere; nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gelişmesi,

3. Örgütün geçmişte bir organizma ya da makine olarak düşünülmesine bağlı olarak yakın geçmişte örgüt tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, kültürler gibi yeni yaklaşımların geliştirilmesi,

4. Kültür kavramının geniş anlamda birçok kavramı içinde barındıran bir şemsiye kavram olarak düşünülmesi ve bu kavramın örgütsel çözümlemelerde kullanılan bazı geleneksel konu başlıklarının (yapı, liderlik, örgüt- çevre ilişkileri) yeniden yorumlanmasında temel anlayış haline gelmesi,

5. Politik, ideolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin sosyal kurum üzerindeki etkileri,

6. İşe ve örgütsel yaşama ilişkin olarak işgören beklentilerindeki değişimler ve yapılan iş karşılığında işgörenlerin sadece ücretle ödüllendirilmesinin yeterli olarak görülmemesi,

7. Kültürün örgütsel değişiminin özünün anlaşılmasında ve gerçekleşmesinde temel etken durumuna gelmesi örgütsel bütünleşme kontrol ve verimliliğin temel anahtarı olarak görülmesidir (1994: 28).

## 2.5. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, firma kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü ve kurumsal kültür gibi farklı kavramlar göze çarpmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup anlam ve kapsam bakımından farklılık söz konusu değildir (Ataman, 2001: 516). Örgütsel kültür alanında çeşitli görüşlerin bir çatışması vardır. Örgütsel kültürün öğeleri, araştırılması, ölçülmesi gibi konularda olduğu gibi bu kültürlerin bilinçli olarak yönetilmesi ya da değiştirilmesi konusunda bilim adamları arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır (Şişman, 1994: 115)

Bir kültürdeki bireyler gibi pek çok ortak yönü paylaşmakla birlikte farklı kişiliklere sahipse gruplar ve örgütler içinde aynı şey geçerlidir. Örgütlerde kendilerini ayırt edici kültür ve alt kültür biçimlerine sahip küçük topluluklardır. Bir örgüt kendini bir aile gibi görürken, bir diğeri çalıştıkları alanın en iyilerinin kendileri olduğu fikri hakim olabilir. Farklı işleyiş kurallarının ritüellerin desteklediği, parçalanmış veya bütünleşik, bu tür inanç veya ortak anlam şekilleri, örgütün karşı karşıya olduğu zorlukların üstesinden gelme yeteneği üzerinde belirleyici bir etki yapabilir bu da örgüt kültürünü ifade eder (Morgan, 1998: 150). Çalışanlarca ortaklaşa kabul edilen inanç ve

değerlerin hakim olduğu örgütlerde insanlar, örgütün yapısı, yönetim ve çalışanlar üzerindeki denetim faaliyetleri birbiriyle etkileşerek çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarına yol gösteren kuralları meydana getiriler. Böyle bir ortamda örgütsel faaliyetler anlamlandırılabilir, davranışlar içsel olarak yönlendirilebilir ve örgütlerin uzun süre ayakta kalmalarına, faaliyet alanlarında başarılarına önemli ölçüde katkı sağlanabilir.

Bir örgütte insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. Örgütlerin üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır ve bunun için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetimsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün örgüt kültürüdür (Berberoğlu, 1990: 155). Örgüt kültürü, örgütte çalışan insanların ortak anlayış veya algılamasıdır. Kültürü ortak, paylaşılan değerler bütünü olarak gördüğümüz zaman bu daha anlamlıdır. Bu bakımdan örgütte çalışan işgörenler farklı özelliklere sahip olmasına karşılık, örgüt kültürünü benzer bir biçimde tanımlayabilirler (Özkalp ve Kırel, 1996: 159).

Artık irili ufaklı bir çok firma, örgütsel verimliliklerini arttırabilmek için öncelikle daha etkili yönetilmeleri gerektiğinin farkına varmış ve örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil başarının esas kaynağı olan “Önce İnsan” felsefesiyle ve bilinçli, güçlü bir kurum kültürü ile gerçekleşeceğini anlamıştır. Bunun dışında bir felsefeye sahip firmaların ise ayakta kalması mümkün görünmemektedir (Akıncı, 1998: 7). Yoğun rekabetle karşı karşıya kalınan iş yaşamında insangücü en değerli kaynaktır. Bu nedenle insan kaynağının ziyan edilmemesine ve korunmasına çalışılır. Çalışanlarla ilişkilerde bireyi tatmin edecek ve onun yeteneklerini uygulayıp geliştirmesine imkan verecek iş fırsatlarının yaratılmasına uğraşılır; aynı zamanda bireyin katkısının ve ödülleri en çoğa çıkarılması amaçlanır (Yüksel, 1997a; 2).

Toplum, her üyesini kültürleyerek onu toplumun yaşam biçiminden ayrı davranmasını önlemeye böylece kültürün insanı yapmaya çalışır. Ayrıca toplum, kültürleme süreci ile önceki kuşakların deneyerek oluşturdukları ilkeleri ve kuralları

değerleri ve kuralları yerleştirerek yeni kuşakların toplumun yaşam biçimlerini yeniden yaratmak için emek harcamalarını önler. Yeni kuşaklar önceki kuşaklardan öğrendikleri bu değer ve kurallarla doğal ve toplumsal olayları denetlemede ve sorunlarını çözmede daha etkili olurlar. Tıpkı toplum gibi örgüt de her çalışanı kültürlemeye örgütsel kültürü benimsetmeye çalışırlar (Başaran, 2000b: 305). Çünkü toplumun her alanında ve bir yaşam tarzı olan kültür, insanların yaşadıkları çevrede onların davranış tarzlarını, hareket alanlarını belirleyen önemli bir unsurdur (Gürçay, 1994: 211). Örgüt kültürü kurumdaki çalışanların kurumun çalışma kurallarına ve örgüte uyumunu ister ve zorlar. Kurumun çalışma kuralları çalışanlardan ne beklendiğinin ne şekilde ve nasıl beklendiğini gösterir.

Bir örgütü ve onun içinde olup bitenleri çözümleyebilmek için öncelikle bu örgütün üyesi olan insan topluluklarının temel sayıltı, inanç ve değerleriyle örgütün diğer kültürel özelliklerinin örgütsel semboller, uygulamalar vb.) araştırılması ve çözümlenmesi gerekmektedir (Şişman, 1994: 7). Örgütsel kültür, örgütün içinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen tümüyle ayrı olarak düşünülemez ve anlaşılabilir. Bireyleri birtakım amaçlar etrafında bir araya getiren örgütler de toplumda birer alt kültür olarak işlevlerini görmektedir ve genel kültür olarak toplum kültüründen unsurları bünyelerinde barındırmaktadırlar ve sürekli olarak birbirleri ile iletişim halindedirler fakat her alt kültür kendine ait değerler ve semboller sistemine sahiptir. Yapılan örgüt kültür araştırmalarına örgüt kültürü ile ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmakta genel olarak bu tanımlarda örgütlerde paylaşılan temel değer, inanç ve sembollerden bahsedilmektedir. Araştırmalarımız esnasında ulaştığımız tanımların bir kısmı şu şekilde sıralanmaktadır;

Örgütsel kültür, örgütün dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunları çözme çabası sırasında gelişen, icat edilen ya da keşfedilen gerçekliği ve sürekliliği belli bir dönem içinde kanıtlanmış olan, örgüte yeni girenlere de en doğru algılamaya düşünme hissetme biçimleri olarak aktarılan bilinçli olarak tasarlanan veya farkında olunmayan sayıltılarla bu sayıltıların fiziki çevre ve insan etkileşimine yansıyan ifadelerin tamamıdır (Çınar, 1999: 45-46). Schein örgüt kültürünü; Belirli bir grubun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol



olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş ve geliştirilmiş temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır (2002: 7). Kozlu'da "Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü" olarak tanımlamaktadır (1986: 63).

Çelik örgüt kültürünü; Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerin tümü olarak tanımlarken (1993: 136), Varol'da; Örgütün çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş; değerler, inançlar ve kavramalar ile bunları taşıyan, ileten, aktaran simge ve söylentiler bütünü olarak tanımlamaktadır (1989: 197). Ouchi'de örgüt kültürünü, bir dizi sembol, tören ve mitlerden oluşan yapı olarak tanımlar (1989: 45).

Peters ve Waterman (1987:41), örgüt kültürünü; "paylaşılan değerler" olarak tanımlarken, Şişman örgüt kültürünü; bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlamaktadır (1994: 61). İnaloğlu'da; Bir örgütün personeli tarafından paylaşılan, örgüte yeni giren üyelere örgütsel kahraman, dil, seremoni ve semboller aracılığıyla taşınan ve öğretilen, örgütte bazı fonksiyonları yerine getiren ve zaman içinde değiştirilebilen, değere, norm, tutum ve davranışların toplamı şeklinde tanımlamıştır (1998: 8).

Ataman örgüt kültürünü; örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak inanç ve normlar bütünüdür şeklinde tanımlarken (2001: 519), bir başka tanımda da Güçlü örgüt kültürünü: insanlara, yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandıran, üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlar olarak tanımlamıştır (2003: 148).

Yüksel'de; Örgütteki bireyler arasındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik öğeleri olarak tanımlamaktadır (1997: 51). Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum,

davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür (Unutkan, 1994: 41). Goffee ve Jones'da; Örgütte işlerin nasıl yapıldığının bir göstergesi, ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları şeklinde tanımlamışlardır (2003: 29-35).

Örgüt kültürü ile ilgili bir tanımla da biz şöyle yapabiliriz, kurumun yapısı ve işleyişi, amacı ve uygulamaları açısından değişiklik gösteren, her örgüte özgü, gerek kurucu gerekse yönetim tarafından oluşturulan, belli alanlarda çalışanlarca temel değerlerle çatışmayacak değerler ve uygulamalarla desteklenen, kurumun dış çevresi ve iç çevresine ilişkilerinde kılavuzluk eden değerler, uygulamalar, gelenekler, semboller, simgeler, inançlar, kahramanlar, görünmeyen fakat varlığı her zaman çalışanlarca hissedilen bir yapıdır.

Örgüt kültürü konusundaki tanımların çeşitliliğine rağmen bunlar arasındaki ortak noktalar şunlardır;

1. Tanımlarda, örgüt üyelerince paylaşılan, üyelere doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ve ya edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi veren bir değerler bütününden bahsedilmektedir.
2. Bu değerlerin örgüt içinde üyeler tarafından sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir.
3. Tanımlar, kültürel yapıya işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı ve kültürün zaman içinde karşılaşılan örgüt sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden kaynaklandığı belirtilmektedir.
4. Değerlerin iletimi paylaşımında kullanılan yollarla ilgili olarak, örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğudur (Sabuncuoğlu ve Tüz. 1998: 29-30).

Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, kurallar ve gelenekler etrafında birleştiren ve dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürü, dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren örgütlerin değişen çevre koşullarına ve beklentilerine uyum sağlamasına yardım eder; dışsal uyumu gerçekleştirir. Örgüte çalışanlar için ortak davranış kuralları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratıp çalışanlara ne yapmaları ve nasıl

davranmaları gerektiği konusunda yol gösterip içsel uyum görevini yerine getirir. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü, örgüt içerisinde işlerin yapılma biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001: 67). Shein'e göre; tüm grupların yaşamlarını sürdürmeleri için sürdürmesi gereken dışsal görevler şunlardır;

1. Çevresine uyumlu olarak örgütün temel misyonu, görevleri ve birincil görevleri,
2. Örgüt tarafından ulaşılabilecek belirli hedefler,
3. Hedeflere ulaşmayı başarmada kullanılacak temel araçlar,
4. Sorunları çözmeye kullanılacak temel ölçütler,
5. Hedeflere ulaşamadığı durumlarda düzeltici veya iyileştirici stratejiler.

Bir grubun İçsel bütünleşmesiyle ilgili olarak karşılaşılabileceği görevler ise şunlardır;

1. Temel zaman ve yer kavramları dahil olmak üzere kullanılacak ortak dil ve kavramsal sistem,
2. Grup sınırları ve gruba katılım ölçütleri,
3. Statü, güç ve otoritenin dağıtımındaki ölçütler,
4. Farklı iş ve aile ortamlarındaki yakın dostluk, arkadaşlık ve sevgi için ölçütler,
5. Ödül ve ceza için dağıtım için ölçütler,
6. İdeoloji ve din gibi idare edilemez kavramların yönetilmesi için kullanılan kavramlar (2002: 11).

Karar almada yöneticilere bir çerçeve çizen, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini teşvik eden ve bu faaliyetlerin içice geçerek birbirlerini tamamlamalarını sağlamaya yardımcı olan örgüt kültürü, bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı niteliği taşır ve yönetimi büyük ölçüde etkiler (Unutkan, 1994: 79). Toplumlar bilgi toplumu (endüstri ötesi toplum) haline geldikçe örgütlerdeki her çalışanın güçlendirilmesi ve adeta bir karar birimi yapılması gerekmektedir. Bu durum

ise bilgisini iyi kullanan; yaratıcı ve bu niteliğini çevreye yansıtabilen bir anlayışı ve kültürü zorunlu kılmaktadır (Soyer, 1996: 248).

Örgütün kültürü, toplumun kültürüne genelde benzer ama özelde ondan ayrılır. Örgütün toplumunu ve kültürünü yaratma uğraşısı bir kimlik bulma çabasıdır. Bu kimlik başka örgütlerin kimliklerinden farklıdır. Bununla birlikte örgütlerin genelde birbirine benzer kişilik özellikleri de vardır (Başaran, 2000a: 77). Şişman'ın Quchi ve Wilkins'ten aktardığına göre; örgütsel kültürlerin araştırılmasında temel alınacak kültürel öğeler, çözümlenmelerde kullanılacak kültürel boyut ya da değişkenler, araştırmalarda kullanılacak yöntemler, teknikler gibi çeşitli konular ve bu konulara ilişkin çeşitli sorunlar, yakın geçmişte konuyla ilgili bazı kuramsal ve araştırmalara dayalı yayınlarda, bazı üniversitelerce düzenlenen çeşitli toplantılarda, örgüt ve yönetimle ilgili bazı süreli yayınların, özel sayılarında tartışılmış bunlardan her biri alana birer görüş açısı sunmuştur (1994: 122). Schein'e göre örgüt kültürünün araştırılmasında kullanılan yöntemler şunlardır;

1. Anket araştırmaları,
2. Örgütsel olayların çözümlenmesi ve aydınlatılması için yapılan analitik araştırmalar,
3. Örgütsel hikayeler, törenler ve ayinler, sembolik işaretler ve diğer kültürel elementlerin incelenmesi için yapılan etnografik araştırmalar,
4. Gözlem yoluyla örgütsel yaşamının incelenmesine yönelik klinik araştırmalar (2002: 4-5). Bu araştırmada ise, anket araştırması ve gözlem yoluyla örgütsel yaşamın incelenmesine yönelik klinik araştırmalar yöntemleri kullanılmıştır.

## 2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün temel öğeleri konusunda ilgili literatürde farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. Temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, davranışlar, törenler, gelenekler, ayinler vb. gibi konuları ele almaktadır. Gerçekte örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlardır. İkinci aşamada ise törenler, seremoniler vb kültürel unsurlardır (Ataman, 2001: 521). Bu öğeler genel toplumsal

yaşamımızın bütünü için olduğu gibi örgüt içindeki yaşamımız bakımından da geçerlidir. Bunlar örgütün bireyleri, görev ve örgüt işlevlerinin bütününe kapsamaktadır (Varol, 1989: 196).

Her örgütte, zamanla gelişen inançlar, semboller, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Bunlar daha sonra, örgütün ne olduğu ve çalışanların nasıl davranması gerektiği gibi, bireyler arasında ortak anlayışlar yaratmaktadır. Bu ortak anlayış işe, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşur (Akıncı, 1998: 34 ). Örgütlerde resmi olmayan davranışlar, ahaba konuşmalar, sohbetler, şakalar, müştereken ilgilenilen konularda konuşmalar resmiyetin altında kalmış birçok kişisel ihtiyaçların tatminini sağlar (Tannenbaum, 1974: 58). Varol'un Deal ve Kennedy'den aktardığına göre örgüt kültürünün başlıca öğeleri şunlardır;

1. Örgütün çevresi (örgütün başarısını belirleyen dışsal talepler),
2. Değerler (örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlar),
3. Kahramanlar (örgüt değerlerini kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme görevi gören kişiler),
4. Ayinler ve törenler (günlük çalışmalarını düzenleyen davranışlar ve seranomiler),
5. Resmi olmayan, açıkça ve resmen görülmeyen yetki hiyerarşisi, kültürel şebeke (1989: 197).

Örgütteki bireyler arasındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik öğeleri olarak tanımlanan örgüt kültürü, bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin inanç ve değerlerini içerir. Nasıl ki bir toplumda kültür bireylerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarını dikte ederse örgüt kültürü de bireyin örgütte ne bilmesi nasıl davranması işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir (Yüksel, 1997; 51). Çünkü kültür, insanların davranışlarında kendini gösteren ortak bir değerler sistemidir. Tüm gruplar ve kuruluşlar, belirli değerlerin paylaşıldığı ve davranışlarla etkinliklerin, bu değerlerle uyumlu olduğu bir kültüre sahiptir (Covey, 1997: 3). Akıncı'da örgütsel kültürle ilgili literatür incelemesi neticesinde örgütsel kültürün öğelerini şöyle sıralamıştır;

1. Örgütün tarihi,
2. Değerleri ve inançları örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar,
3. Örgütü açıklayan hikaye ve mitler,
4. Örgütün kültürel şebekesi (informel yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi),
5. Adetler, görenekler, törenler,
6. Örgütün kahramanları (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın ve erkek kahramanlar) ( 1998: 34, 35).



Örgüt kültürü, anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan yazılı kurallar dizisi değildir. Örgüt kültürü planlanabilir, eşgüdümleşebilir denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü yönetilebilir. Gerçektende örgüt kültürü tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmeyip çoğu zaman ve sosyal amaçlar doğrultusunda gelişir (Çelik, 2000a: 77). Kültür, insan etkileşiminden doğan ve etkileşime yön veren maddi ve manevi ürünlerin toplamıdır ve bir sosyalizasyon süreci sonunda bireylere mal edilir. Örgüt içerişinde birey kendisi için hazırlanmış ve ulusal kültürün değer sistemlerinden belli ölçülerde farklı olabilecek değer ve uygulamaları içeren yeni ideolojilere, adapte olabilme ve yeniden sosyalleşme çabası gösterirken çalışma ortamına getirdiği eski varsayımlarının, yeni değer ve uygulamaları algılama biçimini, örgüt içerişindeki sosyalleşme sürecinin dinamiğini ve örgüt insan etkileşimlerinin sonuçlarını etkileyeceği açıktır (Tevruz. 1997: 95). Çınar'ın Ludberg ve Dyer'den aktardığına göre kültürün öğelerini dört boyutla şu şekilde açıklamışlardır;

1. **Artifaklar:** Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan somut göstergelerdir. Sözel, davranışsal ve fiziksel artifaklar kültürün yüzeysel görünümleridir. Dil, hikaye ve efsaneler sözel artifaklara örnek olup, tören ve merasimlerde dile getirilirler. Üyelerin ürettikleri sanat ve teknoloji fiziksel artifaklardır.

2. **Perspektifler:** Belli bir duruma uygun düşen toplumsal olarak paylaşılan kurallar ve normlardır. Üyelerin sık karşılaştıkları sorunların çözümleri olarak görülebilen perspektifler örgüt üyelerinin örgütsel yaşamı betimleme ve

yorumlama ve kabul edilebilir davranış sınırlarını belirleme biçimlerini içerir. Genelde somut olup fark edilebilirler.

3. Değerler: Üyelerin insanları, nesnelere, faaliyet ve durumları yargılamada kullandıkları temel esaslardır. Değerler, örgütün gerçek amaçlarını, ideallerini, standartlarını aynı zamanda yapılan hataları yansıtırlar ve üyelerin örgüt yaşamında ortaya çıkan problemleri çözmeye tercih ettikleri yolları gösterirler. Eski üyelerin değerleri bazen örgüt felsefesi ve misyonuyla ilgili ifadelerde az çok kullanmalarına rağmen, değerler daha soyuttur.

4. Sayılılar: Üyelerin kendileri, başkaları, başkalarıyla olan ilişkileri ve içinde yaşanan örgütün doğası hakkında sahip oldukları gizli inançlardır. Diğer üç ögenin kaynağını teşkil eden sayılılar açık anlamlar sistemini belirleyen kapalı belirtirlerdir (1999: 47).

Örgütsel kültürün öğeleri ile ilgili yukarıda verilen açıklamalar doğrultusunda genel olarak öğelerin değerler, varsayımlar ile hikaye, dil, iletişim, kahramanlar, örgütün tarihi, geleneklerden oluştuklarını söyleyebiliriz.

### 2.6.1. Değerler ve İnançlar

Değer, bir nesne işlem düşünce ve eylemin insan için taşıdığı önemi belirleyen niteliğine ve niceliğine ilişkin inançtır; ve bunların değerlendirilmesinde araç olarak kullanılır. Değer, inanç olduğundan bir nesnenin, işlemin, düşüncenin ve eylemin önemi ve istenebilirliği insandan insana değişir. Bu yüzden bir insanın değerleri kendine özgüdür; ama bu kişiye özgü bir değer, başkalarınınca da önemli bulunduğu ve benimsendiğinde yayılmaya başlar (Başaran, 2000b: 298). Kültür kavramsal olarak topluluk veya grup düzeyinde ele alınmasına karşılık; kültürel değerler ve inançlar, bireyler tarafından üstlenilmekte ve işlenilmektedir (Basım, 2000a: 43). Değerler paylaşılmış kavramlardır ve çalışanların başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 2000a: 48).

Her toplum kendine özgü bazı değerlere sahiptir. Topluları birbirinden ayıran en önemli özelliklerden biri sahip oldukları farklı değerlerdir. Değerler, soyut ve genel kavramlardan meydana gelmeleri bakımından farklılıklar gösterir. Değerleri görmek ve

tanımak oldukça zordur (Ataman, 2001: 504). Bir kültürün değerleri genellikle toplumun üyelerine iyi, doğru,güzel olduğunu ya da nelerin kötü, yanlış, çirkin olduğunu göstererek onların davranışlarına yön verir (Başaran, 2000b: 299). Değerler, bir kültürden diğerine ve hatta aynı toplum içerisindeki bir gruptan diğerine doğal olarak değişebilmektedir (Soyer, 1996: 57).

Örgüt içinde çalışanların, ortak temel değer ve amaçları paylaşımları, enerji ve yaratıcılıklarını da harekete geçiren bir güçtür. Bu değerler, firma stratejileri, bütçeleri ve kuralları gibi somut kavramlar değildir ve günlük uygulamalarla yönetim bu değerleri devamlı tanımlayıp vurgular. Başarılı firmaların değer yapısı, sadece yıllık genel kurulda söylenen güzel laflarla veya tozlu dosyalarda unutulmuş tamim veya temennilerle sınırlı değildir. Liderin davranışları, yılların yarattığı efsaneler, genç idarecilerin yetiştirilme şekilleri, tayin ve terfilerde uygulanan kriterler bu yapının geliştirilip, sağlamaştırılmasında yararlanan araçlardır (Kozlu, 1986: 45). Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 34).

Örgüt kültürünün ardında yatan inanç ve moral ilkeleri olan değerler, örgüt içindeki kurallara ve davranış standartlarına anlam kazandırıp, çalışanların birbirlerine anlam kenetlenmesini sağlar (Eren ve diğerleri, 2003: 58). Üçok'un Galgardi'den aktardığına göre örgütsel değerlerin oluşumu 4 aşamada gerçekleşmektedir;

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar, liderin eğitimi tecrübesi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar lideri bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünmeyi paylaşamayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması sağlanır.



3. İstenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanır (1989:317).

Örgütsel değerler yaşanmaya ve yaşatılmaya devam edildikçe, bireylerin örgütsel yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline gelir. Sembolleşen ve sloganlaşan değerler, geleneksel törenler ve seremonilerle yaygınlaşır (Yıldırım, 2001: 20). Değerlerin, bireyler tarafından hangi oranda benimsendiği o örgütün gücünü göstermektedir. Çünkü değerler içsel olarak tüm bireylerce paylaşıldığından toplumu birbirine bağlayan özelliği bulunmakta ve bu haliyle toplumsal bir baskı unsuru olmaktadır. Temel değerlere aykırı davranan her birey mutlak suretle dışlanmakta ve bu baskı bireyleri değerlere uymaya zorlamaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz'ün Robbins'ten aktardığına göre; taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur;

1. **Kurumsal değerler:** Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

2. **Ekonomik değerler:** Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

3. **Estetik değerler:** Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

4. **Sosyal değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.

5. **Politik değerler:** Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.

6. **Kutsal değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler (1998: 35)

Değerlerle yönetim, işgörenleri ortak değerler etrafında bütünleştirip değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli faktör paylaşılan değerlerdir. Değerlerle yönetim, içselleştirilmiş bir yönetim yaklaşımı olarak da görülebilir. Örgütsel davranışın içselleştirilmesi paylaşılan değerlerin bütün işgörenlerce benimsenmesi demektir (Çelik,

2000a: 95). Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde kendilerini taktir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede vb. yasal düzenlemelerden daha çok yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir. (Şişman, 1994: 81-82).

Başarılı firma kültürlerinin en belirgin özelliği ise insana verilen önem, ona gösterilen saygıdır. Bu yaklaşım sonucu, firma içinde materyalist unsur ve hedeflerden ziyade manevi gayeler ve moral değerler uygulanmaktadır (Kozlu, 1986: 120). Peters ve Waterman özellikle şu değerlerin inceledikleri başarılı firmaların hepsinde paylaşıldığını izlemiştir;

1. Alanlarında en iyi olduklarına dair inançları ile çalışanlar paylaştıkları değerlerden gurur duymaları,
2. Uygulamada ayrıntıların önemine, bunların mükemmel olmasına değer verme,
3. İnsanlara, diğer unsurlarından çok daha fazla değer verme,
4. Kalite ve hizmete olan inanç,
5. Deneyimciliğe değer verip, başarısızlıkla sonuçlanan deneyleri hoşgörü ile karşılama,
6. İletişimin akışını zenginleştirmek biçimsel davranmaktan kaçınmak,
7. Ekonomik büyüme ve karlılığın önemini taktir edip vurgulamak (1987: 390).

Firma sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerlere firma kültürünün payandasını oluşturur. Herkese müşterek çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterir ve o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarır ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarda bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir (Kozlu, 1986: 64). Örgütteki değerler sistemleri, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren çeşitli kavramlar, ifadeler ve mesajları içerir (Berberoğlu, 1990: 157). Amerika'da yaklaşık 80 firmada yapılan bir araştırmada başarılı şirketlerin

değerlere çok önem verdikleri ve bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre başarılı firmaların;

1. İşlerini nasıl yürütecekleri hakkında apaçık ve kesin bir felsefeleri vardır.
2. Yönetim, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup; şekillendirmeye çok özen gösterirler.
3. En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyelerine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri paylaşır ve bilir (Peters ve Waterman, 1987: 76, Kozlu, 1986; 64-65).

Paylaşanlar için, temel değerler firmalarının onu diğer firmalardan ayırt eden kişiliğini tanımlar. Bu şekilde, çalışanlar kişilik ve özellik kazanırlar. Müşterek hedeflere doğru daha bir şevkle çalışanları yönlmesi paylaşılan değerlerin etkinliğini oluşturur (Kozlu, 1986; 65). Kültürel değerlerin niteliğini belirleyen önemli özellikleri şunlardır:

- Değerler çok genel ülküler, amaçlar ve umutlardır.
- Değerler davranışların kaynağıdır.
- Değerler soyuttur.
- Değerlerin sınırlarını kurallar belirler.
- Değerler insanın köklü inançlarıdır.
- Değerler tam olarak gerçekleştirilemezler.
- Bazı değerlerin farkında olunmayabilir.
- Bazı değerlerin ölçülmesi zordur.
- Değerler ömür boyunca yaşantılarla oluşur.
- Değerler kişiye kültüre özgü davranışlar kazandırır
- Değerler bireyin kişiliğinin temel belirleyicileridir (Başaran, 2000b: 298-299).

Değerlerin işgörelere aktarılması iletişim kanalları zenginleştirilerek sağlanabilir. Ancak bu değerlerin günlük çalışmalar sırasında yaşama geçirilip geçirilmediği önem taşımaktadır. Değerlerin etkili olabilmesi için başta örgütün dış dünya ile ilişkilerini yürütenler olmak tüm işgörelenin enerjilerini bir araya getirmeleri gerekir (Çelik, 2000a: 104-105 ). Değerler bireye düşünce, tutum ve davranışlarında bir

ölçüt oluşturmaktadırlar. Bu suretle toplumsal bütünselliğin zorunlu bir ögesidir. Sosyal yaşamda her şey değerlere göre algılanır ve karşılaştırılır. Bireyler içinde yaşadıkları kültürün değerlerini genellikle benimsemekte ve bunları düşünce seçimlerinde bir ölçüt olarak kullanmaktadırlar. Böylece daha iyi daha doğru ve daha adil gibi genel yargılamalara varma olanağı bulabilirler (Soyer, 1996: 56-57).

Değerler iyi kötü ayırımı ile ilgili olup birey ya da grupların diğer seçenekler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler ve ulaşılması kolaylıkla mümkün olanı değil ulaşılma arzusu duyulan “ideal hedefleri” temsil ederler. Bireyler değerlerle ilgili seçimlerini yaparken o toplumsal sistemde bulunan başka değerlerinde bilincindedirler (Tevruz, 1997: 91). Her birey bir örgüte girerken nelerin olması veya nelerin olmaması hakkında belirgin düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerler yatar. Değerler, çevremizde oluşan insanlarla kurmuş olduğumuz ilişkilerle öğrenilir. Bunun dışında içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısında bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlar. İnsanların sahip olduğu değerler nispeten istikrarlı ve tutarlıdır ve kolay kolay değişmezler (Özkalp ve Kirel, 1996: 98-99).

Gönüllere işlenen bu değerler çok dayanıklı bir manevi doku ve ayrı kıtalarda çalışanlar arasında bile değişmeyen beklentiler yaratır. Kompleks ve ademi merkezîyetçi bir kurumda sürekliliği sağlar. Günlük yönetimde bir aksama ve bozukluk olsa bile işler bu değer çerçevesi içinde yürür, şirketi başarıya götüren kararlar alınır ve firmanın canlılığı sağlanır (Kozlu, 1986; 66). İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü işgücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37).

### 2.6.2. Dil

Toplumsal yaşam, bireyler arasındaki kurumlaşmış ilişkilerden oluşur. Bu ilişkilerin çoğunluğu, düşünce ve duygu aktarımıyla bilgi alışverişine dayanır. Söz

konusu amaçlı ilişkilerin kurulmasını sağlayan başlıca araç dildir. Dil, insanlar arasındaki iletişim sağlayan anlam yüklü ve yazılı ya da sözlü simgeler dizgesidir ve öteki iletişim yollarından farklı olarak kurumlaşmıştır (Sencer, 1982: 119). Dilin ortaya çıkması, insan kültürüne olağanüstü bir karmaşıklık kazandıran belirleyici bir aşama olmuştur. Dil sayesinde, insanlar simgeler kullanabilmekte ve sese dayalı işaretler aracılığıyla ve bu işaretlerin cümleler halinde düzenlenmesiyle düşüncelerini ifade etmekte ve iletebilmektedir. Bütün insan kültürlerinin temelinde dil yer alır ve bir kültürü öğeleri ve bağlantıları içinde bütünüyle aktarmaya yarayacak düzene sahiptir (Büyük Ansiklopedi. 1999: 66).

Kültürel yönü düşünülmede bile dil, insanlığın temel kurumudur ve kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil, her şeyde önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dil, toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar, kültürün özel ve ayrıcalıklı yönlerini sağlarken, kültürler arası farklılığa da sebep olur (Erdoğan, 1994: 129-130). Kültürün öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında dil'in rolü büyüktür. Dil toplumda madde ve kavram olarak her şeyi kapsar ve kültürel içeriğin ansiklopedisini kapsar. Kültürel ve tarihi mirasın aktarılmasında büyük rol oynayan dil aynı zamanda kültürel farklılıkların da temelini oluşturmaktadır (Ataman, 2001: 503).

İnsanlar arasındaki ilişki ve işbirliğini sağlayan dil, toplumsal yaşamın ön koşulu olarak rol oynadığı gibi, beceri, bilgi ve diğer birikimin kısacası kültürün de aracı ve taşıyıcısıdır. Bireysel deneyim ve edinimler ya da çeşitli toplulukların özgül birikimleri, dil aracılığıyla korunmuş, paylaşılmış ve zaman içinde aktarılarak kültürel oluşumla sonuçlanmıştır. Dil ve kültür, insan topluluklarının başlıca ayırıcı özelliği olduğu için insanı konuşan varlık olarak tanımlamak mümkündür (Sencer, 1982: 119). Sosyal-kültürel sistemin gerçekten var olması için iki önemli değişkenden biri kişilik ve kişilerin birbiri ile anlaşmak için kullandığı sembolik sistem olan dildir. İnsanlararası ilişkiler gibi, kurumlar ve toplumlararası ilişkiler kişilerle kurulur, dille sürdürülür. Toplumda madde ve kavram olarak var olan her şey dil'de de vardır. Kültürel ve tarihi miras, ancak dil aracılığı ile, yeni kuşaklara aktarılır. Dil, kültürel muhtevanın bir ansiklopedisi, hazinesi ya da sözlüğü gibidir (Güvenç, 2003: 108). Toplum içinde bireylerin tüm yaşamındaki iletişim faaliyetlerinde önemli bir yeri olan dil toplumun

tüm kültürel birikimlerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasında, toplum kültürünün sürekliliğinin sağlanmasında, tarih bilincinin devamında etkin bir görev sürdürmektedir. Nitekim sömürge imparatorlukları kuran İngiltere, Fransa gibi ülkeler gittikleri ülkelerde ilk önce buldukları ülkelere kendi dillerini yerleştirmişler ve bu suretle Batı kültürünün egemen olmasını sağlamışlardır. Bugün hala İngilizce ve Fransızca Asya ve Afrika'da çoğu ülkenin resmi dilidir.

Dil, bir iletişim aracı olduğu kadar, kültürün de temel öğelerinden birini oluşturmaktadır. Dil, insanlar arasında kullanılan bir iletişim, anlaşma, taşıma aracı olarak sosyal olarak oluşmakta, yaşatılmakta; böylece konuşmalar, sözcüklerde insan eylemlerinin bir parçasını oluşturmaktadır (Şişman, 1994: 69). Örgütün dili; düşünce, duyguları anlatım yöntemleri ve araçları; düzeni için geliştirilmiş yasaları ilkeleri ve kuralları dinsel ve dinsel olmayan inançları gelenekleri ve göreneklere topluca yaşamaya ilişkin yöntemleri, araçları, gereçleri, işgörenlerin düşünce ve duygularını değişik yöntemlerle anlatan yapıtları; önem verdiği ve benimsendiği ideolojileri anlamları algıları gerçekleri doğruları umutları tutumları ve benzerleri manevi değerlerdir (Başaran, 2000b: 300). Örgüt yaşamı boyunca karşılaştığı yeni durumlar ve sorunlar karşısında, üyeler gerek dışardan getirdikleri, gerekse örgüt içinde edindikleri bilgi ve tecrübelerine dayanarak yeni çözümler ve yöntemler geliştirir. Bu başarılı yöntemler örgüt üyeleri arasında bir özgüven oluşmasına ve giderek bunun artmasına neden olur ve örgüt içinde iz bırakır fakat bu sürecin nasıl ve neden olduğu unutulur. Bu yöntemlerin yinelenmeleri gelenekleri ve birtakım ortak değer yargılarını oluşturur. Örgütlerin yeni sorunlara geçmiş tecrübelerine ve bunlardan edindiği bilgilere dayanarak oluşturduğu değerlerin yinelenmesi gelenekleri ortaya çıkarmaktadır (Üçok, 1989: 320).

Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla gerçekleşir (Ataman, 2001: 523). Çünkü dil; düşünceyi ve bilgiyi hem taşımakta hem de geliştirmektedir. Kendine özgü bir dil sistemi geliştiremeyen düşünce kuramı, uygarlık ve özde de kurumsal oluşumlar kendi kendilerini betimlemekte yetersiz kalmakta, gelişme alanlarında çelişkilerle karşılaşmakta ve etkin bir kültür dokusu haline gelememekte ve çevreyi etkileyememektedirler (Akkaya, 2001: 411). Örgüt üyelerini bir arada tutan dil, aynı zamanda örgütten olmayanlara karşı bir engel oluşturur ve örgüt içinde etkin bir sosyalleştirme süreci yoksa yeni gelenlere de bir engel oluşturur (Özbilgin, 1994: 10). Bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo

ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar, selamlaşmalar sözel semboller arasında yer almaktadır. Örgüte özgü bu dil, mesleksel ve örgütsel ifadeleri oluşturmaktadır (Algan, 1997: 18). Bir örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler bireylerin diğer bireylere olaylara eylemlere ve dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir (Şişman, 1994: 69).

### 2.6.3. Hikayeler

Hikaye ve masallar örgüt açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların birazda abartılarak aktarılması sonucu ortaya çıkar ve örgütün geçmişiyle ilgili bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Örgüt üyelerinin davranışlarına yön vermesi hikayelerin önemli bir özelliğidir ve bu yolla örgüt üyeleri kendilerinden ne tür bir durumda ne tür bir hareket tarzının beklendiğini anlama fırsatına sahip olurlar. (Ataman, 2001: 523-524). Kahramanların, örgütün amaç, norm, standart ve değerlerine nasıl hizmet ettiklerine ve davranışlarıyla nasıl bir ahlaksal değer modeli oluşturduklarına dair hikayeler, örgüt kültürünün yerleşmesi için önemli bir araç, üyelerin davranışlarının düzenlenmesi ile ilgili töre ve alışkanlıkları edinmeleri için önemli bir rehberdir (Eren, 2000: 392-393). Hikaye ve efsaneler doğru olsun veya olmasın çalışanların kissadan hisse çıkarmalarını motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktır. Özellikle temel değerlerin örgüte yeni katılanlara iletilmesinde kullanılan hikaye ve efsaneler yeni elemanların sosyalizasyonlarının sağlanmasında etkilidirler (Akıncı, 1998: 137).

Brigam Young Üniversitesinden Profesör Alan Wilkins bazı Amerikan kuruluşlarında yaptığı araştırmada, bu kuruluşlarda nesilden nesile aktarılan geniş bir hikaye repertuarlarının bulunduğunu, aktarılmak istenen bir değer belli bir hikaye ile bütünleştirildiğinde soyut olarak ifade edilmekten çıkıp daha inanılır ve kolay kolay unutulmayan bir duruma geldiğini ve örgüt kültürünün önemli bir bölümünü oluşturduğunu tespit etmiştir (Ouchi, 1989: 46). Hikayeler bugünkü kuşaklar için çok bilimsel ya da akılcı olmayabilir. Örgütler, yılda en azından bir ya da iki defa törenler düzenlemekte ve geçmişi anımsamaya çalışmaktadırlar. Bu törenler boyunca anlatılan hikayeler, gücü bir yöntem olarak örgüte yeni başlayan işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırır ve geleceğe ilişkin yönelimlerini ortaya koyar (Çelik: 2000a: 106). Örgütün başarılarına işgörenlerin kahramanlıklarına ilişkin öyküler, övgüler ve benzerleri

işgörenlerin imgelerinde örgütün ve örgüte üye olmanın onurunu, üstünlüğünü yaratmak için uydurulur. Bu hikayelerin bazıları örgütün geçmişine ilişkindir; bazıları efsane bazıları masal türündendir (Başaran, 2000b: 298 ).

Örgüt üyeleri hikayelerden bahsedip bunların aktarmaya çalıştıkları mesajları düşündükçe bu hikayelerin temsil ettiği kavramlarında akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca örgütün bu günlere nasıl geldiğini ve uygulanan politikaların niye uygulandığının çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması kolaylaşır (Özkalp ve Kırel, 1996: 170). Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış, birtakım olayları yansıtır. Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler, örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikayeler, anılar anlatırlar. Örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalardaki başarılarından söz ederler. Paylaşılan bu hikayeler, örgütün temel değerlerini taşır. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş işgörenler hakkında anlatılan bu hikayeler, örgütsel yönden bütünleşme ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış (paradigma) ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmaktadır (Şişman, 1994: 71).

Hikayeler, örgütsel değer ve inançlar yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların güçlü olarak aktarılmasıdır. Bu hikayeler anlatılırken çoğunlukla değişkenliğe uğrarlar. Hikayeler ağızdan ağıza dolaşırken gerçeklikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa ortak bir efsane haline gelmiştir demektir (Arslan, 2001: 124). Örgüt içindeki diğer olgulara kıyasla insanlar örgüt kültürünü iletişim yoluyla benimsemektedirler. Burada da hikayelerin önemli bir rolü vardır. Yani örgüt içinde insanların anlattıkları çeşitli olaylara ilişkin hikayeler, örgüt kültürünün temel değerlerini oluşturmaktadırlar. Eğer örgüt içindeki hikaye müşteriye suçlamanın kötü bir davranış biçimi olduğunu söylüyorsa artık bireyler onu benimseyerek önemli bir değer olarak kabul ederler (Özkalp ve Kırel, 1996: 148). Bölümden bölüme anlatılan hatta kuşaktan kuşağa aktarılan kahramanlık, kararlılık, başarı öyküleri firma mitolojisinin önemli parçalarını oluşturur (Kozlu, 1986: 55).

Hewlett-Packard şirketinde kahramanlar ile ilgili hikaye ve efsanelerin yayılması şirketin başarısının altında yatan kültürel değerlerin iletilmesine ve korunmasına büyük katkıda bulunmuştur. Bill'in bir cumartesi günü tesise gidip laboratuvar alanını kapalı bulunca hemen asma kilidi kırıp "Bir daha bu kapıyı kilitlemeyin. Teşekkürler Bill" gibi



hikayelerin anlatılması ile resmi açıklamaların yanı sıra böyle kısa mesajlar hedefine ulaşıyor, şirkette size güveniyoruz ve değer veriyoruz ne zaman isterseniz işinizden heyecan duymak, elinizden geldiğince katkıda bulunmakta özgürsünüz inancı verilmekte kurucuların kurucu ruhu şirketin dört köşesine sinmiş durumdadır (Morgan, 1998: 154).

#### 2.6.4. İletişim

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir. Bu yapısıyla iletişim örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi örgütün her yanını saran bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 53). Toplumsal yapının temel taşı olan iletişim; kişiler, gruplar ve toplumlar arasındaki ilişkileri düzenlemekte, yönetsel alt sistemler arasındaki bağlantıyı ve eşgüdümü sağlayarak etkileşim düzeyini yükseltmektedir. İletişim; bilgi, duygu ve düşünce tutumların semboller aracılığıyla kişiler gruplar ya da toplumlar arasında değiş tokuş edildiği dinamik bir süreci ifade etmektedir. Yaşamsal niteliğe sahip bir olgu olarak iletişim, bireysel ve örgütsel etkinliğin, değişimin ve gelişimin gerçekleştirilmesinde etkili bir rol oynamaktadır (Gürel, 2000: 985).

Örgüt kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında gelişir. Hikayeler anlatılabilir, benimsenen ortak değer ve inançlar sembolik bazı olaylarla hatırlanabilir. Bu ortak noktaların çokluğu onlara iletişimde de bir kolaylık sağlar. Herkes tartışmaya girmeden tepki ve düşüncelerin ne olduğunu sezebilir ve bu ortak kültür, bir işbirliği zemini yaratarak belli konularda planlama ve karar verme işlemlerini hızlandırır (Ouchi, 1989: 46-47). Yöneticiler özellikle kurum kültürüne ilişkin temel değerleri, örgütün tarihi, misyonu, örgütsel hikaye ve mitlerin çalışanlara aktarılmasında sözlü iletişimden sıkça yararlanırlar (Akıncı, 1998: 115).

Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2000a:

52). Örgütün her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını yansıtır. Nitekim bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel düzen ile iletişim düzeni neredeyse eş anlamda kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 53).

Kurum kültürü, bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır (Akıncı, 1998: 47). Yönetim sürecinde tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan kurumlar, kültürlerinin de gelişimine katkıda bulunacaktır. Yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurum kültürünün arzulan hale gelmesini sağlayacaktır (Okay,2003: 223-224). Yazılı iletişimde kullanılan araçlardan bazıları kurum kültürünün çalışanlara aktarılması açısından önemlidir. Bunlardan biri haber niteliğindeki mektuplar kişiye özel olmaması ve genel bir kitleye hitap etmesine rağmen önemli bir işleve sahiptir. Örgüt içinde kullanılan haber niteliğindeki mektuplar, çalışanların ilgilendiği işe ilişkin düzenlemeler veya kendilerini etkileyecek iş dışı konular hakkında bilgi vermektedir. Bir diğer örgüt içi yayın çalışanlara firma hakkında temel bilgileri veren işçi elkitapçıklarıdır ( Akıncı, 1998: 115-116 ).

Örgütün her düzeyinde bulunan görevliler, hem örgütte olup bitenlerden hem de sonuçtan kendilerinin nasıl etkileneceklerini bilmek isterler. Örgütte olup bitenler; formal iletişim kanalları ile ilgililere sağlıklı olarak ulaştırılmadığı durumlarda ya da yavaş yavaş olarak gecikmeli olarak ulaştırıldığında, doğal örgüt kendi özel iletişim kanallarını oluşturur ve işler. Haberler kulaktan kulağa hızla yayılır, üyelerin yeni gelişmelere uyum sağlamaları kolaylaştırılır (Aydın, 1994: 36). Örgüt içinde etkili bir iletişim sağlamak ve bu süreçte kurum kültürünü çalışanlara benimsetmek halkla ilişkiler yönetiminin sorumlulukları arasında olduğundan halkla ilişkiler yöneticileri iç halkla ilişkiler politikalarını saptamalı ve uygulamaları planlarken insan kaynakları yönetimiyle dirsek dirseğe çalışmalıdır (Akıncı, 1998: 145).

### 2.6.5. Lider ve Kahramanlar

Bir kuruluşün sürekliliğini ve başarısını sağlamak için kurucusunun yapabileceği en etkin şey, sağlam ve kalıcı, yenilik ve büyüme için açık fakat, değerlerden taviz vermeyen bir örgüt kültürünü oluşturmak ve oturtmaktır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün temelini oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986; 67). Kahramanlar, çalışanlara veya örgüt üyelerine davaya inanmışlığın birer canlı sembolüdür ve örgütün kültürünün gerektiği rolü layıkıyla yerine getiren ve onların izlenmesi için model oluşturan kimselerdir (Eren, 2000: 392). Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde etkili rol modelleri olan bu kişilerin bir lider veya yönetici olmamakla beraber, temel değerleri uygulamadaki başarıları onları özenilecek veya taklit edilecek bir kahraman olmalarını sağlamaktadır (Akıncı, 1998: 136). Kahramanlar, örgütün her hangi bir kademesinden çıkabilecekleri gibi gerçek veya hayali, canlı veya ölü olabilirler. Burada önemli olan bu kişilerin kültürel karakteristikleri ortaya koymaları ve davranış modelleri oluşturmalarıdır (Ataman, 2001: 524).

Güçlü liderler, örgütlerin pek çok yönünü simgeler. Liderin yetkili konumu örgüt değer sistemleri ve davranış kodları geliştirilmesinde kendisine özel bir üstünlük sağlayabilir. Çünkü lider konumundaki kişiler özendirme, ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahiptir (Morgan, 1998: 149). Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli bir liderlik işlevi yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 39). Örgütsel kültürün bilinmesi liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticiler şu faydaları sağlar;

1. Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar,
2. Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur,
3. Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder,

4. Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar,

5. Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur (Çelik, 2000a: 59)

Örgütsel kahramanlar, örgüt açısından ideal özellikler sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütteki işgörenler için örgütsel değer ve ideallerin içinde yaşandığı, gözlemlendiği, açıklandığı yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluşturur. Örgütün en üst düzeydeki yöneticisi bir lider ve kahraman olarak görülebileceği gibi söz konusu lidere ve kahramanlar örgütün diğer üyeleri arasından da çıkabilir (Şişman, 1994: 72). Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar; aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm işgörenler kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp bir gün payeye ulaşabileceklerinin de farkındadırlar (Özkalp ve Kırel, 1996: 171 ). Bu açıdan kahramanlar, grup üyelerine rehberlik etmesi, kültürü canlı tutması ve motivasyon aracı olması açısından kurum kültüründe önemli bir yere sahiptirler (Erdem, 2003: 7).

Örgütsel kahramanların, örgüt üyeleri için rol modeliği oluşturma, performans ölçütlerini gösterme örgütü dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli bazı işlemleri yerine getirebileceğini belirtmiştir. Örgütsel kahramanlar, örgüt ve üyeler açısından bazı yararlı sonuçlara hizmet ettiği gibi zararlıda olabilmektedir (Şişman, 1994: 72-73). Kurum kültürü ile liderler arsında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler kurumun kültürünü kullanarak doğrudan firmaları etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmaktadır. Liderler kültürün şekillenmesine yardımcı olurken kültürde bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü liderler yapı ve teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını yaratmakla kalmazlar aynı zamanda sembollerini, ideolojisini, dilini, inançlarını, tören ve efsanelerin yaratılmasına da etkili olurlar (Akıncı, 1998: 78). Kurum kültürünün oluşmasında etkili olan bir lider şu özellikleri taşımalıdır;

1. Anlamları oluşturucu, düzenleyici ve etiketleyicidir.
2. Simge, ideoloji, efsane, özel bir kurum dili, inanç ve törenlerin yaratıp, bunları gerektiğinde dönüştürüp değiştirebilir.

3. Bir mimar gibi örgüt yapısını canlandırıcı, harekete geçirici ve esneklik kazandırıcıdır.

4. Yükseltici, özendirici ruh ve ilham vericidir ve insanları yenilik yapmaya ve sivrilmeye özendirir. İzleyicileri ile yoğun ilişkiler onların kendilerini yüceltilmiş hissetmelerini doğurur ve onların bilinç altında bulunanları bilinç düzeyine çıkarır.

5. İnanırlık ve coşku gibi manevi özellikleri ile izleyicileri ile bütünleşmesini sağlar.

6. Bu tür lider ve izleyicileri birbirini yüksek motivasyon ve moral düzeylerine ulaştıracak biçimde kurduklarında ortaya çıkar. Kişilerin yaşamında anlam verme gereksinmesi üzerine kurulur.

7. Lider, çevresel koşulların sürekli değişimi önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi-normal rutin yönetimi değil yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirecek düzenlemeleri yapabilir (Varol, 1989: 209).

Lider bir yönetici, herhangi bir örgütte olan ve örgütün isleyişinin sağlanmasında, personelin örgüt ve görevlerine bağlılıklarına ve çabalarını örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir. Örgütün isleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir. Bu bilinç ve anlayışla işgörenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilir (Aydın, 1994: 272)

Örgütsel kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar örgütteki işgörenler için örgütsel değer ve ideallerin içinde yaşadığı, gözlendiği, açıklandığı, yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar. Örgütün en üst düzeydeki yöneticisi bir lider ve kahraman olarak görülebileceği gibi, söz konusu lider ve kahramanlar örgütün diğer üyeleri arasında da çıkabilir (Şişman, 1994: 72). Kahramanlar, büyük motivasyon gücüne sahiptirler. Diğer çalışanlar için örnek teşkil ederler, kültürel değerleri ve örgüte olan bağlılık duygusunu koruyup geliştirirler (Arslan, 2001: 124). Örgütsel kahramanlar, örgüt üyeleri açısından bazı yararlı sonuçlara hizmet ettiği gibi zararlıda olabilmektedir. Eğer örgütte kahraman olarak görülen üyeler, örgütün istemediği özelliklere sahip bireyler ise bu durum işgörenleri de istenmedik yönde etkileyebilir. Örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilirler (Şişman, 1994: 72-73)

Liderler örgüt kültüründe köklü değişiklikler yapan ya da mevcut örgüt kültürünü oluşturmuş olan kişilerdir. Çünkü örgüt kültürü üst düzey ya da stratejik yöneticilerin kararlarından büyük oranda etkilenmektedir (Arslan, 2001: 147). Liderin en önemli görevlerinden biri firmayı yaşatmak onun ömrünün çok uzun olmasını sağlamak, bunun içinde kültürünün uzun yıllar yaşayacak sağlıkta olmasını temin etmek, hedef ve değerlerin değişen koşullara uyumuna özen göstermek, bir bayrak yarışı gibi kültürü devir alıp geliştirecek kadroları hazırlamak zorundadır (Kozlu, 1986: 88).

### 2.6.6. Normlar ve Kurallar

Her örgütsel kültürün derinliklerinde, üyelerinin örgütün çevresinde neler olup bittiğini anlamasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir temel değer ve normlar topluluğu vardır (Özkalp ve Kirel, 1996: 166). Normlar doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Tevruz, 1997: 91).

