

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DONANMANIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

14 7248

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖMÜR ZAFER POLAT

-147248-

ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : DOÇ. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2004

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DONANMA KOMUTANLIĞININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: ÖMÜR ZAFER POLAT

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 29.09.2004-2004/20

  
Prof. Dr. Nurullah Genç

  
Doç. Dr. Nihat Erdoğan

  
Doç. Dr. Mustafa Köksal

KOCAELİ, 2004

## SUNUŞ

Sistemlerin ayakta kalabilmeleri için kendilerini sürekli yenilemeleri ve değişime uyum sağlamaları gerekir. Sosyo teknik bir sistem olan Donanma Komutanlığı da teknik açıdan günün en modern harp silah, araç ve gereçlerine sahip olup harp teknolojisinin gerektirdiği tüm yenilikleri yakından takip etmektedir. Diğer yandan sistemin sosyal boyutunu oluşturan insan faktörü ise aslında işin en zor kısmı ve en önemli parçasıdır. İnsanı etkin kullanmak sistemin sinerjisini çok büyük oranda arttıracaktır. Bu gerçekten yola çıkarak mevcut sosyal yapılanmayı gözden geçirip eksik ve aksak hususların altını çizmek büyük önem arz etmektedir.

Tüm yapının ortaya konulması farklı alanların(sosyoloji, psikoloji v.b.) konusu olduğu için bu çalışmada sadece kurumun kültürel yapısı ele alınarak mevcut kültürel yapının içinde Katılım ve Misyon özellikleri irdelenmiştir. Çalışmamda bana yardımcı olup yol gösteren tüm Hocalarıma ve Silah Arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Izmit, EYLÜL 2004

ÖMÜR ZAFER POLAT

## İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET .....	V
ABSTRACT.....	VI
TABLolar DİZİNİ .....	VII
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: KÜLTÜR ÜZERİNE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI</b>	
1. Kavram Olarak Kültür .....	5
2. Örgüt Kültürü Kavramının Doğuşu Ve Oluşumu.....	7
2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Doğuşu.....	7
2.2. Örgüt Kültürün Oluşumu.....	12
2.3. Örgüt Kültürünün Ögeleri .....	18
3. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri.....	22
3.1. Törenler.....	22
3.2. Ritüeller.....	23
3.3. Hikayeler.....	24
3.4. Mitler.....	25
3.5. Semboller.....	27
3.6. Dil.....	28
3.7. Kahramanlar.....	29
4. Örgüt Kültürünün Önemi.....	30
5. Örgüt Kültürünün Yararları.....	32
6. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	34
7. Örgüt Kültürü ve İş Performansı.....	39
<b>2. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TESPİTİ VE ANALİZİ</b>	
1. Örgüt Kültürünü Araştırma Metotları.....	42
2. Örgüt Kültürünü Ölçme Yolları.....	45
3. Örgüt Kültürü Araştırma Modelleri.....	48
3.1. Örgüt Kültürü Envanteri (OCI) Metodu.....	48

3.2. Kültür Açıklığı Araştırması (CGS) Metodu.....	49
3.3. Örgütsel İnanış Anketleri Metodu.....	50
3.4. Örgüt Kültürü Araştırma Metodu.....	50
3.5. Denison Örgüt Kültürü Araştırma Metodu.....	51
3.5.1. Katılım.....	52
3.5.2. Uyum.....	53
3.5.3. Dış Adaptasyon.....	54
3.5.4. Misyon.....	55
<b>3. BÖLÜM: SİLAHLI KUVVETLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>	
1. Silahlı Kuvvetlerde Örgüt Kültürü.....	57
2. Donanmada Örgüt Kültürü.....	58
3. Bir Kültür Unsuru Olarak Askerin Sahip Olması Gereken Mesleki Değerler.....	61
<b>4. BÖLÜM: DONANMA KOMUTANLIĞINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN MEVCUT DURUMUN İNCELENMESİ</b>	
1. Araştırmanın Amacı.....	63
2. Araştırma Probleminin Tanımı.....	63
3. Araştırmanın Modeli.....	63
4. Örneklem Yöntemi.....	64
5. Bilgi Toplama ve Ölçme Yöntemi.....	65
<b>5. BÖLÜM: BULGULAR</b>	
1. Katılım.....	66
1.1. Yetki Verme.....	68
1.2. Takım Çalışması.....	70
1.3. Gelişime Açık Olmak.....	72
2. Misyon.....	73
2.1. Stratejik Yönetim.....	75
2.2. Amaçlar Ve Hedefler.....	77
2.3. Vizyon.....	79

**SONUÇ VE ÖNERİLER**

1. Sonuç.....	81
2. Öneriler.....	84

**EKLER**

EK 1: ANKET SORULARI.....	88
EK 2: ANKET ÇALIŞMASI GENEL İSTATİSTİK SONUÇLARI.....	94
EK 3. ASKERİN SAHİP OLMASI GEREKEN MESLEKİ DEĞERLER...	103

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>117</b>
----------------------	------------

<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>123</b>
----------------------	------------



## ÖZET

Kültür, kullanımı çok kolay, tanımlanması ise zor bir kavramdır. Kavram üzerinde yüzlerce tanım yapılmıştır, fakat herkesi tatmin edecek bir tanıma bulmak güçtür. Bu güçlüğü yaratan şey, bilgi ve malzemenin eksikliği değildir, güçlüğüün asıl sebebi kültür üzerine çalışanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel sahaları ile ilgili tanımlar yapmalarındır. Kültürün çok sayıda tanımı, özellikle yaşam biçimi, insan ürünü olan her şey, sosyal etkileşim ürünü, etkileşim ve ilişkiler bütünü şeklinde vurgular yapmaktadır.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılmiş inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır. Kültür, örgütün çok az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur. Bir başka değişle örgütün görünmeyen yüzüdür.

Bir örgütte kültürel yapı ortaya konmadan örgütün hedeflerine ulaşması çok zordur. Değişimin yaratılması kültürel dinamiklerin anlaşılması ve görünmeyen problemlerin çözülmesi ile mümkündür. Bu da ancak örgüt kültürü değişkenlerinin ortaya çıkartılması ile olur.

Değişen dünya ile birlikte dengeler de değişmektedir. Türk Silahlı Kuvvetlerinin denizlerdeki gücü olan Donanma Komutanlığı da bu değişime uyum sağlamak için büyük gayret sarf etmektedir. Bu araştırmada Daniel Denison'ın Kültürel Karakteristikler Metodu Kullanılarak Donanmanın Kurum Kültürünün Katılım ve Misyona özellikleri araştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlardan özelliklerin zayıf ve güçlü yönleri ortaya konarak önerilerde bulunulmuştur.

## ABSTRACT

Culture is a concept which is too easy to use but very hard to define. There made hundreds of definition on this concept but it is impossible to find one that satisfy everyone at the same time. The reason which makes difficult to define the culture is not the lack of knowledge or the material, the main reason of this difficulty is the variety of the areas that people who worked on this subject. So that everybody made different definitions according to their scientific fields. The most of these definitions emphasize especially life style, everything that belongs to human, social interaction products, and sum of interaction and relation concepts.

Organizational culture can be defined as the construction of shared feelings, activities, expectation, assumptions, believes, manners and values of its members. Organizational culture is a concept of believes and values that are injected to its members. Culture performs the least known and most secret psychology of organization. In other words it's the invisible face of organization.

In an organization it is very hard to reach the goals without exposing the cultural construction. To create the changes is possible with understanding the cultural dynamics and solving the invisibile problems. The only way is to expose the cultural variables for this.

Everythings changing with the change of the world. Navy which is the power of Turkish Armed Forces in the seas, is workig hard to catch this change. In this study we tried to research the cultural traits of Mission and Involvement in Navy by the help of Daniel Denisons Cultural Characteristics Method. We found out the weak and the strong sides of these traits in Navy and we made recommendations from the results of the research.



## TABLOLAR DİZİNİ

TABLO 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TARTIŞMALARINDA TEORİK YAKLAŞIMLAR TABLOSU.....	10
TABLO 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMA METODU KARAKTERİSTİKLER VE BİLEŞENLER TABLOSU.....	52
TABLO:3 KATILIM ÖZELLİĞİ ÖZET TABLOSU.....	66
TABLO 4: YETKİ VERMEK BİLEŞENİ ÖZET TABLOSU.....	67
TABLO 5: YETKİ VERMEK BİLEŞENİ LİKERT ÖLÇEĞİ ÖZET TABLOSU.....	67
TABLO 6: TAKIM ÇALIŞMASI BİLEŞENİ ÖZET TABLOSU.....	69
TABLO 7: TAKIM ÇALIŞMASI BİLEŞENİ LİKERT ÖLÇEĞİ ÖZET TABLOSU.....	69
TABLO 8: GELİŞİME AÇIK OLMAK BİLEŞENİ ÖZET TABLOSU .....	71
TABLO 9: GELİŞİME AÇIK OLMAK BİLEŞENİ LİKERT ÖLÇEĞİ ÖZET TABLOSU.....	71
TABLO 10: MİSYON ÖZELLİĞİ ÖZET TABLOSU.....	73
TABLO 11: STRATEJİK YÖNETİM BİLEŞENİ ÖZET TABLOSU.....	74
TABLO 12: STRATEJİK YÖNETİM BİLEŞENİ LİKERT ÖLÇEĞİ ÖZET TABLOSU.....	74
TABLO 13: AMAÇLAR VE HEDEFLER BİLEŞENİ ÖZET TABLOSU.....	76
TABLO 14: AMAÇLAR VE HEDEFLER BİLEŞENİ LİKERT ÖLÇEĞİ ÖZET TABLOSU.....	76
TABLO 15: VİZYON BİLEŞENİ ÖZET TABLOSU.....	78
TABLO 16: VİZYON BİLEŞENİ LİKERT ÖLÇEĞİ ÖZET TABLOSU.....	78
TABLO 17: KATILIM VE MİSYON ÖZELLİKLERİ KARŞILAŞTIRMA TABLOSU.....	80

## GİRİŞ

Yarınlara ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; var olan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzelterek eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri yarınlara taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir. Değişime uyum sağlayamamak, başka bir deyişle geri kalmak ve daha ileri düzeyde yok olmak demektir.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin, çözümünü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı; yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta "çalışan insan"ı esas alan bir özellik taşımaktadır.

Böylece örgütlerin manevi yönüne yönelme, onları beton binalar, yıllık bütçeler, programlar ve birçok aracın ötesinde onlara can ve kan veren, onları kişilik kazandırma noktasına kadar getiren bir gelişim izlemektedir. Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan ama sınırsız özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmeleri ve çözümünü onda aramaları ancak 1970'li yıllardan sonra söz konusu olmuştur. Bu ise beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Nitekim, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neoklasik dönemde fark edilip, etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte "mükemmeliyetçi yaklaşımın bir uzantısı olarak aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan "örgüt kültürü"dür.

Günümüzde örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirilebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği

olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur.

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırlar. Yine bireysel yetenekleri arttıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirme aracıdır. Öte yandan örgüt, yalnız içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değildir. Çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanda otorite olan Edgar H. Schein'e göre örgüt kültürünü belirleyen faktörler aslında örgütün bilinç altını oluşturan faktörlerdir. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır. Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir.

Örgütsel kültürün özü karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Yani örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsurlardan çok manevi amaçlar ve moral değerlerinden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Değişen dünya düzeni ile birlikte stratejik dengeler de değişmiştir. Türk Silahlı Kuvvetleri ve onun denizlerdeki en büyük gücü olan Donanma Komutanlığı da bu değişime uyum sağlamak için sürekli bir devinim içine girmiştir. Bilginin güç sayıldığı bir düzen içerisinde insan anahtar faktör olarak öne çıkmaktadır. Donanma Komutanlığı da bu gerçeğin farkında olarak kendi entelektüel sermayesi olan çalışanlarını en etkin şekilde kullanmak ve kurumsal gelişim sürecini personelinin gelişimi ile ivmelendirmek için yoğun bir gayret sarf etmektedir.

Bin yıla varan geçmişi ile Türk Donanması köklü bir kültüre sahiptir. Hızla yaşanan değişim süreci içinde bir takım değerlerinin ve örgüt kültürünün de değişime uğrayacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Dünyanın en gelişmiş silah sistemleri ile insanı etkin şekilde entegre etmek ve bu kültürel değişimi olumlu bir şekilde yönlendirmek ve için mevcut kültürel yapının ortaya konması şarttır.

Bu tez çalışmasında amaç Örgüt kültürü kavramını irdelemek ve denizlerdeki gücümüz olan Türk Donanmasının örgüt kültürünü Katılım ve Misyon özellikleri ile ortaya koyarak olumlu bir kültürel değişim için önerilerde bulunmaktır. Bu amaç doğrultusunda Donanma Komutanlığı bağlı birliklerdeki mevcut yapıyı ortaya çıkarmak ve çalışanların kuruma yaklaşımlarını tespit etmek amacı ile Donanma Bağlı her birlikten rasgele seçilen 120 kişilik örnek grubu arasında bir anket çalışması yapılmıştır. Anketlerden elde edilen cevaplar istatistiksel veriler haline dönüştürülüp incelenmiş ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçların, yapılan literatür araştırmasının, Donanmanın ve Silahlı Kuvvetlerin genel yapısı da yapısı dikkate alınarak Donanma Komutanlığı örgüt kültüründe değişimin olumlu olarak yönlendirilebilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Tezin birinci bölümünde Kültür kavramı ele alınmış konu hakkında yapılan literatür çalışması sonucunda kültürün tanımı, örgüt kültürü kavramının doğuşu, oluşumu, öğeleri irdelenmiş daha sonra örgütte kültürün ifade biçimleri açıklanarak kültürün iş performansı üzerindeki etkileri anlatılmıştır. Birinci bölümde ayrıca örgüt kültürünün önemi, örgüt için yararları ve örgüt kültürünün değişiminden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde örgüt kültürünün tespiti ve analizi konusu ele alınmış, kültürü ölçme yolları ve araştırma metotları anlatılmıştır. Üçüncü bölümde Silahlı Kuvvetlerde Örgüt kültüründen bahsedilmiş, Genel Kurmay Başkanlığının Prensip Emri olan ve Silahlı Kuvvetlerin beklentisini ifade eden, bir kültür unsuru olarak askerin sahip olması gereken mesleki değerler belirtilmiştir.

Dördüncü bölümde Donanma Komutanlığının örgüt kültürünün mevcut durumu incelenmiştir. Araştırmanın amacı açıklanmış, örnekleme ve bilgi toplama yöntemi anlatıldıktan sonra beşinci bölüm olan bulgularda yapılan anket çalışmasının istatistik sonuçları yorumlanmıştır.

Son bölümde ise yapılan anket çalışmasının sonuçları, Donanmanın ve Silahlı Kuvvetlerin kültürel beklentileri de dikkate alınarak yorumlanmış ve örgüt kültüründe olumlu gelişme ve değişimlerin yönlendirilebilmesi için önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜLTÜR ÜZERİNE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

#### 1. Kavram Olarak Kültür

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan "colere" veya "cultura" dan geldiği kabul edilir. Bu kelimenin insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanması için 1750 yılı başlarını beklemek gerekmiştir.<sup>1</sup>

XVIII. Yüzyıl'dan önce cultura sözcüğü ekip-biçmek manasında kullanılıyordu. Fransızca'da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır.<sup>2</sup> Alman tarihçiler tarafından, düşünce, sanat ve bilim tarihi incelemeleri sırasında kullanılmaya başlandığında anlamı, genelde insanlığın düşünsel ve toplumsal gelişimini ifade ederek genişlemiştir.

Kavram ilk kez 19. yy. sonlarında İngiltere'de, Tylor'ın "İlkel Kültür" adlı yapıtında tanımlanmıştır. Bu tanım kültür kavramı üzerine çalışan araştırmacılar için temel bir kaynak oluşturmuştur. Tylor'a göre kültür, toplumun üyesi olarak, insan türünün öğrendiği, edindiği, bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bütündür. Genellikle kabul gören ve yüzyıldan fazla zamandır kaynak alınan bu tanım, bazı eksiklerinden dolayı eleştirilmektedir. Özellikle kültürün dinamik bir olgu, bir oluşum ve ilerleme içeren bir olgu oluşunun eksik kaldığı eleştirisini almaktadır. Tozzer'in tanımı bu eksiği kısmen de olsa vurgulamaktadır. Onun tanımında kültür, toplumsal olarak

<sup>1</sup> Ralph A. Luebben, Recent Research, "Life In Society, Der. Thomas E. Lasswell, John H. Burma, Sidney H. Aronson, Illinois, Scot, Foresman and Comp. 1970, S. 86

öğrenilen ve aynı yoldan yeni kuşaklara aşılana davranış örüntüleri ya da kalıplardır. Kültürün çok sayıda tanımı, özellikle yaşam biçimi, insan ürünü olan her şey, sosyal etkileşim ürünü, etkileşim ve ilişkiler bütünü şeklinde vurgular yapmaktadır.<sup>3</sup>

Kültürle ilgili yapılan her tanımlama kültürün doğası ile ilgili farklı teorilerin oluşmasına neden olmaktadır. Antrpologlar arasında bile kültürün nasıl izah edileceği konusunda yaygın bir antlaşmazlık bulunmaktadır.<sup>4</sup>

Örgütte ya da endüstride kültürden söz edildiğinde oluşum ve ilerleme yönü önem kazanmaktadır. Oluşum ve ilerlemeyi sağlayan araç da insanın sembolik düşünebilme yeteneğidir. Ortak olarak kurulmuş düşünsel ve duygusal bir birliğin yaşamı ve sürekliliği iletişim sayesinde olur. Kültür bu yolla paylaşıldığı ve üretildiği gibi, yeni kuşaklara aktarılıp davranış ve zihinsel süreçleri etkiler. Bir başka deyişle kültür, hem insan tarafından üretilen, hem de insanın toplumsal oluşumunda etki eden bir kavramdır.

Güvenç kültürün bilim alanında uygarlık, beşeri alanda eğitim sürecinin ürünü, estetik alanda güzel sanatlar, maddi ve biyolojik alanda çoğalma, üretme ve yetiştirme olarak ifade edildiğini belirtmektedir.<sup>5</sup>

Kültürün tanımı üzerinde uzlaşma olmamasına rağmen, araştırmacılar arasında kültürle ilgili olarak; kültürün, bütüncül, tarihsel temelli, antropolojik kavramlarla ilgili, toplumsal olarak inşa edildiği ve değişiminin zor olduğu şeklinde bir uzlaşma görülmektedir.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Bozkurt Güvenç, İnsan ve Kültür, Ankara: Ayyıldız Matbaası, 1972, S. 96

<sup>3</sup> Güvenç, a.g.e., s.121

<sup>4</sup> Frederic Ericson. Concepts of School Culture an Overview, Educational Administrative Quarterly, Tunstall, 1987, 23/4, s.45

<sup>5</sup> Güvenç, a.g.e., s.98

<sup>6</sup> Geert Hofstede, Measuring Organizational Cultures, Aqualitativ and Quantitativ Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, London, 1990, Sage Publication, s.286

Kültürü tarif etmedeki güçlüğü, Turhan; bazı terimlerin ait oldukları bilim dallarının gelişimine tabi olarak zaman içerisinde yeniden tanımlanması zorunluluğuna ve bu terimlerin kullanılan dilde bilimin onlara vermek istediği anlamlar dışında bazen zıt anlamlar kazanmış olduğuna bağlamaktadır.<sup>7</sup>

## 2. Örgüt Kültürü Kavramının Doğuşu Ve Oluşumu

### 2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Doğuşu

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik alan yazınına Pettigrew tarafından Administrative Science Quarterly 'de yayınlanan "örgütsel kültürler üzerinde çalışırken" adlı makale ile yer almıştır.

Örgütsel kültür kavramının tarihi çok eski olmamakla birlikte bu kavramın yönetim teorileri ve uygulamalarındaki izlerinin bu yüzyılın ortalarına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir.

Bazı araştırmacılar örgütsel kültür kavramını grup kültürü açısından Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları ile Chester Barnard'ın informal örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerindeki çalışmalarına kadar genişletmektedir.<sup>8</sup>

Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji (kültürel antropolojinin bir alt dalı) kökenli kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüştürülerek yönetim alanyazmına

<sup>7</sup> Turhan Mümtaz , Kültür Değişmeleri, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1972, s.35-36

<sup>8</sup> Göksel A. Unutkan, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, Ankara 1995, s:35



yerleşmesinde Deal ve Kennedy'nin "Kurum Kültürü" (Corporate Culture) Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" (in Search of Excellence) William Ouchi'nin "Teori: Z" adlı kitapları önemli rol oynamıştır.

Kültür kavramının örgütsel davranışı anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek açılarından kullanılmaya başlanmasının nedenleri olarak yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıklarının göz önüne alınması zorunluluğu, 70'li yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkışı şeklinde ifade edilebilir.

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır.<sup>9</sup>

1. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi bir çok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.

2. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

---

<sup>9</sup> Mehmet Şişman, Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, s.24

Kültür, antropolojiden örgütsel alanyazına geçmiş bir kavramdır. Bu kavramın antropolojide herkes tarafından kabul edilen bir tanımı yapılamadığından örgütsel araştırmalarda da örgütsel kültür için farklı görüş ve tanımlamalar yapılmaktadır. Bu farklılığın örgüt kültürüne farklı bakış açılarından kaynaklanmakta olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü yaklaşımlarından rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımın bakış açıları aşağıda özetlenmiştir.

Rasyonalist görüş, örgütsel kültürü hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görür. Bu çerçevede kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, sayılılar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır.<sup>10</sup>

Örgütsel kültür tartışmalarında ikinci önemli yaklaşım olan ve Edgar Schein'in önemli katkılarda bulunduğu işlevselci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu çerçevede örgüt kültürüne, örgütsel yaşama olan katkıları açısından bakılır. Edgar Schein'in örgüt kültürüne işlevselci yaklaşımı, değerler ve özellikle de varsayımlar üzerine odaklanır.<sup>11</sup>

Schein'e göre kültür belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretililecek paylaşılan temel tavırlar örüntüsüdür.

---

<sup>10</sup> Ralph H. Kilmann, Five Steps For Closing Culture-Gaps, Gaining Control Of Corporate Culture Sanfransisco, Jossey Bass Pub. 1989, s.1-16

<sup>11</sup> Schultz Majken, On Studying Organizational Culture, Berlin, 1994, Walter De Gruyter Inc, s.15-17

Sembolik yaklaşım örgütlerde etkili bir anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşıma göre kültür “semboller olarak örüntülenmiş anlamlar seti”, “Paylaşılan anlam yada semboller sistemi” olarak tanımlanmaktadır.

Smircich örgüt kültürün semboller merkezli olarak anlamlandırılmamız gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya sembollerini bilebileceğimizi ileri sürmektedir.<sup>12</sup>

Rasyonalist, İşlevselci ve Sembolik yaklaşımların örgütsel paradigmaları ve örgüt kültürü anlayışları Tablo: 1'de gösterilmiştir.

