



T.C

Hitit Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL YAPI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İKİ FARKLI ULUSA AİT İŞLETMELER ÜZERİNDE
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

Mevlüde DEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Çorum 2017

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL YAPI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İKİ
FARKLI ULUSA AİT İŞLETMELER ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRMALI
ANALİZİ**

Mevlüde Demir

Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Çorum 2017

KABUL SAYFASI

Mevlüde Demir Tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analiz” başlıklı bu çalışma, 19.07.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans yeterlilik tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Aysun ÇETİN (Başkan)

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Ali BAYRAM

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Metin UÇAR
Enstitü Müdür V.

T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(19/07/2017)

Mevlûde Demir


İmza

ÖZET

Demir, Mevlüde. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Çorum, 2017.

Bu çalışmanın amacı, Türk ve Japon işletmelerde örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İki farklı ulusa ait işletmelerin örgüt yapısı boyutlarının örgüt kültürü boyutlarına olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği internet sayfasında ‘‘Yabancı Sermayeli Üretici Firmalar Japonya’’ başlığı altındaki 13 firma ve Japon menşeli firmalarla benzer sektörlerde seçilen Çorum İli Organize Sanayi Bölgesi’ndeki 13 firmada görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklem ise Japon işletmelerde çalışan 33 yönetici ve Türk işletmelerde çalışan 35 yönetici olmak üzere toplamda 68 kişiden oluşmaktadır.

Elde edilen bulgular SPSS bilgisayar programında, istatistiksel yöntemler regresyon analizi kullanılarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda, Türk ve Japon işletmelerinde benzerliklerden çok farklılıklar tespit edilmiştir. Sadece formalleşme düzeyi ile uyum yeteneği ve departmanlaşma düzeyi ile vizyon arasında benzerlik görülmüştür. Türk işletmelerinde elde edilen veriler doğrultusunda örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişki pozitif yönlü olarak belirlenirken Japon işletmelerinde çoğunlukla ilişkilerin anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı, Regresyon

ABSTRACT

Demir, Mevlüde. Analysis of the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Structure on Two Different International Establishments, Graduate Thesis, Çorum, 2017.

The aim of this study is to examine the relationship between organizational culture and organizational structure in Turkish and Japanese businesses. It has been tried to determine the effect of organizational structure dimensions of organizational culture dimensions of the two different national enterprises.

The universe of research is made up of 13 companies under the heading of "Foreign Manufacturers Firms in Japan" under the heading of the Turkish Chambers and Commodity Exchange on the internet page, and managers working in 13 firms in the Çorum City Organized Industrial Zone selected in similar sectors with Japanese origin firms. The sample consists of 68 people, 33 of which are managers working in Japanese businesses and 35 managers working in Turkish businesses.

In the SPSS computer program, statistical methods were calculated by using regression analysis.

As a result of the analysis, it was found that there are many differences in similarities between Turkish and Japanese businesses. Only the level of formalism and the ability to adapt and the level of departmentalism and vision are similar. In the direction of the data obtained in Turkish enterprises, the relationship between organizational culture and organizational structure was determined positively, resulting in mostly meaningless relations in Japanese enterprises.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Structure, Regression

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1.1.KÜLTÜR.....	4
1.1.1.Kültürün Tanımı Ve Gelişim Süreci.....	4
1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	6
1.2.1.Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	6
1.2.2.Örgüt Kültürünün Tanımı	7
1.2.3.Örgüt Kültürünün Oluşumu Ve Oluşumunu Etkileyen Faktörler	9
1.2.3.1.Örgüt Kültürünün Oluşumu	9
1.2.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler	11
1.2.4.Örgüt Kültürünün Özellikleri	12
1.2.5.Örgüt Kültürünün Öğeleri	13
1.2.6.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	16
1.2.7.Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	17
1.2.8.Örgüt Kültürünün Boyutları	22

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL YAPI	26
2.1.ÖRGÜT	26
2.2.ÖRGÜTSEL YAPI.....	28
2.3.ÖRGÜTSEL YAPININ ÖNEMİ	29
2.4.ÖRGÜTSEL YAPIYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	30
2.5.ÖRGÜTSEL YAPIDA BÖLÜMLERE AYIRMA (DEPARTMANLAŞMA).....	32
2.5.1.Fonksiyon (İşlevsel) Temeline Göre Örgütlenme	33
2.5.2.Sayı Temeline Göre Örgütlenme.....	33
2.5.3.Bölge (Coğrafik) Temeline Göre Örgütlenme.....	33
2.5.4.Mamul (Mal) Temeline Göre Örgütlenme	34
2.5.5.Müşteri Temeline Göre Örgütlenme	34
2.5.6.Zaman Temeline Göre Örgütlenme.....	34
2.5.7.Süreç ve Makine Temeline Göre Örgütlenme.....	34
2.6.ÖRGÜTSEL YAPININ OLUŞUMUNA KATKI SAĞLAYABİLECEK İLKELER	35
2.6.1.İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi	35
2.6.2.Hiyerarşik Yapı (Basamaklar) İlkesi	35
2.6.3.Amaç Birliği İlkesi	35
2.6.4.Emir-Komuta Birliği İlkesi.....	35
2.6.5.Sınırlı Denetim Alanı İlkesi.....	36
2.6.6.Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi.....	36
2.6.7.Yetki Devri İlkesi	36
2.6.8.İstisnalarla Yönetim (Ayrıklık) İlkesi	37
2.6.9.Denge İlkesi.....	37
2.6.10.Verimlilik ve Etkinlik İlkesi	37

2.6.11.Basitlik İlkesi.....	37
2.6.12.Esneklik İlkesi	37
2.6.13.Açıklama İlkesi.....	38
2.7.ÖRGÜTSEL YAPIDA KADEMELER ARASINDAKİ FARKLAR.....	38
2.7.1.Üst Düzey Yönetim (Stratejik Düzey)	38
2.7.2.Orta Düzey Yönetim (Koordinatif Düzey).....	38
2.7.3.Alt Düzey Yönetim (Operasyonel Düzey)	39
2.8.ÖRGÜT TEORİLERİ VE ÖRGÜTSEL YAPI.....	39
2.8.1.Klasik Örgüt Teorisi Ve Örgütsel Yapı.....	39
2.8.2.Neo-Klasik Örgüt Teorisi Ve Örgütsel Yapı.....	42
2.8.3.Modern Örgüt Teorileri ve Örgütsel Yapı.....	43
2.8.3.1.Sistem Yaklaşımı.....	43
2.8.3.2.Durumsallık Yaklaşımı.....	44
2.9.ÖRGÜTSEL YAPININ BOYUTLARI	45
2.10.ÖRGÜTSEL YAPI MODELLERİ	49
2.11.SÜREÇ OLARAK ÖRGÜTSEL YAPI.....	53
2.11.1.Farklılaştırma.....	55
2.11.2.Entegrasyon	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL YAPISI İLİŞKİSİ	57
3.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	57
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL YAPI İLİŞKİSİNE AİT LİTERATÜR ÇALIŞMALARI	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI	71
---	----

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	71
4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	72
4.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	72
4.4.ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	73
4.5.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	73
4.6.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	73
4.7.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	75
4.8.ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR	76
4.8.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	78
4.8.1.1.Yöneticilerin Ükelere Göre Dağılımı	79
4.8.1.3.Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	81
4.8.1.4.Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım.....	83
4.8.1.5.Yöneticilerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	85
4.8.1.6.Sektöre İlişkin Bulgular.....	88
4.8.2. Boyutlara İlişkin Bulgular	89
4.8.2.1. Türk İşletmelerine Ait Bulgular	92
4.8.2.1.1. Katılım Boyutununa İlişkin Bulgular	93
4.8.2.1.2. Tutarlılık Boyutuna İlişkin Bulgular	96
4.8.2.1.3. Uyum Yeteneği Boyutununa İlişkin Bulgular	100
4.8.2.1.4. Vizyon Boyutununa İlişkin Bulgular.....	103
4.8.2.2. Japon İşletmelerine İlişkin Bulgular.....	106
4.8.2.2.1. Katılım Boyutununa İlişkin Bulgular	110
4.8.2.2.2. Tutarlılık Boyutuna İlişkin Bulgular	112
4.8.2.2.3. Uyum Yeteneği Boyutununa İlişkin Bulgular	114
4.8.2.2.4. Vizyon Boyutununa İlişkin Bulgular.....	117
SONUÇ.....	124

KAYNAKÇA	130
EKLER	155

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Türk İşletmelerde Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	76
Tablo 2 : Türk İşletmelerde Örgütsel Yapı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	77
Tablo 3 : Türk İşletmelerde Tüm Ankete İlişkin Güvenirlik Analizi	77
Tablo 4 : Japon İşletmelerde Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	77
Tablo 5 : Japon İşletmelerde Örgütsel Yapı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	78
Tablo 6 : Japon İşletmelerde Tüm Ankete İlişkin Güvenirlik Analizi	78
Tablo 7 : Yöneticilerin Ülkelere Göre Dağılımı	79
Tablo 8 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (Türk İşletmeler)	79
Tablo 9 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (Japon İşletmeler).....	80
Tablo 10 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (Toplam)	80
Tablo 11 : Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı (Türk İşletmeler)	81
Tablo 12 : Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı (Japon İşletmeler).....	82
Tablo 13 : Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı (Toplam).....	83
Tablo 14 : Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım (Türk İşletmeler)	84
Tablo 15 : Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım (Japon İşletmeler)	84
Tablo 16 : Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım (Toplam)	85
Tablo 17 : Yöneticilerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım (Türk İşletmeler)	86
Tablo 18 : Yöneticilerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım (Japon İşletmeler)...	87
Tablo 19 : Yöneticilerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım (Toplam).....	88
Tablo 20 : Sektöre İlişkin Dağılım	89
Tablo 21 : Örgüt Kültürüne Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	89
Tablo 22 : Örgütsel Yapıya Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	91
Tablo 23 : Model Özeti.....	93
Tablo 24 : Katsayılar.....	93
Tablo 25 : Varyans Analizi	94

Tablo 26 : Korelasyonlar	96
Tablo 27 : Model Özeti	96
Tablo 28 : Katsayılar.....	97
Tablo 29 : Varyans Analizi	97
Tablo 30 : Korelasyonlar	99
Tablo 31 : Model Özeti	100
Tablo 32 : Katsayılar.....	100
Tablo 33 : Varyans Analizi	101
Tablo 34 : Korelasyonlar	103
Tablo 35 : Model Özeti	103
Tablo 36 : Katsayılar.....	104
Tablo 37 : Varyans Analizi	104
Tablo 38 : Korelasyonlar	106
Tablo 39 : Örgüt Kültürüne Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	107
Tablo 40 : Örgütsel Yapıya Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	109
Tablo 41 : Model Özeti	110
Tablo 42 : Katsayılar.....	111
Tablo 43 : Varyans Analizi	111
Tablo 44 : Model Özeti	112
Tablo 45 : Katsayılar.....	113
Tablo 46 : Varyans Analizi	113
Tablo 47 : Model özeti.....	114
Tablo 48 : Katsayılar.....	115
Tablo 49 : Varyans analizi	115
Tablo 50 : Korelasyonlar	117
Tablo 51 : Model özeti.....	118
Tablo 52 : Katsayılar.....	118
Tablo 53 : Varyans analizi	119
Tablo 54 : Korelasyonlar	121
Tablo 55: Hipotezlerin Kabul veya Reddi.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Araştırmanın Modeli 75



ÖNSÖZ

Bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişki incelenmiştir. Türk işletme yöneticilerinden 35 kişi ile Japon işletme yöneticilerinden 33 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anket toplama veri yöntemi kullanılmış, elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları şekiller yardımıyla açıklanmıştır.

Araştırma, Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında Hitit Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü gözetiminde gerçekleştirilmiştir. Projenin adı ‘‘Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi’’ olarak kaydedilmiştir.

Bu tez çalışmasında IBF1904.14.006 numaralı proje kapsamında vermiş oldukları destekten dolayı, Hitit Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü’ne teşekkür ederiz.

GİRİŞ

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında ilgilenilen temel konulardan birisidir. Bunun nedeni ise kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olmasıdır (Alvesson, 2002: 1).

En basitinden en karmaşığına, en ilkelinden en gelişmişine kadar, her örgütün bir yapıya ihtiyacı vardır. Gerçekten de ortak bir amacı gerçekleştirmek isteyen bir insan grubunun, yapması gereken ilk faaliyet; örgüt yapısının belirlenmesi, yeni görevlerin ve bunu yerine getirecek insanların düzenlenmesidir. Böylece, herkes neyi niçin yaptığını, örgütün ana gayesinin gerçekleştirilmesinde kendisinin rolünü ve yerini fark edebilecektir (Dinçer, 1992: 118).

İşletmeler açısından önem arz eden örgüt kültürü ve örgütsel yapı unsurlarının, birbiriyle de etkileşim içinde oldukları varsayımı çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Araştırma evreninde Türk işletmeleri ile Japon işletmeler karşılaştırılmıştır çünkü;

- Türk kültürü, tarihi süreç ve günümüz koşulları içerisinde oluşan kendine özgü bir yapısı olan bir kültür sistemidir. Bu kültürel sistemin yapısını belirleyen temel kültürel özellikler; belirlenimcilik, ortak davranışçılık, yüksek güç mesafesi ve dişilik olarak özetlenebilir. Bu özelliklere tarihten gelen; güvenlik merkezli olma, meşruiyetçilik ve bürokratik temayüllere yatkınlık gibi özelliklerde eklenebilir. Belirtilen bu özellikleri itibariyle Türk kültür sistemi, doğu kültür sistemi içerisinde düşünülebilir. Ancak Türk kültür sisteminin bütün kodları itibariyle doğu kültür sistemi ile bütünleştiği de söylenemez (Çağlar, 2001: 144).

- Günümüzde işletme yönetimi yazınında Japonya'nın önemi ve etkisi yadsınamaz. Japonya'nın ekonomik anlamda dünyanın ikinci büyük gücü olmasını sağlayan işletme yönetimi anlayışının ayrıntılı biçimde incelenmesi önemlidir. Bununla birlikte, Japon toplumunun bazı karakteristik özelliklerinin işletmecilik anlayışı ve iş yapma biçimlerini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Zerenler ve İraz, 2006: 757).

Araştırmanın örnekleme için; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği internet sayfasında "Yabancı Sermayeli Üretici Firmalar Japonya" başlığı altındaki %49 ve

üzeri sermaye payına sahip Türkiye'deki 16 Japon işletme belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen Japon işletmelerle sektör yönünden benzerlik gösteren Çorum İli Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim yapmakta olan 16 Türk menşeli işletme belirlenmiştir. Her bir işletmeye alt, üst ve orta yönetim ile departman fark etmeksizin cevaplanmak üzere 4'er anket formu teslim edilmiştir. Toplamda teslim edilen 128 anket formunun 68 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 13 işletmeden elde edilen 33 anket formu Japon işletmelere, 13 işletmeden 35 form ise Türk işletmelerine aittir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ölçeği, Denison ve Mirsha tarafından geliştirilmiş ve Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil tarafından geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ile ilgili anket soruları Yahyagil'in "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama" çalışmasından alınmıştır. Araştırmamızda kullanılan Örgütsel Yapı ölçeği, Yahyagil'in "İletişim Sektöründe Faaliyet gösteren Bir Şirketler Grubunda Bilişim Teknolojileri Uygulamalarına Bağlı Olarak Yaşanan Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Algılanması İle Örgütün Yapısal ve İklimsel Özellikleri Arasındaki İlişki" çalışmasından alınmıştır.

Anketlerden elde edilen sonuçlar SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde frekans, %, regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Burada bağımsız değişkenler örgüt yapısı boyutları olup "Formalleşme, Merkezileşme, Departmanlaşma ve Karmaşıklık"tır. Bağımlı değişkenler ise örgüt kültürü boyutları olup "Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Vizyon"dur. Bu yöntemle elde edilen bulgular şekiller aracılığıyla sunulmuştur.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm birinci kısımda, kültürün tanımı ve gelişim sürecinden kısaca bahsedildikten sonra birinci bölüm ikinci kısımda, örgüt kültürü başlığına yer verilmiştir. Örgüt kültürü başlığı altında örgüt kültürünün oluşumu ve oluşumunu etkileyen iç ve dış çevresel faktörler hakkında bilgiler verilmiş olup örgüt kültürünün özellikleri ve öğeleri açıklanmıştır. Hemen ardından örgüt kültürünün fonksiyonları, sınıflandırılması ve boyutları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgüt ve örgüt yapısı kavramları tanımlanmış ve örgüt yapısının öneminden söz edilmiştir. Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütlerde bölümlere ayırmada kullanılan ölçütler, örgütsel yapının oluşturulmasında yararlanılacak ilkeler ve örgüt kademeleri arasındaki farklar ve özellikleri konularında bilgiler verilmiştir. Örgüt teorileri ve yapı, örgütsel yapı boyutları ve süreç olarak örgütsel yapı incelenen diğer konulardır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgüt kültürü ve toplum ile örgüt kültürü ve örgütsel yapı konularına değinilmiş, daha sonra ise örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile ilgili öne çıkan yerli ve yabancı yayınlar, çalışmalar ve araştırmalar kısaca özetlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, teorik çerçevede ele alınan örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri ve yöntemi anlatılmıştır. Daha sonra yapılan araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlara yer verilmiş, sonuç ve öneriler sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.KÜLTÜR

1.1.1.Kültürün Tanımı Ve Gelişim Süreci

Kültür kavramı pek çok bilim dalının ortak konusu olmakla birlikte tanımlanması ve anlaşılması zor bir kavramdır. Bu sebeple literatür incelendiğinde “kültür” kavramına ilişkin pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Öyle ki, Amerikalı iki antropolog, 1952 yılında, kültür sözcüğünün özelenlamında yapılan tanımları derlemişler ve 164 farklı tanıma ulaşmışlardır (Köse ve Ünal, 2003: 15).

Kültürü tanımlamanın güçlüğü, bu kavramın tarihsel süreç içinde uğradığı anlam farklılaşması kadar kültürü tanımlayanların farklı disiplinlerden olması ve olaya kendi disiplinleri açısından yaklaşımlarından da kaynaklanır (Ataman, 2009: 602).

Kültür kavramının etimolojik kökeni Latince’deki “Cultra” sözcüğüne dayanır. “Cultra” sözcüğü yine Latince’deki colere fiili ve cultus isminden türemiştir. 18. yüzyıldan önce “cultra” sözcüğü ekip-biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılıyordu. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve kültür insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır (Erdoğan, 1993: 112).

Türk Dil Kurumu sözlüğü, bu kelimeye “ekin” karşılığını vermiştir. Ancak, bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire’ye göre “culture”, insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanya’ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözcüğünde “cultur” olarak kullanılmış daha sonra da bu sözcük, diğer milletlerin sözcüklerine de geçerek “kültür” haline gelmiştir (Üçok, 1989: 308).

Taylor’a göre kültür, ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı

bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Unutkan, 1995: 6).

Çok sayıda tanımın yarattığı sorunları gidermek amacıyla, kültür konusunda ortak kabul görececek bir tanım yapmayı amaçlayan iki araştırmacı, Kroeber ve Kluckhohn, 1952 yılında yapmış oldukları bir araştırmada 164 adet kültür tanımı belirlemişlerdir (Doğan, 1990: 13).

Tylor'ın 1871 de yaptığı tanıma yönelik eleştiriler doğrultusunda kültür şu şekilde yeniden tanımlanmıştır: "Kültür toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktararak istenen beceri deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek değer ve inançların tümüdür (Doğan, 1990: 16)."

Shein'e göre (1985): "Kültür, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyumla ilgili problemleri ile baş etmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği, yeterince iyi işlediği ve geçerliği olduğunu varsaydığı, bu nedenle yeni üyelerine de aynı tür durumlar karşısında benzer düşünce, his, algı ve tavırları oluşturmaları için öğretilen, aktarılan temel sayılıtların bir örüntüsüdür (Kreitner ve Kinicki, 1995: 31)."

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre kültür, bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur. Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1975)."

Kuşbakışı bir yaklaşımla, "kültür": İnsanın ortaya koyduğu, içinde insanın varolduğu tüm gerçeklik demektir. Öyleyse "kültür" deyimiyse insan dünyasını taşıyan, yani insan varlığını gördüğümüz her şey anlaşılabilir. Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir. Kültür, insanın kendini kendi evinde duymasını sağlayacak bir dünya ortaya koymasıdır. Buna göre

kültür, böylesi bir dünyanın anlam varlığına ilişkin tüm düşünülebilirlikleri içerir. İnsan varoluşunun nasıl ve ne olduğudur kültür. İnsanın nasıl düşündüğü, duyduğu, yaptığı, istediği; insanın kendisine nasıl baktığı, özünü nasıl gördüğü; değerlerini, ülkülerini, isteklerini nasıl düzenlediği, bütün bunlar hep kültürün öğeleridir. İnsanın ne tür bir yaşama biçimi, ne tür bir varolma programı, ne tür bir eylem kalıbı benimsediği kültürdür hep. Teknik, ekonomi, hukuk, estetik, bilim, devlet, yöntem insanın meydana getirdiği her şey kültüre girer. Örgütler, dernekler, kurumlar, okullar, tüm kendilerine ilişkin şeylerle birlikte kültürden sayılırlar. İnsanlar arasındaki her çeşit karşılıklı etkileşimlere, her türlü yapıp yaratma alışkanlıklarına, bütün “manevi” ve “maddesel” yapıt ve ürünlere kültür denir (Uygur, 2006).

1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.2.1.Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930’lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir. Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980’li yıllarınbaşlarına denk gelmektedir (Durğun, 2006: 114).