İç sistemde yer alan duygu, etkinlik ve etkileşim, karşılıklı bağımlılık içindedir. İç sistemdeki duygu, bireylerin birbirlerine ve gruba karşı geliştirdikleri duygulardır. Bir grupta birlikte çalıştıkça, iç sistemin bir parçası olarak, bazı normlar geliştirirler. Bu normlar, grup üyelerinin ya da diğer insanların belli koşullar altında ve yapmaları gerektiğine ilişkin olarak kafalarında oluşan düşüncedir. Bu düşünce bazen yazılı olarak da ifade edilebilir (Aydın, 1994: 243). Örgütler resmi olmayan bir çok gruplarla doludur. Bunlar, üyelerine işlerin verdiği üzüntülere karşı bir destek oldukları gibi tatmin edici bir kişiler arası ilişki sağlarlar. Bu grupların bir çoğunda, işin yapılış tarzı ile ilgili normlar gelişir. Grubun normlarına uymayanlar grubun hoşnutsuzluğu ile karşılaşır aynı zamanda bu gruplarda kontrol, uygunluk, memnuniyet ve dayanışma vardır (Tannenbaum, 1974: 60).

Kurallar, işgörenlerin örgütsel ve yönetsel amaçlardan sapmalarını önleyerek, örgütsel davranışlara sınır koyar. Böylece kurallar, işgörenleri ortaklaşa ve aynı biçimde davranmaya yöneltir. Kurallar ayrıca işgörenlerin örgütle toplumsallaşmalarına ve

kültürleşmelerine yol açar (Başaran, 2000a: 27). Normlar, genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz. 1998: 37).

Grup içinde bireyler, benzer biçimde düşünme ve davranma eğilimindedirler. Grup üyeleri arasındaki sürekli etkileşim, grupça paylaşılan ortak değer yargılarının ve grup normlarının oluşmasına neden olur. Norm, grup tarafından saptanan ve onaylanan davranış standardıdır. Normlar genelde sözel nitelik taşırlar, sözlü olarak ifade edilirler. Normlara uymayan doğal örgüt üyeleri grup baskısı ile karşılaşrlar (Aydın, 1994: 36-37). Eğer bir işgören, örgütte bir işlemi bir eylemi yaparken başkalarının ne diyeceğini düşünerek davranışını yönlendiriyorsa örgütün toplumsal ilke ve kurallarını benimsemiştir. Eğer bir işgören yaptığı işlem ve eylemi, örgüt toplumunun geliştirdiği değer ve düzgünlere göre yargılıyorsa örgütün kültürünü de benimsemiştir. Öte yandan örgüt toplumu işgörenin yaptıklarını örgütün kültürel değerlerine, düzgülerine uygun bulmuyorsa, işgören üzerinde kendine özgü geliştirdiği önleyici, yasaklayıcı, caydırıcı toplumsal kurallarını uygular (Başaran, 2000b: 32). Normlar grup içinde 4 amaca hizmet ederler ;

1. Grubun devamlılığını ve hayatta kalmasını sağlarlar kolaylaştırır,
2. Davranışları basitleştirir,
3. Grup üyelerinin kendilerini utandıracak durumlardan kaçınmalarına yardımcı olur,
4. Normlar ayrıca grubun temel değerlerini ifade etmelerine ve başka gruplardan ayrılan yönlerini bilmelerine yardımcı olur (Özkalp ve Kırel, 1996: 204)

Toplumda bireylerin uyması gereken kurallar olduğu gibi çalışanlara işlerinde yön veren kurallara uyması gereklidir. Kurallara uygun şekilde davranan çalışanlar diğer çalışanlarca kabul edilir ve örgüt içinde desteklenir. Kurallara uyulmaması halinde kişi diğer çalışanlar tarafından değişik yöntemlerle hareketlerinden vazgeçirilmeye çalışılır. Çalışanların, örgütün kültürel kurallarını uygulaması yasal yollarla desteklenir

ve zorunlu kılınır. Her örgütte çalışanların yetki ve sorumlulukları, uyması gerekli kuralları gösteren yazılı ve o ülkenin yetkili organlarınca çıkarılmış belgelerde bulunur ve çalışanlara bunlar iletilir. Başaran kuralların özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

1. Kural, bir değere ilişkin istemin ve beklentinin alt ve üst sınırını koyar.
2. Kural, bir değere dayalı olarak yapılan davranışın niteliğini ve niceliğini betimler ve doğrular.
3. Kural, somuttur; değer ölçü ve ölçünleri gösterir.
4. Kural, işgörenlerin bir davranış belli ölçü ve ölçünlerin sınırı içinde yapmalarını sağlar.
5. Kural, işgörenin davranışının ona yaraşır biçimde yapılmasının sağlar.
6. Kural, yazılmış ve yazılmamış olabilir.
7. Kural, işgörenin üyesi olduğu örgütte ve kümece konur ve onaylanır.
8. Kural, örgütsel (toplumsal) bir denetim aracıdır
9. Kural, her davranış için konulmaz ancak örgüt ve küme için önemli davranışlar için konulur (2000b: 303-304).

## 2. 6.7. Sayılılar ve Varsayımlar

Gizli sayılılar, işgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü (gizli) inançlardır. Gizli sayılılar soyut olmakla birlikte işgörenlerin davranışlarının temelinde bulunur. Gizli sayılılar, işgörenin örgütsel davranışını derinden etkiler. Gizli sayılılar, doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir (Çelik, 2000a: 47). Sayılı, doğa toplum, toplumu oluşturan kurumlar, bireysel anlamda insan ve test ilişkileri ile ilgili çoğunlukla kabul edilmiş denenmeyen, sınanmayan, test edilmeyen yargı ve önermelerdir (Çınar, 1999: 52) ve bir konuda neyin mantıklı ve doğru olduğuyla ilgili olarak ortaya çıkan ve kabul edilen sonuçtur (Şişman, 1994: 82). Ciddi olarak kabul edilen varsayımlar genellikle tarihsel olarak değerler şeklinde başlar, zamanla oldukları gibi kabul edilirler ve varsayımların özelliklerini üstlenirler. Bu varsayımlar bundan sonra sorgulanmazlar ve bunların tartışılmaya açık olmaları her geçen gün azalır (Schein, 2002: 9).

Temel varsayımlar, örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Temel varsayımlar değerler ve inançlar gibi açık değildirler, dolayısıyla, insan doğa ilişkileri,



hakikatin niteliği, insanın ve insan faaliyetlerin nitelikleri konusunda olabilir (Arslan, 2001: 125). Varsayımlar, belli bir zaman içerisinde sistemin kendine mal ettiği, bilinç altı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan “temel varoluş ilkeleri olarak” insan etkileşimine yol verirler. Dolayısıyla bir sosyal birimde kültürel varsayımların doğması tıpkı kültürün diğer öğeleri gibi tarihsel bir birikim, yani üyeler arasında uzun süren etkileşimler gerektirir. Bu tarihsel süreç içerisinde oluşan varsayımların grup yaşantısında geçerli değer, inanç ve norm sistemlerine yön vermesi beklenir (Tevruz, 1997: 92).

Bir grup ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde, sonuçta ortaya çıkan algılamanın, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik biçimleri gruba; anlam, istikrar ve rahatlık sağlar, grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki veya öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltılır. Kültürün kuvveti ve sağlamlığı kısmen bu endişe azaltıcı özelliğinden türemektedir (Schein, 2002: 7-8).

#### 2.6.8. Tören, Semboller ve Sloganlar

Örgütler, kurumu sosyal bir bütün olarak belirtmek veya kurum içinde ayırım yapabilmeyi kolaylaştırmak için sembol ve işaretler kullanırlar. Örgüt içinde kişilerin mevkiini, görevini ve ya kurumun kendisini belirten bu işaret ve semboller, kurumun bütünü içinde intizamın muhafazasını sağlar (Tannenbaum, 1974: 6-7). Törenler, özel bir olay için bir araya gelen bir grubun yararı için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyette örgütün amacına hizmet eden, değer ve kurallarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler tören sırasında hazır bulunuyorlarsa ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yadedilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır (Eren, 2000: 393). Belirli gelenek ve törenler, örgütlerin üyelerinin yapay dahi olsa, ortak değerlerde birleşmelerini güçlendirmektedir. Bir üretim bandında onbininci, yüzbininci, milyoncu otomobilin üretiminin herhangi bir biçimde kutlanması, çalışanlarda bir birlik ruhunun oluşmasına neden olur. Örgütlerin kuruluş yıldönümlerinin balo, yemek, piknik gibi toplantılarla kutlanmaları da ortak değerleri ve ait olma hissini güçlendirmektedir (Üçok, 1989: 316).

Tören ve simgeler özellikle başarılı ve güçlü kültürlere sahip firmalarda, çalışanlar arasındaki statü farklılıklarını azaltacak ve iş yaşamı dışında bu farklılıkları hissettirmeyecek ve bireyler arasında kader ortaklığı yaratacak şekilde gelişme göstermektedir. Böylece örgütler çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar (Akıncı, 1998: 140). Varol tören ve simgeleri şu şekilde aktarmaktadır;

1. Kıyafetler, işe giriş çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin sembolik davranışlar,
2. Başarılılar-yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,
3. Rozet, flama gibi şeyler,
4. Yönetim ve elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirten mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün törenleri ve simgelerinin örnekleri (1989: 202 ).

Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri geliştirmeyi amaçlar. Örneğin, ödül törenleri, atama veya emeklilik törenleri örgüt kültürünün ortaya çıktığı törenlerdir. Ritüeller ise törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış ve genellikle seyircilerin faydalanmasına yöneliktirler. Ritüellerin amacı katılımcılar üstünde örgüt kültürünü hakim kılmaktır (Arslan, 2001: 124). Genel törenler, günlük, haftalık ve belli dönemlerde kurallarına uygun olarak yapılan planlı gösterilerdir. İşgörenlerin duygulanmalarını sağlamak için özenli, düzenli ve dramatik etkinlikler yapılır. Bayrak, sancak törenleri, özel günler, kuruluş vb. kutlanma toplantıları bunlardandır. Özel törenler, bir işgören ya da bir olayla ilgili bir çok işgörenin başarılarını ödüllendirmek, katılımını ya da ayrılışını kutlamak, örgütsel ve toplumsal konum kazandırmak için yapılan toplumsal etkinliklerdir. Madalya, rozet, yıldız takma; ödül flama, belge verme, sınav, görüşme yapma eğitime ya da bir özel toplantıya başlama ya da bunları bitirme edim değerlendirme bir ürünün üretimini tamamlama törenleri bu türdendir (Başaran, 2000b: 298). Törenler, örgüt kültürünün temel değerlerini çalışanlara iletmek yoluyla katkıda bulunurlar. Emekli olmuş bir kişi için yapılan bir tören ve kurumu simgeleyen bir hediye örgütün emekli de olsa çalışanlara verilen değeri ve onca sene verilen hizmete duyulan saygıyı ifade eder ve

yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda bilgi sahibi olmalarını ve örgüte bağlanmalarını sağlar.

Semboller, ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar ve anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmekte ve örgüt içindedeki semboller; ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlaç olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz. 1998: 38). Çağdaş işletmeler fiziki görünümüne önem vermektedirler. Bir şirket binasının mimarisi sanıldığından daha fazla öneme sahiptir. Mimari tarzı ve iç dizaynı gerek çalışanların gerekse müşterilerinin davranışlarını etkilemektedir. Binaların insan psikolojisi üzerindeki etkisi için verilecek en uygun örneklerden biri eski komünist ülkelerdeki kamu binalarının mimari tarzıdır. Bu binalara giren insanların devletin büyüklüğü karşısında psikolojik olarak ezilmeleri amaçlanmıştır. Mimari özellikler örgütün stratejik profilini gösteren semboller olarak kullanılabilirler. Binaların şeklindeki değişiklikler çoğunlukla örgüt kültüründeki değişmeyi gösterir (Arslan, 2001: 123-124). Semboller, örgüt içinde mevki ve statülerin bilinmesini, kimin önemli ve yetkili olduğu konularında işaret olabilecek bilgiler vermektedir.

Örgüt içindeki bireyler gibi, örgüte yeni giren bireyler de örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla öğrenmektedir. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olduğu kadar örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracıdır (Algan, 1997: 18). Sembol ve semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlere karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar ve üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine aracılık eder. Örnek giysiler, üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler örgüt içi ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını artırmak, görevlerini hatırlatmak, kültürlerinin değer ve felsefesine uymak konusunda arzu duyguları artar (Eren, 2000: 392). Örgüt içindeki bireyler gibi, örgüte yeni giren bireylerde örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir. Bu yönüyle

örgütsel semboller örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olduğu kadar örgütsel sosyalleşme sürecinde de bir öğrenme aracı olmaktadır (Şişman, 1994: 68).

Semboller, ulusal kültür içinde olduğu kadar örgütsel kültürler içinde de geniş bir yer tutmaktadır. Değişik biçimlerde kodlanmış özel anlamlar olarak örgütsel semboller bir kültürün üyeleri tarafından paylaşılan çeşitli kültürel öğelerin en kapsamlıdır. Bunlar anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran sözel davranışsal ifadeler, çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir (Şişman, 1994: 67-68). Bunlar örgütün ürünleri olabileceği gibi yıllık raporlar, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan her türlü araç, gereç olabilir. Büro alanlarının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları, binaların mimarisi gibi öğeler fiziki çevreyi oluşturur. Teknoloji fiziki çevreyi oluşturan önemli bir unsurdur. Kullanılan enformasyon teknolojileri, bilgisayar ve bilgisayar yazılımları teknolojinin bir parçasıdır. Örgütün sosyal çevresi, işte kullanılan dil, davranış tarzları, semboller, kurallar ve süreçler tarafından oluşturulur (Arslan, 2001: 123).

Semboller, grup için özel ve farklı anlam taşıyan söz biçim ya da eylemler olabilir. Örneğin şirket logosu veya şirkette kullanılan özel renkler en çok dikkat çeken sembollerdendir (Arslan, 2001: 125). Semboller, görüldükleri anda algılanacağından fazlasını da ifade edebilirler. Örneğin rezerve edilmiş bir araç park yeri belki de birkaç metre karelik asfalttan başka bir şey değildir. Ancak aynı park yeri sahibinin hiyerarşik yapıdaki yerini temsil ettiği için sembolik değeri reel değerinin çok üstündedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 172-173)

Foxbor isimli bir şirket ilk yıllarında varlığını sürdürmek için teknik ilerlemeye ihtiyaç duyduğu bir sırada akşam vakti bir araştırmacı bulmuş olduğu bir modelle başkanın bürosuna dalar. Araştırmacının bulduğu çözümün mükemmelliği karşısında donakalan ve bu buluşu nasıl ödüllendireceği konusunda şaşkına dönen başkan masasının çekmecelerini karıştırır bir şey bulur ve araştırmacıya uzatır "İşte" der. Elinde o an bir ödül olarak verebileceği bir muz vardır ve o günden bu yana Foxboro'da bilimsel başarı için en yüksek takdir simgesi, küçük bir "altın muz" olmuştur (Morgan, 1998: 149).

Heinenken, yalnızca bir Avrupa birası olmaktan çıkıp bir dünya birası olmak istediğinde, yönetim kurulu başkanı Ray Van Schaik biranın meşhur yeşil renkli şişesini dikkate alarak bir slogan hazırlamıştı. Kurum içi bir savaş çığılığı gibi yerleşen slogan “Dünyayı yeşile boyayın” olarak hazırlanmıştı. Mesaj gayet açıktı ve icraat talep eder nitelikteydi. Bugün Heinenken, dünyanın uluslararası birası olarak sağlam bir yere sahiptir (Goffee ve Jones, 2003: 242). Bu tür sloganlar ile çalışanların coşku içerisinde örgütün amaçları ve hedefleri anlaması sağlanır. Temel değerler sloganlaştırılarak sembollerin yanında sloganlar ile desteklenir. Bu sloganlarla anlatılmak ulaşılmak istenen hedefler çalışanlarca yeterince anlaşıldığında örgüt kültürüne katkısı büyük olur.

### 2.6.9. Örgütün Tarihi

Bir örgütün kültürü, o örgütün tarihi dikkate alınmaksızın tam olarak anlaşılmaz. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin bir ürünüdür. Örgüt kültürü durağan bir yapı olmayıp değişkendir, bu nedenle örgüt kültürünü anlamak bir örgüt tarihini anlamak için örgüt tarihini bilmek bir zorunluluk olmaktadır (Arslan, 2001: 126). Bir kültürün şekillenmesini olanaklı kılmak için belirli bir insan grubu yeterli sürekliliğe ve ortak geçmişe sahiptir. Bu bazı örgütlerin ortak bir geçmişi olmadığı ve üyelerinde çok sık değişim olduğu için, bunların birleştirici bir kültürleri olmadığı anlamına gelmektedir. Paylaşılmış uzun bir geçmişleri olduğundan dolayı önemli yoğun deneyimleri (askeri birlikler gibi) paylaştıkları için kuvvetli kültürleri olduğu farzedilir (Schein, 2002: 6).

Örgütün geçmiş; isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı değer, inanış, sembol alışkanlıklarda kendini gösterir. Köklü ve uzun geçmişi olan örgütlerde, birtakım değerler oluşturmak ve semboller edinmek için kurucuların isimleri sürdürülür (Berberoğlu, 1990: 157).

### 2.7. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kurumun kültürünü oluşturan temel değerler bir birey bir gruptan örgütün üst veya alt seviyeleri gibi farklı bir gruptan kaynaklanabilir. Güçlü kültürleri olan firmalarda temel değer ve fikirler, genellikle bunları bir vizyon bir işletme stratejisi bir felsefe veya üçünün bir karması olarak ifade eden kurucularına ve ilk liderlerine dayanmaktadır. Kurum kültürünün başlaması ile ilgili yapılan örgütsel çalışmalar firmayı kuran girişimcilerin bu konuda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Çünkü kurucu firmanın kültürünü yaratır ve kurum da kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır (Akıncı, 1998: 72 ). Bir örgütün ilk yıllarında örgütü kuran kişinin değer ve davranışları kültürün öğeleri arasında yer alır. Örgüt kurucusu bunun belki bilincinde veya değildir. Sorunların çözümünde kullanılan yöntemler vasıtasıyla kültür biçimlenir. Bu nedenle örgüt kültürünün arkasında, hareketleriyle örgütü biçimlendiren bir veya birkaç kişinin ahlaki felsefesi yatar. Belli bir çevrede doğan doğru veya yanlış kavramları yıllar sonra gözle görünür bir biçimde kültürü yaratır (Ouchi, 1989: 143). Örgüt kültürünün genelde üç kaynağı vardır;

1. Örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları,
2. Örgüt geliştirme doğrultusundaki grup üyelerinin öğrenme deneyimleri,
3. Yeni üye ve liderlerin inanç, değer ve sayıtlıları (Çelik, 2000b: 64).

Örgüt kurucusunun, örgüt kültürünün oluşturulmasında olan etkisi çok büyüktür. Çünkü kurucu, kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarfetmiştir ve bu kişiler ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte, bu değerlerin kabulü için dolaylı ya da doğrudan zorlamaktadır. Böylece örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Her birey örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmakta bu da örgüt kültürünün geleceğine dolaylı ya da doğrudan olumlu ya da olumsuz katkıda bulunmaktadır (Güçlü, 2003: 149).

İşgörenler örgüte geliştirdikleri kültürleriyle birlikte gelirler. Küçük yaşta beri yaşayarak kazandıkları bu kültür, istense de istenmese de, işgörenlerin örgütsel davranışının oluşmasını etkiler. Yönetmenlere düşen görev, işgörenlerin örgüte getirdikleri kültürü çatışmaya elvermeyecek biçimde örgütsel işlevler için kullanarak bu değerli güç girdisinden yararlanmaktır (Başaran, 2000b: 294). Örgütün hayata geçmesi ile birlikte oluşturulacak olan örgüt kültürü üzerinde örgütün kurucusunun veya kurucularının amaçları, örgütün amaçlarına ulaşmak için tasarladığı yöntemler, kendi kişisel değer ve inançları, sahip olduğu geleneksel alt yapı önemli etkenlerdir.

Örgütlerin üyelerini etkilemesi ve yönlendirmesi başlıca biçimsel yapısı ve kültürü ile sağlanır. Yapısal özellikler örgütsel faaliyetlerden örgütsel doğar ve yetki-

sorumluluk ilişkilerine, bölümlere ve görevlere yansır. Örgüt kültürü ise toplumdaki, örgütün faaliyetlerinden ve üyelerinden kaynaklanır, örgütün bütününde uyulan kural, gelenek, değer, alışkanlıklar ve tutumlar biçiminde ortaya çıkar (Berberoğlu, 1990: 156). Örgüt personelinin çevre etmenleri karşısında etkilenmeleri; olumsuzluklara karşı bazen akılcı, bazen de hissi yollardan çözüm bulmalarını doğurur. Başarılı buldukları çözüm yollarını yinelemeleri gelenekleri, ananeleri, törenleri ve giderek örgütün kültürünü oluşturur (Üçok, 1989: 317).

Schein'e göre; Kurucular ve liderler kendi varsayımlarını yerleştirmek için girişimlere devam ederlerken, örgütün diğer kısımlarının, sonuçlar çıkarttıkları kendilerine ait deneyimlere sahip olduğunu ve bunların değiştirilemeyeceğini anlarlar. Öğrenme süreci giderek daha fazla ortak hale gelir ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar yalnızca liderin en baştaki varsayımlarını değil grubun tamamının deneyimini yansıtır. Liderler her şeyin nasıl olması gerektiği konusunda kendi görüşlerini yerleştirmeyi denemeye devam ederler ve eğer yeterince güçlü iseler doğmakta olan üzerinde baskın bir etki sahibi olmaya devam edecektir ve kendi sayıltılarını aktarmak kültürü yerleştirmek, yaymak ve yeni üyelere öğretmek amacıyla kullandıkları mekanizmaları birincil ve ikincil olmak üzere 2 başlık altında toplamıştır.

Birincil mekanizmalar şunlardır;

1. Liderlerin dikkat ettiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği şeyler,
2. Liderlerin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterme şekli, liderin tutumu;
3. Kasıtlı rol modelleme veya yönlendirme,
4. Ödül ve statülerin dağıtımı ile ilgili tahsis kriterleri,
5. İşe alma, seçme, atama, emeklilik ve işten uzaklaştırma kriterleri.

İkincil mekanizmaları şöyle sıralamaktadır;

1. Örgüt tasarımı ve yapısı,
2. Örgütsel sistemler ve süreçler,
3. Fiziksel alanın cephelerin ve binanın tasarımı,
4. Hikayeler, efsaneler, mitler ve semboller,
5. Örgüt felsefe, inanç ve ayrıcalıkların resmi ifadeleri (2002: 17).



## 2.8. Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi

Yönetim, çok eski tarihlerden beri insanlık için bir uğraşı olmuştur. Yönetim bu nedenden dolayı ki tarih boyunca topluluk ve örgütlerde yerini almıştır. Kimi zaman dini önderlerin yer aldığı teokratik yönetimler, kimi zaman kral ve ailesinin yönetimi altındaki otokratik yönetimler ve günümüzde çok partili siyasi yaşam ile gelen demokratik yönetimler insanlık tarihinde yerlerini almışlardır. Bu gün hala dünyanın çeşitli bölgelerinde farklı yönetim şekillerine rastlanılmaktadır.

Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanların örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2000a: 14). Dolayısıyla yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yabancı kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1998: 3). Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, kurallar ve inançlar çoğu kez örgütün geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Yöneticilerin örgütlerin geleceğini etkileyecek ve sürekliliğini belirleyecek önemli kararların alınmasında rol oynayan örgüt kültürünün yönetim açısından taşıdığı önem büyüktür. Örgüt üyelerinin ortak değer, kural ve inançlar etrafında birleşmeleri onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder (Ataman, 2001: 537).

Bir örgüte hayat veren ve onu yaşatan, onu diğerlerinden farklı kılan yönetimdir. Yönetime örgütün ruhu da diyebiliriz. Örgütteki insanların ihtiyaç ve istekleri birbirinden farklıdır. Örgüt etkinliğine katkısının maksimize edilebilmesi için insanın potansiyel gücünün ortaya çıkartılmasında bu farklılıkları dikkate alacak esnek bir yapının oluşturmasına ihtiyaç vardır (Yüksel, 1997a; 2). Örgüt belirli bir toplumda faaliyetini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendine özgü inançları, değer yargıları ve çeşitli olaylar karşısında belli tavırları vardır. Yönetim için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür ve bir toplum içerisinde faaliyetlerini sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. Bu nedenle bir örgüt



yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin tamamıdır (Erdoğan, 1994: 121).

Günümüzde yönetimler, çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen etkenleri bilmek, çalışanların davranışlarını önceden kestirmek istemektedirler. Kişi davranışının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplumun bilinmesiyle olur. Bu nedenle yönetim, çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymakta ve yönetimin toplumun kültürüne bağlı olduğu düşünülmektedir. (Erdoğan, 1994: 113). Yönetim süreci aynı anda bir sorun çözme sürecidir. Yönetim örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunları çözmek zorundadır. Sorunların kaynağı, örgütün içinden ya da dışından olabilir. İç çevreden gelen çoğunlukla verimsizlik, eşgüdümsüzlük, çatışma, yenilemeye direnme gibi sorunlardır. Dış çevreden gelen sorunlar ise hızlı toplumsal değişmelerin gerektirdiği yeni işlemler, sosyal ve ekonomik engeller, sunulan ürünün pazarlanmaması ve benzerleridir (Başaran, 2000a: 16). Eren yönetim sürecinin temel ve zorunlu öğelerini şöyle sıralanmaktadır;

1. Yönetim, bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir,
2. Yönetim, belirli birtakım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar,
3. Yönetimin olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir,
4. Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir,
5. Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar,
6. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir,
7. Yönetim, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi şeyleri yapmasını ve uzmanlaşmasını gerekli kılar,
8. Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli kullanılmasını gerektirir,
9. Yönetim, elindeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde kullanmayı gerektirir (Eren. 1998: 4).

Yönetime kültürün etkisi çok yönlüdür. Örgüt içerisinde yer alan çalışanlar benzer veya farklı kültürün üyeleridir ve kendi kürlülerinin etkisinde oldukları, başka kültürlerin üyelerini etkileyecek ve onlardan etkilenecektir. Toplum kültürü içinde ayrı bir birim olan örgüt, yönetim evresinde bazı kültür öğesinin olumsuz etkisiyle karşılaşabilecektir (Erdoğan, 1994: 202). Yönetimsel gücün niteliği ile kültürün niteliğinin birbirine zıt olması örgütlerde yönetimsel güç ile kültürü karşı karşıya bırakır. Özellikle otoriter yönetimle yönetilen örgütlerde bu savaşım daha da belirginleşir. Oysa örgütün kültürü doğal süreç içinde oluşur; yok edilemez durdurulamaz. Yönetime düşen görev, bu zıtlığı bilerek örgütün kültürünü hem örgütün ve yönetimin amaçları ile hem de işgörenlerin gereksinmelerini karşılayıp onları doyuma ulaştırmak için yapıcı ve yararlı bir biçimde kullanmaktır (Başaran, 2000b:307).

Üst yönetimin faaliyetleri kurum kültürü üzerinde önemli bir etkiyi sahiptir. Çünkü, çalışanlar örgü içinde yönetimin yaptığı ve söylediği şeyleri gözlemler. Üst yönetimin yaptıkları ve söyledikleri zaman içinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin kuralları oluşturur ve bu kurallar örgütteki sorumlularca aşağı kademelere geçirilir. (Akıncı, 1998: 86). Üst yönetim tarafından gerçekleştirilen sembolik faaliyetler işgörenlerin, örgüt kültürüne katılmasına yol açar. Genelde yöneticilerin neye değer verdikleri, ne söyledikleriyle değil ne yaptıklarıyla ortaya çıkar. Çalışanların dikkatini çeken bu davranışlar, yönetimce verilmek istenen mesajın çalışanlarca doğru yorumlanmasına imkan verir (Yüksel, 1997a; 159).

Örgütün kültürü, üst yönetmenden bu denli etkilenince ister istemez onun kişilik özelliklerini de yansıtır. Örgütün kültürü, üst yönetmenin kişilik özelliklerine göre nitelik değiştirir. Eğer üst yönetmenin davranış bozuklukları varsa etkilenmenin derecesine göre bu davranış bozuklukları örgütün kültürünü sağlıksızlaştırır. Sağlıksız bir örgüt kültürü de bu kültürü yaşayan çalışanları uyumsuzlaştırır (Başaran, 2000b:307). Karar almada yöneticilere bir çerçeve çizen, çalışanların, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini teşvik eden ve bu faaliyetlerin iç içe geçerek birbirlerini tamamlamalarını sağlamaya yardımcı olan örgüt kültürü, bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı niteliği taşır ve yönetimi büyük ölçüde etkiler. Örgüt kültürü ile yönetim arasında ki ilişki karşılıklı olup örgüt kültürü de, örgütsel faaliyet ve yönetimsel önlemler tarafından büyük ölçüde etkilenir (Ataman, 2001: 538).



## 2.9. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kavramını “makine” ve “organizma” gibi mecazlarla açıklamaya çalışan yaklaşımlarda genel olarak örgüte mekanik yönden yaklaşılmakta ve esas itibariyle de örgütsel yapı vurgulanmakta iken; örgüte kültürel açıdan yaklaşan ve örgütleri düşünce sistemleri, anlam sistemleri ve kültürler biçiminde tanımlayan benzetmelerde daha dinamik bir yaklaşım biçimi benimsenmekte örgütsel yapının özünü oluşturan onu biçimlendiren kültür kavramı ön plana çıkmaktadır (Şişman, 1994: 7). Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış, ya da kültür geliştirebilmelidir (Yüksel, 1997a; 9). Örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir;

1. Örgüt kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamıdır ve farklı bir özelliğe sahiptir.
2. Kültür, işletmenin o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültürün şekillenmesi o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme sürecini gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel doku değişkenleri, o etkileşim içerisinde yer alan insanların algı çerçevelerini oluşturur.
3. Kültür, işletmenin yapısal özellikleriyle değil, antropolojik kavramlarla açıklanır.
4. Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Bazı kültür değişkenlerinin değiştirilmesi (normlar, değerler, semboller) bütünsel bir kültür değişimi anlamına gelmez.
5. Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutu ile ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde; söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır.

6. Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görebilecek kanallara aktarılmasının bir yoludur ve kültürel öğelerin oluşumunda insanlar arasındaki duygulaşım önemli rol oynar.

7. Kültürün çekirdeğini, o işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur (Tevruz, 1997: 88-89).

Örgüt kültürünü, örgütün amaçları ve bunu gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve becerinin niteliği, işgörenler ve onların örgüte getirdikleri değerler şekillendirir (Celep, 2000:8). Örgüt içinde değişik birimlerde çalışan ve örgüt içindeki gerek kişisel gerekse örgütsel davranışına yol gösteren bu değerler örgüt içinde anlatılan hikayeler, örgütün iş tarzı, yapılan törenler, büroların yerleşim şekilleri, personelin birbirleri ve halka karşı tutumları üzerinde etkiye sahiptir.

Başarılı firmalar genellikle kendilerini büyük bir aile gibi mütalaa edip, katı bir emir-komuta zincirini kullanmaktan kaçınır ve bayrak, şarkı, slogan gibi semboller kullanarak yeni gelenlere insanın önemini yüceltici şekilde sosyalize ederler. Firma içinde her seviye ve yönde bilgi iletişimine büyük önem vererek ufak birimlerin oluşmasını teşvik edip bu birimlere önemli ölçüde özgürlük tanıyarak ve insana gösterdikleri saygıyı firmanın temel felsefesi haline getirirler (Kozlu: 1986; 44). Peters ve Waterman başarılı örgütlerin 8 önemli kültürel özelliğini şöyle sıralamıştır;

1. İşin üstesinden gelmek için eylemden yana olmak. Bu şirketler sorunları çözmek amacıyla çalışmalarını “yap, düzelt, dene” biçiminde uygulamaktadırlar. Bunun sonucu olarak bu şirketlerde deneme ve deney yapma konusunda aşırı bir isteklik göze çarpmaktadır.

2. Müşterilerle yakın ilişki kurmak suretiyle hizmet ettikleri insanların eleştiri ve tavsiyelerini alarak kalite, hizmet ve güvenilirlik sunmaktadırlar. Bu şirketler en iyi ürünlerini bu yakın ilişkilerden elde ettikleri bilgiler sayesinde sağlamışlardır.

3. Özerklik ve girişimciliğe önem verirler. Bu şirketler yaratıcı ve lider kişiler yetiştirebilmektedirler. Bunun için, insanların yaratıcılıklarını yok edecek dar kalıplardan kaçınarak çalışanların risk alma ve girişimcilik konusunda

cesaretlendirmekte ve desteklemektedirler. Gevşek bir dokuya sahiptirler ve hatalı da olsa iş proje üretmekten kaçınmamaları istenir.

4. İnsanlar aracılığıyla verimlilik anlayışı vardır. İşgörenler kalite ve verimliliğin en temel kaynağı olarak görülür. İşgörenlerin bu şirketlerin en önemli ögesi olduğu hissettirilmeye çalışılır.

5. İşin içinde olmak ve değerlerle yöneltmek. Şirket kurucu ve liderleri önem verdiği değerleri kişisel özen ve kararlılık göstererek ve bu değerleri işin içinde bizzat uygulayarak tavandan tabana kadar yayılmasına yardımcı olmakta bir coşku yaratmaktadır.

6. En iyi becerilen işe bağlı kalmak. Kusursuz şirketler en iyi bildikleri işe adapte olmakta ve bu işten fazla uzaklaşmayan bir yapıları bulunmaktadır

7. Yalın biçim az kurmay. Basit bir sistemleri vardır ve üst düzey kurmayları azdır. Günlük yaşamın karmaşıklığı karşısında herkesin anlayabileceği temeli oluşturan yerleşik, değişmeyen bir biçime sahiptir.

8. Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir yerde bulunduğu, merkezleşmiş ve merkezleşmemiş bir yapı özelliklerini birlikte sergilerler. Üzerinde titredikleri bazı temel değerler konusunda aşırı derecede merkezcidirler (1987: 46- 49)

Örgütsel kültür, içinde bulunduğu toplumun kültüründen iki yönden ayrılır. Birincisi, örgüt toplumun gereksinmelerini ne denli yüksek karşılıyorsa o denli toplum içindeki konumunu ve önemini artırarak, toplum katında bir değer olur. İkincisi örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için toplumun kültüründen kendine gerekli değerleri, kuralları alarak ve bunlara kendi ürettiği değerleri, düzgüleri katarak toplumdaki diğer örgütlerden ayrılacak nitelikte bir kültür geliştirir. Bu kültür, örgütün toplum katındaki önemi oranında toplumsal kültürü etkileyerek değişikliğe uğratar (Başaran, 2000b: 294 ). Bir çok araştırmacı kurum kültürünü soyut çevre olarak görmekte ve boyutlarını kesin olarak belirtmekte zorlanmaktadır. Kurum kültürü birbirine bağlı olan bazı boyutları kapsamakta ve tanımlanıp ölçülebilen belli boyutları da olması gerekmektedir. Akıncı'nın Robbins'ten aktardığına göre örgüt kültürünün örgütten örgüte farklılık gösteren on boyutu şunlardır;

1. **Bireysel inisiyatif:** Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,

2. **Risk toleransı:** Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,

3. **Yön:** Örgütün çalışanlara verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi,

4. **Bütünleşme:** Örgüt bünyesindeki ünitelerin ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri,

5. **Yönetim Desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,

6. **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ile işçi davranışlarını takip ve kontrol etmek için yapılan denetimin miktarı,

7. **Kimlik:** Çalışanların kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri,

8. **Ödül sistemi:** Kıdem süresi ve adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan işçi performans kriterlerine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi,

9. **Fikir ayrılıklarına verilen tolerans:** Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadar tolere edildiği ve işçilere verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesi,

10. **İletişim modelleri:** Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığına derecesi (1998: 48-49 ).

## 2.10. Güçlü Kültürlere Sahip Örgütlerin Özellikleri

Yaklaşık yirmi yıldır örgüt kültürü, örgütsel başarıyı sağlamada bir unsur olarak görülmekte, örgüt kültürünün güçlü ve zayıf olması ile performans arasında ilişki kurulmaktadır. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performanstır. Güçlü kültürlerde üyeler kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma, disiplin ve kontrol gibi yöntemlerle içselleştirmektedir. Bu yolla bireylerde, motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma azalmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35-36).

Güçlü bir örgüt kültürü örgüt üyelerinin ortak, değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Örgüt tarafından benimsenen değer, norm ve

inançların örgüt üyeleri tarafından kabul edilme derecesine bağlı olarak örgüt kültürünün gücünde artar. Örgüt üyelerinin bireysel kültürleriyle, üyesi oldukları örgütün kültürü arasında bir geçiş sağlanamazsa doğal olarak zayıf bir kültür ortaya çıkar. Güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması için öncelikle örgüt ve çalışanları için önem taşıyan değerler, norm ve inançların neler olduğu belirlenmeli, daha sonra ise çalışanların bu değer, norm ve inançları benimsemesi sağlanmalıdır (Ataman, 2001: 547). Şişman ilgili literatür taraması sonucu güçlü kültüre sahip örgütlerde;

1. İşgörenlerin yaratıcılık başarı güduları teşvik edilir. İşgörenlerin mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek sağlanır. Örgütte yenilik ve değişmelerle gelenekler; otoriteyle özerklik (otonomi) arasında bir denge kurulur.

2. Görevin yerine getirilmesinde işgörelere büyük ölçüde özerklik (otonomi) verilir. İşgörenler yanlış yapmaktan korkmaz görevleriyle ilgili konularda risk üstlenme konusunda teşvik edilir. Bu nedenle de örgütün kuralları dışına çıkanlar bu kuralları bozan kişiler olarak değil kendilerini riske atan kişiler olarak kabul edilir.

3. Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır. İşgörenler, işleriyle ilgili konularda kendi aralarında bir yandan yarışmaya diğer taraftan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.

4. İşgörenler yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir, isteklendirilirler. İşgörenlerde yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.

5. Örgütte esnek bir yapı bulunur ve işgörenin kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim biçimi tercih edilir. Örgüte egemen olan kurallar değişmez katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür.

6. Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup, örgütsel çatışmalarda karşılıklı anlayış içinde çözümlenir. Örgütte yapılan işlerle ilgili olarak yapılan hatalar hoşgörü ile karşılanır ve örtbas edilir. Şikayetler ise hoş karşılanmaz.

7. İşgörenin görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. İşgörenler arasında karşılıklı güven ve dostluk bulunur.

8. İşgörenler arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgüte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleri ile kaynaşır.

9. Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; İşgörene sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde işgörenin performans ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir; imtiyazlı davranışlardan kaçınılır.

10. İş, örgütün yaşaması için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte bilimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür (Şişman, 1994: 144-145).

Kuvvetli kültürün doğal bir sonucu işten ayrılma oranında azalma görülmektedir. Çünkü kuvvetli kültür üyelerine bir dayanak sağlamakta ve üyeler arasındaki dayanışma artmaktadır. Aynı şekilde kuvvetli bir kültür örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda da tutarlılık yaratmaktadır. Bu da yöneticilere düşen görevleri azaltmaktadır. Çünkü kural ve kaideler azalmakta bir yöneticiye ve bürokratik kurallara gerek olmaksızın bireyler kendi davranışlarını düzenleyebilmektedirler. Zamanla örgüt kültürü çalışanlar tarafından içselleştirileceğinden yönetim fonksiyonları giderek daha az hissedilir hale gelebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 1996: 160-161). Hırs, hizmet, kalite, insanın önemi ve benzeri konulardaki temel değerler başarılı firmaların kültürünü oluşturur. Kültürde, bir çok yöneticinin pek itibar etmediği soyut yumuşak bir kavram fakat başarının temelidir (Kozlu, 1986: 49).

### **2.11. Örgüt Kültürünün Görevleri**

Örgüt üyeleri tarafından ortak olarak paylaşılarak, semboller ve sembolik hareketlerde ifade bulan değer, norm ve tutumlar olarak tanımlanan örgüt kültürü örgütlerin yaşama ve gelişmesi bakımından son derece önemlidir. İyi kavramlaştırılmış bir kültüre sahip olan örgütler diğerlerine nazaran daha avantajlı durumdadır (Ataman, 2001: 519-520). Örgütteki kültürel yapının kendilerini geliştirmek ve örgüt amacına daha fazla katkıda bulunmak isteyen işgörenleri destekleyici nitelikte olması, çalışma ortamının güdüleyiciliğini artırır (Celep, 2000: 8). Örgüt kültürü, mevcut yetenek ve icraatları ile örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve yaşamasında büyük görevler üstlenen, örgütün en önemli girdisi olan çalışanların örgütle bütünleşmelerini ve örgüte bağlanmalarını sağlar. Bu etkileşim sonucu meydana gelen başarılar ile onların maddi



ve manevi ödüllendirilmelerini sağlar. Örgütün sahip olduğu ortak inançlar, herkesin örgüt içinde nasıl davranması gerektiği, doğru ve yanlışın ne olduğu ve katılımı sağladığı için iletişim kolaylaşır, işbirliği gelişir, motivasyon artar böylece örgüt tek vücut halinde içinde bulunduğu sahada daha etkin ve verilmiş şekilde çalışır.

Örgüt kültürü aynı zamanda denetim aracı olarak kullanılmakta ve iki tür denetim biçimi bulunmaktadır. Bunlardan biri resmi denetim biçimi olan bürokratik denetim, ikincisi ise çalışanların toplumsal ve bireysel değerleri ve inançlarından oluşan gayri resmi denetim biçimidir. Sosyal değerler, alışkanlıklar, gelenekler, paylaşılan inanç ve değerler ile örgütsel amaçlara erişme konusunda birbirine güvene dayalı denetim kültürel değerlerin önemini vurgular ve bürokratik denetimin aksi bir durumunu ifade eder ve örgütsel kültürü temsil eden normlar ve değerler örgüt üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir denetim aracıdır (Eren, 1998: 245-246). Örgüt kültürünün oluşmasıyla; örgüt yapısının şekillenmesi, çalışanlarla örgütün bütünleşmesi, statü farklılıklarının hiyerarşik bir yapıda belirlenmesi, üyelerce paylaşılan ideoloji ve felsefenin paylaşılması, sembollerin bir anlam ifade etmesi ve bu düşünce, değer, alışkanlık ve geleneklerin sosyal faaliyetlere yansması gibi sonuçlar elde edilir (Şener, 2001: 211). Yüksek kademede olanların aşağı kademelerdekilerden daha fazla statüsü vardır. Dolayısıyla, yüksek kademede olanlara daha çok önem verilir ve sorumlulukları ve onlara karşı beslenen saygı daha çoktur. Sorumluluk, saygı ve itibar, statü ilgili daha geniş maddi imkanlarla bir araya gelince, çok önemli olan ihtiyaçları karşılanmakta ve bütün bunlar nefse saygı hissini tatmin etmede önemli bir rol oynamaktadırlar (Tannenbaum, 1974: 40)

Örgüt kültürünün güçlü ve sağlıklı olması halinde kuruluşun bütününde belli bir ahlak anlayışı yaygınlık kazanır. Çalışanlar, bütün örgütün görevini ya da ahlakını ortaya koyan hizmete belirgin bir bağlılık, sebat, buluşçuluğa bağlılık ya da daha olumsuz koşullarda atalet, çaresizlik ya da yararsızlık duygusu gibi özellikler gösterir (Morgan, 1998: 174). Nasıl ki toplumsal kültür nesilden nesile aktarırsa, toplumsal kültürün bir alt sistemi olarak örgüt kültürü de nesilden nesile aktarılmaktadır ve işletmenin tanıtıcı bir kimliğidir ve işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir kavramdır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranışlarla bunların bir yansıması olarak ortaya çıkan semboller ve sembolik hareketler hemen her

işletmede değişik özellikler gösterir (Ataman, 2001: 532-533). Varol kültürün bir örgüt bakımından bazı işlevlerini şöyle sıralamaktadır;

1. Örgütte paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkısı olur. Hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar.

2. Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar.

3. Çalışanları motive eder. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar. Ortak değer ve davranışlar aracılığıyla bireyin motivasyonunda büyük etkiye sahiptir (Ataman, 2001: 536).

4. Güçlü ve pazara/ piyasaya yönelimliyse; Politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlara daha az gerek duyulur, planlama ve karar almayı kolaylaştırır. Ortak değer ve normların varolması ve bunların tüm çalışanlar tarafından paylaşılması halinde biçimsel kural ve düzenlemelere duyulan ihtiyaç nispeten azalır (Ataman, 2001: 534).

5. Alt kademe elemanları çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilebilirler. Belli sayıda kültürel değer ve amaçlar çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.

6. Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir.

7. Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.

8. Kültür; değerler sistemi çalışanların güvenlik-sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi, işlevlerini bütünleştirir. Bir başka deyişle paylaşılan değerler örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme işlevini görür.

9. Örgütsel amaçların ve kalıcılığın, istikrarın kaynağı olma işlevi görür.

10. Sürekli uyum sağlamaya elverişli özellikler sahipse örgütün varlığını sürdürmesi veya daha öncede belirttiğimiz gibi sürekliliği sağlama işlevi görür (1989: 200-201).

En uyumlu hallerinde bile, örgütler tek bir kişide mevcut olan aynı tutarlılık düzeyine sahip olamazlar. Birbirine benzemeyen kişilerden oluşan örgütlerin bünyelerinde, çeşitli kişisel kültürel farklılıkların olması kaçınılmazdır. Örgütlerin temsil

ettikleri temel inanç ve değerlerin bilincinde olması ve geliştirmesi çalışanların faaliyetlerini birleştirir, sorunlara standart çözümler getirir, bazı davranışların neden ödüllendirileceğini açıklar ve kişinin kendi imajını bile etkileyecek bir örgüt imajı ortaya koyar. Örgüt kültürü, elemanların yakından denetlenmesi ve emirle iş yaptırılması gibi bürokratik yöntemlerin yerini almaya başlar ve sonuçta verimlilik artışı ve çalışanların desteklenmesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkar (Ouchi, 1989: 118). Şişman'da örgütsel kültürün temel işlevlerini şöyle sıralamıştır;

1. Örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması,
2. Örgütsel biçimlendirme aracı,
3. Örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı,
4. Örgütsel sorunların çözümlenmiş biçimi,
5. Bütünleşme ve kaynaşma aracı,
6. Moral ve güdüleme/ güdülenme aracı,
7. Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel verimlilik ve etkililiğin anahtarı,
8. Örgütsel değişimin hedefi, aracı, belirleyicisi,
9. Örgütsel istikrar ve mükemmelliğin göstergesi (1994: 146-150).

## 2.12. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Gelişmelerin hızı ve biçimi karşısında hiçbir kurumun durağan kalması ve eski yapısını koruması mümkün görünmemekte ve son on yıl içinde devletlerin ekonomi, siyasal düzen ve hatta sınırlarında bile değişmelerin yaşandığı görülmektedir. Aynı şekilde örgütlerinde yeni durumlara göre büyüyerek veya küçülerek, hedeflerini değiştirerek değişmekte hayatiyetlerini devam ettirmekte veya değişimi yapmadan kaybolup gitmektedir (Erdoğan, 2002: 1). Örgüt kültürü ve örgütsel değişim arasındaki ilişki; örgüt kültürü örgütte işlerin yapılış tarzı ile ilgili olduğundan örgütte uygulamaya konulacak her hangi bir değişim planı işlerin yapılış tarzını etkileyeceğinden veya temelinden sarsacağından, işgörenlerin örgüt kültürü bağlamındaki temel değer ve inançlarını da etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerdeki değişim uygulamaları aynı zamanda kültürel bir değişim planlamasını da gerektirmektedir (Terzi, 2000: 118-119).

Özellikle faaliyetlerinde belirli bir yol almış örgütlerde, yapı ile davranış kalıpları da belirginleşmiştir. Bu tür örgütlerin kendini oluşturan bireylerden ayrı bir

varlığı vardır ve bireylerin ve sahip oldukları değer sistemlerinin örgütte yerleşmiş kültürel özellikleri kolayca değiştirilebileceği düşünülmemelidir. Aksi halde, örgütlerde ve çalışma ortamlarında her yeni kişilikle birlikte değişen değerler, tutum ve davranışlarla bir karmaşa söz konusu olacaktır (Berberoğlu, 1990: 159). Yerleşik kural ve değerler ile örgüt hedeflerine tehdit oluşturan her değişiklik girişimi büyük bir dirençle karşılaşacaktır. Belirli bir değişim kalıbının tüm kültürler için geçerli olamayacağı kabul edilmelidir. Bireylerin kural, değer ve düşüncelerini biçimleyici etkisinden dolayı kültür, herhangi bir değişim girişiminde temel bir işleve sahiptir (Karaer, 1990: 143). Kültürel değişimde, kültürün temel öğeleri olan inançlar, değerler, semboller ve uygulamalar birlikte ele alınmalıdır. İnançlar ve değerlerin değiştirilmesi güç olmasına rağmen semboller ve uygulamalar daha kolay değiştirilebilmektedir. Ancak sembol ve uygulamalarda meydana gelen değişiklikler inanç ve değerlerde de değişmelere yol açabilmektedir (Şişman, 1994: 123).

Çevre şartlarının değişmesi ya da bilinmeyenlerin ortadan kalkması örgüt kültüründe de değişmeye neden olmaktadır. Bazı durumlarda eski yöntemlerin hızla geçerliliğini yitirmeleri sonucu meydana gelen boşlukları güçlü liderlerin ortaya çıkarak en akılcı yolları uygulamalarına neden olabilir. Kültürel değişme evrensel olabileceği gibi devrimsel de olabilmektedir. Evrimsel değişmelerde geçerliliğini yitiren eski davranış ve yöntemlerin yerini yavaş yavaş geçerliliğini olan yenileri almaktadır. Devrimsel değişmelerde ise bu yenileme çok çabuk, hatta ani ve bilinçli olmaktadır (Üçok, 1989: 317). Değişim ihtiyacı saptandıktan sonra çeşitli yollarla değişim sağlama yoluna gidilir ve seçilecek yöntemlerle değişim süreci başlatılır. Can değişim sürecini üç evreye ayırmıştır;

1. Dondurma: Mevcut tutum, inanç ve davranışlar dondurulur ve bu yolla değişikliğe karşı olabilecek dirençler azaltılarak kuşkular ve etkisizlikler ortaya çıkarılıp çalışanlara etkisizliklerin geçici olduğu anlatılıp değişime açık hale getirilmeleri sağlanmalıdır.

2. Değişime Geçme: Yetkiyi elinde bulunduranlar, tehdit, emir verme veya öneri ve katılma yoluyla astlarda teşvik edilir ve değişime geçilir.

3. Yeni Durumu Dondurma: Yeni durum dondurularak sürekli hale getirilir ve eski uygulamalara dönülmesi engellenir (1994: 202).

Kültürün tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi gerekir. Kültürün tanıtımı ve tüm çalışanlara hissettirilmesi yönetimin liderliğinde gerçekleşebilir. Yönetim yeni değerleri örgüte getirmeli ve temsilcisi olmalıdır. Yenilik ve gelişmelerin temsilciliğini üstlenecek birtakım kurulması yöneticinin işini kolaylaştıracaktır. Değişimi gerektiren durumlarda değişimi başarmayı isteyen yöneticinin karşısına örgütsel alışkanlıklar ve kültürel değerler çıkabilir. Örgütsel kültürün, değişim kültürünü de içermesi değişimi kolaylaştıracaktır (Yıldırım, 2001: 31). Kültür ve davranış karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Davranışı değiştirmenin ya da güçlendirmenin değişik yolları vardır. Davranışı değiştirmek mümkün olmakla birlikte, özellikle yerleşik kültürlerde değerleri yerinden oynatmak oldukça zordur. Örgütsel kültürün değişmesi sadece değerlerin değişmesi anlamına gelmemektedir. Örgütsel kültürün değişmesi örgütsel ortamda çok şeyin değişmesine neden olmaktadır (Çelik, 2000a: 82). Mevcut örgüt kültürünü besleyen zihniyetleri, vizyonları, paradigmaları, imgeleri, metaforları, inançları ve ortak anlamları değiştirmek ve arzulanan kültürü yaşanan günlük bir olgu haline gelmesini sağlayacak ayrıntılı bir dil ve davranış kuralları yaratmak demektir. Bu nedenle belli bir örgüt kültürünün yaratılması sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak değil yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir (Morgan, 1998: 164).