TABLO:1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TARTIŞMALARINDA TEORİK YAKLAŞIMLAR

Kuramlar	Örgütsel paradigma	Örgütsel Kültür
Rasyonalizm	Örgüt başarının bir aracıdır.	Kültür,örgüt amaçlarının başarılması için etkili bir araçtır.
İşlevselcilik	Örgüt gerekli işlevleri icra ederek yaşamayı sürdüren bir topluluktur	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren temel sayılılar ve paylaşılmış değerler örüntüsüdür.
Sembolizm	Örgüt sembolik eylemlerin karmaşık bir örüntüsünü ifade eden bir insan sistemidir.	Kültür, sosyal olarak inşa edilmiş semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: Majken Schultz.: On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding (Berlin: Walter de Gruyter Inc.) s. 14'len uyarlanmıştır.

<sup>12</sup> A.Rıza Terzi, Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayıncılık , 2000, s:19-23

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımların çokluğu, bu konuda antropolojide olduğu gibi bilim adamlarının arasında ortak bir görüş birliğinin olmadığına göstergesidir. Aşağıda bu konuda yapılan tanımların bazıları sıralanmıştır.

Örgüt kültürünü, Louis "Bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti"; Alvesson "Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıltılar"; Deal ve Peterson "Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar değerler örüntüsü"; Schwartz ve Davis " Örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbı"; Wagner ve Hollenbeck "Örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış algılar ve tutumlar"; Armstrong "Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü"; Hofstede "Bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kolektif olarak programlanması" olarak tanımlamışlardır.

Gagliardi örgüt kültürünü, bir örgütü diğerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi olarak tanımlamış; Bloor ve Dawson ise "İşteki bireysel davranışlara rehberlik eden, grubun paylaştığı ortak tecrübeler arasındaki anlam birliğinin oluşumuna yardım eden örgüt hakkındaki inançlar ve algılamalar örüntüsü" olarak; Başaran "İşgörenlerin ortaklaşa geliştirdikleri değer ve düzgüler"; Kozlu "Paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öyküler" olarak tanımlamaktadırlar.

Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılmış tanımlar; incelendiğinde örgüt kültürünü "Paylaşılmış değerler

ve normlar" ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğunu söylemek yanıltıcı olmaz.<sup>13</sup>

## 2.2. Örgüt Kültürün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların, yapılandıracakları örgüt; üzerinde etkilerinin olması doğaldır.

Martin ve diğerlerine göre, kültür yaratmak sörf yapmaya benzer. Kültürü yaratmak isteyenler, bekledikleri dalgayı yakalayamayabilir. Her zaman doğru dalgayı gözleyebilir ve bekleyebilirler. Bu uğraş içerisinde sonsuza dek su üstünde kalabilirler.

Schein bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir.

1. Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.

2. Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.

---

<sup>13</sup> A.Rıza Terzi, a.g.e. s:25-27

3. Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.

4. Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Schein kültürün oluşumuyla bağlantılı olarak kültürün öğrenilmesini sosyal travma modeli içerisinde düşünülebilecek endişe ve zorlukların üstesinden gelme (anxiety and pain reduction) ve başarı modeli çerçevesinde düşünülebilecek olumlu ödül ve destekle öğrenildiğini ifade etmektedir.<sup>14</sup>

Sosyal travma modelinde, yeni bir grup kurulduğunda, grup; üyelerinin birlikte çalışıp çalışamayacağı, üretken olup olamayacağı, hayatta kalıp kalamayacağından kaynaklanan temel bir belirsizlik endişesi ile karşılaşır. Bu durum, grup üyelerinin hayatı daha tahmin edebilecekleri ve paylaşabilecekleri duygu ve düşünce yollarını, aramalarına yol açar. Grubun kurucusu problemlerin çözümünde bazı tercihlere sahiptir. Fakat grup üyeleri bu tercihlerin nasıl çalıştıklarını görür ve sadece sonuçları ile ilgilenir, iç travmalara ek olarak her yeni grup ilk dönemlerinde hayatta kalma krizleriyle karşı karşıya kalacaktır. Grup bir krizi algıladığında ve üstesinden geldiğinde bir rahatsızlıktan da kaçınma yolunu öğrenir. Önceki krize benzer endişe verici durum tekrarlandığında grup endişeyi azaltmak için daha önce yaptığı şeyi tekrarlayacak ve burada işlerin yapılış tarzı düşüncesine ulaşacaktır.

İkinci önemli öğrenme mekanizması olumlu ödüllendirme ve destektir. Her örgüt kurucularının en düşük maliyetle üretim yapma, iyi müşteri hizmeti ve işgörenlere iyi davranma gibi başarılı olma inançlarıyla işe başlar. Bu inançlara dayalı eylemler, grubu başarıya götürdüğünde, grup çalışan her ne varsa

---

<sup>14</sup>Edgar H. Schein Örgüt Psikolojisi, Çev. Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları No:3, s:24-26

tekrarlamayı öğrenecek ve dünyanın gerçekten böyle olduğu fikrini paylaşacak ve bu çerçevede kültür yaratılacaktır.

Cavaleri ve Obloj örgütün kuruluş aşamasında stratejik hedeflerin belirlendiğini ifade edilerek, bu aşamayı kültürün oluşumunda değerlerin seçimi aşaması olarak adlandırmaktadır. Bu ilk aşamadaki seçimler nasıl başarılı olunacağına dair görüşleri kapsar. Bu aşamada işgörenler liderin görüşünü benimsemeyebilir. Yine de kurucular işgörenlerin eylemlerine yön verme gücüne sahiptir. Kültürün oluşmasında ikinci aşamayı Cavaleri ve Obloj "Başarıdan yana olmak" olarak ifade etmektedirler. Bu aşamada kurucuların fikirlerinin geçerliliği tecrübeyle onaylanmış ve muhtemelen bir çok örgüt üyesi tarafından benimsenmiştir. Değerler ve normlar başarıya ulaşma sonucunda kuvvetlenmiştir.<sup>15</sup>

Üçüncü aşama değerlerin idealize edilme aşamasıdır. Adetler, kahramanlar, argo gibi artifaktların (maddi şeyler) görünüşü daha da kuvvetlenir. Örgütsel argo ve sloganlar örgütün yeganeliğinin oluşmasına yardım ederek iletişimde anahtar bir rol oynar.

Dördüncü ve son aşama değerlerin dengelenmesi aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel tarih yaratılarak başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve normlar gittikçe artan bir şekilde doğru kabul edilir ve zaman içerisinde yayılırlar.

Örgüt tarihi, ilerleyen zaman içerisinde yeni işgörenlerin davranışları için örnek alacakları ve yüceltecekleri kahramanların tarihidir. Örgütün tarihi örgütle ilgili efsanelerin mitlerin oluşumuna ve kuşaktan kuşağa aktarılmasına yardım eder.

---

<sup>15</sup> Steven Cavalery ve K. Oblaj, Management System A Global Perspective, California, Publishing Company, 1993, s.272-276

Pettigrew kurucuların örgütlerin sadece yapı ve teknoloji gibi somut yönlerini değil, aynı zamanda ideolojilerini, inançlarını, törenlerini efsanelerini ve simgelerini de yarattıklarını belirtmektedir.

Williams ve diğerleri örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörleri kurucular, yöneticiler, çalışma grupları, örgüt teknolojisi ve harici çevre olarak ifade etmektedirler.

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte işgören olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel altyapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir.

İşgörenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir payda da birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yararlar için ortaklaşa davranmak, bunun içinde ortak bir dil değer ve normlara gereklilik vardır.<sup>16</sup>

İşgörenler tarafından oluşturulan kültür yeni gelenlere aktararak gelecek kuşaklara iletilir. Kültürün oluşmasında işgörenlerin etkisinin informal bir etki olduğu söylenebilir. Başaran'ın ifadesiyle de işgörenlerce oluşturulan kültüre yönetim sadece yardım edebilir.

Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olduklarından çevrenin kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Enver Özkalp ve Z. Sabuncuoğlu, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:116,1988, s:42

<sup>17</sup> İ. Ethem Başaran, Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü.Eğitim Fakültesi Yay. No:111, 1991, s:241



Sargut örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır. Örgütün girdileri aşamasında yer alan insan gücü teknoloji ve bilgi çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün başlamasına yardım eder. Örgüt negatif entropi oluşturabilmek için gerekli dinamikleri çevreden sağlarken girdilerin bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması geliştirerek, çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı bu durum, örgüt kültürünü aynı kültürel çevreden olmalarına rağmen diğer örgütlerden farklılaştırır.

Tosi ve diğerleri örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri şu şekilde sınıflamaktadırlar:

1. Genel dış etkiler: Toplumun paylaştığı tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi örgütün üzerinde hiç bir kontrolü veya az bir kontrolü olduğu faktörlerdir.

2. Toplumsal değerler ve milli kültür: Toplumdaki başat inançlar ve değerler (insanlık erdemi ve bireysel özgürlük gibi) toplumdaki güç mesafesinin şekli, zaman ve iş yönelimi gibi faktörlerdir.

3. Örgüte özgü faktörler: Çevredeki teknolojik değişme örgütün gereksinimlerini de değiştirecektir. Bu durum örgüt kültürünü farklı seviyelerde etkileyecektir. Mesleki sosyalizasyon sürecinde daha iyi eğitilmiş işgörenler ve güçlü profesyonel değerler oluşacaktır. Bu da parçalanmış mesleki alt kültürleri doğurabilir. Örgütün tarihindeki önemli olaylar ve kişiler de örgüte özgü faktörler arasındadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

1. Kurucuların etkisi: Örgüt kurucuları örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular kültürü hem yaratır hem de geleceğe taşırlar. Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonları örgütsel inanç ve geleneklerin özünü oluşturur.

2. İç çevrenin etkisi: Örgütlerin kendilerine has kültürleri örgütün yapısı ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültürü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir.

3. Dış çevrenin etkisi: Örgütler farklı sektörlerde eylemlerini sürdürürler. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını becerilerini ve kullanmaları gereken kaynakları belirleyecektir. Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.

4. Yönetim uygulamaları: Örgütün kuruluş aşamasında kurucuların etkisi büyüktür. Bu etki örgüt büyüdükçe ve geliştikçe azalma eğilimi gösterebilir. Örgütte işlerin yapılış tarzı zamanla uygun olmayan bir şekle dönüşebilir. Örgütün değişen çevresi örgüte yeni sorumluluklar getirir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır. Bu etki, yöneticilerin örgütsel inançların yeni durumlara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde oluşabilir.

5. Ulusal kültürün etkisi: Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır.

Örgüt kültürünün oluşumu etrafında yapılan tartışmalar değerlendirildiğinde kültürün oluşumuna etki eden faktörleri:

1. Kurucuları etkisi
2. Dış faktörler
3. Örgüt içi faktörler

olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.<sup>18</sup>

### 2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili alanyazın incelendiğinde kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu görülmektedir.

Pettrigrew örgüt kültürünün öğelerini, semboller ritueller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır.<sup>19</sup>

Trice ve Beyer örgüt kültürünün öğelerini, değerler normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarıma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadır.<sup>20</sup>

Meek kültür öğelerini; semboller (dil mimari ve artifaktlar) mitler, düşünce sistemleri (ideoloji dahil) ve ritueller olarak tanımlamaktadır.

Gordon ise, kültür öğelerini; inançlar, paylaşılan değerler, kahramanla, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler (bireysel yönelim veya kolektif yönelim gibi) olarak altı grupta toplamaktadır.

---

<sup>18</sup> Terzi A.Rıza, a.g.e. s:32

<sup>19</sup> Andrew M. Pettigrew, On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 1979, 24 s: 574

<sup>20</sup> Harrison M. Trice, and J.M. Beyer, Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials, Accademy of Management Rewiew, 1984, 9/4, S:654

Kono 'ya göre örgüt kültürü:

1. Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler,
2. Örgüt üyelerinin karar alma yöntemleri ve düşünme şekilleri,
3. Açık davranış örüntüleri olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır.<sup>21</sup>

Schein göre kültürün üç temel düzeyi vardır.<sup>22</sup>

1- Artifaktlar: Görülebilen fakat deşifre edilemeyen

- Buluşlar
- Teknoloji
- Sanat
- Görülebilen ve duyulabilen davranış örüntüleri

2- Değerler: Farklılığın daha yüksek seviyeleri

3-Temel Varsayımlar:

- Kanıksanmış
- Görülmeyen
- Çevreye ilişkin
- Tahmin edilen
- Gerçeğin, zamanın ve mekanın doğasına ilişkin
- İnsanın doğasına ilişkin
- İnsan faaliyetlerinin doğasına ilişkin
- İnsan ilişkilerinin doğasına ilişkin

Artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yaratılar, elbiselerin şekli, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler ve törenler gibi grubun gözlenebilen unsurlarıdır. Kültürün bu aşamasında en önemli nokta artifaktların gözlemlenebilmesinin kolay deşifre edilmesinin zorluğudur.

<sup>21</sup> Terzi A.Rıza, a.g.e. s:39

<sup>22</sup> Edgar H. Schein Örgüt Psikolojisi, Çev. Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları No:3, s:4

Kültürel artifaktlar, işgörenlerin birbirleriyle ve fiziksel çevreleriyle olan etkileşimlerinde aracılık ederler.

Artifaktları sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayırmak mümkündür. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikayeler ve dil sözlü artifaktları, ritüel ve törenlerde yapılan eylemler davranışsal artifaktları, teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbiseleri gibi unsurlar da fiziksel artifaktları oluşturmaktadır.

Değerler: Bütün grupların öğrenme süreci son tahlilde birisinin orijinal fikirlerini içerir. Bir grup bir sorunla karşı karşıya kaldığında ilk çözüm önerisi bazı bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki varsayımlarını yansıtır. Bu bireyler, daha sonra lider veya kurucu olarak probleme yaklaşım tarzını benimsemeleri için grubu etkileyen kimselerdir. Grup henüz bir grup olarak yeni probleme karşılık verecek ortak bir eylemi yüklenmedikleri için ortak bir bilgiyi de paylaşmamaktadırlar.

Önerinin grup tarafından değer olarak algılanabilmesi için yönetici tarafından grubun ikna edilmesi ve başarının paylaşılması gerekir. Bu süreç sonucunda öneri bilişsel dönüşüm sürecine girerek paylaşılmış değer aşamasına ulaşır.

Temel varsayımlar: Bir problem için sunulan çözüm başarıya ulaşır sürekli tekrarlandığında kanıksanır. Bir değer ve bir tahminle desteklendiğinde aşama aşama gerçekmiş gibi kabul edilir, gerçekmiş gibi görülen varsayım bize dünyanın bu şekilde işlediğini anlatır. Temel varsayımlar seti olarak kültür, farklı durumlardaki eylemlerimizi, bizim için anlamlı olan şeyleri, olaylara nasıl duygusal tepki göstereceğimizi ifade eder. Ayrıca, varsayımlar, bir grubun üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluşturmaktadır.

Bir kültürel varsayım, örgüt içerisinde o kadar tutarlı bir biçimde bağlanılmış ve kanıksanmış olunabilir ki hiç kimse onu çığnemeye cesaret edemez. Çünkü varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemler olduklarından zaman içerisinde işgörenlerin "sorgulama" alanından çekilerek bilinçaltına yerleşirler.

Bu çerçevede bir örgütte örgüt üyeleri tarafından algılanan varsayımları örgüt üyelerinin dünyayı algılama, anlamlandırma ve değerlendirme biçimleri olarak ifade edebiliriz.

Bir örgütün kültürü o örgütün işgörenleri tarafından kazanılan yetenek ve alışkanlıkların bütününden oluşur. Bu bütün kavramsal düzeyde anlamlar, ideolojiler, gelenekselleşmiş algı sistemleri ve bilişsel ve bilinçaltı yapılarından, uygulama düzeyinde ise normlar, kurallar, davranış standartları, sosyal ilişkiler ve artifaktlardan oluşur.

Örgüt kültürü bir dizi tören,sembol ve mitem oluşmaktadır. Bütün bunlar örgütün inanç ve değerlerini örgüt çalışanlarına aktarır. Soyut kalabilecek fikirleri işgörenler için anlaşılır hale getirir.

Kimi yazarlar örgüt kültürünü değerler, inançlar, iklim, normlar, semboller ve örgüt felsefesi olarak ifade etmekte; kültürün özünü inanç ve değerlerin oluşturduğunu, iklim, norm, sembol ve felsefenin örgütsel kültürün inanç ve değerlerden kaynaklanan göstergeleri olduğunu vurgulamaktadırlar.

Örgüt kültürünün öğelerini kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri (kültürün görülebilen yüzü) şeklinde ayırma tabi tutmak daha kapsamlı bir değerlendirme imkanı sağlayabilir.

Örgütsel kültürün esas öğelerini değerler inançlar ve normlar olarak, kültürün ifade biçimlerini diğer bir deyişle görülebilen yüzünü; ritüeller, törenler, hikayeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak ifade edebiliriz.

### 3. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri

#### 3.1. Törenler

Törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir. Törenler insanların iyi biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar olarak tarif edilebilir.

Törenler, örgütün temel değerlerini en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir. Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür.<sup>23</sup>

Törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder. Bu amaçları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
2. Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
3. Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
4. Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

<sup>23</sup> Tolun Barlas, Toplum Bilimine Giriş, AdımYayıncılık, Ankara 1996, s:444

Törenler istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak ve dış çevreye mesajlar göndermek gibi işlevleri vardır.<sup>24</sup>

### 3.2. Ritüeller

Ritüeller (adetler), kültürel kalıp ve değer güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgüt içerisinde önemli tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçle personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar.

Ritüeller nispeten özenli planlanmış faaliyetler seti ve sosyal etkileşimlerle icra edilen ve sosyal sonuçlan olan etkinliklerdir. Her örgüt günlük hayatı içerisinde rituel olarak adlandırılabilir programlanmış iş programlarına sahiptir. Bunlar işgörenlerden ne beklendiğine dair veriler sağlar.

Ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir. Örnek olarak yeni bir yöneticiyi tanımak için yapılan toplantılar ve resmi yemekler örnek olarak verilebilir.<sup>25</sup>

Güçlü kültürlere sahip örgütlerde ritüeller ayrıntılarıyla ve detaylarıyla açıklanarak bu ritüellerin takip edilmesi istenir.

---

<sup>24</sup> Beril Akıncı, Kurum Kültürü: Tanımı, Özellikleri ve Boyutları, Human Resources Dergisi, 1997 Sayı 6, s.30-35

<sup>25</sup> Tengiz Üçok, Organizasyon Kültürünün Oluşumu, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 1997, Sayı 4, s.38



### 3.3. Hikayeler

Hikayeler, daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Hikayeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir.

Örgütsel hikayelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün işgörelere nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, işgörelerin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı şeklinde üç temel konuyu kapsar.

Hikayeler, insanlar için sembol olabilirler. Bir fikir hakkında öznel bir rol veya tam açıklayıcı bir ifadeden ziyade o fikrin örneğini temsil ederler. Hikayeler, bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar.

Hikayeler, örgüt kurucularının ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Hikayeler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir hikaye, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte işgörelerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir hikaye yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir.

Negatif bir hikaye, kaliteli bir işgörelinin sadakatsizlik suçu işlediğinden dolayı kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca işten çıkarıldığını anlatabilir. Bu tür bir hikayede kasıt, ima yoluyla işgörelerin davranışlarını kontrol etmek ve işgörelere arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir. Kimi yazarlara göre de hikayelerin örgütün anlamını ve yönünü şekillendirici bir işlevi vardır.

Örgütsel olaylar ve işgörenler hakkındaki hikayeler, örgütsel kültürün boyutlarını canlandırır. Yaratıcılık, değerler ve etkililik gibi örgütün bazı sembolik ifadelerini yansıtan hikayeler, örgüte has bu sembolik ifadelere de örnek teşkil ederler.

Hikayeler, bir grubun tarihini inançlarını paylaşılmış kültürünü yeni üyelere aktarır. Örgütler kaybedenlerin başarıların ve başarısızlıkların hikayeleriyle doludur. En önemli hikayeler örgütün kurucularıyla ilgilidir. Kuruluş hikayesi mücadeleci bir kurucunun kahramanlık çabalarından öğrenilmiş dersleri ihtiva eder. Örgütün kuruluşu, karizmatik liderler veya diğer önemli olaylar hakkında anlatılan hikayelerin, örgütün imajını göstermek ve üyelerin değerlerini birleştirmek gibi işlevleri vardır.

### **3.4. Mitler**

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Mitler, dokunulmaz modeller olarak ortaya çıkmakla, insanın girişimi engelleyecek gibi görüneceklerine, gerçekte insanı yaratıcı olmaya sürüklerler. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğunu konusunda güvence vererek, girişiminin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuvarın giderilmesinde yardımcı olur.

Mit, bir sahte inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit geçmişini bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur.

Mitleri, gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen, ve aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayeler olarak tanımlanabilir.

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubu diğerinden ayırmaya da yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. Mitler tutucu kuvvetlerdir. Mevcut inançları kutsallaştırırlar (sekreterlere teknisyenlerden daha az ücret ödenir, yasama süreçleri yasal prosedürlerle özleştirildiği için politikaya avukatlar egemen olur, gizlilik güç kaynağıdır). Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler ön yargılar ya da klişelerden türer. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve işgören kıyağından diğerine aktarılırlar. Bir örgüt değişime girdiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Aksi bir durumda eski mitlerin yönetimin vizyonunu sınırlaması kaçınılmazdır.

Mitler, içeriklerine göre rasyonelleştirici, değerlendirici, nitelendirme uzaklaştırma ve ikilik mitleri olarak değişik kategorilere ayrılabilirler.<sup>26</sup>

Rasyonelleştirici mitler, örgütte daha önce yaşanmış olan olayları rasyonelleştirir ve bunlar arasında ilişkiler kurarak gelecekteki eylemler için yasalar oluşturur.

Değerlendirici mitler, statü farkları iyi-kötü, uygun olan-uygun olmayan durumlar arasında düzen yaratan mitlerdir. Bu mitler doğrudan örgütün değer sistemine dayanan mitlerdir.

Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri, değerlendirici mitlerle ortaya konan özel kategorilerle, kişiler için zıtlıkları belirten öykülerin bütününden oluşur. (biz, siz, onlar benim örgütüm gibi)

---

<sup>26</sup> Erdem Ferda, İşletme Kültürü, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1996, s:41-42

İkilik mitleri, Örgüt gerçeği ile toplum değerlerinin yansımından doğan, işgörenlerin değerler: arasında varolabilecek gerilimleri açıklayan mitlerdir.