Elliott Jaques tarafından yazılan ve 1951 yılında İngiltere’de basılan Bir Fabrikanın Kültürünün Değiştirmek adlı kitap, kültürün yönetim literatüründe kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir (Hofstede, 2001). Örgüt kültürü tanımının ise akademik literatüre ilk kez Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de yazdığı “Örgüt Kültürü Üzerine” adlı makalesi ile girdiği ifade edilmektedir (Hofstede, 2001; Scott vd., 2003).

1980’lerde batı toplumları ekonomilerinde büyük bir düşüş yaşamışlardı. Diğer taraftan bir doğu ülkesi olan Japonya uluslararası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlamıştı. Tamamiyle başka bir kültüre sahip Japonların dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletleri’nin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin

sorgulanmasına sebep olmuştur (Yağmurlu, 1997: 718). Uzak doğu ülkelerinin başarısı incelendiğinde kalkınmanın temel dinamiğinin kültür olduğu anlaşılmıştır (Eroğlu ve Özkan, 2009: 51).

Örgüt kültürü kavramı daha önce 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından, diğer yazarların “iklim” olarak adlandırdığı kavramı belirtmek için tesadüfen kullanılmıştır.

Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında yayınladıkları kitap ve aynı yıl yayınlanan Peters ve Waterman'ın “Mükemmeli Ararken” adlı kitaplarından sonra örgüt kültürü kavramı popüler olmuş, bu tarihten sonra literatür yoğun bir şekilde büyümüş ve kavram Avrupa dillerine yayılmıştır (Demir, 2007: 13).

Kavramın gelişimini Çetin (2004) şöyle açıklamıştır:

“1980'lerin ilk yıllarında yapılan bilimsel oturumlar, kültür hakkında özel sempozyumları da içermeye başladı. Kaçınılmaz bir şekilde birçok üniversitede yeni kurslar açıldı. 1980 ve 1985 yılları arasında örgütsel kültürle ilgili yapılan doktora tezleri listelendi ve açıklandı. Araştırmacılar 1979 yılında 50 çalışmada, 1981 yılında ise 500'den fazla yazıda kültür kelimesinin geçtiğini bildirdiler. Bu sonuç sadece 2 yılda % 1000'den fazla ilgi artışını ifade etmektedir”. Bu tarihten itibaren, globalleşen dünya ve gelişen iletişim teknolojisi ile kurum çalışanları ve yöneticileri kurum kültürünün en önemli öğeleri haline gelmiştir (Akgöz ve Engin, t.y: 25).

1.2.2.Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, firma kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü ve kurumsal kültür gibi farklı kavramlar göze çarpmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup, anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık söz konusu değildir (Ataman, 2001).

Kültür kavramının tanımında olduğu gibi, örgüt kültürünün tanımlanmasında oldukça zordur ve pek çok tanımı yapılmıştır (Karcıoğlu, 2001: 267). Tanımı zorlaştıran ilk neden örgüt kültürünün yeni bir çalışma alanı almasıdır. Bu, örgütlerin

araştırılması için değişik bir düşünüş ve bakış açısıdır. Tanım zorluğunun ikinci nedeni ise, konunun kültürel yanından kaynaklanmaktadır (Yağmurlu, 1997: 719).

Pettigrew (1979: 574) örgüt kültürünün bireyin uyumunu sağladığını ve bütüncül bir kavram olarak ele alınması gerektiğini dile getirmiştir. Kültürü şu şekilde tanımlamıştır: "İnsanların belli bir düzen içinde çalışabilmeleri için devamlı bir gerçeklik duygusuna sahip olmaları gerekir. Kültür belli bir grubun belli bir zamanda işlev görmesi için toplumsal ve kollektif olarak kabul ettiği bir sistemdir."

Schein'in yaptığı tanıma göre örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayıtlı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, her hangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıtlılar örüntüsüdür (Schein, 1984: 7).

Deal ve Kennedy işletme kültürünü, "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir (Özkalp, 1995: 60).

Aşağıda örgüt kültürü konusunda yapılmış bazı tanımlar sıralanmıştır:

1. Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıtlılar (Alvesson, 1993),
2. Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü (Deal ve Peterson, 1991),
3. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi (Gagliardi, 1986),
4. Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Smircich, 1985),
5. Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kennedy, 1982),
6. Paylaşılan anlam ve semboller sistemi (Robbins, 2003: 525),

7. Örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaik (Kets de Vries ve Miller, 1988),

8. Semboller, törenler, efsaneler değerler ve inançlar (Hoy ve Miskel, 1991),

9. Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama (Hofstede, 1991),

10. Quinn ve Cameron'a (1999) göre örgüt kültürü, bir örgütü karakterize eden temel değerler, varsayımlar, anlamlandırmalar ve yaklaşımlardır (Übius ve Alas, 2009: 90).

Kavramla ilgilenmiş olan bilim insanlarının bir bölümü örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır (Brown ve Starkey, 1994: 808). Literatürde yer alan diğer bir bakış açısında göre ise örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler olarak kabul edilir (Gordon ve Di Tomaso, 1992: 784).

Oluşturulan farklı örgüt kültürü tanımlarında şu ortak özellikler öne çıkmaktadır (Köse vd., 2001):

- Örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışanlarca paylaşılan değerlerden oluşur.
- Örgüt kültürünün yazılı olmadığı halde olduğu gibi benimsenir.
- Örgüt kültürünün çalışanlar için sembolik anlamlar taşır.

1.2.3.Örgüt Kültürünün Oluşumu Ve Oluşumunu Etkileyen Faktörler

1.2.3.1.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşması, işletmenin kurulması ile başlar ve zaman içerisinde bir evrim geçirerek bir süreç içerisinde oluşur. Aşağıda bir anlamda işletme kültürünün oluşum aşamaları olarak da kabul edilebilecek bir takım faktörleri incelemeye çalışacağız (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 225).

1.2.3.1.1. İşletme Kurucularının veya İlk Yöneticilerin Rolü

Örgüt kültürünün oluşum sürecinde örgüt kurucuları önemli bir yere sahiptir. Çünkü kurucuların sahip oldukları değerler ve inançlarının, yapılandıracakları örgüt

üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000). Schein'e göre örgüt kültürü; örgüt kurucusu tarafından oluşturulmaya başlar ve hiyerarşik yapı boyunca filtrelenir. Bu doğrultuda örgüt liderleri (yöneticileri), amaçlar ile tutarlı olarak şekillendirilen kültürün devam etmesini sağlarlar (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 200). Sonradan gelen yöneticiler veya çalışanlar, belirli ölçüde kendilerini geldikleri örgüte uyumlu hale getirmek zorundadırlar (William, 1993: 301).

1.2.3.1.2. Yeni Elemanların Seçimi

İşe eleman seçim sürecinde yöneticiler yalnızca yapılacak işin gereklerine göre değil, aynı zamanda adayın örgüte ne kadar uyacağına göre karar verirler. Bu arada adaylar da örgüt hakkında bilgi toplarlar ve gördüklerinden memnun olup olmama durumuna göre karar verirler. Bu şekilde örgüt kültürünün korunmasında önemli bir adım atılmış olur (Robbins, 2007).

1.2.3.1.3. İşe Alıştırma ve Yerleştirme

İşletmede hakim olan kültürü devam ettirmenin önemli adımlarından birisi, işletmeye seçilen elemanların organizasyon kültürüne göre bir eğitime tabi tutulmasıdır. İşgören-işletme uyumunun gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edilebilmesi açısından işletmeler yeni elemanlarını öncelikle belli bir süre denerler. Burada amaç, işgörene işletmenin norm ve değerlerini göstermek ve buna karşılacağı tavrı değerlendirmektir (Luthans, 1992).

1.2.3.1.4. Dış Çevrenin ve Toplum Kültürünün Etkisi

Organizasyonun çok az ya da hiç kontrol altına alamadığı dış çevre elemanları da, örgüt kültürünün oluşumunda rol oynar. Doğal çevre, tarihi olaylar, bazen ekonomik koşullar ve sosyal-kültürel güçler organizasyonların uzun dönemde etkilediği, fakat çok etkilendiği çevre elemanlarıdır (Aydınlı, 2003: 82).

İşletmeler açık sistemlerdir. Yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleriyle etkileşim halindedirler. İşletme amaçlarına ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevresiyle de etkileşir. Girdileri arasında yer alan insan

gücü, teknoloji ve bilgi, çevre kültürünün izlerini taşır. Açık sistem olarak işletme çevresindeki kültürle uyum içerisindedir (Sargut, 1994).

1.2.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Bakan ve arkadaşları, (2004: 28) örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olarak iki gruba ayırmışlardır. Bunlar:

1.2.3.2.1.İç Çevre Faktörleri:

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girme sınırları,
- Yön: Örgütün yarattığı amaçları ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerine savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,

- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleridir.

1.2.3.2.2.Dış Çevre Faktörleri:

- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Toplumun yapısı ve kültürel değerler,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler ve rakiplerdir.

1.2.4.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütleri birbirinden farklı kılan ve ayıran niteliğin kültür olduğunu söyleyebiliriz. Bu bakımdan örgüt kültürünün bir takım özellikleri olduğunu söyleyebiliriz. Çeşitli ampirik çalışmalardan yola çıkılarak elde edilen bu özellikler literatürde farklı yazarlarca farklı şekillerde ifade edilmişlerdir. En önemlileri şöyledir (Uyar, 2013: 9-12):

1.2.4.1. Örgüt kültürü öğrenilmiş bir olgudur

Nasıl ki bir bebek doğduğu anda herhangi bir kültüre sahip değildir ve içerisinde yaşadığı aile ve toplumun kültüründen etkilenir yeni ortaya çıkmış bir örgüt de kültüre sahip değildir. Kültür, faaliyetin konusu, içerisinde bulunulan sektör, liderler, yöneticiler, geçmiş, tüm üyelerin empoze ettiği ya da oluşturduğu norm ve değerlerden oluşur ve örgütün varlığı süresince de etkilenir (Uyar, 2013: 9).

1.2.4.2. Örgüt kültürü paylaşılr bir olgudur

Bir önceki özelliğin temelinde örgüt kültürünün paylaşılabilirliği gelir. Nasıl ki yeni oluşturulmuş bir örgütün kültürü yoktur ve sonradan oluşur, bir örgütün yeni üyesi olan kişi de o örgüte ait bilgi ve kültürden yoksundur. Örgüt kültürü bir soyutlamadır, iyi anlaşılması gerekmektedir ve bu yüzden örgüte üye olan kimsenin örgütün kültürünü benimsemesi için öğeler gözlenebilir, paylaşılabilir ve aktarılabilir olmalıdır (Schein, 1985: 14).

1.2.4.3. Örgüt kültürü yazılı değildir

Bir ailenin akşam yemeklerinde beraber olmak, yemeğe önce babanın oturması ya da yemekten önce okudukları bir duanın herhangi bir yerde yazılı bir kural olarak yer almaması gibi örgüt kültürü de yazılı değildir. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerine inanç ve değerler olarak yer alır (Eren, 2010: 138).

1.2.4.4. Örgüt kültürü davranışsal kalıplardan oluşur

Örgüt kültürünün düzenli olarak tekrar edilen, geçmişten geleceğe aktarılan bir yapısı mevcuttur. Örgüt içerisindeki üyeler bu aktarımı sorgulamadan, davranış kalıpları olarak aktarırlar (Uyar, 2013: 6).

1.2.4.5. Ayırt edicidir

Kimlik, kişilerin “kimsiniz, kimlersiniz?” sorusuna verdikleri yanıt ya da yanıtlardır. Kimliklerimizde bizi diğerlerinden ayıran niteliklerden çok başkalarıyla ortak olduğumuz değer ve ilişkilere örnek veririz (Güvenç, 2000: 3). Örgütlerin örgüt kültürleri de, parmak izi veya kar taneleri gibi tektir. Her biri kendilerine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere, vizyon ve misyona, hikaye ve mitlere sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek, o örgütü diğerlerinden farklılaştıran ve ayırt eden kültürünü oluşturur (Vural, 2003: 52-53).

1.2.4.6. Üst yönetimin bir yansımasıdır

Örgüt kültürünün bu özelliği “balık baştan kokar” atasözünü doğrular niteliktedir. Örgüt kültürü büyük ölçüde üst yönetimin bir yansımasıdır. Kültürün ilk oluşumu, devamındaki değişimi ve içeriği büyük ölçüde üst yönetimin koyduğu standartlara, benimsetmek istediği değerlere bağlıdır (Uyar, 2013: 12).

1.2.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri

1.2.5.1. Temel Öğeleri

Temel Varsayımlar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlardır (Türk, 2007:

17; Şişman, 2002: 84). Temel sayılıtlar/varsayımlar tahminler, düşünceler, hisler ve bilinçaltı inançlardır. Bu yüzden değiştirilmesi oldukça zordur. İnsan zihninin kavramsal değişmezliğe ihtiyacı vardır. Böylece, bir grubun kültürünü destekleyecek paylaşılan temel varsayımlar, hem bireysel hem de grup aşamasında, grubun fonksiyonunu tamamlaması için izin veren psikolojik kavramsal savunma mekanizmaları olarak düşünülebilir (Schein, 1992: 22-23).

Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değerler: Değerler, bir topluluğun varlığını devam ettirebilmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için, üyelerin çoğunluğu tarafından doğruluğu kabul edilen; ortak amaç, düşünce ve çıkarları ifade eden temel ahlaki öğretiler veya inançlardır (Güney, 2007: 32). Bir toplumda neyin önemli olduğunu gösteren soyut düşünceler ya da değerler, tutum ve davranışlara dayanak oluştururlar, bireylerin davranışlarına yol gösterir ve bu davranışları anlamlı kılarlar (Giddens, 2005: 22).

Değerler, çalışanların içinde bulunduğu durumu özetleyerek, örgütün yapmayı düşündüğü şey hakkında örgüt üyelerince yaratılan genel bir anlaymayı yansıtır (Christensen, 1999: 326-327). Eğer örgüt içerisindeki kabul edilen değerler, temel varsayımlarla eşleşiyorsa, o zaman bu değerlerin yönetim felsefesinde ifade edilmeleri, grubu bir araya getirmede, aidiyet ve bağlanma duygusunu yaratmada yararlı olacaktır (Can ve Aşan, 2006: 430).

Normlar: Normlar her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü belirleyen kural, standart ve fikirlerdir. Bireylere bir grup içerisinde hangi tür davranışlarının uygun, hangilerinin uygun olmadığını gösteren bu standart, fikir ve kurallar sistemidir (Ertürk, 1995: 153). Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Pehlivan, 2001).

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.2.5.2. Taşıyıcı Ögeleri

Törenler: Törenler, bir olay için düzenlenmiş faaliyetleri ifade etmektedir. Bu kapsamda işletmelerin düzenlediği yemek organizasyonları, başarılı çalışanlar için düzenlenen ödül törenleri sayılabilir. Bunun haricinde örgütün flaması, rozeti, amblemi de örgütün simgelerini oluşturmaktadır (Dursun, 2013: 46).

Ritüeller: Örgütsel uygulama ve davranışlarda tekrar edilen alışkanlıklara ritüel denilmektedir. Yazılı olmayan fakat örgütçe benimsenen bu aktiviteler, genellikle yol gösterici mesajlar içerir. Ritüeller, örgüt kültürünü destekleyici bir role sahip olmasına rağmen örgüt çalışanlarının ritüelleri algılamaları örgüt dışındakilere göre daha zordur. Örneğin, bir örgütte çalışanların unvanlarıyla veya ikinci isimleriyle anılmaları örgüt çalışanlarına gayet doğal gelirken, örgüte yabancı kişiler bunu hemen fark edeceklerdir (Nelson ve Quick, 1997:486).

Hikâyeler: Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995: 120).

Hikâyeler, çalışanların paylaştığı değerlerin önemli belirteçleri ve bir şeylerin nasıl yapılacağı konusunda sosyal reçete olmalarının yanı sıra, sosyal statü ve kategorileri gösterip, örgütü yasallaştırmasıyla hangi insanların neler yapabileceği konusunda da yol göstericidir. Bu nedenle hikâyelerden elde edilen bilgiler insanların örgüt içine başarılı şekilde katılabilmeleri açısından da önemlidir (Fletcher, 1996: 38).

Mitler: Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı

hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşımaya yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler örgüte karşı bir gruplaşmaya yolaçtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise negatiftirler (Erdem, 1996).

Dil: Dil, örgütün kavramları, unsurları, değerleri ve inançları iletmeye kullandığı araçtır. Kültürün anlaşılmasında ve kazanılmasında gerekli araçlar dil yardımıyla öğrenilir. Dilin, mevcut kültürün yaşatılmasında, birleştirici, bütünleştirici ve devam ettirici rolü vardır. Öte yandan örgütte kullanılan dil, soyut ve somut kavramları içerip örgüt üyelerinin anlaşılmasına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak sağlar; kültürün özel ve ayrıcalıklı yönlerini kapsarken, kültürler arası farklılığa da neden olur (Erdoğan, 1997: 130; Reigle, 2003: 24-26). Her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır (Becerikli, 1999).

Kahramanlar: Kahramanlar bir toplulukta saygı gören ve davranışlarıyla örnek alınan gerçek veya hayali, ölmüş ya da yaşayan kişilerdir (Doğan, 2007: 25). Akıncı'ya (1997:52) göre “örgüt kültürünün sembolleri ve kendi kişiliklerinde bunları yansıtan model veya temsilciler” olan kahramanlarla ilgili olarak anlatılan çeşitli efsane, hikâye, anı ve başarıların, sadece örgütün bugününün değil, geçmişinin de örgüt üyeleri açısından önemli olduğunu düşündürmekte, dolayısı ile onlarla ilgili anlatılanlar da örgüt üyeleri ve özellikle örgüte yeni katılanlar için örgütsel değerlerin öğrenilmesini sağlamaktadır.

1.2.6.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, hem örgüt hem de örgüt çalışanları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da üstlenmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1982: 111; Özkalp ve Kirel, 1998: 109; Dinçer ve Fidan, 1996):

- Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.
- Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.
- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.

Robbins'e (1991: 576) göre ise insan davranışlarında etkili olan kültürün fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bir örgütü diğerlerinden ayırt eder.
- Örgüt üyelerine bir tür kimlik verir.
- İnsanların ortak bir değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
- Sosyal sistemin devamlılığını sağlar. Personelin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır.
- Kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması hizmeti görür.

1.2.7.Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürleri, konuyla ilgili kuramsal yayınlarda ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır (Ouchi, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; Cooke ve Rousseau, 1988; Hofstede vd., 1990). Ancak bunların ayrıntılı özellikleri üzerinde pek durulmamıştır. Genelde güçlü örgüt kültürleri, tercih edilen kültürler olarak nitelendirilmektedir (Şimşek, 2007). Biz bu çalışmada yapılan sınıflandırmaların birkaçına yer vereceğiz.

1.2.7.1. Denison ve Mishra Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu 2 ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin 4 temel kavramsal boyut oluşmuştur. Bunlar katılım, tutarlılık, uyarılma ve vizyondur. Örgüt kültürünü ölçmek için oluşturulan 4 temel kavramsal boyutun her birine bağlı olarak da üçer adet alt kavramsal boyut eklenmiştir. Her bir alt kavramsal boyut da kendi içinde 5 elemandan oluşmaktadır (Yahyagil, 2004: 10).

Örgüt kültürü ölçme aracınının 12 alt temel kavramsal boyutunun içeriği, Denison ve Mishra (1995), Ahmed (1998) ve gene bizzat Denison'un (2000) açıklamaları ışığında şu şekilde özetlenebilir:

Yetkilendirme: Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Takım çalışması: Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası 12 uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.

Yetenek geliştirme: Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği v.b.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamındadır.

Temel değerler: Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.

Uzlaşma: Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.

İş-birliği ve bütünleşme: Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

Değişim yaratma: Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi günümüz işletmeleri için artan bir ihtiyaçtır.

Müşteri odaklılık: İşletmelerin (toplam kalite uygulamalarına bağlı olmaksızın) faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.

Örgütsel öğrenme: Günümüzün hızla değişen koşulları kadar gene hızla gelişen teknolojik ve diğer yeniliklerin, yöntemlerin kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi bir işletmenin tümü için çok önemli ve fonksiyoneldir. Günümüzde örgütlerin net ve belirgin olarak açıklanmış misyonlarının olması, çalışanların bu misyonu kavraması işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yaratmaktadır.

Stratejik yönlendirme: Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.

Temel amaçlar: Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

Vizyon: Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

1.2.7.2.Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarıya da etkinliğe etkilerini araştırarak, stratejinin; örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin beklemedikleri motive edici ücret ve uygun işgören yönetimi için de etkili olduğunu varsaymışlardır. Daha başarılıya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının işgörenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirerek, modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneye dayalı analizini gerçekleştirmişlerdir (Eren, 2000: 597).

Bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür (Erdem, 2007: 65). Bu boyutların tamamı ya da bir kısmını ele alarak kavramın gelişmesine katkıda bulunmuş yazarların çalışmalarından (Cameron vd., 2007; Giberson vd., 2009; Goodman vd., 2001) da esinlenerek örgüt kültürü tiplerinin özellikleri aşağıda sunulmuştur (Acar, 2013: 11).

Klan kültürü, örgüt içi odaklılık ve esneklik/dinamizm boyutları arasında şekillenir. Örgütsel bağlılık, güven ve dayanışma, birlik ve beraberlik gibi sosyal özelliklerin ön planda olduğu adeta aile gibi davranan örgütlerde görülen kültür çeşididir. Etkili takım yapısının bulunduğu özellikle başarılı Japon firmaları bu kültüre örnek gösterilebilir.