### 2.12.1. Değişime Neden Olan Etkenler

Örgütler değişen sosyal yapı ve onun doğurduğu baskılarla yenilenmek ve sürekli gelişmek zorundadır. Bu ilk bakışta daha çok kar amacı güden örgütler için bir zorunluluk olarak görünse de; başarılı olmak için bütün örgütlerin değişime ayak uydurması zorunluluktur (Kocabaş ve Turhan, 2002: 55). Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir ve kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadır. Bunu yapmamak, örgüt için varlığını tehlikeye atmak anlamına gelmektedir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir (Can, 1994: 201). Değişen veya değişebileceği tahmin edilen kurum içi veya dışı birtakım şartlar esas olarak kurum kültüründe de değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Uzun yıllar bir arada yaşamının ve çalışmanın sonucu olarak oluşan değerlerin, uygulamaların değişmesi birtakım sıkıntıların doğmasına sebebiyet vermektedir. Sıkıntılarının doğması değişimin zorunluluğundan ve dirençten

kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan değişim planlı uygulanması gereken bir süreçtir. Örgütleri değişime zorlayan güçler, örgüt dışı çevre faktörleri ve örgüt içi güçler olarak iki grupta yer alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 214-217),

### **Örgüt Dışı Çevre Faktörleri;**

1. Örgütlerin yasal çalışmalarını düzenleyen yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelerde meydana gelen değişiklikler,
2. Kentleşme, nüfus artışı gibi toplumsal ve kültürel değişiklikler,
3. Örgütün kullandığı teknolojilerde meydana gelen değişiklikler,
4. Pazar yapısı ve ülkenin ekonomik koşullarında meydana gelen değişikler,
5. Hammadde, su, iklim ve çevre kirliliği gibi etkenler.

### **Örgüt İçi Güçler;**

1. Örgüt yapısında meydana gelen ve örgütün dengesini bozan büyümeler,
2. Örgütlerin birleşmeleri,
3. Örgütün faaliyet alanlarındaki kar ve satış gibi durumlarındaki gerilemeler,
4. Tepe yöneticisinin değişmesi sonucu meydana gelen denetim, tutum ve davranışlar gibi durumlardaki değişiklikler,
5. Karar verme, uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan hatalar gibi örgütteki eksiklikler.

Değişim söz konusu olduğunda kurum kültürü iki tarafı keskin bıçak gibidir. Çünkü kültür, örgütün parmak izidir ve tarihi, inançları, değerleri, davranışlarıyla tek kimliğidir ve kurumda varolan inanç ve değerleri anlamadan yapılan, örgütün dokusuna ters değişim önerileri örgüt tarafından ret edilecektir (Akıncı, 1998: 100). Kurumlar sürekli değişim halindedir. Uzun süreli büyük ve aktif şirketlere ve kamu kurumlarına veya en küçük firmalara baktığımızda bu değişimleri görebiliriz. Değişim bazen zorunlu bazense ihtiyaca binaen olmaktadır. Örneğin bir kurumun mevcut kuruluş kanun ve yönetmeliğinin değişmesi ile örgütün birtakım bölümlerinin kaldırılması, bölümlerinin birleştirilmesi zorunlu bir değişim olmakta veya bir şirketin uzun süreli olarak faaliyet göstermiş olduğu yatırım alanından günün koşullarına uygun olarak başka bir yatırım

alanına yönelmesi isteğe bağlı fakat koşullara uyum sağlamaya yönelik bir değişim olmaktadır.

Kurum kültürü her zaman örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğundan değişime direnç gösterir. Aslında yöneticiler kurum kültürünü değiştirmeye çalışırken örgütte neyin uygun veya uygunsuz davranış olduğuna ilişkin temel inançları değiştirmeye çalışmaktadırlar. İnsanların yıllar yılı inandığı temel değer ve inançları değiştirmek ise gerçekten zor bir görevdir. (Akıncı, 1998: 100-101). Bir örgüt çevrenin o anki koşullarına göre kurulur. Oysa her örgütün çevresi hızlı değişim içindedir. Yarattığı yeni koşullar örgütün girdilerini, çıktılarını etkiler. Bu etkilerin bazıları örgütün işlemlerini kolaylaştırırken bazıları da zorlaştırır. Örgüt bu değişen çevre koşullarına uyarlanmak zorundadır. Bu zorunluluk örgütte pek çok sorunun çıkmasına yol açar (Başaran, 2000a: 196).

### 2.12.2. Değişime Direncin Kaynakları

Örgüt kültürü basit bir olgu değildir. Emir vermekle, tasarlamakla veya yapmakla olacak bir şey değildir. Yaşayan, kendi kendini örgütleyen bir sürekli oluşum halinde olan bir yapıya sahiptir. Değişen örgüt kültürünün meydan okuması hep zorluklarla doludur ve mevcut kültürün niteliğinin bütün kavramalarıyla kavranması değişim görevinde önemli açılımlar sağlayabilir (Morgan, 1998: 169). Örgüt kültürünün değişiminde yönetici açısından önemli olan nokta yöneticinin etkili bir şekilde örgüt kültürünü değiştirebilmesi ya da statükoyu (mevcut örgüt kültürünü) koruyabilmesidir. Örgüt kültüründeki değişim yönetilirken unutulmamalıdır ki değiştirilmek istenen statik değil dinamik bir süreçtir. Örgüt kültüründeki değişime şu veya bu şekilde direnç olacaktır (Arslan, 2001: 128). Değişmeye direniş kaprisli ve esrarengiz değildir. Her zaman geleneksel normlara ve iş yapma yollarına yönelen yollardan doğar. Çoğu kez bu normlar oturmuş güç ilişkileri yapısının içinde yer alır. Normlar yerleşmiştir, çünkü yetki (otorite) ve kontrol dağılımı da yerleşmiştir. Kurnaz liderler değişime karşın bu direnişi zorlayarak aşmak yerine direnişin kaynağını sezmeye çalışırlar. Doğrudan doğruya normların içinde yerleşik olduğu örtük normlara güç ilişkilerinin üzerinde yoğunlaşırlar (Senge, 1996: 101). Arslan, değişime direncin kaynakları şu şekilde sıralamıştır;

**1. Algıda Secicilik:** Örgütün mevcut yapısından memnun olanların her türlü değişimi kendileri için tehdit edici bulmaları,

**2. Alışkanlık:** Alışılmış işleri yapmak kişilere rahat ve güvenlik duygusu verdiği için mevcut alışkanlıklar üzerindeki değişim önerilmesi,

**3. Güvenlik:** Uygulanmakta olan yöntemlerin yeni sunulan yöntemlere göre daha az tehdit edici ve psikolojik olarak daha fazla güven verici olması,

**4. Ekonomik:** Çalışanların ücret, ödeme ve maddi çıkarlarını düzenleyici yeniliklerin örgüt için çok gerekli olsa dahi çalışanlarca tehdit edici görülmesi,

**5. Statü ve Saygınlık:** Bireylerin statüsünde ve saygınlığında azaltma yapma ihtimali olan değişimlerin olması (2001: 129).

Örgüt kültürünün değiştirilmesi bir anlamda örgütteki biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi demektir. Biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi ise son derece güç bir iş olup bu güçlüğü yenilebilmesi için birey ve grupların değişikliğin gerçekliği ve yararlılığı konusundaki ikna edilmiş olması ve örgüt için ilişki ve etkileşimlerin çok iyi olması ve örgüt için ilişki ve etkileşimlerin çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Bütün bu koşulların sağlandığı durumlarda yinede aktif bir direniş ve savunmayla karşılaşma olasılığı yüksektir (Unutkan, 1999: 92).

### 2.12.3. Değişime Direnci Azaltmanın Yolları

Yeniliğin bir toplumda kolayca benimsenmesini etkileyen öğeler genellikle, bilinmeyene ve denenmemişe karşı duyulan korku, ahlaki duyguların olumsuz yöndeki etkisi (engellenmesi) estetik değerleri ve eski alışkanlıkların görüntüdeki değişimlere karşı direnç yaratması; statüsü bozulacak bireylerin tavrı ve örgütlü direnmeleridir. Görüldüğü gibi yenilik aynı zamanda maddi ve manevi değerler içeren bir süreçtir (Soyer, 1996: 144). Firmaların kültürünü çalışanlarına iletmede lider ve kahramanlar, tören ve benzeri sembolik yöntemler kullanmaktadırlar. Kültürü değiştirmek isteyen yöneticiler hızla eski değerleri destekleyen hikaye, mit, tören ve semboller yerine yeni değerleri destekleyen hikaye, mit, tören ve sembolle oluşturmalıdır. Yöneticilere bunu yeni hikaye ve mitlere fırsat tanıyan durum ve ortamları yaratarak başarabilmektedir. Bunun hızla gerçekleşmesi gerekmektedir. Herhangi bir gecikme değişim fırsatlarını engelleyerek eski kültürü canlandıracaktır. Yönetim sadece bu yöntemleri değil aynı zamanda yeni değerleri benimseyen bireyleri desteklemek için seçim ve sosyalizasyon



süreçlerini ödüllendirmede ve değerlendirme sistemlerini de değiştirmelidir (Akıncı, 1998: 105). Can değişmeye direnmeyi azaltma yöntemlerini şu başlıklar altında toplamaktadır;

1. Sadece gerekli olan değişiklikleri yapmak ve değişiklik yapmak için değişime gitmemek.
2. Kurum içinde gerekli alışkanlıkları ve doğal ilişkileri sürdürüp karşılıklı anlayış ve işbirliğini sağlamak.
3. Üst yönetimin çalışanlara zamanında ve güvenilir bilgiler verip karşılıklı güven duygusunu yaratmak.
4. Üst yönetimin, değişimin doğası, nedenleri, zamanlaması ve örgütte çalışanlar üzerindeki olası etkilerini önceden açık bir biçimde anlatmak ve gizlilik yaratmamak.
5. Çalışanları, değişim sürecine katarak teşvik etmek ve destekleyici davranışlara yönlendirmek.
6. Tartışma ve grup oturumları yoluyla kişileri aydınlatmak (1994: 203).

Örgütsel kültürün dönüşümü iyi yönetilemediğinde yıkım başlar. Örgütsel yıkım ya ölümle ya da yeni bir örgütsel önderin eliyle yeniden yapılanmayla sonuçlanır. Yeniden yapılanma, yeni değer ve düzgülerle örgütsel kültürü yeniden oluşturmaktır. Örgütün görevlerine, işakımına, yetke akımına yönetimin işlevlerine ve süreçlerine ilişkin getirilecek değer ve düzgüler, örgütsel kültürü yeniden oluşturur (Başaran, 2000: 296 ). Akıncı'nın Robbins'ten aktardığına göre; Bir örgüt açısından kurum kültürünün değişimini kolaylaştıran bazı faktörler şöyle sıralanabilir;

**1. Dramatik bir kriz:** Beklenmedik bir mali gerileme gibi örgütün tüm üyelerince görülen dramatik bir kriz, güç dengesinin zayıflatan bir şok mevcut uygulamaları sorgulamanın yanı sıra, krize daha iyi tepki verebilmek için yeni değerlerin kabul edilmesini de kolaylaştırır.

**2. Lider Değişimi:** Örgütün önemli liderlerinde yapılacak bir değişiklik, yeni değerlerin benimsetilmesini kolaylaştıracaktır. Fakat yeni değerlerin çalışanlarca benimsenmesi için, yeni liderin firmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin net bir vizyonu ve bunu uygulayacak kabiliyetinin olması, aynı zamanda örgütte saygı uyandırması gerekmektedir.

**3. Hayat Devresi:** Kültürel değişim, oluşumdan büyüme aşamasına ve olgunluktan gerileme aşamasına doğru gecen örgütlerde daha kolay gerçekleşir.

**4. Örgütün Yaşı:** Hayat devresi ne olursa olsun, bir örgüt ne kadar gençse diğerlerine o kadar az güçlü olacaktır. Bu yüzden 5 yıllık bir firmanın kültürünü değiştirmek, 50 yıllık bir firmayı değiştirmekten daha kolaydır.

**5. Örgütün Büyüklüğü:** Küçük örgütlerde, işçilere ulaşmak daha kolay, iletişim ve rol modelleri daha açık olduğundan, kültürü değiştirmek ve yeni değerler aşlamak daha kolaydır.

**6. Mevcut Kültürün Gücü:** Bir kültür ne kadar güçlüyse, çalışanlar temel değerlere ne kadar bağlıysa, değiştirmek o kadar zor olacaktır. Şüphesiz zayıf kültürleri değiştirmek, güçlü kültürlerle oranla daha kolaydır. Çünkü güçlü bir kültüre sahip çalışma ortamında, işgörenler daha anlaşılır amaç ve davranışsal kurallar oluşturur. Birey ve grupların beklentilerinin karşılanması daha kolay olur (Celep, 2000: 8).

**6. Alt Kültürlerin Varlığı:** Örgütteki heterojenlik, çalışanların kendi çıkarlarına olan ilgisini artıracığından, değişim daha zor olacaktır. Yani bir örgütte ne kadar çok alt kültür varsa baskın kültürde yapılacak değişikliğe o kadar çok direnç gösterilecektir (1998: 101-102).

Kültür örgütsel hayatın tüm alanlarını kapsar. Örgütün mevcut durumunu olduğu kadar gelecekteki yönelimini de belirler. Örgütlerde planlanan bir değişim faaliyetinin kültürü gözardı ederek uygulanmaya konması değişimin uygulanmasında başarısızlığın başlangıçta kabul edilmesi anlamına gelir (Terzi, 2000: 115). Örgüt içindeki kültürün değişimini üstlenen yönetici ve liderlerin bu değişikliğin nasıl ve ne şekilde yapılacağını, değişim sonunda elde edilecek sonuçları, çalışanlar üzerinde meydana gelecek olumlu ve olumsuz etkileri bilmeleri gerekmektedir.

Kuvvetli, yani çalışanın hayatını çok yönlü olarak etkileyen kültürün genellikle zayıf firma kültüründen daha etkili ve başarıyı destekleyici olduğunu söyleyebiliriz. Ancak çok kuvvetli kültürde değişkenliğe karşı o oranda dirençli olduğunu görürüz. Eğer süratle değişen ortam firma kültürünün fonksiyonelliğini yitirmesine yol açmışsa yönetimin önde gelen amacı mevcut kültürün kısılcacını zayıflatıp niteliğini değiştirmek, yeni ortamın gereklerine adapte etmektir (Kozlu, 1986; 75). Örgütler daha hızlı hareket

etmek ve değişime duyarlı olmak ve kendi içlerinde bunu sağlayacak kültürü oluşturmak zorundadır. Günümüzde başarıyı getiren en önemli etken değişimi benimsemek, ayak uydurmak ve sürekli kılmaktır. Bunun aksi bir tutum sergilemek ve gerekli kültürel alt yapıyı oluşturmamak örgütlerin rekabet avantajlarını ortadan kaldıracak ve onların sonunu hazırlayacaktır (Eren ve diğerleri, 2003:60).

### 2.13. Örgüt Kültürü ve Sosyalizasyon

Örgütün bir kişiliği vardır ve bu örgütsel kültürdür. Örgütte işlerin nasıl yapılacağı, nerede nasıl davranılacağı, etrafta nelerin var olduğunu örgütsel kültür bireye öğretir ve yeni gelenler bu arada kültürü de öğrenirler (Balcı, 2003: 73). Kültür devamlıdır ve gruba giren yeni üyelerin sosyalleştirilmeleri yoluyla kendisini yeniden üretir. Sosyalleştirme süreci gerçekte işe alma ve seçme ile başlar. İşe alma ve seçmede büyük ölçüde mevcut kültürün doğru varsayım, inanç ve değerler dizisine sahip yeni üyeler aranacaktır. Örgüt böyle önceden sosyalleşmiş üyeler bulabilirse, daha az resmi sosyalleştirme yapma gereksinimi olacaktır. Doğal olarak yeni üyeler örgütsel rollerini yerine getirmek için işlerin nasıl yürüdüğünü yeterince bilmemektedir ve eğitilip kültür yüklenmelidirler (Schein, 2002: 18). Bir kurum kültürünün yerleştikten sonra temel değerlerin herkes tarafından kabul edilip benimsenmesi ve firma kültürünün kendi kendisini korumasını sağlayan bazı uygulamalar vardır. Yeni işçilere kurumun kültürü iyice öğretilmediği müddetçe firmanızın işe eleman alma ve seçmede ne kadar başarılı olduğu hiç önemli değildir. Örgüte yeni katılanlar kurum kültürüne yabancı kişiler olduklarından bilerek veya bilmeyerek mevcut temel değer ve gelenekleri bozmaya en meyilli kişilerdir. Bu yüzden firmalar aralarına yeni katılan bireyleri kültürlerine adapte etmek isterler. İşte bu adaptasyon süreci sosyalizasyon olarak bilinir (Akıncı, 1998: 87).

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da örgütte farklı bir işe geçen işğörenin kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalizasyon faaliyetleri bir örgütten diğer bir örgüte göre farklılık göstermesine karşın tek bir amacı işğöreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek için bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir (Can: 1994, 306). Sosyalleşme, örgüt ve çalışanlar arasında bir etkileşimdir ve bu yolla çalışan, örgüt ya da üyesi olduğu bir grubun değer sistemini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenir. Bu öğrenme sadece bireyin

üyeyi olduğu toplum, örgüt ya da grubun onayladığı değerlerin, norm ve davranış kalıplarının öğrenilmesini kapsar ve üyeliğin bedelidir (Balcı, 2003: 3).

İşgören çalıştığı örgütün fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İşte çalışma arkadaşları, üstleri ve astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı ve kendini tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede örgüte olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 131). Örgütsel sosyalizasyon işlemleri kurum kültürünün çalışanlara iletilmesi ve bireyin kurum kültürüne uyum sağlaması açısından oldukça önem arz eden bir konudur. Sosyalizasyon bir nevi kurum terbiyesi, kurum kültürüne uymayan tutum ve değerlerin işe başlanmasından sonra arındırılmasıdır. Sosyalizasyonun başarısı kurum amaçlarına göre işe alınan personelin adaptasyonuna, motivasyonuna ve verimliliğine olumlu etki edebileceği gibi aksi durumda çalışanın atıl hale getirilmesine sebebiyet verebilir.

Örgütsel kültür, personelin örgütsel yaşamla bütünleşmesini sağlar. Sosyalleşen birey ise örgüt kültürüne uygun davranışlar gösterir. Sosyalleşme bir anlamda statikleşmeyi de beraberinde getirir. Başarılı örgütler çok güçlü bir kültüre sahip olmalarına rağmen statik yapıdan kurtulmak için temel felsefe ve değerlerin dışında kültürel dokuyu da değiştirirler. Kültüre giren her yeni öğe mevcut kültürel yapısıyla bütünleşirse, sosyalleşme sürecinde bu yeni kültürel yapıya göre bir değişim gösterir (Çelik, 2000a: 84). Örgüt yönetiminin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için değişik alt kültürlerden gelen bu insanları ortak bir kültür çevresinde bütünleştirmesi, yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir. Bu ortak kültür oluşmadıkça örgütte çeşitli alt kültürlerin gelişmesi alt kültürler arası birtakım çatışmaların meydana gelmesi her zaman olasıdır ve örgütte alt kültürlerin çok sayıda olması ise örgüt amaçlarının gerçekleşmesini olduğu kadar örgüt içi iletişimi de olumsuz yönde etkiler ve güçleştirir. (Şişman, 1994: 51).

Sosyalleştirme eğitimi işe yeni başlayanlara verilen, onların işe ilişkin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, iş yeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir (Yüksel, 1997; 180). Sosyalizasyon süreci ile yeni üyeler örgütte görevini ve işlerin nasıl yapıldığını daha kolay öğrenebilirler.

Sosyalizasyon süreci içinde örgütün temel değerleri, arkadaş grupları ve etkileri, kurallar ve cezalar, örgüt içi sosyal ilişki ve etkinlikler, kendilerini geliştirme ve örgüt içinde bu yeteneklerini kullanabilme aşamaları vardır.

Sosyalizasyon sürecinde işgörenlerin yoğun olarak kültürlenmeleri sağlanmalıdır. Yönetim yeni üyeler için yoğun yönlendirme programları ve davranışı açıklayıcı modeller geliştirebilmelidir. Örgüte yeni katılan üyeler için örgütsel bağlılığı artırma, üyelerin gruba güvenmelerini sağlama ve geniş kapsamlı ödül sistemini kurarak tanıma ve onay görme ihtiyacını karşılama örgütsel sosyalleşmeyi sağlamanın temel teknikleri olarak görülebilir. İşgörenler için örgütsel olaylar yorumlanabilir ve kültürel değerleri güçlendirme amacıyla mesajları gönderebilir, sembol olarak dil, örgütsel gelenek ve törenlerden yararlanabilir ( Çelik, 2000a: 85-86 ).

İşgören işe ilk girdiğinde ilk bunalımı atlatabilirse, örgütün ortamına uyumunu sağlayabilmek için yeniden toplumsallaşmaya baslar. Bu kez uymak zorunluluğunu duyduğu, örgütün ve örgüt toplumunun ilke ve kurallarıdır. İşgören toplumsallaşmasını artırdıkça örgütün ve örgüt toplumunun değer ve düzgülerini benimser ve örgüte bağlanır. İşgörenin örgüt içinde oluşan kümelerden birine ya da bir kaçına üye olmasıyla toplumsal sözleşme güçlendikçe, örgüte bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi artar (Başaran, 2000b: 211). İşe yeni giren çalışan için yürütülen sosyalleştirme çalışmaları yeni gelenin işteki etkinliğini artırır. Bireyin örgütteki rolü ve kendisinden beklentiler hakkında doğru bilgi edinmesi, işi başarmak için gerekli bilgi ve yetenekleri geliştirmesine imkan sağlar. Çeşitli güdüleme uygulamalarıyla bireyin örgüte bağlanması, başarı değerlemesiyle eksik yönlerinin ortaya çıkarılması ve bu eksik yönlerinin eğitimle giderilerek kendini geliştirmesi ve mesleki kariyerinde yükselmesi sağlanabilir (Yüksel, 1997a; 114). Roller, bağlandıkları konumlarda bulunan bireyler ve bu bireylerle ilişki içinde bulunan diğer bireyler için eşgüdümleyici bir araç işlevi görür. Belli bir konumda bulunan birey açısından rol konumun etkinliklerinin sınırlarının belirlenmesini sağlar. Yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda sınırlayıcı bir işlev görür (Aydın, 1994: 52).

### 2.13.1. Sosyalleşme Sürecinin Kurum ve Çalışanlara Etkisi

Genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar çatışma içerisinde bulunmaktadır. Her alt kültür grubu kendi kültürel kimlik ve değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışır. Örgüt üst kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması olarak düşünülmektedir ve üst kültür yaratılabilirse örgüte yeni katılan çalışanlar kapıdan içeri girerken dışardan getirdikleri kendi kültürel kimlik ve değerlerini dışarıda bırakıp örgütün üst kültürel kimliğini tanıyacaklar ve çatışmalar örgüt dışında bırakılmış olacaktır (Güçlü, 2003: 147). Örgütsel sosyalleşme, kuralları öğrenme, telkin edilme ve eğitilme, bir örgütte ya da bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğretme sürecidir ve temel amacı işgöreni, örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. Sosyalleşme süreci ile çalışanlar örgütte;

1. Örgütün temel amaçlarını,
2. Bu amaçların elde edilmesi için benimsenen araçları,
3. Üyeye örgüt tarafından verilen görevindeki ana sorumlulukları,
4. Bu görevin etkili biçimde yapılması için gerekli davranış kalıplarını,
5. Örgütün tanımının ve bütünlüğünün sürdürülmesini sağlayan kurallar ve ilkeleri öğrenir (Can, 1994: 311).

Örgütler birer sosyal sistemdir ve çalışanlar en değerli kaynaklarıdır. Örgütlere hayat veren çalışanlarıdır. İnsansız hiçbir örgüt yaşamını sürdüremez. Çalışanları örgüte girmeden elde ettikleri tutum ve davranışları yeni durumlarındaki kendinden beklenen tutum ve davranışları ile uyumlu hale getirmek sosyalleşme sürecinin amacıdır. Yüksel'in Glueck'ten aktardığına göre; Sosyalleşme faaliyetlerinden beklenen yararlar şöyle sıralanmıştır,

1. Sosyalleşme, yeni işgörenin işe başlama maliyetlerini düşürür. Sosyalleşme yeni işgörenin işi en kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlar.
2. Sosyalleşme yeni işgörende gerginliklerin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık korkusunu önler.

3. Sosyalleştirme işten ayrılmaları azaltır. Yeni işe başlayan kimse kendini istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, sevilmeyen biri gibi hissederse işi terk etmek ister. Sosyalleştirme bu olumsuz duyguların olumlu duygulara dönüştürülmesine yardım eder.

4. Sosyalleştirme işe yeni girenin amir ve iş arkadaşları açısından zaman tasarrufu sağlar. Sosyalleştirme eğitimi verildiğinde işe yeni giren öğrenmek istediklerini en yakın amirine veya arkadaşlarına sorarak onların zaman kaybetmesine neden olur. Sosyalleştirme gerekli bilgilerin verilmesiyle bu zaman kalbini önler.

5. Sosyalleştirme iş hakkında gerçek beklentilerin oluşmasına bireyde olumlu tutumların geliştirilmesine ve bireyin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olur (1997; 116-117).

Sosyalleşme süreci belirgin ve güçlü olan örgütlerde, işgörenlerin ortak hareket etmelerini sağlamak daha kolaydır. Buna karşılık başarısız bir sosyalleşme örgütsel ortamda işbirliği ve eşgüdümleşmeyi olumsuz yönde etkiler. Böyle örgütlerde isteyen ve istediği gibi hareket eder. Bu durumda ise olası tepkileri kestirmek oldukça güçtür. Başarılı sosyalleştirme sürecini gerçekleştiren örgütlerde yapılan yenilik hareketi ya tamamen bir direnmeyle karşılaşabilir ya da tümüyle kabul edilir. Dolayısıyla başarılı sosyalleşme sürecidir gerçekleştiren örgütlerde değişmeye yönelik tepkiler daha kolay belirlenebilir (Çelik, 2000a: 86). Sağlıklı bir sosyalleşme sonucu çalışanlar işlerinin gerektirdiği formaliteleri aşabildikleri bir çevre yaratır ve iş arkadaşlarına yardım etmek adına, gerektiğinden daha fazla çabalar, dış görünüş itibari ile daha iyi görünür ve başarılı olurlar (Goffee ve Jones, 2003: 48). Sosyalleştirme sonucunda bireyler örgütte üç rolden birisini üstlenirler;

1. Çalışanın statükoyu, tüm kurallara tam uyum ve tüm varsayımların eksiksiz öğrenilmesi sonucu koruyucu-uyumcu birey,

2. Eğitim alan kişinin kültürün tüm merkezini ve önemli varsayımlarını öğreneceği, fakat gereksiz olanları reddedip bireyin hem örgütün görevleri konusunda ve örgütün bunları ne şekilde yerine getirdiği konularında yaratıcı olmasına imkan verilmesi sonucu yaratıcı birey,

3. Çalışanın isyankar ve tüm varsayımların reddedilmesi ile isyankar bireyin örgütten ayrılmasının dışsal koşullar tarafından engellenmesi sonucu

bireyin örgütü bozmaya kalkması, kışkırtıcı ve sabote edici olması sonucu isyankar birey (Schein, 2004: 19, Balcı, 2003: 22).

#### 2.14. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamı vardır. İklim, sadece ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz; aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini de anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır. 1960'lı yıllardan beri örgüt iklimi kavramı, örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır. İklim kavramı her şeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi konusunun incelenmesinde umulan bir başka yarar da, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamaktır (Erkekin, 1978: 18-19).

Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi örgütsel iklim olarak adlandırılır ve bir örgütün, örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan örgüt üyelerinin oluşturduğu, üyelerce paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsayan bir sonuçtur (Aydın, 2000: 118). Örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamı ile ilgili bir kavram olup, arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür ve çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır (Can, 1994: 201).

Ertekin örgüt iklimini; "örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir" şeklinde tanımlamaktadır (1978: 19). İklim, örgütün bir kimliği olarak ele alınmakta; bireyin kişilik özelliklerinin kişinin kimliğini yansıtması gibi örgütte paylaşılan davranış algıları ve anlayışları da örgütün kimliğini ifade etmesine karşın örgüt kültürü daha geniş bir anlam ifade etmektedir (Celep, 2000: 96).

Örgütsel iklim, örgütsel kültürün ürünüdür. Dolayısı ile örgütsel kültürün değerleri ve düzgüleri, örgütsel iklimi nitelendirir ve örgütten örgüte nitelik değişikliği yaratır. Örgütsel iklim, işgörenleri ruhsal yönden etkiler ve insan ilişkilerine yön verir. Örgütsel iklim örgütsel kültürün ürünü olduğundan örgütsel kültürü etkileyen her etken



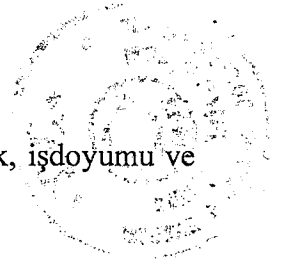
örgütsel iklimi de etkiler (Başaran, 2000b: 297). Varol'da, iş yaşamımız da bizde iyi duygular yaratan, mutluluk veren bir ortam olabileceği gibi kötü duygular ve mutsuzluk uyandıran ortamların bulunabileceğini, örgüt kültürünün, bir örgütün yaşamına ait tüm değişkenleri kapsamasından dolayı örgüt iklimini; örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak tanımlamıştır (1989: 220).

Schein; örgüt ikliminin, örgütsel kültürün sadece yüzeysel bir belirtisi olduğunu ve bu nedenle iklim üzerindeki araştırmaların, örgütlerin nasıl çalıştığının daha derin yönlerine ulaşmak için bize yeterli gelmediğini belirtmiştir (2002: 1). Örgüt iklimi, örgütün objektif (nesnel) özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eder. Bireylerin iş çevrelerindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır. Örgüt iklimi algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir. Örgütün çalışanları için psikolojik açıdan anlamlı bir çevre olduğunu gösterir (Yüksel, 1997a: 50). Varol, örgüt iklimini, örgütsel yaşama ilişkin şu durumlara bakarak saptayabileceğimizi belirtmiştir;

1. İnanma, güvenme ve güvenlik duygularının durumu,
2. İlişkilerde açıklık, açık kalplilik, içtenlik duygularının durumu,
3. Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu,
4. Yönetime katılma ve katılma duygularının durumu,
5. Doyum, umut ve beklenti düzeyleri duygularının durumu (1989: 220).

İklim, o işletme içerisindeki uygulamalar, süreçler ve teşvik sistemleri ile ilgili kısa vadede geliştirebilecek taktikleri yani işletmenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren faaliyet planlarını kapsar ve bunlar çalışana işi ile ilgili uyum kazandırır. Kültür ise işletmeye uzun vadede yerleşmiş ve yerleşecek olan özelliklerle ilgili stratejilere işaret eder (Tevruz, 1997: 85-86). Çınar'ın Karcıoğlu'ndan aktardığına göre; Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralamaktadır

1. Örgüt kültürünün sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
2. Örgüt ikliminin, çalışanların algılarıyla örgütte oluşan genel havayı, örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil eder.



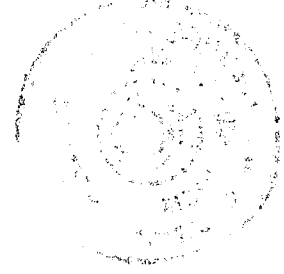
3. Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.
4. İşletme içinde hakim olan iklimin, motivasyon, verimlilik, işdoymu ve başarı açısından kültürden çok daha etkilidir.
5. Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.
6. Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir.
7. Kültürün, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişken olup daha zor değişirken, iklim hem bağımlı hem bağımsız değişken olduğundan çabuk değişebilir.
8. Farklı kültürlerde, örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentileri varsa, bütün iklim profilleri birbirine benzer.
9. Kültüre, (paylaşılan değer ve sayıtlılar), iklime (paylaşılan algılamalar) şekil verir ve her ikisi de örgüt geliştirme uzmanlarınca değişim aracı olarak kullanılır.
10. Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesi daha zordur.
11. Kültürü belirleyen etkenler ile iklimi belirleyen etkenlerden farklıdır (1999: 77).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran; işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgütün yönetim biçiminin ve örgütü oluşturan iklimin (ortamın) işgörenlerin işten doymu ile ilişkisi yüksektir. Güven veren; dürüst, adil davranılan; ilişkilerin iyi olduğu; çatışmaların en aza indiği bir ortam, işgörenlerin işten doymunu olumlu yönde etkiler. Örgüt ikliminin olumluluğu çalışma koşullarının iyiliğini gösterir (Başaran, 2000b: 222). Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf ve kötüdür (Doğan, 1997: 61).

Halpin örgüt iklimine açık ve kapalı iklimler olarak yaklaşmış ve her örgütün kendine özgü bir kişiliğinin olduğunu, örgütsel iklim olarak adlandırdığı bu kişiliğin birey için ne anlam ediyorsa örgüt içinde o anlamı taşıdığını belirtmiştir. Halpin açık ve

kapalı iklimi taşıyan bir örgütün taşıdığı özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Aydın, 2000: 120-121); Açık iklimi taşıyan örgütün özellikleri;

1. Belirgin biçimde ilgi,
2. Sınırlı ya da az engellenme,
3. Yüksek düzeyde birlik duygusu,
4. İleri ölçüde bir yakınlık ve sınırlı bir sosyal mesafe,
5. Düşük düzeyde bir üretimi vurgulama,
6. Çok ileri ölçüde bir göreve dönüklük,
7. İleri ölçüde bir anlayış.



Kapalı iklimi taşıyan örgütün özellikleri;

1. Çok belirgin biçimde aşırı ilgisizlik,
2. Aşırı derecede engellenme,
3. Çok düşük düzeyde bir birlik duygusu,
4. Belirgin biçimde sosyal uzaklık ve kopukluk
5. Aşırı ölçüde üretimi vurgulama,
6. Düşük düzeyde göreve dönüklük,
7. Sınırlı anlayış ve hoşgörü.

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik ve buldukları örgütten gurur duyma duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirlemekte, birbirleri hakkında şikayette bulunmadan çalıştıkları görülmektedir. Ast üst ilişkileri arkadaşça olup bu ilişkilerden çalışanlar haz duymakta, iş doyumları ve motivasyonlarının yüksek olduğu gözlenmektedir buna karşın kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların başarıma ve sosyal gereksinmelerinin karşılanmaması, üst yönetimin yönlendirme ve bireysel sorunlarla ilgilenmemesi nedeniyle doyum düzeylerinin düşük olduğu gözlenmektedir (Aydın, 2000: 121).

## 2.15. Z Kuramı

Küreselleşme süreci ile birlikte uluslar arası örgütlerin ortaya çıkması ve daha çok ortak işbirliğine gitme zorunluluğu, örgütsel kültür kavramına da yeni bir boyut getirmiştir. Örgüt kültürü sadece, bölge ve ulus bazında değil, aynı zamanda uluslararası

düzeyde de incelenmiş; ülkelerin kültürleri karşılaştırılmıştır. Başarılı yönetim biçimine sahip olan örgütlerin kültürlerinden diğer ülkeler de yararlanmaya çalışmış, özellikle dikkatler Japon örgüt kültürüne çevrilmiştir (Çelik, 2000a: 132). Japon rekabetinin Avrupa ve Amerika pazarını sarsmasıyla birlikte bu başarının nedenleri araştırılmış ve işletme yönetimine sonuçta da yönetim ve örgütün kültürel boyutuna yeni yaklaşımlar getirilmiştir. Araştırmalar sonucunda Japon yönetiminin geleneksel batı tarzından farklı özellikler taşıdığı bulgulanmış ve bu özelliklerin Japonların toplumsal tarihsel ve jeopolitik koşullardan kaynaklanan kültürel yapılarına özgü olduğu ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz. 1998: 31).

Bir örgütün kültürünü gelenek ve çevre oluşturur. Kültür, örgütün etkinliklerini etkileyen değer yargılarını da etkiler. Z kuramında örgütsel kültüre ilişkin farklı değerler vardır. Uzun süreli iş karşılıklı güven ve özel yakın ilişkiler gibi. Örgütün hiçbir bölümü bu değerlerden uzak kalmaz. Bu değerler arasında en önemlisi, Z kültürünün kendi insanlarına karşı duyduğu bağlılık ve sorumluluk duygusudur. Z kültürünün insancıl özellikleri örgütün çevresine de taşmaktadır (Çelik, 2000a: 32). Batı ülkelerinde özellikle ABD'de toplumsal yaşamın düzenlenmesi, teknoloji ve teknolojinin alanına uygun bilimler ön planda tutularak geliştirilmiştir. Toplum bir makine, insan da onun bir parçası olarak düşünülmüştür. Japonya'da insanların sadece ekonomik çıkarlar çerçevesinde davranmadığı, insanlararası ilişkinin temelini sadece ekonomik çıkarlar değil, Japon toplumuna ait duygu, değer ve inançların oluşturduğu kabul edilmiştir. Çalışma hayatı da toplumsal doku ve insanın kendisi göz önüne alınarak tasarlanmıştır. İnsanlararası ilişkiler koparılmaya çalışılmamış, aksine pekiştirilmiştir (Arkış, 1984: 153).

Z Kuramına uygun örgütler farklı bir kültürel özellik taşımaktadırlar. Yaşam boyu istihdam iş güvencesi örgütle özdeşleşme, karar verme sürecine katılma bu örgütlerin özelliklerinden bir kaçıdır. Çok yavaş işleyen bir tefi sistemi deneyimi artırmak için daha geniş olanaklar sunma farklı istihdam yolları ve farklı roller oynama, Z kuramına göre yönetilen örgütlerin özelliklerini oluşturur. Katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme, işbirliği ve grup çalışması paylaşılan değerler, açık ve güçlü bire iletişim akımı bu örgütlerin diğer özellikleridir ( Çelik, 2000a: 33).

Japon kültürü, insanları bağımsız kişiler yerine belirli görevler çerçevesinde işbirliği yapan birimler olarak görür. Japon yöneticileri genellikle zorlayıcı, direkt ve sert davranışlar yerine yumuşak, sabırlı ve dolaylı yönetim yöntemleri uygularlar. Bunlar ve bazı kültürel etkenler amir ve ast arasında daha uyumlu ilişkilerin oluşturulmasını, firma içi uyumsuzlukların asgariye indirilmesini, çalışanların firma amaçlarını kolaylıkla benimsemelerini sağlar (Kozlu, 1986; 52). Bir Japon şirketinde temel kontrol mekanizması, yönetim felsefesiyle bütünlük halindedir. Şirkete özgü olan bu felsefe, hedefleri onlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri tanımlar. Hedeflere doğru giden yol, o örgütte ne çeşit çözümlerin başarılı olabileceğini ve inançları belirler. Bu değer ve inanç felsefesinin kilit noktalarını kavrayabilenler, değişen durumlara uygulanabilecek sayısız belli hedefler saptayabilir (Ouchi, 1989: 45).

Japon kültürü dayanışmaya kişisel bağımsızlıktan daha fazla önem verildiğinden yöneticiler arasında rekabet yerine koordinasyona teşvik edilir. Dayanışmayı beslemek için zaman kaybettirmek pahasına kararlar oy çokluğu ile veya amirin kendisini empoze etmesi yerine ittifak yolu ile verilir ve bir yöneticinin lider niteliğini kazanabilmesinin en önemli etkeni, yönettiği grupça benimsenmesidir. Bu kabulde en büyük rolü de onun yönetim yetenekleri değil grupta uyumlu havayı ve birlik ruhunu oluşturabilmesi oynar. Yani liderin teknik yönetim konuları kadar grup psikolojisine önem vermesi gerekir (Kozlu, 1986: 60). Z kuramına göre işgören iş güvencesi ister; kendisini ilgilendiren yönetsel kararlara katılabilecek yeterliliktedir; sorumluluğu arar ve alabilir. İşinde uzmanlaşabilir; yakından izlenmeyi ve denetlenmeyi sevmez; üstleriyle ve birlikte çalıştığı işgörenlere, örgüt içinde veya dışında iyi, kesintisiz ilişki kurmayı ister (Başaran, 2000a: 62). Z kuramına göre;

1. İnsanı ne şeytan nede melek olarak görmeliyiz. İnsan düşünme karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
2. İnsan doğuştan ne iyi nede kötüdür; koşullara göre her ikisinde yatkın olabilir.
3. İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlara nede üst düzey insancıl ihtiyaçlara güdülenir; insanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
4. Güdülemem ne dıştan zorlamayla nede içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenir.

5. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (Özkalp ve Kırel, 1996: 251).

## 2.16. İlgili Araştırmalar

Örgütsel Kültür konusu 1980’li yıllardan bu yana pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu alanda pek çok araştırmaya karşılaşılmaması mümkün görünmemektedir. Ülkemiz de pek çok akademisyen ve araştırmacı bu konuya ilgi duymuş ve araştırmalarda bulunmuştur. Aynı zamanda halkta demokratik bilincin gelişmeye başlaması ile birlikte polis örgütü üzerinde de sosyolojik düzeyde de olsa kültürel yapının ortaya çıkarılması amacı ile çalışmalar yapılmaktadır.

Özkalp ve Sungur (2001) tarafından “**Kamu ve Özel Sektör Örgütlerindeki Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama**” isimli bir araştırma yapılmıştır. Araştırma da kamu ve özel sektör örgütleri arasındaki farklılıkların risk kültürü açısından tanımlanması amaçlanmıştır. Araştırma, Eskişehir bölgesindeki kamu sektöründe 40, özel sektörde 42 olmak toplam 82 üst ve orta düzey yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, risk kültürü açısından özel sektör lehine olan birtakım olumlu gelişmelerin olduğu gözlenirken, belirli konularda özel ve kamu sektörü arasında büyük bir farklılığın ortaya çıkmadığı saptanmıştır.

Yıldırım (2001) tarafından “**Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi**” isimli bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve meslek ahlakı arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma için Türkiye’nin 7 coğrafi bölgesinde yer alan devlet ve özel okulu öğretmen ve müdürlerinden oluşan toplam 1498 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ile ilgili olarak kendilerin yeterli görmelerine rağmen öğretmenlerin yöneticileri yeterli görmediği, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin düşük olduğu ve meslek ahlakına ilişkin olumlu düşünceler içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

İnaloğlu (1998) tarafından “**Hastanelerde Örgütsel Kültür: İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama**” isimli bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, H.Ü. İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi çalışanlarının örgütsel kültür ile ilgili değerlendirmelerinde etkili olan faktörleri, çalışanların sahip olduğu tutum ile örgütsel kültür arasında fark olup olmadığını ve yöneticiler tarafından oluşturulmaya çalışılan örgütsel kültürün nasıl değerlendirildiğini tespit etmek amaçlanmıştır. Hastane çalışanlarından 218 deneye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların, istediği gibi bir çalışma ortamına sahip olmadığı yani istediği gibi bir örgütsel kültürle karşılaşmadığı ve hastanede geniş bir şekilde paylaşılan güçlü bir örgütsel kültür olmadığı, olumsuz düşüncelerin, karasızlıkların hakim olduğu zayıf ve karşıt bir örgütsel kültür olduğu tespit edilmiştir.

Unutkan (1994) tarafından “**Örgüt Kültürü ve Stratejik Uyum Sorunu**” isimli bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada, özelleştirme çalışmaları çerçevesinde amaçlanan verimliliği etkileyen etkenlerden biri olan örgüt kültürünün özelleştirme üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul PTT Başmüdürlüğünde çalışan 100 deneye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, mevcut kültürle özelleştirme stratejisi arasında belirgin bir uyumsuzluğun olmadığı belirlenmiş ve kurum yöneticilerinin, kurumun Kamu İktisadi Teşebbüsü özelliğini koruması halinde mevcut sorunların çözümlenemeyeceği düşüncesi içerisinde oldukları saptanmıştır.

Dağlı (1996) tarafından “**İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi, Adana ve Gaziantep İlleri Örneği**” isimli bir çalışma yapmıştır. Araştırmada, ilköğretim okullarında görevli yöneticiler ile bu okulların birinci ve ikinci kademesindeki öğretmenlerin örgütsel iklime ilişkin algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında Adana ve Gaziantep illerinden toplam 1014 deneye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarında, müdürlerin yönetmeliğin gerektirdiği ilkeler ve kurallar doğrultusunda resmi davranışlar gösterdikleri, birinci ve ikinci kademe görevli öğretmenlerin, öğretmen grubu davranışlarına ve yönetici davranışlarına ilişkin değerlendirmelerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir.

Algan (1997) tarafından “**Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi**” isimli bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada Kara Harp Okulu’ndaki örgütsel kültür öğelerinin öğrencileri etkileme, öğrencilerin bu öğelerden etkilenme düzeyleri arasındaki farklılıkların ve yöneticilerin, öğretmenlerin bu öğelerin etkilenmesine ilişkin görüşlerinin neler olduğu incelenmiştir. Araştırma kapsamında, Kara Harp Okulunda 1996-1997 öğretim yılında görev yapan yönetici-öğretmen ve öğrencilerden oluşan toplam 421 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okulda etkisi bulunmayan örgütsel kültür öğesinin olmadığı ve farklı düzeylerde etkide buldukları, öğrenciler ile öğretmen-yöneticiler arasında örgütsel kültür öğelerinin etkilerinin farklı düzeylerde hissedildiği tespit edilmiştir.

Özbilgin (1994) tarafından “**Örgüt Kültürü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama**” isimli bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada sigorta sektöründe çalışan kadın ve erkeklerin örgüt kültürünü algılamaları ve araştırmaya katılan şirketlerin örgüt kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya, Türkiye’de faaliyet gösteren üç yerli ve iki yabancı şirket çalışanlarından toplam 123 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda, sigortacılık sektöründe örgüt kültürünün çok çalış, yüksek oyna kültürüne yakın kültürüne yakın olduğu, kararlardan sonraki geri bildirim hızı ve varsayılan risk düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çınar (1999) tarafından “**Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme**” isimli çalışma yapılmıştır. Çalışmada örgütsel kültür ile yöneticilerin kendini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırma için altı büyük işletmede çalışan 105 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğrenmeye dayalı bir örgütsel kültür ile yöneticilerin kendini gerçekleştirme düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütlerin kültürel yönden farklı oldukları ve bu farkın sektör bakımından daha da arttığı belirlenmiştir.



Peters ve Waterman (1987) tarafından “**Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış**” isimli bir araştırma yapılmıştır. Bu kitap örgüt kültürünün temel kaynak kitapları arasında yerini almıştır. Araştırma kapsamında Amerika’da faaliyet gösteren 62 şirket üzerinde 1961-1980 yılları arasındaki faaliyetleri incelenerek yapılmış ve kusursuz olarak adlandırılan bu şirketlerin diğer şirketlere göre farklı bir dizi kültürel özelliklerinin olduğu ve şirketlerin, büyük liderlerin değerlerini ve uygulamalarını içeren kültürler geliştirdikleri ve paylaşılan bu değerlerin ilk yol göstericiden bu yana etkinliklerini sürdürdükleri sonucuna varılmıştır.

Ouchi (1989) tarafından “**Teori Z**” isimli bir çalışma yapılmıştır. Örgütsel kültür çalışmalarında temel kaynaklardan biri olan kitapta, Japonların yönetim tarzı, başarılarının sırları incelenmiş ve yönetim tarzının bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğu açıklanmıştır. Aynı şekilde başarılı Amerikan firmaları ile Japon şirketlerinin benzerlikleri açıklanmış ve Teori Z olarak adlandırdığı yönetim biçiminin başarısız şirketlerde nasıl uygulanması gerektiğini açıklamıştır.

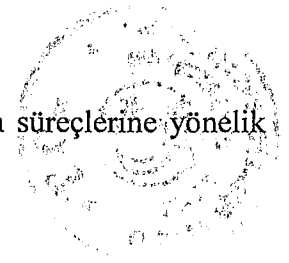
Cerrah ve Semiz (2000) tarafından “**Yirmibirinci Yüzyılda Polis**” isimli bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada polis alt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak bu unsurların nereden kaynaklandığı ve nasıl beslendiği konusu incelenmiştir. Araştırmada, Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı tarafından 1997-1998 eğitim öğretim yılı içerisinde tüm polis okullarında okuyan toplam 9019 polis adayı üzerinde uygulanan bir anketin sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, polis alt kültürü olarak, muhafazakarlık, şüphecilik, sivilleri potansiyel suçlu görme, biz ve onlar ayırımı, toplumdan uzaklaşma ve meslek içi dayanışma, erkek mesleği olma, otoriter ve sert olma, asıl amacın suçlularla mücadele olduğuna inanma gibi özelliklerin olduğu tespit edilmiş ve bu özelliklerin her poliste mutlaka var olduğu söylenemeyeceği fakat tüm polis örgütlerinde bu tür eğilimlerin varlığının olabileceği tespit edilmiştir.

Kozlu (1986) tarafından “**Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Yeri**” isimli bir

çalışma yapılmıştır. Araştırmada, 1980'li yıllardan beri ekonomisini dünya ekonomisi ile entegrasyonu sağlamaya çalışan Türkiye'deki şirketlere ışık tutmak ve onlara başarılarına yardımcı olacak bazı yönleri aktarmak amaçlanmıştır. Türkiye'de Koç, Sabancı ve ENKA gibi büyük şirketler üzerinde yapılan araştırmada, şirketlerde tecrübe ve eğitime önem verildiği, müşteri ilişkisi ile pazarlama tecrübelerinin güçlü, kültür ve insana ağırlık verilen, kültürel değerlerin güçlü, iletişimin bazen açık ve süratli bazen de katı olduğu özelliklere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Eren E. ve Diğerleri (2003) tarafından "**Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri**" isimli bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada, çalışanları güçlendirme, değişimi oluşturma, içsel değerleri oluşturma ve paylaşılan vizyonu gerçekleştirme gibi yönetsel uygulamaların firmanın performansına etkileri incelenmiştir. Araştırmada, Gebze ve civarında 50 ve üzeri çalışanı olan 124 firmada çalışan 646 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, firmalardaki içsel bütünlüğün sağlanması ile içsel değerler oluşturma'nın firma performansına direkt etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Buna rağmen örgütün dış odaklılık etkenlerinden paylaşılan vizyonun ve değişimi oluşturma yeteneğinin firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda paylaşılan vizyonun firmanın performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından "**Eğitim kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları**", isimli bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi son sınıf öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algılamalarını ve buna bağlı olarak fakülte kültürünün özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma için Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2000-2001 yılı güz döneminde öğrenci olan toplam 149 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin algılamalarına göre fakülte, aidiyet, iletişim ve semboller gibi temel unsurlarda özgün bir kültür görüntüsüne sahip olduğu ancak kurumun uzun



dönemli performansı için örgütsel yapının işleyişi ve eğitim süreçlerine yönelik uygulamaların etkililiğinin geliştirilmesi sonucuna varılmıştır.

Basım (2000) tarafından “**Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma**” isimli bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın amacı, yönetsel ve örgütsel uygulamaların bir çoğunu biçimleyen ve özellikle, yenilikçi yaklaşımlar ile sürekli iyileştirme faaliyetlerini derinden etkileyen belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi kültürel boyutlarıyla ilişkili olarak taraflara derinliğine bilgi sunmak ve asker yöneticilerin bu temel boyutlardaki eğilimlerini belirlemek ve yorumlamaktır. Araştırma için Silahlı Kuvvetlerin çeşitli kademelerinde görevli 522 deneğe anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, Silahlı Kuvvetlerin, örgütsel kültür olarak; biçimselliği ve merkezîyetçiliği birbirinin yerine yerine kullanmaktan çok beraber kullanan bir kurum olma özelliği taşımaktadır. Bu özelliği ulusal kültürden gelen yüksek belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesini desteklemektedir. Silahlı Kuvvetlerde, özellikle subaylara verilen eğitim, yazılı kurallar ve sosyal normlar ulusal kültür özelliklerinin daha belirgin olmasına neden olduğu anlaşılmıştır.

Erkmen ve Ordun (2001) tarafından “**Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**” isimli bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, işletmelerde örgüt kültürü tiplerinin yönetim tarzları ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmektir. Araştırma için İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin altında çalışan 104 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, kültür tipleri ile yönetim biçimleri arasında yakın ilişki olduğu, işletmelerin kendisi bir kültür olarak düşünülürse işletmeye bağlı birimlerinde o kültürün birer alt kültürü konumunda olacağından aynı yapı içerisinde farklı kültür tipleri olabileceği ve yöneticilerinde bu kültürel farklılıkların bilincinde olmaları gerektiği anlaşılmıştır.

Tekin ve Diğerleri (2001) tarafından “**Polisin Sosyalleşme Süreci ve Karaman İlinde Bir Araştırma**” isimli bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, polisin sosyalleşme süreci esnasında karşılaşılan sorunları ortaya koymak

ve bu alandaki sorunların mütevazî ölçütler içinde katkıda bulunabilmek için çözüm önerileri ortaya koymaktır. Araştırma için Karaman ilinde görevli 97 emniyet görevlisine anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, günümüzde emniyet örgütünün, yenilikleri dışlayarak statükoyu güçlendiren bir hal aldığı, birimler arası rekabet, hizmetin geliştirilmesine değil, diğer birimlerin engellenmesine, yetki alanının genişletilmesine, sorumlulukların diğer birimlere atılmasına ve yetki alanında tekel oluşturulmasına yönelik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Yanlış kaynak kullanımı kaynak yetersizliğinden daha önemli sorun haline gelmiş ve personel politikası, nitelikli çalışanı sistemin dışına çıkmaya zorladığı şeklinde tespitlerden dolayı emniyet teşkilatında sosyalleşmenin zorunlu olduğu belirlenmiştir.