Bu açıklamalar çerçevesinde, mitlerin örgüt içerisinde şaşırtıcı olabilecek olay ya da eylemlerin açıklamasına yardımcı olan kurgusal öyküler olduğu söylenebilir.

### 3.5. Semboller

Semboller, Kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Kültürün anlamına açıklayarak örgütün derinliklerindeki değerleri simgelerler. Sembol kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne eylem, olay nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı ortaya konan deneyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar olarak ifade edilebilir. Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar.

İnsanlar belirsizlikle ve kaosla başa çıkabilmek için sembollerini yaratırlar. Semboller, örgütsel yapı gerçekte olması gerekene tam uygun olmasa bile, bir yapı oluşturarak belirsizliğe karşı engel oluştururlar.

Semboller, örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir. Ayrıca sembollere, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi, örgütün ismi örnek olarak verilebilir. Fiziksel çevrenin düzenlenmesinin (örgüte ait binaların dış düzenlemesi, büroların iç düzenlemesi, masa ve sandalyelerin yerleştirilmesi) nin sembolik belirleyiciliği vardır. Bu tür düzenlemeler, yöneticiler, işgörenler ve müşteriler arasındaki ilişkilerin mahiyeti hakkında bir fikir verir.

Bir sembol, içsel bir inanışın dışsal bir işaretidir. Bir sembolün bir şeyi temsil etmekten öte bir işlevi vardır. Ayrıca sembol ardında yatan inançlar ve mitlerin özellikleri hakkında bir bilinç de verir. Güçlü bir sembol bir çok tartışmada en etkili kanıt olabilir. Kürtaj karşıtı göstericilerin cenin resimlerini göstermelerinin nedeni budur. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır.

Sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemlere olarak ifade edebiliriz.

Örgütsel kültürün sembol ve mitleri üzerinde yapılan çalışmalar, sembol ve mitlerin çok güçlü güdüleme araçları olabileceğini göstermektedir. Sembol ve mitler davranışı sürükleyebilir ve işin amaçlarını belirleyebilirler. Örgüt kültüründe yerleşmiş güçlü bir sembol, istenmeyen davranışı düşüncülemez bir hale getirebilir.

### **3.6. Dil**

Dil, kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Dil, toplumsallaşma ile birlikte tarihsel sürekliliği de olanaklı.

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilirler. İşgörenler bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar.

Örgütlerin kendilerine özgü olan bu dile; şarkılar, işaretler, metaforlar (mecazlar) ve işgörenlerin oluşturduğu ve özel anlam yüklediği dil biçimlen (argo) örnek olarak verilebilir. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, işgörelere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır.<sup>27</sup>

Dil, basit anlatımların iletilmesi kadar, sosyal değerlendirmelerin, ima yoluyla anlatılan uyarımları da ifade eder. Dil ortak bir semboldür ve böyle olması sıfatıyla da kültürün görüntüsüdür.

Örgütler veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet. Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir.<sup>28</sup>

### 3.7. Kahramanlar

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve işgörelerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar. Kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup, işgörelerin davranışına model oluşturarak, örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım ederler.

Kahramanlar, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışmaları güdüleyen, dışarıya karşı örgütü ve kültürünü temsil eden kişiler olarak görülebilir.

<sup>27</sup> Sulhi Dönmezer, Toplum Bilim, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1994, s.110

<sup>28</sup> Nermin Uygur, Kültür Kuramı, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1984, s.19

Kahramanların örgütsel kültür değerlerini somutlaştıran örgütün kurucuları veya örgüt içerisinde başarılı olmuş olan insanlar olduğu söylenebilir.<sup>29</sup>

#### 4. Örgüt Kültürünün Önemi

Görüldüğü üzere kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler vb insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Organizasyon kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle kültür "bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi" olarak da tanımlanabilir.

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında bir rol oynamaktadır. Çünkü, organizasyon kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.

---

<sup>29</sup> Cem M.Kozlu, Kurumsal Kültür, Defne Yayıncılık, İstanbul 1986, s:57

Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan, ürün, müşterileri, büyüklüğü, ve yerleşim yeri, rekabet şartları, finans ve insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaksal faktörler gibi hususlar kültürlerin oluşması için gerekli olan inançlar, değerler ve varsayımlar bütünü oluştururlar. Değer inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar.

Tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünürler; fakat bilgilerin yorumu, inanç, değer ve varsayım zorunluluğu vardır. Varsayımlar, organizasyon için önemli olduğu kadar risklidir de. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticileri tarafından şirket kültürü dikkate alınarak belirlenir. Risk üstlenene bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkanlarıyla birlikte parlak bir geleceği planlarken, aynı ortamda aynı şartlarda olan başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görür ve daha sınırlı stratejileri tercih ederler. Dolayısıyla seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Stratejik planlamacılar varsayımları, inançları ve buna dayalı sonuçları planlayarak tüm stratejik alternatifleri değerlendirirler. Bu da aşağıdaki süreç yardımı ile oluşturulur.

1. Strateji ile ilgili tüm varsayımların oluşturulması.
2. Oluşturulan her varsayımın geçerliliğinin test edilmesi.
3. Her bir varsayımın olası olumlu ya da olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesi.

Gerçekçi ve geçerli olmayan varsayımlar, organizasyonunu stratejik sorunlarının nedenini oluştururlar. Varsayımlar yanında inançlar da strateji seçimi olumlu ya da olumsuz biçimde etkiler. İşletmelerde egemen olan bazı inançları şöyle belirleyebiliriz.



1. En iyi olma inancı
2. İşin yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı.
3. İnsanların birey olarak önemli oldukları inancı.
4. Üstün kalite ve hizmet inancı.
5. Örgütteki üyelerin çoğunluğunun yenilikçi olması ve başarısızlığın azaltılmasında istekli olunması gerektiği inancı.
6. İletişimi zenginleştirmek için biçimsel olmayan davranışların da çok önemli olduğu inancı.
7. Ekonomik büyümenin ve karın örgütsel başarının temelini oluşturduğu inancı.

Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değer üzerine kurulur. Bu değerlerin geçerliliği ve gücü organizasyonunun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejide yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürdeki bir değişikliği gerektirdiğinden, bu konunun ayrıntılarını da düşünmek gereklidir. Gerçek değişim inanç ve değerlerdeki değişimle başlar; yani yeni strateji ve faaliyetler bu değişiklikler sonucu uygulanabilirler. Yeni stratejileri hayata geçirmek için çevresel değişimlere uygun yeni bir inanç ve değerler sistemi oluşturmakta yarar vardır.<sup>30</sup>

## 5. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür.

<sup>30</sup> Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul 1988, ss:113-115

1. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.

3. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikililer de önlenir.

4. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (Amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.

5. Örgüt kültürü sembollerle, seramonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder.

6. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir rgt hakkında değerlendirmeler de okurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlar.<sup>31</sup>

## 6. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgütsel kültürü değişmez değildir; i ve dış evre şartlan örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir. Örgüt ve kurumlarda tartışmasız bir örgütsel kültürün olduğundan söz edilemez. Bu nedenle, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıklarla oluşan başarısızlıklar da yaşanır.

Örgütsel kültürün değiştirilmesi ile ilgili yaklaşımlar benzerlik taşımaktadır. Her Şeyden önce kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalı ve bu konuda gerekli çabayı göstermeli, tüm personele örnek olacak inanç ve değerler sergilemeli, standartlar ortaya koymalıdır.

Bununla birlikte düşünürlerin danışman konumundaki bazı kişi ve kurumların örgütsel kültür değişimini başarıyla yürütebilmeleri için bazı tavsiyelerde bulundukları görülmektedir. Biz bu düşünürlerden Schein, Kilmann ve Kono'nun görüşlerine kısaca temas edeceğiz. nl düşünürlerden Schein'e göre olası bir değişim, Şu nedenlere dayandırılmaktadır;

1. Örgütün hayat eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme ve durumlara göre kültürel değişim gerekli hale gelir.

2. Kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değiştiğinin farkına varılmasıyla örgütsel kültür değişebilir.

---

<sup>31</sup> Erol Eren, age ss:115-116

3. Örgütün çevreden gelen bir kriz sonucunda veya örgüt içi güçlerin kültür değişimini başlatabilecek duruma gelmesiyle örgütün değişime hazır hale gelmesi durumunda kültürel değişim başlar.

Schein'e göre şirketin ilk kurulduğu yıllarda kurucu sahibin eğilimleri ve kişisel inanç ve değerleri baskındır. Kuruluş bir aile şirketi ise ailenin baskın inanç ve değerleri kültürel ortamı oluşturur. Şirketi büyüme geliştirme vizyonuna sahip olan patron ve yöneticiler, örgüt dışından bir danışmanın yardımı ile başarılı sonuçlar elde edilmesi ile örgüt büyür, satışlar artar, örgüt yapısında önemli mevkilere istenen bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişiler getirilerek kültürel değişim başlatılır.

İkinci evre büyüme, ürünlerin ve pazarların geliştirilmesini simgeler. Büyüme dikey bütünleşme, coğrafi olarak üretim ve satış birimlerini yurt içi ve yurt dışında yayma şeklinde, başka şirketlerle birleşmeler veya onları satın alma şeklinde oluşur. Bu sırada ana şirket kültürü yanında alt kültürler ortaya çıkar, farklı yörelerde rekabetin ve çevresel faktörlerin değişik olması nedeniyle değişik örgütsel kültür ortamlarına rastlanır. Bu kültürel farklılıklar bazı konularda çatışma, bazı konularda uzlaşma ile örgüt kültüründe değişimi sürekli kılar. Yeni inanç ve değerler ile yeni varsayımlar yerleştirmek için ana merkezin yoğun çabaları ortaya çıkar. Planlı değişim ile örgüt geliştirme, danışman yardımıyla örgütsel müdahale yöntemleri uygulanır. Yeni teknolojilerin gerektirdiği kültürel değerler hayata geçirilir. Uyarılma eğilimleri yapılır. Örgütte yeni kültürel ortamı oluşturmak ve devamlı iyileştirmek için örgütsel öğrenme ve takım çalışmalarına hız verilir, tüm personelin kararlarda güçlü ve yaratıcı katılımı (empoverment) sağlanır.

Olgunluk döneminde büyüme durmuş, inanç ve değer sistemleri tam anlamıyla oturmuştur. İç denge, atalet ve durgunluğa neden olabilir. Personelde değişim için motivasyon azalabilir. Örgütsel kültür, örgütsel bürokrasi ile özdeşleşerek yaratıcılığa engel oluşturabilir. Kültür geçmiş başarılarla övünme ve

onları savunma gereği olarak korunur ve savunulur. Bu gibi durumlarda kültürel ortamı değiştirmek de oldukça zordur. Ama kültürel değişme her evrede olduğu gibi gerekli ve kaçınılmazdır.

Nihayet olgunluktan çöküş dönemine veya gerileme evresine girildiğinde yeniden yapılanma, birleşme, başka örgütlerle birleşerek o örgütlerin kültürleriyle özümsemeye gitme zorunluluğu doğar. Bu takdirde örgütsel kültür, kilit yönetim kadrolarında yapılan değişikliklerle değişmeye başlar; daha doğrusu kurum veya işletme örgütsel kültürü değiştirmenin yaşamsal bir sorun olduğunu ve ancak böylece yaşamına devam edebileceğini anlar. Burada araçlar, zor kullanma, işten çıkarma, reorganizasyona gitme, duyarlılık eğitimi ve örgütsel değişim, yeni teknoloji uygulayabilmek için tekniksel ve beceri geliştirme eğitimi yapmaktır.

Planlı değişim, örgütsel öğrenme takım çalışmaları, örgüt danışmanlarının yardım ve aracılığı bu değişimde etkili olabilecek araçlardır.

Burada dikkat çeken nokta, örgütün kuruluş aşamasında örgüt kültürünün olumlu bilyeme etkeni durumunda olmasına karşılık, olgunluk veya çöküş döneminde bu olumlu etki aksine olumsuz hale gelmesi ve kültürel değişim kaçınılmaz olmasıdır. Örgütün gelişme aşamasında çeşitlenip değişik haller almaya başlayan örgüt kültürü, hangi unsurların değiştirilmesi, hangi unsurların korunması gerektiği konusunda yöneticilerin başını ağrıtmaya başlar.

Bu tespit için örgütsel kültürün elemanlarını iyice analiz etmek zordur. Başarısız stratejistler örgüt kültürüne zarar verebilir ve strateji değişimi örgüt kültürü değişimini zorunlu kılabilir.

R. Kilmann'a göre de, aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır:

1. Örgüt kültürü, örgütün ana hedefini destekler nitelik arz etmiyorsa,

2. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmedeği zaman,

3. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar grupların işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işler sağlamadığı ve örgütteki çıkar grupları arasında uyum sağlamadığı zaman,

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı hallerde, örgüt kültürü değişimi kaçınılmaz olacaktır.

Kilmann'ın değişim için beş temel evre öne sürmektedir. Bunlar:

1. Gerçek normların su yüzüne çıkarılması: Bu adımda örgüt üyelerinden tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı inanç, değer ve standart ve varsayımlar yazması istenir.

2. Yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması: Örgüt üyelerinden örgütün nereye gitmesi gerektiği ve hangi tip davranışların doğru olacağı konusunu tartışmaları istenir.

3. Yeni normların oluşturulması: Örgüt üyelerinden başarı için yeni inanç, değer, standart, varsayım kalıplarının oluşturulması ve tartışması istenir.

4. Kültür boşluklarının saptanması: Bu adımda ise mevcut normlarla, arzu edilen yeni normlar karşılaştırılıp, aradaki farklılıklar saptanır ve yeni normların yerleşmesi için planlar yapılır.

5. Kültür boşluklarının doldurulması: Bu sonuncu adımın temel hedefi bir kültür şokuna neden olmadan, örgütün mevcut eski normlarından arzu edilen normlara doğru değişimini başlatmak için harekete geçilir.

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü üç şekilde değişebilir. Birincisi, zorlama ve saldırgan davranışlarla, ikincisi, uygun olan bir bölüme pilot çalışma yapıp deneyim kazanıp tüm örgüte yayma ile, üçüncüsü ise, yapıyı, kuralları ve yönetim proses ve mekanizmalarını değiştirme ile gerçekleştirilir.

Saldırgan yaklaşımda: Yeni işletme stratejileri, yine yeni ürün ve pazarlama politikaları içinde yeni davranışlar gerektireceği için beraberinde şirket kültürünün de değişimini de içerecektir. Bu yaklaşımı, üst yönetim tüm örgüt çapında başlatacaktır.

Deneysel yaklaşımda: Örgütün bir bölümünde değişiklik ile başlar ve başarılı olunursa diğer bölümlere de yayılır.

Örgüt personel yönetimi yaklaşımında ise, örgütsel yapının değişimi için çalışma yapacak bir takım veya departman oluşturulur. Örgüt kültürünün değişiminde bu çok önemlidir. Çünkü bu yeni yapılanma ile daha önce oluşturulan strateji uygulamaya konulacaktır. Yeniden yapılanma ise, yeni yönetsel mekanizmaları oluşturma ve hayata geçirmeyi temsil edeceği için örgütsel değişimi de gerçekleşmiş olacaktır.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Eren Erol, a.g.e. s:116-118

## 7. Örgüt Kültürü Ve İş Performansı

Örgütsel kültür ve iş performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda kuşku götürmez derecede pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Uzun dönemde örgütsel kültür, belki de organizasyonların hayatta kalması ya da yitip gitmesinde tek başına belirleyici kriter olacaktır. Bu konudaki en ünlü çalışmalardan biri Peters ve Waterman'a (1982) aittir. Onlara göre IBM, HP, Procter and Gamble ve McDonalds gibi şirketlerin sağladıkları sürekli ve yüksek performans, kurumsal kültürlerinin yansımasıdır. Benzer şekilde Moriey ve Heraty (1995), yüksek performans gösteren organizasyonları incelemiş ve bu şirketlerin ortak özellikleri arasında geliştirilmiş özerklik ve kontrol, hiyerarşik kademeler en aza indirilmiş, yayılmış organizasyon yapıları ve gelişmiş insan kaynakları uygulamalarının olduğunu göstermişlerdir. İnsan kaynakları alanında yaygın olarak kullanılan uygulamalar ise, gerçekçi iş analizleri, guruba dayalı eleman seçme yöntemleri, açık iletişim ve geri bildirim destekleyen yönetim felsefesidir.<sup>33</sup>

Kültür, örgütlerin en büyük rekabet avantajı olabilir. Her türlü ürün, teknoloji, strateji, prosedürler, ödül, performans sistemleri vb. rakipler tarafından kopya edilebilirken, örgütsel kültür kopya edilemez, taklit edilemez. Bir organizasyonun kültürü uygun davranışları ve sınırları tanımlar, bireyleri motive eder ve belirsizlik durumlarında çözüm yollarını gösterir. İşte bu taklit edilemez özelliği onu sürekli bir rekabet avantajı haline getirmekte, farklı bir üstünlük yaratabilmektedir.

Açıkça tanımlanmış, paylaşılan bir vizyon ve güçlü örgüt kültürü, performansın en kritik öğeleridir. Güçlü bir örgüt kültürünü sürdürmek, hızlı bir şekilde değişen ortamda çok zordur, fakat imkansız değildir. Güçlü bir örgüt

---

<sup>33</sup> Liderlik Ders Notları Dz.H.O, s:59



kültürü ve felsefesi, değişimi kabul eder ve büyümeye hazırlıklı olur. Performansı yükseltecek mükemmel koşullar yaratır.<sup>34</sup>

Kurumları tercih edilen yapan sadece ürünler değil, aynı zamanda onları çevreleyen olumlu ilişki ve genel iletişim ortamı ile onların değerlerine ve yaşam tarzlarına saygı duyan bir anlayıştır. Benzer şekilde, çalışanlar farklı bir konum ve deneyime sahip olduklarını düşündükleri yerlerde ve gurur duydukları kurumlar için daha da istekli çalışmaktadır.

Kazanma düşüncesi kalıcı bir sürekli iyileştirme kültürü için hayati rol oynar. Güçlü bir kültür, performans iyileştirme, tercih edilen olma ve büyümeye katkıda bulunan sürükleyici faktörler ve süreçleri belirleme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başarılı kurumların deneyimleri incelendiğinde, bu kurumların başarısının arkasındaki sürükleyici gücün, örgüt kültürü olduğu anlaşılmaktadır. Bu kurumlar, entelektüel sermayenin değerini bilirler. En iyi personeli çekmede ve elde tutmada önemli bir avantaja sahiptirler. Organizasyonların amaçlarını destekleyen uyum sağlayıcı ve dinamik bir kurum kültürü yaratmak, değişen çevresel koşullarına uyum sağlamaya odaklanan ve hatta aşan en iyi uygulama modellerini sağlamaktadır.

Örgüt kültürünü bilinçli olarak değiştirmeye/geliştirmeye karar vermek, organizasyonun elde edeceği sonuçlarda büyük bir performans değişikliği yaratır. Göz ardı edilmeyen, üzerinde uğraşılan/çalışılan bir kültür; başarıyı artırır, hizmetlerin kalitesini yükseltir, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamının yaratılmasına katkıda bulunur, işgücü devri ve maliyetlerini azaltır. Örgüt kültürünü geliştirmek; tutarlı, kararlı, iyi planlanmış bir hareket tarzı ve uzun yolculuk gerektiren bir çabadır.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> M. Özgür Temiz "Organizasyonel Kültür ve İş Performansı", Active Yönetim, Yıl:4 Sayı: 20, Eylül-Ekim 2001,s:12-14

<sup>35</sup> M. Özgür Temiz, a.g.e., s:16

Örgüt kültürü, açıkça tanımlanmış ve paylaşılmış vizyonla desteklenmelidir. Vizyon, müşteri duyarlılığı üzerinde odaklanmış ekip çalışmasının güçlü değerlerini yansıtmalıdır. Değerler, yapıyı, rolleri ve sorumlulukları ve performans ölçülerini belirleyecek olan temel stratejileri ve becerileri sürüklemelidir. İş kültürü ve iş yapma biçimlen, organizasyon süreçleri içinde paylaşılmış sorumluluğu, paylaşılmış riskleri ve paylaşılmış ödülleri kurumsallaştıracak şekilde oluşturulmalıdır. Örgüt kültürü ile vizyonu arasındaki köprü sorumluluktur. Sorumluluk ve katkı iç içe giden iki önemli unsurdur.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Personel Yönetimi Ders Notları, Dz.H.O s:110-116

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TESPİTİ VE ANALİZİ

#### 1. Örgüt Kültürü Araştırma Metotları

Örgüt kültürü bir çok farklı yolla belirlenir. Kültür kavramı kullanım alanlarına göre farklılık göstermektedir. Mevcut tanımlamalar kültürün ortaya çıkışı, kavramsallığı, ideolojisi, tabiatıyla ilgili bileşenleri vurgular ve kapsar.

Kavramsal bir perspektifle verilen çerçevelerde kültürü anlamak görülmeyen ve altta yatan bazı kavramsal bileşenleri ortaya çıkarmakla mümkündür. Bu kavramsal bileşenler örgütlerin algılamalarını, düşüncelerini, hislerini ve hareketlerini yönlendiren farzlar ve inanışları içerir.

Daha önce de bahsedildiği gibi artifaktlar yüzeyde yer alır ve ortaya çıkarmak güçtür fakat kültürel kavramlar veya inanışlar yüzeyin altında yer alır. Onları anlamak görülen yapıyı çözmek için kritiktir ama ortaya çıkarmak için özel araştırma yöntemleri gerekir.<sup>37</sup>

Eğer üzerinde çalışılan kültür kavramının merkezinde ortak artifaktlar varsa iki önemli problem ortaya çıkar. Birincisi gözlemlenebilir artifaktlar ve diğeri de örgütün geçmiş dönemlerinin kalıtımı olan ve kabullenilmek zorunda olunan davranışlar. Bunların örgütün şu anki işleyişi ile ilgisi yoktur ve gelecekte de unutulup kaybolacaktır. Bu nedenle artifaktlar ve davranışsal ortaya çıkışlar şuanki kültürel inanış sistemi hakkında pek fazla şey söylemezler.<sup>38</sup>

Bu problemlerden sonra, örgüt yapısı içinde kültürü anlamak için kültürün düşüncesele ifadesini, altta yatan hislerini, bilinen yapılarını veya örgütün parçalarında kültürel bilgileri anlamak gerekir. Önemli soru, hangi

<sup>37</sup> Sonja A. Sackman, Journal Of Applied Behaviour Science, Sep91, Vol.27 Issue3, s:295

<sup>38</sup> Sonja Sackman, a.g.e s: 296

metodoloji ve metotların örgütte altta yatan ve örgütün hislerini oluşturan yapıyı ortaya çıkarmak için uygun olduğudur.