Hiyerarşi kültürü, örgüt içi odaklılık ile durağanlık/kontrol boyutları arasında yer alır. Düzen ve kuralların önemli olduğu mekanik ve bürokratik örgütlerde görülen bir kültür çeşididir. McDonald’s ve Ford Motor Company gibi global firmalarda görülebilen bu kültür çalışanlarda yabancılaşma, otonom duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur.

Pazar kültürü, dış odaklılığa rağmen durağanlık ve kontrol durumunda ortaya çıkan bir örgüt kültürüdür. Bu tip kültürlerde çalışanlar başarı odaklıdır, örgütsel amaçlardan ziyade kişisel çıkarlarının peşinden koşarlar ve planlama, performans ve etkinlik kavramları üzerinde durulur. Tedarikçileri, müşterileri ve diğer dış paydaşlarla

etkili ilişkileri bulunan ve bu durumun beraberinde başarıyı getirdiği global işletmeler bu örgüt kültürüne örnek gösterilebilir.

Adhokrasi kültürü ise, dışa odaklı ve dinamik yapısıyla girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı ortamların yer aldığı bir örgüt kültürünü ifade eder. Çalışanlar inisiyatif alabildikleri, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlüklerinin desteklendiği bu ortam, kendilerini daha başarılı, mutlu ve tatmin olmuş hissedecekleri bir kültürdür (Berrio, 2003; Cameron ve Quinn, 1999; Erdem, 2007). Özellikle “yeni ekonomi” diye tanımlanan internet üzerinden iş yapan ve ileri teknoloji kullanan işletmeler bu kültüre örnek gösterilebilir.

1.2.7.3.Güçlü Örgüt Kültürü-Zayıf Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü literatüre girdiğinden buyana birçok araştırmacı tarafından birçok değişik yöntem ve biçimde sınıflandırılmıştır. Fakat en yaygın olarak güçlü ve zayıf örgüt kültürü sınıflandırması kullanılmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

Güçlü Kültür

Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir (Özalp ve Kirel, 2000: 110). Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir (Robbins, 1993: 598). Bilinçli bir şekilde oluşturulan yerleşik bir kültür yapısı, çalışanlarca da desteklenip benimsendiği takdirde örgüt içinde esneklik, uyum ve işbirliğini geliştirir, iletişimi kolaylaştırır, çalışanlar arasındaki ve işletmeyle olan bağı güçlendirir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001).

Güçlü örgüt kültürüne sahip bir işletmede çalışanların büyük bir kısmı genel değerlerle uyum içindedir. Başka bir ifadeyle; etkin, her noktada hissedilen ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen “örgüt kültürünü” tanımlar (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

Zayıf Kültür

Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği kültür tipidir. Çalışanlar üzerinde yeterince etkili değildir. Bu nedenle işletmede

çoğunluğun benimsediği bir kültürden söz edilmesi mümkün değildir (Zeytinoğlu, 2009). Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Robbins, 1994). Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır (Aktouf ve Chretien, 1987: 156; Aktaran: Erdem ve İşbaşı, 2001).

1.2.8.Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün tam anlamıyla tanımının nasıl yapılması gerektiği ve örgüt kültürünün boyutlarının nasıl olması gerektiği noktasında ciddi bir anlaşmazlıklarda söz konusudur (Ogbonna ve Harris, 2000: 769). Bu uyuşmazlıktan varılabilecek sonuçlardan biri, işletmenin çalışma şekline, işgörenlerinin daha önceki edindiği kültür seviyesine göre örgüt yapılanmasına gidilmesi gerektiği ve örgüt kültürünün bu değerler göz önünde bulundurularak oluşturulabileceğidir (Erdem vd., 2011: 76).

1.2.8.1.Hofstede'nin Belirlediği Boyutlar

Hofstede (1991), Türkiye'nin de içinde yer aldığı uluslar arası bir anket çalışması yapmıştır. Anket sonuçlarının analizine göre, farklı ülkelerdeki IBM çalışanlarını birbirinden ayırt eden dört ana değer boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkeksilik olarak ifade edilmiştir (Uzun ve Tamimi, 2012).

Güç Mesafesi: Bazı toplumlarda ve kültürlerde gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır (Sargut, 2001: 182). Düşük güç mesafesinin kültürleri daha eşitlikçidir ve genel anlamda topluluğu oluşturan üyeler birbirleriyle eşit görülür (Geletkanycz, 1997). Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde, ast ve üst arasında, eşit bir yapılanma söz konusudur. Hiyerarşik sistem rollerin eşitsizliğini gösterir ve roller değişebilmektedir. Bugün birinin astı konumunda olan kişi, yarın onun üstü olabilmektedir. Merkezi olmayan bir yapı vardır, hiyerarşik piramit düzdür ve denetim ve personel sayısı sınırlıdır (Hofstede, 1997: 36). Yüksek güç mesafesinin hüküm sürdüğü örgüt kültürlerinde astların daha itaatkar olması, karar alma süreçlerinin daha az katılımcı olması ve örgütün kural ve prosedürlere daha çok dayanması beklenir.

Bu da kendini daha çok bürokrasi, daha resmi ve dikey iletişim alışkanlıkları, daha merkezi bir güç dağılımı ve organizasyon yapısı, daha kaderci davranışsal tutumlar ve güç dağılımındaki değişimlere karşı daha fazla direnç şeklinde gösterir (Newman ve Nollen, 1996; Shane, 1992; 1993; Yılmaz vd., 2005).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz durumları tehdit edici olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 91). Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar, işgüvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere çok büyük bir önem verirler. Bu nedenle, bu tür toplumlarda, kurallar ve düzenlemeler büyük bir yere sahiptir (Aydemir ve Demirci, 2006: 31). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaştemeline göre seçilirler. İşgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır ve hiyerarşik kurallar uygulanır. İşgörenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih eder, üstlerinin kendilerine yön göstermesini bekler, çalışma koşullarında süreklilik isterler (Bakan vd., 2004: 86).

Eril Kültür – Dişil Kültür: Hofstede'ye göre eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişillikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir (Sargut, 2001: 175).

Bireycilik-Toplulukçuluk: Kültürün bu boyutu, kültür içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasını, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasını önem verildiğini ifade etmektedir. Buna göre, grup merkezli kültürlerde, grup başarısı, bireysel başarıya; grup çıkarı bireysel çıkara; grup

merkezli ödülleri, bireysel ödüllere tercih edilmektedir. Bu kültürlerde bireyin, işgrubu tarafından kabul edilmesi önem taşımaktadır (Şişman, 2002: 62). Toplulukçuluğa önem verilen ülkelerde, insanlar kendilerini örgüte, aileye, işletmeye bağlı hissetmekte ve örgütün bir parçası gibi davranmaktadırlar. Böylece topluluğun çıkarları bireyin çıkarlarından önde olmaktadır. Bireyci toplumlarda, ben düşüncesi hakim olmaktadır. Ben düşüncesinin ön planda olduğu bu toplumlarda kişiler kararlarda kendi istediklerinin olmasını isterler (Dursun, 2013: 52). Toplumcu bir kültür, bir gruba bağlılığı ve birbirine bağlı olmayı desteklerken, bireyci bir kültür, bireysel inisiyatif ve bağımsızlığa önem verir. Toplumcu kültürlerde bir sorun olduğunda, kişiler tarafından grup içinde korunma beklenir, bireysel kültürlerde ise daha bağımsız bir sosyal yapılanma mevcuttur (Sigler ve Pearson, 2000: 31).

1.2.8.2. Robbins'in Belirlediği Boyutlar

Robbins (1987:357) işletmenin özünü oluşturan ve farklılaşmasını sağlayan örgüt kültürünün boyutları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Bireysel inisiyatif: Çalışanların özgürlük ve sorumluluk derecesidir.

Risk toleransı: Girişimciliğin, yeniliğin ve risk almanın teşvik edilme derecesidir.

Yön: Çalışanlara verilen açık hedefler ve performans beklentisi derecesidir.

Bütünleşme: Departmanların birlikte ve koordineli çalışma derecesidir.

Yönetimle ilişki: Yöneticilerin çalışanlara sağladığı açık iletişimin, yardımın ve desteğin derecesidir.

Kontrol: Çalışan davranışlarını kural ve yönetmeliklere doğrudan yönetme denetleme derecesidir.

Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleridir.

Ödül sistemi: Performans kriterlerine dayalı ödüllerin (zamlar, terfiler) derecesidir.

Fikir ayrılığı toleransı: Çalışanlar arasında eleştirel bakışın ve fikir ayrılıklarının teşvik edilme derecesidir.

İletişim modelleri: Formal ve informal iletişim derecesidir.

Örgüt çalışanlarının işletme ile ilgili subjektif ve bütüncül anlayışları bu boyutlar çerçevesinde gelişmekte, iş performanslarını ve tatminlerini etkilemektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL YAPI

2.1. ÖRGÜT

Örgüt kavramı çok farklı şekillerde tanımlanabilir. Ancak bu tanımlara girmeden önce bu çalışmada örgüt ve organizasyon kelimelerinin aynı anlamda ve birbirinin yerine kullanılacağını belirtmekte fayda vardır.

Örgütlerin, insanların çok farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan, "teknik", "sosyal" ve "ekonomik" yapılar şeklinde kolay bir tanımını yapmak mümkün olsa da, örgütün basit bir tanımını yapmak bu kadar kolay değildir. Hepimiz yaşamımızı çeşitli örgütlerde (okul, kulüp, firma, hastane vs.) birlikte sürdürmekteyiz. Ancak örgütün ne olduğunu söylemek kolay değildir (Genç, 2007: 53).

Etimoloji açısından, organizasyon sözcüğünün, Yunanca "Organon" ve Latince "Organum" kelimelerinden türediği görülmektedir. Türkçede uzuv, organ (veya örge) olarak kullanılan bu sözcük gövdenin veya varlığın bir bölümü, bütünün bir parçası anlamına gelir. Bu parça yapının diğer organlarıyla uyumlu olarak, ortak bir görev veya amaç için bütüne hizmet eder. Şu halde organizasyon kelimesinin geldiği köke bakarak, işletme açısından organizasyonu, "işletmenin organlarının belirtilmesi" şeklinde tanımlayabiliriz (Ülgen, 1997: 5). Organizasyonun iki anlamı vardır. Birincisi bir varlık olarak organizasyon ikincisi bir faaliyet olarak organizasyondur. Daha açık belirtmek gerekirse organizasyon iki anlam taşımaktadır. Birincisi organizasyon işlemi ikincisi ise, bu faaliyet sonucunda meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur (Tosun, 1982: 73).

Örgütle ilgili çeşitli kuramlara kendilerine göre; örgüt olgusunun farklı tanımlarını yapmışlardır. Örneğin, klasik yönetim kuramına göre örgütler; "bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar" olarak tanımlanırken, durumsallık kuramına göre, "çevre ile karşılıklı değişim süreçlerine uyum sağlayan organizmalar" olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre: "paylaşılan bilgi sistemleri"; ve

sembolik örgüt kuramına göre: "sembolik konuşma örüntüleri" olarak tanımlanmıştır (Şişman, 1994: 39).

Bu açıklamalardan sonra örgüt ile ilgili şu tanımlar verilebilir:

- İki ya da daha çok kişinin bilinçli bir biçimde oluşturdukları eylem ve güç birliğidir. Bir başka tanıma göre örgüt, ortak çaba harcayarak bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıdır (Akat vd., 2002: 230).
- Örgüt, belirli bir otorite ilişkileri kümesini içeren, büyük bir insan grubudur (Giddens, 2000: 619).
- Örgüt, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve süreçtir (Akal, 1992).
- Örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlü bir şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan açık sistemlerdir. Bir başka deyişle örgüt, çevreden birtakım girdileri alıp işleyen, enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde çevreye veren açık bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Can, 1999: 4).
- Örgüt, ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde göz önünde bulundurulacak kural ve politika, haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden meydana gelen bir bütündür (Dinçer ve Fidan, 1996: 117).
- Örgüt; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi, bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonudur (Schein, 1985: 11).
- Örgüt, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski, 1990: 41).
- Örgüt "iş ve iş", "iş ile insan" ve "insan ile insan" arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir (Koçel, 2003: 97).
- Örgütler insanların tek başlarına başaramayacakları işleri yapabilmek ve paylaşılan amaçlara başarıyla ulaşabilmek için kurulurlar. Bir grubun üstesinden gelebileceği kapasitedeki bir işi belli bir zaman dilimi içinde, sınırlı bir maliyet ve beceri ile bir kişinin yalnız başına aynı kalite ve aynı zamanda tamamlaması

imkânsızdır. Dolayısıyla, örgütler insanlar tarafından kendi bireysel yetersizliklerini ortadan kaldırmak için kurulan yapılar ve bu yapılarda planlanan ve eşgüdüm içerisinde yürütülen faaliyetleri içeren sosyal sistemler olarak tanımlanabilir (Bakan vd., 2004: 9; Unutkan, 1995: 11; Atay, 2001: 179).

Örgütün bunların dışında pek çok tanımının yapılması da mümkündür. Örgüt kavramını açıklamaya çalışan tüm tanımlarda ortak yön örgütün birden fazla kişi tarafından, belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere kuruldukları gerçeğidir (Leblebici ve Karasoy, 2009: 281).

2.2.ÖRGÜTSEL YAPI

Yapı (structure) sözcüğü, Latince yapan, inşa eden anlamına gelen “’structor” kelimesinden gelmiş olup, Robert sözlüğünde “’genellikle sürekli ve bir bütün özelliklerine sahip karmaşık bir sistemin bölümlerinin düzenlemesi” olarak tanımlanır. Bu tanımlama, faaliyet unsurlarının ahenkli bir biçimde yerleştirilmesini ve ayarlanmasını kapsayan, bir işletme yapısının incelenmesinden doğmaktadır (Ülgen, 1997: 49).

Çeşitli yazarların örgüt yapısı tanımları şöyledir:

- Örgütsel yapı en genel anlamda, örgütteki görevlere ilişkin rollerin belirlenmesi, dağıtılması ve eşgüdümlemesini kapsayan ilişkiler şeklinde tanımlanabilir (Gibson vd., 1988: 446).
- Örgüt yapısı, bir örgütün fark edilen anatomisidir. Bir başka deyişle, görev yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyar (Demir ve Okan, 2009: 58).
- Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998: 61).
- Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar (Timuroğlu, 2007: 119).

- Örgüt olarak ifade edilen kavram ise, örgütlenme sürecinin sonucunda ortaya çıkan yapıyı belirtir. Örgüt yapısı olarak da ifade edilen bu sonuç belirli departmanları ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır (Şimşek, 1999: 137).
- Örgüt yapısı, örgütsel planın ilk aracıdır. Örgütsel yapı, bir organizasyon içinde var olan temel ilişkileri ifade eder. Komuta zinciri, sorumluluk ve yetki hiyerarşisi, organizasyonel yapı yoluyla kurulur ve örgütsel yapı örgüt şeması ile gösterilir (Genç, 2004: 103).
- Örgüt yapısı, biçimsel olarak belirlenmiş, kalıcı örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağıdır (Kast ve Rosenzweig, 1970: 172)

En basit anlatımla örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve grup olarak gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla örgütsel yapı, bu grubun etkinliklerini eşgüdümleyen birbiri ile uyumlu bir duruma getiren bir mekanizmadır. Başka bir anlatımla örgütsel yapı bir araçtır. Örgütsel yapı, birey veya grup faaliyetlerinin düzenlenmesini anlatmaktadır. Ancak yapı tanımlamaları, kalıplı düzenliliklerin (patterned regularities) değişik yönlerine dayandırılmaktadır. Bazı yazarların yapıyı, "rol ve işlem dizilerinin biçimsel birleşimi; yani tanımlanmış çerçevesi veya taslağı" olarak görmektedirler. Diğerleri ise yapıyı, "kalıplı düzenlilik ve etkileşim süreçleri" olarak ele almaktadırlar (Can, 2005: 18).

2.3.ÖRGÜTSEL YAPININ ÖNEMİ

Bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Böylece ortak amaç etrafında toplanmış olurlar. Yapı ise, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Yani, organizasyon yapısı bir araçtır. Bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bu aracı, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekir. Organizasyon yapısının iyi olmaması, organizasyondaki kişiler ne kadar iyi olsalar da başarılı sonuç almayı olanaksız hale getirecektir (Koçel, 1998: 19).

En ilkelinden, en gelişmişine kadar bütün işletmelerin bir yapıya gereksinmesi vardır. Gerçekten bir işletmenin organizasyonunun ilk aşaması yapısının ortaya konulması, yani yerleştirilmesi gereken kişilerin düzenlenmesidir. Basit bir örgütte, örneğin; iki kişinin çalıştığı bir benzin istasyonunda, kimin müşterilere benzin vereceği, kimin lastik tamir edeceği, kimin muhasebe kayıtları vb. ile ilgileneceğinin belirtilmesi gerekir. Böylesine iki kişiden oluşan bir yapıda görevlerin dağılımı güç olmayacak, ilişkiler kolayca düzenlenebilecektir. Aksine çok sayıda insanı bünyesinde toplayan bir örgütte ise sorunun çözümü çok daha güç olacaktır. Bununla birlikte, bir yapının kurulması gereklidir, aksi halde birçok kişi aynı işi yaparken, kaçınılmaz özellikteki bazı işlerin hiç yapılamaması tehlikesi doğacaktır (Ülgen, 1997: 52).

Örgüt yapısı, yetki ve sorumluluk sınırlarının saptanmasına, emirlerin kimden kime gideceğinin belirtilmesine ve yönetmenin, işlerin yürütülmesinin kolaylaştırılmasına yarar. Örgütlerin genişletilmesi veya daraltılması, bir başka deyimle büyütülmesi ve küçültülmesi kolaylaşır. Ayrıca örgüt yapısındaki gerekli olmayan genişleme ve daralmalara engel olunur. İyi düzenlenmiş bir örgütlenme teknik genişlemelere ayak uydurmak ve yenilikleri yakından izlemek imkanı verir. Aynı örgütte çalışanlar arasında sıkı bir ilişki kurulur, ast üst ilişkileri ve yetkileri açıklık kazanır. Verimli bir çalışma sağlanması olanağı bulunur. Çalışan işin durumunu kesin olarak iyi bilen bir kimse, daha geçerli ve tutarlı bir fikri çalışma yapar. Yaratıcılık ve yapıcılık ruhu kamçılanmış olur (Tortop vd., 2007: 60).

Örgütsel yapı etkili personel başarı ve toplam örgütsel verimlilik için gerekli bir rehber durumundadır. Yapı, yetki ve sorumluluk kanallarının açıklığa kavuşturulması ve iletilmesine katkıda bulunacağı gibi yöneticiye eşgüdüm sağlamada da yardımcı olur (Can, 2005: 176).

2.4.ÖRGÜTSEL YAPIYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Koçel (2011: 184), örgüt yapılarını belirleyen faktörleri aşağıdaki maddelerde toplamıştır :

2.4.1.Amaç: Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin (faaliyetlerin) niteliğine göre örgüt yapısı değişik olacaktır. Örneğin rutin ve belirli

işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda belki klasik bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı veya kişiye bağlı ustalık isteyen bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır (Lundgren, 1974: 213).

2.4.2.İşbölümü ve Uzmanlık (İhtisaslaşma) Derecesi: “İşlerin çok küçük parçalar halinde görevlere ayrılması” ve böylece işbölümüne gidilmesi ile, “her görevin sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması” demek olan uzmanlaşma, etkinliği ve verimliliği artırır. Örgüt yapısındaki pozisyonlarda (mevkilerde) ileri düzeyde bir uzmanlaşmaya mı gidileceği, yoksa belirli bir iş içinde çeşitli görevlerin bir araya getirilip genelleşmeye mi gidileceği de önemlidir. Klasik yaklaşımda, teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı ön plandadır ve öncelikle belirlenir; insan ikinci planda olup, personelden bu belirlenen doğrultuda davranması istenir. Zira, iş bölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımın temelidir (Mucuk, 2005: 147).

2.4.3.Formalleşme Derecesi: Formalleşme derecesi, bir örgütün işler görülürken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmişse, formalleşme derecesi fazladır (Sökmen, 2010: 16).

2.4.4.Örgütteki Kademe Sayısı: Kontrol alanı ile yakından ilişkili olan bu faktör örgütün basık veya dikey olması ile sonuçlanmaktadır. Günümüzde yalınkat örgütlerden söz edilmektedir (Peker, 1995: 65).

2.4.5.Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin nasıl dağıtıldığına ilişkin bir kavramdır. Yetkinin ağırlıklı olarak üst yönetimde toplandığı yapılar, merkezileşmiş yapıları, yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere doğru göçertildiği yapılar ise merkezileşmemiş yapıları ifade eder. Merkezileşme derecesi ile denetim alanı ve kademe sayısı arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Merkezileşme derecesi ne kadar yüksek olursa denetim alanı da o kadar dar, ne kadar düşük olursa denetim alanı o kadar geniş olacaktır. Bu durum örgütteki hiyerarşik kademelerin de sayısını belirleyecek ve örgüt yapısının sivri veya basık olması üzerinde etkili olacaktır (Bolat vd., 2009: 111).

2.4.6.Çapraşıklık(Komplekslik) Derecesi: Çapraşıklık veya komplekslik, örgütün dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder (Hall, 1977: 132). Örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde buldukları çevre (ortam) çapraşık hale geldikçe örgütün çapraşıklık derecesi de artacaktır. Bu ise en başta haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkaracaktır (Koçel, 2011: 185).

2.4.7.Departmanlaşma: İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine göre, belirli işler bir araya getirilerek de bölümler oluşturulur. Söz konusu bölümlerin ayrılmasında temel alınacak kriterler önemlidir. Departmanlaşma, genellikle, fonksiyonlara göre, mamule göre ve bölgeye göre yapılır ki, bunlar ayrıca ele alınacaktır (Mucuk, 2005: 147).