Aytaç ve Kuyaksıgil (2001) tarafından “**Polis Adaylarının Mesleğe Yönelme Eğilimlerinde Toplumsal Köken Faktörünün Rolü: Elazığ Zülfü Ağar Polis Okulu Örneği**” isimli bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, Türk Emniyet Teşkilatı’nın çalışan ihtiyacını karşılamak üzere eğitim veren Polis Okulları’nda eğitim gören polis adaylarının, mesleğe yönelmelerinde toplumsal köken faktörünün rolünü sosyolojik bağlamda açıklığa kavuşturmaktır. Bu çalışmada 1998-1999 öğretim yılında Elazığ Zülfü Ağar Polis Okulu’nda okuyan toplam 350 öğrenciye anket uygulanmıştır. Araştırmada, polis adaylarının geldikleri toplumsal kökenin mesleğin gerçekçi ve etkin sürdürülmesi yolunda elverişli imkanlar sunmaktan uzak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Adayların, büyük ölçüde çok çocuklu ailelerden gelen, baba-anne eğitim düzeyleri düşük ve meslek itibari ile geleneksel mesleki çevrelere mensup olan, mesleğe seçenek yokluğunun itimi sonucu yönelmiş, mesleğin toplumsal prestijini düşük bulan ve olumsuz mesleki yönelim kıstaslarına sahip adayların bir bütün olarak donandıkları kültür ve değer örgüsünün bir şekilde polis alt kültürünün şekilleneceği sonucuna ulaşılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.1. Polis Nedir?

İç güvenlik yönetimi, bir toplumun üyelerinin korkudan arınmış olarak yaşama gereksinmesine dayanır. Korku insanın en güçlü güdüleyicisidir, bilinmeyenden, sel, deprem, kuraklık, yangın gibi yıkımlardan, insan ve hayvanlardan gelecek kötülüklerden, geleceğin ne olacağından, hastalanmaktan ve ölmekten eldeki değerleri yitirmekten korkmak gibi pek çok korku vardır. İnsanların korkudan kurtulma yollarını aramaları ve iç güvenlik önlemleri, korkudan kurtulmanın bir yolu olarak ortaya çıktı. Başlangıçta insanlar toplumdaki en güçlü kişiye sığındılar, güvenlik önlemlerini onun alacağına inandılar, sonra bu kişi devlete dönüştü. Böylece toplumda iç ve dış güvenliği sağlayan devlet ortaya çıktı (Başaran, 2000a: 38). Devletin ortaya çıkması ile kurumsal düzeyde örgütler ile bu örgütler de çalışan meslek mensubu gruplar ortaya çıkmıştır. Güvenlik ihtiyacının karşılanması amacı ile tüm dünyada kurulan kuruluşlar farklı yapılarda olsa bile genel itibari Polis olarak adlandırılmaktadır.

Özellikle Batı'da sanayi devrimi sonucu gelişen olaylar ve yaşanan toplumsal, siyasi ve ekonomik dönüşüm ve değişimler, kaçınılmaz olarak polis teşkilatlarının daha organize ve modern kurumlar olarak teşekküllerini gerektirdi. Bugün yasalar çerçevesinde verilen yetki ve görevlerle yaşamın her aşamasında yüz yüze geldiğimiz; kimi zaman ilişkiye girmekten, karşı karşıya gelmekten çekindiğimiz ve bir kurtarıcı rolü yükleyerek bizleri koruması, yaşamımızı güvence altına alması için sığındığımız polis, bir toplumsal kurum olarak varlığını sürdürmektedir. Örgütlenme biçimi, uygulama ve çalışma sistemleri anlayışları farklı olmakla birlikte; ilkel insandan günümüze hemen hemen her toplumsal yaşamda varolmuş ve gelecekte de var olacağı kesin gibi görünen temel örgütlenmelerin en önemlisi denilebilir. Çünkü çıkarları çakışan ve çatışan insanların bir arada yaşamalarını olanaklı kılan ve yasal düzenlemelerin geçerliliğini ve uygulanırlığını denetleyen, kontrol eden ilgili insanların bu düzenlemelere uyması, yaşamlarını bu çerçevede organize etmeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü örgüttür. Dolayısıyla polislik şu aşamada, toplumsal yaşam için olmazsa olmaz bir niteliğe sahiptir (Çağlar, 2000: 88).

Etimolojik köken itibari ile Yunan kökenli bir kelime olan ve Eski Yunan'a egemen olan toplumsal ve siyasal bir örgütleniş biçiminin karşılığı olarak kullanılan polis kelimesi; daha sonraları anlam daralmasına uğrayarak, kamu düzeninin sağlanmasını ifade etmeye başlamıştır. Günümüzdeyse polis kavramı; kentlerde kamu düzenini, huzur ve güvenliği sağlayan örgüt ve bu örgütte görev yapan kişileri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır (Gürel, 2001: 984). Avrupa'da 18. YY'da gerçekleşen sanayi devriminden sonra güvenlik hizmetleri modern polis olarak örgütlenme imkanına kavuşmuştur. Güvenlik hizmetlerinin dünyadaki örneklerine bakıldığında, İngiltere'nin Londra şehrinde 1820'li yıllarda kurulmuş olan polis teşkilatı modern anlamda kurulan ilk polis teşkilatı olarak kabul edilmektedir. Bu gelişme ile birlikte güvenlik hizmeti, tam zamanlı olarak hizmet üreten ve yapmış oldukları bu hizmet karşılığında ücret alan polisler tarafından verilmeye başlanmıştır (Cerrah ve Semiz, 2001: 873).

10 Nisan 1845' de kurulan Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde toplanan Polis teşkilatı bu güne kadar kurumsal görevini ifa etmektedir. Polisin bir çok tanımını yapmak mümkün olmakla birlikte ülkemizde polisi tabi olduğu kanunlarda Polis; 1937 tarihli 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 4. Maddesinde "silahlı icra ve inzibat kuvveti" olarak tanımlanırken polisin temel görevlerini anlatan 1934 tarihli 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyetleri Kanununda 2. Maddesine ise "kamu düzeni ve güvenliğinin sağlanmasından sorumlu olan kişi" olarak tanımlanmaktadır (Şafak, 1998: 357-381).

Kanunları uygulama yoluyla toplumun huzurunu sağlamakla görevli polisin tanımlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz; Polis, toplumun dirlik ve düzenini sağlayan, bireyin can ve malini koruyan, yardıma muhtaç olanlara, sakatlara, güçsüzlere ve küçüklere yardım eden, silahlı bir kolluk gücüdür (Genç, 2001: 469). Polis, toplum ve birey güvenliğini sağlamaya çalışırken, çok çeşitli koşullarda, farklı bir çok durumla yüz yüze kalan, otoritesini vatandaşa kişisel olarak doğrudan uygulayabilen, yaşatma ve öldürme gibi çok önemli bir güce sahip, oldukça kritik görev üstlenmiş kişidir (Özmen, 2001: 651). Kurum olarak polis, sivil idarenin emrinde, iç güvenliği ve kamu düzenini sağlayarak kendini halkın hizmetine adanmış meslek mensupları topluluğudur (Fındıklı,

2000: 5). Polis, vatandaşın can ve mal güvenliğini sağlama yoluyla, yasalara uyumun ve hak düzeninin gerçekleşmesinin uygulamaya en yakın aracıdır (Başar, 2001: 693).

Akkaya'da polisin kendisini nasıl tanımlanmadığını ve dışardan nasıl tanımlandığını şöyle tarif etmektedir; "Polis orta gelir düzeyinin altında gelir sahibi, askerden az disipline sahip, hukukçudan daha az bilgi donanımlı, partneri olduğu istihbarat kuruluşlarından bir alt enformasyon edinen, üniversite ve benzeri bilgi kuruluşlarından daha az bilgi edinme ve üretme sürecinde olan, üst düzey kamu görevlilerine göre icranın en alt organı, politikacılara gören pasif politik unsur, üst düzey entelektüel ve üst düzey sermaye gruplarına göre ise "Hiç bir şey" olan bir alt grubu ifade etmektedir" (2001: 412).

Bütün bu tanımlardan sonra şöyle bir tanım yapabiliriz; Polis, içinde bulunduğu toplumdan seçilip, yetkilendirilen ve belli özelliklere sahip olması istenilen, toplumun ve kişilerin huzur, güven ve sükunetini sağlayan, gerektiğinde korumakla görevli olduğu topluma karşı dahi zor kullanma yetkisinin her türlüünü kullanan silahlı, yetkili, üniformalı bir kişi ve kurumdur.

### 3.2. Polis Mesleğinin Özellikleri

Modern toplularda sınıfsal/statüsel aydınlanmayı belirleyen en önemli göstergelerden biri meslektir. Eskiden olduğu gibi bugün de, insanların değişik kişisel ve toplumsal özelliklerini ve sahiplik durumlarını belirleyen en önemli bir belirleyici olduğundan kişinin yaptığı ya da sahip olduğu meslek, onun toplum içindeki konumunu, itibar ve önemlilik derecesini yakından etkilemektedir. Bu yüzden toplum bilimcilerin, sınıfsal ayrımlarında meslek temel kıstas olarak alınmaktadır (Aytaç ve Kuyaksıgil, 2001: 423). Bir meslek birliğinin temel kaygısı mesleği geliştirmek üyeleri arasında birlik ve beraberliği sağlamak aynı ilke ve değerler etrafında toplamak, meslek grubunu toplum için onurlu ve saygın bir konuma getirmek ve sonuçta da herkes için yararlı bir meslek ortamı sağlamaktır. Aynı işi yapan mensuplar olarak polis teşkilatının da kendine özgü mesleki ilke ve değerleri, mesleki bütünlüğü ve toplum gözünde belli bir konumu vardır. Dolayısıyla Polisliğin aynı etik, ilke ve değerlerin etrafında

sarmalanmış olması her polisin mesleki kimliğine saygınlık katan bir olgudur (Aydın, 2000: 101-102).

Polislik bir meslek grubudur. Değişen dünyada teşkilatların görevlerini daha iyi yapabilmelerinin bir ögesi de o örgütteki görevlilerin rollerini ve bu rollerin gerektirdiği davranış kalıplarını iyi uygulamalarıyla yakından ilgilidir. Bu bağlamda polis kamu yararına ve kamunun güvenliği için çalışan dünya meslekler kategorisindeki bir meslektir (Yozgat, 2003: 75). Polislik, özünde objesi insan olan bir meslektir. Mesleğin icra edilmesi toplumsal ortam içerisinde kendini çok çeşitli şekilde gösteren insan ilişkilerinin yasal emirler doğrultusunda yönlendirilmesi ve kollanmasıdır. Herhangi bir ülkedeki polislik görevi, uygulamadaki ayrıntılar bir tarafa bırakılacak olursa hepsinde de benzer nitelik hedef ve işlevleri taşır. Mesleğin dikkati insan ve bu insanlardan meydana gelen toplum üzerine odaklanmıştır (Aydın, 2000: 106). Polisliği sıradan bir meslek değil, kendine özgü kuralları, sembolleri ve ritüelleri olan bir meslek olarak gören Fındıklı polislik mesleğinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Polislik, “medeni” uygarlık mesleğidir.
- Polislik, bir“güvenlik” mesleğidir.
- Polislik, bir“uzmanlık” mesleğidir.
- Polislik, “zor kullanma” mesleğidir.
- Polislik, “kariyer” mesleğidir.
- Polislik, “disiplin” mesleğidir.
- Polislik, “dedektiflik” (aydınlatma) mesleğidir.
- Polislik, “fedakarlık” mesleğidir.
- Polislik, “itham ve iddia” mesleğidir.
- Polislik, “statüko” mesleğidir.
- Polislik, “tekel” mesleğidir.
- Polislik, “sorumluluk” mesleğidir.
- Polislik, “yol göstericilik” mesleğidir. (2000: 5-9).

Polisin teşkilatlanması ve toplumda önemli bir görev üstlenmesi, güvenlik konuları ile ilgili olarak hemen her kanunda kendisine bir görev verilmesine ve diğer



mesleklerden ayrı olarak birtakım özellikleri bünyesinde toplamasına sebep olmuştur. Mesleğin özelliklerinin üyelerce bilinmesi, sorumlulukların farkına varılmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla bu kadar özelliği bünyesinde barındıran bir mesleğin diğer kurumlardan ayrı bir kültüre sahip olması kaçınılmaz olmakla birlikte bir zorunluluktur.

### 3.3. Polis Kültürü

Yiribirinci yüzyılın en önemli özelliklerinden biri de bireyin ve buna bağlı olarak toplumsal yapının sürekli değişmesi ve gelişmesidir. Artan uluslararası ilişkiler ve işbirliği koşulları her geçen gün daha da küreselleşen ve dünya düzeninin oluşmasına neden olmaktadır. Hızla küreselleşen dünyada toplumlar birbirlerini daha yakından etkilemekte, ulusal değer ve anlayışların yerini giderek daha evrensel değer olan insan hakları demokrasi sosyal adaletler gibi kavramlar almaktadır (Gökçe, 2001: 197). Günümüz dünyasında ülkelerin gücü yetiştirmiş oldukları kaliteli insan gücü ile ölçülmektedir. Bilginin bir güç olduğu şu asrımızda bilgi alan bir toplumdan ziyade bilgi üreten toplum olma çabaları artmakta bunu Başaran ülkeler dünya ekonomisinde ve siyasetinde etkin rol oynamaktadır. Bunun sonucu olarak her kişiye bir kaynak olarak alınmakta atıl bir hale gelmemesi için gerekli eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Günümüzde kurumlarda ortak bir kurum kültürünün oluşturulması ve kurum kültürüne etki edecek temel değerlerin yaratılması zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü gelişen çağ ve teknoloji ile birlikte eğitilmiş ve aydın bir toplum ve buna bağlı olarak beklentileri farklı olan bir çalışanlar topluluğu meydana gelmektedir. Halkın her kademesi ile temas halde olan Polis teşkilatının da bu gelişmelere paralel olarak kendine has ve temel değerlerinin olmasının, toplum ve çalışanlar tarafından beklendiğinin görülmesi gerekmektedir.

Diğer örgütler gibi polis örgütü de bulunduğu çevrenin sosyal kültürel çevrenin bir alt bölümü olup bu çevrenin değerlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Polis bir toplumun en iyi yansıtıcısıdır ve polisin iyi olması veya iyi polislik, onun bulunduğu çevrenin veya toplumun değerlerine bağlıdır. Eğer toplumun değerleri, eğitim ve kültür düzeyi yüksekse, onun yansıtıcısı olan polis de üstün, eğer ve eğitim ve kültür düzeyi düşükse, polisin değerleri düşük demektir. Polis toplumdan ayrı düşünülemez ve polisi iyi yapan, polisin örgütsel siyasal ve toplumsal çevresidir (EGM, 2001: 142). Toplumsal

yaşam nerede varsa orada hukuk ve polis de vardır. Çünkü sosyal yaşam bir ölçüde bireysel ve toplumsal istemlerin bir başkasının aleyhine yönelmesini dizginlemeye bağlıdır. Dolayısıyla, polislik toplumsal düzeni sağlamak, kurulu yapıyı koruma ve kollama misyonu olan bir meslektir ve toplumsal düzeni sağlamak, polisi toplumla iç içe, yan yana, kimi zaman da karşı karşıya getirir (Aytaç, 2003: 27).

Bütün dünyada polis, hemen hemen aynı görevleri icra eder; benzer yetkiler kullanır ve benzer kısıtlamalara tabidir. Bunun yanında, genel olarak bakıldığında, polis teşkilatları bir hiyerarşik yapıya ve disiplin anlayışına sahiptir. Bu ve buna benzer diğer özellikler, farklı ülkelerin polis örgütlerinde ortaya çıkan ve zamanla gelişen ve zamanla gelişen polis kültürlerinin, ortak bir çok özelliklere sahip olmasına yol açmıştır (Köktaş, 2001: 819). Hiyerarşi temel örgütsel özellik sayılmakla beraber birey üzerinde son derece büyük bir psikolojik tesir yapar. Hiyerarşi içinde kişiler beraber çalışırlar fakat mükafatlandırılmaları ve motive edilmeleri birbirinden farklıdır. Örgüt, üyelerinin örgütsel hiyerarşide işgal etmekte oldukları yerlere göre değişen kişisel menfaatlerini gözetir (Tannenbaum, 1974: 40).

### 3.3.1. Türk Polis Kültürü

Meslekler alt kültür oluşturur. Belli bir meslek, üyeleri arasında ortak ve tanımlayıcı tutum, tavır ve değerler üretir ve meslektaşlar arasındaki mesleğe ilişkin özel jargon, rozetler, nişanlar, özel giysiler and içme vs. gibi seremonik unsurlar mesleğin anlam yapıları itibariyle kabul görür. Mesleğin yerleşikliği, mesleğe yönelmeyi, mesleki kültürle bütünleşmeyi ve onunla aynileşme eğilimini artırır (Aytaç, 2003: 19). Hemen her ülkede farklı şekillerde ve örgütlenmeleri olsa da ve içinde bulunduğu ülkenin iç nizam ve intizamını sağlamakla görevli olan polis birinci derecede ilgi alanı insan olmakta ve tüm toplum kesiminden kişilerle her an yüz yüze gelmekte ve üst genel kültüre aykırı olamayan bir alt kültürü oluşturmaktadır. Nitekim Çağlar, genel hatları ile sahip olduğu değerler açısından Türk polis kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

**1. Muhafazakar-Tutucu Olma:** Polisliği tercih edenlerin köy, kasaba ve küçük kent kökenlilerin tercih etmesi ve bu yerlerdeki katı ve tutucu yapının polisliğin doğası gereği koruma ve kollama yapı ile birleşmesi sonucu doğan özellik.

**2. Önyargılı Olma:** Polislik mesleğinde olan kuşkuculuk ve delil toplamak amacıyla her şeye ve her kесе kuşkuyla bakma sonucu olan önyargılı olma özelliği.

**3. Erkeklik İmgesi:** Polisliğin çoğunlukla bir erkek mesleği olarak görülmesi sonucu erkek egemen bir kültürün olması.

**4. Otoriter ve Sert Olma Gerektiğine İnanma:** Polisliğin disiplin, otorite ve sertlik mesleği olarak görülmesi ve buna bağılı olarak bu unsurları içeren davranışların sergilenmesi özelliği.

**5. Polislik Mesleğini Yeterince Bilmeme ve Mesleği Suçlular ile Mücadele Olarak Sınırlama:** Bireysel bazda hedefinin bu şekilde belirlenmesi sonucu mesleğin bu alana hapsedilmesi ve mesleğin diğere özelliklerinin devre dışı bırakılması.

**6. Birbirini Kollama, Polis Dostu ve Polis Sevmeyeni:** Polisin polisten başka dostu yoktur, polisin çok az dostu vardır anlayışının olması (2000: 98-105).

### 3.4. Polisin Temel Değerleri

Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerin sonucu olarak küçülen dünyamızda insan hakları, hukukun üstünlüğü, demokrasi ve özgürlük yükselen değerler olarak karşımıza çıkarken polis, insan haklarının koruyucusu ve hukukun uygulayıcısı olarak yine ön plana çıkmıştır (Fındıklı, 2001: 14). Polisin en saygın kamu kuruluşları arasında sayıldığı İngiltere’de polislik korku ile değil güvenle rıza ile yapılmaktadır. İngiltere’de bu anlayışla polisten suç önleme konusunda oldukça önemli sonuçlar alınmıştır. Nitekim yapılan araştırmalar yakalanan suçluların % 83’nun halkın verdiği bilgilerle gerçekleştirildiğini polisin kendi çabasıyla yakalayabildiği suçlu oranının ancak %17 dolaylarında olduğunu göstermiştir. Görülüyor ki halkın yardım ve desteği polisin başarı oranını kat kat artırmaktadır. (EGM, 2001: 90).

Toplum hayatının vazgeçilmez kurumları arasında en önemli bir yeri olan polis görevini güvenlik ihtiyacı gibi en önemli toplum ihtiyacının yerine getirilmesi amacıyla halk adına ve halktan aldığı yetkiyle yapmaktadır. Bu gücün kullanılıp adil bir şekilde sorumlu olduğu toplum adına kullanması sırasında zamanla birtakım sıkıntıların doğması nedeni ile bu gücün yasal sınırlar içerisine çekilmesi verilen yetkinin kullanımının meşru sınırlarının dışına çıkılmaması konusunda sürekli çalışma yapılması

ve ortak değerleri olan bir kurum oluşturma çabaları olmaktadır. Nitekim Batıda yapılan araştırmalar sonucunda iyi polisliğin değerleri şöyle belirlenmiştir;

1. Polis kuruluşları, insan hayatının ve haklarının korunmasına en büyük önceliği vermelidir.
2. Polis, suçun önlenmesinin bir numaralı operasyonel görevi olduğuna inanmalıdır.
3. Polis, hizmetlerini yürütülmesinde halkın katılımını sağlamalıdır.
4. Polis, hizmet ettiği topluma karşı sorumlu olduğuna inanmalıdır.
5. Polis, görevinin bütün alanlarını profesyonel bir şekilde yapmalıdır.
6. Polis, dürüstlüğün en yüksek standartlarına sahip olmalıdır. (EGM, 2001: 142-143).

### 3.5. Polis ve Halkla İlişkiler

Polis sürekli eleştiri konusu olmuştur ve polis mesleğini disipline etmek için yasalar ve idari yasaklama uygulamaları hemen her ülkede eksik olmamıştır. Sorumluluk ve ahlakın polislikle eş anlamlı olduğu ya da olması gerektiği sürekli ifade edilmesine karşın, mesleki faaliyetin kurallara bağlanması, denetim mekanizmaları ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Demokratik ortamda polisin görev alanlarının yakından belirlenmesi ve izlenmesi meslek içi ve dışı denetim mekanizmaları ile sağlanabileceği düşüncesi yerleşmiştir (Aydın, 2001: 73). Polis örgütünün kaynağı olan çalışanlar her kurumda olduğu gibi toplumun içinden gelmiş olan, o toplumun kültürü ile yoğrulmuş ve değerlerini almış ve buldukları çağın eğitim sistemi ile yetişmiş ve bu şekilde mesleklerine başlamış kişilerden oluşmaktadır. Dolayısı ile hemen hemen her meslek içinde bulunduğu toplumu yansıtmaktadır. Toplum ile barışık olan bir kurum başarılı olmakta toplum vicdanında hak ettiği yerini almaktadır. Bu da polisin içinde bulunduğu toplumu iyi tanıması, etüt etmesi, kendisinden beklenen davranışları yapıp tepki alacak davranışlardan kaçınması, iyi bir halkla ilişkileri, kurumsallaşmış bir örgüt yapısını gerektirmektedir. Polisin hizmet ettiği toplumla iyi ilişkileri başarıyı da beraberinde getirecektir.

Toplumla hizmet sunan emniyet teşkilatının halkın desteğini almak konusunda olduğu kuşkusuz ortadadır. Ancak polislik mesleğinin doğası daha çok yüzyüze iletişimi gerekli kılmaktadır. Bu yüzden emniyet teşkilatı halkın desteğini sağlarken yüz yüze iletişimin kitle iletişim araçlarından daha belirleyici olduğunun farkında olmalıdır (EGM, 2001: 67). Günümüz polisi, suç ve suça ilişkin unsurlarla mücadele etmenin ötesinde, toplumla işbirliği yapan, kendisine ve çevresine güven duyan saygın bir kişilik özelliğine sahip olacaktır. Böylece polis gelişen birey gelişen kurumsal yapı ve gelişen toplumun yapı taşlarından birinin oluşturulmasına katkıda getirecektir. Bu da, toplumda sürekli artan ihtiyaç ve beklentilerin daha etkili biçimde karşılanmasına olanak sağlayacaktır (Gökçe, 2001: 207). Bahar, polis halk ilişkilerinin iyi olmasının olumlu sonuçlarından bazılarını şu şekilde belirtmiştir;

1. Polisle toplumun tüm kesimleri arasında uyum ve işbirliği gerçekleşir,
2. Meydana gelen suç oranlarında azalma kaydedilir,
3. Polisin etkinliği ile daha iyi suç kontrolü gündeme gelir,
4. Polis ile toplum arasındaki iletişim daha da artar, toplum ve polisin sorunlarını birbirine aktararak çözümlerin üretiminde birbirlerine yardımcı olma şansı ortaya çıkar,
5. Halk ile resmi kurum görevlilerinin ortak bir şekilde çalışma ortamları ortaya çıkar,
6. Polislik mesleğine ilgi duyanların sayısı artar ve polislerin kalite seviyesi artar,
7. Polisin başarılı olması hükümetin polise olan desteğini artırır (2000: 145)

Polis, suçun bir toplum sorunu olduğunu suçu önlemenin yalnız kendi görevi olmadığını suçu önlemede halkın katılımının zorunlu olduğunu anlamıştır. Polis ayrıca halktan izole bir şekilde silah ve jobla görev yapma anlayışının artık gerilerde kaldığını, polisin en büyük silahının, aklın destek ve güveni olduğunun bilincine varmıştır. Ancak halkın yalnız sıkıntılarından dolayı polise gelmesi değil bununla birlikte gördüğü suç olaylarına da polisin dikkatini çekmesi beklenmektedir (EGM, 2001: 90). İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve toplumun eğitim seviyesinin yükselmesi, bilinç düzeyinin artması, insan hakları ve özgürlüklerinin artması ve polisin sürekli göz önünde ve toplumun içinde bulunması polisin her hareketinin halk, basın ve yayın

kuruluşları tarafından izlenilmesi polisin yanlış tutum ve davranışlarını sürekli eleştiri konusu haline getirmiştir. Bu da toplumun polisten suç ve suçla mücadelenin yanında daha şeffaf ve demokratik polisiye uygulamaların ve yöntemlerin beklentilerini beraberinde getirmektedir.

Nitekim toplumun değişik kesimlerine “Etkin ve yeterli bir polis nasıl olmalıdır?” şeklinde soru sorularak yapılan bir araştırmada alınan cevaplar şöyle sıralanmıştır;

- Demokrasi ve insan haklarına saygılı (demokrasi ve insan haklarına inanır) % 19.6
  - Güler yüzlü, nazik ve kibar (duygularını, düşüncelerini denetim altında tutabilir) % 15.8
  - Eğitim düzeyi yüksek ve iyi eğitilmiş (mesleğin gerektirdiği nitelikleri kazanmış) % 13.1
  - Mesleğine bağlı ve saygılı (mesleğini sever ve onun saygınlığına özen gösterir) % 12.1
  - Dürüst tarafsız ve güvenilir (ön yargılardan, saplantılardan kurtulmuş, açık) % 11.2
  - Cesaretli ve çevik (kendine güveni tam ve hareket kabiliyeti yüksek) % 8.4
  - İyi bir insan (saygılı, dürüst, güvenilir, anlayışlı, yardımsever, soğukkanlı) % 5.6
  - Ruhun ve aklın sağlıklı (ruh-akıl sağlığı yerinde, doğru düşünür ve anlayabilir) % 5.6
  - Davranış bilimlerinde yeterli (insan psikolojisini ve sosyolojisini bilir) % 5.6
  - Dayak ve işkence karşıtı (yasalara özen gösterir, olmayan yetkileri kullanmaz) % 1.1
- (Yılman, 2001: 27).

Polis sorumlu tutulduğu etkinlik alanı içerisinde görev ve yetkilerini kullanarak üzerine düşen vazifesini yerine getirmeye çalışır. Polisin bir çok mesleğe kıyasla çok özel bir sorumluluk kavramı içerisinde: fonksiyonların, uygulamaların, mesleki konumun ve davranışların neden olacağı kişisel ve toplumsal sonuçlar konusunda polis yeterince bilinç düzeyinde olmalıdır (Aydın, 2000: 106). Bu günün koşullarında Emniyet Teşkilatı kendine özgü çalışma ve yaşam tarzı olan bir sosyal grubunda içerisinde topluluk ve toplum düzeyine ulaşmıştır. Bu büyük kitlenin iç ilişkilerinde bir değerler kaosunun ve kalite kaybının olduğu, mevcut sosyal hareketlere yeterli iç gelişim basıncı sağlayamadığı zaman zaman ifade edilmektedir. Bir diğer deyişle, halen var olan iç iletişim değerleri ve yaklaşım tarzları bu gün için yeterli olmamaktadır (Akkaya, 2001: 416).

Mesleki bilincin oluşması ve örgüt kültürüne uyumlu personelin örgüte kazandırılması her mesleğin ve kurumun devamı ve politikaların uygulanması için gerekli olan amaçtır. Ülkedeki her politikadan etkilenen polisin, insan haklarının en önemli değer olarak kabul edildiği ve insan hakları ihlalleri nedeniyle güvenlik kuruluşlarının düzenlenmesini bir şart olarak koyan Avrupa Birliğine tam üyelik münacatında bulunan Türkiye’de polis teşkilatının da birtakım temel değişikliklerin olması kaçınılmaz görülmektedir.

Polislik sivil olmayan bir mesleki kategoridir. Sorunların büyük bir kısmı bu kategorinin sivil toplumsal düzende uyum arama çabasından kaynaklanmaktadır. Bunun için polis sivil düşünceli olmalı ama profesyonel işlevini, çekinmeden, komplekse düşmeden uygulamaktan asla geri durmamalıdır. Toplum sorunlarına, entelektüel konulara duyarlı, çağdaş ilgi ve meziyetleri yüksek olmayı benimseyen bir polis hiçbir biçimde ontolojisine aykırı bir tavrın içinde olmamalıdır (Doğan, 2001: 746). Polis, kendisinden yerine ve zamanına göre değişik tür ve görevlerin ifa edilmesinin beklendiği, bununla birlikte toplumun hemen hemen tüm kesimlerince muhatap olan bir toplum içinde görev yapmaktadır. Bu durum polisin görev alanını olabildiğince çoğaltmakta ve diğer kurumlardan ayrı olarak bir yapıya sokmaktadır. Bir gün bir adli tahkikat yaparken diğer bir gün bir maçta görev almakta, yardımına koştuğu birisine diğer bir gün kırmızı ışık ihlalden dolayı cezai müeyyide uygulayabilmektedir.

21. Yüzyıl çağdaş toplum yapısı, polisin zor kullanmaya dayalı tepkisel yaklaşımından uzaklaşarak, insan ilişkilerine dayalı ve işbirliği sergileyen nitelikleriyle, suçu engellemede toplumun güvenini kazanmasının yanında toplumu bir ortak olarak yanına alması gibi büyük bir meydan okumayı öngörmektedir. Bunu başarabilmek analiz, planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerine yönelik uzun, zahmetli ve özverili uğraşlar yanında politikalarda tutum, davranış ve düşüncelerde değişmeyi zorunlu kılmaktadır (Özmen, 2001: 657-658). Çağdaş toplumlar, kendilerini meydana getiren ve temel taşları olan bireylerin niteliklerini ve kalitesini yükselmenin yol ve yöntemlerini bulan ve bunu yaşama geçiren toplumlardır. Ancak nitelikli, donanımlı, birikimli inanlar toplumların yücelmesini sağlar; onur ve kimlik kazandırır. Nitelikli insanlardan oluşan toplumun gücü kültürel, sanatsal, siyasal, sosyal ve ekonomik dengelere yansır; uluslararası iletişim, etkileşim ve söz sahipliği bu güçten beslenir.

Nitelikli insanlarsan olusun toplumun her meslek grubunda da kalitenin kendiliğinden oluşacağı kuskusuzdur (Pekmezci, 2001: 732).

Örgüt kültürü her örgüt için farklılık göstermekte genel kültüre aykırı olmayan unsurları içermektedir. Bu tespit örgütlerin incelenmesi sırasında bir yol gösterici olmaktadır. Örgütü ile uyumlu olmayan çalışanın o örgüt için faydalı olamayacağı gibi toplumu ile uyumlu olmayan örgütlerinde toplum için faydalı olmayacağı ve toplum tarafından dışlanacağı açıktır. Günümüzde; polis örgütlerinin elinde bulundurduğu güç, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yanlış uygulamalar nedeniyle eleştirilmekte bu gücün kontrolsüz bir güce dönüşmemesi için çalışmalar yapılmakta ve polis örgütünün yapısı ve işleyişi incelenmektedir.

İnsan haklarının vazgeçilmez bir kavram, uluslararası ilişkilerde ve anlaşmalarda bir öncelik, demokrasilerin birinci hedefi haline gelmesi ülkelerin bu konuyu daha ciddi şekilde ele almasına, bunun sonucu olarak ta ülkelerdeki güvenlik örgütlerinin yapısal işleyişlerinin incelenmesine sebep olmuştur. İncelemeler Polis kültürü kavramını ortaya çıkarmış ve polis örgütlerinin farklı ülke, birim ve şekillerde görev yapsa da ortak bazı yönlerinin olduğu sonucunu doğurmuştur. Polis örgütü yerine getirmiş olduğu görevler nedeniyle toplum içinde önemli bir yeri işgal etmektedir. Örgüt kültürü teorik yapısından hareketle polis kültürünün ortaya çıkarılması konusunda bir yol gösterici olmakta ve toplumla her an yüz yüze iletişimde bulunan, polis örgütünün kendine has değer, norm, inanç, işleyişleri konusunda bizlere yardımcı olmaktadır.

Ülkemize genel olarak bakıldığında polis örgütünün halk tarafından takdir edilmesine rağmen eksiklikleri nedeniyle de sürekli eleştirilen bir yapısının olduğunu görmekteyiz. Kendine has olan kültürü toplum kültürü ile barışık, beklentilere cevap verebilen bir yapının ülkemizde çok daha başarılı olmasına, personelin kurumuyla daha özdeşleşmesi sonucunu doğuracağı açıktır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler açıklanmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın sonuçlarına ulaşmada evren üzerinden ulaşılacak kitleden hareketle istatistiksel teknikler kullanılarak elde edilecek verilerden Elazığ Emniyet Müdürlüğünde örgütsel kültürün boyutlarının ortaya çıkarılması ile çalışanların örgütsel kültüre bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

#### 4.2. Evren

Araştırmanın evrenini, Elazığ Emniyet Müdürlüğü merkez ve İlçe Emniyet Müdürlüklerinde çalışan Emniyet Hizmetleri Sınıfına mensup tüm polis memuru ve amirlerinden oluşan 1582 kişi oluşturmaktadır.

#### 4.3. Örneklem

Araştırmanın örnekleminde Elazığ Emniyet Müdürlüğü merkez teşkilatı tamamen araştırmaya dahil edilirken, Elazığ Emniyet Müdürlüğüne bağlı İlçe Emniyet Müdürlüklerinden en çok personele sahip olan üç ilçe olan Karakoçan, Kovancılar ile Keban ilçesi örnekleme dahil edilmiştir.

Anketlerin dağıtılması sırasında merkez örgütünde çalışan personel sayısı 10 müdür, 16 emniyet amiri, 66 komiser sınıfı, 1161 polis memuru ile toplam 1253 olup bu oran ilçelerde 1 müdür, 2 emniyet amiri, 13 komiser sınıfı ve 313 polis memuru ile toplam 329 olmak üzere tüm Elazığ Emniyet Müdürlüğünde toplam 1582 kişidir.

**Tablo 1: Araştırma Kapsamına Alınan Merkez ve İlçe Teşkilatı Personel Sayısı**

Birim	Müdür	%	Emniyet Amiri	%	Komiser Sınıfı	%	Polis Memuru	%	Toplam	%
Merkez	10	0.80	16	1.28	66	5.27	1161	92.7	1253	79.2
İlçe	1	0.30	2	0.61	13	3.95	313	95.1	329	20.8
<b>Toplam</b>	<b>11</b>	<b>0.70</b>	<b>18</b>	<b>1.14</b>	<b>79</b>	<b>5.00</b>	<b>1474</b>	<b>93.2</b>	<b>1582</b>	<b>100.0</b>

Tablo 1'e baktığımızda il merkezinde çalışanların oranı %79.2 iken ilçelerde çalışanların oranı ise %20.8'dir. Elazığ Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının %0.70'i müdür kadrosundan, %1.14 emniyet amiri kadrosundan, %5'i komiser kadrosundan, %93.2'si ise polis memurundan meydana gelmektedir.

#### 4.4. Verilerin Toplanması

Veriler konu ile ilgili kaynak taraması ve anket yoluyla toplanmıştır. Verilerin toplanması amacıyla uygulanan yöntemlerden biri olan anket araştırması için Emniyet Genel Müdürlüğünden gerekli olan izin, anketlerin uygulanmasından önce alınmıştır.

#### 4.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Uygulanan anket, yararlanılan kaynaklar ve bu konuda daha önceden uygulanan çalışmalar ile araştırma konusu olan Emniyet teşkilatının kendine has özellikleri dikkate alınarak, teşkilat mensupları ile yapılan genel görüşmeler ışığında oluşturulmuştur. Alan uzmanlarının görüşlerine başvurularak anket soruları geliştirilmiştir. Geliştirilen 71 soruluk anket asıl araştırma gerçekleştirilmeden önce tesadüfî olarak seçilmek sureti ile Elazığ Emniyet Müdürlüğü merkez teşkilatı ile iki adet ilçe teşkilatı çalışanlarından 137 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Uygulama sonucu elde edilen veriler SPSS for Windows programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tek boyutlu faktör analizi uygulanmış olup faktörlerin hassaslık derecesi olarak 0.35 alınmış ve 0.35 ve üzeri olan maddeler işler kabul edilmiştir. Ölçeğe ilişkin ilk faktör analizi işlemlerine göre KMO (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0.554, Barlett testi (Barlett's Test of Sphericity) = 4551.64 ve ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur. Faktör analizi elde edilen verilere bağlı olarak soru sayısı 33'e inmiş ve işler olarak kabul edilen 33 madde için bir kez daha faktör analizi işlemleri yapılmıştır. Yapılan ikinci analiz sonucunda KMO değeri 0.76, Barlett testi 1510.10 ve

Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.85 olarak bulunmuştur. İstatistiksel işlemler sonucunda işler durumda olmayan maddeler ölçekten çıkarılmış fakat 7 adet soru faktör yükü düşük olmasına rağmen uzman görüşleri ve Emniyet teşkilatının kendine özgü kural, şart ve uygulamaları dikkate alınarak ankete ilave edilmiş ve 40 maddelik ölçek son halini almıştır. Ölçekte ayrıca 15 adet kişisel bilgilerle ilgili madde bulunmaktadır.

#### 4.6. Verilerin Toplanması Süreci

Merkez teşkilatına bağlı olan 36 adet birim, çalışma saatlerinin farklılığı ve izinde olan personel ile anketlerin ciddi ve tarafsız bir şekilde doldurulması dikkate alınarak anketin uygulanması için 800 adet anket bastırılmıştır. Elazığ Emniyet Müdürlüğü bünyesinde yüksek lisans yapmakta olan personelin anket çalışması yapması ve sürekli olarak anket uygulanması personel arasında bir sıkıntı meydana getirmiş ve çalışanlar arasında sürekli anket doldurup herhangi bir netice alamama gibi anlayışın doğmasına sebebiyet vermiştir. Bu anlayış, denekler tarafından kendilerine verilen anketlerin baştan savma bir anlayışla doldurulma ve anketlerden istenilen sonucu elde edememe tehlikesini doğurmuştur.

Bu nedenle, bastırılan 800 adet hiçbir resmi kanal kullanılmadan, 145 adeti daha önce bahsettiğimiz üç ilçeye birim amirleri ile görüşülüp konunun önemi anlatılarak posta yolu ile yollanmış, diğer 650 adet anket ise birim birim gezilerek ve deneklerle birebir görüşülerek uygulanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2: Anketlerin Geri Dönüş Oranı**

Birim	Gönderilen Anket	Dönen Anket	%
Merkez	655	596	90.9
İlçe	145	114	78.6
<b>Toplam</b>	<b>800</b>	<b>710</b>	<b>88.8</b>

Tablo 2'ye bakıldığında anketlerin dönüş oranının % 88.8 olduğu görülmektedir. Anketlerin büyük bir kısmı geri dönmüştür ve ilçelerden gelen anketlerin geri dönüşü merkeze göre daha düşüktür. Bu orandaki düşüklüğün sebebini anketlerin posta ile gönderilmesi, ilçelerde görev yapanların merkezde çalışanlara göre daha rahat olması nedeniyle bu konulara duyulan ilgisizliğe bağlayabiliriz. Merkez çalışanlarının ankete katılım oranındaki yükseklikte, deneklerin büyük bir kısmına birebir görüşülmek

sureti yapılan çalışmalar etkili olmuş, geri gelmeyen anketlerde ise anketin doldurulması sırasında çıkan acil görevler ve işlerin yoğunluğu etkili olmuştur. Nitekim 40 adet anket uygun doldurulmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

#### 4.7. Verilerin Çözümlemesi

Anketlerin uygulanması neticesinde elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows paket programında analiz edilmek amacıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için aşağıda belirtilen istatistiksel işlemler yapılmıştır.

1. Deneklerin kişisel özellikleri ile ilgili istatistiksel analizler için Frekans (f) ve Yüzdeler (%) teknikleri kullanılmıştır.

2. Uygulanan anket sonucu elde edilen verilere göre, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t-Testi (Independent groups t test) uygulanmıştır. Yapılan Levene istatistiği sonucunda anlamlı farklılıkların tespit edildiği durumlarda ise parametrik olmayan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

3. Rütbe, kıdem, öğrenim durumu, yaşantının geçtiği yer, resmi-sivil çalışma biçimi değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe Testi uygulanmıştır. Kritik değerlerin önemli görüldüğü durumlarda ise Least Significance Test uygulanmıştır. Varyans analizi sonucu anlamlı farklılığın tespit edildiği durumlarda parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın bulunmadığı durumlarda Levene istatistiği değerleri ilgili tablolarda belirtilmemiştir.

Uygulanan likert tipi ölçek beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan deneklere kurumları ile ilgili sahip oldukları örgütsel varsayımlar, temel değerler, iletişim ve dil, örgütsel törenler-semboller ve sloganlar, örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar, örgütsel kurallar alt boyutlarına ilişkin görüşlerine ait olumlu ifadeler 5,4,3,2,1 değerleri verilerek analiz için uygun hale getirilmiştir. Deneklerin ifadelerine verdikleri yanıtlar 0.05 anlamlılık düzeylerine göre

değerlendirilmiştir. Ortalama karşılaştırmalarında kullanılmak üzere deneklerin puan aralıklarına katılma dereceleri;

Tamamen Katılıyorum	: 4.21-5.00
Katılıyorum	: 3.41-4.20
Kısmen Katılıyorum	: 2.61-3.40
Katılmıyorum	: 1.81-2.60
Hiç Katılmıyorum	: 1.00-1.80 şeklinde puanlandırılmıştır.

#### 4.8. Veri Toplama Aracı

Anket, 15'i kişisel bilgiler olmak üzere toplam 55 sorudan meydana gelmektedir. Meslek mensuplarının görüşleri;

- a. Cinsiyet
- b. Rütbe
- c. Kıdem
- d. Medeni durum
- e. Öğrenim durumu
- f. Yaşamın geçtiği coğrafi bölge
- g. Resmi ve sivil çalışma değişkenlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde deneklerle ilgili bilgiler verilmiş ve boyutlarla ilgili bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır. Deneklerin kişisel özelliklerine göre değişkenler ve yorumlar verilmiş olup tablolarla desteklenmiştir. Örgütsel kültürün alt boyutları ve çalışanların boyutlara ilişkin görüşleri deneklerin kişisel değişkenlerine göre yorumlanmış ve tablolar halinde verilmiştir.

#### 5.1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde 15 başlık altında belirlenen ve denekler ait değişkenlerin dağılımı tablo halinde verilmiş ve yorumlanmıştır.

##### 5.1.1. Deneklerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	f	%
Bay	659	92.8
Bayan	51	7.2
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 3'te görüldüğü gibi deneklerin %7.2'si bayanlardan, %92.8'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum polislik mesleğinin bir erkek mesleği olduğunu göstermektedir. Güvenlik hizmetlerinde istihdam edilen bayan personel oranındaki artış henüz bu kurumda var olan erkek hakimiyetini etkileyecek boyuta ulaşmamıştır. Batı ülkelerindeki polis örgütlerinde bayan oranı ülkemize göre biraz daha yüksek olsa da güvenlik hizmetlerindeki erkek hakimiyeti o ülkelerde de farklı değildir (Cerrah-Semiz, 2000: 214). Ayrıca polis teşkilatına alınacak olan polis adayları sayısının miktarı da cinsiyete göre yönetmelikte ayrıca belirlenmiştir. 29 Ağustos 2001 tarih ve 24508 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Polis Meslek Yüksek Okulları Giriş Yönetmeliğinin 14. Maddesinde, her yıl Yüksek

Okullara alınacak öğrenci miktarının %10'nun bayan kontenjanına ayrılması öngörülmüştür (Sönmez ve Sönmez, 2003: 162).

### 5.1.2. Deneklerin Rütbelere Göre Dağılımı

Rütbeler Polis Memuru, Orta Düzey Yönetici (Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser), Üst Düzey Yönetici (Emniyet Amiri ve üstü) olarak belirlenmiştir. Deneklerin rütbelere göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Deneklerin Rütbelere Göre Dağılımı**

Rütbe	f	%
Üst Düzey Yönetici	18	2.5
Orta Düzey Yönetici	44	6.2
Polis Memuru	648	91.3
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 4 incelendiğinde deneklerin %2.5'nin ise üst düzey yönetici, %6.2'sinin orta düzey yönetici ve %91.3'ün polis memuru olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan tüm yöneticilerin toplamı ise %8.7'yi bulmaktadır. Polis hizmetleri askeriyede olduğu gibi, amir-memur, emir-komuta şeklinde bir mesleki rütbeler hiyerarşisi içinde yürütülmektedir. Polis hizmetlerinde amirlerden gelen emirler, teşkilatın fiziki insan gücünü oluşturan polis memurları tarafından tartışmasız şekilde yerine getirilmektedir. Günümüzde polislik mesleğinin çekici yönlerinden biri rütbeler, üniformalar ve mesleki kariyerdir (Fındıklı, 200: 7). Polisliğin bir memur mesleği olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla memurların değer ve yargıları sayıca fazla olmaları nedeni ile örgütsel kültürü etkileyecek boyuttadır.

### 5.1.3. Deneklerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

Mesleki kıdemler 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21 ve üstü olarak beş sınıfa ayrılmıştır. Deneklerin mesleki kıdemlerini gösteren dağılım Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5: Deneklerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	f	%
1-5 Yıl	102	14.4
6-10 Yıl	399	56.2
11-15 Yıl	161	22.7
16-20 Yıl	30	4.2
21 Yıl ve üstü	18	2.5
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>



Tablo 5 incelendiğinde deneklerin %14.4'nün 1-5 yıllık, %56.2'sinin 6-10 yıllık, %22.7'sinin 11-15 yıllık, %4.2'sinin 16-20 yıllık ve %2.5'nin ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görülmektedir. %70.6 gibi bir oran sahip kitle 10 yıl ve altı bir tecrübeye sahiptir. Bu orandaki yüksekliğin sebebi, çalışanların okuldan mezun olduktan 3-10 yıl gibi bir süre sonra Batıdaki görev sürelerini doldurup Doğu görevlerine gelmelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Elazığ Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının genç bir kadroya sahip olduklarını söyleyebiliriz.

26.02.2004 tarih ve 25385 sayılı Resmi Gazetede yürürlüğe giren Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 23. Maddesine göre Elazığ ikinci bölge iller arasında yer almış ve birinci bölge illerden görev süresi üç ile on yıl arası değişen yerlerde kaldıktan sonra ikinci bölge illere atamaların yapılacağı hüküm altına alınmıştır (EGM, 2004: 6).

#### 5.1.4. Deneklerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Deneklerin medeni durumu evli veya bekar olma durumlarına göre sınıflandırmaya tabi tutulmuş ve medeni durumlarını gösteren dağılım Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Deneklerin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Medeni Durum	f	%
Evli	674	94.9
Bekar	36	5.1
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>



Tablo 6'ya bakıldığında deneklerin %94.9 gibi büyük oranının evli oldukları, %5.1 gibi küçük bir oranının ise bekar oldukları görülmektedir. Geleneksel Türk aile yapısındaki aile yapısına önem verme, ekmeğini eline aldıktan hemen sonra evlenme anlayışının polis mesleği içinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

### 5.1.5. Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Deneklerin sahip oldukları öğrenim durumları lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans ve üstü olarak dört sınıfa ayrılmış ve deneklerin öğrenim durumlarına ilişkin dağılım Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

Öğrenim Durumu	f	%
Lise	404	56.9
Ön Lisans	193	27.2
Lisans	107	15.1
Yüksek Lisans ve Üstü	6	0.8
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 7 incelendiğinde deneklerin %56.9'nun lise mezunu olduğu, %27.2'sinin ön lisans mezunu olduğu, %15.1'nin lisans mezunu ve %0.8 gibi küçük oranın yüksek lisans ve üstü mezunu olduğu görülmektedir. Genel olarak baktığımızda dünyada ve Türkiye'deki değişimin bir sonucu olarak eğitimin öneminin anlaşılmasının emniyet örgütünü de etkilediği %43.1 gibi bir oranın üniversite mezunu olmasından anlaşılmaktadır. Bunun yanında yüksek okul mezunu polisler, okulu bitirdikten sonra komiser yardımcılığına girebilme imkanının verilmesi üniversiteyi bitirme anlayışının artmasına neden olmuştur. Nitekim bu varsayımımızı, 1995 ve 2000 yılları arasında Ankara Emniyet Müdürlüğü Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde yapılan iki araştırma desteklemektedir. 1995 yılında yapılan araştırmada deneklerin %97.0 gibi büyük bir oranı lise ve dengi okul mezunu iken 2000 yılı itibari ile bu oranın 86.5'e düştüğü görülmektedir (Er, 2001: 631).

Son yıllarda polis okullarının polis meslek yüksek okullarına dönüştürülmesi polis meslek yüksek okullarına girmek için müracaatlarda ciddi bir artış olmuştur.

Nitekim 2002-2003 Eğitim-Öğretim yılı için Polis Meslek Yüksek Okullarına başvuran aday sayısı toplam 82065 kişidir. Bununla birlikte sınavı kazanan ve ilk polis meslek yüksek okulu öğrencisi olmak için müracaat eden polis adaylarının % 18.97'si Kolej, Süper Lise, Anadolu Lisesi gibi liselerden, %6.65'si ise fakülte ve yüksek okullardan mezun olmuştur. Aynı zamanda aynı denek grubundan % 12.80'i ise polis meslek yüksek okulu öğrencisi olabilmek için devam etmiş oldukları fakülte ve yüksek okullarını bıraktıklarını belirtmişlerdir (PAB, 2002: 33). Yapılan değişikliklerle polis teşkilatına girmek için müracaat edenlerin nitelik ve niceliğinde artışın olması kurumun geleceği açısından olumlu bir gelişmedir.

#### 5.1.6. Deneklerin Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Dağılımı

Deneklerin yaşantılarının büyük bölümünün hangi yerleşim biriminde geçirildiğinin tespiti amacıyla yerleşim birimleri Büyükşehir, il merkezi, ilçe merkezi ve köy olarak dört sınıfa ayrılmış ve dağılım Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Dağılımı**

Yerleşim Birimi	f	%
Büyükşehir	205	28.9
İl Merkezi	291	41.0
İlçe Merkezi	147	20.7
Köy	67	9.4
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 8'e bakıldığında deneklerin %28.9'u Büyükşehir'de, %41.4'ü İl Merkezinde, %20.7'si İlçe Merkezinde ve %9.4'ü ise Köyde yaşantılarının büyük bölümünü geçirmişlerdir.

Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı tarafından uygulanan ve Türkiye genelindeki tüm polis okullarını ve 9019 öğrenciyi kapsayan 1997-1998 yılı Polis Okulları Anketi verilerine göre polis adayı öğrencilerinin okula başlamadan önce %17.4'ü Büyükşehir, %47.4'ü il ve ilçe merkezi, %34.4'ü köy ve kasabada yaşamlarını sürdürdükleri dolayısıyla adayların %81.8 gibi bir oranının köy, kasaba,

ilçe ve küçük illerden geldikleri tespit edilmiştir (Cerrah ve Semiz, 2000:199). Avrupa ülkelerinde uygulanan ve köyde bulunan nüfusun şehirlerde üretim alanında kullanılması anlayışının ülkemizde de yerleşmeye başlaması ile insan kaynağını toplumdaki alan fakat diğer kurumlardan ayrı bir görev tanımıyla tanımlanan, güvenlik ve insan yoğunluklu görev yapan polis teşkilatı için bu konu daha bir önem taşımaktadır.