Örgüt kültürünü araştırma metotları örgütün dışındakilerin bakış açısıyla tümdengelim şeklinde ya da örgütün içinden bakış açısıyla tümevarım şeklinde olur. Bu farklı yaklaşımların temeli kültürü örgüt yapısı içinde farklı anlamaktan kaynaklanır. Dıştan yapılan araştırmanın dayanağı toplanan verilerin genellenmesi ile evrensel kanunlara ulaşmayı amaçlayan pozitif bilimdir. Hipotezler tümdengelimle teoriden yola çıkılarak oluşturulur ve test edilir. Bu araştırma yöntemlerinde, araştırmacılar bağımsız seyirci rolü oynarlar. Bu yaklaşımda kültür örgütün yönlendirilebilen bir çok değişkeni gibi ele alınır.<sup>39</sup>

Bunun aksine içerden yapılan araştırmalarda örgütün yaşamının ayrıntıları ile incelenmesi amaçlanır. Elde edilen bilgiler durumu çevreleyen koşulları gösterir ve durumla ilgilidir fakat şu anda içinde bulunulan durumun ötesinde genellenemez. Araştırmacılar birbirlerinin kavramlarından etkilenmişler ve ortak deneyimlerini kullanmışlardır. Konseptler ve hipotezler bu etkileşim prosesinde su yüzüne çıkmıştır. Bu tarz bir araştırma şeklini kabul eden araştırmacılar kültürü örgütün bütününde olan bir şey olarak kabul ederler ve genel yapı içinde bir bütün olarak anlamaya çalışırlar.

Potansiyel olarak bir problem ortaya çıkar, örgüt kültürünün tespitinde nitel modellerin mi yoksa nicel modellerin mi kullanılmasının daha uygun olacağı sorusu.

Nitel metotların savunucuları nitel metotlarla araştırma yapmaları gerektiğini destekleyen pek çok durum ortaya sürerler ve nicel ölçütlerin kullanılmasına karşı çıkarlar. Louis ve Smircich'in birlikte ortaya koyduğu görüş kültür kendine özgü ve yegane bireylerden oluşan sosyal birimin, sosyal yapısını yansıttığı, bu özgünlük ve yeganeliğin kültürel yapıların belirli standart ölçütler ile ölçülmesini imkansız kıldığıdır. Schein'in katıldığı nokta,

<sup>39</sup> <http://www.lostharbour.org>

araştırmalardan aktarılan nicel tahminlerin etik olmadığıdır. Bu tahminler kavramsal katagorileri yansıtır araştıranları değil ve genellenebilirliği garanti edilemez varsayılır.<sup>40</sup>

Buradan tartışmaya açık iki konu ortaya çıkıyor, (1) kültürel proseslerin nicel tahminlerle bir Şekilde bağlantılı olup olmadığı, (2) daha genel olarak da nicel ve nitel tahminlerin örgüt üzerindeki kişisel tecrübeleri yansıtmada güçlü ve zayıf taraflarının ne olduğu. Bu tartışmanın kaynağı nitel methodolojinin örgütsel araştırmalar ve buna dayalı varsayımlar hakkındaki tartışmalardır.

Nicel yargı örgütler arası karşılaştırmalar için bir fırsat yaratır. Bu fırsat kültür ve örgüt arasında başarı, strateji ve amaç gibi genelde farz edilen ilişkilerin nicel olarak değerlendirme fırsatıdır. Nitel araştırma örnekler arkasındaki manaları keşfedebilir. Bazı sorular ortaya çıkar: eğer gerçekten st seviye yöneticiler astlarından farklı norm ve beklentileri sahipse; bu normlar ve örgüt öncelikleri için, üretilen hizmet veya ürünler için ve Şirket alışanların entegrasyonu için ne anlama gelir? Şirket alışanlarının kültüründeki(ortak veya karşılıklı inançlarındaki) zayıflık çevrelerinde ne gibi bir etki yapmaktadır? Eğer kültür değeriforminin anlamı eski değerlerin ve inançların tekrar canlandırılması ise, insanlar geçiş zamanını nasıl yorumlar, nasıl davranır ve yeni kültürü nasıl yeniden öğrenir?<sup>41</sup>

Sonuç olarak, denilebilir ki; kültür araştırması örgütsel davranış sahasında tartışmaya yol açan bir konu olarak kalmaktadır.

---

<sup>40</sup> Denise M. Rousseau, Psychological Contacts in Organizations: Written and Unwritten Agreements. Sage Publ. May 1995.

<sup>41</sup> Siehl, C. And Martin J. Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods. 1988 P: 79

## 2. Örgüt Kültürünü Ölçme Yolları

Kültür araştırma yöntemleri mektupla yollanan anketlerden yüz yüze görüşmeye kadar çeşitlidir. Yapılandırılmış görüşmeler, dokümantasyon analizleri, grup tartışmaları, derinlemesine inceleme gibi diğer yöntemler de mevcuttur. Bu yöntemlerin her birinin güçlü olduğu veya yetersiz kaldığı tarafları vardır.<sup>42</sup>

Araştırma için kullanılan önceden yapılandırılmış anketler düşük maliyette olup çok sayıda örneğe ulaşmakta etkilidir. Anket sorularına cevap verenler arasında daha önceden belirlenen boyutlarda sorulara göre karşılaştırma yapabilme olanağı sağlarlar. Sonuçlar örnekleme yapıldığı topluluk için genele vurulabilir, çünkü anket formatı standartlaştırılmıştır. Objektifliği genelde yapılışı, analizi ve yorumlamasına bağlı olarak yüksektir. Anketlerin güvenilirliği örnekleme doğru yapılmasına bağlı olarak değişir. Bu nedenle en büyük sorun geçerliliğinin doğru örneklem seçimine bağlı olmasıdır.

Yapılandırılmış anketler, belirli bir örgütsel yapıya ait kültürün belirgin yönlerini ortaya çıkarmak için dizayn edilmiştir. Anketi cevaplayan kişiler araştırmacının konusuyla ilgili sorulara cevap verirler ve bir nevi araştırmacının perspektifine poz verirler. Bu nedenle anketi cevaplayanlar kendi kültürlerinden ve tarzlarından çok araştırmacının ortaya çıkarmaya çalıştığı kültüre uyum sağlamaya çalışırlar ve yönlendirilirler. Böylece istenmeyerek de olsa yapılan araştırmanın yansız ve yönlendirilmemiş olduğunu söylemek imkansız hale gelir.

Dahası yapılandırılmış anketler kendi gelişmeleri için önceden örgüt kültürü hakkında bir ön bilgiye sahip olmak zorundadır. Önceden sağlanan gözlemsel bir bilgi araştırmanın yönlendirilmesi için büyük fayda

<sup>42</sup> Tunç Çelik, Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu İle Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul 1999

sağlayacaktır. Öyleyse denebilir ki anketler örgütün kültürel görünümünü yansıtmaktan çok araştırmacını ve onun teorik ön yargılarını yansıtır.

Yapılandırılmış görüşmelerde de anketlerde olduğu gibi aynı problemin söz konusudur. Objektiflik ve güvenilirlik bilgilerin toplanmasında, analizinde ve sonuçların yorumlanmasında olduğu gibi araştırmacının yapılandırılmasında da sağlanmalıdır. Her ikisi ile de anket cevapları ve araştırma konusuyla ilgili karşılaştırmalar yapılabilir. Yapılandırılmış görüşmeler anketlere göre daha az sayıda örnekleme ulaşması açısından daha etkisizdir. Her ne kadar araştırmada araştırmacının yönlendirmeleri ön plana çıksa da araştırma süreci içinde evrim geçirmiş bir çok bilgiye ulaşıp ortaya çıkarma açısından etkilidir.

Dokümantasyon analizi çok nadiren araştırmalarda kullanılan ve dikkat çekmeyen bir metottur. Bu tip bir analiz hem tündengelim, hem de tümevarım araştırmalarda kullanılabilir. Dokümanlar çeşitli bilgiler için analiz edilir; yazıma uygunluğu, bilginin niceliği, resmiyet derecesi gibi. Araştırmacı yüzeyde kalırsa veya başka bir deyişle, araştırma belirli ifadelerle odaklanırsa, tündengelim bir sonuca yaklaşır. Araştırmacı temelde yatan manaları anlamaya daha çok çalışırsa, araştırma tümevarım bir sona doğru yönelir. Fakat araştırmacının konusuna bağlı kültürel gerçekliğe daha fazla derinlemesine inmeden bu çeşit bir yönelme mümkün değildir. Aksi takdirde bu araştırmaya olumlu bir karakter katarak araştırmacının kalitesine, doğallığına ve araştırmacının objektifliğine karşı açık bir tehdit oluşturur.

Kültürel özellikler üzerine yapılan grup tartışmaları da bazı kültürel varsayımları ortaya çıkarmak için kullanılan başka bir metottur çünkü grup gizli yapıyı ortaya çıkaracak güce sahiptir. Grup tartışmaları her ne kadar bireysel görüşmeler kadar derine ulaşmasa da, başka avantajları mevcuttur. Grup dinamiğini açığa çıkararak, bireysel görüşler kültürel inançlardan ayrılabilir ve belki var olan tabular ortaya çıkarılabilir. Araştırmacının bunu başarması için çeşitli yeteneklere ihtiyacı vardır.



Önce araştırma sorularına uygun bir grup seçilir. Sonra, araştırmacı yetenekli bir şekilde müdahale ederek gizli görüşleri ve tabuları, açıkça yönlendirmeden ortaya çıkarmaya çalışmalıdır. Buna ek olarak, araştırma süreci dikkatlice incelenmeli ve araştırmacılar kendi ön yargılarının ve yönlendirmelerinin farkında olmalıdır. Objektiflik ön planda tutulmalıdır.

Katılımcı gözlemlene özelliikle etnograflar ve antropologlar tarafından kullanılan bir metottur. Araştırmacı bir kültürü içerinden birinin perspektifi ile anlamak için belirli bir süre örgüt içinde onlarla yaşamalıdır. Bu fenomenolojik perspektife dayanır. Araştırmacı araştırmasında aktif rol oynar ve tecrübe edinir. Katılımcı gözlemleninin avantajı bir ön bilgiye gerek olmamasıdır. Araştırma sürecinde tümevarım bir yol izlenir ve süreç boyunca değer yargılarına ihtiyaç duyulmaz. Olaylar araştırma süreci boyunca gözlemlenir ve o zaman periyodunu kapsar. Sonuçlar tarifleri zengin, detaylı, net ve içerideki kişilerin görüşlerine yakındır. Yakınlık derecesi gözlemcinin yorumunun katılımcı görüşü ile test edilerek ölçülebilir.

Katılımcı gözlemlene çeşitli problemler sergiler. Bu örgüt ve araştırmacı için zaman alıcı ve pahalıdır. Araştırmacılar bir konu üzerine 5 yıla kadar zaman harcamaktadır. Farklı araştırmacılarından oluşan bir takım zamanı kısaltabilir, fakat tek bir araştırmacıya nazaran her birey aynı hassasiyetle ve objektiflikle yaklaşmak zorundadır. Bu da araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından bir problem teşkil eder. Dahası,değişik araştırmacılarından alınan bilgileri karşılaştırmak güçtür, çünkü cevaplar değişik guruplara ve kültürel tecrübelerle dayanıyor olabilir. Karşılaştırmalar ve genellemeler bu alanda yeterli olmayabilir ve bir teoriden öteye gidemez.

Katılımcı gözlemler süresince, araştırmacıya araştırması konusuna umulmadık şekillerde etki edebilirler. Gözlemci içeriden yönlendirilip sonuçların ve bilgilerin değiştirilmesi empoze edilebilir. Bilgilere erişilmesi engellenerek araştırma sonuçları sadece görülmesi istenen yönleri ile gösterilebilir. Buna ek olarak, araştırmada gözlemlenen bilginin yazılı hale getirilmesi, yorumlanması ve kaydedilmesi konusunda ciddi zorluklarla



karşılaşıla bilir. Bir kültürel konuyu anlamakta katılımcı gözlemci kendi öz kültürel ön yargılarını aşmalıdır ve aynı zamanda yorumlarını ve raporlarını farklı kültürlere çevirmek zorundadır.

Bahsettiğimiz her bir metodun güçlü ve zayıf yanları vardır. Örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmaların ortak noktası tümevarım bir yaklaşımla başlamanın araştırmalarda daha uygun olacağıdır. Seçilen yaklaşım daha önceden tartışılan metotların güçlüklerini ve tehlikelerini göz önüne almalıdır , araştırmalar sonucunda teorik yapının oluşturulması için örgüt kültürü hakkında çok fazla amprik bilgiye ihtiyaç vardır. Açıktır ki, bu çeşit bir yaklaşım bir metotla sınırlandırılmaz. Dahası, genel metodoloji yapılandırılmamış, derinlemesine araştırma ve yüksek yapılandırılmış yaklaşım arasında dengeyi sağlamalıdır.<sup>43</sup>

### 3. Örgüt Kültürü Araştırma Modelleri

#### 3.1. Örgüt Kültürü Envanteri (OCI) Metodu

Organizasyon Kültürü Envanteri (Organizational Culture Inventory OCI) örgüt kültür ölçümü araştırmalarında kullanılan dünyanın en yaygın metodu olarak bilinir. Dr. Robert A. Cooke ve J. Clayton Lafferty (1989) tarafından geliştirilmiştir. OCI in amacı örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelmiş çalışanların örgüt içinde oluşturdukları ve yönlendirdikleri ortak kültür hakkında bir kanı yaratmaktır.

OCI çalışanların örgüt içindeki davranışlarına ve ortak beklentilerine odaklanmıştır. Bunları 12 temel alt madde altında inceler, bunlar;

<sup>43</sup> Nathalie Delobe, Measuring Core Dimensions Of CultureA Review of Research Of A New Instrument, Universite Catholique de Louvain Louvain-la Neuve, Robert R Haccoun New York University Toronto

1. İnsancılık/Yardım Severlik
2. Kendini Gerçekleştirme
3. Güven
4. Güç
5. Birleştiricilik
6. Onaylama
7. Sakınma
8. Rekabetçilik
9. Yapıcılık
10. Gelenekçilik
11. Muhalefet
12. Mükemmeliyetçilik

Alt maddeler iki boyutun kesişmesinden oluşan döngüsel bir modeli yansıtır. Bu iki boyut görev-çalışanlar ve güvenlik tatmin den oluşur ve soru anketinin ikinci derece dört alt maddesini oluşturur. Böylece 1 ile 5 arasında derecelendirilmiş toplam 120 sorudan oluşan bir anket ortaya çıkar.<sup>44</sup>

### **3.2. Kültür Açıklığı Araştırması (CGS) Metodu**

Kültür Açıklığı Araştırma Metodu(Culture Gap Survey) CGS, R.H. Kilmann ve M.J. Saxon(1983) tarafında davranış normlarının ölçülmesi amacıyla geliştirmiştir. 2x2'lik bir çatıyı oluşturan dört alt maddeden oluşur. (Teknik / İnsan ilişkili ve kısa / uzun vade intibakı): Görev desteği, sosyal ilişkiler ve birey özgürlüğü.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> <http://www.managingchange.co.uk>

<sup>45</sup> Canan Karalar, Diagnosing Organizational Culture, Master Thesis of Business Administration, Bilkent University, Ankara 1997 s:27

### 3.3. Örgütsel İnanış Anketi Metodu

M Sashkin ve R. Fulmer tarafından 1984 yılında geliştirilen Örgütsel İnanış Anketleri Metodu (Organizational Beliefs Questionnaire) örgüt kültürünü ölçmek amacıyla oluşturulmuş bir ankettir. Bu anket örgüt değerlerini ölçmek için hazırlanmış, 50 sorudan oluşan ve beş ölçekli bir yapıya sahiptir. Ölçek kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında seviyelendirilir. Anket 10 alt maddeye ayrılmıştır, bunlar:<sup>46</sup>

1. İşin Eğlenceli Olması
2. Kalite,
3. En İyi Olmak,
4. İletişim,
5. Yenilik,
6. Büyüme/Kazanç/Başarı Göstergeleri,
7. Ayrıntıya Dikkat Etmek,
8. Yönetim Şekli,
9. İnsana Değer Vermek,
10. Paylaşılan Felsefenin Önemi

Bu 50 soru sosyal arzuyu minimize etmek için seçilmiştir. Her alt madde için bir soru pozitif ve diğeri negatif değerlendirilecek şekilde bir yapı oluşturulmuştur böylelikle sorulara verilecek cevapların çekiciliği ve seçimi zorlaştırılmıştır.<sup>47</sup>

### 3.4. Örgüt Kültürü Araştırması Metodu

Dr Peter Glaser tarafından 1983'te geliştirilmiş bir anket metodudur (Corporate Culture Survey). Bu anketin gelişmesi Deal ve Kennedy'in(1982)

<sup>46</sup> Sashkin, M. Measuring organizational culture with a validated questionnaire instrument, San Diego, MA 1985 Conference Paper

<sup>47</sup> Canan Karalar, age 28

kültür tiplerini tasvirine dayanır ve örgüt değerlerini ölçmeyi amaçlar. Anket 20 sorudan oluşur ve 5 seviyeli ölçeklendirilmiş olup, ölçek kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değişir. Anket 4 alt maddeden oluşur, bunlar;<sup>48</sup>

1. Değerler,
2. Gelenekler ve Ritüeller,
3. Kahramanlar,
4. Kültürel Ağ

### 3.5. Denison Örgüt Kültürü Araştırması Metodu

Daniel Denison tarafından 2000 yılında geliştirilmiş bir araştırma metodudur (Corporate Culture Survey). Bu araştırma metodunda kullanılan yöntem örgütün farklı yönlerini tasvir eden 60 durumdan oluşur. Denison'un örgüt kültürü modeli örgüt kültürünün 4 karakteristiğine dayanır bunlar;

1. Katılım
2. Dış adaptasyon
3. Uyum
4. Misyon

Bu karakteristiğin ikisi katılım ve dış adaptasyon, esnekliğin, açıklığın, istekliliğin göstergeleridir ve gelişimin işaretçileridir. Diğer iki karakteristik olan uyum ve misyon ise entegrasyonun, hedefe yönelmenin, vizyonun göstergeleri olup karlılığın en iyi işaretçileridir. Her bir karakteristik üç bileşenle ifade edilir ve her bir bileşen beş soru ile tespit edilir. Bu dört karakteristiğin her biri etkililiğin diğer kriterleri olan kalite, müşteri memnuniyeti ve performansın en önemli göstergeleridirler.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> <http://www.theglasers.com/whoare.htm>

<sup>49</sup> Daniel R. Denison-Aneil K. Mishra, Toward A Theory Of Organizational Culture and Effectiveness, Organizational Science Vol6, 1995

Tablo 2: Örgüt Kültürü Araştırma Metodu Karakteristikler ve Bileşenler Tablosu

<b>Karakteristikler:</b>	<b>Bileşenler:</b>
Katılım	Yetki vermek, Takım Çalışması, Gelişime açık olmak
Uyum	Öz değerler, Anlaşma, Entegrasyon
Dış Adaptasyon	Değişim yaratmak, Müşteri odaklılık, Öğrenen Organizasyon
Misyon	Stratejik Yönetim, Hedefler ve Amaçlar, Vizyon

Bu model bir çok özelliği ile diğer modellerden ayrılır. İlk olarak bu model kültürün örgüt performansına ne kadar etki ettiğinden yola çıkar ve bu kültürel karakteristiklerin iş performansı üzerindeki güçlü kilit etkisi üzerine odaklanır. Benzer çalışmaların bir çoğunun aksine model örgüt kültürünün yeganeliğini vurgular ve genellenebilir kültürel değerlerin seviyelerinin kıyaslanması üzerinde yoğunlaşır. Aynı zamanda model örgütler içinde genelleme yaparak ölçülendirmenin çok zor olduğu kültürün farklı yönlerinin ve daha derin seviyelerine ait varsayım ve inanışların olduğunu kabul eder.<sup>50</sup>

Tüm özelliklerin ve bileşenlerinin ayrı ayrı tanımları şöyledir:

### 3.5.1 Katılım:

Etkili organizasyonlar çalışanlarına yetki verirler, organizasyonlarını takımların etrafında kurarlar ve her seviyede çalışanlarının kapasitelerini geliştirirler. Organizasyondaki bireyler de kendilerini işlerine adanlar ve organizasyonun bir parçası gibi hissederler. Her seviyedeki çalışan kendilerinin ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlarda az da olsa katkılarının olduğunu ve yaptıkları işin organizasyonun hedefleri ile doğrudan bağlantılı olduğunu bilir.

<sup>50</sup> Denison Daniel, Organizational Culture: Can It Be A Key For Driving Organizational Change, June 2000

Bu modelde katılım özelliğinin üç bileşenden oluştuğu değerlendirilmiştir. Bunlar sırası ile :

1.Yetki vermek: Bireylerin kendi işlerini yönetmesinde bireye yetki ve inisiyatif vermek demektir. Bu sayede birey işini sahiplenir ve organizasyona karşı sorumluluk hisseder.

2. Takım Çalışması: Tüm çalışanların işbirliği içinde hareket etmeleri. Ortak hedeflerde karşılıklı olarak sorumluluk duygusu içinde olmaları anlamına gelmektedir. Organizasyonun işlerin yapılabilmesinin için takım çalışmasına güvenmesi demektir.

3. Gelişime Açık Olmak: Organizasyonun devamlı olarak çalışanlarının mesleki gelişimini artırıcı tedbirleri araştırması ve sürekli olarak işin gereği olan yetenekleri çalışanlarına kazandırması demektir.

### **3.5.2. Uyum:**

Araştırmalar göstermiştir ki etkin organizasyonların en önemli özelliklerinden biri de uyumlu ve iyi entegre olmuş olmalarıdır. Çalışanların davranışları, liderlerin ve onları takip edenlerin organizasyonun hedefleri doğrultusunda güçlü bir şekilde koordine edilmesiyle şekillenir. Hedefler doğrultusunda bu uyumu sağlamış olan organizasyonlar çalışanlarının davranışları üzerinde dikkat çekici bir kültürel etki kurmuşlar demektir. Ortak bir anlayıştan ve güçlü bir işbirliğinden kaynaklanan bu tür bir uyum örgüt içi entegrasyonun ve güçlü bir dengenin en önemli kaynağıdır.

Uyum özelliği; öz değerler, anlaşma, koordinasyon ve entegrasyon bileşenleri altında irdelenir.

1. Öz değerler: Organizasyonun bireyleri bir takım ortak değerleri paylaşırlar. Bu değerler, organizasyonun kimliğini ve kendi öz ruhunu oluşturur.

2. Anlaşma: Çalışanlar kritik konularda kararların alınmasında aralarında anlaşabilmelidirler. Bu anlaşma genel anlamıyla bireylerin çeşitli konularda görüş ayrılıkları olsa bile kolaylıkla uzlaşmaya varabilmeleri anlamına da gelmektedir.

3. Koordinasyon ve Entegrasyon: Ortak hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yapılan farklı işler birlikte çok iyi koordine edilmelidir. Entegrasyon sayesinde organizasyon içindeki sınırlar işin yapılışına engel teşkil etmemelidir.