2.4.8.Emir-Komuta ve Kurmay Organlarının Oluşturulması: Bir örgütte emir-komuta organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organ olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgüt yapısı oluşturulurken üzerinde durulacak konulardan bir diğeridir (Sökmen, 2010: 17).

2.4.9.Komite ve Gruplar: Örgütlerde bazen çeşitli konularda komitelerden biçimsel olarak oluşturulan gruplardan yararlanılır. Bu tür birimler karar verme yetkisini kullanabileceği gibi, yöneticiye yardımcı olma, danışman işlevi görme vs. gibi görevler de yapabilirler. Bir örgütü ayırt edici unsurlardan birisi de, örgütte bu tür komite ve grupların kullanılma durumu, yeri ve önemidir. Bazı örgütlerde ancak belirli ve çok önemli kararlar komitelere bırakılırken, bazılarında ise günlük kararların bile komitelere bırakıldığı görülmektedir (Peker, 1995: 66).

2.4.10.İletişim Kanalları ve Şekli: Örgütü oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, örgütleri karakterize eden diğer bir unsurdur. Örgütün yönetim anlayışına bağlı olarak dikey, yatay veya çapraz iletişim söz konusu olacaktır (Bolat vd., 2009: 113).

2.5.ÖRGÜTSEL YAPIDA BÖLÜMLERE AYIRMA (DEPARTMANLAŞMA)

Örgütsel yapılanmanın oluşumunda departmanlaşma önemlidir. Çünkü örgütsel yapıyı bölümlere ayırma konusunda doğru yaklaşımlar kullanılırsa örgütsel yapının

etkili ve verimli işleyişi sağlanabilir. Şimşek (2010: 156), örgütsel yapıda bölümlere ayırmada (departmanlaşma) kullanılan temel ölçütleri şu başlıklar altında toplamıştır:

2.5.1.Fonksiyon (İşlevsel) Temeline Göre Örgütlenme

İşlevsel ya da diğer bir deyişle fonksiyonel bölümlendirme, örgütün ürün ya da sunumunda gerekli olan eylemlerin nitelikleri baz alınarak bölümlere ayrılmasını ifade etmektedir. Örgütsel faaliyetler analiz edildiğinde, bazılarının birbirine çok benzediği görülebilmektedir. Benzer işlevlerin bir araya getirilerek bölümlere ayrılması, işlevsel bölümlendirme olarak adlandırılmaktadır. Benzer işleri yapanların bir arada olması esasına dayanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2004: 149).

İşlevlere göre bölümlere ayırma, uygulamada en sık karşılaşılan bölümlendirme türü olup basit, anlaşılır ve her örgütte uygulanabilir niteliktedir. Bu yöntem, benzer ya da aynı türden faaliyetlerin ve görevlerin bir bölüm altında toplanmasını öngörür. Bu tür bölümlendirmede işler örgütsel işlevlere göre bölümlere ayrılır. İşlevsel bölümlendirme, yönetim hiyerarşisinin farklı kademelerinde kullanılabilir. Birinci kademede işlevlere göre bölümlere ayırma yönteminin kullanılması ile finansman, pazarlama, üretim, insan kaynakları, araştırma-geliştirme vb. birimler ortaya çıkar. Bu işlevsel birimler daha sonra kendi içinde farklı bölümlere ayırma yöntemleri kullanılarak yeniden alt birimlere ayrılabilir (Bolat vd., 2009: 117-118).

2.5.2.Sayı Temeline Göre Örgütlenme

İşletmelerde işgücünün önem kazandığı durumlarda sayı temeline göre bölümlere ayırmada gidilebilir. Belli sayıda işçinin bir yöneticinin emrine verilmesidir. Özellikle çok az beceri isteyen ve görevin yerine getirilmesinin insan gücüne bağlı olduğu işlerde kullanılır (Örneğin; hamallar, temizlik işçileri) (Akat vd., 2002: 240).

2.5.3.Bölge (Coğrafik) Temeline Göre Örgütlenme

Bölge temeline göre bölümlendirmede ana unsur, belirli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin gruplanması ve tek bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesidir. Ölçek olarak büyük ya da faaliyetleri çok geniş alanlara yayılmış örgütler için daha uygun bir örgüt yapısıdır. Uluslar arası alanda faaliyette bulunan örgütlerin, faaliyette bulunduğu

ve aynı kıtada (veya bölgede) bulunan ülkelerin gruplandırılması sonucunda da bölge temeline dayalı bir örgüt yapısı oluşur (Paksoy, 1998).

2.5.4.Mamul (Mal) Temeline Göre Örgütlenme

Üretilen ürün (mal veya hizmetin) türü dikkate alınarak yapılan bölümlenmedir. Bu tür bölümlenme, değişik türde mal veya hizmet üreten işletmelerde görülür. Üretilen her ürün, özerk bir birim oluşturur. Bu bölümlendirme, büyük bir örgütü daha küçük ve esnek yönetsel birimlere böler. Belli bir ürün grubunun başındaki yöneticiye inisiyatif ve özerklik tanır. Ancak, her ürün için ayrı araştırma-geliştirme ve dağıtım alt grupları tekrarlanarak kurulmak zorundadır. Örgütün tümüne yönelik eşgüdüm sorununa neden olabilir (Sökmen, 2010: 18).

2.5.5.Müşteri Temeline Göre Örgütlenme

Müşteriye sağlanacak hizmetlerin önemli olması bazı işletmelerde müşteri temeline göre bölümlendirmeyi ön plana çıkarmıştır. Bu grupta yapılan işlerde müşteri anahtar teşkil eder. Perakendecilere satış yapan toptancıların ve endüstriyel satış bölümlerinin bölümlendirilmesi buna iyi bir örnek oluşturur (Eren, 2013: 249).

2.5.6.Zaman Temeline Göre Örgütlenme

İşletmenin birbirine benzeyen faaliyetleri değişik zamanlarda tekrarlanabilir. Bu tür faaliyetleri zaman temeline göre ayırma yöntemine gitmek daha faydalı olabilir. Çalışmaları sürekli olan işletmelerde genellikle birinci vardiya, ikinci vardiya vb. şeklinde bu tür uygulama yoluna gidilmektedir (Şimşek, 2010: 161).

2.5.7.Süreç ve Makine Temeline Göre Örgütlenme

Üretim işlemine ya da donanıma göre bölümlere ayırma olarak da bilinen bu tür örgütlenmede, örgütsel faaliyetler, izlenen süreçlere ya da üretimde kullanılan araçlara göre bölümlendirilir ve çoğunlukla süreç bazında üretim yapan örgütlerde kullanılır (Akmüt vd., 2003). Bu tür bölümlere ayırma, üretime yönelik faaliyetleri güçlü olan işletmelerde uygulanır. Bu tür bölümlendirmede amaç, işletmenin elinde bulunan personelin ve araçların verimliliği ve etkinliğini artırarak maliyeti düşürmektir (Dalay, 2001: 326).

2.6.ÖRGÜTSEL YAPININ OLUŞUMUNA KATKI SAĞLAYABİLECEK İLKELER

Şimşek (2010: 146), örgüt yapılarının oluşturulmasında yararlanılabilecek ilkeleri de aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

2.6.1.İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yönelik işlerin etkin ve verimli bir biçimde yapılabilmesi için, söz konusu işlerin işbölümü ve uzmanlaşmaya imkan verecek biçimde düzenlenmeleri gerekir. Bu ilkenin temelinde yatan varsayım, işbölümü ve uzmanlaşmanın üretim artışına yol açacağıdır (Balçık, 1997: 112).

2.6.2.Hiyerarşik Yapı (Basamaklar) İlkesi

Bir örgütte belirli işlerin yerine getirilebilmesi, birbirleri ile ilgili görevlerin belli bir sıra izlemesine bağlıdır. Bu sıra nedeniyle işgörenler arasında ast-üst ilişkisi meydana gelir. Bu ilkeye göre görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya bir yol izler (Sökmen, 2010: 14).

2.6.3.Amaç Birliği İlkesi

Her işletmenin önceden tespit edilmiş bir genel amacı olmalıdır. Bu amaç yasalara, etik değerlere, kültürlere ve genelde kabul gören diğer sosyal kurallara aykırı olmaz. Bu genel amacın saptanması işletmenin verimliliğine katkıda bulunur. Bu genel amaç saptanmalı ve çalışanlara yazılı olarak duyurulmalıdır. Böylece çalışanların işletmesiyle ilgili bazı sorularının karşılığı bulunmuş olur (Öztürk, 2003: 218).

2.6.4.Emir-Komuta Birliği İlkesi

Emir komuta birliği, bilgi ve emirlerin örgüt yapısı içerisinde akış yönünü gösterir. Emirler yukarıdan aşağıya, sorumluluklar aşağıdan yukarıya doğru akar. Emir komuta birliği, işletme içerisinde kimin kime emir, kimin kime rapor vereceğini gösterir. Bu ilke örgütteki hat yetki sistemini tanımlamaktadır. Herkes kime karşı sorumlu olduğunu, kime rapor vermesi gerektiğini bilmelidir. Böylece işletme içindeki

karmaşa önlenmiş olur. Emir komuta birliği örgütün yetki yapısını gösterir (Özevren, 2009: 196).

2.6.5.Sınırlı Denetim Alanı İlkesi

“Bir üstün etkili bir şekilde kontrol edebileceği (yönetebileceği) astların sayısı sınırlıdır”. Bu ilke, kişilerin, özellikle yöneticilerin zamanlarının ve enerjilerinin sınırlı olduğu ve dikkatlerini belirli bir sayıdan fazla ast’a dağıtamayacakları düşüncesine dayanmaktadır (Şimşek, 2010: 149).

2.6.6.Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi

Her işletmede değişik örgüt basamaklarında görev yapan yöneticilere görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluğun verilmesi zorunludur. Yani bir yöneticiye bir görev ve görevin yerine getirilmesi sorumluluğu verilmişse bu sorumluluğu yerine getirmekte yeterli yetkinin ve bu yetkinin ikiz kardeşi diyebileceğimiz gücün verilmesi gerekir. Yetki, işin yapılması sırasında verilen bir hak, sorumluluk ise bir zorunluluktur. Bu ikisi arasında denge olması örgütün başarılı işleyişi bakımından gereklidir (Özalp, 2000: 244).

2.6.7.Yetki Devri İlkesi

Karar yetkisinin devri nisbi bir kavram olup farklı derecelerde olabilir. İşletmenin amaçlarına erişebilmek için, yöneticiler yetkiyi bir alet olarak kullandığına göre, yöneticiye devredilen yetki, kendisinden beklenenleri gerçekleştirebilecek yeterlikte olmalıdır. Yetki devrinde her işletmede uygulanabilecek genel ölçütler olmayıp, bu devir kimi koşullara ve astlara duyulan güvene bağlıdır. Yetki devri derecesini belirlemede yöneticilerin ve yetki devredilecek astların özellikleri, yetki devredilecek konu vb. konular esas alınabilir. Ancak hangi faktör ele alınırsa alınsın, bir yetki devri programının başarılı olabilmesi için gerekli bilginin karar noktasına dağıtımı şarttır. Aksi halde gerekli bilgiye sahip olmayan bir yöneticinin iyi ve etkin karar verme şansı azalacaktır (Ülgen, 1997: 58).

2.6.8.İstisnalarla Yönetim (Ayrıklık) İlkesi

İşletmelerde sık sık tekrarlanan rutin işlerin alt kademe yöneticilerine, ancak stratejik ve genel nitelik taşıyan karar ve işlerin üst kademe yöneticilerince yürütülmesini ifade eder (Dinçer ve Fidan, 1995: 169).

2.6.9.Denge İlkesi

Örgütte işler, işgörenlere dengeli dağıtılmalı ve bölümler arasında yetki dağılımı dengeli olmalıdır (Doğan, 2011: 188).

2.6.10.Verimlilik ve Etkinlik İlkesi

Örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmalıdır. Bu ilkenin temelinde ekonomik faaliyetler olması gerçeği yatmaktadır. İşletme faaliyetlerinin rasyonelliğe dayanması temel ilke olduğuna göre, bu faaliyetlerin cereyan edeceği yapı olan örgütün verimli çalışmaya olanak verecek biçimde planlanması gerekmektedir (Şimşek, 2010: 153-154).

2.6.11.Basitlik İlkesi

Hazırlanan her organizasyon basit olmalıdır. Diğer bir deyişle temel ilişkileri göstermeli, iş akışına ve kuruluşun gerçeklerine uygun olmalıdır. Şemalara bakıldığında kumanda, kurmay, komite ilişkileri, fonksiyonel ilişkiler görülebilmeli, el kitapları okunduğunda görev, yetki ve sorumluluklar raporlama ile bilgi ve talimat verme ilişkiler açıkça anlaşılabilmelidir. Örgüt ne ölçüde basit olursa, o ölçüde anlaşmazlıklar, çatışmalar azalacak örgütsel tasarruflar artacak, zaman, insan enerjisi, hammadde fire ve kayıpları azalacak insanın iş başarısı ise yükselecektir (Eren, 2013: 227) .

2.6.12.Esneklik İlkesi

İşletmenin etkisi altında bulunduğu dış çevrede yer alan sosyal, ekonomik, kültürel, yasal, teknolojik koşullar sabit olmadığına göre, işletmenin amaçları da değişebilir. Örgüt, bu koşullara daim uyum göstermelidir. Bir örgüt için en büyük sakınca yapısının katı, donmuş ve statik kalmasıdır (Akat vd., 2002: 225) .

2.6.13.Açıklama İlkesi

Personelin hangi mevkide bulunursa bulunsun, görevleri, yetkileri, sorumlulukları açıkça belirlenmiş olmalıdır. Bu durum örgütlerde ‘organizasyon el kitaplarıyla’ belirlenir ve personele sunulur (Dinçer ve Fidan, 1995: 169).

2.7.ÖRGÜTSEL YAPIDA KADEMELER ARASINDAKİ FARKLAR

Örgüt yapısını, aynı zamanda, çeşitli açılardan farklılaştırılmış bir yapı olarak da görmek mümkündür. Burada önemli olan her düzeyin taşıdığı farkı özelliklerdir. Yöneticinin, bu farklı özelliklerin bilincinde olması gerekir. Bir örgütte genel olarak alt, orta ve üst olmak üzere üç yönetim düzeyi yer alır (Şimşek, 2010: 155).

İşletmelerde tepe yönetici sayısı en az olan kademedir. Orta düzey yöneticiler ise, tepe yönetim tarafından belirlenen, amaçları gerçekleştiren yöneticilerdir. Bunların sayısı tepe yöneticilerinden çok daha fazladır. Alt düzey yöneticiler ise işleri doğrudan yapan personelden sorumludurlar. Alt düzey yöneticiler orta düzey yöneticilerden çok daha fazladır. Böylece bir örgüt piramidi ortaya çıkmış olur (Öztürk, 2003: 125).

2.7.1.Üst Düzey Yönetim (Stratejik Düzey)

Bir örgütün en üstünde bulunan ve örgütün geleceğe yönelik strateji, hedef ve faaliyetlerine yön veren kişilerdir. Günlük işleyiş yerine; vizyon, misyon ve stratejik planlar ile ilgilenecek geleceğine yön veren kişilerdir. Üst düzey yöneticilere kurum ve kuruluşlarda verilen görev unvanları ise; bakan, müsteşar, genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu üyeleri vb. adlarla adlandırılırlar (Koç ve Topaloğlu, 2010: 27).

2.7.2.Orta Düzey Yönetim (Koordinatif Düzey)

Orta düzey yönetim, örgütsel hiyerarşide üst düzey ile alt düzey arasındaki yönetim düzeyini temsil eder. Operasyonel yöneticiler ya da taktiksel yöneticiler olarak da bilinen orta düzey yöneticiler, başlıca örgüt birimlerinin yönetiminden sorumludurlar. Bu düzeyin ana sorumluluğu, üst düzey yönetim tarafından geliştirilmiş olan plan, politika ve stratejilerin uygulanmasını ya da daha özel (birimler düzeyinde) plan, program ve faaliyetlere dönüştürülmesini sağlamaktır. Orta düzey yöneticiler,

örgütün bütününü ilgilendiren plan, politika, strateji ve kararları, sorumlu oldukları birimlere uyarlayarak, bunların kendilerine bağlı alt birimlere aktarılmasını sağlarlar. Benzer şekilde, alt düzeylerden gelen bilgi, istek, öneri ve raporların da üst düzeye ulaştırılması görev alanlarına girer (Bateman ve Snell, 1999). Birim yöneticileri (örneğin pazarlama müdürü, üretim müdürü, satın alma müdürü vb.), proje yöneticileri, şefler vb. yöneticiler, orta düzey yönetimi oluşturur (Bolat vd., 2009: 9).

2.7.3.Alt Düzey Yönetim(Operasyonel Düzey)

Program yönetimi, işletmenin alt düzey yöneticilerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgilidir. Kim, ne, niçin, nereden, ne zaman ve nasıl sorularının ayrıntısıyla cevaplandırıldığı ve uygulandığı alandır. Daha çok haftalık, aylık veya üç aylık dönemleri kapsayan kısa vadeli faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Orta düzey yöneticilerin kararları programların uygulanmasıyla sonuçlandırılabilir (Dinçer ve Fidan, 2003: 30).

Alt düzey yöneticilerde teknik yetenek yani bir görevin başarılmasında ihtiyaç duyulan özel bilgi, ustalık ve yöntemler bütünü önem kazanır. Alt düzey yöneticilerin faaliyetlerinin büyük bir bölümü teknik nitelikteyken oldukça az bir bölümü idari niteliktedir (Ataman, 2009: 23).

2.8.ÖRGÜT TEORİLERİ VE ÖRGÜTSEL YAPI

2.8.1.Klasik Örgüt Teorisi Ve Örgütsel Yapı

Klasik örgüt teorisinin iki temel noktası vardır. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı, ikincisi formal örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Klasik teori sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırabileceği konusunu işlemiştir (Güney, 2000: 144).

2.8.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900 yılları başlarında F.W. Taylor'un öncülüğünü yaptığı, daha sonra H. Gantt, Frank ve Lillian Gilbreth, H. Emerson, H. Hathaway ve S. Thompson gibi yazarlar tarafından geliştirilen bilimsel yönetim yaklaşımı ABD'de ortaya çıkmış, daha sonra

Avrupa’da ‘‘Taylorizm’’ ya da ‘‘Rasyonalizasyon’’ hareketi adı altında hızla yayılmıştır (Ülgen, 1997: 18).

Bilimsel Yönetim yaklaşımına adını da veren Taylor’un felsefesi dört ilkeyle özetlenebilir (Can, 2005: 46) :

- Yönetim uygulamasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi (yani, işi yaparken en iyi yolu bulmak),
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma,
- İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme,
- Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmektir.

Taylor’un prensiplerinin başarıya ulaşabilmesi için, işçilerin ve yöneticilerin fikirlerinde köklü bir değişikliğe ihtiyaç vardı. Karı düşünmekten çok, üretimi artırmak amaçlanmalıydı. Böyle yapmakla kar zaten artacaktı. Neticede üretimin artmasıyla işletme geliri ve işçi ücretleri de artacaktı (Ertürk, 2000: 9).

2.8.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı

Bilimsel Yönetim yaklaşımı daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılması şekli üzerinde dururken yönetim süreci yaklaşımını (yönetsel teori) ortaya atan Henry Fayol (1841-1925) örgütün tamamını ele almaktadır. Henry Fayol, iyi bir örgüt dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır. Bu nedenle yönetim süreci yaklaşımı yönetim ve örgüt olgusunun daha kapsamlı incelemesini sağlayarak, bazı ilke ve teknikler belirleyip makro nitelikte yönetsel teoriyi ortaya atmıştır (Efil, 2006: 51).

Fayol’a göre işletmedeki faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir (Tosun, 1974: 194-196) :

- Teknik Faaliyetler (Üretim faaliyetleri)
- Ticari Faaliyetler (Alım-Satım faaliyetleri)
- Finansal Faaliyetler (Para bulma ve kullanma faaliyetleri)

- Muhasebe Faaliyetleri (Kayıt ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması)
- Güvenlik Faaliyetleri (İşyeri ve işgörenlerin korunması)
- Yönetim faaliyetleridir (Planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol).

Fayol'un yönetim bilimine en önemli katkısı, yönetsel çalışmalarını belirli işlevlere ayırmasıdır. Öyleki Fayol, günümüzde de halen geçerli olan yönetsel işlevleri ilk kez gündeme getiren düşünürdür. Yönetsel faaliyetlerin bir süreç dahilinde hayata geçtiği düşüncesinden hareket eden Fayol, yönetim işlevlerini "planlama", "örgütlenme", "kumanda etme", "eşgüdümleme" ve "kontrol etme" olarak formüle etmiştir. Bu bağlamda Fayol'a göre bir işletmede altı fonksiyon vardır ve bunların organları işletmenin konumu, büyüklüğü, işlemlerin çeşitli olma ihtimali ve gereklerine bağlı olarak ayrı ayrı şekillenmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 80).

Aynı dönemde Fayol'ünküne benzer ilkeler 1940'lara doğru Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından da geliştirilmiştir. Ayrıca Mary Parker Follett, James Mooney, Alan Reiley gibi yazarlarda bu yaklaşımın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuşlardır (Koçel, 2011: 211).

2.8.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı, Max Weber tarafından ortaya atılmış olmakla beraber, daha sonra Robert Merton, Philip Selznick, Peter Blau ve Alvin Gouldner gibi düşünürler tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve değişikliğe tabi tutularak geliştirilmeye çalışılmıştır (Şimşek, 2010: 54).