### 5.1.7. Deneklerin Çalıştığı Birime Göre Dağılımı

Deneklerin çalıştığı birime göre dağılımı il merkezi ve ilçe merkezi göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Araştırmaya Elazığ Emniyet Müdürlüğü ilçe birimlerinden en çok çalışana sahip oldukları için Kovancılar, Karakoçan ve Keban İlçe Emniyet Müdürlükleri seçilmiştir. Deneklerin çalıştıkları birime göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Deneklerin Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı**

Çalıştığı Birim	f	%	Çalışan Sayısı	%
İl Merkezi	596	83.9	1253	47.6
İlçe	114	16.1	329	34.7
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>	<b>1582</b>	<b>44.8</b>

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan deneklerin %83.9'u il merkezinde çalışanlardan, %16.1'i ise ilçelerde çalışanlardan meydana gelmektedir. Buna göre il merkezinde çalışanların %47.6'sına, ilçelerde çalışanların ise %34.7'sine ulaşılmıştır. Tüm Elazığ genelinde ise çalışanların %44.8'zinin araştırmaya katılması sağlanmıştır. Jandarma Genel Komutanlığı ile iç güvenlikten sorumlu olan Emniyet Genel Müdürlüğü Türkiye'nin her yerinde birimi olan oldukça geniş bir yapılanması vardır. 81 İl Emniyet Müdürlüğü ile bu illere bağlı ilçe ve diğer birimler ile 2000 yılı itibari ile toplam 2204 birimde görevini sürdürmektedir (EGM, 2000: 3).

### 5.1.8. Deneklerin Resmi ve Sivil Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı

Deneklerin meslek yaşantılarını polisliğin çok fazla birime sahip olması ve bu birimlerin bazılarının resmi bazılarının da sivil olarak görev yapması nedeniyle sivil, resmi ve hem resmi hem de sivil olarak çalışma şartlarına göre bir sınıflandırmaya tabii tutulmuş ve deneklerin dağılımı Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10: Meslek Yaşantılarının Resmi ve Sivil Çalışma Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı**

Çalıştığı Biçimi	f	%
Resmi	414	58,3
Resmi-Sivil	161	22,7
Sivil	135	19,0
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin %58.3'nün resmi olarak çalıştığını, %22.7'si ise hem resmi hem de sivil olarak çalıştığını ve %19.0'nun sivil olarak çalıştığı anlaşılmaktadır. Kurum içinde farklı birimlerin olması farklı çalışma şartlarını da gündeme getirmektedir. Bunlardan en önemlisi resmi ve sivil olarak çalışmadır. Hemen hemen tüm çalışanların sivil bir birimde görev yapmak istemesi bize araştırmamızda bu kitlelerin görüşlerini öğrenmemiz açısından önemli görülmektedir.

3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 6 Maddesinde Sivil polis; "her nevi emniyet hizmetlerinde üniformasız çalıştırılan kısımdır" şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca aynı kanunun 36. maddesinde Emniyet Müdürlüklerinin kadrolarında bulunan çalışanların ne kadarının ve ne şekilde sivil personel olarak istihdam edileceğini açıklamıştır (Şafak, 1998: 358-363). Meslek içerisinde sivil çalışan birimlerde çalışmak tercih sebebidir. 1997-1998 yılında Polis adaylarına uygulanan bir ankette "Hangi birimde çalışmak istersiniz?" şeklinde sorulan soruya adayların %71.8'i Terörle Mücadele, İstihbarat ve Mali Şube gibi sivil birimler de çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. 2002 yılı içerisinde uygulanan ankette de yine adayların %60'ı yukarıda belirtilen birimlerde çalışmak istediklerini belirtmişlerdir (Cerrah, 2000: 203, PAB, 2002: 137).

### 5.1.9. Deneklerin Polislik Mesleğini Tercih Etmelerine Göre Dağılımı

Deneklerin “Polislik Mesleğini Niçin Tercih Ettiniz?” şeklindeki soruya sadece bir adet tercih yapmaları gerektiği hatırlatılarak 11 adet seçenek sunulmuş ve 11’inci seçenekte ise Diğer seçeneği belirtilerek varsa diğer seçeneğin yazılması istenmiştir. Buna göre deneklerin bu soruya vermiş oldukları dağılım Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Deneklerin Mesleği Tercih Etmelerine Göre Dağılımı**

Tercih	f	%
Sevdiğim için	209	29.4
Hemen maaşa bağlanıp hayata atılmak için	154	21.7
İş bulamadığım için	93	13.1
Topluma hizmet etmek için	65	9.2
Mecbur olduğum için	52	7.3
Toplumda saygın bir meslek olduğu için	37	5.2
Baba ve akraba mesleği	27	3.8
Suç ve suçlularla mücadele etmek için	14	2.0
Heyecanı bol bir meslek olduğu için	12	1.7
Maaşı yeterli olduğu için	6	0.8
Diğer varsa belirtiniz.....	41	5.8
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 11 incelendiğinde, deneklerin %29.4’ü sevdiği için, %21.7’si hemen maaşa bağlanıp hayata atılmak için, %13.1’ iş bulamadığı için, %9.2’si topluma hizmet etmek için, %7.3’ü mecbur olduğu için, %5.2’si toplumda saygın meslek olduğu için, %3.8’i baba ve akraba mesleği olduğu için, %2’si suç ve suçlularla mücadele etmek için, %1.7’si heyecanı bol bir meslek olduğu için, %0.8’i maaşı yeterli olduğu için polisliği tercih etme sebeplerini belirtirken %5.8’i ise diğer seçeneğini işaretleyerek tercih etme sebeplerini belirtmişlerdir.

Deneklerin, %9.2’sinin topluma hizmet etmek anlayışıyla mesleği tercih etmeleri kurum açısından böyle anlayışta çalışanlara sahip olma açısından güzel bir gelişme olmasına rağmen, %13.1’nin iş bulamadıklarından, %7.3’nün mecbur

olduğu için, %21.7'sinin hemen maaşa bağlanıp hayata atılmak gibi ekonomik sebeplerden dolayı mesleği tercih edenlerin çokluğu üzerinde düşünülmesi gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunların yanında deneklerin %1.7 gibi küçük bir oranının mesleği heyecanı bol bir meslek olduğu için, %2.0'nın ise suç ve suçlularla mücadele etmek için tercih etmeleri polisliği tercih edilme sebeplerinde bu gibi etkenlerin çokta etkili olmadığını göstermektedir. Ayrıca 0.8 gibi bir kitlede polisliğin ekonomik yönden doyurucu bir meslek olmadığını kanıtlar şekilde maaşı yeterli olduğu için tercih ettiğini belirtmiştir. Deneklerin %3.8'zinin polisliği baba ve akraba mesleği olduğu için tercih ettiklerini belirtmeleri polisliği tercihte baba ve akraba etkisinin oldukça az olduğunu göstermektedir. Deneklerin %5.2'sinin mesleği toplumda saygın meslek olduğu için seçmeleri oldukça düşündürücü bir orandır. Çünkü büyük bir bölüm polisliği toplumda saygın bir meslek olarak görmemektedir. Bu düşünce çalışanın meslek yaşamını ve özel yaşamını etkileyecek bir konudur.

Deneklerin %5.8'i ise diğer seçeneğini işaretleyerek tercih etme sebeplerini belirtmiştir. %5.8'i oluşturan 41 kişilik kitleden 10 denek hiçbir açıklamada bulunmazken, diğer denekler ise yukarıda bazı tercihlere yakın olmasına rağmen açıklanmasında fayda gördüğümüz şu açıklamaları yazmışlardır. 1 denek bir kitap yayınlatabilmek ve sevdiği için, 2 denek ailesinin isteği üzerine, 1 denek Amerika filmlerinden etkilenip suçlularla mücadele etmek için, 1 denek ailesini gücendirmemek için, 1 denek kutsal bir meslek olduğu için, 1 denek hiç düşünmediğini, 1 denek babasının zoruyla, 3 denek kısmeti olduğu için, 2 denek devlet garantisi olduğu için, 1 denek ailevi nedenlerle mobilyacılık olan mesleğini bırakmak zorunda olduğu için, 1 denek PKK ile mücadele etmek için, 2 denek vatan ve millet sevdasından dolayı, 1 denek çaresizlikten, 1 denek 1990 yılında mesleğe girdiğinde maaşın çok yüksek olduğundan dolayı, 1 denek idealinde olduğu için, 1 denek geleceğini güvence altına almak için, 2 denek tavsiye üzerine, 2 denek kaza ile, 1 denek şehitler için, 1 denek tesadüfen, 1 denek gönülden sevdiği için, 1 denekte ne için tercih ettiğini kendisinin de bilmediğini belirtirken ilginç olarak polis eğitim kurumlarından amir olarak mezun olmuş 2 denekte okullarla ne olduklarını bilmeden girdiklerini belirterek tercih sebeplerini açıklamışlardır.

Genelde polisliği tercih sebebinde, deneklerin polislik mesleğini sevmesinden ve hemen maaş bağlanma ve hayata atılma ve iş bulamadığı için seçeneklerinin daha fazla etkili olduğu söylenebilir. Zor, meşakkatli ve ana teması insan olan polisliğin gönülden ve severek yapılması kurumun başarısı ve toplumsal destek için önemli bir konudur. Fakat genelde polisliği tercih sebebinde polisliği sevmek ve hemen maaşa bağlanmak seçenekleri ön plandadır. Çünkü 2002 yılında polis adaylarına uygulanan ankette adayların % 42.4'ü polislik mesleğini çok sevdiği için, %42.2'si ise hemen maaşa bağlanmak için polisliği tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde aynı denek grubuna "Polislik mesleğinin en iyi yanı nedir?" şeklinde sorulan bir soruya ise deneklerin %54.3'ü düzenli bir maaşının olması şeklinde cevap vermişlerdir (PAB, 2002: 128-133).

Deneklerin %5.2'sinin mesleği toplumda saygın meslek olduğu için seçmeleri oldukça düşündürücü bir orandır. Çünkü büyük bir bölüm polisliği toplumda saygın bir meslek olarak görmemektedir. Nitekim 1998-1999 öğretim yılında Elazığ Zülfü Ağar Polis Okulunda öğrenim gören 350 adaya polislik mesleğinin toplumsal saygınlığı konusundaki değerlendirmelerinde, polislik mesleğinin saygınlığını adaylardan %28.3'ü düşük, %68.6'sı ise orta, %2.9 gibi küçük bir kitlede yüksek olarak görmüştür. Mesleki kimlik inşası için mesleğin toplumsal düzlemdeki algısının ve kişinin öznel yargıları itibariyle itibari ile yüksek olması büyük önem taşımaktadır. Toplumsal itibar düzeyi düşük bir mesleğin, meslek mensubunca kabullenilmesi, ya da kişinin kendini sunma, ifade etme ve mesleki etikle bütünleşme eğiliminin sekteye uğrattır bir etken olması kaçınılmazdır (Aytaç ve Kuyaksığil, 2001: 439).

#### **5.1.10. Deneklerin Babalarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

Deneklerin babalarının öğrenim durumunun tespiti amacıyla okuma yazma bilmiyor, okuma yazma biliyor, ilkokul, ortaokul, lise ve yüksekokul ve üstü olarak altı sınıfa ayrılmıştır. Deneklerin babalarının öğrenim durumuna göre dağılımı Tablo 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12: Deneklerin Babalarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

Baba Öğrenim Durumu	f	%
İlkokul	362	51.0
Ortaokul	128	18.0
Lise	78	11.0
Okuma Yazma Biliyor	73	10.3
Yüksekokul ve üstü	35	4.9
Okuma Yazma Bilmiyor	34	4.8
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 12 incelendiğinde deneklerin babalarının %51.0 gibi büyük bir oranın ilkokul mezunu olduğu, %18.0'nın ise ortaokul mezunu olduğu, %11.0'nun lise mezunu olduğu, %10.3'nün ise okuma yazma bildiği fakat herhangi bir okulu bitirmedikleri, %4.9 gibi küçük bir oranın ise yüksekokul ve üstü mezuniyete sahip olduğu ve %4.8'inin okuma yazma bilmediği görülmektedir. Bu polisliğin alt kültür grubu ailelerce tercih edildiğini lise mezunu ve yüksekokul ve üstü öğrenim durumunda olan ailelerce önceki yıllarda polisliğin az tercih edildiğini göstermektedir.

Nitekim 1998-1999 öğretim yılında Elazığ Zülfü Açar Polis Okulunda öğrenim gören 350 adayın babalarının % 4.6'sının okur yazar olmadığı, % 11.7'sinin okur yazar olduğu, %53.4'nün ilkokul mezunu olduğu, %14.9'nun ortaokul mezunu olduğu, %10'nun lise mezunu olduğu ve % 5.4'nün ise yüksek okul ve üstü mezuniyete sahip oldukları görülmektedir. Bu veriler babaların tahsil durumları itibari ile polislik mesleğini tercih edenlerin düşük standartta olduğunu göstermektedir. Polislik, düşük eğitimsel kökene sahip olanların çocuklarına açık, üst eğitimsel ve dolayısıyla sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan kesimlerin ise çocuklarını yöneltmedikleri bir mesleki kategori olarak öne çıkmaktadır (Aytaç ve Kuyaksıgil, 2001: 433). Bununla birlikte polis okullarının polis meslek yüksek okullarına dönüştürülmesi ile 2002-2003 öğretim yılında polis adayı öğrencilerine uygulanan anket sonucunda, öğrencilerin babalarının % 5.6'sının tahsili olmadığı, % 52.1'nin ilkokul mezunu olduğu % 17.0'nun ortaokul mezunu olduğu, % 16.5'nin lise mezunu olduğu ve % 9.0 gibi kesimin ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir ( PAB, 2002: 150). Polis okullarının, polis meslek yüksek okullarına dönüştürülmesinden sonra ki ilk araştırma olması nedeni bu veriler oldukça



önemlidir. Çünkü öğrencilerin babalarının mezuniyetinde ilkokul mezunu olanlar yine çoğunlukta olmasına rağmen lise mezunu ve yüksek okul mezunu olanların oranlarında bir artış olması polis teşkilatı açısından önemli bir gelişmedir.

#### 5.1.11. Deneklerin Babalarının Mesleki Durumuna Göre Dağılımı

Deneklerin babalarının mesleki durumunun tespiti amacıyla meslek çeşitleri memur, işçi, serbest meslek, çiftçi, emekli, diğer şeklinde altı sınıfa ayrılmış ve deneklerin babalarının mesleklerini gösteren dağılım Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13: Deneklerin Babalarının Meslek Durumuna Göre Dağılımı**

Baba Meslek Durumu	f	%
Emekli	274	38.6
Çiftçi	162	22.8
Memur	98	13.8
İşçi	78	11.0
Serbest Meslek	71	10.0
Diğer	27	3.8
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin babalarının %38.6'sının emekli, %22.8'nin çiftçi, %13.8'nin babalarının mesleğinin memur, %11.0'nun işçi, %10.0'nun serbest meslek, ve %3.8'nin diğer meslek dallarında çalıştığı belirlenmiştir. Deneklerin %22.8 gibi bir oranının çiftçi olan ailelerden gelmesi bu oranın dikkate alınması gerektiğini göstermekle birlikte, memur, işçi ve emekli ailelerden gelen deneklerin sayısının %61.4 gibi bir oranında fazlalığı devlet işi garantisinden dolayı bir an önce maaşa bağlanması düşüncesinin etkisi olduğu söylenebilir. Aynı şekilde 2002-2003 öğretim yılında polis adayı öğrencilerine uygulanan anket sonucunda, öğrencilerin babalarının %28.7'sinin memur olduğu, %31.5'nin işçi olduğu, %19.1'nin çiftçi olduğu, %15.3'nün esnaf-tüccar olduğu anlaşılmıştır (PAB, 2002: 152). Sonuçlar babaların mesleklerin eğitim düzeyleri aynı yönde olduğunu göstermektedir. Genelde aynı mesleklere sahip babaların çocukları polisliği tercih etmektedir.

### 5.1.12. Deneklerin Babalarının Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Deneklerin babalarının gelir durumlarının tespiti için gelir durumları; 250-500, 501-750, 751-1000, 1001-1250, 1251 ve üstü olarak beş bölümde incelenmeye alınmış deneklerin dağılımı Tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14: Deneklerin Babalarının Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

Baba Gelir Durumu	f	%
250-500	338	47.6
501-750	244	34.4
751-1000	81	11.4
1001-1250	24	3.4
1251 ve üstü	23	3.2
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100</b>

Tablo 14 incelendiğinde deneklerin babalarının %47.6'sının 250-500 milyon arası, %34.4'nün ise 501-750 milyon arası, %11.4'nün 751-1000 milyar arası, %3.4'nün 1001-1250 milyar arası ve %3.2'sinin ise 1250 milyar ve üstü bir gelir durumuna sahip oldukları görülmektedir. Bu oranlara bakıldığında Türkiye şartlarında düşük sayılabilecek bir oranlarda gelir durumuna sahip %82.0 gibi oranda deneğin düşük gelirli ailelerden geldiklerini göstermekte ve polis mesleğini tercih edenlerin meslek öncesi yaşantıları hakkında bizlere bilgi vermektedir.

Aynı şekilde 2002-2003 öğretim yılında polis adayı öğrencilerine uygulanan anket sonucunda, öğrencilerin babalarının % 9.0'nın 100-200 milyon, % 27'sinin 200-300 milyon, % 31'nin 300-400 milyon, % 17.5'nin 400-500 milyon ve %15.5'nin ise 500 milyon ve üstü gelire sahip oldukları görülmektedir (PAB, 2002: 154). Polisliği tercih eden kesimin, genelde ekonomik durumlarının düşük ve ya orta gelir düzeylerine sahip ailelerden geldikleri söylenilebilir. Bununla birlikte polisliği tercih etmede hemen maaşa bağlanma seçeneğinin yüksek düzeyde benimsenmesinin, bu kesimlerden gelmenin bir sonucu olarak ta görebiliriz.

### 5.1.13. Deneklerin Kardeş Sayılarına Göre Dağılımı

Deneklerin kardeş sayılarının tespiti amacıyla kardeş sayıları; yok, 1-2, 3-4, 5-6, 7 ve üzeri olarak beş bölümde incelenmeye alınmış denekleri kardeş sayılarına göre dağılımı Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15: Deneklerin Kardeş Sayılarına Göre Dağılımı**

Kardeş Sayıları	f	%
Yok	5	0.7
1-2	75	10.6
3-4	302	42.5
5-6	193	27.2
7 ve üstü	135	19.0
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 15 incelendiğinde deneklerin %0.7'sinin hiç kardeşi olmadığı ve tek çocuk olduğu, %10.6'sının 1 veya 2 kardeşe, %42.5'nin ise 3 veya 4 kardeşe, %27.2'sinin ise 5 veya 6 kardeşe ve %19.0'nın ise 7 ve üstü kardeşe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ailesi tek çocuğa sahip veya iki çocuğa sahip olan çocuklarda polisliği tercih etme oranları 11.3 gibi düşük bir oranda kalırken, üç veya daha fazla oranlarda çocuğa sahip ailelerin çocuklarında polisliği tercih etme oranları oldukça yüksektir. Özellikle polisliği tercih eden deneklerin üç ve daha fazla kardeşe sahip olanların toplam oranının %88.7 gibi bir orana ulaşması dikkat çekicidir. Bu da Türkiye şartlarında daha önce bahsettiğimiz biran önce maaşa bağlanma duygusuyla mesleğin tercih edilmesi yanında çok kardeşe sahip olunması nedeniyle imkanların kısıtlı olunması ve yeterli eğitimin alınmaması nedeniyle okuma imkanına sahip olunmamasının da etkili olduğu söylenilebilir.

Aynı şekilde 2002-2003 öğretim yılında polis adayı öğrencilerine uygulanan anket sonucunda, öğrencilerin %1.60'nın hiç kardeşi olmadığı ve tek çocuk olduğu, % 12.6'sının 1 kardeşe, %23.0'nın 2 kardeşe, %22.6'sının 3 kardeşe ve %40.3'nün ise 4 ve üstü kardeşe sahip olduğu anlaşılmaktadır (PAB, 2002: 147).

### 5.1.14. Deneklerin Aldıkları Hizmet İçi Sayılarına Göre Dağılımı

Gelişmenin sağlanması ve yeniliklere açık olunmasında yaşam boyu eğitim anlayışının bir sonucu olan hizmet içi eğitim anlayışı ile çalışanların aldıkları hizmet içi eğitim sayılarının tespiti amacıyla denekler; hiç, 1-2, 3-4, 5 ve üzeri olarak dört bölümde incelenmeye çalışılmış deneklerin dağılımı Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16: Deneklerin Aldıkları Hizmet İçi Sayılarına Göre Dağılımı**

Hizmet İçi Sayıları	f	%
Hiç	56	7.9
1-2	166	23.4
3-4	189	26.6
5 ve üzeri	299	42.1
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin %7.9'u hiçbir hizmet içi eğitim almadıklarını, %23.4'ü ise 1 veya 2 kere, %26.6'sı ise 3 veya 4 kere, %42.1 ise 5 ve daha üzeri hizmet içi eğitim aldıkları anlaşılmıştır. Genel olarak baktığımızda kurum içi hizmet içi eğitimlerinin emniyet örgütünde yeterince anlaşılmaya başlandığını söyleyebiliriz. Çünkü deneklerin %42.1'i 5 ve üzeri hizmet içi eğitim almışlardır. Bu özellikle Avrupa Birliğine üye olma sürecine girdiğimiz şu dönemde uyum yasaları çerçevesinde çıkarılan kanunların büyük bölümü polisin görev ve yetkilerini ilgilendirdiğinden ve tekrardan tüm çalışanları polis eğitim kurumlarına alma söz konusu olamayacağından aradaki açığın hizmet içi eğitim faaliyetleri ile kapatılması gerekliliği doğmuştur.

Yirbirinci yüzyılın en önemli özelliklerinde biri de, bireyin ve buna bağlı olarak toplumsal yapının sürekli değişmesi ve gelişmesidir. Artan uluslararası ilişkiler ve işbirliği koşulları her geçen gün daha da küreselleşen bir dünya düzeninin oluşmasına neden olmaktadır. Kurum ve kuruluşların ulusal ve uluslararası gelişmeleri dikkate alarak çağın gerektirdiği nitelikte hizmeti sunabilmesi sürekli bir biçimde personelini eğitmesine ve değişen şartlara göre geliştirmesine bağlıdır. Toplumda huzur ve güvenin sağlanmasında çok kritik bir rol üstlenen polisten, toplumun beklentisi her geçen gün artmakta ve değişmektedir. Bu

da polisin hizmet içinde sürekli bir biçimde kendini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (Gökçe, 2001: 197-206).

### 5.1.15. Deneklerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Deneklerin gelir durumlarının tespiti amacıyla gelir durumları; 750 milyon-1.000 milyar, 1001-1250 milyar, 1251-1500 milyar, 1501-1750 milyar, 1751-2000 milyar ve 2001 milyar ve üstü olarak altı sınıfa ayrılmış ve deneklerin gelirleri ile ilgili dağılım Tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17: Deneklerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı**

Gelir Durumları	f	%
750-1.000 Milyar	469	66.1
1.001-1.250 Milyar	95	13.4
1.251-1.500 Milyar	39	5.5
1.501-1.750 Milyar	54	7.6
1.751-2.000 Milyar	42	5.9
2.001 Milyar ve üstü	11	1.5
<b>Toplam</b>	<b>710</b>	<b>100.0</b>

Tablo 17 incelendiğinde deneklerin %66.1'i 750- 1.000 milyar aralığında bir gelire sahip olduğu, %13.4'nün 1.001-1.250 milyar, %5.5'nin 1.251-1.500 milyar, %7.6'nın 1.501-1.750 milyar, %5.9'nun 1.751-2.000 milyar ve %1.5'nin ise 2.001 milyar ve üstü bir gelire sahip oldukları görülmektedir. Deneklerin büyük bir bölümü yani %79.5'nin geliri 1.250 milyarın altındadır ve bu oran deneklerin eşlerinin çalışmadığını ve çalışan eş istenmediğini göstermekte olup bunun geleneksel aile anlayışının meslek içinde devam ettiğini göstermektedir.

Polis Akademisi tüm sınıflarından seçilen 231 öğrenci üzerinde uygulanan bir ankette öğrencilerinin annelerinin, % 87.4'nün ev hanımı, %5.6'sının memur, %0.4'nün işçi ve %6.5'nin ise diğer meslek dallarına sahip bireylerden meydana geldiği görülmüştür Öğrencilerin annelerinin babalara oranla %87.4 gibi bir oranının mesleğinin olmaması, eğitiminin düşük olması, gelirinin az olması, kadının ev işi yapmak, çocukları yetiştirmek, terbiye etmek gibi geleneksel olan rollerinin yanında eşine ve çocuklarına manevi destek olmak, aile içi uyumu sağlamak gibi geçiş dönemine ait rolleri de üstlendiği görülmektedir. Bunun yanında iş hayatı

eğitimi, gelirinin az olması eği üzerinde etkisini de azaltmaktadır (Gürsoy, 2001: 942).

## 5.2. Alt Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde çalışanların örgütsel kültürün alt boyutlarına yönelik olarak kişisel değişkenlere göre aralarındaki ilişki belirlenip yorumlanmıştır.

### 5.2.1. Deneklerin Örgütsel Varsayımlara Bakış Açıklarına İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, belli bir süre etkileşim sonucu örgüte mensup bireylerin bilinç altı düzeyde kabul ettiği, sınanmayan ve çoğunlukla kabul edilmiş olan örgütsel kültürün örgütsel varsayımlar alt boyutuna yönelik maddelere ilişkin görüşleri ile bulgular; cinsiyet, rütbe, kıdem, medeni durum, öğrenim durumu, yaşantını geçtiği yer, resmi-sivil çalışma durumları değişkenlerine göre ayrı ayrı belirlenip yorumlanmıştır.

Bu bölümde örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin çalışanların cinsiyete göre görüşlerini belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18: Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Bayan n=51		Erkek n=659		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTSEL VARSAYIMLAR</b>	3,18	0,57	3,18	0,49	708	-0,00	0,99

p<0,05

Tablo 18’e bakıldığında deneklerin örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarında, erkek ve bayan deneklerin aritmetik ortalamalarının kısmen katılıyorum ( $\bar{X}=3,18$ ) düzeyinde olduğu görülmektedir. Her iki grubun görüşleri kısmen katılıyorum düzeyindedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa (p=0,99) rastlanmamıştır. Deneklerin cinsiyete

göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin olumsuz görüşler içerisinde oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 19'da gösterilmiştir.

**Tablo 19: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Cinsiyete Göre Örgütsel Varsayımlara İlişkin Görüşler	Bayan n=51		Erkek n=659	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(16) Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir	4,20	0,98	4,26	0,92
(29) Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum.	2,20	1,33	2,28	1,22
(38) Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız.	3,24	1,34	3,35	1,24
(43)* Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır.	3,43	1,38	3,38	1,40
(48) *Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor.	4,18	0,87	3,98	1,06
(55) Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir.	1,84	1,10	1,84	1,22

\* Olumsuz Tutum Maddesi

“Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir” ifadesine bayan denekler katılıyorum düzeyinde, erkek denekler tamamen katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Bu duruma göre erkekler polisin görevlerini ve sorumluluklarını bayanlardan daha olumlu yorumladıkları görülmektedir. “Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum” ifadesine bayan ile erkek denekler katılmıyorum görüşünü benimsemişlerdir. Kurum içerisinde erkek ve bayanların adaletin olmadığına ilişkin aynı görüşü paylaşmaları oldukça düşündürücüdür. Genel olarak bakıldığında polislikte yükü en çok erkek polisler çekmekte ve çoğu dış ülkelerde bayan polislerin yaptığı görevler Türkiye’de bayan polisler tarafından yapılmamaktadır ve aksine bayan polisler genellikle büro hizmetlerinde kullanılmaktadır.

“Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız” görüşüne bayan ile erkek denekler kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Çalışanların aynı görüşü paylaşmalarına rağmen sanılanın aksine bu ifadeye düşük yoğunluklu bir görüş belirtilmesi kurum içerisinde bir birlik beraberlik duygusunun tam olarak sağlamadığını göstermektedir. Bunun nedeni polisin iç denetimin diğer tüm

kurumlara göre fazla ve ciddi bir disiplin tüzüğüne olması, gerek il içi ve gerek il dışı ciddi ve sürekli bir tayin devrinin yapılması gösterilebilir. Nitekim 2000 yılı itibari ile tüm Emniyet Genel Müdürlüğü çalışanlarına uygulanan disiplin cezaları her rütbe ve her kademe ceza olmak üzere 2273 adettir (EGM, 2000: 169).

“Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır” ifadesine bayan denekler katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, erkek denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bayan denekler kurumun çalışanlarına sağladığı imkanları erkek deneklere göre yeterli olarak görmemektedir. Bu görüşlerdeki farklılıklar bayan ve erkek denekler arasındaki sayısal farklılıktan kaynaklanabilir.

“Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde aynı görüşü paylaşmışlardır. Değişimin ciddi olarak yaşandığı emniyet örgütünde kanun ve yönetmelik gibi temel noktaların haricinde yönetim politika ve kadrolarını değişimi çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır.

“Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir” ifadesine bayan ve erkek denekler katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Çalışanların bu konuda görüş birliği içerisinde olmaları kurumun dış müdahalelerden etkilenme düzeyinin çalışanlarca olumsuz şekilde algılanacak kadar hissedildiğini göstermektedir. Bu düzeydeki görüş birliğinin nedeni polisliğin oldukça geniş bir yetki yelpazesi içinde bulunması nedeni ve polisin yapmış olduğu tüm işlemlerde birtakım işleri yapan insanların cezai müeyyideyle karşılaşması ve bu konunun birtakım araçlarla çözümlenmeye çalışılmasının bir sonucu olarak düşünülebilir. Bu duruma göre deneklerin cinsiyete göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin olumlu görüşlere sahip olmadıkları söylenebilir.

Örgütsel varsayımlara ilişkin çalışanların rütbelere göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.



**Tablo 20: Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL VARSAYIMLAR	Polis Memuru n=648	3,17	0,50	Gruplar içi	173,520	707	0,245	0,82	0,44
	Orta Düzey Yönetici n=44	3,27	0,47	Gruplar Arası	0,402	2	0,201		
	Üst Düzey Yönetici n=18	3,17	0,33	Toplam	173,922	709			

p<0,05

Tablo 20'ye bakıldığında yapılan varyans analizi sonucunda deneklerin rütbelere göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,44) bulunmamıştır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, deneklerin rütbelere göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin olumsuz görüşler içerisinde oldukları söylenilebilir.

**Tablo 21: Deneklerin Rütbelere Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Rütbelere Göre Örgütsel Varsayımlara İlişkin Görüşler	Polis Memuru n=648		Orta Düzey Yönetici n=44		Üst Düzey Yönetici n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(16) Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir	4,26	0,99	4,36	0,84	4,11	1,02
(29) Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum.	2,24	1,23	2,43	1,26	2,78	0,81
(38) Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız.	3,35	1,27	3,27	1,09	3,44	0,78
(43)* Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır.	3,37	1,41	3,59	1,26	3,11	1,18
(48) *Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor.	3,99	1,05	4,05	0,99	4,17	0,92
(55) Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir.	1,84	1,22	1,93	1,26	1,39	0,50

\* Olumsuz Tutum Maddesi

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelerine göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 21’de gösterilmiştir.

“Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir” ifadesine polis memurları ve orta düzey yöneticiler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Buna göre polis memurları ve orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre polisin görev sorumluluklarını daha olumlu yorumlarken, üst düzey yöneticilerin; yüklenmiş oldukları sorumlulukların ve yönetimi altında bulunan çalışanların fazla olması ve karşılaştıkları güçlükler nedeniyle katılıyorum görüşünü benimsedikleri söylenebilir.

“Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum” ifadesine polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılmıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Bu duruma göre polis memurları ve orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha emir alan ve uygulayan durumda bulunması, atamaların ve görevlendirmelerin, emirlerin uygulanmasının takibinin üst düzey yöneticilerle yapılması ve bu uygulamalar sırasında doğan sıkıntılar görüşler arasında bu farklılığın doğmasına sebep olduğu söylenebilir.

“Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız” görüşüne polis memurları ve orta düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Üst düzey yöneticilerin birimlerin başında olmaları, çalışanları güdüleme ve yönetme ile birlikte birlik ve beraberlik yönünde bir siyaset izlemeleri anlayışının fazla olması diğer kesimlerin görüşleri arasında farklılığa sebep olduğu söylenebilir.

“Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır” ifadesine polis memurları ve üst düzey yöneticiler kısmen katılıyorum, orta düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde görüşünü benimsemişlerdir. Bu farkın nedeni polis memurlarının kurumlarında kendilerine

tanınan rütbe terfi gibi imkanları olumlu karşılama ve üst düzey yöneticilerin zaten üst makamlarda bulunmaları sebep olarak gösterilebilir. Orta düzey yöneticiler ise mesleklerinin ilk yıllarında olması, aradaki kuşak çatışmaları bu görüşü benimsemelerinde etkili olduğu söylenebilir.

“Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor” ifadesine polis memurları, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Tüm rütbelerin görüşleri arasında görüş birliği olması ve değişimlerin kurum içinde her yönetim değişikliğinde olduğu ve olabileceğinin tüm rütbelere bilindiği anlaşılmaktadır.

“Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir” ifadesine polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılmıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler hiç katılmıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Polis memurları ve orta düzey yöneticilere göre üst düzey yöneticilerin kurumlarının dış müdahalelerden daha fazla etkilendiği görüşünü belirtmişlerdir. Bu görüşün sebebi üst düzey yöneticilerin karar mercilerinde bulunması nedeni ile herhangi bir işlemden ilk başvuru ve dış müdahaleyi ilk hisseden kişi olmasının vermiş olduğu sıkıntılar olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında örgütsel varsayımlara ilişkin deneklerin rütbelere görüşleri arasında bir benzerlik olduğu söylenebilir.

Örgütsel varsayımlara ilişkin çalışanların kıdemlere göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22: Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL VARSAYIMLAR	1-5 Yıl n=102	3,16	0,48	Gruplar içi	172,586	705	0,245	1,36	0,25
	6-10 Yıl n=399	3,17	0,50	Gruplar Arası	1,336	4	0,334		
	11-15 Yıl n=161	3,18	0,49	Toplam	173,922	709			
	16-20 Yıl n=30	3,31	0,56						
	21 Yıl ve Üstü n=18	3,38	0,51						

p<0,05

Tablo 22’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin örgütsel varsayımlara ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P=0,25$ ) bulunmamaktadır. Deneklerin görüşlerinin tümünün kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu ve kıdemlere göre deneklerin benzer görüşleri paylaştığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 23’de gösterilmiştir.

**Tablo 23: Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Kıdemlere Göre Örgütsel Varsayımlara İlişkin Görüşler	1-5 Yıl n=102		6-10 Yıl n=399		11-15 Yıl n=161		16-20 Yıl n=30		21 Yıl ve Üstü n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(16) Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir	4,13	1,00	4,26	0,93	4,29	0,91	4,33	0,96	4,56	0,51
(29) Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum.	2,60	1,07	2,19	1,25	2,15	1,17	2,57	1,25	2,72	1,45
(38) Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız.	3,53	1,22	3,33	1,23	3,27	1,31	3,27	1,39	3,44	1,04
(43)* Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır.	3,10	1,36	3,38	1,41	3,58	1,38	3,47	1,31	3,11	1,32
(48) *Üst yönetim değiştiği zaman kaşunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor.	3,80	1,00	4,06	1,04	4,03	1,06	3,90	1,06	3,56	1,15
(55) Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir.	1,83	1,11	1,78	1,21	1,76	1,17	2,33	1,35	2,89	1,37

\* Olumsuz Tutum Maddesi

“Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir” ifadesine 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, diğer denek gruplarının tümü tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Buna göre mesleğe ilk başlayanlar polisin görev ve sorumluluklarını diğer gruplara göre daha düşük düzeye algılamaktadırlar ve kıdemler arttıkça bu görüşe olan katılım artmakta bununla birlikte gelen tecrübelerin mesleğin daha iyi algılanmasına sebep olduğu söylenebilir.

“Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum” ifadesine 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, 1-5, 6-10, 11-15, 16-20 kıdeme sahip olanlar ise katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre mesleğin son yıllarında olanlar kurum içi adalet konusunda daha ılımlı

yaklaşmışlardır. Mesleki gelenekler gereği üst kıdem ve yaşça büyük olanlara gösterilen saygı bu sonuçların çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

“Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız” görüşüne 1-5 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, 6-10, 11-15, 16-20 kıdeme sahip olanlar ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre mesleğin ilk ve son yıllarında olanlar polis teşkilatının birlik ve beraberliği konusunda daha olumlu düşüncelere sahipken diğer gruplar çalışma koşullarının sebep olduğu kurum içi çatışmalardan dolayı bu ifadeye olumsuz yaklaştıkları söylenebilir. Çünkü mesleğin ilk yılları çıraklık, son yılları ise ustalık olarak tanımlanabilir.

“Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır” ifadesine 1-5, 6-10 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, 11-15, 16-20 kıdeme sahip olanlar ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre mesleğin orta yıllarında olanlar çalışma hayatı boyunca konumlarında herhangi bir ilerleme görmemeleri bu farkın ortaya çıkmasına sebep olmuş olabilir.

“Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor” ifadesine tüm gruplar katılıyorum düzeyinde aynı görüşü benimsemişlerdir. Tüm grupların tıpkı rütbelerde olduğu gibi görüşleri arasında görüş birliği olması değişikliklerin kurumda ciddi bir yere sahip olduğu izlenimini uyandırmaktadır.

“Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir” ifadesine 1-5 ve 6-10 yıl sahip olanlar katılmıyorum düzeyinde görüşü benimserken, 11-15 ve 16-20 kıdeme sahip olanlar ise hiç katılmıyorum düzeyinde, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre mesleğin ilk ve son yıllarında olanlar kurumlarına olan baskıları diğer gruplara karşı daha az hissetmektedirler. Aradaki farkın sebebi ilk yıllarda mesleğe girenlerin diğerlerine göre uğradığı eleştiriler nedeniyle kamuoyunun beklentileri doğrultusunda hareket eden bir kurumda çalışmaya başlamaları diğer grupların ise bu eleştirileri bizzat hisseden bir kurumda çalışıyor ve halen çalışmakta oldukları

gösterilebilir. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar ise kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bunu sonucunu da mesleki bir olgunluk düzeyine gelinme olarak gösterebiliriz.

Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgütsel Varsayımlara İlişkin t Testi Sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

**Tablo 24: Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgütsel Varsayımlara İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Bekar n=36		Evli n=674		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTSEL VARSAYIMLAR</b>	3,18	0,50	3,13	0,48	708	0,57	0,57

p<0,05

Tablo 24'e bakıldığında deneklerin örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin medeni duruma ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre bekar ve evli deneklerin aritmetik ortalamalarının görüşlerinin kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa (p=0,57) rastlanmamıştır.

**Tablo 25: Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Cinsiyete Göre Örgütsel Varsayımlara İlişkin Görüşler	Evli n=674		Bekar n=36	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(16) Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir	4,27	0,91	3,97	1,23
(29) Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum.	2,26	1,18	2,47	1,23
(38) Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız.	3,35	1,20	3,25	1,25
(43)* Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır.	3,38	1,39	3,36	1,50
(48) *Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor.	4,01	0,89	3,81	1,05
(55) Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir.	1,83	1,17	1,94	1,21

\* Olumsuz Tutum Maddesi

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumuna göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 25’de gösterilmiştir.

“Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir” ifadesine evli denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Bu duruma göre evli denekler polisin görevlerini ve sorumluluklarını bekar deneklere göre daha olumlu karşılamaktadırlar. “Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum” ifadesine evli ve bekar denekler katılmıyorum görüşünü benimsemişlerdir. Kurum içerisinde erkek ve bayanlar gibi evli ve bekar deneklerin adaletin olmadığına ilişkin aynı görüşü paylaşımları oldukça düşündürücüdür.

“Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız” ve “Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır” görüşüne evli ve bekar denekler kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlere evli ve bekarlar aynı görüşü paylaştıkları ve olumsuz düşüncelere sahip oldukları söylenebilir. “Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir” ve “Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor” ifadesine görüşüne evli ve bekar denekler katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Genelde evli ve bekar deneklerin görüşlerinin birbirine yakın olduğu ve evli veya bekar olmanın görüşler arasında farklılığa neden olmadığı söylenebilir.

**Tablo 26: Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
<b>ÖRGÜTSEL VARSAYIMLAR</b>	Lise n=404	3,16	0,51	Gruplar içi	173,561	706	0,246	0,49	0,69
	Ön Lisans n=193	3,21	0,48	Gruplar Arası	0,361	3	0,120		
	Lisans n=107	3,19	0,47	Toplam	173,922	709			
	Yüksek Lisans ve Üstü n=6	3,19	0,29						

p<0,05

Örgütsel varsayımlara ilişkin çalışanların öğrenim durumuna göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 26’de verilmiştir.

Tablo 26’da görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel varsayımlara ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0,69$ ) bulunmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin görüşleri kısmen katılıyorum ve birbirine yakın düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27: Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Varsayımlara İlişkin Görüşler	Lise n=404		Ön Lisans n=193		Lisans n=107		Yüksek Lisans ve Üstü n=6	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(16) Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir	4,25	0,91	4,26	0,93	4,29	0,99	4,33	0,52
(29) Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum.	2,23	1,24	2,34	1,20	2,31	1,23	2,33	0,82
(38) Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız.	3,28	1,27	3,48	1,21	3,33	1,26	3,33	0,82
(43)* Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır.	3,29	1,36	3,43	1,45	3,60	1,39	3,67	1,21
(48) * Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor.	4,00	1,06	3,97	1,02	4,01	1,06	4,50	0,84
(55) Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir.	1,93	1,27	1,80	1,15	1,61	1,04	1,00	,000

\* Olumsuz Tutum Maddesi

“Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir” ifadesine tüm gruplar tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler ve katılma oranının öğrenim dereceleri arttıkça arttığı görülmüştür. Tüm grupların aynı görüşü paylaşmaları kurumun geleceği için olumlu karşılanmıştır. “Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum” ifadesine de tüm gruplar katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişler ve oranların birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Tüm öğrenim derecelerinin aynı görüşü paylaşmaları ilk ifadeye katılma oranı ile çeliştiği görülmektedir. “Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız” görüşüne de lise, lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunu olanlar kısmen katılıyorum görüşünü



belirtirken, ön lisans mezunları katılıyorum görüşünü belirtmişlerdir. Bu ifadeye tüm grupların olumlu yaklaştıkları söylenebilir.

“Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır” ifadesine lise mezunları kısmen katılıyorum düzeyinde, ön lisans, lisans ve yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahip olanlar ise katılıyorum görüşünü belirtmişlerdir. Mezuniyet derecelerine göre ifadeye katılma oranlarının arttığı görülmekte ve bu sonuç lise mezunlarının şu anki konumlarını kabullendiği şeklinde yorumlanabilir. “Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor” ifadesine lise mezunları, ön lisans ve lisans mezunları katılıyorum düzeyinde, yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahip olanlar ise tamamen katılıyorum görüşünü belirtmişlerdir. Bu grubun katılma oranındaki farklılık akademik bakış açısına bağlanabilir. “Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir” ifadesine lise mezunları katılmıyorum, ön lisans ve lisans, yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahip olanlar ise hiç katılmıyorum görüşünü belirtmişlerdir. Lise mezunları diğer gruplara göre bu ifadeye daha olumlu yaklaşmışlardır.

Örgütsel varsayımlara ilişkin deneklerin yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28: Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL VARSAYIMLAR	Büyükşehir n=205	3,19	0,49	Gruplar içi	173,781	706	0,246	0,19	0,90
	İl Merkezi n=291	3,18	0,52	Gruplar Arası	0,141	3	0,471		
	İlçe Merkezi n=147	3,19	0,49	Toplam	173,922	709			
	Köy n=67	3,14	0,43						

p<0,05

Tablo 28’da görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel varsayımlara ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,90)

bulunmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin görüşleri kısmen katılıyorum ve birbirine yakın düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 29’de gösterilmiştir.

**Tablo 29: Deneklerin Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Yaşantının Geçtiği Yere Göre Örgütsel Varsayımlara İlişkin Görüşler	Büyükşehir n=205		İl Merkezi n=291		İlçe Merkezi n=147		Köy n=67	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(16) Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir	4,29	0,94	4,25	0,94	4,29	0,89	4,15	0,91
(29) Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum.	2,40	1,29	2,27	1,22	2,15	1,17	2,12	1,15
(38) Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız.	3,32	1,26	3,23	1,29	3,58	1,14	3,37	1,22
(43)* Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır.	3,32	1,40	3,44	1,41	3,39	1,34	3,27	1,44
(48) *Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor.	4,02	1,03	4,00	1,06	3,88	1,09	4,15	0,91
(55) Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir.	1,80	1,15	1,88	1,28	1,83	1,18	1,78	1,14

\* Olumsuz Tutum Maddesi

“Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir” ifadesine yaşantılarını Büyükşehir, il ve ilçe merkezinde geçirmiş olanlar tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, yaşantıların köyde geçirmiş olanlar katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Katılma oranlarının tüm gruplarca yüksekliği dikkat çekmiştir.

“Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum” ifadesine de tüm gruplar katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişler. Oranların birbirine çok yakın olduğu görülmesine karşın katılma oranlarında Büyükşehir kökenli olanların diğer gruplara göre daha düşük oranda katılım gösterdikleri görülmüştür. “Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor” ifadesine tüm gruplar katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler. Oranların birbirine çok yakın olduğu görülmesine karşın katılma oranlarında köy kökenli olanlardan diğer gruplara göre katılma oranlarındaki yükseklik dikkati çekmiştir

“Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız” görüşüne ifadesine yaşantılarını Büyükşehir, il ve köyde geçirenler kısmen katılıyorum şeklinde görüş

belirtirken, ilçe merkezinde geçirmiş olanlar katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler ve oranların birbirine yakın olduğu görülmüştür. Benzer şekilde “Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır” ifadesine yaşantılarını Büyükşehir, ilçe merkezi ve köyde geçirenler kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, il merkezinde geçirmiş olanlar katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler ve oranların birbirine yakın olduğu görülmüştür. “Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir” görüşüne yaşantılarını Büyükşehir ve köyde geçirenler hiç katılmıyorum şeklinde görüş belirtirken, il ve ilçe merkezinde geçirmiş olanlar katılmıyorum düzeyinde daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre deneklerin örgütsel varsayımlara ilişkin görüşlerinin birbirine benzer olduğu görülmektedir.

Örgütsel varsayımlara ilişkin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre görüşlerini belirlemek yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 30’de verilmiştir.

**Tablo 30: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL VARSAYIMLAR	Sivil n=135	3,22	0,51	Gruplar içi	173,483	707	0,245	0,90	0,41
	Resmi n=414	3,16	0,48	Gruplar Arası	0,439	2	0,220		
	Resmi-Sivil n=161	3,20	0,53	Toplam	173,922	709			

$p < 0,05$

Tablo 30’da görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel varsayımlara ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0.41$ ) bulunmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin görüşleri kısmen katılıyorum ve birbirine yakın düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 31: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Resmi-Sivil Çalışmaya Göre Örgütsel Varsayımlara İlişkin Görüşler	Sivil n=135		Resmi n=414		Resmi-Sivil n=161	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(16) Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir	4,24	0,94	4,24	0,93	4,31	0,90
(29) Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum.	2,42	1,27	2,22	1,20	2,26	1,24
(38) Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız.	3,41	1,15	3,31	1,27	3,37	1,29
(43)* Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır.	3,42	1,32	3,37	1,41	3,39	1,40
(48) * Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor.	4,00	1,05	3,97	1,05	4,07	1,04
(55) Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir.	1,84	1,17	1,86	1,23	1,79	1,19

\* Olumsuz Tutum Maddesi

“Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir” ifadesine tüm gruplar tamamen katılıyorum düzeyinde ortak bir görüş bildirmelerine rağmen resmi ve sivil çalışanlara göre hem resmi hem de sivil çalışanların görüşlerinin daha yüksek olması dikkat çekmiştir. “Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum” ifadesine de tüm gruplar diğer değişkenlere yakın şekilde katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişler. Oranların birbirine çok yakın olduğu görülmesine karşın katılma oranlarında resmi çalışanların oranlarındaki düşüklük dikkati çekmiştir bunu da resmi çalışmanın zorluklarına bağlayabiliriz.

“Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız” görüşüne sivil çalışanlar katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, resmi ve resmi-sivil çalışanlar kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler ve oranların birbirine yakın olduğu ve “Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır” ifadesine sivil çalışanlar katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, resmi ve resmi-sivil çalışanlar kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Sivil çalışan birimlerin diğer birimlere göre uzmanlık isteyen birimler içerisinde olmaları nedeniyle dayanışma içerisinde olduklarını ve birimlerinin kendilerine tanıdığı imkanlar nedeniyle kısmi görüş farklılıkları içerisinde olduklarını söyleyebiliriz.

“Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor” ifadesine sivil çalışanlar kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, resmi ve resmi-sivil çalışanlar kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler ve oranların birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür ve resmi sivil çalışmanın bu

ifadelerde farklılığa sebep olmadığı anlaşılmıştır. “Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir” ifadesine sivil ve resmi çalışanlar katılmıyorum, resmi-sivil çalışanlar hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tüm gruplar kurumlarının dış müdahalelerden etkilendiği konusunda görüş birliği içinde olduğu söylenebilir. Resmi ve sivil çalışma biçimine göre deneklerin örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında benzerlikler olduğunu ve aralarında kısmi görüş farklılıklarının olduğunu söyleyebiliriz.

### 5.2.2. Deneklerin Örgütsel Temel Değerlere Bakış Açılarına İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Değerler, yaşatıldıkça örgütlerin ayrılmaz parçası haline gelirler. Değerlerin örgüt bireyleri tarafından ne kadar benimsendiği o örgütün gücünü göstermektedir. Değerler bu yönüyle değerler bir baskı aracı olarak işlev de görmektedir. Değerler bir örgütü diğer örgütten ayıran ve örgüt kültürünün alt boyutlarından olan örgütsel temel değerler boyutuna yönelik araştırmaya katılan deneklerden elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Deneklerin, örgüt kültürü alt boyutlarından örgütün temel değerleri boyutuna ilişkin cinsiyete göre görüşlerini belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t testi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32: Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütün Temel Değerlerine İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Bayan n=51		Erkek n=659		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTSEL TEMEL DEĞERLER</b>	3,77	0,63	3,78	0,60	708	-0,49	0,96

p<0,05

Tablo 32’ye bakıldığında deneklerin örgütsel temel değerler boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre erkek ve bayan deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa (p=0,96) rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin, cinsiyetlerine göre örgütsel temel değerler boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 33’de gösterilmiştir.

**Tablo 33: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Cinsiyete Göre Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Görüşler	Bayan n=51		Erkek n=659	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(18) Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır.	3,37	1,23	3,53	1,04
(21) Polis demek disiplin demektir.	4,14	1,02	4,19	0,84
(24) Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir.	3,53	1,12	3,42	1,04
(28) Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir.	4,00	0,87	3,82	0,97
(41) Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır.	3,96	1,13	3,91	0,91
(47) Polis demek başarı demektir.	3,63	1,22	3,78	1,04

“Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır” ifadesine bayan denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, erkek denekler ise katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Bu duruma göre erkek denekler teşkilat mensuplarının kültürel kimlikleri konusunda bayan deneklere göre daha olumlu düşünmektedir. “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ve “Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir ve kurum olarak temel değerlerinin toplum değerleriyle uyum içinde olması ve yine kurum değerlerinin çalışanlarca hissedilmesi örgütsel sosyalizasyon yönteminin ciddi olarak işletildiğini göstermektedir.

“Polis demek disiplin demektir”, “Polis demek başarı demektir” ve “Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir” ifadesine bayan ile erkek denekler katılıyorum görüşünü benimsemişlerdir ve kurum çalışanlarının başarıyı bir değer olarak kabul etmesi, kurum içi mesleki saygı değerlerinin çalışanlarca benimsenmesi, silahlı ve üniformalı bir görev yapan kurumlarının disiplinle anılması örgütsel kültürün işleyişi açısından güzel bir gelişme olarak kabul edilebilir. Deneklerin cinsiyetlere göre örgütsel temel değerlere ilişkin ifadelerle olumlu yaklaştıkları ve görüşlerin birbiri ile benzerlikler taşıdığını söyleyebiliriz.

Örgütün temel değerlerine ilişkin deneklerin rütbelere göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 34’de verilmiştir.