### **3.5.3 Dış Adaptasyon:**

Organizasyonların iyi entegre olmuş olsalar bile sıklıkla değişimleri çok zor olur. İç entegrasyon ve dış adaptasyon birbiriyle bağlı olmayan iki kavramdır. Dışa adapte olabilen organizasyonlar müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alırlar ve yaptıkları hatalardan ders çıkartırlar. Değişim yaratabilecek kabiliyetleri ve deneyimleri vardır. Çalışanlarına değer sağlamak için devamlı olarak organizasyonlarının yeteneklerini geliştirirler. Dış adaptasyonu güçlü olan organizasyonlar sıklıkla satışlarını arttırmak ve pazar payını genişletmek konusunda tecrübelidirler.

Modelde dış adaptasyon özelliği üç bileşenle ölçülmektedir. Bunlar:

1. Değişim Yaratmak: Organizasyonlar değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için adaptasyon yolları yaratabilmelidirler. İş çevrelerini iyi gözlemleyebilmeli, o anki trendlere çabuk uyum gösterebilmeli ve gelecekteki değişimlere uyum sağlayabilmelidirler.

2. Müşteri Odaklılık: Organizasyonlar müşterilerini çok iyi anlamalı ve onların gelecekteki beklentilerini tahmin edip tatmin edici yollar yaratmalıdırlar. Müşterilerinin tatmini işletmenin davranışlarına yön veren politikası olmalıdır.

3. Öğrenen Organizasyon: Organizasyonlar gelişime açık, sürekli bilgi edinen ve tüm yenilikleri takip edecek yetenekte olmalıdırlar.

#### **3.5.4. Misyon:**

Diğer bir kültürel özellik de misyon duygusudur. Nereye gideceğini bilmeyen organizasyonların ulaşacağı nokta herhangi bir yerdir. Başarılı organizasyonların hedefleri ve yönelişleri çok açık bir şekilde belirlenmiştir. Geleceklerin ve vizyonlarına misyonları ile odaklanırlar.

Temel misyonlarını değiştirmek zorunda kalan organizasyonlar sıklıkla sorunla karşılaşır. Üstlenilen misyon değiştiğinde, bu değişim stratejilere, örgüt yapısına, kültüre ve ilişkilere de yansır. Bu durumda geleceğe yönelik bir vizyonun oluşturulabilmesi için güçlü bir liderlik gerekir. Böylelikle işletmede oluşturulan kültür üç boyutuyla ölçülebilir bunlar; Stratejik yönetim ve amaç, Hedefler ve amaçlar, Vizyon'dur.

1.Stratejik Yönetim ve Amaç: Belirgin ve kesin hatlarıyla çizilmiş stratejik amaçlar organizasyonun hedeflerini belirtir ve tüm çalışanların endüstride bir marka haline gelebilmek için örgüte katkılarını net bir şekilde ortaya koyar.

2. Hedefler ve Amaçlar: Hedefler ve amaçlar misyon, vizyon ve stratejiyle doğrudan bağlı olup herkesin yaptığı iş için kesin bir yön çizer.

3. Vizyon: Organizasyonlarda paylaşılan ortak hedef gelecekte olunması istenilen noktadır. Vizyon organizasyonun temel değerlerini



somutlaştırırken bireylerin akıllarını ve kalplerini kavrayarak geleceğe ışık tutar.<sup>51</sup>

Bu modelin merkezinde, altta yatan inanışlar ve tahminler yer alır ki bu inanışlar ve tahminler organizasyonu bir arada tutan sıkı sıkıya örölmüş güçlü bir mantıksal bakış açısı yaratabilir. Ayrıca bu model mücadele performansı hakkında yapılmış güçlü araştırmalar çatısı üzerine kurulmuş tahminleri, kültürel özellikleri ve yönetsel davranışlarla ilgili tüm bağlantıları temsil eder. Bu faktörlere ilave olarak Danison'ın modeli örgüt kültürünün özelliklerinin net bir şekilde ortaya çıkartır. Örgüt içindeki süreçleri teşhis edilerek resmi ortaya koyar ve böylelikle ilerlemeye yönelik önerimlerde bulunur.



---

<sup>51</sup> Denison, Daniel, Organizasional Culture: Can it be a key Lever for Driving Organizasional Change New York 1999 P: 9-11

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SİLAHLI KUVVETLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 1. Silahlı Kuvvetlerde Örgüt Kültürü

Askeri kültür diğer kültür tanımlarından farklı olarak aynı anda değişim ve devamlılığı beraber içerebilir. Diğer bütün organizasyonlarda olduğu gibi, Silahlı Kuvvetler içinde de sosyal evrim ilkeleri geçerlidir. Fakat, Silahlı Kuvvetler daha ziyade ahlaki ve tutucu değerler empoze eder.<sup>53</sup>

Askerlik her şeyden önce bir hiyerarşi, silsilei meratib, protokol demektir. Türk Silahlı Kuvvetleri protokole çok önem vermektedir.<sup>54</sup>

Türkiye’de Ordu devleti kuran unsurdur. Bu batının tersine bir durumdur. Zira Amerika’yı kuranlar tüccarlar ve çiftçilerdir. Rusya da köylü ve işçiler Avrupa da ise eski derebeyleridir. Ama Türkiye’de bu öncü rolü ordu üstlenmiştir. Buna ilave olarak Türk Ordusu mağlup olmamış bir ordudur. Türk subayının başı milletinin önünde hiç eğilmemiştir. Diğer ülkelere bakıldığında bu durum hiç de böyle değildir. Amerika bir süper güçtü ama Vietnam yenilgisini yaşamıştır. İngiltere ve Fransa Alman Ordusunun önünde Almanya Müttefikler önünde Varşova Paktı ülkeleri Rusya’nın önünde Rus Ordusu kendi köylü ve işçilerine karşı yaşadıkları yenilgilerin ezikliğini atamamışlardır. Bu durum güçlü ve sağlam bir kültürel yapıyı gerekli kılmaktadır. Silahlı Kuvvetlerin devlet kadar uzun geçmişi içinde savaşların ve zorlukların etkisi yıpranmaz ve yıkılmaz bir kurum kültürünün oluşmasına neden olmuştur.

Kalite insan gücüne sahip olmak, kuşkusuz dünya üzerindeki düzenli silahlı kuvvetlerin en küçüğünden en büyüğüne tümünün hedefidir. Silahlı

<sup>53</sup> Ufuk Gökşen, “Diagnosing Organizational Culture In the Army” Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, August 2001

<sup>54</sup> Ordu Üzerine Görüşler, Sait Ilgaz, Yeni Forum, 1-15 Ocak 1988 s:37

Kuvvetler de ülkenin demografik yapısına sosyokültürel ve psikolojik yapısına bağlı olarak mevcut insan gücü spektrumunda kendi şartlarına en uygun kaliteyi istihdam etmeyi amaçlar. Bu amaç doğrultusunda göreve aldığı insan gücünü kendi kültürü içinde yeniden şekillendirerek hedeflerini gerçekleştirir. Bu amaçla eğitim en önemli unsur olarak değerlendirilir ve oluşturulmuş doktrinler doğrultusunda eğitim programlanıp uygulanır.<sup>55</sup>

Askeri örgütler, bulunduğu bölgelerdeki insanlar, sahip oldukları bir takım inanç, değer ve geleneklerle çeşitli alt kültürler oluşturdukları gibi, askeri örgütlerin dışındaki çeşitli gruplar (dernekler, vakıflar, sendikalar, meslek örgütleri v.b.) da çeşitli alt kültürleri temsil etmektedirler. Askeri örgütlerinin dışındaki bu kültürler, askeri örgüt kültürünü de etkilemekte ve bu örgüt içinde yer alan bireylerde bu kültürlerin bir kısmını paylaşmakta buna bağlı olarak asker örgütünün içinde de çeşitli alt kültürler gelişebilmektedir.<sup>56</sup>

## 2. Donanma Komutanlığında Örgüt Kültürü

Türk Silahlı Kuvvetleri ve onun denizlerdeki gücünün en önemli unsuru olan Donanma Komutanlığı'nın bin yıla varan geçmişi ile son derece köklü bir kültürü bulunmaktadır. Bu köklü yapı içerisinde farklı karakteristikler, yüzyıllar içerisinde oluşan ve gelişen Donanma Komutanlığının kültür mozaiğini oluşturmaktadır. Bu mozaiği oluşturan her bir unsur, Türkiye Cumhuriyeti ve onun vatandaşlarının gurur ve övünç kaynağı olmuş, ilk Türk Donanmasını kuran Çaka Bey'den Karamürsel Bey'e, Barbaros Hayrettin Paşa'ya, Piyale Paşa'ya, Kılıç Ali Paşa'ya, Turgut Reis'e Türk denizciliğinin kahraman sembolleriyle bütün dünyaya nam salmıştır.

<sup>55</sup> Cem Gürdeniz, Deniz Kuvvetleri Dergisi, 1986, Sayı:534, s.38

<sup>56</sup> Erhan Algan, Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi, Doktora Tezi, Ankara 1997 s.4

Akdeniz'in en güçlü Donanmasına sahip olduğu 1500'lü yılların sonlarından itibaren deniz savaşlarındaki yenilgilerle durgunluk içerisine giren Osmanlı denizciliği, Cumhuriyet dönemi ile birlikte yeniden yapılanma ve hızlı bir gelişme süreci içerisine girmiştir.

2002 Yılı Ocak ve Temmuz ayları içinde Donanma bünyesinde öz değerlendirme anketleri düzenlenmiştir. Bu anketler sonucunda kurumsal yapı, görev odaklı çalışma, motivasyon eksikliği, fikre karşı peşin hükümlülük; güven sorunu, yönetici engeli gibi konularda personel tarafından eleştirilmiştir. Eleştiri alan ve iyileştirmeye açık olarak değerlendirilen bu noktalar kurum kültürü başlığı altında incelenmeye tabi tutularak sebepleri araştırılmıştır.<sup>57</sup>

Bugün iyileştirmeye açık alanların sebepleri olarak ortaya çıkan olumsuz karakteristiklerin, bu köklü kültürün bir yansıması değil, son yıllardaki ekonomik sıkıntılar ve hızla gelişen teknoloji/bilgi sistemlerine bağlı olarak ortaya çıkan farklı değerler algılamalarının sonucu olarak görmek mümkündür.

Belirli bir zaman dilimi esas alınarak ortaya konulan bu olumsuz iklim özellikleri, süreklilik kazandığı takdirde yerleşik hale gelebileceği ve kurum kültürünü etkileyeceği değerlendirilmiştir. Bu nedenle mevcut algılamaların kalite kültürünü yansıtan motiflerle pozitif yönlendirilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Çalışanların algılamalarındaki değişimlerin, organizasyon kültürünün bazı varsayımlarını etkilediği açıkça ortaya çıkmıştır. Örneğın "mutlak itaat"

---

<sup>57</sup> DNY 312-1 Donanma Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi,Gölcük,Donanma Komutanlığı Basımevi,2002 s.39

amir ile personeli arasında güven, sevgi ve muhabbete dayanmadığı, amirin keyfiyetine bağlı olduğu taktirde çağdaş yönetim yaklaşımlarının kişisel gelişim, yaratıcı düşünce ve katılımcılık argümanları ile örtüşmediği dikkat çekmektedir. Amir/liderinin bedensel, bilişsel ve duyuşsal yeterliliğinden ikna olan astlar amirlerine ve kurumlarına bağlılık gösterebilmektedir. İkna süreci, etkin liderliği, güvenilirliği, katılımcılığı, paylaşımcılığı ve demokrasiyi gerektirdiği sonucuna varılmıştır.

Bu nedenle mutlak itaat, bir hizmetin ürünü olarak ortaya çıkmalı ve karar sürecinin son safhasında beklenen bir durum olmalıdır. Yani, vizyona odaklı, misyonla ve kurumsal değerlerle örtüşen, katılımcı bir karar sürecinin sonunda alınan kararlara mutlak surette itaat edilmesi beklenmelidir. Karar oluşturma sürecinde katılımın sağlanmadığı durumda alınan kararların paylaşılması ve benimsenmesi de mümkün olmamakta ve bireyleri katılımcılığın aksine eylemsizliğe teşvik etmekte, otorite kullanımını ön plana çıkararak kazan-kaybet anlayışını hakim kılmaktadır. Ayrıca, bu tür bir mutlak itaati benimseyen astlar, paylaşmayan liderler yaratır ve teşvik eder ki, tüm astlık döneminde sadece itaat eden birey, üst / amir / lider pozisyonlarında da fikir üretmez hale gelebilir.<sup>58</sup>

Globalleşmenin etkisinde toplum yapısında ve tüm kurumlarda bir değişimin yaşandığı bilinmektedir. Sürekli gelişme anlayışı içerisinde bulunan Türk Silahlı Kuvvetleri ve onun bir unsuru olan Donanma Komutanlığı da, 21. Yüzyılda bin yıllık tarihinden gelen köklü kültürel mozağini daha da zenginleştirerek, sadece teknolojik değil, yapısal ve yönetsel alanlarda da modernizasyon ve değişim sürecini başlatmış ve birçok alanda olduğu gibi bu alanda da öncü olma görevini üstlenmiştir.

---

<sup>58</sup> Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, İstanbul, Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Basımevi, 2001 s.52

Donanma Komutanlığı Sürekli Kurumsal Gelişimin bir parçası olarak başlatılan Değişim Projesi çalışmaları kapsamında, kendine özgü kültürü ve insan odaklı yönetsel fonksiyonlarını geliştirerek kurumsal kültürünü örgütsel dönüşüm için olumlu yönde yönlendirmek için yoğun çabalar sarf etmektedir.<sup>59</sup>

### **3. Bir Kültür Unsuru Olarak Askerin Sahip Olması Gereken Mesleki Değerler**

Ülke ve ulus savunması gibi oldukça ağır ancak önemli ve kutsal bir görevin sorumluluğunu üstlenen Türk Silahlı Kuvvetleri personeli, her zaman ve her koşulda güvenilir, cesur, ehil, sadık ve özveride bulunmayı bilen insanlar olmak zorundadır. Doktorlarda uygulanan "Hipokrat yemini" benzeri, Silahlı Kuvvetler personeli de görevine başlamadan önce "askerlik yemini" eder. Bu yeminle birlikte askerler, ülke, ordu ve birlik değerlerine gönüllü olarak yapacakları hizmet karşılığında, kişisel şereflerini teminat gösterirler. Askerlerin yüreklerini, gönüllerini ve ruhlarını birbirine bağlayan tutkal, hepsinin övünerek benimsediği ortak "askeri inanç ve değerlerdir. Silahlı Kuvvetlerin temel dayanağı olan bu değerler, askerleri görevlerine yönlendiren ve amaçlarını gerçekleştirirken anlamlı kılan özel tutum ve davranışlardır.

"Mesleki değerler" adı altında da ifade edilen bu ortak inanç ve değerler aşağıda başlıklar halinde verilmiştir. Her bir başlık altındaki değerlendirmeler ve bu değerlere ilişkin performans kriterleri Genel Kurmay Başkanlığı Prensip Emri 23-6'dan alındığı şekliyle EK-3'de belirtilmiştir. Bu değerler şunlardır:<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Donanma Komutanlığı Sürekli Kurum Gelişim Üç Aylık Bülteni 2002 Sayı 2 s.2

<sup>60</sup> Genel Kurmay Başkanlığı Prensip Emirleri 23-6

1. Cumhuriyete, Yurda ve Millete karşı sevgi ve bağlılık,
2. İtaat,
3. Azim ve dayanıklılık,
4. Cesaret ve yiğitlik,
5. Canını esirgememek (fedakarlık),
6. Harbe hazırlık,
7. İyi geçinmek,
8. İyi ahlak sahibi olmak,
9. Sır saklamak,
10. Emel ve fikir birliği,
11. Yardımlaşma,
12. Tavrı ve hareket,
13. İntizamlı olmak,
14. Diğer ülke askerleri ile iyi geçinmek,
15. Meslek sevgisi,
16. Vazife (görev) bilinci,
17. Dürüstlük,
18. Yeterlik (ehliyet).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DONANMA KOMUTANLIĞINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN MEVCUT DURUMUN İNCELENMESİ:

#### 1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Donanma Komutanlığının örgüt kültürünü katılım ve misyon özellikleri açısından irdeleyerek, zayıf ve gelişime açık yönlerini tespit edip mevcut durumunun geliştirilmesi için önlem ve önerilerde bulunmaktır.

#### 2. Araştırma Probleminin Tanımı

Donanma Komutanlığının örgüt kültüründe katılım ve misyon özelliklerinin etkisini belirlemek.

#### 3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada Daniel Denison'ın Kültürel Karakteristikler Modelinden yararlanılmıştır. Kültürel Karakteristikler modeli örgüt kültürünü 4 özelliğin türevi olan 12 bileşenin saptanması için irdelenen 60 soruyla ortaya koymaya çalışır.

Bu araştırmada kullanılan model tamamen örgütün iç dinamikleri ile ilgili olup örgütte bireylerin inançları ve organizasyonun hedefleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bir tarama modelidir. Modelde kültürün organizasyon performansına doğrudan etkileri yapılan anket çalışması ile ortaya konmaya



çalışılmıştır. Organizasyon kültürünün benzersiz olmasının aksine diğer organizasyonlarla karşılaştırılabilir değer seviyeleri tespit edilerek irdelenmiştir.

Bu özelliklerden ikisi olan Katılım ve Dış Uyum esnekliği, açıklığı ve sorumluluğu gösterir, bu da büyümeyi öngörmeyi ifade eder. Diğer iki özellik olan uyum ve misyon ise entegrasyonun, yönetimin ve vizyonun göstericisidir ki bu organizasyonun gideceği yönü ve bu yön doğrultusunda ilerleyen organizasyonun tutarlılığını, dengesini ve karlılığını gösterir.

Bu araştırmada iki kültürel özellik olan katılım ve misyona odaklanılmış, özelliklerin türevi 6 bileşen sırası ile yetki vermek, takım çalışması, gelişime açık olmak, stratejik yönetim, hedefler ve amaçlar ve vizyon 30 soru ile tespit edilmiştir. Araştırmanın kapsamını çok genişleteceği, maddi ve yasal bir takım kısıtlılıklardan dolayı modelin tamamında bulunan diğer iki kültürel özellik olan, uyum ve dış adaptasyon bu araştırma kapsamına alınmamıştır.

#### **4. Örneklem Yöntemi**

Kültür örgüt içinde homojendir ve tüm bireyler tarafından benimsenmiştir dolayısıyla, örgüt içindeki yansıması da homojen olacaktır ve seçilecek örneklem kitleye göre türdeş olacaktır bu nedenle araştırmada Basit Tesadüfi Örneklem yöntemi kullanılmıştır. Seçilen örnek Donanma başlısı her birlikten ve farklı rütbelerdeki kişilerden rasgele oluşturulmuştur. Maddi ve yasal bir takım zorunluluklardan dolayı anket çalışmasının yapıldığı toplam örnek sayısı 120 personeli kapsamaktadır.

## 5. Bilgi Toplama ve Ölçme Yöntemi

Bilgi toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Soru formları hazırlanarak örneklere dağıtılmış ve yapılması istenmiştir. Anket formunda yer alan sorular dereceleme sorularıdır. Anket formları kişilere çalışmanın amacı açıklanarak dağıtılmıştır.

Araştırmada ölçekleme yöntemi olarak Likert ölçeği kullanılmıştır. Yöntem prosedüründe iki kültür özelliği birbirinden bağımsız olarak ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Her özellik üç bileşenden oluşup her bileşen 5 soruyla araştırılmıştır. Sorular Likert ölçeği gereğince beş seviyede ölçeklendirilmiştir.

Sonuçlar bazı istatistiksel bilgileri içerecek şekilde tablolar halinde de gösterilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

Daniel Denison'ın Kültürel Karakteristikler Modeli kullanılarak katılım ve misyon özellikleri araştırılmıştır. Model gereğince her bir özellik üç bileşene ayrılmış ve her bileşen beş soru ile belirlenmiştir. Toplam 30 sorudan oluşan bir anket hazırlanmış ve Likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Çalışmada Donanma içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 120 kişi arasında yapılan bu anketten elde edilen sonuçlar aşağıdadır.

Tablo:3 Katılım Özelliği Özet Tablosu

<u>BİLEŞENLER:</u>	<u>N:</u>	<u>MIN:</u>	<u>MAX:</u>	<u>ORT:</u>	<u>STD.SAP:</u>
YETKİ VERMEK:	120	2,5	3,841	3,153	0,497
TAKIM ÇALIŞMASI:	120	2,716	3,3	3,088	0,236
GELİŞİME AÇIK OLMAK:	120	3	3,78	3,345	0,311
<b>KATILIM:</b>		<b>3,088</b>	<b>3,345</b>	<b>3,195</b>	<b>0,133</b>

#### 1. Katılım

Modelde anlatıldığı gibi Katılım özelliği, şu bileşenlerle değerlendirilmektedir: Yetki Vermek, Takım Çalışması, Gelişime Açık Olmak. Bu bileşenlere ait istatistikî değerler tablo 3'de özetlendiği gibidir.

Tablo 4: Yetki Vermek Bileşeni Özet Tablosu

Yetki Vermek										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %
A	8	7,0	21	18,4	10	8,8	5	4,4	25	21,9
B	39	34,2	35	30,7	36	31,6	16	14,0	51	44,7
C	6	2,6	14	9,6	11	7,0	11	7,0	11	7,0
D	47	41,2	35	30,7	39	34,2	49	43,0	25	21,9
E	20	14,9	15	10,5	24	18,4	39	31,6	8	4,4

Tablo 5: Yetki Vermek Bileşeni Likert Ölçeği Özet Tablosu

Yetki Vermek										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
TARTI	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS
1	8	8	21	21	10	10	5	5	25	25
2	39	78	35	70	36	72	16	32	51	102
3	6	18	14	42	11	33	11	33	11	33
4	47	188	35	140	39	156	49	196	25	10
5	20	100	15	75	24	120	39	195	8	40
TOPLAM:	120	322	120	348	120	391	120	461	120	300
<b>ORTALAMA:</b>	<b>3,266</b>		<b>2,9</b>		<b>3,258</b>		<b>3,816</b>		<b>2,5</b>	
<b>YETKİ VERMEK ORTALAMA:</b>	<b>3,15333</b>						<b>MAXIMUM:</b>		<b>3,84167</b>	
<b>STANDART SAPMA:</b>	<b>0,497165</b>						<b>MİNİMUM:</b>		<b>2,5</b>	

### 1.1. Yetki Vermek

Yetki Vermek konusunda olumlu düşünenlerin sayısı genele oranla yüksektir. Bu personelin karar verme sürecine katılımı konusundaki etkinliğini göstermektedir. Bireylere kendi işini yönetmesinde işletmede yetki ve inisiyatif vermek bireyin işini sahiplenmesini ve örgüte karşı sorumluluğunun güçlenmesini ifade eder. Bu da etkili yönetimin iyi bir göstergesidir. Dikkat çekici bir nokta da görev planlamasında personelin fikrinin alınıp alınmaması konusunda genelde olumsuz yaklaşımların olduğu ama bunun yanında büyük bir çoğunluğun da Donanmaya olumlu katkılarının olduğu yönündeki cevaplardır. Yetki Vermenin ortalaması 3,15'tir. Bu değer Takım Çalışmasının ortalamasından büyük ama Gelişime Açık Olmanın ortalamasından küçük bir değerdir. Yetki Vermenin standart sapması 0,497'tir. Bu değer diğerlerinden büyük olması araştırmada katılımın irdelendiği sorular arasında tutarsızlığın diğer bileşenlere göre fazla olduğu anlamına gelir.