Weber'in ideal bürokrasisinin amacı, verimli işlemek ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, ussal örgütlenme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfı, ömür boyu memuriyet, memur ile görevi arasındaki ilişkiler, işgörenlerin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretin yapılan işe göre değil statüye göre saptanması, yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı oluşu, meşru yetkinin türleri (yasal, geleneksel ve karizmatik), Weber bürokrasisinin başlıca özellikleridir (Peker, 1995: 87).

Bürokrasi yaklaşımının özellikleri incelenecek olursa, özetle söylenebilirki; bilimsel yönetim ve yönetim süreci yaklaşımlarına benzemekte; etkin, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir örgüt yapısı oluşturmayı hedeflemiştir (Taslak ve Kara, 2009)

2.8.2.Neo-Klasik Örgüt Teorisi Ve Örgütsel Yapı

Neo-Klasik teori biçimsel olmayan sistematik bir şekilde ele alınması halini kavrar, resmi yapı ve sistem içindeki fertler üzerindeki etkisini de gösterir. Bu bakımdan neo-klasik teori, klasik doktrinin belirli yönlerini kabul ettiğini göstermiştir. Bununla birlikte kişisel davranışlarla ortaya çıkan ve biçimsel olmayan gruplardan gelen değişiklikleri de klasik görüş üzerinde ilave eder. Neo-klasik teorinin ilham kaynağı Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü Hawthorne deneyleri olmuştur (Ertürk, 2000: 84).

2.8.2.1.Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne araştırmaları, Harvard Üniversitesi psikologları, Elton Mayo, F.J Roethlisberger ve W.J. Dickson yönetimindeki araştırmacılar grubu tarafından yürütülmüştür (Gürüz ve Gürel, 2006: 84). Hawthorne deneyleri olarak bilinen bu araştırmalar, sosyal bilimlerde yapılan ilk sistematik araştırmalar olmuştur. Klasik organizasyon teorisinde, özellikle de bilimsel yönetim yaklaşımında öngörülen bazı varsayımların (örneğin, iş yerinde fiziksel koşulların iyileştirilmesinin çalışan verimliliğini artıracığı gibi), adı geçen şirkette istenilen sonucu vermemesi, araştırmacıları bazı deneyler yapmaya yöneltmiş ve sonuçta organizasyonun düzenini bozan unsurun, insan unsuru olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan deneylerde, insan unsurundan oluşan biçimsel olmayan grupların örgüt yapısını bozduğu görülmüştür. Bu grupların kendi grup kuralları, değerleri ve inançlarıyla hareket ederek, önceden belirlenemeyen davranışlara yol açtığı ortaya çıkmıştır (Akat vd., 2002: 63-64).

2.8.2.2.Neo-Klasik Teoriyle İlgili Olarak Geliştirilen Bazı Modeller

2.8.2.2.1.Douglas McGregor X ve Y Teorisi

McGregor, Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının önce tasvirine girişmiş ve buna X Teorisi demiş daha sonra da bu teoriyi şiddetle

eleştirerek Y Teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. Böylece McGregor, iş başarı kaynağıdır, sıkı denetim ve ceza ile kişiyi örgütsel amaçlara yönlentezsiniz, elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu arar gibi varsayımlar geliştirerek yöneticilikte ‘‘başarı ilişkiler’’ akımını başlatmıştır (Öztürk, 2003: 138).

2.8.2.2.2.Rensis Likert’in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli

Likert, etkin olan ve olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal etkenlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta sistem 1 (istismarcı otokratik) görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın olanaklı olduğu, katılımı karşılıklı güvenin bulunduğu bir yönetimdir (Likert, 1970: 1).

2.8.2.2.3.Chris Argyris’in Olgunlaşma Kuramı

Argyris’e göre, kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişken söz konusudur. Bu yedi değişken, kişinin olgunlaşma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir. Bireylerin aldıkları kültürler ve kişilik normları da olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir. Argyris, çok az kimsenin tam bir olgunluğa erişebildiğini iddia etmektedir. Örgütlerde uygulanan yönetim biçimi olgunlaşmaya engel olan başlıca etmenlerden biridir. Çünkü, örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaları özendirilmektedir. Personel böylece, yönetim tarafından olgunlaşmamış birisi olarak davranmaya zorlanmaktadır. Bu durum, biçimsel örgütün doğası içindedir (Eren, 2013: 44).

2.8.3.Modern Örgüt Teorileri ve Örgütsel Yapı

Modern örgüt teorisi iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunları sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak sıralamak mümkündür.

2.8.3.1.Sistem Yaklaşımı

Modern yönetim teorilerine özgü bir yaklaşım olan sistem yaklaşımı ‘‘System Approach’’; Ludwig von Bertalanffy tarafından 1920’lerde gündeme getirilen genel

sistem teorisine dayanmaktadır. Bertalanffy'e göre; her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkin olduğunu ileri sürmüştür. Genel sistem teorisi, tüm sistemlere uygulanabilen genel ilke ve prensipleri içeren disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Gürüz ve Gürel, 2006: 87-88).

Sistem, "farklı fonksiyonları olan iki ya da daha fazla parçanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek hareket etmeleri" şeklinde tanımlanabilir. Sistem kavramı dünyadaki tüm yapılar için geçerlidir. Örneğin, bir işletme sisteminde, farklı fonksiyonları olan parçalar (muhasabe, finans, yönetim, pazarlama, halkla ilişkiler, üretim gibi departmanlardan oluşur) ortak bir amacı (ticari işletmeler için öncelikli amaç kar edebilmektedir) gerçekleştirmek için birlikte hareket ederek (koordineli bir şekilde) sistemi oluşturur. Diğer yandan, sistemin alt sistemleri olabileceği gibi, işleyişini etkileyen dış çevre ile olan ilişkileri de sistemin bütünü oluşturur (Koç ve Topaloğlu, 2010)

Bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçalar alt sistem olarak adlandırılmaktadır. Bir sistemin faaliyeti o sistemin alt sistemleri arasındaki fonksiyonel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Dolayısı ile alt sistemler, bir sistemin incelenmesinde ele alınacak temel birimlerdir. Her sistem belirli bir ortamda faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alış veriş varsa bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Kapalı sistemlerin çevreleri ile ilişkisi olmadığından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Fakat açık sistemler için çevre son derece önemlidir. Kapalı sistemlerde sınırlar katı ve çevre ile alış verişe imkân vermediği halde, açık sistemlerde sınır çevre ile alış verişe (bilgi, enerji ve materyal akışına) müsaittir (Mankan, 2011: 103).

2.8.3.2.Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre, her zaman her yerde geçerli en iyi bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır. En iyi, durumdan duruma değişiklik gösterecektir. Durumsallık yaklaşımı da örgütü bir sistem olarak ele alır ve değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarı, değişik kavram ve davranışlarda arar (Akat vd., 1994: 100-101). Her şeyin koşullara bağlı olduğu fikri

sonucunda organizasyon yapısı ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, hiçbir model ve onu oluşturan ilişki ve kurallar topluluğunun, bir örgütün iç bünye yapısına uygun düşmeyebileceği belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, durumsallık yaklaşımına göre, bir örgüt için geliştirilen model ona özgüdür ve diğer örgütler için kullanılmayabilir. Bu nedenle her yer ve şartta tek bir ideal örgüt yapısı yoktur (Wendell ve Bell, 1978).

2.8.3.2.1.Örgüt ve Yapı

Durumsallık yaklaşımında, bir örgüt yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır (Koçel, 1999: 200).

2.8.3.2.2.Örgüt ve Teknoloji

Örgütlerde gelişme ve yenileşmeyi sağlayan unsurlardan birisi olan teknoloji, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojik gelişmelere uyum sağlama, hem örgütsel yapıda hem de bireylerin tutum ve davranışlarında değişikliklere neden olmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 80).

2.8.3.2.3.Örgüt ve Çevre

Durumsallık yaklaşımı, çevre şartlarını niteliklerinin örgüt yapısı ve işleyişi üzerinde etkisini araştırmaktadır. Bu yaklaşımda çevre, örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanmaktadır. Çevre faktörlerinin başında demografik yapı, ekonomik şartlar ve siyasal şartlar gelmektedir. Bu şartları örgüte doğrudan etkileyen şartlar olarak ele almak mümkündür (Dinçer ve Fidan, 1996: 191).

2.9.ÖRGÜTSEL YAPININ BOYUTLARI

Örgüt teorisinin temel taşlarını oluşturan yapı unsurlarının başında uzmanlaşma, merkezileşme, karmaşıklık, denetim alanı, biçimselleşme, bölümlere ayırma gelmektedir. Bu unsurlar bir örgütte faaliyet ve görevlerin nasıl bir yapı ve düzenleme içinde sürdürüleceği, yetkilerin örgütsel kademelere nasıl dağıtılacağı, yönetimin temel denetim ve eşgüdümü nasıl sağlayacağı gibi konularda belirleyici olmaktadır. Bu

unsurlar, örgüt yapısına yön veren ve örgütsel yapıyı belirleyen unsurlardır. Bu yapısal boyutlar klasik örgüt teorisine dayanmaktadır (Efil, 1999: 248).

Örgütsel yapıların farklı olmaları, onları oluşturan boyutlar arasındaki düzenleniş ve ilişki farklılığından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bir yapının anlaşılabilmesi için öncelikle onu oluşturan boyutların tanımlanması ve bu boyutlar arasındaki ilişkilerin bilinmesi gerekmektedir (Sucu, 2000: 152).

Örgüt kuramı literatüründe örgütsel boyutlar konusunda tam bir uzlaşmanın sağlandığı söylenemez. Örneğin, Robbins, üç temel örgütsel boyutu incelemektedir. Bunlar; örgütsel karmaşıklık, biçimselleşme, merkezileşmedir. Tom Burns ise örgütlerin incelenmesi ve karşılaştırılmasında, ekonomik, yönetsel, kuramsal boyutları ele almaktadır (Can vd., 2011: 26). Çalışmanın bu aşamasında örgüt yapısının; formelleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık boyutları üzerinde duracağız.

2.9.1. Formelleşme derecesi

Formelleşme organizasyon içinde yazılı belgelemenin miktarı ile ilgilidir. Belgeleme; prosedürleri, iş tanımlarını, yönetmelikleri ve planlar el kitaplarını içermektedir. Başka bir deyişle, özel ayrıntılarıyla belirlenmiş emir ve haberleşme şekillerinin, davranış kalıplarının yazılı olarak, yönergeler ve belgeler halinde varlığı ve bunların organizasyon tarafından uygulanması formelleşme olarak adlandırılmaktadır (Sucu, 2000: 296).

Yazılı dokümanlar organizasyonun yönetimine yardımcı olmak için keşfedilmesine rağmen genellikle çözdüğünden daha çok probleme sebep olan kırtasiyecilik yaratabilmektedir. Eğer bir organizasyon her şeyi yazılı dokümanlar, kurallar ve prosedürler sayesinde yapmaya çalışırsa organizasyon sıkıcı ve külfetli bir hal alır. Pratik bir yöntem olarak bugün birçok organizasyon değişen küresel çevreye karşı esnek ve duyarlı olabilmek için daha az formel yapıya bürünmektedir (Akkoç, 2008: 27).

2.9.2.Merkezileşme derecesi

Merkezileşme, yetkinin sistemli ve de bilinçli bir şekilde üst kademelerde toplanması olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2009: 126). Merkezileşme, karar alma otoritesi olan hiyerarşi seviyesi ile ilgilidir (Daft, 2009: 18) .

Merkezcilik terimiyle örgütü etkileyen kararların örgüt hiyerarşisinin üstünde bulunan görevliler tarafından alınması kastedilmektedir. Bir örgütte kararların ne ölçüde merkezileştiği, önemli kararların hiyerarşide nerede alındığına bakılarak anlaşılır (Onaran, 1971: 254). Kararın verildiği hiyerarşik düzey ile ilgilidir. Başka bir deyişle, otoritenin, değişik hiyerarşik düzeydeki bölüm veya birimlere dağıtım derecesi ile ilgilidir. Kararlar organizasyonun üst düzeyinde veriliyorsa merkezi bir yapıdan söz etmekteyiz. Kararların verilmesi alt düzeylere delege edilmişse merkezkaç yapı ile karşılaşmaktayız. Otorite hiyerarşisi içinde karar alma gücünün dağılımı dikey merkezkaçlaşma, otoritenin yöneticilerden yönetici olmayanlara verilmesi yatay merkezkaçlaşma olarak adlandırılmaktadır (Sucu, 2000: 298).

Merkezileşme derecesi ne kadar fazla olursa kontrol alanı da o kadar dar olacaktır. Yetkinin alt kademelere devredilmesinden kaçınıldığı durumlarda çalışanlara duyulan güvensizlik kendini merkezileşmiş yapılarda gerçekleştirilen sıkı bir kontrol ile göstermektedir. Bir üstün denetleyebileceği ast sayısı olarak tanımlanan kontrol alanının geniş veya dar olması çalışanların motivasyonunu da önemli ölçüde etkilemektedir. Kontrol alanı klasik örgüt teorisinde dar, neo-klasik örgüt teorisinde geniş olarak düşünülmüştür. Kontrol alanının dar veya geniş olması bir örgütteki hiyerarşik kademelerin sayısını da belirleyecektir. Kontrol alanının dar tutulması sonucunda sivri örgüt yapısı geniş tutulması sonucunda ise basık örgüt yapısı ortaya çıkacaktır (Ülgen, 1989).

2.9.3.Departmentlaşma derecesi

Örgütteki işbölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler ve belirli mevkiler bir araya getirilerek departmanlar oluşturulacaktır (Koçel, 2010: 184-186).

Örgütteki faaliyetlerin farklılaşmasıyla işler yatayda bölümlere ayrılmak durumunda kalır, böylece departmanlar oluşur. Küçük organizasyonlarda işlerin bölünmesi, kişilerin ilgi ve becerilerine göre informal olarak gerçekleşebilir. Ancak, daha kompleks organizasyonlarda belirli fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için, faaliyetlerin yatayda dağıtılması ve uzmanlaşmanın sağlanması bir zorunluluk haline gelecektir. Departmanlaşma; fonksiyon, ürün ya da hizmet, konum, müşteri gibi faktörlere göre gerçekleşebilir. Örgütün ihtiyacına göre bazen sadece bir faktör esas alınarak bölümler oluşturulur, bazen de birden fazla faktöre göre de departmanlaşmaya gidilmiş olabilir (Kast ve Rosenzweig, 1985: 245).

2.9.4.Karmaşıklık derecesi

Örgütsel karmaşıklık, hiyerarşi kademelerinin sayısı, örgütte faaliyette bulunan bölümlerin sayısı, çalışanların doğrudan ve dolaylı bağlı oldukları üstlerin sayısı gibi birçok kavramla tanımlanmakta ve ölçülmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 206). Çok farklı iş türleri ve bölümleri olan örgütlerde, daha az iş türü ve bölümü olan örgütlere göre daha karmaşık yönetsel ve örgütsel sorunlar meydana gelir (Gibson, 1994: 497).

Örgütteki mesleklerin sayısı, özellikle de bilgi gerektiren meslekler, karmaşıklığın ölçütlerinden biridir. Bir örgütteki farklı mesleklerin ya da görevlerin sayısı arttıkça karmaşıklığı artmaktadır. Ancak her bir mesleğin farklı bir beceri, eğitim ya da uzmanlığa dayanması gerekmektedir. Karmaşıklık örgütteki mesleki uzmanlıkların sayısının yanı sıra gerçekleştirilen görevlerin karışıklığı ve eğitiminin uzunluğuna da bağlıdır. Bu eğitim formal olarak eğitim programları ya da okullarda; informal olarak ise çıraklık-staj ya da deneyimle kazanılır. Aynı amaca sahip ve aynı görevlerin gerçekleştirildiği iki örgütün karmaşıklık derecesi farklı olabilir. Karmaşıklığın bir başka belirleyicisi ise, örgüt üyelerinin işleriyle ya da örgütleriyle ilgili etkinliklere yönelik daha çok bilgi kazanmaya teşebbüs etme dereceleridir (Hage ve Aiken, 1970: 16-18).

Karmaşıklık bir örgüt içindeki farklılaşma derecesine işaret etmektedir. Örgütsel yapıda yatay ve dikey olmak üzere iki tür farklılaşmadan söz edilebilir (Robbins, 1990: 83; Efil, 1999: 270).

2.9.4.1.Yatay Farklılaşma

Yatay farklılaşma örgüt içindeki birimler arasındaki ayrılma derecesidir. Bir örgütte uzmanlaşmış bilgi ve becerileri gerektiren faaliyet sayısı arttıkça yatay olarak farklılaşma derecesi artmaktadır (Robbins, 1990: 87). Yatay farklılaşma uzmanlaşmış bilgi ve beceri sağlarken bölümler arası koordinasyonu zorlaştırabilmektedir (Black ve Porter, 2000: 266).

2.9.4.2.Dikey Farklılaşma

Dikey farklılaşma örgütte bir bütün olarak var olan düzeylerin sayısını ya da diğer bir ifadeyle en üst düzey yönetici ile uygulamadaki bir işgören arasındaki kademelerin sayısını ifade eder (Hall, 1996: 55).

Dikey farklılaşma örgüt içindeki derinliğe işaret etmektedir. Örgüt içindeki hiyerarşik seviye arttıkça, ayırım ve karmaşıklık da artmaktadır. Üst yönetim ile çalışanlar arasında ne kadar çok seviye farkı varsa, iletişim kopukluğu ihtimali, yönetimin aldığı kararları uygulama zorluğu, yönetimin çalışanları denetleme zorluğu o kadar artmaktadır (Robbins, 1990: 87).

2.10.ÖRGÜTSEL YAPI MODELLERİ

Örgüt yapılarını işletmelerin omurgası olarak tanımlayabiliriz. Tüm işlevler bu yapı temel alınarak düzenlenmektedir. İşletmenin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için örgüt yapıları belirlenir (Özevren, 2009: 208). Efil (2006: 354), kitabında, örgütsel yapı modellerini şu şekilde sıralamıştır:

2.10.1.Dikey (Kumanda/Hat) Örgüt Modeli

Dikey örgüt modelinde, yönetme yetkisi tek bir makamda (tepe yönetimde) toplanmıştır. Emirler bu kişiden çıkarak, dikey olarak daha alt kademelere doğru iner. Böylece alt kademe yöneticisi, üst yönetimden kendisine devredilen yetkiler dahilinde kendine bağlı olan kişileri, astlarını seçer ve yetiştirir (Balçık, 1995: 126).

Dikey örgütün bazı yararları vardır (Can, 2005: 201) :

- Örgütteki yetki ve sorumluluk ilişkilerini açıkça ve basit bir biçimde ortaya koyar. Personelin yetki ve sorumluluk dereceleri kesin ve anlaşılır biçimdedir.
- Bir sorun çıktığında o sorunla uğraşacak kişilerin sayısı az olduğundan çabuk karar vermeye yardımcı olur ve neler olup bittiğini kolayca görebilir.
- Dikey örgütler küçük olacağından yönetim ile çalışanların yakınlaşması daha fazladır. Örgütte çalışan herkes neler olup bittiğini kolayca görebilir.

Dikey örgüt modelin sakıncaları ise şöyledir (Özalp vd., 2010: 180) :

- Ast-üst ilişkilerinde esneklik olmayınca, işletmenin bütününde dış çevredeki değişikliklere uyum zorlaşır.
- Dikey örgüt yapısında yaşanan hiyerarşik katılık, tüm çalışanlar için sıkıcı, monoton ve stres kaynağı bir ortama dönüşebilir. Bu durumda komite örgütün sağlayacağı düşünülen düzen ve disiplin, bir süre sonra verim düşüklüğüne yol açabilir.

2.10.2.Dikey-Kurmay Örgüt Modeli

Bir işletmede faaliyetlerin yürütülmesinde, dikey ilişkilerin yanında kurmay yetki ilişkilerinden de yararlanılıyorsa o işletmede dikey-kurmay örgüt yapısı vardır. Bir başka ifadeyle, bir dikey organizasyona danışmanlar eklenirse ya da kurmay biçimler eklenirse, dikey-kurmay örgütten söz edilebilir (Özalp vd., 2010: 180) .

Dikey- kurmay örgütün başlıca üstünlükleri şunlardır (Doğan, 2011: 185):

- Dikey örgütlerin üstün yanları terk edilmeden uzmanlıktan yararlanma olanağı sağlar.
- Yetki ve sorumluluklar net olarak belirginleşir, diğer bir deyişle örgüt hiyerarşisinde yetki ve sorumluluğun belirsizliği söz konusu değildir.
- Dikey örgüt yöneticileri asıl görevlerine daha fazla zaman ayırma fırsatı bulurlar.

Başlıca sakıncaları ise (Can, 1994: 127) :

- Fonksiyonları açıkça belirlenmeyen örgütlerde örgütü karmaşık hale getirmesi,

- Önerilerin uygulamaya konmamasında uzmanların şevkini kırması,
- Örgütü merkezden yönetime yöneltmesidir.