**Tablo 34: Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL TEMEL DEĞERLER	Polis Memuru n=648	3,78	0,60	Gruplar Arası	0,490	2	0,245	0,68	0,51
	Orta Düzey Yönetici n=44	3,70	0,61	Gruplar İçi	255,358	707	0,361		
	Üst Düzey Yönetici n=18	3,68	0,45	Toplam	255,848	709			

p<0,05

Tablo 34’e bakıldığında yapılan varyans analizi sonucunda deneklerin rütbelere göre örgütün temel değerlerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,51) bulunmamıştır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 35: Deneklerin Rütbelere Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Rütbelere Göre Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Görüşler	Polis Memuru n=648		Orta Düzey Yönetici n=44		Üst Düzey Yönetici n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(18) Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır.	3,52	1,07	3,60	0,95	3,39	0,78
(21) Polis demek disiplin demektir.	4,19	0,85	4,11	0,99	4,22	0,65
(24) Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir.	3,44	1,04	3,27	1,19	3,33	0,77
(28) Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir.	3,83	0,96	3,91	0,94	3,94	0,73
(41) Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır.	3,92	0,93	3,91	0,96	3,72	0,75
(47) Polis demek başarı demektir.	3,80	1,05	3,39	1,08	3,44	0,98

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelerine göre örgütün temel değerlerine ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 35’de gösterilmiştir.

“Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır” ifadesine polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Buna göre polis memurları ve orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre kurum çalışanlarını Türk kültürüne daha bağlı görmüştür. Üst düzey yöneticiler, yönetimi altında bulunan çalışanların fazla olması ve her birini tanıma fırsatı bulması ve maiyeti altında bulunan çalışanlar hakkında herkesin bilemeyeceği birtakım bilgilere sahip olması nedeniyle katılıyorum görüşünü benimsedikleri söylenebilir. Buna rağmen “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ve “Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ifadelerine tüm denek gruplarının katılıyorum görüşünü kabul etmesi kurum kültürü açısından olumlu bir gelişmedir.

“Polis demek disiplin demektir” ifadesine polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılıyorum ve üst düzey yöneticiler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Bu duruma göre polis memurlarının ve orta düzey yöneticilerin emir alan ve uygulayan durumda bulunması, üst düzey yöneticilerin disiplini sağlamakla sorumlu olmaları görüşler arasında bu farklılığın doğmasına sebep olduğu söylenebilir. “Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir” görüşüne polis memurları katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, orta ve üst düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Orta ve üst düzey yöneticilerin polis memurlarını ve kurumlarını bu konuda çok yeterli görmemektedirler.

“Polis demek başarı demektir” ifadesine polis memurları ve üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde, orta düzey yöneticiler kısmen, katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Yöneticiler arasındaki görüş farklılığı çok az olmasına rağmen, polis memurları yüksek derecede katılıyorum görüşü ile yöneticilerle aynı düzeyde görüş birliği içerisinde değillerdir. Yöneticiler kurumlarını yeteri derecede başarılı değerlendirmemektedirler.



Örgütün temel değerlerine ilişkin çalışanların kıdemlere göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 36'da verilmiştir.

**Tablo 36: Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütün Temel Değerlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL TEMEL DEĞERLER	1-5 Yıl n=102	3,89	0,51	Gruplar Arası	3,098	4	0,774	2,16	0,07
	6-10 Yıl n=399	3,78	0,62	Gruplar İçi	252,750	705	0,359		
	11-15 Yıl n=161	3,68	0,59	Toplam	255,848	709			
	16-20 Yıl n=30	3,71	0,67						
	21 Yıl ve Üstü n=18	3,89	0,53						

$p < 0,05$

Tablo 36'da görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin örgütün temel değerlerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0,07$ ) bulunmamaktadır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu fakat 1-5 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların katılma düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelerine göre örgütün temel değerleri boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 37'de gösterilmiştir.

**Tablo 37: Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütün Temel Değerlerine Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Kıdemlere Göre Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Görüşler	1-5 Yıl n=102		6-10 Yıl n=399		11-15 Yıl n=161		16-20 Yıl n=30		21 Yıl ve Üstü n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(18) Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır.	3,58	0,92	3,51	1,09	3,46	1,07	3,50	1,08	3,89	1,08
(21) Polis demek disiplin demektir.	4,25	0,79	4,17	0,88	4,19	0,81	4,07	1,02	4,44	0,71
(24) Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir.	3,68	0,97	3,46	1,06	3,23	1,04	3,23	0,97	3,61	0,98
(28) Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir.	3,93	0,84	3,88	0,96	3,71	1,00	3,83	1,18	3,72	1,18
(41) Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır.	4,10	0,78	3,91	0,94	3,83	1,00	3,87	0,82	3,78	0,81
(47) Polis demek başarı demektir.	3,81	0,92	3,79	1,08	3,68	1,08	3,77	1,14	3,89	0,96

“Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır” ifadesine tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler bu ifadeye daha çok katılım göstermişlerdir. Bütün kıdemlerin ortak görüş içerisinde olduğu söylenebilir. Benzer şekilde “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ve “Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ifadelerine tüm denek gruplarının katılıyorum görüşünü kabul etmesi kurum kültürü ve paylaşılması, ortak davranış sergilenmesi açısından olumlu bir gelişmedir.

“Polis demek disiplin demektir” ifadesine 1-5 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, 6-10, 11-15, 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre mesleğin ilk yıllarında olmanın verdiği idealist düşünce ve mesleğin son yıllarında olmanın verdiği tecrübe bu iki grubun ortak düşünceyi paylaşmalarına neden olduğu ve disiplinin polis teşkilatı için vazgeçilmez bir değer olduğuna inandıkları söylenebilir. “Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir” görüşüne 1-5, 6-10 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, 11-15, 16-20 kıdeme sahip olanlar ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre mesleğin ilk ve son yıllarında olanlar polis örgütündeki mesleki saygı değerinin kabul edilmesi konusunda daha olumlu düşüncelere sahipken değer gruplar çalışma koşullarının sebep olduğu kurum içi çatışmalardan dolayı bu ifadeye olumsuz yaklaştıkları söylenebilir. “Polis demek başarı demektir” ifadesine tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüşünü benimsemişler ve başarının polis için önemli bir değer olduğu düşüncesince birleşmişlerdir.

**Tablo 38: Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütün Temel Değerlerine İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Evli n=674		Bekar n=36		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTSEL TEMEL DEĞERLER</b>	3,77	0,60	3,89	0,70	708	-1,12	0,23

p<0,05

Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütün Temel Değerlerine İlişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan t Testi Sonuçları Tablo 38’te verilmiştir.

Tablo 38’e bakıldığında deneklerin örgütün temel değerlerine ilişkin medeni duruma göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre evli deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve her iki grubun görüşlerinin katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak ( $p=0,23$ ) anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumuna göre örgütün temel değerleri boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 39’da gösterilmiştir.

**Tablo 39: Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütün Temel Değerlerine İlişkin Görüşleri**

Kıdemlere Göre Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Görüşler	Evli n=674		Bekar n=36	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(18) Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır.	3,52	1,06	3,56	1,00
(21) Polis demek disiplin demektir.	4,19	0,85	4,17	0,94
(24) Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir.	3,42	1,04	3,67	1,04
(28) Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir.	3,81	0,98	4,28	0,66
(41) Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır.	3,91	0,91	3,94	1,09
(47) Polis demek başarı demektir.	3,77	1,06	3,75	1,11

“Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır” ve “Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ifadesine de evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişler, gücünü ve değerlerini toplumdan alan polis teşkilatının kurumsal kültürü açısından olumlu bir gelişme olarak görülmüştür. Buna rağmen “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ifadesine evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Bu farkın sebebi bekarların mesleklerini daha bir özveriyle yapma isteklerine bağlanabilir.

“Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir” ifadesine evli ve bekar denekler katılıyorum şeklinde görüş belirtmesine rağmen bekar deneklerin katılma düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bekar deneklerin evli deneklere göre mesleki saygı konusuna daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir. “Polis demek disiplin demektir” ve “Polis demek başarı demektir” ifadelerine bekar ve evli denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir ve disiplin ve başarı değerinin denekler tarafından kabul edilmesi kurum değerlerinin paylaşılması ve örgüt kültürüne olan inancı göstermesi açısından olumlu bir gelişmedir.

Örgütsel temel değerlere ilişkin deneklerin öğrenim durumuna göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 40’da verilmiştir.

**Tablo 40: Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütün Temel Değerlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL TEMEL DEĞERLER	Lise n=404	3,77	0,60	Gruplar Arası	1,048	3	0,349	0,97	0,41
	Ön Lisans n=193	3,83	0,62	Gruplar İçi	254,800	706	0,361		
	Lisans n=107	3,72	0,57	Toplam	255,848	709			
	Yüksek Lisans ve Üstü n=6	3,58	0,33						

p<0,05

Tablo 40’ta görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel temel değerlere ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,41) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve görüşlerinin katılıyorum düzeyinde olmasına karşın en düşük katılma düzeyinin yüksek lisans ve üstü mezunlarda olması dikkati çekmiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel temel değerler boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 41’de gösterilmiştir.

**Tablo 41: Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Görüşler	Lise n=404		Ön Lisans n=193		Lisans n=107		Yüksek Lisans ve Üstü n=6	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(18) Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır.	3,53	1,13	3,53	1,02	3,49	0,88	3,17	0,41
(21) Polis demek disiplin demektir.	4,18	0,89	4,23	0,78	4,13	0,86	4,33	0,52
(24) Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir.	3,40	1,05	3,58	1,09	3,32	1,07	3,17	0,41
(28) Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir.	3,82	0,97	3,83	1,02	3,92	0,88	3,83	0,75
(41) Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır.	3,91	0,91	3,97	0,95	3,87	0,94	3,67	0,82
(47) Polis demek başarı demektir.	3,78	1,05	3,83	1,10	3,63	1,01	3,33	1,21

“Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır” ve “Polis demek başarı demektir” ifadelerine yüksek lisans ve üstü mezunu denekler kısmen katılıyorum düzeyinde diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. Bu görüş farklılığının sebebi yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin daha akademik bir bakış açısı ile olayları değerlendirmesinden kaynaklanabilir.

“Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ve “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ifadelerine de tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. “Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir” ifadesine ön lisans mezunu denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmesine rağmen diğer denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “Polis demek disiplin demektir” ifadesine ön lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunu denekler tamamen katılıyorum düzeyinde diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Mezuniyete göre örgütsel temel değerler boyutuna deneklerin olumlu düşünceler içerisinde oldukları söylenebilir.

Örgütsel temel değerlere ilişkin deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

**Tablo 42: Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel Varsayımlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL TEMEL DEĞERLER	Büyükşehir n=205	3,72	0,60	Gruplar Arası	1,028	3	0,343	0,95	0,42
	İl Merkezi n=291	3,80	0,63	Gruplar İçi	254,820	706	0,361		
	İlçe Merkezi n=147	3,81	0,58	Toplam	255,848	709			
	Köy n=67	3,75	0,54						

$p < 0,05$

Tablo 42’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel temel değerlere ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0,42$ ) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin yaşantısının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel temel değerler boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 43’de gösterilmiştir.

**Tablo 43: Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Görüşler	Büyükşehir n=205		İl Merkezi n=291		İlçe Merkezi n=147		Köy n=67	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(18) Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır.	3,39	1,15	3,63	0,96	3,45	1,06	3,57	1,13
(21) Polis demek disiplin demektir.	4,16	0,88	4,23	0,84	4,19	0,86	4,09	0,85
(24) Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir.	3,42	1,07	3,40	1,07	3,54	0,95	3,36	1,06
(28) Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir.	3,78	1,05	3,87	0,92	3,90	0,92	3,76	1,00
(41) Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır.	3,86	0,98	3,92	0,90	3,96	0,91	3,96	0,86
(47) Polis demek başarı demektir.	3,73	1,07	3,78	1,06	3,80	1,08	3,76	0,99

“Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır” ifadesine Büyükşehir kökenliler kısmen katılıyorum düzeyinde diğer denek grupları ise katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “Polis demek disiplin demektir” ifadesine il merkezi kökenliler tamamen katılıyorum düzeyinde diğer denek grupları ise

katılıyorum düzeyinde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. “Polis demek başarı demektir”, “Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ve “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ifadelerine tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir.

“Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir” ifadesine köy ve il merkezi kökenliler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel temel değerler boyutuna deneklerin olumlu düşünceler içerisinde oldukları ve görüşleri arasında belirgin farklar olmadığı söylenebilir.

Örgütsel temel değerlere ilişkin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre görüşlerini belirlemek yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 44’de verilmiştir.

**Tablo 44: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL TEMEL DEĞERLER	Sivil n=135	3,86	0,59	Gruplar Arası	1,523	2	0,761	2,11	0,12
	Resmi n=414	3,74	0,59	Gruplar İçi	254,325	707	0,360		
	Resmi-Sivil n=161	3,79	0,63	Toplam	255,848	709			

p<0,05

Tablo 44’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel temel değerlere ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,12) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Tüm grupların görüşleri katılıyorum düzeyinde olmasına karşın en düşük katılma düzeyinin resmi olarak çalışanlarda olması dikkati çekmiştir. Bu farkın sebebini resmi olarak çalışanların sürekli gözönünde olmasına ve bunun sonucu olarak sürekli kendilerini denetim içerisinde hissetmelerine bağlayabiliriz.

Araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel temel değerler boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 45’te gösterilmiştir.

**Tablo 45: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel Temel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Resmi-Sivil Çalışmaya Göre Örgütsel Temel Değerlere İlişkin Görüşler	Sivil n=135		Resmi n=414		Resmi-Sivil n=161	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(18) Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır.	3,64	1,09	3,46	1,04	3,49	1,07
(21) Polis demek disiplin demektir.	4,21	0,86	4,17	0,87	4,22	0,82
(24) Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir.	3,59	1,04	3,39	1,04	3,40	1,04
(28) Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir.	3,96	0,93	3,81	0,93	3,79	1,08
(41) Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır.	3,95	0,95	3,89	0,90	3,94	0,96
(47) Polis demek başarı demektir.	3,82	0,96	3,70	1,05	3,89	1,13

“Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır”, “Polis demek başarı demektir”, “Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ve “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ifadelerine tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemelerine rağmen resmi çalışan deneklerin daha düşük yoğunluklu katılıyorum görüşünü benimsedikleri söylenebilir. “Polis demek disiplin demektir” ifadesine resmi çalışanlar katılıyorum görüşünü benimserken, diğer denek grupları ise tamamen katılıyorum görüşünü benimsemişlerdir. “Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir” ifadesine sivil çalışanlar katılıyorum düzeyinde, diğer denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Deneklerin resmi ve sivil çalışma şartlarına göre örgütsel temel değerler boyutuna deneklerin olumlu düşünceler içerisinde oldukları ve görüşleri arasında belirgin farklar olmadığı söylenebilir. Fakat resmi çalışan deneklerin, diğer denek gruplarına göre ifadelere daha düşük yoğunluklu cevaplar verdikleri söylenebilir.



### 5.2.3. Çalışanların Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Dil, insanlar arasındaki ilişki ve işbirliğini sağlayarak kültürün devamını sağlar. Örgüt kültürünün değer ve normları dil ile gerçekleşir ve örgüte özgü dil mesleki ve örgütsel ifadeleri oluşturur. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması iletişimi sağlar ve örgütün her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim örgütsel düzenin başarısı için gerekli unsurlardan biri olmakta, kurum kültürü iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır. Bu kısımda, örgütsel kültürün alt boyutlarından olan örgütsel iletişim ve dil boyutuna yönelik araştırmaya katılan deneklerden elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır

Deneklerin örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin cinsiyete göre görüşlerini belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t Testi sonuçları Tablo 46'da verilmiştir.

**Tablo 46: Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Bayan n=51		Erkek n=659		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE DİL	3,87	0,49	3,88	0,56	708	-0,13	0,90

$p < 0,05$

Tablo 46'ya bakıldığında deneklerin örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre erkek deneklerin ve bayan deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Deneklerin örgütsel iletişim ve dil boyutuna yönelik ifadeler olumlu yaklaştıkları söylenebilir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ( $p=0,90$ ) rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 47'de gösterilmiştir.

**Tablo 47: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Cinsiyete Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşler	Bayan n=51		Erkek n=659	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(33) Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız.	3,04	1,08	3,30	1,08
(35) Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar.	4,02	0,92	3,94	0,92
(39) Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler).	4,41	0,80	4,32	0,78
(40) Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz	4,20	0,90	4,02	0,89
(45) Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz.	3,67	1,16	3,81	1,02

“Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız” ifadesine bayan ve erkek denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişler ve bayan denekler erkek deneklere göre daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu duruma göre erkek deneklerin tüm çalışmalarda ve olaylarda bayanlara göre ön planda olması nedeniyle bayan deneklere göre polise ait dili daha fazla kullandıkları ve benimsedikleri söylenebilir. Buna rağmen “Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler)” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen bayan deneklerin kullanılan dilin varlığını erkek deneklere göre daha fazla hissettikleri anlaşılmıştır. “Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar” ve “Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz” ifadelerine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir meslek içerisinde kullanılan üsluba ve statü, unvan ve rütbeye önem verildiği anlaşılmıştır. Örneğin başkomiserim, amirim, müdürüm gibi rütbelilere karşı rütbesini belirterek ifade edilmesi gibi. Bununla birlikte kullanılan üsluba bayanların erkeklere göre daha dikkat ettiği fakat statü, unvan ve rütbeye göre davranışları belirlemede erkeklere göre daha az katılım gösterdikleri anlaşılmıştır. “Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz” ifadesine bayan ile erkek denekler katılıyorum görüşünü benimsemişlerdir ve kurum içerisinde yukarıdan aşağıya doğru iletişimin sergilendiği konusunda görüş birliği içerisinde oldukları söylenebilir.

Deneklerin rütbelere göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.

**Tablo 48: Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE DİL	Polis Memuru n=648	3,87	0,56	Gruplar Arası	0,634	2	0,317	1,04	0,35
	Orta Düzey Yönetici n=44	3,90	0,54	Gruplar İçi	215,099	707	0,304		
	Üst Düzey Yönetici n=18	4,06	0,45	Toplam	215,733	709			

p<0,05

Tablo 48’e bakıldığında yapılan varyans analizi sonucunda deneklerin rütbelere göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,35) bulunmamıştır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Rütbeler arttıkça örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin ifadeler katılımlarının arttığı ve rütbeli deneklerin daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 49: Deneklerin Rütbelere Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Rütbelere Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşler	Polis Memuru n=648		Orta Düzey Yönetici n=44		Üst Düzey Yönetici n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(33) Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız.	3,27	1,08	3,34	1,12	3,56	1,10
(35) Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar.	3,94	0,93	3,80	0,98	4,28	0,58
(39) Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler).	4,32	0,78	4,41	0,69	4,22	0,88
(40) Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz	4,02	0,90	4,14	0,82	4,06	0,64
(45) Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz.	3,79	1,04	3,82	0,92	4,17	0,62

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 49'da gösterilmiştir.

“Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız” ifadesine polis memurları ve orta düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde, üst düzey yöneticilerde katılıyorum düzeyinde benimsemişler üst düzey yöneticiler diğer deneklere göre daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu duruma göre üst düzey yöneticiler diğer deneklere göre polise ait dili daha fazla kullandıkları ve benimsedikleri söylenebilir. Buna rağmen “Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler)” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen orta düzey yöneticilerin kullanılan dilin varlığını diğer deneklere göre daha fazla hissettikleri anlaşılmıştır. “Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar” ve “Statü, unvan ve rütbeğe göre davranışlarımızı belirleriz” ifadelerine de üst düzey yöneticiler tamamen katılıyorum düzeyinde diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Meslek içerisinde kullanılan üsluba ve statü, unvan ve rütbeğe önem verildiği anlaşılmış ve üst düzey yöneticilerin bu konulara daha fazla dikkat ettikleri anlaşılmıştır. Bunun sebebini üst rütbelere çıktıkça aradaki hiyerarşik mesafenin artmasına bağlayabiliriz. “Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz” ifadesine tüm deneklerin katılıyorum görüşünü benimsemişler ve kurum içerisinde yukarıdan aşağıya doğru iletişimin sergilendiği konusunda görüş birliği içerisinde oldukları anlaşılmıştır.

Deneklerin kıdemlere göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 50'de verilmiştir.

**Tablo 50: Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE DİL	1-5 Yıl n=102	3,87	0,51	Gruplar Arası	1,300	4	0,325	1,07	0,37
	6-10 Yıl n=399	3,91	0,57	Gruplar İçi	214,433	705	0,304		
	11-15 Yıl n=161	3,82	0,55	Toplam	215,733	709			
	16-20 Yıl n=30	3,79	0,48						
	21 Yıl ve Üstü n=18	3,78	0,50						

p<0,05

Tablo 50’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,37) bulunmamaktadır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu fakat 1-5 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların katılma düzeylerinin diğer denek gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Deneklerin iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri benimsedikleri söylenebilir.

**Tablo 51: Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Kıdemlere Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşler	1-5 Yıl n=102		6-10 Yıl n=399		11-15 Yıl n=161		16-20 Yıl n=30		21 Yıl ve Üstü n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(33) Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız.	3,14	1,11	3,36	1,06	3,22	1,14	3,37	0,89	2,89	1,13
(35) Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar.	4,04	0,74	3,94	0,95	3,93	0,95	3,70	1,09	3,89	0,83
(39) Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler).	4,28	0,75	4,34	0,80	4,30	0,80	4,43	0,63	4,28	0,75
(40) Sürekli olarak emir ve tanımleri tebellüğ ederiz	4,13	0,67	4,06	0,94	3,94	0,90	3,80	0,93	4,00	0,77
(45) Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz.	3,78	0,95	3,85	1,02	3,71	1,11	3,67	1,03	3,83	0,92

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 51’de gösterilmiştir.

“Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız” tüm denek grupları kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken 1-5 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip deneklerin diğer deneklere göre daha düşük katılım gösterdikleri anlaşılmıştır. Buna rağmen “Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler)” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. “Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar” ve “Statü, unvan ve rütbeğe göre davranışlarımızı belirleriz” ifadelerine de tüm denek gruplarının katılıyorum düzeyinde ortak görüş bildirmişlerdir. Meslek içerisinde kullanılan üsluba ve statü, unvan ve rütbeğe hangi kıdemde olursa olsun önem verildiği anlaşılmış, kurum kültürünün devamı açısından, deneklerin çalışma yıllarına göre bu boyutun öneminin sürekli hissedilmesi olumlu bir durum olarak karşılanmıştır. “Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz” ifadesine tüm deneklerin katılıyorum görüşünü benimsemişler fakat 1-5 yıl kıdeme sahip deneklerin katılım düzeyinin daha fazla olması dikkati çekmiştir.

**Tablo 52: Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Evli n=674		Bekar n=36		sd	t	p	Homojenlik	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss				F	p
<b>ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE DİL</b>	3,87	0,56	3,98	0,42	708	-1,20	0,23	4,36	0.04*

p<0,05

Tablo 52’ye bakıldığında deneklerin örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin medeni duruma göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre evli deneklerin ve bekar deneklerin aritmetik ortalamalarının katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak (p=0,23) anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yapılan Levene istatistiği sonucunda maddeler non parametrik olduğu tespit olduğu

ve bunun sonucunda anlamlı farklılık ( $p=0,04$ ) görüldüğünden parametrik olmayan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumuna göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 53'te verilmektedir.

**Tablo 53: Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	M-Whitney U	Z	p
Evli	674	353,37	238171,50	10696,500	-1,205	0,23
Bekar	36	395,38	14233,50			

Tablo 53'te görüldüğü üzere Mann-Whitney U testi sonuçları deneklerin medeni durumuna göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ( $p=0,23$ ) rastlanmamıştır. Bu bulguya göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin ifadelerin her iki grup tarafında benimsendiğini göstermekle beraber bekar denekler tarafından (Bekarların sıralar ortalaması: 395,38, evlilerin sıralar ortalaması: 353,37) daha fazla benimsendiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumuna göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 54'da gösterilmiştir.

**Tablo 54: Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Kıdemlere Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşler	Evli n=674		Bekar n=36	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(33) Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız.	3,28	1,09	3,31	1,01
(35) Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar.	3,94	0,93	3,92	0,87
(39) Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler).	4,32	0,79	4,50	0,56
(40) Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz	4,02	0,90	4,25	0,73
(45) Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz.	3,79	1,03	3,94	0,96

“Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız” ifadesine evli ve bekar denekler kısmen katılıyor düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. Buna rağmen “Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler)” ifadesine evli ve bekar denekler tamamen katılıyor düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Özellikle bekar deneklerin katılım oranındaki yükseklik dikkati çekmiştir. “Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar” ve “Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz” ifadelerine de evli ve bekar denekler katılıyor düzeyinde ortak görüş bildirmişlerdir. “Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz” ifadesine evli denekler katılıyor düzeyinde, bekar denekler ise tamamen katılıyor görüşünü benimsemişler ve bekar deneklerin bu konuyu daha fazla hissettikleri anlaşılmıştır.

Deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 55’te verilmiştir.

**Tablo 55: Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
<b>ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE DİL</b>	Lise n=404	3,86	0,54	Gruplar Arası	1,487	3	0,496	1,63	0,18
	Ön Lisans n=193	3,86	0,57	Gruplar İçi	214,246	706	0,303		
	Lisans n=107	3,97	0,55	Toplam	215,733	709			
	Yüksek Lisans ve Üstü n=6	4,13	0,48						

p<0,05

Tablo 55’te görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,18) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının katılıyor düzeyinde olduğu görülmektedir. Tüm grupların görüşleri katılıyor düzeyinde olmasına karşın en yüksek katılma düzeyinin yüksek lisans ve üstü mezunlarda olması dikkati çekmiştir.



Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 56’da gösterilmiştir.

**Tablo 56: Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşler	Lise n=404		Ön Lisans n=193		Lisans n=107		Yüksek Lisans ve Üstü n=6	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(33) Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız.	3,29	1,05	3,22	1,15	3,37	1,06	3,67	1,21
(35) Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar.	3,89	0,94	3,96	0,93	4,06	0,85	4,50	0,55
(39) Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler).	4,33	0,80	4,29	0,74	4,37	0,78	4,67	0,52
(40) Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz	4,03	0,89	4,04	0,88	4,05	0,94	3,83	0,75
(45) Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz.	3,74	1,08	3,80	0,99	3,99	0,86	4,00	0,63

“Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız” ifadesine yüksek lisans ve üstü denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Buna rağmen “Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler)” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Özellikle yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin katılım oranındaki yükseklik dikkati çekmiştir. “Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar” ve “Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz” ifadelerine de tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde ortak görüş bildirmişlerdir. Hangi mezuniyet derecesine sahip olursa olsun tüm denek gruplarının bu ifadeler de ortak görüş birliği içerisinde olması kurum kültürünün gelişimi ve yerleşmesi açısından olumlu bir gelişme olarak karşılanmıştır. “Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz” ifadesine de tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmelerine rağmen yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahip denekler daha düşük katılım göstermişlerdir.

Deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 57’de verilmiştir.

**Tablo 57: Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE DİL LER	Büyükşehir n=205	3,85	0,54	Gruplar Arası	1,738	3	0,579	1,91	0,13
	İl Merkezi n=291	3,84	0,59	Gruplar İçi	213,995	706	0,303		
	İlçe Merkezi n=147	3,96	0,52	Toplam	215,733	709			
	Köy n=67	3,93	0,48						

p<0,05

Tablo 57’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,13) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 58’de gösterilmiştir.

**Tablo 58: Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşler	Büyükşehir n=205		İl Merkezi n=291		İlçe Merkezi n=147		Köy n=67	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(33) Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız.	3,29	1,14	3,27	1,08	3,34	0,98	3,21	1,14
(35) Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar.	3,94	0,86	3,89	0,97	4,05	0,86	3,93	1,04
(39) Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler).	4,24	0,87	4,32	0,79	4,43	0,66	4,42	0,68
(40) Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz	3,96	0,89	4,01	0,90	4,14	0,94	4,12	0,75
(45) Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz.	3,82	1,00	3,72	1,05	3,84	1,06	4,00	0,92

“Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Buna rağmen “Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler)” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Özellikle köy ve ilçe kökenli deneklerin katılım oranındaki yükseklik dikkati çekmiştir. Aynı şekilde “Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar” ve “Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz” ifadelerine de tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde ortak görüş bildirmişlerdir. Hangi yerleşim biriminden gelmiş olursa olsun tüm denek gruplarının bu ifadeler de ortak görüş birliği içerisinde olduğu anlaşılmıştır. “Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz” ifadesine de tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmelerine rağmen köy ve ilçe kökenli denekler bu ifadeye daha yüksek katılım göstermişlerdir.

Deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 59’da verilmiştir.

**Tablo 59: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE DİL	Sivil n=135	3,93	0,54	Gruplar Arası	0,902	2	0,451	1,48	0,23
	Resmi n=414	3,85	0,54	Gruplar İçi	214,831	707	0,304		
	Resmi-Sivil n=161	3,90	0,59	Toplam	215,733	709			

$p < 0,05$

Tablo 59’da görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0,23$ ) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında tüm denek gruplarının görüşleri katılıyorum düzeyinde olmasına karşın en düşük katılma düzeyinin resmi olarak çalışanlarda olması dikkati çekmiştir. Bu farkın sebebini

resmi olarak çalışanların diğer denek gruplarına göre zor şartlarda çalışmalarına bağlayabiliriz.

Araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 60'de gösterilmiştir.

**Tablo 60: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Resmi-Sivil Çalışmaya Göre Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşler	Sivil n=135		Resmi n=414		Resmi-Sivil n=161	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(33) Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız.	3,45	1,03	3,21	1,08	3,34	1,12
(35) Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar.	4,05	0,89	3,89	0,92	3,98	0,95
(39) Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler).	4,27	0,77	4,32	0,81	4,40	0,72
(40) Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz	3,99	0,91	4,03	0,89	4,06	0,89
(45) Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz.	3,89	0,93	3,79	1,02	3,75	1,11

“Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız” ifadesine sivil çalışan denekler katılıyorum düzeyinde, diğer denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Buna göre sivil çalışan denekler polisiye terim ve tabirleri daha fazla kullanmakta ve benimsemektedirler. Bunun sebebi sivil çalışan birimlerin kendi uzmanlık alanlarına bağlayabiliriz. Buna rağmen “Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler)” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Özellikle resmi ve sivil çalışmış olan deneklerin katılım oranındaki yükseklik dikkati çekmiştir. Aynı şekilde “Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar”, “Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz” ve “Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz” ifadelerine de tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde ortak görüş bildirmişlerdir. Tüm denek gruplarının bu ifadeler de ortak görüş birliği içerisinde olduğu anlaşılmıştır.

#### 5.2.4. Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol Ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Örgütler, örgüt içinde ayırım yapabilmeyi kolaylaştırmak, kişilerin mevkiini, görevini yada kurumun kendisini belirten işaret ve semboller kullanırlar. Semboller, özel renkler, şirket logoları da olabilir. Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracı ve kültürel değerleri geliştirmeyi amaçlar. Ödül törenleri, atama ve emeklilik törenleri örgüt kültürünün ortaya çıktığı törenlerdir. Bu kısımda, örgüt kültürünün alt boyutlarından olan örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna yönelik araştırmaya katılan deneklerden elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Deneklerin örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin cinsiyete göre görüşlerini belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t testi sonuçları Tablo 61’de verilmiştir.

**Tablo 61: Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol Ve Sloganlar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Bayan n=51		Erkek n=659		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTSEL TÖREN-SEMBOL VE SLOGANLAR</b>	3,88	0,49	3,69	0,54	708	2.47	0.01*

p<0,05

Tablo 61’e bakıldığında deneklerin örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre bayan deneklerin ve erkek deneklerin aritmetik ortalamalarının katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Deneklerin örgütsel iletişim ve dil boyutuna yönelik ifadelerle olumlu yaklaşıtları fakat bayan deneklerin daha olumlu düşüncelere sahip oldukları söylenebilir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa (p=0,01) rastlanmıştır. Bu farkın sebebi bayan deneklerin çalışma koşullarından fazla etkilenmemeleri ve bayan polis memurlarının meslektaşları tarafından korunmalarına bağlayabiliriz.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 62’de gösterilmiştir.

**Tablo 62: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Cinsiyete Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Bayan n=51		Erkek n=659	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(17) Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim	4,28	0,87	4,23	0,85
(19) 10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür	3,86	1,23	3,48	1,28
(22) Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer	3,77	1,12	4,02	0,99
(26) Telsiz polisle özdeşleşmiştir	4,31	0,86	4,18	0,92
(30) Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır	2,65	1,20	2,54	1,11
(31) Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur	3,63	1,04	3,34	1,14
(34) * Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez	1,80	0,92	1,95	1,11
(36) Polis Marşını duyunca heyecanlanırım	4,08	1,21	3,61	1,16
(49) Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır	4,18	0,84	3,81	1,13

\* Olumsuz tutum maddesi

“Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim” ifadesine bayan ve erkek denekler tamamen katılıyorum düzeyinde benimsemişler ve denekler müdüriyet katının hiyerarşiyi ve makamı gösteren sembolik anlamını kabul ettiklerini belirtmişlerdir. “10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen bayan deneklerin 10 Nisan törenlerinin anlamına erkek deneklere göre daha fazla hissettikleri anlaşılmıştır ve bu durumun kurum kültürü için olumsuz bir durum olarak görülmüştür. “Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde benimsemişler fakat bayan denekler meslektaşlarının üniformayı gururla giyme konusunda erkeklere göre daha olumsuz değerlendirmişlerdir. “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadelerine bayan denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, erkek denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Telsizin denekler tarafından polise ait bir sembol olarak kabul edildiği söylenebilir.

“Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır” ifadesine bayan denekler kısmen katılıyorum, erkek denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Her iki denek grubunun ifadelere katılım oranının düşük olması kurum kültürünün gelişimi ve devamı açısından olumsuz bir durum

olarak karşılanmıştır. “Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur” ifadesine bayan denekler kısmen katılıyorum, erkek denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Polise ait bir slogan olarak düşünülen bu ifadeye katılım polislin toplumsal görevlerinin tam olarak anlaşılmadığı sonucunu doğurmuştur. “Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez” ifadesine bayan denekler hiç katılmıyorum, erkek denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin bu ifadeye katılım oranlarındaki ve yükseklik polise ait sembollere çalışma hayatında gösterilen saygıyı göstermesi açısından olumlu karşılanmıştır. “Polis Marşını duyunca heyecanlanırım” ve “Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır” ifadelerine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Bayan deneklerin, erkek deneklere göre daha olumlu düşünceler içerisinde oldukları söylenebilir. Genelde örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında benzerlik olmasına karşın bayan deneklerin görüşlerinin daha olumlu ve kurum kültürüne katkıda bulunma açısından bayan deneklerin daha özverili oldukları söylenilebilir.

Deneklerin rütbelere göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 63’de verilmiştir.

**Tablo 63: Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL TÖREN- SEMBOL VE SLOGANLAR	Polis Memuru n=648	3,71	0,55	Gruplar Arası	0,855	2	0,427	1,46	0,23
	Orta Düzey Yönetici n=44	3,57	0,55	Gruplar İçi	207,483	707	0,293		
	Üst Düzey Yönetici n=18	3,67	0,39	Toplam	208,338	709			

p<0,05

Tablo 63’e bakıldığında; yapılan varyans analizi sonucunda deneklerin rütbelere göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,23) bulunmamıştır. Sonuçlara

bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 64: Deneklerin Rütbelere Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Rütbelere Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Polis Memuru n=648		Orta Düzey Yönetici n=44		Üst Düzey Yönetici n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(17) Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim	4,25	0,84	4,07	0,87	3,83	1,04
(19) 10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür	3,51	1,29	3,57	1,25	3,39	1,04
(22) Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer	4,03	1,00	3,77	1,18	3,44	0,51
(26) Telsiz polisle özdeşleşmiştir	4,21	0,90	3,98	1,07	3,94	1,06
(30) Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır	2,51	1,12	2,80	1,09	3,22	0,73
(31) Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur	3,38	1,12	3,11	1,40	3,44	0,79
(34) * Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez	1,91	1,10	2,48	1,11	1,83	0,86
(36) Polis Marşını duyunca heyecanlanırım	3,65	1,19	3,57	1,02	3,50	0,71
(49) Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır	3,83	1,13	3,75	1,04	4,06	0,88

\* Olumsuz tutum maddesi

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 64’te gösterilmiştir.

“Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim” ifadesine polis memurları tamamen katılıyorum, orta ve düzey yönetici denekler ise katılıyorum görüşünü benimsemişlerdir. Polis memurlarına göre müdüriyet katının hiyerarşik sembolik anlamı daha fazla hissedilmektedir. “10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen üst düzey yönetici deneklerin 10 Nisan törenlerinin anlamına diğer deneklere göre daha düşük düzeyde hissettikleri anlaşılmıştır ve bu durum kurum kültürü açısından etkili bir konumda olan yöneticilerin bu görüşte olması olumsuz bir durum olarak görülmüştür. “Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen üst düzey yönetici deneklerin katılma



oranındaki düşüklük çalışanları sevk ve idare etmekle görevli bu kesimin alt rütbedeki çalışanları yeterince duyarlı görmemelerine bağlanabilir. “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadesine polis memurları tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Telsizin, rütbeler yükseldikçe polise ait tek bir sembol olarak kabul edilmediği söylenebilir.

“Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır” ifadesine polis memurları katılmıyorum düzeyinde, diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polis memurlarının bu konuda yönetimden bir beklenti içerisinde oldukları söylenebilir. “Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur” ifadesine polis memurları ve orta düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde, üst düzey yöneticiler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polise ait bir slogan olarak düşünülen bu ifadeye katılım polisin toplumsal görevlerinin tam olarak anlaşılmadığı şeklinde yorumlanabilir. “Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez” ifadesine tüm denekler katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin bu ifadeye katılım oranlarındaki ve yükseklik polise ait sembolere çalışma hayatında gösterilen saygı olumlu karşılanmasına rağmen orta düzey yöneticilerin katılım oranındaki düşüklük dikkati çekmiştir. Yeni kuşak yöneticilerin bu konulara daha hassas yaklaştıkları söylenilebilir. “Polis Marşını duyunca heyecanlanırım” ifadesine polis memurları katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polise ait marşın öneminin ve anlamının kurum çalışanları tarafından tam olarak anlaşılmadığı sonucu çıkarabiliriz ve kurum kültürü açısından olumsuz bir gelişme olarak görebiliriz. “Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır” ifadesine tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler fakat orta düzey yöneticilerin bu konuda daha düşük katılım gösterdikleri anlaşılmıştır. Genelde örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin ifadelerin çoğunda polis memurları ve yöneticilerin görüşleri arasında tam bir uyum içerisinde oldukları söylenemez.

Deneklerin kıdemlere göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 65’de verilmiştir.

**Tablo 65: Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
<b>ÖRGÜTSEL TÖREN- SEMBOL VE SLOGANLAR</b>	1-5 Yıl n=102	3,80	0,48	Gruplar Arası	1,831	4	0,458	1,56	0,18
	6-10 Yıl n=399	3,71	0,55	Gruplar İçi	206,508	705	0,293		
	11-15 Yıl n=161	3,64	0,57	Toplam	208,338	709			
	16-20 Yıl n=30	3,59	0,51						
	21 Yıl ve Üstü n=18	3,72	0,51						

p<0,05

Tablo 65’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,18) bulunmamaktadır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu fakat 11-15 yıl ile 16-20 yıl kıdeme sahip olanların katılma düzeylerinin diğer denek gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Deneklerin iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri benimsedikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 66’da gösterilmiştir.

**Tablo 66: Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Kıdemlere Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşler	1-5 Yıl n=102		6-10 Yıl n=399		11-15 Yıl n=161		16-20 Yıl n=30		21 Yıl ve Üstü n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(17) Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim	4,27	0,77	4,25	0,85	4,24	0,87	3,97	0,93	4,06	0,94
(19) 10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür	3,75	1,08	3,52	1,33	3,33	1,28	3,43	1,10	3,61	1,20
(22) Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer	4,09	0,89	4,01	0,97	3,85	1,14	4,17	1,02	4,28	0,83
(26) Telsiz polisle özdeşleşmiştir	4,17	0,88	4,20	0,93	4,30	0,81	3,87	1,17	3,72	0,96
(30) Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır	2,61	1,02	2,53	1,15	2,52	1,09	2,45	1,04	3,00	1,24
(31) Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur	3,55	0,94	3,35	1,14	3,21	1,16	3,60	1,33	3,56	1,20
(34) * Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez	1,71	1,03	1,92	1,06	1,96	1,12	2,67	1,32	2,44	1,29
(36) Polis Marşını duyunca heyecanlanırım	3,69	1,10	3,66	1,17	3,55	1,20	3,53	1,31	3,89	0,76
(49) Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır	3,72	1,11	3,81	1,14	3,94	1,09	3,97	1,03	3,83	0,92

\* Olumsuz tutum maddesi

“Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim” ifadesine 1-5, 6-10, 11-15 yıl kıdeme sahip denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum görüşünü benimsemişlerdir. Mesleğin son yıllarına doğru denekler tarafından müdüriyet katının hiyerarşik sembolik anlamı daha az hissedilmektedir. “10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür” ifadesine 11-15 yıl kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen tüm deneklerin katılım oranındaki düşüklük dikkati çekmiştir. Sevindirici olarak 1-5 yıl kıdemde sahip denekler 10 Nisan törenlerinin anlamını diğer deneklere göre daha yüksek düzeyde hissettikleri anlaşılmıştır ve bu durum kurum kültürü açısından olumlu bir durum olarak görülmüştür. “Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer” ifadesine 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler tamamen katılıyorum düzeyinde diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. 11-15 yıl kıdeme sahip denekler ise en düşük katılım gösteren grup olmuştur. “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadesine 11-15 yıl kıdeme sahip denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır” ifadesine 1-5 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Denek gruplarının bu konuda kurumlarını yeterli görmedikleri söylenebilir. “Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur” ifadesine 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polise ait bir slogan olarak düşünülen bu ifadeye katılım polisin toplumsal görevlerinin kurum çalışanları tarafından tam olarak anlaşılmadığı şeklinde yorumlanabilir. “Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez” ifadesine 1-5 yıl kıdeme sahip denekler hiç katılmıyorum, 16-20 yıl kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yeni kuşak üyelerin bu konulara daha hassas yaklaştıkları söylenilebilir. “Polis Marşını duyunca heyecanlanırım” ifadesine tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişler fakat Polise ait marşın öneminin ve anlamının kurum çalışanları tarafından tam olarak anlaşılmadığı ve anlatılmadığını söyleyebiliriz. “Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır” ifadesine tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Genelde örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin ifadelerin çoğunda mesleğin ilk ve son yıllarında olanlar ile mesleğin orta yıllarında olanların görüşlerinin uyum içerisinde oldukları söylenemez. Meslekte bulunma yılları arttıkça mesleğe ait sembol ve işaretlerin öneminin kaybettiği söylenebilir.

**Tablo 67: Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Evli n=674		Bekar n=36		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTSEL TÖREN-SEMBOL VE SLOGANLAR</b>	3,70	0,54	3,86	0,56	708	-1,73	0,08

p<0,05

Tablo 67’ye bakıldığında deneklerin örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin medeni duruma göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre evli ve bekar deneklerin aritmetik ortalamalarının katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak (p=0,08) anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Bekar deneklerin örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin ifadeler daha olumlu yaklaşıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumuna göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 68’da gösterilmiştir.

**Tablo 68: Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Medeni Duruma Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Evli n=674		Bekar n=36	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(17) Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim	4,22	0,85	4,33	0,79
(19) 10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür	3,50	1,29	3,64	1,18
(22) Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer	4,00	1,00	3,94	1,04
(26) Telsiz polisle özdeşleşmiştir	4,18	0,91	4,39	0,90
(30) Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır	2,53	1,11	2,86	1,20
(31) Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur	3,35	1,14	3,61	1,08
(34) *Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez	1,96	1,11	1,64	0,93
(36) Polis Marşını duyunca heyecanlanırım	3,64	1,17	3,64	1,05
(49) Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır	3,83	1,13	3,92	0,91

\* Olumsuz tutum maddesi

“Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim” ifadesine evli ve bekar denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Denekler tarafından müdüriyet katının hiyerarşik sembolik anlamı oldukça yüksek şekilde hissedilmektedir. “10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür” ifadesine evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen evli deneklerin katılım oranındaki düşüklük dikkati çekmiştir. “Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer” ifadesine evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen bekar deneklerin daha olumlu düşünceler içerisinde oldukları söylenebilir. “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadesine evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bekar deneklerin bir sembol olarak telsizi daha fazla hissettikleri söylenebilir.

“Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılar” ifadesine evli denekler katılmıyorum düzeyinde, bekar denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Özellikle evli deneklerin bu konuda kurumlarını yeterli görmedikleri evli deneklerin bu konuda beklenti içerisinde oldukları söylenebilir. “Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur” ifadesine evli denekler katılmıyorum düzeyinde, bekar denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polise ait bir slogan olarak düşünülen bu ifadeye katılım polisin toplumsal görevlerinin kurum çalışanları tarafından tam olarak anlaşılmadığı söylenebilir. “Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez” ifadesine evli denekler katılmıyorum, bekar denekler ise hiç katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Evli deneklerin meslektaşlarını yeterince hassas görmediklerini söyleyebiliriz. “Polis Marşını duyunca heyecanlanırım” ifadesine evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişler fakat polise ait marşın öneminin ve anlamının kurum çalışanları tarafından tam olarak anlaşılmadığı ve anlatılmadığı söyleyebiliriz. “Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır” ifadesine evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Genelde örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin ifadelerin çoğunda evli ve bekar deneklerin uyum içerisinde oldukları söylenebilir.

**Tablo 69: Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
<b>ÖRGÜTSEL TÖREN-SEMBOL VE SLOGANLAR</b>	Lise n=404	3,71	0,54	Gruplar Arası	1,322	3	0,441	1,50	0,21
	Ön Lisans n=193	3,73	0,51	Gruplar İçi	207,016	706	0,293		
	Lisans n=107	3,60	0,61	Toplam	208,338	709			
	Yüksek Lisans ve Üstü n=6	3,82	0,28						

p<0,05

Deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 69’da verilmiştir.

Tablo 69’da görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0,21$ ) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının katılıyorum düzeyinde olmasına karşın en yüksek katılma düzeyinin yüksek lisans ve üstü mezunlarda, en düşük katılım oranının lisans mezunu olanlarda olması dikkati çekmiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 70’de gösterilmiştir.

**Tablo 70: Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Lise n=404		Ön Lisans n=193		Lisans n=107		Yüksek Lisans ve Üstü n=6	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(17) Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim	4,24	0,88	4,28	0,79	4,11	0,87	4,33	0,52
(19) 10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür	3,55	1,29	3,49	1,22	3,34	1,34	4,17	0,75
(22) Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer	4,07	0,99	4,00	1,02	3,77	1,01	3,50	0,55
(26) Telsiz polisle özdeşleşmiştir	4,19	0,93	4,21	0,90	4,19	0,85	3,67	1,03
(30) Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır	2,50	1,17	2,53	1,06	2,70	1,04	3,17	0,75
(31) Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur	3,41	1,12	3,43	1,10	3,07	1,25	3,83	0,41
(34) *Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez	1,98	1,13	1,83	1,05	1,97	1,07	2,17	0,75
(36) Polis Marşını duyunca heyecanlanırım	3,68	1,18	3,57	1,21	3,60	1,04	4,17	0,75
(49) Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır	3,78	1,12	3,90	1,11	3,92	1,10	3,67	1,21

\* Olumsuz tutum maddesi

“Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim” ifadesine lisans mezunu denekler katılıyorum, diğer denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişler ve denekler tarafından müdüriyet katının hiyerarşik sembolik anlamı oldukça yüksek şekilde hissedildiği anlaşılmıştır. “10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür” ifadesine lisans mezunu denekler kısmen katılıyorum, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. En yüksek katılımın yüksek lisans ve üstü, en

düşük katılımın ise lisans mezunu deneklerde olması ve bu denek gruplarının genelde yönetici kademesinden oluşması dikkati çekmiştir. “Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer” ifadesine tüm deneklerin katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunların katılım oranlarındaki düşüklük meslektaşlarını bu konuda yeterince duyarlı görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadesine ön lisans mezunu denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yüksek lisans ve üstü mezunu denekler kurumlarının telsizle özdeşmiş bir kurum olduğu konusunda meslektaşları ile belirgin görüş farklılığı içerisinde oldukları söylenebilir.

“Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılıır” ifadesine lise ve ön lisans mezunu denekler katılmıyorum düzeyinde, diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Özellikle lise ve ön lisans mezunu deneklerin bu konuda kurumlarını yeterli görmedikleri söylenebilir. “Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur” ifadesine lisans mezunu denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polise ait bir slogan olarak düşünülen bu ifadeye lise ve ön lisans mezunu deneklerin lisans mezunu deneklere göre daha olumlu düşünceler içerisinde olması kurum kültürü açısından oldukça sevindirici bir gelişmedir. “Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez” ifadesine tüm denekler katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yüksek lisans ve üstü deneklerin meslektaşlarını yeterince hassas görmediklerini söyleyebiliriz. “Polis Marşını duyunca heyecanlanırım” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişler fakat Polise ait marşın önemini ve anlamının kurum çalışanları tarafından tam olarak anlaşılmadığı ve anlatılmadığı söyleyebiliriz. “Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Genelde örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin ifadelerin çoğunda deneklerin uyum içerisinde oldukları söylenemez.

Deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 71’de verilmiştir.



**Tablo 71: Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
<b>ÖRGÜTSEL TÖREN-SEMBOL VE SLOGANLAR</b>	Büyükşehir n=205	3,71	0,53	Gruplar Arası	0,672	3	0,224	0,76	0,52
	İl Merkezi n=291	3,67	0,57	Gruplar İçi	207,666	706	0,294		
	İlçe Merkezi n=147	3,75	0,54	Toplam	208,338	709			
	Köy n=67	3,72	0,48						

p<0,05

Tablo 71’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,52) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 72: Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Büyükşehir n=205		İl Merkezi n=291		İlçe Merkezi n=147		Köy n=67	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(17) Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim	4,18	0,83	4,28	0,84	4,29	0,84	4,03	0,97
(19) 10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür	3,51	1,33	3,46	1,26	3,53	1,25	3,66	1,29
(22) Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer	3,90	1,04	4,05	0,98	4,14	0,93	3,78	1,10
(26) Telsiz polisle özdeşleşmiştir	4,27	0,87	4,11	0,93	4,20	0,93	4,30	0,91
(30) Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır	2,62	1,20	2,46	1,06	2,55	1,13	2,66	1,07
(31) Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur	3,41	1,21	3,32	1,10	3,37	1,14	3,40	1,03
(34) * Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez	1,91	1,08	2,01	1,15	1,86	1,04	1,88	1,05
(36) Polis Marşını duyunca heyecanlanırım	3,64	1,15	3,61	1,17	3,66	1,20	3,73	1,15
(49) Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır	3,81	1,08	3,85	1,10	3,84	1,17	3,84	1,16

\* Olumsuz tutum maddesi

Araştırmaya katılan deneklerin yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 72’de gösterilmiştir.

“Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim” ifadesine il ve ilçe merkezi kökenli denekler tamamen katılıyorum, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Köy kökenli deneklerin müdüriyet katının hiyerarşik sembolik anlamını oldukça düşük şekilde hissettikleri söylenilebilir. “10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. En yüksek katılımın ise köy kökenli deneklerde olduğu görülmektedir. “Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer” ifadesine tüm deneklerin katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmelerine rağmen köy kökenli deneklerin, katılım oranlarındaki düşüklük, meslektaşlarını bu konuda yeterince duyarlı görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadesine Büyükşehir ve köy kökenli denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tüm deneklerin görüşlerinin birbirine yakın olması kurumlarının telsizle özdeşmiş bir kurum olduğu konusunda görüş birliği içerisinde oldukları söylenilebilir.

“Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır” ifadesine Büyükşehir ve köy kökenli denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tüm deneklerin görüşlerinin birbirine yakın olduğu görülmekte ve deneklerin kurumlarını bu konuda yeterince duyarlı görmedikleri söylenilebilir. “Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur” ifadesine Büyükşehir kökenli deneklerin katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polise ait bir slogan olarak düşünülen bu ifadeye deneklerin yaşamlarını geçirmiş oldukları yerleşim birimine göre olumlu düşünceler içerisinde olmadıkları söylenilebilir. “Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez” ifadesine tüm denekler katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin tam bir görüş birliği içerisinde oldukları söylenilebilir. “Polis Marşını duyunca heyecanlanırım” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişler fakat Polise ait marşın öneminin ve anlamının kurum çalışanları tarafından tam

olarak anlaşılmadığı ve anlatılmadığı söyleyebiliriz. “Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Genelde örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin ifadelerin çoğunda deneklerin uyum içerisinde oldukları ve yerleşim birimine göre deneklerin görüşleri arasında benzerlik olduğunu söyleyebiliriz.

Deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 73’de verilmiştir.

**Tablo 73: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL TÖREN- SEMBOL VE SLOGANLAR	Sivil n=135	3,72	0,51	Gruplar Arası	0,065	2	0,032	0,11	0,90
	Resmi n=414	3,70	0,56	Gruplar İçi	208,273	707	0,295		
	Resmi-Sivil n=161	3,69	0,52	Toplam	208,338	709			

p<0,05

Tablo 73’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0.90) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 74’de gösterilmiştir.