Tablo 6: Takım Çalışması Bileşeni Likert Ölçeği Özet Tablosu

Takım Çalışması										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
TARTI	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS
1	12	12	13	13	24	24	16	16	21	21
2	29	58	31	62	39	78	23	46	29	58
3	23	69	7	21	14	42	23	69	12	36
4	40	160	45	180	33	132	30	120	44	176
5	16	80	24	120	10	50	28	140	14	70
TOPLAM:	120	379	120	396	120	326	120	391	120	361
<b>ORTALAMA:</b>	<b>3,158</b>		<b>3,3</b>		<b>2,716</b>		<b>3,258</b>		<b>3,008</b>	
<b>TAKIM ÇALIŞMASI ORTALAMA:</b>			<b>3,088</b>					<b>MAXIMUM:</b>		<b>3,3</b>
<b>STANDART SAPMA:</b>			<b>0,236</b>					<b>MİNİMUM:</b>		<b>2,716</b>

Tablo 7: Takım Çalışması Bileşeni Özet Tablosu

Takım Çalışması										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %
A	12	10,5	13	11,4	24	21,1	16	14	21	18,4
B	29	25,4	31	27,2	39	34,2	23	17,5	29	25,4
C	23	17,5	7	3,5	14	9,6	23	20,2	12	7,9
D	40	35,1	45	39,5	33	28,9	30	23,7	44	36
E	16	11,4	24	18,4	10	6,1	28	24,6	14	12,3

## 1.2. Takım Çalışması

Takım Çalışması konusunda olumlu düşünenlerin sayısı genele oranla yüksektir. Buradan çıkartılacak sonuç; ortak amaçlar doğrultusunda birlikte ve ahenk içinde çalışma konusunda güçlü bir bilincin yerleşmiş olduğudur.

Anketlerden çıkan dikkat çekici sonuç, 1,2 ve 5. sorulara verilen olumlu yanıtların fazla olmasının yanında 3. soruya verilen olumsuz yanıtların da oldukça fazla olduğudur. Bunun anlamı personelin takım çalışmasına teşvik edildiği ve bu konuda istekli oldukları diğer yandan yönetimin işin sonuçlandırılmasında ve son kararların verilmesinde yetkiyi elinde bulundurduğudur.

Takım çalışmasının ortalaması 3,09'dur. Bu değer Yetki Vermenin ve Gelişime Açık Olmanın değerinden daha küçüktür.

Yetki Vermenin aksine Takım Çalışmasının standart sapması 0,236'dır. Bu değer Yetki Vermenin ve Gelişime Açık Olmanın değerinden daha düşük olması nedeniyle sorulara verilen cevaplar arasında tutarlılık olduğu anlamına gelir. Minimum ve maksimum değerler arasındaki farkın diğerlerinininki kadar fazla olmaması cevapların istikrarlı olduğu anlamına gelir.



Tablo 8: Gelişime Açık Olmak Bileşeni Özet Tablosu

Gelişime Açık Olmak										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %
A	13	11,4	15	13,2	17	14,9	10	8,8	13	11,4
B	40	35,1	34	29,8	24	21,1	24	21,1	14	12,3
C	14	9,6	14	9,6	15	10,5	11	7	7	3,5
D	40	35,1	28	24,6	43	37,7	42	36,8	38	30,7
E	13	8,8	29	22,8	21	15,8	33	26,3	48	42,1

Tablo 9: Gelişime Açık Olmak Bileşeni Likert Ölçeği Özet Tablosu

Gelişime Açık Olmak										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
TARTI	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS
1	13	13	15	15	17	17	10	10	13	13
2	40	80	34	68	24	48	24	48	14	28
3	14	42	14	42	15	45	11	33	7	21
4	40	160	28	112	43	172	42	168	38	152
5	13	65	29	145	21	105	33	165	48	240
TOPLAM:	120	360	120	382	120	387	120	424	120	454
<b>ORTALAMA:</b>	<b>3</b>		<b>3,183</b>		<b>3,225</b>		<b>3,533</b>		<b>3,783</b>	
<b>GELİŞİME AÇIK OLMAK ORTALAMA:</b>			<b>3,345</b>				<b>MAXİMUM:</b>		<b>3,783</b>	
<b>STANDART SAPMA:</b>			<b>0,311</b>				<b>MINİMUM:</b>		<b>3</b>	



### 1.3. Gelişime Açık Olmak

Gelişime Açık Olmak konusunda da, katılım özelliğinin diğer bileşenleri gibi olumlu cevaplar yoğunluktadır. Bunun anlamı insana yapılan yatırımın çok güçlü olduğudur. Denebilir ki örgüt çalışanların mesleki gelişimini arttırmak için çeşitli tedbirler araştırmakta ve sürekli olarak işin gereği olan yetenekleri çalışanlarına kazandırmaktadır.

Anketin dikkat çeken sonuçlarından biri, beşinci soruya verilen olumlu cevapların yoğunluğudur. Yani bir görevin ifasında başarıya ulaşmak için gerekli yeteneklerle donatılmış olmanın gerekli olduğu konusunda büyük çoğunluk aynı kanıyı paylaşmaktadır. Diğer yandan yetki devri konusunda verilen olumsuz cevapların fazlalığı inisiyatif alma konusunda dikkat çekici bir bulgudur.

Ortalama değer 3,345'dir. Bu değer diğer bileşenlerinkinden daha yüksektir. Yani gelişime açık insan odaklı bir organizasyon olduğu anlamına gelir. Standart sapmanın 0,31 olması biraz yüksek bir değer bunun anlamı çeşitli soruların aynı doğrultuda değil, farklı değerlendirildiğidir.

Gelişime Açık Olma konusunda olumsuz düşünen insanların sayısının az olması organizasyon içinde güçlü bir güvenin olduğu anlamına gelir. Maksimum değer 3,78'dir. Bu Donanma Personelinin gelişime açık olduğunun iyi bir göstergesidir.

Tablo10: Misyon Özelliği Özet Tablosu

<u>BİLEŞENLER:</u>	<u>N:</u>	<u>MİN:</u>	<u>MAX:</u>	<u>ORT:</u>	<u>STD.SAP:</u>
STRATEJİK YÖNETİM:	120	2,45	3,78	3,413	0,549
AMAÇLAR VE HEDEFLER:	120	2,766	3,383	3,008	0,2448
VİZYON:	120	2,63	2,958	2,85	0,148
<b>MİSYON</b>		<b>2,85</b>	<b>3,413</b>	<b>3,09</b>	<b>0,290</b>

## 2. Misyon

Misyon özelliğinin bileşenleri Stratejik Yönetim, Hedefler ve Amaçlar ve Vizyon'dur. Tablo 10'da istatistiki bulguları özetlenmiştir.

Tablo 11: Stratejik Yönetim Bileşeni Özet Tablosu

Stratejik Yönetim										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %
A	10	7,9	9	6,1	11	7,9	13	9,6	37	31,3
B	10	7,9	16	13,2	20	16,7	15	12,3	33	27,8
C	14	11,4	12	9,6	13	10,5	17	14	18	14,8
D	48	41,2	45	38,6	50	43	36	30,7	23	19,1
E	38	31,6	38	32,5	26	21,9	39	33,3	9	6,1

Tablo 12: Stratejik Yönetim Bileşeni Likert Ölçeği Özet Tablosu

Stratejik Yönetim										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
TARTI	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS
1	10	10	9	9	11	11	13	13	37	37
2	10	20	16	32	20	40	15	30	33	66
3	14	42	12	36	13	39	17	51	18	54
4	48	192	45	180	50	200	36	144	23	92
5	38	190	38	190	26	130	39	195	9	45
TOPLAM:	120	454	120	447	120	420	120	433	120	294
<b>ORTALAMA:</b>	<b>3,783</b>		<b>3,725</b>		<b>3,5</b>		<b>3,608</b>		<b>2,45</b>	
<b>STRATEJİK YÖNETİM ORTALAMA:</b>			<b>3,4133</b>			<b>MAXİMUM:</b>			<b>3,783</b>	
<b>STANDART SAPMA:</b>			<b>0,549</b>			<b>MİNİMUM:</b>			<b>2,45</b>	

## 2.1. Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetime verilen cevapların büyük çoğunluğunun olumlu olması organizasyonun amaçlarını ifadesindeki etkinliğini gösterir. Bulgularda dikkat çekici sonuç olumlu cevapların çok fazla olmasıdır. Bu da belirgin ve kesin hatlarıyla çizilmiş stratejik amaçların örgütün hedeflerini net bir şekilde belirtmiş olması ve çalışanların bu hedefleri benimsedikleri ve güvendikleri anlamına gelir.

Stratejik Yönetimin ortalaması 3,413'tür. Bu değer araştırmadaki tüm değerlerden daha yüksektir. Bunun anlamı organizasyonun hedeflerinin çalışanlar tarafından çok iyi bir şekilde anlaşılıp benimsendiğidir. Standart sapma 0,549'dir. Yani araştırmada bileşeni ortaya çıkaran soruların tutarlılığının Misyonun diğer bileşenlerinininkine kadar tutarlı olmadığıdır.

Ayrıca Stratejik Yönetimin olduğuna inanmayanların ve fikri olmayanların sayısının inananlara göre oldukça az olması çok dikkat çekicidir.

Tablo 13: Amaçlar ve Hedefler Bileşeni Likert Ölçeği Özet Tablosu

Amaçlar ve Hedefler										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
TARTI	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS
1	21	21	22	22	17	17	11	11	15	15
2	31	62	39	78	46	92	25	50	33	66
3	16	48	14	42	9	27	10	30	11	33
4	39	156	35	140	34	136	55	220	46	184
5	13	65	10	50	14	70	19	95	15	75
TOPLAM:	120	352	120	332	120	342	120	406	120	373
ORTALAMA:	2,93		2,766		2,85		3,383		3,108	
AMAÇLAR VE HEDEFLER ORTALAMA:			3,000				MAXİMUM:		3,3833	
STANDART SAPMA:			0,2448				MİNİMUM:		2,7667	

Tablo 14: Amaçlar ve Hedefler Bileşeni Özet Tablosu

Amaçlar ve Hedefler										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %
A	21	16,7	22	17,5	17	14	11	8,8	15	11,4
B	31	26,3	39	33,3	46	39,5	25	21,7	33	28,1
C	16	13,2	14	11,4	9	7	10	7,9	11	8,8
D	39	33,3	35	29,8	34	28,9	55	47,4	46	39,5
E	13	10,5	10	7,9	14	10,5	19	14,9	15	12,3

## 2.2. Amaçlar Ve Hedefler

Hedefler ve Amaçlara verilen cevapların çoğunun olumlu olması organizasyon hedef ve amaçlarının tüm çalışanlar tarafından güçlü bir şekilde benimsendiği anlamına gelir. Amaçlar ve hedefler misyon, vizyon ve stratejiyle doğrudan bağlı olup herkesin yaptığı iş için kesin bir yön çizer.

Dikkat çekici bulgu amaçlara ulaşmak için devamlı gelişim gösterildiği konusunda verilen olumlu cevapların çoğunluğudur. Diğer bir dikkat çekici bulgu da personelin uzun vade de başarılı olmak için ne yapılması gerektiğini bildiğidir.

Hedefler ve Amaçlar bileşeninin ortalaması 3,008'dir. Stratejik Yönetimden daha düşük ama Vizyon bileşeninden daha büyük bir değere sahiptir. Bunun yorumu ise Donanma Çalışanlarının Donanmanın hedeflerine açık bir şekilde doğrudan yöneldiğidir. Standart sapmanın 0,2448 oranı ile düşük olması sorulara verilen cevaplar açısından tutarlılık sergiler.

Hedefler ve Amaçların varlığına inanmayanların sayısının Stratejik Yönetim bileşeninkine göre fazla olması bu alanda biraz daha çalışma yapılması gerektiği anlamı taşımaktadır.



Tablo 15: Vizyon Bileşeni Özet Tablosu

Vizyon										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %	FREKANS N = 120	YÜZDE %
A	20	16,7	19	15,8	35	28,9	28	22,8	19	15,8
B	35	29,8	29	24,6	25	21,1	30	25,4	32	27,2
C	16	12,3	19	15,8	17	14,0	18	14,9	21	17,5
D	47	31,6	39	33,3	35	29,8	29	24,6	31	26,3
E	12	9,6	14	10,5	8	6,1	15	12,3	17	13,2

Tablo 16: Vizyon Bileşeni Likert Ölçeği Özet Tablosu

Vizyon										
	SORU 1		SORU 2		SORU 3		SORU 4		SORU 5	
TARTI	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS	FREKANS	TARTILI FREKANS
1	20	20	19	19	35	35	28	28	19	19
2	35	70	29	58	25	50	30	60	32	64
3	16	48	19	57	17	51	18	54	21	63
4	37	148	39	156	35	140	29	116	31	124
5	12	60	14	70	8	40	15	75	17	85
TOPLAM:	120	346	120	360	120	316	120	333	120	355
<b>ORTALAMA:</b>	<b>2,883</b>		<b>3</b>		<b>2,633</b>		<b>2,775</b>		<b>2,958</b>	
<b>VİZYON ORTALAMA:</b>	<b>2,85</b>						<b>MAXİMUM:</b>		<b>3</b>	
<b>STANDART SAPMA:</b>	<b>0,148</b>						<b>MİNİMUM:</b>		<b>2,633</b>	

### 2.3. Vizyon

Vizyon bileşene verilen cevapların çoğunluğunun olumlu olması geleceğe ortak bakışta genelde güçlü bir birlikteliği ifade etmektedir. Vizyon örgütün temel değerlerini somutlaştırırken bireylerin akıllarını ve kalplerini kavrayarak geleceğe ışık tutar.

Bulgularda ön plana çıkan, sorularda çekimser cevap verenlerin sayısının fazla olmasıdır. Özellikle üçüncü soru olan kısa dönemli düşüncelerimizin vizyonumuzla uzlaşır olması konusunda verilen cevapların büyük bir oranının çekimser olması dikkat çekicidir.

Bileşene verilen olumlu cevaplar her ne kadar fazla olsa da genelde 2,85'lik ortalama ile araştırmadaki en düşük değere sahiptir. Fakat tüm diğer bileşenlerin aksine standart sapması 0,148 olup verilen cevaplar büyük bir tutarlılığa sahiptir.

Vizyonun konusunda verilen cevap sayısının biraz fazla olması bu konuda daha fazla çalışma yapılması anlamına gelmektedir.



Tablo 17: Katılım ve Misyon Özellikleri Karşılaştırma Tablosu

	<b>KATILIM</b>	<b>MİSYON</b>
<b>ORTALAMA:</b>	3,195	3,090
<b>STANDART SAPMA:</b>	0,133	0,290
<b>MİNİMUM:</b>	3,088	2,85
<b>MAKSİMUM:</b>	3,345	3,413

Tablo 17 de katılım ve misyon özelliklerinin özet istatistiki bulguları karşılaştırmalı olarak görülmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

### 1. Sonuç

Günümüzde Örgüt Kültürünü örgütsel davranışı etkileyen önemli bir etken ve özellikle yöneticiler için oldukça ilgi çekici bir konu olarak görüyoruz. Bu konunun motivasyon, verimlilik, örgüte bağlılık ve bunun gibi pek çok konuyla ilişkili olduğunu gören bir yönetici için, onu anlamak ve ne yapabileceğini öğrenmek kaçınılmaz olmaktadır. Konunun çalışanları yönlendirmekten başka, aynı zamanda dış dünyaya, örgütün içinde bulunduğu dış çevredeki değişikliklerle de ilgili olması önemini daha da arttırmaktadır.

Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi ile ilgili olan bu temel konuları anlamak ve yönlendirmek söz konusu olduğunda, bu yaşamsal konuların hemen tümüyle ilgili olan örgüt kültürünü de anlamak büyük önem taşımaktadır.

Donanma gibi sosyoteknik bir sistemde örgüt kültürünün tespiti verimi arttıracak kararların alınmasında en önemli referans olacaktır. Bu amaçla, Donanma personeli ile yapılan anket çalışmaları neticesinde en dikkat çekici bulgular Katılım özelliğinin ölçülen değerlerinin Misyon özelliğinkinden daha yüksek ve istikrarlı olduğudur. Denison Modelinde organizasyonun çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri, alınan kararlarda katkılarının olduğunu bilmeleri ve örgütün hedefleri doğrultusunda ahenk içinde çalışmalarını sağlayan Katılım özelliği bu yönüyle askeri bir organizasyon için en önemli kültürel özellik olarak değerlendirilmektedir.

Katılım özelliğinin ölçülen değerlerinin yüksek olması sonucunda Donanma içerisinde güçlü takım ruhunun ve liderliğin olduğunu söylemek mümkündür. Etkili bir stratejinin oluşturulabilmesi güçlü bir kültürel yapının tesisi ile mümkündür.

Bir başka dikkat çekici bulgu da Stratejik Yönetim bileşenine verilen olumlu cevapların diğerlerine göre çok olmasıdır. Bunun anlamı Donanma personelinin örgüte nasıl katkıda bulunacakları ve hedeflerini nasıl çizecekleri konusunda bilgi sahibi olduklarıdır.

Başarılı organizasyonların ulaşmak istedikleri bir başka seviye de organizasyonun amaçları ve hedefleri ile çalışanlarının amaçları ve hedefleri arasında paralellik sağlanmasıdır. Misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi ile doğrudan ilgili olan çalışanların amaçları ve hedefleri konusunda verilen olumlu cevapların fazla olması tatmin edici olsa da, konu hakkında fikri olmayanların ve konuya olumsuz yaklaşanların da sayısı oldukça fazladır. Bu bağlamda personelin hedefleri ile Donanmanın hedefleri arasındaki paralelliği arttırmanın güçlü bir iletişim ağının tahsisıyla mümkün oluşacağı değerlendirilmektedir.

Anket çalışmasında Misyonun değerinin de Katılım kadar yüksek olmasından Donanmanın geleceği çok iyi değerlendirdiği anlamını çıkarmak mümkündür. Donanma personelinin davranışlarını kendi vizyonu doğrultusunda şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. Fakat bir çok personelin konu hakkında belirttikleri olumsuz kanaat ya da konu hakkında görüş bildirmemelerinden çıkarılacak sonuç, uzun vadeli hedeflerin personele benimsetilmesi konusunda daha fazla çalışma yapılmasının zorunlu olduğudur.

Katılım hipotezine göre organizasyonda katılım değerinin yüksek olması çalışanlarda sahiplenme ve sorumluluk duygusunun yoğun olduğu anlamını taşır. Araştırmada Donanma personelinin katılım değerinin yüksek

olması personelde kendini adanmışlığın yüksek olduğu ve aleni bir kontrolün gerekli olmadığına göstergesidir.

Donanmanın personele yetki verme politikası, bazı görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için zorunludur ama askerliğin karakteri gereği personel üzerinde bazı sınırlamalar vardır. Bu durumda Yetki Vermenin tespit edilen değeri personelin alınan kararlara katılımında ve kendi işlerini yönetmelerinde yeterli görülmektedir.

Donanmada Katılımın yüksek çıkması çalışanların ortak hedefler doğrultusunda müşterek çalışma konusunda yerleşmiş bir anlayışa sahip olmasından kaynaklanır. Her ne kadar çıkan değerler yüksek olsa da gelecekte takım çalışmasının güçlendirilmesi için yaşlı personelin genç personele başarı ile ilgili tecrübe ve hikayelerini daha sık aktarması gereklidir.

Donanmanın uzun bir geçmişe dayanan insan kaynaklarının gelişimine yatırımı geleneği personelin katılımı ve katkıları ile daha da gelişeceği ve güçleneceği kesindir. Formal ve informal eğitim sistemi personelin yeteneklerin gelişiminde personel arasında bir yarışa dönüşmektedir.

## 2. Öneriler

Geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan veya halen görevde bulunan üst kademe yöneticiler ve liderlerin empoze ettikleri norm ve davranışlar kuşaklar boyunca aktarılmış, korunmuş ve modern bir anlayışla benimsenerek uygulanmıştır. Kurum kültürünün kökleşmesi ve güçlenmesinde zayıf halkalardan en önemlisini; kurumu bugünlere taşıyan, kurumu amaçlarına eriştirmede, zafere ulaştırmada başarılı faaliyet gösteren şahısları, tarihi kişilikleri hem kuruma hem de ülkeye yaptıkları çok büyük fedakarlıklar ve yol gösterici nitelikleri ile gerekli seviyede, tüm personele tanıtamamak, bu insanları ve kurum kültüründe model oluşturan bu kahramanlıkları ve faaliyetleri yeterince benimsetememek oluşturabilir.

Gerek eğitim kurumlarında ve gerekse birliklerde, Donanma Komutanlığı tarihinde önemli yere sahip bu kahramanlar ve kahramanlık faaliyetleri, görevdeki amaçlarını, ve hedeflerini kapsayacak şekilde; (Hamidiye'nin Akdeniz'deki Kahramanlıkları, Mesudiye'nin Görevleri) özenli bir şekilde, kıdemli personel tarafından tüm personele aktarılması halinde, kurum kültürümüzün geliştirilmesinde,yüksek bir bilinçlenme sağlanabileceği düşünölmektedir.

Bu tip kurum kahramanlarının, kurumun amaç, norm, standart ve değerlerine nasıl hizmet ettikleri ve davranışlarıyla nasıl bir ahlaksal değer modeli oluşturduklarına ilişkin hikayeler de, kurum kültürünün yerleşmesi için önemli bir araç, kurum üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi ve bu konuda töre ve alışkanlıklar edinmeleri için önemli bir rehber olacaktır.

Donanma unsurlarını ve personelini birbirine bağlayan en önemli ortak paydalar; çok eski tarihe dayanan gemicilik örf, adet, anane, gelenek ve görenekleridir. Kültürel mozağin değerli taşlarını oluşturan gemicilik yarışmaları, gemi örf, adet ve uygulamaları, her türlü törensel aktiviteler geleneksel motifler içerisinde sürdürülerek yaşatılmalıdır. Genç personelin de bu tür adetleri öğrenebilmeleri için gemi, birlik kütüphanelerinde, Türk Silahlı Kuvvetleri intranet ortamında, Deniz Müzelerinde denizcilik/gemicilik örf, adet, anane, gelenek ve göreneklerini yansıtan bilgi, belge ve yayınlardan personelin yararlanması, çalışma grupları tarafından literatür araştırması yapılması gibi faaliyetler teşvik edilmelidir.