2.10.3.Fonksiyonel Örgüt Modeli

Fonksiyonel örgüt türü, dikey örgütün sakıncaları karşısında; işletme yönetim ve organizasyonuna büyük katkılarda bulunan Amerikalı yönetici F.W. Taylor'un geliştirdiği bir örgüt türüdür. Taylor bir şefin kendisinden beklenen her işte uzman olamayacağını kabul ederek, uzmanlık isteyen konularda işçilerin uzman bir üste başvurabileceklerini öne sürmüştür. Bu arada örgüt, yönetim sorumluluklarını yukarıdan aşağıya doğru, herkesin mümkün olduğu kadar az sorumluluk yüklenmesine ve kendi konusunda uzmanlaşmalarına olanak sağlayacak biçimde düzenlenmiştir (Ülgen, 1997: 93-94)

Fonksiyonel örgüt uzmanlaşmayı sağlarken denetimin de etkinliğini artırır. Aranılan denetçi niteliğine sahip personelin bulunması kolaydır ve yerleştirilmesi de basitleşir. İşçileri uzmanlaşmış ve yetenekli personel denetler. Bu özellikleri ile fonksiyonel örgüt, işletme organizasyonuna önemli katkılarda bulunmuştur. Ancak günümüzde, orijinal biçimiyle kullanılış yeri kalmamış gibidir. Zira, aynı zamanda bir işçinin birden fazla üstün emrinde olması fonksiyonlarda disiplin, kontrol ve koordinasyonun sağlanmasını zorlaştırır. Yetki sahaları bazı durumlarda iç içe gireceğinden çatışmalar doğabilir. Dolayısıyla şefler ile işçiler arasında olduğu kadar, ustabaşılar arasında da yetki ve sorumluluk sorunları nedeniyle birtakım anlaşmazlıklara yol açarak, moral çöküntülerine neden olabilir (Aydın, 1964: 38).

2.10.4.Dikey-Fonksiyonel Kurmay Örgüt Modeli

Teftiş, kontrol, zaman ve hareket etütleri, işe alma, satın alma, nakliye ve sevkiyat gibi daha çeşitli uzmanlık branşlarında fonksiyonel kurmay servisleri kurulur ve bunlar aynı servislerin icracılarına danışma niteliğinde bilgi verir. Bu örgüt modeli büyük işletmelerde kullanılabilir. Uzmanlarla yöneticiler arasındaki çalışma bu model için geçerlidir (Efil, 2006: 363).

2.10.5.Proje ve Matriks Örgüt Modeli

2.10.5.1.Kurmay Proje Örgütler

Kurmay proje örgütünde, bir proje yöneticisi danışman olarak proje ile ilgili tüm işlerin, (örneğin araştırma, inceleme) gerekli yerlerle koordinasyonunun sağlanması, problemlerin çözülmesi, yeni önerilerin geliştirilmesi konularından sorumludur. Burada proje yöneticisi, genel yönetmene yardımcı olmakta yöneticinin proje yönetiminden dolayı fazla yükünü azaltmaya çalışmaktadır (Eren, 2013: 294).

2.10.5.2.Arı Proje Örgütleri

Arı proje örgütlerde göze çarpan, proje adı altında toplanan tüm işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunun ve bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gerekli tüm kaynakların bir "proje yöneticisi"ne verilmiş olmasıdır. Bu kaynaklar ve söz konusu projede çalışacak elemanlar, örgütün ilgili diğer birimlerinden buraya alınmışlardır. Ancak, proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan bu yapı "geçici" niteliktedir. Proje ile ilgili işler tamamlandığında proje yöneticisine bağlı tüm elemanlar örgütteki ilgili birimlere dönecekler ve proje yöneticisine emir komuta bağı ile bağlıdır (Koçel, 2011: 323).

2.10.5.3.Matriks Örgütler

İşletmelerin faaliyetlerin karmaşıklaşması, çevre şartlarının süratle değişmesi ve bu değişim hızının oldukça fazla olması tek boyutlu örgüt yapılarının yetersiz kalmasına neden olmuştur. İşletmenin faaliyetlerinin çok çeşitli olması tek boyutlu değil, çok boyutlu örgütlenme şeklini gündeme getirmiştir. Matriks örgütlenmede en az iki bölümlere ayırma kriteri birlikte kullanılmaktadır. Bu tip örgütlerde daha etkin olabilmek için, belirli fonksiyonel departmanların emir komutasında olan personel aynı zamanda bir projeyi tamamlamakla görevli yöneticinin emrinde de çalışmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 167).

Gürüz ve Gürel (2006: 163) matriks organizasyonun yararlarını şöyle sıralamıştır:

- Esnek olması nedeniyle çevresel koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir.
- Proje yöneticileri ile işlevsel yöneticiler arasında güçlü bir iletişim akışı vardır.
- Proje yöneticileri, zamanla deneyim kazanarak daha etkili olabilme fırsatı elde etmektedirler.
- Tüm çalışanlardan maksimum verim elde edebilmektedir.
- Çalışanlar uzmanlık alanlarına uygun projelerde görevlendirilebilmektedir.
- Proje yöneticilerinin ve işlevsel yöneticilerin işbirliği içinde olmaları verimliliğin artması sonucunu doğurmaktadır.
- Projenin uygulanması aşamasında, özellikle teknik alanda gündeme gelebilecek sorunlar kolaylıkla çözülebilmektedir.

Stanley (1978), matriks organizasyonun sakıncalarını:

- Tüm sorunları çözebilecek bir örgüt yapısı olduğuna inanılması,
- Bölümlerin çoğalması ve uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyulması nedeniyle masrafların artması,
- Nitelikli personel yetersizliği,
- Örgüt yapısında proje bölümlerine yetkiden çok sorumluluk verilme eğiliminden dolayı proje ve fonksiyonel bölümler arasında çatışmaların ortaya çıkması,
- Proje, bölümlerinde geçici olarak çalışan personelin proje bitiminde eski görev yerine dönmek istemesi,
- Güç mücadeleleri,
- Ekonomik krizler dönemindeki çöküntü olarak sıralamıştır.

2.11.SÜREÇ OLARAK ÖRGÜTSEL YAPI

Organizasyonu oluşturan oluşturulması sürecini, bir faaliyetler dizisini ve organize etme (örgütlenme) faaliyetlerini ifade eder. Buna göre dinamik ve eylemle ilgili olan organize etme (örgütlenme), sonunda statik bir yapıya, yani örgüte ulaşır (Dinçer ve Fidan, 1995: 161-162).

Öncü (2003: 79), örgütlenme aşamalarını şu şekilde sıralamıştır:

- **Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması :** Yapılacak işler, temel olarak planlama evresinde belirlenir. Gerçekten, plan, amaçları olduğu kadar, bunlara ulaşacak yol ve olanakları, bu uğurda harcanacak çabaları ve yapılacak işleri, bunların kimler tarafından, ne zaman, nerede ve hangi yöntemlere göre yapılacağını da belirler. Demek oluyor ki, örgütlenecek faaliyetler planda öngörülmüş bulunur. Ancak dağınık bulunan bu işleri, en az emek ve masrafla görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri biçimine sokmak, örgütlenmeye ilişkindir. Örneğin; reklam, satış, fiyatlandırma işleri ile ambalaj, depolama ve taşıma işleri ayrı bir pazarlama servisine verilebilir. Yine, hammadde, malzeme ve bu gibi üretim etkenlerinin tedariki, satın alma servisi; fabrika içindeki üretim evreleri ve ürünün depoya kadar gelmesi için gerekli olan faaliyetler üretim servisi adı altında gruplandırılabilir (Tosun, 1987: 226-227).

- **Personelin belirlenmesi ve atanması :** Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verildikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak işgörenlerin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan işgören alımında objektif kriterler kullanılıp işe uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. İşe alınan bireylere işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilir. İşe alınan bireyler ne yapacağını, kime karşı ne ölçüde sorumlu olduğunu, kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir (Uygur, 2010: 110).

- **Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi :** Örgüt yapısı sürecinin bir aşaması da, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerle ilgili çalışmalardır. Bu aşamada iş yerinde kullanılacak maddi araçlar ve fiziksel çevre koşulları üzerinde durulur; üretim için gerekli hammadde malzeme, makine, arazi, bina, çeşitli büro araç ve gereçleri vb. araçların tedariki ve düzenlenmesi yapılır (Mucuk, 2005: 146).

Örgüt yapısı süreci her ne kadar yukarıdaki maddelerle sıralanmış olsa da bu süreci daha iyi anlatabilmek için çalışmamızda farklılaştırma ve entegrasyona da değineceğiz. Fakat yapısal boyutları daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak açıkladığımız için yapısal boyutları burada tekrarlamayacağız.

2.11.1.Farklılaştırma

Farklılaştırma süreci ile organizasyonlar, yerine getirilmesi gereken toplam görevi daha küçük görevlere bölmekte ve onları organizasyon içindeki değişik birimlere, oradan da her birimdeki insanlara tahsis etmektedirler. Böylece, işlerin daha küçük görevlere bölünmesi ile ortak amaca daha etkili bir şekilde ulaşılabilecektir. Organizasyon içindeki birim ve insanlar daha belirli görevlere odaklanabilir ve uzmanlaşabilmektedirler (Hodge ve Anthony, 1979: 248).

Dikey ve yatay olmak üzere iki tür farklılaştırma vardır. Dikey farklılaşma, bir örgüt içerisindeki basamaksal işbölümünü belirler. Bunlar; üst yönetim, orta yönetim, müdür ve şef gibi bir örgütün basamaksal yapısı içinde dikey olarak işin bölünmesidir. Yatay farklılaşma ise, işin özelliklerine göre ayrılması ile olur. Her çalışanın görevi özelleştirilirse daha fazla iş, aynı gayretle daha verimli ve daha kaliteli olarak yapılır (Üçok, 1993: 72).

Farklılaştırma diğer bir anlatımla organizasyon bir sistem olarak ele alınırsa sistemin alt sistemlere bölümlendirilmesidir. Bu alt sistemler oluşturulurken işbölümü, bölümlere ayırma biçimleri ve kontrol alanları göz önünde bulundurulur (Akkoç, 2008: 21). Bölümlere ayırma biçimlerine daha önce değindiğimiz için burada tekrar açıklamayacağız.

2.11.2.Entegrasyon

Lawrance ve Lorsch entegrasyonu, “çevrenin dikkate alınarak, organizasyonda birleştirilmiş uygulamaların başarısının sağlanmasında bölümler arası iş birliği” olarak tanımlamışlardır (Hong, 1999: 179). Eren (2001: 75) tarafından yapılan tanıma göre entegrasyon; uyum sağlamak amacıyla farklı işlevsel bölümler arasında gerçekleştirmek zorunda oldukları bir işbirliğidir.

Koordinasyon, ortak amacın gerçekleştirilmesinde hareket birliği ya da ahenk sağlamak amacıyla, grup faaliyetlerinin düzenlenmesini ifade eder (Baransel, 1993: 150). Başka deyişle koordinasyon, farklılaştırılmış faaliyetlerin bir uyum içinde çalışmalarını için gruplanması ve senkronize edilmesi sürecidir. Koordinasyon prensip olarak, bir ortak amacı gerçekleştirilmesi sürecinde, şekil ve zaman olarak uyum içinde

olması gereken görevler ve faaliyetler arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. Böylece, entegrasyon, işbölümü ile farklılaştırılmış faaliyetlerin formal yapı aracılığı ile koordinasyonunun sağlanmasından kaynaklanmaktadır. Koordinasyon organizasyonel entegrasyonun oluşturulması için kullanılacak en önemli araçtır (Fedotova, 2005: 41).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL YAPISI İLİŞKİSİ

Bu bölümde örgüt kültürünün örgüt iklimi, toplum kültürü ve örgütsel yapı ile ilişkisine değinilmiştir. Ayrıca oluşturulan araştırma problemine bilgi ve veri sağlamak, araştırma konusuyla ilgili literatürü ortaya koymak ve araştırmacılar ile uygulayıcılara çalışmalarında yardımcı olmak amacıyla çalışma alanına giren örgüt kültürü ve örgütsel yapı konularında yurtiçi ve yurtdışında yayınlanmış kitap, makale, yayın, araştırma ile yüksek lisans ve doktora tezleri vb. çalışmalara yer verilmiştir.

3.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

3.1.1.Örgüt Kültürü – Örgüt İklimi İlişkisi

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. İşletmeler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir işletmenin iklimi ve kültürü, hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır (Güçlü, 2003: 155). Bu amaçla örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları arasındaki farklılığı veya ilişkiyi incelemek yerinde olacaktır (Kaya, 2009: 97).

İklim kavramı literatürde iki farklı anlamda ele alınmıştır ki bu her iki anlamda örgütsel iklimin her şeyi kapsadığına dair vurgu yapmaya yardım etmektedir. Yaygın olarak kullanılan ilk anlamıyla iklim, ortak bir kavrayış, bir durum karşısında bireylerin gösterdiği ortak bir tepki şeklinde ifade edilmiştir. İkinci anlamıyla iklim kavramı, bireylerin davranışları üzerinde etki sahibi olan durumlar dizisini ifade etmektedir (Denison, 1990: 24).

Örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi denir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgüt iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir (Can, 1997: 213). Örgüt iklimi, işletmeyle ilgili bireylerin tutumudur; bireylerin anladığı güven, çatışma, moral, adil ödüllendirme, lider güvenirliliği, değişme direnç ve günah keçisi ilan edilme durumlarıdır. Örgüt iklimi, bir işletmenin, üyeleri tarafından tecrübe edilen, üyelerin

davranışlarını etkileyen ve işletmenin belirli özellikler setiyle (ya da tutumlar) ilgili değerlerine dayanılarak tanımlanabilen iç çevresinin daimi yüksek kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları arasındaki benzerlik tartışmalarının üç temel dayanağı vardır. Bu üç temel, ortak nokta şöyledir (Denison, 1990: 23-24):

- İlk olarak, her iki kavram da örgüt ve davranışsal özellikler üzerine odaklanmıştır ve dolayısıyla örgütsel birimlerin davranış analizi için uygun olduğunu ileri sürer.
- İkinci olarak her iki kavram çok geniş bir dizi fenomen içerir. Konular kültürü oluşturan varsayımları ve kökleri bu varsayımlara dayanan fiili uygulamaları ve davranış kalıplarını kapsar.
- Son olarak, her iki kavram da benzer bir problemi paylaşır. Bir sistemin davranışsal karakteristiklerinin bireylerin davranışını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılırken diğer taraftan da zamanla bireylerin davranışlarının örgütsel sistemin özelliklerine nasıl yön verdiği açıklanmaya çalışılmaktadır.

Kültür ve iklim kavramlarının benzer oldukları şüphe götürmez ancak her ikisi de işgörenlerin işletmeleriyle ilgili tecrübelerini tanımlar. Örgüt iklimi Schneider'e göre bir işletmedeki işgörelere olan şeylerin tanımlamalarını temsil eder. Örneğin güvenlik ya da hizmet iklimleri güvenliği ya da hizmeti destekleyen davranış modellerini temsil eder. Aksine örgüt kültürü, işgörenler bu modellerin var olma nedenlerini sorguladıkları zaman aydınlığa çıkar (Patterson vd., 2005: 380–381).

Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesile aktarılır. Hatta, bazı durumlarda yönetici (kurucu) ölsede güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerlerde devamlılık gösterirler. Örgüt iklimi ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve buna bağlı olarak başarıyı önemli ölçüde etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir .ve çalışanların değerleri ile örgüt

kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1991: 234).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar (Moran ve Volkwein, 1992).

Literatürde, örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerini algılama biçimleri olarak, örgüt kültürü ise örgütsel bir birimde işlerin yapılma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama aradaki önemli farkı ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi ve kültürünün bu şekilde tanımlanması, iklimin bireyin bir özelliği olduğu, kültürün ise örgütün bir özelliği olduğu yargısına ulaştırmaktadır (Glisson ve James, 2002: 769) .

3.1.2.Örgüt Kültürü – Toplum Kültürü İlişkisi

Toplum, kültür ve örgüt üçlüsü birbirinden ayrı düşünülemez kadar iç içe ve birbirinden ayrı düşünülemez şekilde birbirine bağlıdır. Bu iç içelik ve bağlılık kendini örgüt kültüründe de göstermekte, toplumsal kültür örgüt kültürünün veya örgüt kültürü toplumsal kültürün aynası olabilmektedir (Nişancı, 2012: 1285).

İnsan eliyle oluşturulmuş yapay bir sosyal düzen ya da sistem olarak ele alınan örgütler, Heinen/Dill'in deyişiyle, kendine özgü kültür geliştiren birer minyatür toplum olarak görülebilirler. İşte bu minyatür toplumun geliştirdiği kültür, örgütsel kültür adını alır ve örgütlerde çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir (Tınar, 1990: 2). Bilindiği üzere, toplumsal kültür de insanın ya da insan topluluklarının sosyal ilişkileri, tercihleri, kabullenilmiş normları, değerleri inançları vs. ile ilgilidir. Yani, her ikisinde de temel stratejik unsur "insan" dır. Toplum da, örgüt de insan unsuru ile var olur ve toplumsal kültür de örgütsel kültür de, insanların bir arada yaşamasının kaçınılmaz sonucudur (Nişancı, 2012: 1285).

Kültür kavramı, bir toplumun anlayışı ve yaşayışı ile ilgili tüm değerleri içermektedir. Her kültür, kendine has toplum/dünya anlayışını yansıtmaktadır. Kişiler içinde yer aldıkları ortamı/bağlamı sahip oldukları kültürel bilgi ve birikimle anlamlandırmaktadır. Kurumlar da kişiler tarafından oluşturulan canlı bir organizmaya benzemektedir ve kurumların da tıpkı toplumlar gibi kendine ait sistemleri, felsefeleri, öykü ve efsaneleri, kahramanları bulunmaktadır. Bu nitelikler bir anlamda toplumun sahip olduğu değerlerin organizasyona bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Kişilerin sahip olduğu kültürel özellikler ile kurumun sahip olduğu kültür arasında bir uzlaşma söz konusu olduğunda kuruma bağlılık yüksek düzeyde olmakta ve verimli iş sonuçları elde edilebilmektedir (Eğimli ve Çakır, 2011: 38).

İnsanlar yaşarken kültür tarafından etkilenirler. Örneğin, orta sınıf bir ailede yetişen bir kişi bu aile için ortak değerler, inançlar ve beklenen davranışları öğrenir. Benzer durum kurumsal bölümler için de geçerlidir. Toplum sosyal kültüre sahiptir, çalışan insanlar kurum kültürüne sahiptir (Luthans, 1992: 562). Nasıl kültürel yapı toplumları birbirinden ayıran bir nitelik gösteriyorsa, işletmeleri birbirinden farklılaştırma özelliği gösteren kurum kültürü de kendi içindeki kararlı ve tutarlı yapısı ile kuruma ait bir atmosferin oluşması, bir başka deyişle kurum ikliminin meydana gelmesinde etkili olur. Bu iklim yönetim biçimi, iş yapış şekilleri, insan kaynakları politikaları, kurumun geleceğine yön veren misyon ve vizyonu, temel değerlerini oluşturan kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn yapıları gibi işletmeye özgü kurum kimliğinin tüm fonksiyonlarıyla ilgili bir tür rehber özelliği gösteren ve somutlaştırılabilecek ipuçlarını sunmaktadır (Eğimli ve Çakır, 2011: 43).

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü veya alt kültürü, örgütte toplumun bir alt birimi ya da sistemidir. Örgütlerin kendine özgü kültürel özelliklerinin oluşumunda temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle, oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerdir. Örneğin, toplumda otoriter aile yapısı, organizasyonlarda çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarır (Nişancı, 2012: 1285). Diğer bir deyişle toplumun kültürel yapısı, örgütün kültürel yapısını etkileyebilmektedir. Eninde sonunda toplumun mevcut normları, inanç ve değerleri örgütün içinde yer alabilmektedir. Toplumun bireyleri bu değerlerle

toplumsallaştıklarından, bu değer ve inançları doğru olarak benimsediklerinden, bunların zaman içinde örgüt kültürü içinde yer almaları doğaldır. Toplumsal değerler genelde bireylerin karşılıklı olarak iletişimleri, medya ve eğitim yoluyla diğer üyelere geçer ve sonunda temel değerler olarak örgüt kültürü içinde yer bulurlar. Örneğin, Finlandiyalıların en temel ve toplumsal değerlerinden biri yardımlaşma ve birlikteliktir. Bu değer bu ülkenin en büyük elektronik şirketlerinden olan Nokia'nın da kültürel yapısı içinde yaygın olarak yer aldığı saptanmıştı (Özkalp ve Kırel, 2000). Toplum, bir sosyal sistem olarak birçok sosyal sistemi örgütü kapsar. Örgüt faaliyetlerinde yöneten veya yönetilen olarak bilfiil görev alan insan, toplumun örgüte gönderdiği en temel yapı taşıdır. Toplum, insan eliyle, örgütsel yapı ve yönetim biçimi üzerinde etkin bir rol oynayarak örgüt kültürünün şekillenmesine katkıda bulunur. Zaman içerisinde gelişen ve güçlenen örgüt kültürü de toplum kültürünü etkileyecektir. Etkileşim kaçınılmazdır. Çünkü her ikisi de sosyal ve açık sistemdir. Bu konuda yöneticiler, iyi bir çevre anlayışına ve değişimlere uyum kapasitesine sahip olmalıdırlar (Boone ve Kurtz, 1983: 423). Yıllardır mekanik gelişmelere yönelen endüstri, bugün kompüterize olmuş, iletişim ve bilişim, yaşadığımız dünyayı farklı bir dünya haline getirmiştir. Bu farklı dünya, örgütleri çevrelerine daha çok bağımlı hale getirirken, çevreye uyumu da zorunlu kılmaktadır. Bugünkü hızlı değişime etkin cevap verme yeterliliği ise örgüt kültürü ile yakından ilgilidir (Nişancı, 2012: 1285).

Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, o toplumda ya da diğer toplumlardaki kurumların genel işleyiş sistemi, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışı, kurumlardan beklentiler vb. birçok konudaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar her toplumdaki kurumsal ve yönetimsel süreçler ve uygulamalar üzerinde de belirleyici olmakta, bu nedenle de kurumların sahip olduğu kültürel özellikler bir anlamda o toplumun yansımalarından meydana gelmektedir (Eğinli ve Çakır, 201: 40-41).