**Tablo 74: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Resmi-Sivil Çalışmaya Göre Örgütsel Tören-Sembol ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Sivil n=135		Resmi n=414		Resmi-Sivil n=161	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(17) Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim	4,34	0,77	4,24	0,86	4,11	0,88
(19) 10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür	3,54	1,25	3,50	1,27	3,51	1,34
(22) Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer	4,06	0,96	3,98	1,00	3,99	1,06
(26) Telsiz polisle özdeşleşmiştir	4,15	0,94	4,23	0,91	4,12	0,90
(30) Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır	2,55	1,14	2,49	1,13	2,69	1,05
(31) Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur	3,34	1,13	3,39	1,14	3,32	1,14
(34) * Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez	1,88	1,04	1,92	1,10	2,04	1,16
(36) Polis Marşını duyunca heyecanlanırım	3,73	1,12	3,63	1,17	3,60	1,19
(49) Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır	3,67	1,09	3,85	1,12	3,94	1,12

\* Olumsuz tutum maddesi

“Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim” ifadesine hem resmi hem de sivil çalışmış olan denekler katılıyorum, diğer denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Hem resmi hem de sivil olarak çalışmış denekler tarafından müdüriyet katının hiyerarşik sembolik anlamının oldukça düşük şekilde hissedildiği söylenilebilir. “10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemiş fakat katılım oranlarındaki düşüklük dikkati çekmiştir. “Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer” ifadesine tüm deneklerin katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmeleri ve oranların birbirine yakın olması deneklerin meslektaşlarını bu konuda yeterince duyarlı görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadesine sivil olarak çalışmış olan denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tüm deneklerin görüşlerinin birbirine yakın olması kurumlarının telsizle özdeşmiş bir kurum olduğu konusunda görüş birliği içerisinde oldukları söylenilebilir.

“Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır” ifadesine hem resmi hem de sivil olarak çalışmış denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tüm deneklerin görüşlerinin birbirine yakın olması deneklerin kurumlarını bu konuda

yeterince duyarlı görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. “Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polise ait bir slogan olarak düşünülen bu ifadeye deneklerin resmi ve sivil çalışma biçimlerine göre olumlu düşünceler içerisinde olmadıkları söylenilebilir. “Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez” ifadesine tüm denekler katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin tam bir görüş birliği içerisinde oldukları söylenilebilir. “Polis Marşını duyunca heyecanlanırım” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişler fakat Polise ait marşın öneminin ve anlamının kurum çalışanları tarafından tam olarak anlaşılmadığı ve anlatılmadığı söyleyebiliriz. “Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Genelde örgütsel tören-sembol ve sloganlar boyutuna ilişkin ifadelerin çoğunda deneklerin uyum içerisinde oldukları ve deneklerin resmi ve sivil çalışma biçimlerine göre görüşleri arasında benzerlik olduğunu söyleyebiliriz.

#### **5.2.5. Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar**

Hikayeler, örgüt üyelerine, örgütsel değerleri yerleştirmek, davranışlarında yol göstermek, örgütün bu günlere nasıl geldiğini aktarmak, çalışanlara örgütün kahramanlarının kahramanlıklarını iletmek suretiyle örgüt ile bütünleşmelerini sağlamaları açısından önemli işleve sahiptir. Kahramanlar, örgüte nasıl ve ne şekilde hizmet ettikleri ile çalışanlara örnek olmaktadır ve örgüt kültürünün yerleşmesi açısından önemlidirler. Ayrıca, örgütün tarihi dikkate alınmadan örgüt kültürü tam olarak anlaşılmaz. Çünkü, belli geçmişe sahip örgütlerde değerlerin uzun bir geçmişi vardır ve uygulamalar ne kadar eskiye dayanıyorsa değiştirilmeleri o kadar zordur. Bu kısımda, örgüt kültürünün alt boyutlarından olan örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna yönelik araştırmaya katılan deneklerden elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır

Deneklerin örgüt kültürü alt boyutlarından örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin cinsiyete göre görüşlerini belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t testi sonuçları Tablo 75’de verilmiştir.

**Tablo 75: Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Bayan n=51		Erkek n=659		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTÜN TARİHİ- HİKAYELER-LİDER VE KAHRAMANLAR</b>	3,68	0,56	3,66	0,51	708	0,32	0,75

p<0,05

Tablo 75'e bakıldığında deneklerin örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre bayan ve erkek deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyor düzeyinde olduğu görülmektedir. Deneklerin, örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna yönelik ifadeler olumlu yaklaşımları söylenebilir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa (p=0,75) rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 76'da gösterilmiştir.

**Tablo 76: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Cinsiyete Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Bayan n=51		Erkek n=659	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(20) Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir	4,26	1,00	4,32	0,90
(23) Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar	3,27	1,08	3,23	1,10
(25) *Polis teşkilatında yöneticiler, astlara aynı zamanda lider olamamaktadır	3,53	1,14	3,59	1,11
(32) Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir.	3,39	1,55	3,12	1,47
(42) Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır.	4,00	1,18	4,38	0,77
(44) Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var	3,47	0,99	3,43	1,17
(50) Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır	3,45	1,19	3,44	1,09
(51) Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir	4,24	0,82	4,05	0,98
(53) Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım	4,59	0,85	4,56	0,71

\* Olumsuz tutum maddesi

“Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir” ifadesine bayan ve erkek denekler tamamen katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir. Deneklerin, kurumlarının ülkedeki kurumlar içerisinde kuruluş tarihi en eski kurum olarak görmesi ve bunun farkında olmaları kurum kültürü açısından olumlu bir gelişme olarak görülebilir. Buna rağmen “Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir” ifadesine bayan denekler tamamen katılıyorum, erkek denekler ise katılıyorum görüşüne belirtmişlerdir. Aynı şekilde “Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir” ifadesinde bayan ve erkek denekler kısmen katılıyorum görüşünü belirtmişler fakat bayan deneklerin katılım oranlarındaki yükseklik dikkati çekmiştir. Bayan deneklerin kurumlarını tarihine olan ilgisinin oldukça fazla olduğunu söyleyebiliriz. “Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar” ifadesine bayan ve erkek denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişler aynı şekilde “Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır” ve “Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var” ifadelerine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Kurum içerisinde çalışanları kuruma bağlamada önemli bir işlev gören hikayelere deneklerin ilgisiz oldukları ve bu konunun çalışanlarca yeterince anlaşılmadığını söyleyebiliriz.

“Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır” ifadesine bayan denekler katılıyorum düzeyinde, erkek denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişler fakat bayan denekler kurumlarının kahramanlıklarını erkek deneklere göre daha olumsuz değerlendirmişlerdir. “Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım” ifadelerine bayan ve erkek denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Şehitlerin kurum çalışanları tarafından oldukça yüksek düzeyde benimsenmesi, polis teşkilatının kendine has kurum kültürü açısından oldukça önemli bir konudur.

“Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bayan ve erkek deneklerin kurumlarındaki yöneticilerin liderlik özelliklerini yeterince yeterli görmemektedirler. Bu durum kurum kültürünün gelişimi ve devamı

açısından olumsuz bir durum olarak karşılanmıştır. Genelde örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın bayan deneklerin görüşlerinin daha olumlu ve kurum kültürüne katkıda bulunma açısından bayan deneklerin daha özverili oldukları söylenilebilir.

Deneklerin rütbelere göre, örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 77’de verilmiştir.

**Tablo 77: Rütbelere Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTÜN TARİHİ- HİKAYELER- LİDER VE KAHRAMANLAR	Polis Memuru n=648	3,67	0,52	Gruplar Arası	0,338	2	0,169	0,64	0,53
	Orta Düzey Yönetici n=44	3,58	0,48	Gruplar İçi	185,970	707	0,263		
	Üst Düzey Yönetici n=18	3,61	0,48	Toplam	186,308	709			

p<0,05

Tablo 77’ye bakıldığında yapılan varyans analizi sonucunda deneklerin rütbelere göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,53) bulunmamıştır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 78’de gösterilmiştir.



**Tablo 78: Deneklerin Rütbelerine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Rütbelere Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Polis Memuru n=648		Orta Düzey Yönetici n=44		Üst Düzey Yönetici n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(20) Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir	4,30	0,92	4,41	0,79	4,61	0,50
(23) Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar.	3,24	1,11	3,07	1,13	3,22	0,81
(25) *Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır.	3,61	1,12	3,21	1,00	3,78	0,81
(32) Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir.	3,18	1,47	2,68	1,46	2,78	1,52
(42) Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır.	4,36	0,80	4,25	0,92	4,28	0,75
(44) Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var	3,43	1,17	3,32	1,07	3,61	0,70
(50) Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır	3,44	1,11	3,46	0,95	3,56	0,78
(51) Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir	4,08	0,96	3,91	1,03	3,72	1,13
(53) Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım	4,58	0,72	4,36	0,84	4,44	0,62

\* Olumsuz tutum maddesi

“Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde benimsemişler fakat polis memurlarının katılım oranlarının düşük olduğu görülmüştür. Kurumlarının ülkedeki kurumlar içerisinde kuruluş tarihi en eski kurum olarak görmesi ve bunun farkında olmaları kurum kültürü açısından olumlu bir gelişme olarak görülebilir. Buna rağmen “Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir” ifadesine de tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Bu ifadeye ise polis memurlarının en yüksek düzeyde katılım dikkati çekmiştir. Aynı şekilde “Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir” ifadesine de tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Bu ifadeye de polis memurlarının en yüksek düzeyde katılım dikkati çekmiştir. Polis memurlarının kurumlarının tarihine olan ilgisinin oldukça fazla olduğunu söyleyebiliriz. Rütbeli deneklerin sadece kurumlarının köklü bir geçmişten gelmesi haricinde diğer tarihsel konulara yönetici konumda olmalarına rağmen ilgisiz kalmaları olumsuz bir durum olarak karşılanmıştır. “Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişler aynı şekilde “Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm

çalışanlarca anlatılır” ifadesine de tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var” ifadelerine orta düzey yönetici denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Kurum içerisinde çalışanları kuruma bağlamada önemli bir işlev gören hikayelere deneklerin ilgisiz oldukları ve bu konunun çalışanlarca yeterince anlaşılmadığını söyleyebiliriz.

“Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır” ifadesine tüm denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişler ve deneklerin, kurumlarının kahramanlıklarına olan ilgisi olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. “Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım” ifadelerine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Fakat orta düzey yöneticilerin düşük düzeyde katılım göstermesi ve polis memurlarının en yüksek düzeyde katılım göstermesi dikkati çekmiştir. Şehitlerin kurum çalışanları tarafından oldukça yüksek düzeyde benimsenmesi polis teşkilatının kendine has kurum kültürü açısından oldukça önemli bir konudur.

“Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır” ifadesine polis memurları ve üst düzey yöneticiler katılıyorum, orta düzey yöneticiler ise kısmen katılıyorum görüşünü belirtmişlerdir. Polis memurları ve üst düzey yöneticiler kurumlarındaki yöneticilerin liderlik özelliklerini yeterince yeterli görmemektedirler. Bu durum kurum kültürünün gelişimi ve devamı açısından olumsuz bir durum olarak karşılanmıştır. Genelde örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın polis memurlarının görüşlerinin daha olumlu ve kurum kültürüne katkıda bulunma açısından daha özverili oldukları söylenilebilir.

Deneklerin kıdemlere göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 79’da verilmiştir.

**Tablo 79: Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTÜN TARİHİ- HİKAYELER- LİDER VE KAHRAMANLAR	1-5 Yıl n=102	3,66	0,52	Gruplar Arası	0,483	4	0,121	0,46	0,77
	6-10 Yıl n=399	3,66	0,52	Gruplar İçi	185,825	705	0,264		
	11-15 Yıl n=161	3,66	0,50	Toplam	186,308	709			
	16-20 Yıl n=30	3,74	0,54						
	21 Yıl ve Üstü n=18	3,53	0,43						

p<0,05

Tablo 79’da görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,77) bulunmamaktadır. Sonuçlara bakıldığında, deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu fakat 16-20 yıl kıdeme sahip deneklerin en yüksek, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların katılma düzeylerinin en düşük olduğu diğer denek grupların ise aynı katılım oranını benimsedikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 80’de gösterilmiştir.

**Tablo 80: Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Kıdemlere Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşler	1-5 Yıl n=102		6-10 Yıl n=399		11-15 Yıl n=161		16-20 Yıl n=30		21 Yıl ve Üstü n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(20) Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir	4,34	0,86	4,28	0,97	4,41	0,82	4,37	0,67	4,06	0,80
(23) Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar.	3,34	1,02	3,24	1,16	3,17	0,98	3,03	1,12	3,28	1,18
(25) * Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır.	3,39	1,19	3,59	1,10	3,73	1,05	3,43	1,14	3,50	1,30
(32) Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir.	2,89	1,49	3,19	1,46	3,12	1,55	3,57	1,28	2,67	1,14
(42) Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır.	4,38	0,65	4,32	0,85	4,42	0,77	4,40	0,81	4,06	0,94
(44) Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var	3,44	1,10	3,37	1,17	3,53	1,16	3,80	1,06	3,17	0,92
(50) Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır	3,48	1,06	3,44	1,14	3,39	1,00	3,43	1,14	3,56	0,92
(51) Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir	4,03	0,85	4,08	0,97	4,07	1,00	3,87	1,14	4,06	1,11
(53) Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım	4,42	0,68	4,59	0,76	4,59	0,68	4,60	0,68	4,44	0,51

\* Olumsuz tutum maddesi

“Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir” ifadesine 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler katılıyorum düzeyinde, diğer tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Mesleğin son yıllarında olanlar kurumlarını bu konuda yeterli görmemektedirler. Buna rağmen “Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir” ifadesine de tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Bu ifadeye ise 16-20 yıl kıdeme sahip deneklerin en düşük düzeyde katılımı dikkati çekmiştir. Aynı şekilde “Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir” ifadesine de 16-20 yıl kıdeme katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Deneklerin kurumlarının tarihine olan ilgisinin oldukça fazla olduğunu söyleyebiliriz. “Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. “Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır” ifadesine 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip denekler

katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var” ifadelerine 6-10 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Kurum içerisinde çalışanları kuruma bağlamada önemli bir işlev gören hikayelere deneklerin ilgisiz oldukları ve bu konunun çalışanlarca yeterince anlaşılmadığını söyleyebiliriz.

“Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır” ifadesine 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler katılıyorum düzeyinde, diğer tüm denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişler ve deneklerin, kurumlarının kahramanlıklarına olan ilgisi olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. “Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım” ifadelerine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır” ifadesine 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise tamamen katılıyorum görüşünü belirtmişlerdir. Tüm deneklerin kurumlarındaki yöneticilerin, liderlik özelliklerini yeterli görmemektedirler. Bu durum kurum kültürünün gelişimi ve devamı açısından olumsuz bir durum olarak karşılanmıştır. Genelde örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip deneklerin görüşlerinin birbirine benzer olduğu 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip deneklerin görüşleri arasında bazı ifadelerde farklılıklar olduğu görülmektedir.

**Tablo 81: Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Evli n=674		Bekar n=36		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
ÖRGÜTÜN TARİHİ- HİKAYELER-LİDER VE KAHRAMANLAR	3,66	0,51	3,68	0,53	708	-0,20	0,84

p<0,05

Tablo 81'e bakıldığında deneklerin örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin medeni duruma göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre evli ve bekar deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak ( $p=0,84$ ) anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumuna göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 82'de gösterilmiştir.

**Tablo 82: Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Medeni Duruma Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Evli n=674		Bekar n=36	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(20) Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir	4,31	0,90	4,44	1,03
(23) Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar.	3,22	1,09	3,36	1,27
(25) *Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır.	3,60	1,12	3,28	0,91
(32) Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir.	3,16	1,47	2,64	1,50
(42) Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır.	4,35	0,81	4,42	0,69
(44) Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var	3,44	1,15	3,25	1,20
(50) Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır	3,42	1,10	3,81	0,95
(51) Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir	4,06	0,97	4,00	0,99
(53) Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım	4,57	0,73	4,44	0,61

\* Olumsuz tutum maddesi

“Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir” ifadesine evli ve bekar denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Evli denekler kurumlarını bu konuda yeterli görmemektedirler. Buna rağmen “Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir” ifadesine de evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Bu ifadeye ise bekar deneklerin yüksek düzeyde katılımı dikkati çekmiştir. Aynı şekilde “Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir” ifadesine de evli ve bekar denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir.

Deneklerin kurumlarının tarihine olan ilgisinin oldukça fazla olmasına rağmen evli ve bekar deneklerin görüşleri arasında farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz. “Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar” ifadesine evli ve bekar denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. “Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır” ifadesine de evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var” ifadesine evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Kurum içerisinde çalışanları kuruma bağlamada önemli bir işlev gören hikayelere deneklerin ilgisiz oldukları ve bu konunun çalışanlarca yeterince anlaşılmadığını söyleyebiliriz.

“Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır” ifadesine evli ve bekar denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişler ve deneklerin, kurumlarının kahramanlıklarına olan ilgisi olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. “Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım” ifadesine evli ve bekar denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Evli deneklerin daha yüksek oranda katılım gösterdikleri görülmüştür. Evli deneklerin aynı zamanda ailesine karşı sorumlulukları ve böyle bir durumda şehit olmuş bir insanın ailesini düşünmeleri aradaki görüş farklılığına neden olduğu söylenebilir.

“Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır” ifadesine evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu fark bekar deneklerin, yöneticiler tarafından verilecek olan görevlerde öncelikli olarak tercih edilmelerine bağlanabilir. Deneklerin kurumlarındaki yöneticilerin, liderlik özelliklerini yeterince yeterli görmemektedirler. Bu durum kurum kültürünün gelişimi ve devamı açısından olumsuz bir durum olarak karşılanmıştır. Genelde örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın bazı ifadelerde farklılıklar olduğu görülmektedir.

Deneklerin öğrenim durumuna göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 83'te verilmiştir.

**Tablo 83: Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTÜN TARİHİ-HİKAYELER-LİDER VE KAHRAMANLAR	Lise n=404	3,67	0,52	Gruplar Arası	0,281	3	0,094	0,36	0,79
	Ön Lisans n=193	3,66	0,52	Gruplar İçi	186,027	706	0,263		
	Lisans n=107	3,61	0,50	Toplam	186,308	709			
	Yüksek Lisans ve Üstü n=6	3,69	0,33						

p<0,05

Tablo 83'te görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,79) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olmasına karşın en yüksek katılma düzeyinin yüksek lisans ve üstü mezunlarda, en düşük katılım oranının lisans mezunu olanlarda olması dikkati çekmiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 84'de gösterilmiştir.



**Tablo 84: Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Öğrenim Durumuna Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Lise n=404		Ön Lisans n=193		Lisans n=107		Yüksek Lisans ve Üstü n=6	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(20) Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir	4,27	0,91	4,37	0,89	4,38	0,94	4,83	0,41
(23) Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar.	3,24	1,14	3,25	1,03	3,13	1,09	3,50	0,55
(25) *Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır.	3,57	1,11	3,62	1,14	3,60	1,09	3,83	0,75
(32) Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir.	3,20	1,46	3,14	1,49	2,92	1,50	2,67	1,37
(42) Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır.	4,32	0,86	4,44	0,68	4,28	0,82	4,67	0,52
(44) Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var	3,39	1,19	3,45	1,15	3,53	1,07	3,67	0,82
(50) Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır	3,44	1,13	3,42	1,06	3,51	1,01	3,17	0,75
(51) Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir	4,14	0,92	4,03	0,95	3,83	1,14	4,00	0,89
(53) Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım	4,60	0,72	4,50	0,76	4,53	0,69	4,50	0,55

\* Olumsuz tutum maddesi

“Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Özellikle yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin kurumlarının tarihsel geçmişini yüksek düzeyde olumlu derecede algılamaktadırlar. Buna rağmen “Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir” ifadesine de tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Bu ifadeye lise mezunu deneklerin yüksek düzeyde katılımı dikkati çekmiştir. Aynı şekilde “Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Deneklerin kurumlarının tarihine olan ilgisinin oldukça fazla olmasına rağmen kurumların tarihi ile ilgili ifadelere yeterince ilgi göstermediklerini söyleyebiliriz. “Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar” ifadesine yüksek lisans ve üstü denekler katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. “Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır” ifadesine yüksek lisans ve üstü denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir “Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var” ifadesine yüksek lise mezunu denekler kısmen katılıyorum düzeyinde,

diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Kurum içerisinde çalışanları kuruma bağlamada önemli bir işlev gören hikayelere deneklerin ilgisiz oldukları ve bu konunun çalışanlarca yeterince anlaşılmadığını söyleyebiliriz.

“Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişler ve deneklerin, kurumlarının kahramanlıklarına olan ilgisi olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. “Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım” ifadesine de tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Lise mezunu deneklerin daha yüksek oranda katılım gösterdikleri görülmüştür.

“Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Özellikle yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin yüksek düzeyde katılımı önemli bir gelişme olarak görülmelidir. Deneklerin kurumlarındaki yöneticilerin, liderlik özelliklerini yeterince yeterli görmemektedirler. Bu durum kurum kültürünün gelişimi ve devamı açısından olumsuz bir durum olarak karşılanmıştır. Genelde örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın bazı ifadelerde yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin görüşleri ile diğer deneklerin görüşleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

**Tablo 85: Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTÜN TARİHİ- HİKAYELER- LİDER VE KAHRAMANLAR	Büyükşehir n=205	3,66	0,50	Gruplar Arası	0,262	3	0,087	0,33	0,80
	İl Merkezi n=291	3,64	0,53	Gruplar İçi	186,045	706	0,264		
	İlçe Merkezi n=147	3,69	0,51	Toplam	186,308	709			
	Köy n=67	3,68	0,47						

p<0,05

Deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 85’de verilmiştir.

Tablo 85’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0,80$ ) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 86’da gösterilmiştir.

**Tablo 86: Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Büyükşehir n=205		İl Merkezi n=291		İlçe Merkezi n=147		Köy n=67	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(20) Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir	4,27	0,96	4,29	0,90	4,41	0,83	4,37	0,97
(23) Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar.	3,32	1,07	3,19	1,11	3,26	1,11	3,05	1,13
(25) *Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır.	3,54	1,14	3,61	1,12	3,53	1,11	3,78	1,01
(32) Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir.	3,16	1,48	3,11	1,47	3,18	1,48	3,09	1,53
(42) Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır.	4,30	0,86	4,37	0,81	4,36	0,76	4,37	0,74
(44) Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımızın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var	3,46	1,12	3,45	1,16	3,32	1,17	3,49	1,20
(50) Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır	3,46	1,12	3,38	1,09	3,50	1,06	3,48	1,11
(51) Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir	3,98	1,01	4,03	1,00	4,12	0,92	4,33	0,81
(53) Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım	4,55	0,76	4,54	0,76	4,59	0,69	4,67	0,50

\* Olumsuz tutum maddesi

“Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Özellikle ilçe merkezi kökenli denekler kurumlarının tarihsel geçmişini yüksek düzeyde olumlu derecede

algıların, Büyükşehir kökenli deneklerin düşük düzeyde katılımı dikkati çekmiştir. Buna rağmen “Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir” ifadesine köy kökenli denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, diğer denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Aynı şekilde “Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Deneklerin, kurumlarının tarihine olan ilgisinin oldukça fazla olduğunu ve kurumların tarihi ile ilgili ifadelerle diğer değişkenlere göre bu bölümde yer alan deneklerin daha fazla ilgi gösterdiklerini söyleyebiliriz. “Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. “Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır” ifadesine il merkezi kökenli denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. “Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var” ifadesine ilçe merkezi kökenli denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Kurum içerisinde çalışanları kuruma bağlamada önemli bir işlev gören hikayelere deneklerin ilgisiz oldukları ve bu konunun çalışanlarca yeterince anlaşılmadığını söyleyebiliriz.

“Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişler ve deneklerin, kurumlarının kahramanlıklarına olan ilgisi olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. “Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım” ifadesine de tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Köy kökenli deneklerin daha yüksek oranda katılım gösterdikleri ve bu konuda daha muhafazakar düşündüklerini söyleyebiliriz.

“Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Özellikle köy kökenli deneklerin yüksek düzeyde katılımı dikkati çekmiştir. Deneklerin kurumlarındaki yöneticilerin, liderlik özelliklerini yeterli görmemektedirler. Bu durum kurum kültürünün gelişimi ve devamı açısından olumsuz bir durum olarak karşılanmıştır. Genelde örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna

ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın bazı ifadelerde köy kökenli deneklerin görüşleri ile diğer deneklerin görüşleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

**Tablo 87: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTÜN TARİHİ-HİKAYELER-LİDER VE KAHRAMANLAR	Sivil n=135	3,67	0,52	Gruplar Arası	0,149	2	0,074	0,28	0,75
	Resmî n=414	3,65	0,52	Gruplar İçi	186,159	707	0,263		
	Resmî-Sivil n=161	3,68	0,50	Toplam	186,308	709			

$p < 0,05$

Deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 87’de verilmiştir.

Tablo 87’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0,90$ ) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının görüşlerinin birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 88’de gösterilmiştir.

**Tablo 88: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Resmi-Sivil Çalışmaya Göre Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşler	Sivil n=135		Resmi n=414		Resmi-Sivil n=161	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(20) Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir	4,31	0,91	4,32	0,91	4,30	0,90
(23) Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar.	3,39	1,03	3,16	1,10	3,26	1,14
(25) * Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır.	3,73	1,02	3,51	1,13	3,68	1,14
(32) Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir.	3,09	1,47	3,16	1,49	3,12	1,46
(42) Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır.	4,38	0,76	4,30	0,84	4,47	0,74
(44) Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var	3,45	1,10	3,40	1,16	3,49	1,18
(50) Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır	3,48	1,07	3,40	1,12	3,52	1,04
(51) Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir	4,05	0,95	4,06	1,05	4,06	0,97
(53) Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım	4,60	0,75	4,54	0,74	4,59	0,67

\* Olumsuz tutum maddesi

“Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Tüm deneklerin kurumlarının tarihsel geçmişini yüksek düzeyde olumlu derecede algıladıkları söylenebilir. Buna rağmen “Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. “Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Deneklerin kurumlarının tarihine olan ilgisinin oldukça fazla olduğunu söyleyebiliriz. “Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar” ifadesine tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişler fakat resmi çalışan deneklerin düşük düzeyde, sivil çalışan deneklerin ise yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. “Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır” ve “Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var” ifadesine sivil ve resmi-sivil olarak çalışmış denekler katılıyorum düzeyinde, sivil olarak çalışmış denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Resmi olarak çalışmış deneklerin kurum içerisinde anlatılan hikayelere diğer deneklere göre ilgisiz kaldıkları söylenebilir.

“Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır” ifadesine tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişler ve deneklerin, kurumlarının kahramanlıklarına olan ilgisi olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. “Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım” ifadesine de tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin kurumlarındaki yöneticilerin, liderlik özelliklerini yeterince yeterli görmemektedirler. Bu durum kurum kültürünün gelişimi ve devamı açısından olumsuz bir durum olarak karşılanmıştır. Genelde örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın bazı ifadelerde resmi olarak çalışmış deneklerin görüşleri ile diğer deneklerin görüşleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

#### 5.2.6. Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Doğru ve yanlış ayırımı ile ilgili olan kurallar, örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedir ve bazen yazılı olarak ifade edilirler. Kurallara uymayanlar, diğer üyelerin tepkisi ile karşılaşır. Bu kısımda, örgüt kültürünün alt boyutlarından olan örgütsel kurallar boyutuna yönelik araştırmaya katılan deneklerden elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır

Deneklerin örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel kurallar boyutuna ilişkin cinsiyete göre görüşlerini belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t testi sonuçları Tablo 89’da verilmiştir.

**Tablo 89: Cinsiyete Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Bayan n=51		Erkek n=659		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTSEL KURALLAR</b>	4,09	0,61	3,86	0,63	708	2,48	0,01*

p<0,05

Tablo 89'a bakıldığında deneklerin örgütsel kurallar boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre bayan deneklerin ve erkek deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Deneklerin örgütsel kurallar boyutuna yönelik ifadeler olumlu yaklaştıkları söylenebilir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $P=0,01$ ) bulunmaktadır. Bayan deneklerin örgütsel kurallara daha hassas yaklaştıkları ve benimsedikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 90'da gösterilmiştir.

**Tablo 90: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Cinsiyete Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşler	Bayan n=51		Erkek n=659	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(27) Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir	3,98	0,8600	3,76	0,97
(37) *Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez	1,78	1,1716	2,28	1,38
(46) * Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir	1,82	1,2117	1,87	1,07
(52) Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur	3,82	1,0901	3,53	1,19
((54) Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir	4,24	0,9293	4,16	0,85

\* Olumsuz tutum maddesi

“Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişler fakat bayan deneklerin erkek deneklere göre bu ifadeye yüksek seviyede katılımı dikkati çekmiştir. Bayan deneklerin kurumlarının sahip olduğu kuralları ve yaptırımları daha fazla hissetmektedirler. Bunu bayanların işlerinde erkeklere göre daha hassas davranmalarına bağlayabiliriz. “Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez” ifadesine bayan denekler hiç katılmıyorum, erkek denekler ise katılmıyorum görüşüne belirtmişlerdir. Erkek denekler kurumlarında bu ifade ile ilgili kendilerini daha rahat hissetmektedirler. “Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir” ifadesinde bayan ve erkek denekler hiç katılmıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. Selam verme konusunda polis teşkilatın da genel bir



kuralın varlığını ve çalışanların bu konunun farkında olduğunu söyleyebiliriz. “Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişler fakat erkek deneklerin düşük düzeyde katılımı dikkati çekmiştir. Erkek deneklerin bu konuda tatmin içinde olmadıklarını söyleyebiliriz. “Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir” ifadelerine bayan denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, erkek denekler ise katılıyorum düzeyinde görüşü belirtmişlerdir. Polis örgütünde ciddi bir hiyerarşik düzenin varlığı konusunda deneklerin görüş birliği içerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Genelde örgütsel kurallar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın bayan ve erkek deneklerin görüşleri arasında farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz.

Deneklerin rütbelere göre, örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 91’de verilmiştir.

**Tablo 91: Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Polis Memuru n=648		Orta Düzey Yönetici n=44		Üst Düzey Yönetici n=18		Varyans		Homojenlik	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	F	P	Lev.	p
<b>ÖRGÜTSEL KURALLAR</b>	3,89	0,64	3,69	0,53	3,91	0,38	2,04	0,13	4,00	0,02*

p<0,05

Tablo 91’e bakıldığında yapılan varyans analizi sonucunda deneklerin rütbelere göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,13) bulunmamıştır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Fakat orta düzey yöneticilerin görüşlerinin diğer deneklere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Yapılan Levene istatistiği sonucunda, maddeler non parametrik olduğu ve bunun sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu (P=0,02) görüldüğünden, Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı ayrıca test edilmiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 92’de gösterilmiştir.

**Tablo 92: Rütbelere Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	Kruskal Wallis H	sd	p
ÖRGÜTSEL KURALLAR	Polis Memuru	648	360,27	5,970	2	0,05
	Orta Düzey Yönetici	44	282,68			
	Üst Düzey Yönetici	18	361,61			

Tablo 92’de görüldüğü üzere, deneklerin eğitim düzeylerine göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testinde, grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0,05$ ) bulunmamıştır. Araştırma kapsamında bulunan deneklerin örgütsel kurallar boyutuna ilişkin ifadeleri benimsedikleri ve sıralar ortalamaları dikkate alındığında en düşük katılımın orta düzey yöneticilerde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 93’de gösterilmiştir.

**Tablo 93: Deneklerin Rütbelere Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Rütbelere Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşler	Polis Memuru n=648		Orta Düzey Yönetici n=44		Üst Düzey Yönetici n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(27) Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir	3,79	0,98	3,71	0,95	3,56	0,62
(37) *Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez	2,22	1,38	2,64	1,28	2,17	0,92
(46) * Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir	1,89	1,10	1,82	0,92	1,28	0,46
(52) Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur	3,59	1,19	3,11	1,06	3,44	1,04
(54) Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir.	4,17	0,86	4,09	0,86	4,00	0,69

\* Olumsuz tutum maddesi

“Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişler fakat üst

düzy yönetici deneklerin diğer deneklere göre bu ifadeye düşük seviyede katılımı dikkati çekmiştir. Polis memurlarının, kurumlarının sahip olduğu kuralları ve yaptırımları daha fazla hissettiklerini söyleyebiliriz. Nitekim 2000 yılı itibari ile disiplin cezaları alan 852 emniyet teşkilatı sınıfı çalışanınin %62.6'sını polis memurları oluşturmaktadır (EGM, 2000: 169). “Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez” ifadesine orta düzey yönetici denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılmıyorum görüşüne belirtmişlerdir. Orta düzey yönetici denekler kurumlarının bu uygulamasını daha şeffaf görmekteirler. Üst düzey yöneticiler ise kurumlarındaki uygulamaya tamamen katılmaktadırlar. “Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir” ifadesine polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılmıyorum düzeyinde, üst düzey yöneticiler ise hiç katılmıyorum düzeyinde önemli bir farkla diğer deneklerden farklı bir görüş belirtmişlerdir. Üst düzey yönetici deneklerin selam verme konusunda daha hassas olduklarını ve rütbelere arttıkça bu konuda hassaslığın arttığını söyleyebiliriz. “Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur” ifadesine polis memurları ve üst düzey yönetici denekler katılıyorum düzeyinde, orta düzey yönetici denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin kurumlarının disiplinle ilgili uygulamalarını yeterli görmedikleri ve tatmin içersinde olmadıklarını söyleyebiliriz. “Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir” ifadelerine tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. Fakat üst düzey yönetici deneklerin katılım oranlarındaki düşüklük bu konuda yeterince bir tatmin içersinde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Polis örgütünde ciddi bir hiyerarşik düzenin varlığı konusunda deneklerin görüş birliği içersinde olduğunu söyleyebiliriz. Genelde örgütsel kurallar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında yakınlık olmasına karşın orta düzey yönetici deneklerin diğer deneklerle görüşleri arasında farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz.

Deneklerin kıdemlere göre örgütsel kurallar ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 94'de verilmiştir.

**Tablo 94: Kıdemlere Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL KURALLAR	1-5 Yıl n=102	4,03	0,56	Gruplar Arası	3,205	4	0,801	2,03	0,09
	6-10 Yıl n=399	3,86	0,67	Gruplar İçi	279,008	705	0,396		
	11-15 Yıl n=161	3,84	0,59	Toplam	282,213	709			
	16-20 Yıl n=30	3,75	0,62						
	21 Yıl ve Üstü n=18	3,86	0,48						

p<0,05

Tablo 94'de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin, örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,09) bulunmamaktadır. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu fakat 16-20 yıl kıdeme sahip deneklerin en düşük, 1-5 yıl kıdeme sahip olanların katılma düzeylerinin en yüksek olduğu diğer denek gruplarının ise aynı katılım oranını benimsedikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin rütbelere göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 95'de gösterilmiştir.

**Tablo 95: Deneklerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Kıdemlere Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşler	1-5 Yıl n=102		6-10 Yıl n=399		11-15 Yıl n=161		16-20 Yıl n=30		21 Yıl ve Üstü n=18	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(27) Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir	3,90	0,84	3,75	0,98	3,72	1,01	3,80	1,00	4,11	0,76
(37) *Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez	1,92	1,20	2,20	1,34	2,34	1,42	3,03	1,45	3,00	1,53
(46) * Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir	1,73	0,94	1,93	1,12	1,81	1,10	1,93	1,02	1,67	0,97
(52) Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur	3,61	1,06	3,55	1,21	3,47	1,21	3,73	1,31	3,83	1,04
(54) Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir.	4,29	0,57	4,13	0,94	4,17	0,82	4,20	0,66	4,00	0,77

\* Olumsuz tutum maddesi

“Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişler fakat kıdemleri 21 yıl ve üstü deneklerin diğer deneklere göre bu ifadeye yüksek seviyede katılımı dikkati çekmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip denekler ise en düşük katılımı göstermişlerdir. “Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez” ifadesine 21 yıl ve üstü kıdeme sahip ve 16-20 yıl kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Mesleğin son yıllarında olan denekler kurumlarının bu uygulamasını daha olumlu değerlendirmişlerdir. “Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir” ifadesine 1-5 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler hiç katılmıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Tüm deneklerin görüşleri birbirine yakın olmasına rağmen selam verme konusunda mesleğin ilk ve son yıllarında bulunanların daha hassas olduklarını söyleyebiliriz. “Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. Mesleğin ortalarında bulunan deneklerin kurumlarını yeterli bulmadıklarını söyleyebiliriz. “Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir” ifadesine 1-5 yıl kıdeme sahip denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. 1-5 yıl kıdeme sahip deneklerin katılım oranlarındaki yüksekliği meslekte yeni olmalarına bağlayabiliriz. Polis örgütünde ciddi bir hiyerarşik düzenin varlığı konusunda deneklerin görüş birliği içerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Genelde örgütsel kurallar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında benzerlikler olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 96: Medeni Duruma Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Evli n=674		Bekar n=36		sd	t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			
<b>ÖRGÜTSEL KURALLAR</b>	3,87	0,63	3,94	0,65	708	-0,63	0,54

p<0,05

Tablo 96'ya bakıldığında deneklerin örgütsel kurallar boyutuna ilişkin medeni duruma göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre evli ve bekar deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde

olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak ( $p=0,54$ ) anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumuna göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 97’de gösterilmiştir.

**Tablo 97: Deneklerin Medeni Durumuna Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Medeni Duruma Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşler	Evli n=674		Bekar n=36	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(27) Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir	3,77	0,97	3,89	0,86
(37) *Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez	2,25	1,37	2,19	1,39
(46) * Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir	1,87	1,08	1,92	1,05
(52) Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur	3,55	1,18	3,64	1,25
((54) Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir.	4,16	0,86	4,28	0,66

\* Olumsuz tutum maddesi

“Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir” ifadesine evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişler fakat bekar denekler, evli deneklere göre bu ifadeye yüksek seviyede katılım göstermişlerdir. “Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez” ve “Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir” ifadelerine evli ve bekar denekler katılmıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. Tüm deneklerin görüşleri birbirine yakın olduğu, selam verme ve çalışma ortamlarında dakiklik gibi konulara gösterilen hassasiyetler konusunda görüş birliği içerisinde olduklarını söyleyebiliriz. “Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişlerdir. “Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir” ifadesine evli denekler katılıyorum, bekar denekler ise tamamen katılmıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Bekar deneklerin katılım oranlarındaki yükseklik, meslekte bekarlara gösterilen denetim anlayışının daha fazla olmasına bağlayabiliriz. Genelde örgütsel kurallar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında benzerlikler olduğunu söyleyebiliriz.

Deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 98’te verilmiştir.

**Tablo 98: Öğrenim Durumuna Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL KURALLAR	Lise n=404	3,84	0,65	Gruplar Arası	1,772	3	0,591	1,49	0,22
	Ön Lisans n=193	3,94	0,60	Gruplar İçi	280,441	706	0,397		
	Lisans n=107	3,92	0,61	Toplam	282,213	709			
	Yüksek Lisans ve Üstü n=6	3,77	0,32						

p<0,05

Tablo 98’te görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,22) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında, deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olmasına karşın en düşük katılma düzeyinin yüksek lisans ve üstü mezunlarda olması dikkati çekmiştir.

**Tablo 99: Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşler	Lise n=404		Ön Lisans n=193		Lisans n=107		Yüksek Lisans ve Üstü n=6	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(27) Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir	3,75	0,94	3,82	1,04	3,83	0,93	3,50	0,55
(37) *Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez	2,36	1,41	2,07	1,38	2,15	1,19	2,00	0,63
(46) * Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir	1,95	1,13	1,87	1,10	1,57	0,81	1,50	0,55
(52) Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur	3,62	1,17	3,55	1,18	3,34	1,26	3,00	0,63
(54) Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir.	4,12	0,90	4,27	0,71	4,14	0,90	3,83	0,98

\* Olumsuz tutum maddesi

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumuna göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 99'da gösterilmiştir.

“Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir” ifadesine tüm denekler katılıyor düzeyinde ortak görüşü benimsemişler fakat yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin diğer deneklere göre bu ifadeye düşük seviyede katılım göstermişlerdir. Yüksek lisans ve üstü mezunu kuralların uygulanması konusunda kurumlarını yeterli görmedikleri söylenebilir. “Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez” ifadesine tüm denekler katılmıyor düzeyinde ortak görüşü belirtmişler fakat lise mezunlarının bu ifadeye diğer deneklere göre daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir. “Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir” ifadesine lise ve ön lisans mezunu denekler katılmıyor düzeyinde, lisans ve yüksek lisans ve üstü denekler hiç katılmıyor düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. Lise ve ön lisans mezunu deneklerin diğer deneklerle görüş farklılığı içerisinde oldukları, diğer deneklere göre selam konusu önemli görmedikleri söylenebilir. “Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur” ifadesine lise ve ön lisans mezunu denekler katılıyor düzeyinde, lisans ve yüksek lisans ve üstü denekler kısmen katılıyor düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Lisans, yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin diğer deneklerle görüş farklılığı içerisinde oldukları, kurum içerisinde kurallara uymayanların varlığını kısmen kabul etmeleri dikkati çekmiştir. “Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir” ifadesine ön lisans mezunu denekler tamamen katılıyor düzeyinde, diğer denekler ise katılıyor düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin katılım oranlarındaki düşüklük hiyerarşik düzenin tam olarak uygulanmadığı görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Genelde örgütsel kurallar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında benzerlikler olmasına rağmen lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunu deneklerin görüşleri ile diğer deneklerin görüşleri arasında farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz.

Deneklerin, yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 100'de verilmiştir.



**Tablo 100: Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL KURALLAR	Büyükşehir n=205	3,81	0,69	Gruplar Arası	1,415	3	0,472	1,19	0,31
	İl Merkezi n=291	3,89	0,59	Gruplar İçi	280,798	706	0,398		
	İlçe Merkezi n=147	3,93	0,61	Toplam	282,213	709			
	Köy n=67	3,91	0,69						

p<0,05

Tablo 100'de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,31) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde fakat Büyükşehir kökenli deneklerin katılım oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Bunu da Büyükşehirlerde yaşantının temel göstergelerinden biri olan toplumsal kurallara bağlılığın diğer yerleşim birimlerine göre daha fazla olmasına ve bu deneklerin Büyükşehir kültürü ile yetişmelerine bağlayabiliriz.

Araştırmaya katılan deneklerin yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 101'de gösterilmiştir.

**Tablo 101: Deneklerin Yaşantılarının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Yaşantının Geçtiği Yerleşim Birimine Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşler	Büyükşehir n=205		İl Merkezi n=291		İlçe Merkezi n=147		Köy n=67	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(27) Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir	3,78	0,97	3,78	0,99	3,78	0,91	3,75	1,01
(37) *Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez	2,27	1,42	2,32	1,40	2,04	1,24	2,30	1,33
(46) * Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir	1,97	1,17	1,74	0,95	1,94	1,08	1,97	1,29
(52) Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur	3,42	1,22	3,59	1,22	3,61	1,15	3,72	0,98
((54) Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir.	4,09	0,88	4,13	0,87	4,23	0,84	4,37	0,67

\* Olumsuz tutum maddesi

“Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişler. Tüm deneklerin kuralların uygulanması konusunda kurumlarını yeterli görmedikleri söylenebilir. “Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez” ifadesine tüm denekler katılmıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişler fakat ilçe merkezi kökenlilerin bu ifadeye diğer deneklere göre daha olumsuz yaklaştıkları söylenebilir. “Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir” ifadesine il merkezi kökenli denekler hiç katılmıyorum düzeyinde, diğer denekler ise katılmıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. Tüm deneklerin görüş birliği içerisinde oldukları söylenebilir. “Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişler ve ifadeye katılım oranının Büyükşehir kökenlilerde en düşük olması dikkati çekmiştir. “Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir” ifadesine büyükşehir ve il merkezi kökenli denekler katılıyorum düzeyinde, diğer denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Büyükşehir ve il merkezi kökenli deneklerin katılım oranlarındaki düşüklük hiyerarşik düzenin tam olarak uygulanmadığı görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Genelde örgütsel kurallar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında benzerlikler olduğunu söyleyebiliriz.

Deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 102’de verilmiştir.

**Tablo 102: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
ÖRGÜTSEL KURALLAR	Sivil n=135	3,85	0,61	Gruplar Arası	0,246	2	0,123	0,31	0,73
	Resmi n=414	3,89	0,65	Gruplar İçi	281,967	707	0,399		
	Resmi-Sivil n=161	3,86	0,61	Toplam	282,213	709			

p<0,05

Tablo 102’de görüldüğü üzere, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı

bir farklılık ( $p=0,73$ ) bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında deneklerin aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin meslek yaşamlarında resmi-sivil olarak çalışmaya göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 103’de gösterilmiştir.

**Tablo 103: Meslek Yaşamlarında Resmi-Sivil Olarak Çalışmaya Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Resmi-Sivil Çalışmaya Göre Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşler	Sivil n=135		Resmi n=414		Resmi-Sivil n=161	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
(27) Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir	3,86	0,87	3,79	0,97	3,69	1,04
(37) *Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez	2,40	1,40	2,18	1,34	2,28	1,42
(46) * Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir	1,90	1,06	1,84	1,08	1,91	1,11
(52) Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur	3,51	1,21	3,55	1,17	3,61	1,23
((54) Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir.	4,20	0,76	4,15	0,89	4,16	0,84

\* Olumsuz tutum maddesi

“Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişler. Tüm deneklerin kuralların uygulanması konusunda kurumlarını yeterli görmedikleri söylenebilir. “Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez” ifadesine tüm denekler katılmıyorum düzeyinde ortak görüşü belirtmişler fakat resmi çalışan deneklerin bu ifadeye diğer deneklere göre daha olumsuz yaklaştıkları söylenebilir. Resmi çalışan birimlerde daha hassas davranıldığını söyleyebiliriz. “Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir” ifadesine tüm denekler katılmıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemişlerdir. Tüm deneklerin görüş birliği içerisinde oldukları söylenebilir. Resmi çalışan deneklerin daha olumsuz görüş içerisinde olmaları resmi çalışan deneklerin selam verme konusunda kurumlarını daha ciddi görmekte olduklarıdır. “Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişler ve ifadeye katılım oranının sivil çalışan deneklerde en düşük olması dikkati çekmiştir. “Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir” ifadesine tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Tüm deneklerin katılım oranlarındaki düşüklük hiyerarşik

düzenin tam olarak uygulanmadığı görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Genelde örgütsel kurallar boyutuna ilişkin deneklerin görüşleri arasında benzerlikler olduğunu söyleyebiliriz.



## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, Örgütsel Kültür (Elazığ Emniyet Müdürlüğü Örneği) konulu araştırmanın sonuçlarından elde edilen bulgulara değinilmiş ve bu sonuçlardan yola çıkılarak birtakım önerilerde bulunulmuştur.

#### 6.1. Sonuç

Bu bölümde, araştırma kapsamında bulunan deneklerin alt boyutlara ilişkin görüşlerine ait bulgular ele alınmıştır.

##### 6.1.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Varsayımlar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan deneklerin örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin cinsiyetlerine, rütbelerine, kıdemlerine, medeni durumlarına, öğrenim durumuna ve yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil olarak çalışma biçimine göre yapılan bağımsız gruplar t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre deneklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan deneklerin kişisel değişkenlere göre aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

2. “Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir” ifadesine bayan denekler katılıyorum düzeyinde, erkek denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde, 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, diğer gruptakilerin tümü tamamen katılıyorum düzeyinde, bekar denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, erkek denekler katılıyorum düzeyinde benimsemişlerdir, öğrenim durumuna tüm gruplar tamamen katılıyorum düzeyinde, yaşantılarını Büyükşehir, il ve ilçe merkezinde geçirmiş olanlar tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, yaşantıların köyde geçirmiş olanlar katılıyorum düzeyinde, resmi-sivil çalışmaya tüm gruplar tamamen katılıyorum düzeyinde ortak bir görüş bildirmelerine rağmen resmi ve sivil çalışanlara göre hem resmi hem de sivil

çalışanların görüşlerinin daha yüksek olması dikkat çekmiştir. Polisin toplumsal görevinin, kurum çalışanları tarafından katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde kabullenildiği ve deneklerin görüşlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Çalışanların, polisin görevleri konusunda bilinçli olduğu söylenilebilir.

2. “Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum” ifadesine bayan ile erkek denekler katılmıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılmıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, diğer denek grupları ise katılmıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler ile öğrenim derecelerine, yerleşim birimlerine ve resmi-sivil çalışmaya göre denek grupları katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tüm deneklerin kurumlarındaki adaletin olmadığı konusunda görüş birliği içerisinde oldukları görülmektedir.

3. “Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız” görüşüne bayan ile erkek denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde, 1-5 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, diğer kıdem grupları ise kısmen katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, lise, lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunu olanlar kısmen katılıyorum görüşünü belirtirken, ön lisans mezunları katılıyorum görüşünü belirtmişlerdir, yaşantılarını Büyükşehir, il ve köyde geçirenler kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, ilçe merkezinde geçirmiş olanlar katılıyorum düzeyinde, sivil çalışanlar katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, resmi ve resmi-sivil çalışanlar kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler ve oranların birbirine yakın olduğu görülmüştür. Genel olarak baktığımız da deneklerin görüşlerinin çoğunun kısmen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kurum içerisinde çalışanların kendilerini bir aile içerisinde görmedikleri, yeterince kurum ve çalışanları ile özdeşleşmediklerini, birbirlerine güven ve sahip çıkma konusunda yeterince duyarlı olmadıklarını söyleyebiliriz.

4. "Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır" ifadesine bayan denekler katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, erkekler kısmen katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve üst düzey yöneticiler kısmen katılıyorum, orta düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde, 11-15, 16-20 kıdeme sahip olanlar katılıyorum düzeyinde diğer kıdem grupları ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, evli ve bekar denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, lise mezunları kısmen katılıyorum düzeyinde, ön lisans, lisans ve yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahip olanlar ise katılıyorum düzeyinde, yaşantılarını Büyükşehir, ilçe merkezi ve köyde geçirenler kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, il merkezinde geçirmiş olanlar katılıyorum düzeyinde, sivil çalışanlar katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, resmi ve resmi-sivil çalışanlar kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişler ve oranların birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Deneklerin aritmetik ortalamaları arasında kısmi görüş farklılıkları olmasına rağmen deneklerin görüşlerinin kısmen katılıyorum ve katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Deneklerin görüşleri, kurumlarının çalışanlara sunduğu imkanları yeterli görmediklerini ve kurumlarından beklenti içerisinde olduklarını göstermektedir.

5. "Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor" ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, polis memurları, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde, kıdemlere ve medeni duruma göre tüm denek gruplarının katılıyorum düzeyinde, lise mezunları, ön lisans ve lisans mezunları katılıyorum düzeyinde ve yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahip olanlar ise tamamen katılıyorum düzeyinde, yerleşim birimine göre tüm denek gruplarının katılıyorum düzeyinde, sivil çalışanlar kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtirken, resmi ve resmi-sivil çalışanlar katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Deneklerin aritmetik ortalamaları arasında kısmi görüş farklılıkları olmasına rağmen deneklerin görüşlerinin kısmen katılıyorum ve katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kurum çalışanlarının yönetimler sonrası meydana gelen değişimleri ortak bir görüş birliği içinde hissettikleri anlaşılmaktadır. Polis örgütünde diğer kurumlarda olmayan bir hızda olan üst

yönetim değişimleri olmaktadır. Denekler, yönetim değişiklikleri sonrası meydana gelen değişimleri ciddi şekilde hissetmektedirler.

6. “Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir” ifadesine bayan ve erkek denekler katılmıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılmıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler hiç katılmıyorum düzeyinde, 1-5 ve 6-10 yıl sahip olanlar katılmıyorum düzeyinde görüşü benimserken, 11-15, 16-20 kıdeme sahip olanlar ise hiç katılmıyorum, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, bekar denekler katılmıyorum düzeyinde evli denekler ise hiç katılmıyorum düzeyinde, lise mezunları katılmıyorum, ön lisans ve lisans, yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahip olanlar ise hiç katılmıyorum düzeyinde, yaşantılarını Büyükşehir ve köyde geçirenler hiç katılmıyorum şeklinde görüş belirtirken, il ve ilçe merkezinde geçirmiş olanlar katılmıyorum düzeyinde, sivil ve resmi çalışanlar katılmıyorum, resmi-sivil çalışanlar hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Deneklerin aritmetik ortalamaları arasında kısmi görüş farklılıkları olmasına rağmen deneklerin görüşlerinin hiç katılmıyorum ve katılmıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Tüm denek gruplarının kurumlarının dış müdahalelerden etkilendiği konusunda görüş birliği içinde olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görev yapan ve araştırma kapsamında bulunan denekler, örgütsel kültürün alt boyutlarından örgütsel varsayımlar boyutuna ilişkin verilen ifadelerle olumlu yaklaşmadıkları söylenilebilir. Denekler, polisin toplum açısından yapmış olduğu görevi, yüklenmiş oldukları misyonu kabullenirken, görev yaptıkları kurumları hakkında olumsuz düşüncelere sahip oldukları söylenilebilir.