Kurumsal Kültürün analizinde bağlayıcı nitelikte kriterler olan "katman yapısı" özellikleri itibariyle, Orta Katman (davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları), ile Alt Katman (örgütte genel kabul görmüş varsayımlar), geleneksel yapı içerisinde Donanma Komutanlığı'nın tüm organizasyon yapısına nüfus etmiş temel hususiyetlerdendir. Kurum inanç ve değerlerinin oluşmasında ve kuşaklar boyunca aktarılmasında bu varsayımların ve değer yargılarının tüm üyelerce bilinmesi ve paylaşılması çok önemlidir. Bu tip kabullenme yazılı değildir, ancak çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Donanma Komutanlığı bağlı birliklerde kültürün görünür yüzünün daha altında bulunan ve yazılı olmayan kurallarla biçimlenen değer algılamaları ve varsayımları ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yapılması her seviyedeki liderler tarafından desteklenmelidir. Değerler ve varsayımların yönetsel kararların alınmasında etkili olduğunun yanı sıra, alınan kararların paylaşılmasında da etkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

Subay ve Astsubay nasbedilişin ardından atandıkları ilk görev yerlerinde yetkin personel nezaretinde ve bilinen tarihi gerçeklere, tarihi sembollere dayanarak kurumsal kültürün benimsetilmesine yönelik programlar yapılmalıdır. Bununla birlikte, personele meslek yaşamı

süresince seminerler, konferanslar veya kısa metrajlı filmler vasıtasıyla kurumun söz konusu paylaşım özelliklerinin yeniden aktarılması ve bu sayede toplu bilinçlenme heyecanının sağlanması gibi uygulamalara gidilmelidir.

Personelin, özellikle üst yönetim tarafından belirlenen görev ve stratejilere yönelik bilgi ve erişim kaynaklarının yetersiz olması dolayısıyla, iletişim kopuklukları yaşanmaktadır. Kurumun misyon ve vizyon gibi kavramları ile değerleri ve fonksiyonlarının tüm Donanma çalışanlarına aktarılması sayesinde, yönetim katmanları arasında ve bir bütün olarak kurum çapında bir anlaşma ve diyalog ortamı sağlanması mümkün olabilecek, kuruma duyulan güveni arttıracak, aidiyet duygusunu yükseltecektir.

Donanma Komutanlığı paydaşları arasında sürekli bilgi akışına ihtiyaç vardır. Donanma Komutanlığı ve bağlısı tüm unsurlarda liderler, yöneticiler, yönetilenler ve idari personel arasında sürekli iletişim gereklidir ve bunun için tesis edilmiş bulunan resmi kanalların yanı sıra bazı gayri resmi kanallara da ihtiyaç vardır. Bu kapsamda :

1. Yatay ve Dikey İletişim Ortamları : Dikey ve yatay iletişimi sağlamak için düzenli olarak Genel Yönlendirme Komitesi (GYK) ve Kalite Yürütme Kurulları (KYK) toplantıları düzenlenmelidir. Her seviyede yapılan resmi ve gayri resmi toplantılarda alınan kararlar, kurumun misyon, vizyon, değer ve politikaları ile birlikte strateji, plan, amaç ve hedefleri bizzat çalışanlar ve personel ile bilmesi gereken prensibi bağlamında paylaşılmalıdır.

2. Alternatif İletişim Ortamları : Donanma Komutanlığı ve Donanma Komutanlığı ana bağlılarında, iletişimi artıracak diğer alternatif ortamlar olarak; Kurum içi Kongre, Konferans ve Seminerler, Öneri Sistemi, Arama ve Problem Çözme toplantıları, Takım Çalışmaları,

Periyodik Bültenler, İlan Panoları, Bölgesel (garnizon içi) Radyo ve TV gibi iletişim araçlarıyla yeni buluş ve projelerin, idari-sosyal hizmetlerin tanıtımı, yarışmalar, kitap tanıtımı gibi aktivitelerle tüm çalışanların ve ailelerin katılım ve paylaşımı teşvik edilmelidir.

Donanma Komutanlığı bünyesinde tespit edilen her türlü problemin yine, bu kurum bünyesindeki personelin zihni, kültürel ve fiziki çalışması ile çözümlenebileceği unutulmamalıdır.

Bu amaçla, bütün paydaşların memnuniyetlerini, ihtiyaç ve beklentilerini saptamak ve bunlara çözüm üretmek üzere çalışanların öz değerlendirme (anket) sürecine katılımı teşvik edilmelidir. Tüm personelin sürekli gelişme, sürekli iyileştirmeye odaklanmalarını sağlamak maksadıyla bireysel ve mesleki gelişim olanakları artırılmalı, Süreç Geliştirme Timleri ve İyileştirme Proje Ekiplerinin süreç performanslarının artırılmasına yönelik girişimlerine destek olunmalı, karşılaşılan güçlükler ve üretilen çözümler paylaşılarak Kurumsal Öğrenme sürecine ivme katılmalıdır.

Çalışan personelin katılımını arttırmak maksadıyla, bu tip iyileştirme çalışmalarına katılan personel zamanında takdir edilmelidir.

Donanma Komutanlığı kurum kültürü yüzyıllara dayanan tarihsel süzgeçten geçmiş, sürekli evrim içerisinde kendini yenileyen bir organizasyon sergilemektedir. Bu özellikleri itibariyle, böyle bir kurum kapsamında yer alan tüm personelin yönetim mekanizmalarına ve karar süreçlerine etki yapabilecek veya sesini duyabilecek istekleri de son derece doğal görülmelidir.



**EKLER:****EK 1: ANKET SORULARI****KATILIM****Yetki Vermek:**

1. Personelin birçoğu yaptıkları işlerle çok ilgilidir.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

2. Kararlar genelde konuyla ilgili bilgiye sahip olanlar tarafından verilir

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

3. Bilgiler tamamıyla bütün personel tarafından paylaşılır ve ihtiyaç duyan personel bilgiye kolayca ulaşabilir(gizli nitelikli bilgi ve durumlar hariç).

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

4. Bütün personel Donanmaya olumlu bir katkısı olduğuna inanır.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

5. Görevler planlanırken genelde bütün personelin fikri alınır.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

**Takım Çalışması:**

1. Donanmanın bütün kademelerinde işbirliği yapmak teşvik edilir.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

2. Personel takım ruhu içerisinde çalışır.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

3. İş sonuçlandırmada takım uygulaması kullanılır ( yani üst yönetimin müdahalesine gerek kalmaz).

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

4. Çalışma grupları Donanmanın temel taşıdır.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

5. Donanmanın amaçları ile personelin amaçları arasında paralellik vardır.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

**Gelişime Açık Olmak:**

1. Yetki devri olduğundan dolayı personel gerektiğinde kendi kararlarını verebilir.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
2. Personelin yetenekleri devamlı olarak gelişmektedir.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
3. Personelin yeteneklerinin geliştirilmesi için devamlı olarak çalışmalar yapılmaktadır.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
4. Personelin yetenekleri Donanmanın gelişmesi için önemli bir vasıta olarak görülmektedir.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
5. Görevleri başarıyla yapmak için gerekli kabiliyete sahip olmadığımız zaman genelde problemlerle karşılaşırız.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum

## MİSYON

### Stratejik Yönetim:

1. Donanmada ileriye yönelik amaç ve yönelimler mevcuttur.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
2. Birlikler daha başarılı olmak için diğer birliklerin olumlu taraflarını taklit ederler.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
3. Yaptığımız işleri anlamlı kılan belirlenmiş görevler vardır.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
4. Donanmada geleceğe yönelik stratejiler mevcuttur.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
5. Ben geleceğe yönelik stratejileri anlamıyorum.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum

**Amaçlar ve Hedeler:**

1. Amaçlar hakkında genelde fikir birliği vardır.
  - A. Tamamıyla-katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
2. Komutanlar iddialı fakat gerçekçi amaçlar ortaya koyarlar.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
3. Komutanlar ulaşmaya çalıştığımız amaçlara genelde dikkat etmezler.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
4. Amaçlara ulaşmak için devamlı gelişim gösteririz.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum
5. Personel uzun vadede başarılı olmak için ne yapılması gerektiğini bilir.
  - A. Tamamıyla katılmıyorum
  - B. Genelde katılmıyorum
  - C. Herhangi bir fikrim yok
  - D. Genelde katılıyorum
  - E. Tamamıyla katılıyorum

**Vizyon:**

1. Personel Donanmanın gelecekte nasıl olacağına dair yeterli vizyona sahiptir.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

2. Komutanlar uzun döneme ilişkin görüşlere sahiptir.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

3. Genelde kısa vadeli görüşler uzun vadeli amaçlarla uzlaşır.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

4. Genelde kısa dönemli amaçlarımızı karşılamak için vizyonumuza ters davranışlar sergilemeyiz.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

5. Donanmanın vizyonu personel arasında ilgi ve heyecan uyandırır.

- A. Tamamıyla katılmıyorum
- B. Genelde katılmıyorum
- C. Herhangi bir fikrim yok
- D. Genelde katılıyorum
- E. Tamamıyla katılıyorum

## EK 2: ANKET ÇALIŞMASI GENEL İSTATİSTİK SONUÇLARI

## KATILIM

## A.Yetki Vermek

## SORU 1

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZD
1,00	8	7,0	7,0
2,00	39	34,2	41,2
3,00	6	2,6	43,9
4,00	47	41,2	85,1
5,00	20	14,9	100,0
TOPLAM	120	100,0	

## SORU 2

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZD
1,00	21	18,4	18,4
2,00	35	30,7	49,1
3,00	14	9,6	58,8
4,00	35	30,7	89,5
5,00	15	10,5	100,0
TOPLAM	120	100,0	

## SORU 3

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİFYÜZD
1,00	10	8,8	8,8
2,00	36	31,6	40,4
3,00	11	7,0	47,4
4,00	39	34,2	81,6
5,00	24	18,4	100,0
TOPLAM	120	100,0	

## SORU 4

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZD
1,00	5	4,4	4,4
2,00	16	14,0	18,4
3,00	11	7,0	25,4
4,00	49	43,0	68,4
5,00	39	31,6	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 5**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	25	21.9	21.9
2,00	51	44.7	66.7
3,00	11	7,0	73.7
4,00	25	21.9	95.6
5,00	8	4.4	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Min	Max	A.Ort.	Std.Sapma
Yetki Vermek	120	2.4	3.8	3.108	0.52

**B.Takım Çalışması****SORU 1**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	12	10.5	10.5
2,00	29	25.4	36.0
3,00	23	17.5	53.5
4,00	40	35.1	88.6
5,00	16	11.4	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 2**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	13	11.4	11.4
2,00	31	27.2	38.6
3,00	7	3.5	42.1
4,00	45	39.5	81.6
5,00	24	18.4	100,0
TOPLAM	120	100,0	



**SORU 3**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	24	21.1	21.1
2,00	39	34.2	55.3
3,00	14	9.6	64.9
4,00	33	28.9	93.9
5,00	10	6.1	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 4**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	16	14,0	14,0
2,00	23	17.5	31.6
3,00	23	20.2	51.8
4,00	30	23.7	75.4
5,00	28	24.6	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 5**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	21	18.4	18.4
2,00	29	25.4	43.9
3,00	12	7.9	51.8
4,00	44	36,0	87.7
5,00	14	12.3	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Min	Max	A. Ort.	Std.Sapma
Takım Çalışması	120	2.6	3.2	3.05	0.25

**C.Gelişime Açık Olmak****SORU 1**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	13	11.4	11.4
2,00	40	35.1	46.5
3,00	14	9.6	56.1
4,00	40	35.1	91.2
5,00	13	8.8	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 2**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	15	13.2	13.2
2,00	34	29.8	43,0
3,00	14	9.6	52.6
4,00	28	24.6	77.2
5,00	29	22.8	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 3**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	17	14.9	14.9
2,00	24	21.1	36,0
3,00	15	10.5	46.5
4,00	43	37.7	84.2
5,00	21	15.8	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 4**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	10	8.8	8.8
2,00	24	21.1	29.8
3,00	11	7,0	36.8
4,00	42	36.8	73.7
5,00	33	26.3	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 5**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
1,00	13	11.4	11.4
2,00	14	12.3	23.7
3,00	7	3,5	27.2
4,00	38	30.7	57.9
5,00	48	42.1	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

	<b>Tanımlayıcı İstatistikler</b>				
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Std.Sapma</b>
Gelişime Açık Olmak	120	2.9	3.8	3.3	0.33



**Misyon****D.Stratejik Yönetim****SORU 1**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	10	7.9	7.9
2,00	10	7.9	15.8
3,00	14	11.4	27.2
4,00	48	41.2	68.4
5,00	38	31.6	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 2**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	9	6.1	6.1
2,00	16	13.2	19.3
3,00	12	9.6	28.9
4,00	45	38.6	67.5
5,00	38	32.5	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 3**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	11	7.9	7.9
2,00	20	16.7	24.6
3,00	13	10.5	35.1
4,00	50	43,0	78.1
5,00	26	21.9	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 4**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	13	9.6	9.6
2,00	15	12.3	21.9
3,00	17	14,0	36,0
4,00	36	30,7	66.7
5,00	39	33.3	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 5**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	37	31.3	31.6
2,00	33	27.8	59.6
3,00	18	14,8	74,6
4,00	23	19,1	93.9
5,00	9	6.1	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Min	Max	A. Ort.	Std. Sapm
Stratejik Yönetim	120	2.4	3.8	3.43	0.58

**E.Amaçlar ve Hedefler****SORU 1**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	21	16.7	16.7
2,00	31	26.3	43,0
3,00	16	13.2	56.1
4,00	39	33.3	89.5
5,00	13	10.5	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 2**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	22	17.5	17.5
2,00	39	33.3	50.9
3,00	14	11.4	62.3
4,00	35	29,8	92.1
5,00	10	7.9	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 3**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	17	14,0	14,0
2,00	46	39.5	53.5
3,00	9	7,0	60,5
4,00	34	28,9	89.5
5,00	14	10.5	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 4**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	11	8.8	8.8
2,00	25	21.1	29.8
3,00	10	7,9	37,7
4,00	55	47,4	85.1
5,00	19	14.9	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 5**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	15	11.4	11.4
2,00	33	28.1	39.5
3,00	11	8,8	48,2
4,00	46	39,5	87.7
5,00	15	12.3	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Min	Max	Mean	Std.Sapma
Amaçlar ve Hedefler	120	2.4	3.8	3.43	0.58

**F.Vizyon****SORU 1**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	20	16.7	16.7
2,00	35	29.8	46.5
3,00	16	12.3	58.8
4,00	37	31.6	90.4
5,00	12	9.6	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 2**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	19	15.8	15.8
2,00	29	24.6	40.4
3,00	19	15.8	56.1
4,00	39	33,3	89.5
5,00	14	10.5	100,0
TOPLAM	120	100,0	

**SORU 3**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	35	28.9	28.9
2,00	25	21.1	50,0
3,00	17	14,0	64,0
4,00	35	29,8	93.9
5,00	8	6.1	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

**SORU 4**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1,00	28	22.8	22.8
2,00	30	25.4	48.2
3,00	18	14,9	63,2
4,00	29	24,6	87.7
5,00	15	12.3	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

**SORU 5**

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF Y
1,00	19	15.8	15.8
2,00	32	27.2	43,0
3,00	21	17.5	60.5
4,00	31	26.3	86.8
5,00	17	13.2	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	

**Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Min	Max	A. Ort	Std.Sapma
<b>Vizyon</b>	120	2.4	3.8	3.43	0.58

### EK 3. ASKERİN SAHİP OLMASI GEREKEN MESLEKİ DEĞERLER

#### 1. Cumhuriyete, Yurda ve Millete Karşı Sevgi ve Bağlılık :

a. Cumhuriyet, yurt, millet; askerin kutsal değeridir. Bunlara içerden veya dışardan oluşabilecek her türlü tecavüzü karşılamak, yok etmek ve gereğinde bu uğurda hayatını fedadan çekinmemek her askerin borcudur. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

b. Bağlılık, askerlerin kişisel ihtiyaç ve çıkarlarını geri planda tutarak ulus, ordu ve birlik menfaatlerine öncelik vermeleridir. Bu maksatla, bütün yeteneklerini kullanarak resmi ve resmi olmayan yükümlülüklerle bağlı kalmaları yasa, yönetmelik, emir ve talimatlar ile askerlik yeminine uymaları sorumluluğudur. Bunun içindir ki sahip olunan rütbe, mevki ve yetkiler, kişisel bir maddi veya manevi kazanç temini için değil, tamamen ülkeye ve ulusa daha fazla hizmet vermeleri içindir.

c. Yetkilerini kullanmaları sırasında asker kişilere yol gösteren yasa, yönetmelik ve emirler dışında, geleneksel ordu değerleri mevcuttur. Bu değerler, ordu içerisindeki personel arasında adeta kökleşmiş alışkanlıkların oluşmasına, başka bir deyişle ordu ahlak kurallarının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bu köklü gelenekler, Atatürk İlke ve İnkılaplarına sahip çıkmak, ülke ideallerini gerçekleştirmeye özen göstermek ve Silahlı Kuvvetlere tam bir bağlılık tarzında varlıklarını hissettirir.

d. Cumhuriyete, Yurda ve Millete Karşı Sevgi ve Bağlılığın En Belirgin Göstergeleri Şunlardır :

(1) Mensubu olduğu birlik, kurum ve üyeleriyle övünür,

(2) Ülke, ordu ve birlik menfaatlerine, kendi menfaatlerinden öncelik verir,



(3) Komutanları, akranları ve astlarıyla güçlü ve güvenilir ilişkiler kurmaya özen gösterir,

(4) Emir ve talimatları tartışmaktan kaçınır ve harfiyen uygulanmasına dikkat eder,

(5) Birliği ve birlik üyeleri hakkında dedikodu ve asılsız söylentilere fırsat vermez ve böyle davrananları uyarır,

(6) Ülke, ordu, birlik ve arkadaşlarının sırlarını saklamasını bilir,

(7) Ordu mallarının uygun, yerinde ve etkin şekilde kullanılmasına ihtimam gösterir,

(8) Üstlerinin otoritesini saygıyla kabullenir,

(9) Astlarına saygılı ve hürmetkar davranmasını bilir,

(10) Kararlarından etkilenecek kişileri ve birimleri düşünür.

## 2. İtaat :

a. Askerliğin temeli mutlak itaattir. İtaat; her astın, üstünden aldığı emri hiçbir kayıt ve şart düşünmeden ve en ufak bir tereddüt göstermeden canla, başla yapması, kanunlar ve nizamların dediğinden dışarı çıkmaması ve yasak edilen şeyleri yapmaması demektir. Tam ve kalbi bir itaat, üstün telkin edeceği itimat ve muhabbetle elde edilir. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

b. Disiplin, İç Hz. K. Md. 13' te şöyle tanımlanmıştır: "Kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak bir itaat, astın ve üstün hukukuna riayet etmektir." Mutlak itaat, disiplinin bir parçası olup kayıtsız ve şartsız bir teslimiyeti, yani tam bağlılığı ifade eder. Kanunlara, nizamlara ve amirlere duyulan bu bağlılığın temelinde, hizmet unsuru yer alır. Amir ile astları arasında gözle görülmeyen, sadece varlığı hissedilen ve hizmetleri konu alan mutlak itaat, görev adı verilen bir noktada kesişir.

c. Mutlak İtaatin En Belirgin Göstergeleri Şunlardır :

- (1) Astlarına, sevgi ve muhabbet telkin eder.
- (2) Birlik içinde kötü alışkanlıkların, önlenmesini, iyi alışkanlıkların kazanılmasını destekler,
- (3) Astlarının haklarına ve hukukuna saygı gösterir,
- (4) Kanunlara, nizamlara, amirlere ve emirlere harfiyen uyar ve uyulmasına nezaret eder,
- (5) İlgili kademelerin yeteri kadar bilgilendirilmesine itina gösterir,
- (6) Personel arasında tereddüt, endişe ve korku yaratan davranışları ortadan kaldırır,
- (7) Bireyler ve gruplar arası ilişkilerde, karşılıklı saygı ve anlayışın tesisine önem verir,
- (8) Yetki kullanımında ilgililerin yetki sınırların aşmalarına veya yetkiyi kullanmadan hareketsiz kalmalarına müsaade etmez, yetkinin doğru, yerinde ve uygun şekilde kullanılmasında titizlenir,
- (9) Ödül ve ceza uygulamalarında adil olmaya özen gösterir,
- (10) Mesleki ve kişisel standartların astlara telkin edilmesinde iyi bir örnek olmaya çalışır.

### 3. Azim ve Dayanıklılık :

Vazife yapılırken karşılaşılabilecek her türlü zorluk ve yoksulluklara katlanarak, yılmıyarak göstermeyerek sessizce ve düzenli olarak vazifeye devam ve hizmeti istenildiği gibi tamamlamaktır. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

#### 4. Cesaret ve Yiğitlik :

a. Tehlikeden asla korkmayarak ve icabında ölmekten çekinmeyerek iş görmek ve pek yürekli olmaktır. Korkaklık; bir asker için en büyük ve affedilmeyecek bir kusurdur. Bu durum ayrıca, namus ve onuruna leke getirir; nefsinin zarardan ve lekeden korunmak için vazifeyi bırakarak savuşmak veya ihmal etmek bir asker için en şiddetli cezalan gerektirir. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

b. Cesaret, korkunun yokluğu değil korkuya rağmen kişinin gerekli olduğuna inandığı şekilde hareket etmesi için içgüdülerine hakim olmasıdır. Mevcut ya da muhtemel tehlikelere, tehditlere, tenkitlere ve eleştirilere aldırmadan, soğukkanlılığı yitirmeden ve özgüvenini sarsmadan davranışları kontrol etmeyi sağlayan hissi bir özelliktir.

c. Cesaret, iki şekilde ortaya çıkar ki bunlar, fiziki ve medeni cesarettir. Fiziki cesaret, herhangi bir tehlikenin vücuda zarar vereceği korkusunu yenerek hareket etmektir. Kısaca, ısrarla tehlikenin üzerine giderek korkuyu denetlemek ve görevi yerine getirmektir.