Toplumsal değerler ile örtüşme ya da dışsal uyum, örgütle iş görenlerin bütünleşmeleri açısından çok önemlidir. İş görenlerin çocukluktan bu yana algılamış oldukları kültür, onların davranışlarında ve kabullerinde önemli rol oynar. Eğer çalışanların ve örgütün değerleri aynı veya birbirine yakınsa sorun yok. Ancak bu değerler birbirinden çok farklı ise, örgütlerde değer farklılıklarından kaynaklanan

çatışmalar gözlenebilir. Yapılan araştırmalarda, kurumsal değerlerini çalışanların değerleri ile örtüştürmeyi başaran şirketlerin uzun vadeli performanslarının ve krizlere dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Nişancı, 2012: 1285-86).

3.1.3.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı İlişkisi

Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Kurum kültürünün firma etkinlikleri üzerinde önemli rolü vardır. Son yıllarda başarıyı yakalamış firmaların, sağlam kurumsal kültüre sahip oldukları göze çarpmaktadır (Sağır, 2011: 125).

Örgüt yapısı görevlerin ve yetki ilişkilerinin biçimsel sistemini belirlediğinden kültürün önemli bir kaynağıdır. Farklı yapılar farklı kültürleri ortaya çıkarmaktadır (Torlak, 2008: 124). Örgüt yapılarının zaman içerisindeki gelişimleri göz önüne alındığında örgütlerde iki farklı kültürden söz edilebilir. Bunlardan ilki otokratik (baskıcı) örgüt kültürü, diğeri ise; demokratik (katılımcı) örgüt kültürüdür. Bu kültürlerden hangisinin benimseneceği konusunda bazı görüşler, yöneticilerin ve astların kültürüne göre; bazı görüşler ise, örgütlerin üretim yöntemi ve teknolojisine göre belirlenip uygulanması gerektiğini savunurlar (Altunay, 2006: 103).

Örgütün iç ve dış çevre koşulları, yapı üzerinde etkili olmakta ve onu değişime zorlamaktadır. Bu nedenle, örgütsel yapının süreklideğişen çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olacak bir biçimde esnek olması günümüz örgütlerinde üzerinde önemle durulan bir husus olmuştur. Günümüzde artık karar vermenin yalnızca resmi yetkiyi kullananlara ait olduğu, örgütsel yapının esnek olmadığı ve bir tek ödüllendirme sisteminin hakim olduğu kapalı bir kültürden; karar vermenin yetenek bilgi ve uzmanlığa bağlı olduğu, örgüt üyelerinin tercihlerinin dikkate alındığı ve örgüt yapısının çevre koşullarına göre ayarlanabilen bir esneklik taşıdığı açık bir kültüre doğru gelişmeler olduğu gözlemlenmektedir (Dinçer, 1992: 118).

Örgütsel yapıyı etkileyen örgüt içinde ve dışında oluşan değişimler, örgüt kültüründe de değişim ve gelişmelere neden olmaktadır (Koçel, 1998: 110). Günümüz rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerin her şeyden önce sağlam birer kurumsal kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Bu kurum kültürü ise işletmenin değişime ayak uydurmasını kolaylaştıracak nitelikte olmalıdır. Küresel pazarlarda

rekabet eden işletmelerin değişime ayak uydurabilmek için sahip olacakları kurumsal kültürde iki temel özellik aranmaktadır. Bunlardan ilki: yalnızca içeriye yönelik "yönetimsel" bakışı olmayan, dışarıya da bakabilen bir yönetim kültürünün olmasıdır. İkincisi ise, tüm kurum çerçevesinde inisiyatif almaya ve liderliğe önem verilmesidir. Bu iki temel özellik de sürekli gelişmenin anahtarlarıdır (Sağır, 2011: 125)

Schein'e göre yapı örgüt üyelerinin organizasyonu daha iyi anlayabilmesini sağlar. Bu durum örgüt üyelerinde oluşabilecek huzursuzluğu azaltır. Ayrıca yapının anlaşılması gerek dikey gerekse de yatay ilişkilerinin kalitesini pozitif yönde etkiler. Yapı ve kültür ile ilgili olarak yapının davranışları, davranışların da örgüt kültürünü etkilediği söylenebilir. Schein, yapının örgüt kültürünün kritik faktörlerinden biri olduğunu ifade etmiştir (Chenot, 2007: 23).

Kurumsal özellikler (örgütsel yapı) kurum kültürünü etkilemektedir. Kurumlar, hacim ve karmaşıklık bakımından değişiklik göstermektedirler. Kuruluş içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşmemesi de kuruluşları farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri kurum kültürünü şekillendirmektedir (Sağır, 2011: 119).

Örgüt kültürü ile yapının birbirinden ayrılmaz iki kavram olduğunu düşünmek her zaman doğru kavram değildir. Handy'nin belirttiği gibi, her ikisinde birbiriyle bağlantılı olabilen, örgütün iki önemli yönüdür. Fakat her zaman birbiriyle bağlantılı olduğunu düşünmek ya da birinin diğerine neden olduğunu söylemek yanlıştır (Cebeci vd., 2016: 21).

3.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL YAPI İLİŞKİSİNE AİT LİTERATÜR TARAMASI

Kozlu'nun "Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye:Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü" adıyla 1986 yılında yayınlanan kitabında dünyadaki örneklerinin yanı sıra ülkemizin önde gelen kuruluşlarını da ele alan yazar; Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, Feyyaz Berker, Şarık Tara, Sezai Türkeş ve Fevzi Akkaya gibi önderlerle yaptığı söyleşiler aracılığıyla bu kuruluşlardaki kurumsal kültür öğelerini

aktarmaktadır. Bu kültürün farklı oluşum öykülerini aktarıyor ve bilinçli şekillendirilen kurum kültürünün şirketi nasıl güçlendirip performansını etkilediğini göstermektedir.

Şişman'ın "Örgütler ve Kültürler" adıyla 2007 yılında yayınlanan kitabında kültür kavramı, sosyal bir fenomen olarak daha çok örgütler ve yönetim açısından ele alınarak çözümlenmeye çalışılmıştır. Kitapta; kültür ve toplum, farklı açılarından örgüt ve yönetim kavramları örgütü çözümlenmeye ilişkin yaklaşımlar, kültürler arası farklılaşma ve yönetim, bölüm kültürel açıdan örgüt ve örgüt kültürü, örgüt kültürünün kuramsal temelleri ve araştırılması, bölüm örgüt kültürleriyle ilgili sınıflamalar, örgüt kültürünün temel işlevleri ve sonuçları konularına değinilmiştir.

Doğan'ın "Örgüt Kültürü" adıyla 2007 yılında yayınlanan kitabında kısaca kültür kavramı, tarihsel süreçte kavramın gelişimi ve içeriği, kültür kavramının kökeni ve tarihsel gelişimi, kültürün içeriği ve ilgili kuramlar, kültürün öğeleri, kültürün düzeyleri, kültürel boyutlar (değişkenler), kültür ve örgütsel sistem, örgüt kültürü: Tanımı, oluşumu, oluşumunu etkileyen başlıca faktörler , örgüt kültürünün düzeyleri, örgüt kültürünün boyutları, örgüt kültürü tipleri ve Türkiye'de örgüt kültürü konusundaki başlıca çalışmalar hakkında bilgi vermiştir. Bunlardan en önemlisi Hofstede'nin yaptığı çalışmadır. Yönetim ve örgüt yazınında bireysel değerler bakımından Türk Toplumunun kültürel özelliklerine değinen ilk çalışmalardan biri Hofstede'ye aittir. 50 ülkeyi kapsayan ve 1980 yılında tamamlanan araştırma sonuçlarında Hofstede'nin çalışmasında, Türk Toplumunun baskın kültürel özellikleri olarak yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyi, yüksek güç mesafesi, toplulukçuluk ve dışıl davranış özellikleri olarak ortaya çıkmıştır (Önder, 2011).

Sargut'un "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim" adıyla 2001 yılında yayınlanan kitap ana başlık ve konu olarak kültürler arası farklılıkları ve bunun yönetim üzerindeki etkisi üzerine yazılmış olsa da içeriği, değindiği konular açısından çok geniş yelpazede tutulmuştur. Kitapta özellikle Türk kültürü üzerine yapılan tesbitler dikkat çekicidir. Türk kültürünün toplumdaki yansıması ve bunun doğal olarak örgütlerin yönetimindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Bu yapılırken de karşılaştırmalı yöntemler kullanılmıştır. Diğer ülkeleri de içeren araştırmaların yanı sıra çoğunlukla Amerikan ve Japon kültürünün Türk kültürü ile farklılık ve benzerlikleri verilmiştir (Ak, 2005: 209).

Peters ve Waterman'nın "Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış" adıyla 1987 yılında yayınlanan kitap örgüt kültürünün temel kaynak kitapları arasında yerini almıştır. Araştırma kapsamında Amerika'da faaliyet gösteren 62 şirket üzerinde 1961-1980 yılları arasındaki faaliyetleri incelenerek yapılmış ve kusursuz olarak adlandırılan bu şirketlerin diğer şirketlere göre farklı bir dizi kültürel özelliklerinin olduğu ve şirketlerin, büyük liderlerin değerlerini ve uygulamalarını içeren kültürler geliştirdikleri ve paylaşılan bu değerlerin ilk yol göstericiden bu yana etkinliklerini sürdürdükleri sonucuna varılmıştır (Taşçı, 2005: 95).

Mirze'nin "İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma" adıyla 2016 yılında yayınlanan kitabında, organizasyon tasarımı ve yapılandırma süreci ile ilgili açıklamalar, disiplinlerarası bir yaklaşımla açıklanmıştır. Kitapta "sosyal yapılandırma" konularını kapsayan açıklamalar, "Yönetim ve Organizasyon" disiplini kapsamında yer alan bilgilerden oluşturulmuştur. Bu alanda da yönetim işlevlerinden sadece "organize etme" işlevi ele alınmış ve ilkeleri açıklanmaya çalışılmıştır. Yazar, sosyal yapılandırmanın yanında "insani yapılandırma"nın gerçekleştirilmesini de gerekli görmüştür. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi disiplini kapsamında yer alan konulardan, "çalışanların seçilmesi, atanması ve yerleştirilmesi"ne de kitabında yer vermiştir. "Fiziki yapılandırma" olarak adlandırılan "yer seçimi"ve "yerleşim düzeni" konularını ile ilgili açıklamalara da kitapta yer verilmiştir.

Toyohiro Kono'nun 1990 yılında yayınlanan Kurumsal Kültür ve Uzun Vadeli Planlama adlı eserinde sunduğu çalışmalar örgüt kültürü tipolojilerine başka bir örnek olarak gösterilebilir. Kono (1990: 11-12) eserinde kültür tiplerini, bürokratik, dinamik, lider odaklı - dinamik, durağan (hareketsiz) ve güçlü lider - durağan olmak üzere 5 grupta toplamıştır (Aksay, 2011: 81).

Terrence Deal ve Allan Kennedy örgütsel kültür üzerine temel araştırmalardan birini gerçekleştirmiştir. Deal ve Kennedy (1982), çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tipolojilerinde bir matris geliştirmiş ve yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır.

Matrisin ordinatında kurum faaliyetleri ile ilgili riskler, apsisinde ise seçilen stratejilerin başarısı ve enformasyon geribildirimi yer almaktadır (Changingminds, t.y.)

Quchi'nin "Teori Z" adıyla 1989 yılında yayınlanan kitabı örgütsel kültür çalışmalarının temel kaynaklarından biridir. Bu kitapta Japonların yönetim tarzı, başarılarının sırları incelenmiş ve yönetim tarzının bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğu açıklanmıştır. Amerikan firmaları ile Japon şirketlerinin benzerlikleri açıklanmış ve Teori Z olarak adlandırdığı yönetim biçiminin başarısız şirketlerde nasıl uygulanması gerektiğini açıklamıştır (Taşçı, 2005: 95).

Robert E. Quinn ve John Rohrbaugh'nın 1983 yılında yayınlanan Etkinlik Kriterlerinin Mekansal Bir Modeli: Örgüt Analizinde Rekabetçi Değerler Yaklaşımı adlı eseri örgüt kültürü yazınında yer alan rekabetçi değerler modelinin temelini oluşturmaktadır. Bu makalede Campbell tarafından geliştirilen uzun etkililik kriterleri saflaştırılarak iki boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar; "esneklik-dengelik ve içsel entegrasyon-dışsal entegrasyon"dur. Model, 1991 yılında Cameron ve Freeman tarafından yeniden ele alınmış ve geliştirilmiştir. Buna ek olarak Cameron ve Quinn 1999 yılında yayınlanan Örgüt Kültürünün Tesbiti ve Değiştirilmesi: Rekabetçi Değerler Modeli adlı çalışmalarında bir örgüt kültürü analizi modeli geliştirmişlerdir. Modelin alt yapısını oluşturan, "rekabetçi değerler modeli", örgütsel etkililik ve örgüt kültürü ilişkisini belirlemek için gerçekleştirilen araştırma bulgularına dayanmaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel etkililik ölçütlerini anlamlı kılmak için, örgütlerin temelinde var olan dinamikleri açığa çıkarma girişimleri olarak değerlendirilmektedir. Dört ana grup içinde gösterilen kültür tiplerinin açıklanmasında esneklik-inisiyatif kullanma ve durağanlık-kontrol olmak üzere iki temel boyuttan yararlanılmıştır (Öcal ve Ağca, 2010: 165).

Rob Goffee ve Gareth Jones'ın örgütsel kültür tiyolojileri, 1996 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan Modern Şirketi Birlikte Tutan Nedir? isimli makalelerine dayanmaktadır. Goffee ve Jones diğer araştırmacıların tiyolojilerine benzer şekilde örgütsel kültürü anlatmak için bir matris geliştirmiştir. Bu matrisin iki boyutu sosyalleşme ve dayanışma olarak adlandırılan iki tip insan davranışının somutlaştırdığı bir kavramdır (Aksay, 2011: 78).

Uğuz'un 1999 yılında yayınlanan "Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma" konulu yüksek lisans çalışmasında biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarının örgüt kültürü üzerindeki etkileri vurgulanmış, merkezi ve merkezkaç örgüt yapılarının örgüt kültürünü nasıl etkileyebileceği irdelenerek, örgüt kültürü oluşturmanın örgüte sağlayacağı yararların olduğu görülmüştür.

Altunay'ın 2006 yılında yayınlanan "Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" yüksek lisans araştırmasının amacı örgüt yapısının ve örgüt yapısındaki değişimlerin, örgüt kültürü üzerinde etkisinin var olup olmadığını, bir başka ifade ile aralarındaki ilişkinin yönünü tespit etmektir. Örgütsel yapının temel ve eylemsel yapı öğeleri dikkate alınarak, örgüt kültürünün bu öğeler doğrultusunda nasıl şekillendiği ve bu öğelerdeki değişimlerin var olan kültürü nasıl etkilendiği incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; örgütteki işgörenlerin, örgüt kültürünü benimsemelerinde eğitim düzeyinin anlamlı bir etkisi vardır. Bununla birlikte örgütün yapısal öğelerinden; denetim alanı, farklılaşma, yetki yapısı ve faaliyetler yapısı öğelerinin değişmesi örgüt kültürünü de etkilemektedir.

Aydoğdu'nun 2013 yılında yayınlanan "Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi" konulu yüksek lisans tezinin amacı örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerini anlamaya yöneliktir. Bu çalışmanın sonucunda merkezleşmenin ve biçimselleşmenin normal dağılım gösterdiği ve aşırı uç noktalarda olmadığı söylenebilir. Merkezleşmenin örgüt kültürü açısından kararlara katılım alt boyutu ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Merkezleşmenin örgüt kültürü açısından yetki hiyerarşisi alt boyutu ile sadece örgüt kültürü değişkenlerinden işe katılım ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Kurallara uyma açısından örgüt kültürü ise olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Tozkoparan ve Susmuş'un 2001 yılında "Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Uygulama" konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırma ile örgüt kültürünün hizmet ve üretim sektöründe yer alan örgütlerdeki oluşumunun ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Sektörler arası herhangi bir farklılık ya da benzerlik olup olmadığı merak edilmiş, bu amaçla İzmir ili

içerisinde faaliyet gösteren ve amaca uygun 6 işletmede, geliştirilmiş bir anket formu uygulanmıştır. İşletmelerin üçü hizmet üçü üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Genel değerlendirme yapıldığında örgüt kültürü faktörleri açısından örneklem sınırları içinde kalan sektörler arasında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Kabasakal ve Bodur'un 2002 yılında yayınlanan Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması adlı makalede 61 ülkede toplumsal ve kurumsal kültür ile liderlik özelliklerini araştıran GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesini sunmaktadır. Çalışmada ele alınan ülkeler kümeleme analizi kullanılarak gruplanmış ve 10 kültür kümesi oluşturulmuştur. Makalede ağırlıklı olarak Mısır, Fas, Katar, Kuveyt ve Türkiye'den oluşan Türkiye-Arap kümesi üzerinde durulmaktadır. Bu ülkelerin toplumsal değer ve uygulamalarında dini, ekonomik, sosyal ve tarihi yapılarındaki benzerlikten kaynaklanan birçok kültürel yakınlık vardır. Ülkelerde kurum kültürü boyutları için bulgular sunulmuş ve dünyadaki diğer kümelerle karşılaştırılmıştır. Türkiye-Arap kümesindeki kurumların uygulamalarının dünya ortalamalarına yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Yakınlar arası toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve güç mesafesi boyutlarında orta düzeyde puanlar alınmıştır. Öte yandan kurumlardaki uygulamalar bakımından, takım çalışmasının, kendi bakış açısını öne çıkarmanın ve cinsiyetler arası eşitliğin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Kurumsal değerler açısından bakıldığında, Türkiye-Arap kümesindeki yöneticilerin geleceğe yönelme, toplulukçuluk (hem yakınlar arası, hem de toplumsal açıdan), performansa yönelik olma, insani yaklaşım, kendi bakış açısını öne çıkarma, cinsiyetler arası eşitlik boyutlarında daha yüksek değerlere sahip oldukları ve güç mesafesinin daha az olmasını istedikleri ortaya çıkmıştır.

Wasti ve Fiş, Gelfand, Nishii ve Raver'ın 2006 yılında "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış" konulu bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada geliştirilen sıkılık-esneklik boyutunu Türkiye ortamına taşımaktadırlar. Wasti ve Fiş'in araştırmasına göre, kültürel normların bir toplumda ne derece bağlayıcı olduğunu ifade eden sıkılık-esneklik boyutu, Türkiye ortamına uygulandığında, güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli skorlar taşımaktadır. Bununla beraber, Wasti ve Fiş, makalelerinde, Türkiye ortamında,

beklenenin aksine, firma büyüklüğünün artmasıyla birlikte sıklık-esneklik boyutunun daha esnek bir nitelik sergilediğini ortaya koymakta ve bunu da küçük firmalarda aile kontrolünün daha yoğun olmasına bağlamaktadırlar. Diğer yandan, Wasti ve Fiş'in makalesine göre, sıklık esneklik boyutu, girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, ileriye etkililik, saldırgan rekabetçilik, risk alma, özerklik ve stratejik yenilenme gibi kurumsal girişimcilik boyutları ile beklenen doğrultuda pozitif ilişkiler sergilemiştir (Danışman, 2010: 6).

Alimoğlu'nun 2010 yılında yayınlanan "Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi" konulu yüksek lisans çalışmasında; literatüre postmodernizm adıyla giriş yapan tarihsel akımın ya da paradigmanın yönetim ve organizasyon alanındaki dönüşümler ile meydana gelen yeni örgüt yapılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda postmodern örgütlerde hayata geçirilen esnek ancak taviz vermeyen, destekleyici, kurumsal itaatin kendiliğinden olduğu, saygının her zaman ön planda olduğu, isteklendirme araçlarıyla desteklenen bir kültür yapısı göze çarpmaktadır.

Atsan tarafından 2007 yılında "Karar Verme Davranışının Kültürel Boyutları: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Karşılaştırma" konulu bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın ana amacı, iki farklı kültüre özgü bireysel davranışların karşılaştırılması suretiyle farklılıkların ve kültürün etkisinin irdelenmesidir. Daha açıklayıcı olmak gerekirse, Türk ve Japon yöneticilerin karar davranışlarını (süreç ve tarz bakımından) derinlemesine irdelemek ve bu yolla Türk yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin bir anlayış geliştirerek toplumumuzda etkili olabilecek lider profilinin belirlenmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak araştırmanın temel sorusu olan iki farklı kültüre mensup yönetici grupları arasında karar verme süreci ve tarzı açısından önemli farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların altında da yine çok farklı yönetsel zihniyetler, tutumlar ve davranışlar yattığı gerçeği saptanmıştır.

İslamoğlu ve arkadaşları tarafından 2007 yılında "Hofstede'nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçülenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması" konulu bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada Hofstede'nin ortaya koyduğu 4 boyuttan sadece kadınsı ve erkeksi boyutu üzerinde durulmuş ve bu boyutla ilgili bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Anket çalışması sonucu bulunan bu

faktörler Hofstede'nin (2001) kadınsı ve erkeksi özellikleri ile karşılaştırıldığında benzerlikler ve farklılıklar göze çarpmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacına ve önemine, örnekleme ve sınırlılıklarına, hipotezleri, modeline ve yöntemine yer verilmiştir. Daha sonra bulgular açıklanmış olup elde edilen bulgulardan hareketle araştırma sonucu ortaya konulmuştur.