#### **6.1.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Değerler Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar**

1. Araştırmaya katılan deneklerin örgütsel değerler boyutuna ilişkin cinsiyetlerine, rütbelere, kıdemlerine, medeni durumlarına, öğrenim durumuna, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil olarak çalışma biçimine göre yapılan bağımsız gruplar t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre deneklerin



görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan deneklerin kişisel değişkenlere göre aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

2. “Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır” ifadesine bayan denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, erkek denekler ise katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, üst düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde, kıdemlerine ve medeni duruma göre tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde, yüksek lisans ve üstü mezunu denekler kısmen katılıyorum düzeyinde lise, ön lisans ve lisans mezunu denekler ise katılıyorum düzeyinde, Büyükşehir kökenliler kısmen katılıyorum düzeyinde il merkezi, ilçe merkezi ve köy kökenli denek grupları ise katılıyorum düzeyinde, resmi ve sivil çalışmaya göre tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin görüşlerinin kısmen katılıyorum ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Deneklerin, kurum çalışanlarının farklı görüşlere sahip olabileceği konusunda görüşleri olduğu söylenebilir.

3. “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ve “Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ifadelerine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, rütbelerine ve kıdemlerine göre tüm denek gruplarının katılıyorum düzeyinde, “Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır” ifadesine de evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde ortak görüşü benimsemelerine rağmen “Mesleğimizin temel değerleri toplumun değerleriyle benzerlik gösterir” ifadesine evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde, öğrenim durumuna tüm denekler katılıyorum düzeyinde, yerleşim birimlerine ve resmi sivil çalışma biçimine göre tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin kurumlarının değerlerinin toplum değerleriyle benzerlik gösterdiği konusunda katılıyorum düzeyinde ortak bir görüş birliği içerisinde olduğu görülmektedir. Kurumların, hizmet ettikleri toplum değerlerinden farklı, toplum değerleriyle çatışan değerlere sahip olması o kurumun toplum tarafından dışlanması sonucunu doğuracaktır. Toplumda güvenlik hizmeti vermek amacıyla kurulan polis teşkilatı çalışanlarının bu anlayışta olması oldukça önemlidir. Deneklerin kurumlarında paylaşılan belli değer ve kurallarının olduğunu katılıyorum düzeyinde ortak bir

görüş birliği içerisinde kabul ettikleri görülmektedir. Belli bir hiyerarşik yapıda ve silahlı, yarı askeri yarı sivil bir teşkilat yapısına bağlı polis örgütünde ortak bir anlayışla hareket edilmesi gerekmektedir. Yazılı disiplin mevzuatı yanında, çalışanların kabul ettiği kurum değerlerinin olması stresli, yorucu ve hareketli bir dış çevreye sahip polis teşkilatı için doğabilecek olumsuz etkilere karşı bir kalkan vazifesi görebilecektir.

4. “Polis demek disiplin demektir”, ifadesine bayan ile erkek denekler katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılıyorum ve üst düzey yöneticiler tamamen katılıyorum düzeyinde, 1-5 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, diğer kıdem grupları ise katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde, lise, ve lisans mezunu denekler katılıyorum düzeyinde, yüksek lisans ve üstü mezunu denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, il merkezi kökenliler tamamen katılıyorum düzeyinde büyükşehir, ilçe merkezi ve köy kökenli denek grupları ise katılıyorum düzeyinde, resmi çalışan denekler katılıyorum düzeyinde, sivil ve resmi-sivil çalışmış denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Deneklerin görüşlerinin katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kurumların, üyelerine kurumsal kurallara uymalarını sağlamak ve uymayanları yargılamak için kurulmuş olan disiplin, içten kabul edildiği zaman bir özdenetim vazifesi görmekte ve kurumların daha fazla denetim uygulamadan çalışanların kurumlarıyla çatışan davranışlar sergilemesini önlemektedir. Deneklerin, disiplini kurumlarının temel bir değeri olarak kabul ettiklerini söyleyebiliriz.

5. “Polis demek başarı demektir” ifadesine bayan ile erkek denekler katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde, orta düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde, kıdeme ve medeni duruma göre tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde, lise, ön lisans ve lisans mezunu denekler katılıyorum düzeyinde, yüksek lisans ve üstü mezunu denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, yaşantılarının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüşü benimsedikleri görülmektedir. Deneklerin görüşlerinin katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Orta düzey yönetici ve yüksek lisans ve üstü

mezunu deneklerin kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsedikleri görülmektedir. Kurum çalışanlarının polis denince başarı olarak kendilerini görmeleri, başarı değerini temel değer olarak kabul etmeleri kurumun gelecekteki başarısı ve örgütsel kültürün çalışanlarca benimsenmesi açısından sevindirici bir gelişmedir.

6. “Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir” ifadesine bayan ile erkek denekler katılıyorum düzeyinde, polis memurları katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, orta ve üst düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde, 1-5, 6-10 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, diğer kıdem grupları ise kısmen katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde, ön lisans mezunu denekler katılıyorum düzeyinde, lise, ön lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunu denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, köy ve il merkezi kökenliler kısmen katılıyorum düzeyinde, büyükşehir ve ilçe merkezi kökenli denekler katılıyorum düzeyinde, sivil çalışanlar katılıyorum düzeyinde, diğer denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin görüşlerinin katılıyorum ve kısmen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Mesleki saygı konusunda deneklerin katılım oranları, aralarında görüş farklılığı olduğunu göstermektedir. Örgütsel kültürün yayılması, yazılı olan kuralların yanında yazılı olmayan fakat çalışanlarca kabul edilen değerlerin kabul edilmesi ile de sağlanmaktadır. Saygı değeri bunlardan biridir. Çalışanların ortak görüş birliği içerisinde olmamaları örgütsel kültür açısından olumsuz bir gelişmedir.

Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görev yapan ve araştırma kapsamında bulunan deneklerin, örgütsel kültürün alt boyutlarından örgütsel değerler boyutuna ilişkin verilen ifadeleri olumlu değerlendirdikleri söylenilebilir. Deneklerin, kurumlarının değerlerini kabul etmeleri, örgütsel kültürün önemli işlevlerinden olan ortak anlayış içinde hareket etme düşüncesinin gelişmesine yardımcı olacaktır.

### 6.1.3 Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel İletişim ve Dil Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan deneklerin örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre yapılan bağımsız gruplar t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre deneklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan deneklerin kişisel değişkenlere göre aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

2. Araştırmaya katılan deneklerin, örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin medeni durumlarına göre yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre deneklerin görüşleri katılıyorum düzeyinde olmakla beraber bekar deneklerin katılma oranlarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yapılan t testi sonucunda grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yapılan Levene istatistiği sonucunda maddeler non parametrik olduğu tespit edildiğinden ve bunun sonucunda anlamlı farklılık ( $p=0.04$ ) görüldüğünden parametrik olmayan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Bu testin sonucunda grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3. Araştırmaya katılan deneklerin, rütbelere, kıdemlerine, öğrenim durumuna ve yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil olarak çalışma biçimine göre yapılan varyans analizi sonuçlarına göre deneklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan deneklerin kişisel değişkenlere göre aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

4. “Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız” ifadesine bayan ve erkek denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde, üst düzey yöneticilerde katılıyorum, kıdemlerine ve medeni duruma göre tüm denek grupları kısmen katılıyorum düzeyinde, yüksek lisans ve üstü denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimserken, lise, ön lisans ve lisans mezunu denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, yaşantının geçtiği yerleşim birimine göre tüm denekler

kısmen katılıyorum düzeyinde, sivil çalışan denekler katılıyorum düzeyinde, resmi ve sivil çalışan denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemiştir. Deneklerin görüşlerinin kısmen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel kültürün önemli boyutlarından olan ve kültürün devamı ve çalışanlara iletilmesinde önemli bir işlevi olan polisin ortak kullandığı dilin günlük çalışma hayatında kullanımı konusunda deneklerin, görüşlerinin olumlu olmadığı söylenilebilir.

5. “Polisi diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır (Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler)” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, rütbelere göre tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, kıdemlere göre tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, yaşantının geçtiği yerleşim birimine, öğrenim durumuna ve resmi sivil çalışma biçimine göre tüm denekler tamamen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin görüşlerinin, tamamen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Dilin, denekler tarafından fazla kullanılmadığı fakat dilin varlığının yüksek düzeyde kabul edildiği görülmektedir.

6. “Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar” ve “Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz” ifadelerine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, üst düzey yöneticilerin tamamen katılıyorum düzeyinde polis memurları ve orta düzey yönetici deneklerin ise katılıyorum düzeyinde, kıdemlere, medeni duruma, öğrenim durumuna, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin görüşlerinin katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kurum içerisinde kullanılan dilin bir parçası olarak kullanılan üslup ve davranışlarda polis teşkilatının kendine has göstergeleri ve sembolleri olan statü, unvan ve rütbelere göre davranışların belirlenmesinde deneklerin hassas ve dikkatli olduğu görülmektedir.

7. “Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz” ifadesine bayan ile erkek denekler katılıyorum düzeyinde, rütbelere, kıdemlere, yaşantının geçtiği yerleşim birimine, resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm deneklerin katılıyorum düzeyinde, evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise tamamen

katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin, görüşlerinin katılıyorum düzeyinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Belli bir hiyerarşik yapının mevcut olduğu polis örgütünde dikey iletişim kanalının kullanıldığını söyleyebiliriz.

Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görev yapan ve araştırma kapsamında bulunan deneklerin, örgütsel kültürün alt boyutlarından örgütsel iletişim ve dil boyutuna ilişkin verilen ifadeleri olumlu değerlendirdikleri söylenebilir. Deneklerin, kurumların da kullandıkları polise ait dilin varlığını ve davranış ve konuşmalarında belli bir düzen içerisinde hareket etmeleri önemli bir bulgudur. Fakat aynı hassasiyeti kurum içi konuşmalarda göstermedikleri görülmektedir. Kurum içinde tek yönlü dikey bir iletişim kanalının olduğu konusunda deneklerin görüş birliği içerisinde olduğu görülmektedir.

#### **6.1.4. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Törenler-Semboller ve Sloganlar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar**

1. Araştırmaya katılan deneklerin, örgütsel törenler-semboller ve sloganlar boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre deneklerin aritmetik ortalamalarının katılıyorum düzeyinde olduğu görülmekte fakat bayan deneklerin aritmetik ortalamalarının erkek deneklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ( $p=0.01$ ) rastlanmıştır. Bu farkın sebebinin bayan deneklerin çalışma koşullarından fazla etkilenmemeleri ve bayan polis memurlarının meslektaşları tarafından korunmalarına bağlayabiliriz.

2. Araştırmaya katılan deneklerin, örgütsel törenler-semboller ve sloganlar boyutuna ilişkin medeni durumlarına göre yapılan bağımsız gruplar t testi ve rütbelerine, kıdemlerine, öğrenim durumuna, yaşantını geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre yapılan varyans analizi sonuçlarına göre deneklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan deneklerin kişisel değişkenlere göre aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

3. “Müdüriyet katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim” ifadesine bayan ve erkek denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, polis memurları tamamen katılıyorum düzeyinde, orta ve düzey yönetici denekler ise katılıyorum düzeyine, 1-5, 6-10, 11-15 yıl kıdeme sahip denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer kıdem grupları ise katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, lisans mezunu denekler katılıyorum, lise, ön lisans ve yüksek lisans ve üstü denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, il ve ilçe merkezi kökenli denekler tamamen katılıyorum, büyükşehir ve köy kökenli denekler katılıyorum düzeyinde, hem resmi hem de sivil çalışmış olan denekler katılıyorum, resmi ve sivil çalışan denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin, görüşlerinin katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Deneklerin, hiyerarşik anlamda müdüriyet katının sembolik anlamını kabul etmeleri polis örgütünde sembollere gösterilen tepki açısından önemli olduğunu göstermektedir.

4. “10 Nisan törenleri Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, rütbelere göre tüm denekler katılıyorum düzeyinde, 11-15 yıl kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde, lisans mezunu denekler kısmen katılıyorum, lise, ön lisans ve yüksek lisans ve üstü denekler ise katılıyorum düzeyinde, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin görüşlerinin katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Polis teşkilatının önemli günlerinden olan 10-Nisan-1845 tarihinin kutlanma gününün özel bir gün olmasının deneklerce kabul edilmesi örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesi açısından olumlu bir bulgudur.

5. “Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, rütbelere göre tüm denekler katılıyorum düzeyinde, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılıyorum düzeyinde, medeni durum, öğrenim durumu, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Polis teşkilatının en önemli

sembollerinden biri olan üniforma giyme konusunda deneklerin katılıyorum düzeyinde yoğunlaştıkları görülmektedir. İfadeye katılma oranlarının yeterince yüksek olmaması, deneklerin üniforma giyme konusunda birtakım olumsuz düşüncelere sahip olduğunu gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

6. “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadelerine bayan denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, erkek denekler ise katılıyorum düzeyinde, polis memurları tamamen katılıyorum düzeyinde, orta ve düzey yönetici denekler ise katılıyorum düzeyinde, “Telsiz polisle özdeşleşmiştir” ifadesine 11-15 yıl kıdeme sahip denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılıyorum düzeyinde, evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde, ön lisans mezunu denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, lise, lisans ve yüksek lisans ve üstü denekler ise katılıyorum düzeyinde, Büyükşehir ve köy kökenli denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, il ve ilçe merkezi kökenli denekler ise katılıyorum düzeyinde, sivil olarak çalışmış olan denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, resmi ve hem resmi hem de sivil çalışmış olan denekler ise katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tüm deneklerin görüşlerinin birbirine yakın ve katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Denekler, telsizin polisle birlikte anıldığı konusunda görüş birliği içerisinde oldukları söylenilebilir.

7. “Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılıır” ifadesine bayan denekler kısmen katılıyorum, erkek denekler ise katılmıyorum düzeyinde, polis memurları katılmıyorum düzeyinde, diğer denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, 1-5 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılmıyorum düzeyinde, evli denekler katılmıyorum düzeyinde, bekar denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, lise ve ön lisans mezunu denekler katılmıyorum düzeyinde, lisans ve yüksek lisans ve üstü denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, Büyükşehir ve köy kökenli denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, il ve ilçe merkezi kökenli denekler ise katılmıyorum düzeyinde, hem resmi hem de sivil olarak çalışmış denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, sivil ve resmi çalışan denekler ise katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tüm deneklerin görüşlerinin birbirine yakın kısmen



katılıyorum ve katılmıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Denekler, örgütsel kültürün önemli unsurlarından olan örgütsel tören ve toplantılar konusunda kurumlarını yeterli görmemektedir.

8. “Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur” ifadesine bayan denekler kısmen katılıyorum, erkek denekler ise katılmıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler kısmen katılıyorum düzeyinde, üst düzey yöneticiler ise katılıyorum düzeyinde, 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılıyorum düzeyinde, evli denekler katılmıyorum düzeyinde, bekar denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, lisans mezunu denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, lise, ön lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunu denekler ise katılıyorum düzeyinde, Büyükşehir kökenli deneklerin katılıyorum düzeyinde, il ve ilçe merkezi ile köy kökenli denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denekler kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Polisin toplumsal görevini anlatan bir slogan olarak düşünülen bu ifadeye deneklerin görüşlerinin kısmen katılıyorum ve kısmen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kurum içerisinde, polisin görev sorumluluklarını bu tür sloganlarla pekiştirilmesi sağlanabilir.

9. “Teşkilatta, kıdem, rütbe, yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez” ifadesine bayan denekler hiç katılmıyorum, erkek denekler ise katılmıyorum düzeyinde, rütbelere göre tüm denekler katılmıyorum düzeyinde, 1-5 yıl kıdeme sahip denekler hiç katılmıyorum, 16-20 yıl kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılmıyorum düzeyinde, evli denekler katılmıyorum, bekar denekler ise hiç katılmıyorum düzeyinde, öğrenim durumuna, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denekler katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin bu olumsuz ifadeye, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde yoğunlaştıkları ve kıdem, rütbe, yaş ve üniforma gibi sembollere saygı konusunda görüş birliği içerisinde oldukları söylenebilir.

10. “Polis Marşını duyunca heyecanlanırım” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, polis memurları katılıyorum düzeyinde, orta ve üst

düzyer yönetici denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, mesleki kıdemlerine göre tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde, öğrenim durumuna, yaşantının geçtiğı yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin görüşlerinin, katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görölmektedir. Deneklerin, polis marşı hakkında olumlu düşüneler içerisinde oldukları söylenebilir.

11. “Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır” ifadesine cinsiyete, rütbelerine, kıdemlerine, medeni durumuna, yaşantının geçtiğı yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denek grupları katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Deneklerin görüşlerinin katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görölmektedir. Deneklerin, kurumlarının kendilerinden bekledikleri giyim standartlarını kabul ettikleri söylenilebilir.

Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görev yapan ve araştırma kapsamında bulunan deneklerin, örgütsel kültürün alt boyutlarından örgütsel törenler-semboller ve sloganlar boyutuna ilişkin verilen ifadeleri olumlu değerlendirdikleri söylenilebilir. Deneklerin, kurumların da kullandıkları sembollere, kurumsal işaret ve simgelere karşı olumlu düşüneler içerisinde oldukları ve kabul ettikleri söylenilebilir. Deneklerin tüm değişkenlere göre aynı düşüneleri paylaşmaları örgütsel kültürün bu boyutunun kurumlarında güçlü olarak hissedildiğini söyleyebiliriz.

#### **6.1.5. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütün Tarihi-Hikayeler-Lider Ve Kahramanlar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar**

1. Araştırmaya katılan deneklerin örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin cinsiyetlerine, rütbelerine, kıdemlerine, medeni duruma, öğrenim durumuna, yaşantının geçtiğı yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre yapılan bağımsız gruplar t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre deneklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan deneklerin kişisel değişkenlere göre aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

2. “Polis teşkilatı ülkenin en köklü kurumlarından birisidir” ifadesine deneklerin cinsiyetlerine, rütbelerine, medeni durumuna, öğrenim durumuna, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tamamen katılıyorum düzeyinde, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsedikleri görülmektedir. Denekleri görüşlerinin tamamen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Denekler tarafından polis teşkilatının köklü bir kurum olarak kabul edilmesi, örgüt kültürü açısından olumlu bir gelişme olarak görülebilir.

3. Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir” ifadesine bayan denekler tamamen katılıyorum, erkek denekler ise katılıyorum düzeyinde, rütbelerine, kıdemlerine, medeni durumuna ve resmi-sivil çalışma biçimine göre katılıyorum düzeyinde, köy kökenli denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, büyükşehir, il ve ilçe merkezi kökenli denekler ise katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Deneklerin, görüşlerinin katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Deneklerin kurumların köklü geçmişine gösterdikleri hassasiyeti kurumlarının kuruluş tarihine göstermedikleri söylenebilir.

4. “Teşkilatın kuruluşunda, 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir” ifadesinde tüm değişkenlere göre deneklerin kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsedikleri anlaşılmıştır. Deneklerin, kurumlarının geçmişi ve tarihleri hakkında duyarsız kaldıkları söylenilebilir.

5. “Kurum içinde anlatılan polisiye anılar beni teşkilatıma daha da bağlar” ifadesine tüm değişkenlere göre deneklerin kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsedikleri anlaşılmıştır. Deneklerin, kurumlarında anlatılan hikayelerden fazla etkilenmedikleri söylenebilir. Bunun nedeninin genelde çalışanların olumsuz olaylarla karşılaşmalarına bağlayabiliriz. Polis teşkilatı gibi macerası bol olan bir kurumda deneklerin hikayelerden etkilenmemeleri örgütsel kültür açısından olumsuz bir gelişmedir.

6. “Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, rütbelere göre tüm denekler katılıyorum düzeyinde, 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip denekler katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise kısmen katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler katılıyorum düzeyinde, yüksek lisans ve üstü denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, lise, ön lisans, lisans mezunu denekler ise katılıyorum düzeyinde, il merkezi kökenli denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, büyükşehir, ilçe merkezi ve köy kökenli denekler ise katılıyorum düzeyinde, sivil ve resmi-sivil olarak çalışmış denekler katılıyorum düzeyinde, sivil olarak çalışmış denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Deneklerin görüşlerinin katılıyorum ve kısmen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Deneklerin kurumlarında, hikayelerin olduğunu ve meslektaşları tarafından anlatıldığını kabul ettiklerini söyleyebiliriz.

7. “Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var” ifadelerine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, orta düzey yönetici denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve üst düzey yönetici denekler ise katılıyorum düzeyinde, 6-10 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılıyorum düzeyinde, evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, lise mezunu denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, ön lisans, lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunu denekler ise katılıyorum düzeyinde, ilçe merkezi kökenli denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, büyükşehir, il merkezi ve köy kökenli denekler ise katılıyorum düzeyinde, sivil ve resmi-sivil olarak çalışmış denekler katılıyorum düzeyinde, sivil olarak çalışmış denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Deneklerin görüşlerinin, katılıyorum ve kısmen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Deneklerin, kurumlarının geçmiş uygulamalarına ilgisinin olduğunu söyleyebiliriz.

8. “Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır” ifadesine bayan denekler katılıyorum düzeyinde, erkek denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde, rütbelere göre tüm denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise tamamen katılıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler tamamen

katılıyorum düzeyinde, öğrenim durumuna, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denek grupları tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Deneklerin görüşlerinin tamamen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Deneklerin polis teşkilatının kahramanlıkları konusunda görüş birliği içerisinde olması çalışanların kurumlarının örgütsel kültürünü kabul etmeleri açısından önem taşımaktadır.

9. “Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım” ifadesine deneklerin tüm değişkenlere göre tamamen katılıyorum düzeyinde görüşü benimsedikleri anlaşılmıştır. Polis teşkilatı gibi, güvenlik hizmetleri sunan kurumlara has bir özellik olan şehitlere sahip olma özelliği mevcut örgütsel kültürün diğer kurumların örgütsel kültürleri ile ayrıştığı noktalardan biridir.

10. “Polis teşkilatında yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır” ifadesine bayan ve erkek denekler katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve üst düzey yöneticiler katılıyorum düzeyinde, orta düzey yöneticiler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler katılıyorum düzeyinde, 1-5, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl kıdeme sahip denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, evli denekler katılıyorum düzeyinde, bekar denekler ise kısmen katılıyorum düzeyinde, öğrenim durumuna, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Deneklerin görüşlerinin, katılıyorum ve kısmen katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı söylenilebilir. Kültürün çalışanlara aktarımı, kültürün oluşumu konusunda önemli görevleri olan yöneticilerin kültürel liderlik yönlerini denekler yeterli görmemektedir.

Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görev yapan ve araştırma kapsamında bulunan deneklerin, örgütsel kültürün alt boyutlarından örgütün tarihi-hikayeler-lider ve kahramanlar boyutuna ilişkin verilen ifadelerde, örgütün tarihi ve kahramanları konusunda olumlu düşüncelere sahip olduğu fakat örgütsel hikayelerin etkileri ve yöneticilerin kültürel liderlik özellikleri konusunda olumsuz görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

### 6.1.6. Araştırmaya Katılan Deneklerin Örgütsel Kurallar Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan deneklerin örgütsel kurallar boyutuna ilişkin cinsiyetlerine göre yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre deneklerin aritmetik ortalamalarının katılıyorum düzeyinde olduğu görülmekte fakat bayan deneklerin aritmetik ortalamalarının erkek deneklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ( $p=0.01$ ) rastlanmıştır. Bu farkın sebebinin bayan deneklerin kurallara uymada erkek deneklere göre daha hassas olmalarına bağlayabiliriz.

2. Araştırmaya katılan deneklerin, örgütsel kurallar boyutuna ilişkin rütbelere göre yapılan varyans analizi sonuçlarına göre deneklerin rütbelere göre örgütsel kurallar boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p=0.13$ ) bulunmamıştır. Yapılan Levene istatistiği sonucunda, maddeler non parametrik olduğu ve bunun sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p=0.02$ ) görüldüğünden, Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma kapsamında bulunan deneklerin örgütsel kurallar boyutuna ilişkin ifadeleri benimsedikleri ve sıralar ortalamaları dikkate alındığında en düşük katılımın orta düzey yöneticilerde olduğu görülmüştür.

3. Araştırmaya katılan deneklerin, örgütsel kurallar boyutuna ilişkin medeni durumlarına göre yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına ve mesleki kıdem, öğrenim durumu, yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre yapılan varyans analizi sonuçlarına göre deneklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan deneklerin kişisel değişkenlere göre aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

4. “Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir” ifadesine, değişkenlere göre tüm deneklerin katılıyorum düzeyinde görüşü benimsedikleri anlaşılmıştır. Deneklerin görüşlerinin, katılıyorum düzeyinde

yoğunlaştığı görülmektedir. Polis örgütünde kuralların ciddi şekilde uygulandığı, denetimin yoğun şekilde uygulandığı ve cezai yaptırımlarla kuralların uygulanmaya çalışıldığını söyleyebiliriz.

5. “Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez” ifadesine bayan denekler hiç katılmıyorum, erkek denekler ise katılmıyorum düzeyinde, orta düzey yönetici denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, polis memurları ve üst düzey yönetici denekler ise katılmıyorum düzeyinde, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılmıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler katılmıyorum düzeyinde, öğrenim durumuna; yaşantının geçtiği yerleşim birimine ve resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denek grupları katılmıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Deneklerin görüşlerinin, katılmıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Denekler kurumlarında denetime dayalı yönetim kültürünün olduğunu söyleyebiliriz.

6. “Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir” ifadesinde bayan ve erkek denekler hiç katılmıyorum düzeyinde, polis memurları ve orta düzey yöneticiler katılmıyorum düzeyinde, üst düzey yöneticiler ise hiç katılmıyorum düzeyinde, 1-5 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip denekler hiç katılmıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılmıyorum düzeyinde, evli ve bekar denekler katılmıyorum düzeyinde, lise ve ön lisans mezunu denekler katılmıyorum düzeyinde, lisans ve yüksek lisans ve üstü denekler hiç katılmıyorum düzeyinde, il merkezi kökenli denekler hiç katılmıyorum düzeyinde, büyükşehir, ilçe merkezi ve köy kökenli denekler ise katılmıyorum düzeyinde, resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denekler katılmıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Tüm deneklerin görüşlerinin hiç katılmıyorum ve katılmıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Polis teşkilatı gibi örgütlere has bir durum olan selam konusunda genel bir kuralın varlığı tüm denek gruplarınca kabul edildiği söylenebilir.

7. “Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur” ifadesine değişkenlere göre tüm deneklerin katılıyorum düzeyinde görüşü benimsedikleri anlaşılmıştır. Deneklerin görüşlerinin, katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Polis örgütünde kurallara uymayanların mutlaka cezalandırılacağı ve bir oto kontrol sistemine sahip olduğu söylenilebilir.

8. “Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir” ifadelerine bayan denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, erkek denekler ise katılıyorum düzeyinde, rütbelere göre tüm denekler katılıyorum düzeyinde, 1-5 yıl kıdeme sahip denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, diğer denek grupları ise katılıyorum düzeyinde, evli denekler katılıyorum, bekar denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde, ön lisans mezunu denekler tamamen katılıyorum düzeyinde, lise, lisans ve yüksek lisans ve üstü mezunu denekler ise katılıyorum düzeyinde, büyükşehir ve il merkezi kökenli denekler katılıyorum düzeyinde, ilçe merkezi ve köy kökenli denekler ise tamamen katılıyorum düzeyinde, resmi-sivil çalışma biçimine göre tüm denekler katılıyorum düzeyinde görüşü benimsemişlerdir. Tüm deneklerin görüşlerinin katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Polis örgütünde hiyerarşik bir yapının mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

Elazığ Emniyet Müdürlüğünde görev yapan ve araştırma kapsamında bulunan deneklerin, örgütsel kültürün alt boyutlarından örgütsel kurallar boyutuna ilişkin verilen ifadelerde, deneklerin görüşleri arasında benzerlikler olduğunu ve kuralların denekler tarafından hissedildiği, yönetimin kuralların uygulanması ve çalışanlarca hissedilmesi konusunda hassasiyet gösterdiğini söyleyebiliriz.

Araştırma ile ilgili bütün sonuçlar incelendiğinde, çalışanların kurumları ile ilgili olumsuz varsayımlar içerisinde oldukları, hiyerarşiyi ön plana çıkaran denetim ağırlıklı bir yönetim kültürünün olduğu, çalışanları birbirine bağlayan örgütsel kültürün çoğu öğelerinin çalışanlarca yeterince hissedilmediği ve yönetimin bu çalışanları tatmin edecek çalışmalar içerisinde olmadığı, bu haliyle çalışanları olumlu yönde etkileyecek paylaşımcı, bağlayıcı ve destekçi bir kültürün varlığının olmadığı sonucunu çıkarabiliriz.

## **6.2. Öneriler**

### **6.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler**

1. Araştırma sonuçları, deneklerin çalıştıkları kurumları ile ilgili olarak olumsuz düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir. Çalışanların kurumları ile ilgili sahip oldukları olumsuz düşünceleri azaltıcı kurum içi çalışmalar yapılmalı ve bilimsel çalışmalardan faydalanılmalıdır.



2. Çalışanlarda, kurum içerisinde adaletin olmadığı düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir. Çalışanların neden bu düşünce içerisinde olduklarını belirlemek amacıyla araştırmalar yapılmalı ve daha şeffaf yönetim politikaları uygulanmalıdır.

3. Yöneticilerin, yöneticilik özellikleri yanında liderlik özelliklerini de geliştirmeli, kurumlarının örgütsel kültürlerini iyi tahlil edip maiyetindekilere rehberlik etmelidirler. Temel konularda kişilere göre değişmeyen standart bir yönetim ve yönetici biçimi olmalı, çalışanlar hangi birim ve kadroda çalışırsa çalışsın o yönetim biçimini hissetmelidir. Çünkü denekler, kurumlarında meydana gelen yönetim değişikliklerindeki değişimleri ciddi şekilde algılamaktadırlar. Kültürün oluşması, değişmesi ve sürdürülmesinde büyük bir etkiye sahip yöneticilerin, örgütsel kültür ve polis teşkilatının kültürel yapısını araştırmaları ve uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir.

4. Kurumda var olan tek yönlü dikey iletişim kanalının yanında kurum içi iletişim zenginleştirilmeli ile çalışanların örgütsel kültüre olan katkılarının neler olabileceği araştırılmalıdır. Ast ve üst mümkün olduğunca bir araya gelmeli ve sorunları paylaşmalıdır. İletişimin artması ile çalışanların fikirlerinin ortaya çıkması ve gizil güçlerinden faydalanmaları sağlanabilir.

5. Kurumda var olan, teşkilatın dış müdahalelerden etkilendiği inancının hangi boyutta ve nerelerden kaynaklandığı araştırılmalıdır. Polisin kültürel değerlerinin aynı zamanda toplumun değerleriyle uyum içerisinde olması gerektiği, kurumların toplum değerleriyle çatışan uygulamalarının zararları çalışanlara anlatılması sağlanmalıdır.

6. Polise ait sembolik işaretlerin öneminin çalışanlara anlatılması ve semboller yoluyla çalışanların kurumlarına olan bağlılığının artırılmasına çalışılmalıdır. Sembollerin, sadece statü, hiyerarşi ve rütbeleri simgelemelerinin yanında örgütsel bağlılığında bir simgesi haline getirilmeleri sağlanmalıdır. Polis örgütünü en iyi tasvir edecek sloganlar bulunmalı çalışanların örgüt amaç ve hedefleri üzerine yoğunlaşmaları sağlanmalıdır.

7. Başarıyı bir değer olarak kabul eden teşkilat çalışanlarının başarıları değerlendirilmeli, ödüllendirilmelidir. Kurum içerisinde yapılacak olan etkinlikler, törenler ve toplantıların sayıları artırılmalı ve çalışanların bu toplantılara katılımı sağlanmalıdır. Resmi olan ortamlar haricinde gayri resmi ortamlar yaratılmalıdır. Yapılacak olan etkinliklerin geleneksel hale getirilmelidir.

8. Sürekli bir değişim içerisinde bulunan polis örgütünde eğitim faaliyetlerine önem verilmelidir. Mesleki eğitimin yanında çalışanların kişisel gelişimi sağlayacak faaliyetlerin yanında, ailelerin de bu faaliyetler içerisinde yer almaları sağlanmalı, ailelerinde mesleğin bir parçası olduğu inancı yerleştirilmelidir. Eğitim faaliyetlerinde örgütsel kültür konusu ders programları içerisinde yerini almalı polis teşkilatının neden diğer kurumlardan farklı olduğu anlatılmalıdır.

9. Disiplin uygulamaları ve mevzuatının yanında temel değerlerin önemi anlatılmalı, kurum değerlerinin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi sağlanmalıdır.

10. Çalışanların, kendilerini ifade edebilme, sorunlarını dile getirebilme konularında yol ve yöntemler geliştirilmelidir. Bu konuda bilimsel çalışmalara önem verilmeli, çalışanların yönetime katılacağı temsil sistemi dahil kurumun kültürüne uygun uygulamalar yapılmalıdır.

11. Polisliği tercih eden kesimlerin genelde aynı sosyal statüye sahip kesimlerden geldiği görülmektedir. Polisliğin tüm toplum kesimlerince tercih edildiği bir meslek haline getirme konusunda çalışmalar yapılmalı ve cazip hale getirilmelidir.

### **6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Polis eğitim kurumlarında örgütsel kültür konusunun ne derecede işlendiği ve ders olarak verilmesinin yararları konusunda çalışmalar yapılabilir.

2. Oldukça geniş bir teşkilat yapısına sahip kurumun, iller arası kültürel farklılıkları ve nedenleri araştırılabilir.

3. Avrupa Birliği uyum sürecinin, teşkilatın mevcut örgüt kültürü üzerindeki etkileri araştırılabilir.

4. Toplumun polise bakış açıları ve beklentileri ile mevcut kültürün ne derecede bu beklentilere cevap verebildiği araştırılabilir.



## KAYNAKLAR

- Akat, İ. ve Diğerleri (2002). **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.
- Akıncı, Z., B. (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Algan, E. (1997). **Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi**, (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara.
- Akkaya, A. (2001). "Polis Retoriği", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21.Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000, Ankara.
- Arkış, N. (1984). "Farklı Yönetim Uygulamaları Nedeniyle Başarıya Ulaşan Bir Ülke: Japonya", **Verimlilik Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 1.
- Arslan, M. (2001). **İs ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Aydın, E. (2000). "Polis Mesleği ve Etik", **Ankara: Halkla İlişkiler Yönetim Geliştirme ve Oryantasyon Eğitimi Bölgesel Seminer Notları Eğitim Serisi 2**, Eğitim Daire Başkanlığı.
- Aydın, M. (1994). **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- ....., (2000). **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, N. (2001). "İnsan Hakları Eğitimi", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Aytaç O. Kuyaksıgil, A. (2001). "Polis Adaylarının Mesleğe Yönelme Eğilimlerinde Toplumsal Köken Faktörünün Rolü", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Aytaç, O. (2003). "Meslekler Sosyolojisi Açısından Polislik Mesleği", **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1.
- Bahar, H. İ. (2000). "Toplum Destekli Polis", **Ankara: Halkla İlişkiler Yönetimi Geliştirme ve Oryantasyon Eğitimi Bölgesel Seminer Notları Eğitim Serisi-2**, Eğitim Daire Başkanlığı.
- Balcı, A. (2000). **Örgütsel Gelişme**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ....., (2003). **Örgütsel Sosyalleşme**, Ankara: Pegem A Yayıncılık

- Baransel, A. (1993). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Basım, N. (2000a). “Yönetim ve Örgütlenme Kuramlarının Evrenselliği: Evrensel-Yerel Çatışması ve Kültürel Görecelilik Perspektifinde Kuramsal Bir Sentez”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 10 (2).
- ....., (2000b). “Yönetim ve Örgütlenme Kuramlarının Evrenselliği: Evrensel-Yerel Çatışması ve Kültürel Görecelilik Perspektifinde Kuramsal Bir Sentez”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 10 (2).
- Başar H. (2001). “Polis Eğitiminde Kuram ve Uygulama, Eğitim ile Kazanımların Uygulanması”, **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Başaran, İ. E. (2000a). **Yönetim**, Ankara: Feryal Matbaası.
- ....., (2000b). **Örgütsel Davranış**, Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayar, Y. (1978). “Örgüt ve Yönetim Bilimi ve Kültürbilim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:12.
- Berberoğlu, G. N. (1990). “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, S:1-2, 153-161.
- Büyük Ansiklopedi. (1999). “**Dil ve Kültür Kavramları**”, İstanbul: Doğan Yayıncılık.
- Can, H. (1994), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Celep, C. (2000), **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerrah, İ., Semiz, E. (2000). **Yirmibirinci Yüzyılda Polis: Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Sibel Matbaası.
- Cerrah, H.İ., Semiz, E. (2001). “Meslek Etiğinin Polis Eğitimindeki Yeri ve Önemi”, **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Covey, S. R. (1997). “Değişen Kültür”, **Executive Excellence Dergisi**, İstanbul: Rota Yayıncılık, Sayı: 6.
- Çağlar A. (2000). “Türk Polisinde Sosyalleşme”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Ankara: Cilt: 2, Sayı: 7-8.
- Çelik, V. (1993). “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı:2.

- ....., (2000a). **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ....., (2000b). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çeçen, A. (1985). "Kültür Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:18, Sayı: 2.
- Çetin, M.Ö. (1999). "Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:11.
- Çınar, O. (1999). **Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.
- Doğan, S. (1997). "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı: 4.
- Doğan, İ. (2001). "Kamuoyundaki Polis İmajının Kültürel Arka Planı", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Emniyet Genel Müdürlüğü, (2000), **Polis 2000**, Emniyet Genel Müdürlüğü Çalışmaları, Yayın No: 150, Ankara: A.P.K Daire Başkanlığı.
- Emniyet Genel Müdürlüğü, (2001), **Hizmet İçi Eğitim Programları Kaynak Ders Kitapları-1, Eğitim Serisi-21**, Ankara: Eğitim Daire Başkanlığı.
- Emniyet Genel Müdürlüğü, (2004), **Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği**, Ankara: AR-GE Büro Amirliği.
- Er, T. U., (2001). "Polisin Sosyalleşme Süreci Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü Mensuplarının Mesleklerine İlişkin Algılamaları", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö.J. (2001). "Eğitim kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1.
- Erdem, R. (2003). **Toplumsal Kültürün Hastanelerin Kurum Kültürüne Etkisi: Fırat Tıp Merkezi Örneği**, (Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Erdoğan, İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**, Ankara: Beta Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayınları.
- Eren E. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

- ....., (2000). **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren E. ve Diğerleri (2003). “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1.
- Erkmen, T., Ordun, G. (2001). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul: 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs 2001.
- Ertekin, Y. (1978). “Örgüt İklimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:11, Sayı: 2.
- Fındıklı R. (2000). “Polis Mesleğinin Özellikleri ve Mesleki Kimlik Olgusu”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, sayı: 5-6.
- ....., (2001). “Polis Eğitiminin Sorunları”, **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Fichter, J. (1996). **Sosyoloji Nedir?**, Ankara: Atilla Kitapevi (Çeviren: Nilgün ÇELEBİ).
- Genç T. (2001). “Polis Meslek Eğitimi”, **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2003), **Kurum Kültürü**, İstanbul: Mediacat Yayıncılık (Çeviren: Kıvanç KUTMANDU).
- Gökçe E. (2001). “Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Geliştirilmesi”, **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Güçlü, N. (2003). “Örgüt Kültürü”, **Манас Университети Коомдук Илимдер Журнапы, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6.
- Gürsoy, N. (2001). “Polis Akademisi Öğrencilerinin Meslek Seçimleri”, **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Gürçay, C. (1994). “Verimlilik + Kültür = Verimlilik Kültürü”, **D.E.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2.
- Gürel E. (2001). “Çağdaş Etkili ve Başarılı bir Polis İçin Temel Kural:İletişim”, **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27-Ekim 2000.

- Güvenç B. (2003). **İnsan ve Kültür**, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- İnaloğlu, S. O. (1998). **Hastanelerde Örgütsel Kültür: H. Ü. İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama**, (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), Ankara.
- Kaynak, T. (1995). **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirme**, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Karaer, T. (1990). "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 4.
- Kocabaş, İ., Turhan, M. (2002). "Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi", **Standart Dergisi**, Sayı: 490.
- Kozlu, C. M. (1986). **Kurumsal Kültür, (Amerika, Japonya ve Türkiye'de: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü)**, Bilkom Yayınları.
- Köktaş A. (2001). "Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türk Polis Teşkilatını Bekleyen Sorunlar", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, 25-27 Ekim 2000.**
- Morgan, G. (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, İstanbul: Mess Yayınları (Çeviren: Gündüz Bulut).
- Naktiyok, A. (2001). "Örgütün Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Volume: 4, No:1.
- Pekmezci H. (2001). "Nitelikli İnsan Eğitimi-Sanat Eğitimi", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, 25-27 Ekim 2000.**
- Peters T.J., Waterman R. H., (1987). **Yönetme ve Yükselme Sanatı**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi ve Matbaası, (Çeviren: Selami SARGUT).
- Polis Akademisi Başkanlığı, (2002). **Polis Meslek Yüksek Okullarının Sosyo-Kültürel Durumu, Yayın No: 6**, Ankara.
- Okay, A. (2003). **Kurum Kimliği**, Ankara: Media Cat Yayınları.
- Ouchi, W. (1989). **Teori Z Japonları Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor**, İstanbul: İlgi Yayıncılık (Çeviren: Yakut GÜNERİ).
- Özbilgin, M., F. (1994). **Örgüt Kültürü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama**, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.



- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996). **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: ETAM A. Ş. Matbaa Tesisleri.
- Özkalp, E., Sungur, Z. (2001). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerindeki Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **İstanbul: 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs 2001.
- Özmen, F. (2001). “Demokratik Toplumlarda Sucu Önleme Yaklaşımları-Toplum Yönelimli Polislik”, **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Sabuncuğlu, Z. Tüz M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sargut, A.S. (1996). “Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 29, Sayı: 4.
- Sencer, M. (1982). “Dil ve İdeoloji”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 3.
- Schein, H.E. (1978). **Örgüt Psikolojisi**, Amme İdaresi Dergisi Yayınları No:173.
- .....,(2002). “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı: 3 (Çeviren. Atilla AKBABA).
- Sönmez, N., Sönmez, E., (2003). **Polis Meslek Yüksek Okulları Rehberi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Soyer, S. (1996). **Endüstri Sosyolojisine Giriş**, İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.
- Şafak, A. (1998). **Güvenlik Kuvvetleri ve Polis Mevzuatı**, Ankara: Mina Matbaası.
- Şener, B. (2001). **Modern Otel İşletmelerin de Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). **Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 39, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Tannenbaum A. S. (1971). **İşletmede Sosyal Psikoloji**, Ankara: San Matbaası.
- Terzi A. R. (2000). **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tevruz, S. ve Diğerleri (1997). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Tezcan, M. (1995). **Sosyolojiye Giriş**, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Tınar, M. Y. (1990), “Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1.

- Tuncay S. (2001). "Psikolojik ve Sosyolojik Açıdan Polisin Sosyalleşme Süreci", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Üçok, T. (1989). "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:1-2.
- Unutkan, G. A. (1994). **Örgütsel Kültür ve Stratejik Uyum Sorunu**, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Varol, V. (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1-2.
- Wasti, S.A. (1995). "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 22 (4).
- Yüksel, Ö. (1997a). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Volkan Matbaacılık.
- ....., (1997b). "Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 2.
- Yıldırım, B. (2001). **Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi**, (Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Elazığ.
- Yılman, M. (2001). "Polis Eğitiminde Temel Sorunlar", **Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 25-27 Ekim 2000.
- Yozgat, F. (2003). "Mesleki ve Örgütsel Açıdan Polis Etiği", **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1.

**EKLER**

<b>EK-1</b>	<b>Anket.....</b>	<b>250</b>
<b>EK-2</b>	<b>Özgeçmiş.....</b>	<b>254</b>



**Değerli Meslektaşlarım;**

Bu anket polis olarak görev yaptığımız bu kurumda mevcut uygulama, çalışmalarımızda bize yol gösteren **polis örgüt kültürü** olarak adlandırdığımız kültürün ortaya çıkarılmasına hizmet edecektir. Sizlerin görüş ve önerileri bu araştırmanın sonuçları bakımından büyük önem taşımaktadır.

Siz değerli meslektaşlarımızla daha güzel bir polis teşkilatı meydana getirmek ve sorunlarımızı bilimsel olarak çözmek açısından faydalı olacak bu çalışmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, mutluluklar dilerim.

Ufuk TAŞÇI

F.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

**1. Cinsiyetiniz**

1. Kadın

2. Erkek

**2. Rütbeniz**

1. Polis Memuru

2. Orta Düzey Yönetici (Kom. Yrd. - Komiser - Başkomiser)

3. Üst Düzey Yönetici (Emniyet Amiri ve üstü)

**3. Mesleki Kıdeminiz**

1. 1 –5 Yıl

3. 11-15 Yıl

2. 6-10 Yıl

4. 16-20 Yıl

5. 21 yıl ve üstü

**4. Medeni Durumunuz**

1. Evli

2. Bekar

**5. Öğrenim Durumunuz**

1. Ortaöğretim

3. Lisans (dört yıllık)

2. Önlisans (iki yıllık)

4. Yüksek Lisans ve üstü

**6. Yaşantınızın büyük bölümünü hangi yerleşim biriminde geçirdiniz?**

1. Büyükşehir

3. İlçe Merkezi

2. İl merkezi

4. Köy

**7. Çalıştığınız Birimin Yeri?**

1. İl Merkezi 2. İlçe

**8. Meslek Yaşantınızın Büyük bölümünü**

1. Sivil olarak çalıştım 3. Hem resmi hem de sivil olarak çalıştım  
2. Resmi olarak çalıştım

**9. Polislik Mesleğini niçin tercih ettiniz? (Sadece 1 adet tercih yapınız)**

1. Heyecanı bol bir meslek olduğu için  
2. Maaşı yeterli olduğu için  
3. Baba ve akraba mesleği  
4. Sevdiğim için  
5. Toplumla hizmet etmek için  
6. İş bulamadığım için  
7. Toplumda saygın bir meslek olduğu için  
8. Mecbur olduğum için  
9. Hemen maaşa bağlanıp hayata atılmak için  
10. Suç ve suçlularla mücadele etmek için  
11. Diğer varsa belirtiniz.....

**10. Babanızın öğrenim durumu nedir?**

1. Okuma Yazma Bilmiyor 3. İlkokul 5. Lise  
2. Okuma Yazma Biliyor 4. Ortaokul 6. Yüksekokul ve üstü

**11. Babanızın mesleği nedir?**

1. Memur 4. Çiftçi  
2. İşçi 5. Emekli  
3. Serbest Meslek 6. Diğer

**12. Babanızın gelir durumu**

1. 250-500 3. 751-1000  
2. 501-750 4. 1001-1250 5. 1251 ve üstü

**13. Kaç kardeşiniz?**

1. Yok 2. 1-2 3. 3-4 4. 5-6 5. 7 ve üzeri

**14. Meslek yaşantınız boyunca kaç kere hizmet içi eğitim aldınız?**

1. Hiç 2. 1-2 3. 3-4 4. 5 ve üzeri

**15. Gelir Durumunuz nedir (Kendiniz ve eşiniz dahil) ?**

1. 750 - 1.000 Milyar 4. 1.501-1.750 Milyar  
2. 1.001 - 1.250 Milyar 5. 1751-2000 Milyar  
3. 1.251 - 1.500 Milyar 6. 2001 Milyar ve üstü

Aşağıda teşkilatımızda olması gereken veya olduğu düşünülen ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelere hangi oranda katıldığınızı sağ tarafta uygun kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz.		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
16	Polis, aile, çevre ve memleketine hizmeti amaç edinmiştir					
17	Müdür katından geçerken kendime daha bir dikkat ederim					
18	Teşkilatın her çalışanı Türk kültürüne bağlıdır					
19	10 Nisan törenleri, Polisin kendini topluma anlattığı özel anlamlı bir gündür					
20	Polis teşkilatı, ülkenin en köklü kurumlarından birisidir					
21	Polis demek disiplin demektir					
22	Üniformayı herkes büyük bir gururla giyer					
23	Kurum içinde anlatılan polisiye anılarla teşkilatıma daha da bağlanırım					
24	Polis teşkilatında mesleki saygı en üst seviyededir					
25	Polis teşkilatın da yöneticiler astlara aynı zamanda lider olamamaktadır					
26	Telsiz polisle özdeşleşmiştir					
27	Kurallar mutlak suretle uygulanır ve yaptırımlarla desteklenmiştir					
28	Mesleğimizin temel değerleri toplum değerleriyle benzerlik gösterir					
29	Kurum içi adaletin olduğuna inanıyorum					
30	Teşkilatımızda belli zamanlarda geleneksel eğlence, toplantı vs yapılır					
31	Polis toplumsal sorunlara eğilen bir doktordur					
32	Teşkilatın kuruluşunda 1 Numaralı sicili alan polisi merak etmişimdir.					
33	Şakalarımızda ve özel-resmi konuşmalarımızda polisiye terim ve tabirleri kullanırız					
34	Teşkilatta, kıdem, rütbe,yaş, üniforma gibi şeylere saygı gösterilmez					
35	Çalışma veya özel ortamlarda ast ve üstler birbirlerine hitap ederlerken belli bir üslup kullanırlar					
36	Polis Marşını duyunca heyecanlanırım					
37	Çalışma saatlerinde dakiklik ve benzeri şeylere önem verilmez					
38	Polis teşkilatı bir ailedir ve birbirimize sahip çıkarız					
39	Sürekli olarak emir ve tamimleri tebellüğ ederiz					
40	Polisi, diğer mesleklerden ayıran ortak bir polis dili vardır; Telsiz konuşmaları, karşılıklı ifadeler vs					
41	Tüm teşkilatın paylaştığı belli değer ve kurallarımız vardır					
42	Polis teşkilatı kuruluşundan bu yana bir çok kahramanlığa imza atmıştır					
43	Polis teşkilatı, insanın mesleğinde yükselmesine ve kendini geliştirmesine elverişli imkan sunmamaktadır					
44	Çok eski polis büyüklerimize teşkilatımın geçmiş uygulamaları ile ilgili soracağım çok şey var					
45	Statü, unvan ve rütbeye göre davranışlarımızı belirleriz					
46	Ast üst birbirine selam vermek zorunda değildir					
47	Polis demek başarı demektir					
48	Üst yönetim değiştiği zaman kanunlar ve yönetmelikler dışında çok şey değişiyor					

49	Sivil olsun resmi olsun resmi bir giyim standardı vardır					
50	Teşkilatın başarılarını gösteren mesleki anılar tüm çalışanlarca anlatılır					
51	Teşkilatın kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 önemli bir tarihtir.					
52	Polis Teşkilatında kurallara uymayanlara yer yoktur					
53	Müdüriyet girişindeki şehitlerimizi gösteren tabloyu görünce duygulanırım					
54	Hiyerarşik düzen kurallarla belirlenmiştir					
55	Emniyet teşkilatı dış müdahalelerden etkilenmemektedir					

*TEŞEKKÜRLER*



## ÖZ GEÇMİŞ

Ufuk TAŞÇI, 1972 yılında Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. 1994 yılında Ankara Polis Akademisinden 'iyi' derece ile mezun oldu. Emniyet Teşkilatında komiser yardımcısı olarak göreve başladı.

1994-2000 yılları arasında Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde, Mamak İlçe Emniyet Müdürlüğü ve Güvenlik Şube Müdürlüğü emrinde görev yaptı. 2000 yılında ikinci bölge (şark) hizmetini yapmak için Elazığ Emniyet Müdürlüğü emrine atandı. Halen Güvenlik Şube Müdürlüğünde Başkomiser olarak görev yapmaktadır.

Yazar; bilgisayar, güvenlik hizmetleri, bilgi toplama eğitimi aldı. Ayrıca Ankara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi tarafında düzenlenen Temel Eğitim Kursu ile yine aynı kurum tarafından düzenlenen Uzmanlık kursunu başarı ile bitirmiştir. Yazar ayrıca Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezinde dokuz ay süreli İngilizce dil eğitimi almıştır. Meslek yaşamı boyunca yazar, Birleşmiş Milletler Kosova Polis Gücünde 18 ay süre ile görev yapmıştır. Emniyet Teşkilatındaki hizmet içi eğitimlerde ve diğer kurumlarda 'Kurumsal Kültür, 'Özel Güvenlik' ve 'Halkla İlişkiler' konularında dersler vermektedir. Ayrıca, üstün gayret ve başarılı çalışmalarından dolayı 3 adet teşekkür belgesi bulunmaktadır.

Evli ve 2 çocuk babası olan yazarın, en büyük amacı, "Büyük İnsanlar Fikirleri, Orta İnsanlar Olayları, Küçük İnsanlar Kişileri Konuşur" anlayışı içerisinde tüm fikirlere açık, özgür düşünebilen, kendini yetiştirmiş, ülke ve memleketine bağlı bir insan olmaktır.