#### d. Cesaretin En Belirgin Göstergeleri Şunlardır :

(1) Engeller ve zorluklar karşısında yılgınlık göstermez, aksine azim ve irade gücünü kullanarak başarılı olmayı dener,

(2) Fiziki gücünü yükselten çalışmalara istekle katılır,

(3) Genel bir hoşnutsuzluk ortamına rağmen, doğru olanı yapar ve doğru olanları söyler,

(4) İnandığı hususları ısrarlı savunur ve gelecek ahlak dışı baskılara karşı koymasını bilir,

(5) Yorgunluk, açlık, susuzluk veya soğuk/sıcak gibi stres yaratan faktörlere tahammül etmesini bilir,

(6) Mantıklı muhakeme sonunda, başarı, şansının yüksek olduğunu varsaydığı risklere girmekten çekinmez,

(7) Tehlikeler karşısında duraksama, erteleme ve şaşırma türünden tereddütlere imkan vermez,

(8) Hata yapacağı endişesinden sıyrılmamasını bilir,

(9) Moral ve ahlaki gücünü her zaman yüksek tutmayı başarır,

(10) Hatalı sonuçlar doğuran kararlardan ders çıkarmasını bilir, başarısızlıkları bir öğrenme aracı sayar,

(11) Eleştirilere açıktır ve bunlardan yararlanmasını bilir.

#### 5. Canını Esirgememek (Fedakarlık) :

a. Kendinin ve ailesinin rahat ve emniyetinin; yurdun kurtuluşuna bağlı olduğunu ve bunun için icabında ölmekten çekinmemek lazım geldiğini ve vazifenin büyüğünün de küçüğünün de bir ve her ikisinin de nefsinden üstün olduğunu düşünerek zamanında fedakarlıkla hareket etmektir. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

b. Fedakarlık, kişinin başkalarının duygu, düşünce, inanç, değer ve ihtiyaçlarına önem vererek, kendisinden özveride bulunmasıdır. Yüksek seviyeli bir davranış olan fedakarlık sevgi, saygı ve güvenden kaynaklanır. Askerlerin, kişisel rahatlıkları yerine; ülke, ordu ve birlik yararına olanları yapması, bunun karşılığında hiç bir çıkar beklememeleridir.

#### c. Fedakarlığın En Belirgin Göstergeleri Şunlardır :

(1) Ülke, ordu, birlik ve arkadaşlarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarının önünde yer verir,

(2) Astlarının sıkıntı ve endişelerini paylaşmasını bilir,

- (3) Kusursuz olduğuna inandığı astlarını, üst kademelere karşı savunur,
- (4) Astlarının ve akranlarının sorunlarıyla yakından ilgilenir,
- (5) Zamanının önemli bir kısmını astlarının gelişmesine ayırır,
- (6) Başkaları arasında çıkan çatışmaları özümlemesi için tarafsız olarak hakemlik yapar,
- (7) Kendi başarılarını, astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır,
- (8) Sahip olduğu yeteneklerinin tamamını karşılık beklemezsiniz birlik başarıları için kullanır,
- (9) Astlarının başarılarını ön plana çıkararak onların ödüllendirilmesine vesile olur.

#### 6. Harbe Hazırlık :

Harp silah ve vasıtalarının ne suretle kullanılacaklarını iyice öğrenmek, harbin zor ve sıkı dönemlerinde, hatta zayıftan dolayı komutansız kaldığı zamanlarda bile kati ve doğru karar vermeye ve iş görmeye yetecek kadar nazari,uygulamalı bilgi ve tecrübe sahibi olmak, yorgunluk, uykusuzluk ve icabında açlık gibi harbin tabii olan yoksulluklarına uzun müddet dayanmak ve katlanmak için vücudu alıştırmak ve bunların hepsinde kendine güvenmeyi temin edecek yüksek kabiliyeti kazanmak ve her an artırmaya çalışmaktır. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

#### 7. İyi Geçinmek :

Bütün silah arkadaşlarının kardeşten ileri olduğunu ve icabında aynı ülkü için bir arada kanlarını dökeceklerini düşünerek birbirlerini yürekten sevmek, birbirlerinin onurlarına saygı göstermek, edep ve

terbiyeye uymayan işlerden, şakalardan kaçınmak ve daima mertçe hareket etmektir. Her asker, arkadaşının keder ve sevincine ortak olmalı ve icabında onu öğüt vererek ahlaksızlıktan ve her türlü tehlikeden korumalıdır. Aynı zamanda arkadaşını fena yola sürüklemenin, kabahatini örtbas etmeye çalışmanın Silahlı Kuvvetlere, sonra insanlığa fenalık etmek demek olduğunu her asker bilmelidir. Silah arkadaşlığının şartlarından biri de daha ziyade çalışanları bu yüzden sevilenleri kıskanmamaktır. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

#### 8. İyi Ahlak Sahibi Olmak :

a. Askerin ahlakı ve yaşayışı kusursuz olmalıdır. Asker esrarkeşlikten, sarhoşluktan, yalancılıktan, borçtan ve kumardan, dolandırıcılıktan, ahlaksız kimselerle düşüp kalkmaktan, hırsızlıktan yapmaktan, yakıp yıkmaktan ve sair bütün fenalıklardan sakınmalıdır. Bunlar vazifenin yapılmasına mani olurlar; yaşayışı, sıhhati, azim ve cesareti bozar; namusu lekeler; manevi şahsiyeti öldürür. Asker; bunlar gibi yalnız suç ve kabahatlerden değil, ayrı zamanda dine hürmetsizlikten, ikiyüzlülükten, göz boyamaktan, şahsi arzu ve isteklerin temini peşinde koşmaktan, dalkavukluktan, aklını herkesin yükseğinde görerek kendini beğenmekten, şöhret için iyi sayılmayacak derecede hırs göstermekten kaçınmalıdır.

b. Her ne kadar beğenilmek, güzel sözler işitme maddi, manevi mükafat görmek, onur ve şan kazanma arzusu her askerin kalbinde yer tutmalı ise de, bunla doğruluktan şaşmayan haklı bir çalışma ile elde etme mertlik ve namusun gereğidir.(İç Hizmet Yönetmeliği Madde 86)

### 9. Sır Saklamak :

Asker, her yerde düşmanın casusları bulunacağını kendisini dinlemekte olduklarını kabul edip, vazife ve hizmete ait hususlarda hiç bir kimseye sır vermemelidir (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

### 10. Emel ve Fikir Birliği :

Cumhuriyetin, milletin korunması uğrunda bir vücut gibi çalışmak Silahlı Kuvvetlerin en değerli özelliğidir ve başlı başına bir kuvvettir. Bu birlik, milletin menfaatini şahsi menfaatten daha üstün, tutmaktan doğar. Kitanın onurlu hatıraları ve şanlı vakaları sebebiyle nam almış olan fedakar personelin isimleri öğrenilip münasip zamanlarda (milli ve dini bayramlarda) onları saygı ile hatırlamak Silahlı Kuvvetlerde birliği ve kardeşliği kökleştirir. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

### 11. Yardımlaşma :

Silahlı Kuvvetlerin bir emel (ülkü) çerçevesinde ve aynı vazifede birleşmiş olan fertlerin birbirlerine yardımları müşterek vazifenin en iyi surette yapılmasını temin edeceği gibi, arkadaşlığı ve bağlılığı da kuvvetlendirir. Vazife içinde ve dışında olacağı gibi asker, halk arasında da elinden gelen yardımı yapmalı; daima iyilikle yaklaşmayı ölçü edinmelidir, (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

### 12. Tavır ve Hareket:

Bir asker, terbiyeli, kendine güvenli, ciddi ve itaatkar olduğunda saygı görecektir ve sevilecektir. Askerin duruşu mertçe; hareketleri akla uygun ve dürüst, özü ve sözü bir ve serbest olmalıdır (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

### 13. İntizamlı Olmak :

İntizam, vazifenin noksansız yapılmasını temin eden ilk vasıttır. Asker, vazifesini yaparken zamana uymayı prensip edinmeli , özel işlerinde de daima muntazam ve tertipli olmalıdır (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

### 14. Diğer Ülke Askerleri İle İyi Geçinmek:

Başka ülkelerin askerleri ile çeşitli görevler nedeniyle bir arada bulunduğu zaman, onlarla iyi geçinmek ve yüksek değerini onlara da tanıtabilecek davranışlarda bulunmak her Türk askerinin vazifesidir. (İç Hizmet Yönetmeliği: Madde 86)

### 15. Meslek Sevgisi:

a. Sevgi; genel tanımıyla, bir şeye ya da kişiye karşı ilgi ve bağlılığı işaret eden bir duygusal durumdur. Bütün insanların ortak değeri olan sevgi, insan davranışlarını olumlu istikamette yönlendiren bir itici güçtür? Bireyin temel ihtiyaçları arasında yer alan sevgi; aile sevgisi, vatan sevgisi, insanlık sevgisi ve meslek sevgisi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Meslek sevgisi denilince akla gelen şey, birey ile mesleği arasında duygusal bir etkileşimin kurulması, bireyin mesleği ile özdeşleşmesidir,

(1) İlk aşamada olan meslek sevgisi, askerlerin mesleklerini geçim kaygısı dışında tutarak benimsemeleridir.

(2) Meslek motivasyonunun ikinci aşaması, yapılacak görevleri başarmak konusunda istek duyulmasıdır.



(3) Son aşama ise istek duyulan hedeflerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan fiziksel, zihinsel ve ruhsal enerji birikiminin sağlanmasıdır.

b. Meslek Sevgisinin En Belirgin Göstergeleri Şunlardır :

- (1) Askerlik mesleğinin amaç ve hedeflerini kavrar, mesleğinde ilerlemek için kişisel hedeflerini belirler,
- (2) Üstlendiği görevleri istekle ve hizmet aşkıyla yerine getirmekten zevk alır,
- (3) Başkalarının mesleki deneyimlerinden ve birikimlerinden yararlanmanın yollarını arar,
- (4) Meslektaşlarıyla iyi ilişkiler tesis etmeye özen gösterir,
- (5) Mesleki gelişimi destekleyen kurslara, tatbikatlara, konferanslara ve araştırmalara katılmak için hevesli davranır,
- (6) Özel yaşantısı ile mesleki yaşantısını birbirine karıştırmamaya özen gösterir,
- (7) Toplum yaşantısında askerlik mesleğinin bir temsilcisi olduğunu aklında bulundurur ve buna göre davranır,
- (8) Meslek sevgisini başkalarına da aşılamaya çalışır,
- (9) Tutum ve davranışlarıyla saygınlık ve itibar kazanmaya başlar,
- (10) Mesleki değerleri, kendi menfaatlerinden üstün tutar.

16. Vazife (Görev) Bilinci :

a. İç Hz.K.Md: 7'de tarif edildiği şekliyle vazife, "hizmetin icap ettirdiği şeyi yapmak ve menettiği şeyi yapmamaktır." Aynı kanunun 35 nci maddesinde de Türk Silahlı Kuvvetlerinin vazifesi, "Türk Yurdunu ve Anayasa ile tayin edilmiş olan Türkiye Cumhuriyeti'ni kollamak ve korumaktır" diye tarif edilmektedir. Askerler kendilerine tevdi edilen bu temel görevi yerine getirebilmek için harp sanatını öğrenmek ve öğretmek mükellefiyetini taşıyan kişilerdir. Bu yükümlülüğün

yerine getirilmesi, çeşitli ve değişik hizmetlerin bütünleştirilmesiyle mümkündür.

b. Onur, şeref gibi değerler, görevi tamamlayan unsurlardır.

c. Vazife Bilincinin En Belirgin Göstergeleri Şunlardır :

(1) Görev ve sorumluluklarının farkında olur ve yerine getirmek üzere azami gayreti gösterir,

(2) Zamanını, doğru ve etkin şekilde kullanır,

(3) Başarısızlıklarına mazeret aramaz, hatalarını kabullenir ve bu konuda yapılan eleştirilere açık olur,

(4) Yetkilerini, astlarıyla paylaşır ve inisiyatif kullanmaları konusunda onları destekler,

(5) Bir üst görevin sorumluluğunu üstlenmeye kendisini hazırlar ve bu konuda astlarının da sorumluluk almalarına rehberlik eder,

(6) Astlarının kusurlarından doğacak sorumlulukları üstlenir,

(7) Astlarının başarısızlık nedenlerini araştırır ve giderilmesi konusunda gerekli önlemleri alır,

(8) Bütün görevleri büyük bir ciddiyetle kabullenir,

(9) Kararsızlık, endişe ve şüphe yaratıcı tesirler ile önyargılı davranışlardan uzak durmaya özen gösterir,

(10) Görevlerini emir beklemeden ve uyarı olmadan standartlara uygun şekilde yerine getirir,

(11) Görevlerde verimi yükseltmek için sürekli şekilde yenilikler peşinde koşar.

## 17. Dürüstlük :

a. Dürüstlük; en kısa tarifile, özü ve sözü doğru olmaktadır. Yani, kişinin doğru düşünmesi, doğruyu söylemesi ve doğru davranması demektir. Dürüst insan aldatıcı düşüncelerden sakınan, baskılara rağmen doğruluktan ayrılmayan, her şeyden önce kendisine karşı dürüst olması ve yine kendisine karşı verdiği sözler tutmasını bilen kimsedir. Toplum yaşantısında kişilerin saygınlığı ve itibarları, dürüstlük seviyeleriyle ölçümlenir. Dürüstlük, aynı zamanda cesaretin de kaynağını oluşturur.

b. Mesleğimizde dürüstlük, vazifenin alınmasında başarılmasına kadar astlara, üstlere ve aynı rütbede olanlara açık, samimi ve içten davranmaktır.

### c. Dürüstlüğün En Belirgin Göstergeleri Şunlardır:

- (1) Yerine getirebileceği sözleri verir ve sözünde mutlaka durur,
- (2) Sözleri ile davranışları arasında uyum ve tutarlılık bulunur,
- (3) Başkalarının malını izinleri olmadan almaktan kaçınır,
- (4) Yalan söylemekten ve hileli yollara başvurmaktan sakınır,
- (5) Tutum ve davranışlarında samimi, içten ve açık olmaktan hoşlanır,
- (6) Hiç kimseye yanlış ve yanıltıcı bilgi vermez, daima gerçekçi olmaya özen gösterir,
- (7) Komuta kademelerinin zafiyetinden ya da denetim eksikliğinden yararlanmaya teşebbüs etmez,
- (8) Önyargılı ve adil olmayan tutum ve tavırları hoşgörüle karşılamaz,
- (9) Dürüst insanlar, dürüst olmayanlara karşı hoşgörü göstermez.

## 18. Yeterlik (Ehliyet):

a. Yeterlik, birlik ve askerlerde görevleri başarma konusunda ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler ile muhakeme gücünün bulunması anlamına gelir. Bir başka deyişle, en az kaynak kullanarak mümkün olan en kısa zamanda vazifenin etkin biçimde başarılmasıdır.

b. Asker kişilerin zihinsel, fiziksel ve ruhsal potansiyellerinin tamamını ilgilendiren bu değer, en kıdemsiz erden en üst kademedeki komutanlara doğru gittikçe artan bilgi ve deneyimleri içerir.

c. Astların saygı ve güvenine lâyık olabilmek için komuta kademeleri mükemmel yetiştiklerini hissettirmelidir.

d. Birliklerdeki silah, araç, gereç ve malzemelerin her koşulda etkin olarak kullanılması, bakım ve muhafazası, teknik yeterliğin seviyesini gösterir.

d. Yeterliğin bir başka yönü de zeka ve akıl gücünün kullanılmasıyla ilgilidir. İsteğine doğru güdüler.

e. Yeterliğin En Belirgin Göstergeleri Şunlardır :

(1) Görevlerine ilişkin harp silah ve vasıtalarını etkin şekilde kullanılmasını bilir,

(2) İlgili kanun, yönetmelik, talimat ve emirlere hakimdir,

(3) Problem çözümünde durum muhakemesi basamaklarını kullanır,

(4) Birliğin ve ekibinin sevk ve idaresinde olumlu bir komuta atmosferi oluşturur,

(5) Sağlığına özen gösterir ve fiziksel potansiyelini yükseltir,

(6) Güncel olayları ve yayınları takip eder,

(7) Astlarının gelişmesine katkıda bulunur,

(8) Otoritesini, bilgi ve becerilerini temel alarak kurar,

(9) Üst kademe sorumluluklarına kendisini hazırlar,

(10)Düşmanının imkan ve kabiliyetlerini iyi tanır,

(11) Öncezilerinden yararlanmayı bilir,

(12)Yaratıcılık vasfını geliştirir,

(13)Özsaygısını, öz disiplinini ve özdenetimi tesis etmeye özen gösterir,

(14)Görev vereceği astlarının imkan kabiliyetlerini yakından tanır.



**KAYNAKÇA:**

1. Ralph A. Luebben, Recent Research, "Life In Society, Der. Thomas E. Lasswell, John H. Burma, Sidney H. Aronson, Illinois, Scot, Foresman and Comp. 1970
2. Frederic Ericson. Concepts of School Culture an Overview, Educational Administrative Quarterly, Tunstall, 1987, 23/4
3. Geert Hofstede, Measuring Organizational Cultures, Aqualitativ and Quantitativ Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, London, 1990, Sage Publication
4. Bozkurt Güvenç, İnsan ve Kültür, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1972
5. Chikudate Nobuyuki, "Cross- Cultural Analysis of Cognitive Systems in Organizations: Comparation Between Japan and American Organizations" Management International Review, 1991
6. Cooke and Rousseau "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitive Approach to Assessment of Organizational Culture " Group and Organizational Studies, 1988
7. Allaire and Firsiotu "Theories of Organizational Culture" Organization Studies, 1984
8. Musbau Ajiferuke, J. Boddewyn. «Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies. «Academy of Management Journal, C. 3 (June-1970)
9. Mümtaz Turhan, Kültür Değişmeleri, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1972

10. Lynn V. Meek, Organizational Culture: Origin And Weaknesses, Organization Studies, 1988, 9/4
11. Joseph H. Fichter. La SocloloRle, Traduit Par: Giovanni Hayois, Paris. Editions Universitaires, 1960
12. Tosun Kemal , Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişkiler, Sevk ve Idare Dergisi, Sayı:39, Kasım 1971
13. Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Basım, İstanbul 1994
14. Unutkan Göksel A., İşletmelerin Yönetimi ve rgt Kültürü, Türkmen Kitabevi, Ankara 1995
15. Şişman Mehmet , rgt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732
16. Terzi A.Rıza, rgt Kültürü, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000
17. Ralph H. Kilmann, Five Steps For Closing Culture-Gaps, Gaining Control Of Corporate Culture Sanfransisco, Jossey Bass Pub. 1989
18. Majken Schultz.: On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding (Berlin: Walter de Gruyter Inc.)
19. Steven Cavalery ve K. Oblaj, Management System A Global Perspective, California, Publishing Company, 1993
20. Schein Edgar H. Örgüt Psikolojisi, Çev. Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları No:3

21. Özkalp Enver ve Z. Sabuncuoğlu, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:116,1988
22. Başaran İ. Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü.Eğitim Fakóltesi Yay. No:111, 1991
23. Tolan Barlas, Toplum Bilimine Giriş, Adım Yayıncılık, Ankara 1996
24. Akıncı Beril , Kurum Kólture: Tanımı, Özellikleri ve Boyutları, Human Resources Dergisi, Sayı 6, 1997
25. Erdem Ferda, İşletme Kólture, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1996
26. Kozlu Cem M., Kurumsal Kólture, Defne Yayıncılık, İstanbul 1986
27. Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul 1988
28. Liderlik Ders Notları Dz.H.O
29. Personel Yönetimi Ders Notları, Dz.H.O
30. Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu
31. Donanma Komutanlığı Sürekli Kurum Gelişim Üç Aylık Bülteni Sayı 3-4-5 2003
32. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Dz.K.K. Ankara 2003
33. Temiz M. Özgür "Organizasyonel Kólture ve İş Preformansı", Active Yönetim, Yıl:4 Sayı: 20, Eylül-Ekim 2001



34. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, İstanbul, Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı Basımevi, 2001
35. Donanma Komutanlığı Sürekli Kurum Gelişim Üç Aylık Bülteni Sayı2 2002
36. DNY 312-1 Donanma Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi, Gölçük, Donanma Komutanlığı Basımevi, 2002
37. Gürdeniz Cem , Deniz Kuvvetleri Dergisi, 1986, Sayı:534
38. Algan Erhan, Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi, Doktora Tezi, Ankara 1997
39. 1111 Numaralı Askerlik Kanunu
40. Ilgaz Sait, Ordu Üzerine Görüşler, Yeni Forum, 1-15 Ocak 1988
41. Denison, Daniel, Organizational Culture: Can it be a key Lever for Driving Organizational Change New York 1999
42. Atay Osman, Örgüt Kültürü ve Süreci, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, [www.ksim.edu.tr](http://www.ksim.edu.tr)
43. Gürçay Cemile, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi, [www.isguc.org](http://www.isguc.org)
44. Yıldırım Sema, Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği” Selçuk İletişim, Cilt 1 Sayı2, Konya Ocak-Şubat 2000

45. İslamoğlu A. Hamdi, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi Yayını, İzmit 1998
46. Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği
47. Genel Kurmay Başkanlığı Prensip Emiri 23-6
48. 3269 Numaralı Uzman Erbaş Kanunu
49. Sonja A Sackman,. Journal Of Applied Behaviour Science, Sep91, Vol.27 Issue3
50. <http://www.lostharbour.org>
51. Denise M. Rousseau, Psychological Contacts in Organizations: Written and Unwritten Agreements. Sage Publ. May 1995.
52. Siehl, C. And Martin J. Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods. 1988
53. Tunç Çelik, Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu İle Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul 1999
54. Nathalie Delobe, Measuring Core Dimensions Of Culture A Review of Research Of A New Instrument, Universite Catholique de Louvain Louvain-la Neuve, Robert R Haccoun New York University Toronto
55. <http://www.managingchange.co.uk/bpr/bprcult>
56. Karalar Canan, Diagnosing Organizational Culture, Master Thesis of Business Administration, Bilkent University, Ankara 1997

57. Sashkin, M. Measuring organizational culture with a validated questionnaire instrument, San Diego, MA 1985 Conference Paper

58. <http://www.theglasers.com/whoare.htm>

59. Daniel R. Denison-Aneil K. Mishra, Organizational Science Vol6, 1995



## ÖZGEÇMİŞ

Ömür Zafer Polat, 1973'de Havza'da doğdu. 1992 Yılında Çanakkale Anadolu Lisesinden mezun oldu. 1992 Yılında Deniz Harp Okulunu kazanarak Deniz Kuvvetleri Komutanlığı nam ve hesabına eğitim ve öğrenim görmek üzere Kara Harp Okuluna başladı ve 1996 Yılında mezun olarak Deniz Kuvvetlerine katıldı. Amfibi Deniz Piyade Tugayı / Foça'da, İstihkam Savaş Takım Komutanlığı ve Özel Amfibi Keşif Takım Komutanlığı görevlerinden sonra Özel Amfibi Tabur / Şırnak'ta Tim Komutanlığı görevlerinde bulundu. 2002 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisansına başladı. Halen Deniz Hava Üs Komutanlığında Tesisler Bakım Onarım ve İşletme Komutanı olarak görev yapmaktadır.