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

4.1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile örgüt kültürü ve örgütsel yapı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türk ve Japon işletmelerin örgütsel yapı boyutlarının örgüt kültürü boyutlarına olan etkisi araştırılmak istenilmiştir.

Örgütsel yapının formelleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık olarak tanımlanan boyutları ile örgüt kültürünün boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon arasında ilişki olup olmadığını incelemek hedeflenmiştir.

Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Formelleşme derecesi ile katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon arasında bir ilişki var mıdır?

Merkezileşme derecesi ile katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon arasında bir ilişki var mıdır?

Departmanlaşma derecesi ile katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon arasında bir ilişki var mıdır?

Karmaşıklık derecesi ile katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon arasında bir ilişki var mıdır?

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişki bağlamında Türk ve Japon işletmeler arasındaki benzerlik ya da farklılıklar nelerdir?

4.1.2.Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde örgütsel yapı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Ancak araştırmamızda kullandığımız örgütsel yapı boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkinin birlikte test edilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmamız konu olarak değil ama kullanılan boyutlar bakımından literatürde yenidir. Araştırmanın farklı değişkenler bağlamında incelenmesi ile konuyla ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmalara katkı sağlaması ve tanımlayıcı nitelikte kaynak oluşturması bakımından önem arz edeceği düşünülmektedir.

4.2.ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ

Araştırma için; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği internet sayfasında “Yabancı Sermayeli Üretici Firmalar Japonya” başlığı altındaki %49 ve üzeri sermaye payına sahip Türkiye’deki 16 Japon işletme belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen Japon işletmelerle sektör, yönetici sayısı, kuruluş yılı benzer olan Çorum İli Organize Sanayi Bölgesi’nde üretim yapmakta olan 16 Türk menşeli işletme belirlenmiştir. Her bir işletmeye alt, üst ve orta yönetimle departman fark etmeksizin cevaplanmak üzere 4’er anket formu teslim edilmiştir. Toplamda teslim edilen 128 anket formunun 68 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 13 işletmeden elde edilen 33 anket formu Japon işletmelere, 13 işletmeden 35 form ise Türk işletmelerine aittir. Buna göre, anketlerin geri dönüşüm oranı %53 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada belirlenen örneklem sayısı ve genel olarak dönüşüm oranı yapılacak olan istatistiksel analizler için yeterli bulunmuştur.

4.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın sonuçları örgüt kültürü ve örgüt yapısı konusunda araştırma yapan bilim insanları ve kurum yöneticileri açısından önemli bilgiler sağlamaktadır. Ancak, bu değerlendirmede araştırmanın zaman ve maddi kısıtları nedeniyle sadece Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği internet sayfasında “Yabancı Sermayeli Üretici Firmalar Japonya” başlığı altındaki 13 firma ve Japon menşeli firmalarla benzer sektörlerde seçilen Çorum İli Organize Sanayi Bölgesi’ndeki 13 firmaya uygulandığı

göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla araştırma bu işletmelerle sınırlandırılmıştır ve bu kapsam ve kısıtlar dahilinde araştırma bulguları yorumlanmalıdır.

4.4.ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırma kapsamında katılımcı işletmelerin örgüt yapısını belirlemek için literatürde sıkça kullanılan “örgütsel yapı” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 4 boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır.

Formalleşme derecesi 6 ifade, merkezileşme derecesi 5 ifade, departmanlaşma derecesi 3 ifade, karmaşıklık derecesi 4 ifadeden oluşmaktadır. “İşletmemizde gerçekleştirilen görevlerle ilgili kural ve düzenlemeler çok açıktır.”, “İşletmemizde çalışanlara yapılan iş(ler)in sorumluluğuna denk bir yetki verilmemektedir.”, “İşletmemizde gereken her durumda bir uzman (yönetici) desteği verilmektedir.” ve “İşletmemizde gerçekleştirilen işler çoğunlukla yüksek uzmanlık gerektirmektedir.” ölçekte yer alan ifadelere örnek gösterilebilir.

Katılımcı işletmelerin örgüt kültürünü belirlemek için ise Denison ve Mirsha tarafından geliştirilen ve geçerliliği Prof. Dr. Mehmet Yahyagil tarafından yapılan “örgüt kültürü” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 4 boyut ve 36 ifadeden oluşmaktadır.

Katılım boyutu 9 ifade, tutarlılık boyutu 9 ifade, uyum yeteneği 9 ifade ve vizyon boyutu 9 ifadeden oluşmaktadır. “Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.”, “Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.”, “İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.” ve “Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.” ölçekte yer alan ifadelere örnek olarak gösterilebilir.

4.5.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amaçları çerçevesinde geliştirilen ve araştırma ile test edilmeye çalışılan hipotezler aşağıdaki gibidir;

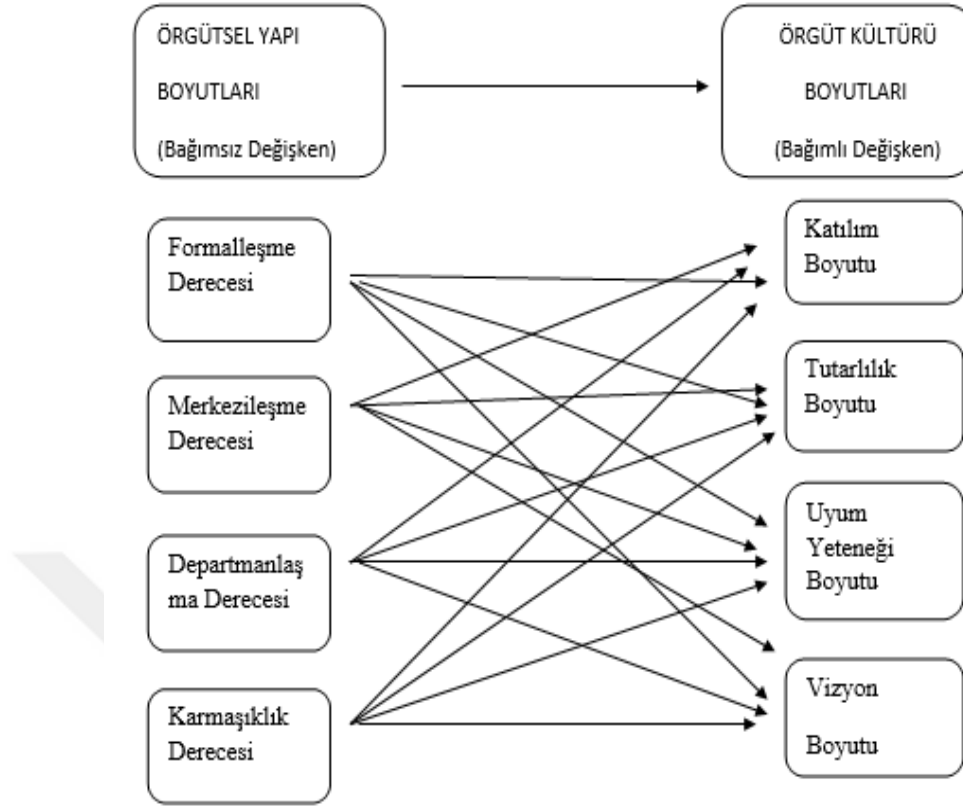
H₁:Formalleşme derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.

H₂: Formalleşme derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.

- H₃:** Formalleşme derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.
- H₄:** Formalleşme derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.
- H₅:** Merkezileşme derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.
- H₆:** Merkezileşme derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.
- H₇:** Merkezileşme derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.
- H₈:** Merkezileşme derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.
- H₉:** Departmanlaşma derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.
- H₁₀:** Departmanlaşma derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.
- H₁₁:** Departmanlaşma derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.
- H₁₂:** Departmanlaşma derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.
- H₁₃:** Karmaşıklık derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.
- H₁₄:** Karmaşıklık derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.
- H₁₅:** Karmaşıklık derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.
- H₁₆:** Karmaşıklık derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.

4.6.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012). Bu çalışmada Türk işletmeler ve Japon işletmelere ait örgüt kültürü boyutları ile örgüt yapısı boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1 : Araştırmanın Modeli

4.7.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anketi cevaplandıran yöneticinin seçmesi gereken tercihler “Hiç Katılmıyorum”, “Tamamen Katılmıyorum”, “Çok Katılıyorum”, “Oldukça Katılıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Çok Az Katılıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” şeklindedir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu, görev, yönetici sayısı) ilişkin 6 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürü boyutlarına ilişkin sorular yer alırken son bölümde ise örgütsel yapı boyutlarına ilişkin sorular verilmiştir.

Örgüt kültürünü 4 boyutta, örgüt yapısını ise 4 boyutta ölçen ve toplam 54 sorudan oluşan “Altılı-Likert ölçeği” şeklinde bir ölçme aracıdır. Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ölçeği, Denison ve Mirsha tarafından geliştirilmiş ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet Y. Yahyagil tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ile ilgili anket soruları Yahyagil'in "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama" çalışmasından alınmıştır. Araştırmamızda kullanılan Örgütsel Yapı ölçeği, Yahyagil'in "İletişim Sektöründe Faaliyet gösteren Bir Şirketler Grubunda Bilişim Teknolojileri Uygulamalarına Bağlı Olarak Yaşanan Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Algılanması İle Örgütün Yapısal ve İklimsel Özellikleri Arasındaki İlişki" çalışmasından alınmıştır.

Anketlerden elde edilen sonuçlar SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler SPSS programına yüklenirken katılımcıların verdikleri cevaplar tersten kodlanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ölçeğinde ters kodlama gerektiren sorular mevcuttur ve bunlar dikkate alınarak analiz yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Araştırma verilerin analizinde ise frekans ve % tekniklerinden yararlanılmıştır. Burada bağımsız değişkenler örgütsel yapı boyutları olup "Formalleşme, Merkezileşme, Departmanlaşma ve Karmaşıklık"tır. Bağımlı değişkenler ise örgüt kültürü boyutları olup "Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Vizyon"dur. Bu yöntemle elde edilen bulgular şekiller aracılığıyla sunulmuştur.

4.8.ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR

Ölçeğin standardize olabilmesi ve sonrasında uygun bilgiler üretme yeteneğine sahip olması için "güvenirlik" ve "geçerlik" olarak nitelendirilen iki özelliğe sahip olması istenir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Bu sebeple araştırmaya başlarken ilk olarak ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olmasından dolayı kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 1 : Türk İşletmelerde Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
.900	10

Tablo 1’de görüldüğü gibi Türk işletmeleri için örgüt kültürü ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.900 bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olmasından dolayı kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 2 : Türk İşletmelerde Örgütsel Yapı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
.720	10

Tablo 2’de görüldüğü gibi Türk işletmeleri için örgütsel yapı ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.720 bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olmasından dolayı kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 3 : Türk İşletmelerde Tüm Ankete İlişkin Güvenirlik Analizi

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
.913	10

Tablo 3’te görüldüğü gibi Türk işletmelerinde yapılan ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.913 bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olmasından dolayı kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 4 : Japon İşletmelerde Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
.768	10

Tablo 4'te görüldüğü gibi Japon işletmeler için örgüt kültürü ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.768 bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olmasından dolayı kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 5 : Japon İşletmelerde Örgütsel Yapı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
.764	10

Tablo 5'te görüldüğü gibi Japon işletmeler için örgütsel yapı ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.764 bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olmasından dolayı kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 6 : Japon İşletmelerde Tüm Ankete İlişkin Güvenirlik Analizi

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
.859	10

Tablo 6'da görüldüğü gibi Japon işletmelerinde yapılan ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.859 bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olmasından dolayı kullanılması uygun görülmüştür.

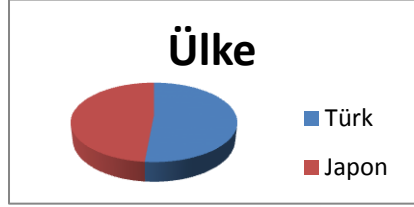
4.8.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular işletmedeki anketi cevaplayan kişilerin ülke, yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyleri, görev ve yönetici sayısı değişkenlerine göre dağılımını açıklamaktadır.

4.8.1.1.Yöneticilerin Ülkelere Göre Dağılımı

Aşağıda Tablo 7’de araştırmaya katılan toplam 68 yöneticinin hangi ülkeye mensup işletmede çalışıyor oldukları bilgisi verilmiştir.

Tablo 7 : Yöneticilerin Ülkelere Göre Dağılımı

 Ülke	Frekans	Yüzde(%)
	Türk	35
Japon	33	48,5294
Toplam	68	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin 35’i Türk işletmelerinde çalışırken 33 yönetici ise Japon menşei işletmelerde çalışmaktadır.

4.8.1.2.Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Aşağıda Tablo 8’de araştırmaya katılan Türk işletme yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı yer almaktadır. Tablo 3’te araştırmaya katılan Japon işletme yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımı yer almaktadır. Tablo 4’te araştırmaya katılan tüm yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 8 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (Türk İşletmeler)

	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	26	74,3
Kadın	9	25,7

Toplam	35	100
--------	----	-----

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan Türk işletmelerinde çalışan yöneticilerden 26’sı erkek, 9’u kadındır. Başka bir deyişle ankete katılan Türk işletmelerinde çalışan yöneticilerin %74 erkek yöneticilerden oluşurken, %26’sı kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan Türk işletmelerindeki yöneticilerin çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluştuğunu söylenebilir.

Tablo 9 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (Japon İşletmeler)

	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	24	72,7
Kadın	9	27,3
Toplam	33	100

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan Japon işletmelerindeki yöneticilerin ise 24’ü erkek, 9’u kadındır. Başka bir deyişle ankete katılan Türk işletmelerinde çalışan yöneticilerin %73 erkek yöneticilerden oluşurken, %27’i kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan Japon işletmelerindeki yöneticilerin çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluştuğunu söylenebilir.

Tablo 10 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (Toplam)

	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	50	73,5
Kadın	18	26,5
Toplam	68	100

Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin toplamda 50’si erkek, 18’i kadındır. Başka bir deyişle ankete katılan yöneticilerin %73’ü erkek, %26’sı kadındır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu rakamların ilk olarak yaptığı çağrışım, kadınlarda işgücüne katılım oranının düşük olduğudur.

4.8.1.3.Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı

Aşağıda Tablo 11’de araştırmaya katılan Türk işletme yöneticilerinin yaşa göre dağılımı verilmiştir. Tablo 6’da araştırmaya katılan Japon işletme yöneticilerinin yaşa göre dağılımı verilmiştir. Tablo 7’de araştırmaya katılan tüm yöneticilerin yaşa göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 11 : Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı (Türk İşletmeler)

	Frekans	Yüzde (%)
21-25 yaş arası	3	8.6
26-30 yaş arası	4	11.4
31-35 yaş arası	9	25.7
36-40 yaş arası	10	28.6
41 ve üzeri	9	25.7
Toplam	35	100.0

Tablo 11’e göre Türk işletmelerde çalışan yöneticilerin yaş aralığına bakıldığında 21-25 yaş aralığında 3 katılımcı, 26-30 yaş aralığında 4 katılımcı, 31-35 yaş aralığında 9 katılımcı, 36-40 yaş aralığında 10 katılımcı, 40 yaş ve üzerinde ise 9 katılımcı bulunmaktadır. Başka bir deyişle araştırmaya katılan Türk yöneticilerin %8’i 21-25 yaş aralığında, %11’i 26-30 yaş aralığında, %25’i 31-35 yaş aralığında, %28’i 36-40 yaş aralığında, %25’i ise 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğu 36-40 yaş aralığında olmasına rağmen 31-35 yaş aralığı ile 41 ve üzeri yaş

aralığı da bu orana oldukça yakındır. Analiz sonucu katılımcıların orta yaş ve üzerine mensup yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu sonuca göre iş dünyasında bu çağlardaki insanların aktif rol oynaması ve artan yaş ile tecrübenin doğru orantılı olduğu düşünülürse orta yaş ve üzeri yöneticilerin yoğunlukta olması tecrübeyi beraber getirmesi bakımından işletmeler açısından olumlu bir durum olarak söylenebilir.

Tablo 12 : Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı (Japon İşletmeler)

	Frekans	Yüzde (%)
21-25 yaş arası	3	9.1
26-30 yaş arası	3	9.1
31-35 yaş arası	17	51.5
36-40 yaş arası	5	15.2
41 ve üzeri	5	15.2
Toplam	33	100.0

Tablo 12'ye göre Japon işletmelerde çalışan yöneticilerin yaş aralığına bakıldığında 21-25 yaş aralığında 3 katılımcı, 26-30 yaş aralığında 3 katılımcı, 31-35 yaş aralığında 17 katılımcı, 36-40 yaş aralığında 5 katılımcı, 40 yaş ve üzerinde ise 5 katılımcı bulunmaktadır. Başka bir deyişle araştırmaya katılan Türk yöneticilerin %9'u 21-25 yaş aralığında, %9'u 26-30 yaş aralığında, %51'i 31-35 yaş aralığında, %15'i 36-40 yaş aralığında, %15'i ise 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğu 31-35 yaş aralığındadır. Analiz sonucu katılımcıların çoğunluğunun orta yaşa mensup yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 13 : Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı (Toplam)

	Frekans	Yüzde (%)
21-25 yaş arası	6	8.8
26-30 yaş arası	7	10.3
31-35 yaş arası	26	38.2
36-40 yaş arası	15	22.1
41 ve üzeri	14	20.6
Toplam	68	100.0

Tablo 13'e göre tüm işletmelerde çalışan yöneticilerin yaş aralığına bakıldığında 21-25 yaş aralığında 6 katılımcı, 26-30 yaş aralığında 7 katılımcı, 31-35 yaş aralığında 26 katılımcı, 36-40 yaş aralığında 15 katılımcı, 40 yaş ve üzerinde ise 14 katılımcı bulunmaktadır. Başka bir deyişle araştırmaya katılan Türk yöneticilerin %8'i 21-25 yaş aralığında, %10'u 26-30 yaş aralığında, %38'i 31-35 yaş aralığında, %22'si 36-40 yaş aralığında, %20'si ise 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğu 31-35 yaş aralığındadır. Analiz sonucu katılımcıların çoğunluğunun orta yaşa mensup yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

4.8.1.4.Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

Aşağıda Tablo 14'te araştırmaya katılan Türk işletmelerindeki yöneticilerin eğitim durumları verilmiştir. Tablo 15'te araştırmaya katılan Japon işletmelerindeki yöneticilerin eğitim durumları verilmiştir. Tablo 16'da araştırmaya katılan işletmelerdeki tüm yöneticilerin eğitim durumları verilmiştir.

Tablo 14 : Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım (Türk İşletmeler)

	Frekans	Yüzde (%)
İlk-ortaokul	2	5.7
Lise	8	22.9
Üniversite	23	65.7
Yüksek lisans/Doktora	2	5.7
Toplam	35	100.0

Tablo 14'e göre araştırmaya katılan Türk işletmelerde çalışan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında 2 katılımcının ilk-ortaokul mezunu, 8 katılımcının lise mezunu, 23 katılımcının üniversite mezunu, 2 katılımcının ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan Türk işletmelerindeki yöneticilerin %5'i ilk-ortaokul mezunu, %22'si lise mezunu, %65'i üniversite mezunu, %5'i ise yüksek lisans/doktora mezunudur. Buna göre araştırmaya katılan Türk işletmelerde çalışan yöneticilerin çoğunluğu üniversite mezunudur.

Tablo 15 : Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım (Japon İşletmeler)

	Frekans	Yüzde (%)
İlk-ortaokul	0	0
Lise	1	3.0
Üniversite	28	84.8
Yüksek lisans/Doktora	4	12.1
Toplam	33	100.0

Tablo 15'e göre araştırmaya katılan Japon işletmelerde çalışan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında ilk-ortaokul mezunu katılımcının bulunmadığı, 1 katılımcının lise mezunu, 28 katılımcının niversite mezunu, 4 katılımcının ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan Japon işletmelerdeki yöneticilerin %0'ı ilk-ortaokul mezunu, %3' lise mezunu, %84' niversite mezunu, %12'si ise yüksek lisans/doktora mezunudur. Buna göre araştırmaya katılan Japon işletmelerde çalışan yöneticilerin çoğunluğu niversite mezunudur.

Tablo 16 : Yöneticilerin ğrenim Durumuna Göre Dağılım (Toplam)

	Frekans	Yüzde (%)
İlk-ortaokul	2	2.9
Lise	9	13.2
Üniversite	51	75.0
Yüksek lisans/Doktora	6	8.8
Toplam	68	100.0

Tablo 16'ya göre araştırmaya katılan tüm işletmelerde çalışan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında 2 katılımcının ilk-ortaokul mezunu, 9 katılımcının lise mezunu, 51 katılımcının niversite mezunu, 6 katılımcının ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan tüm yöneticilerin %2'si ilk-ortaokul mezunu, %13' lise mezunu, %75'i niversite mezunu, %8'i ise yüksek lisans/doktora mezunudur. Buna göre araştırmaya katılan tüm işletmelerde çalışan yöneticilerin çoğunluğu niversite mezunudur. Üniversite mezunlarının örneklem içerisinde % 51'lik bir paya sahip olması araştırmaya katılan işletmelerin eğitime verdikleri önemi göstermektedir.

4.8.1.5.Yöneticilerin örgütte alışma Süresine Göre Dağılım

Aşağıda Tablo 17'de araştırmaya katılan Türk işletmelerindeki yöneticilerin örgütte çalışma süreleri verilmiştir. Tablo 18'de araştırmaya katılan Japon

işletmelerindeki yöneticilerin örgütte çalışma süreleri verilmiştir. Tablo 19’de araştırmaya katılan tüm işletmelerindeki yöneticilerin örgütte çalışma süreleri verilmiştir.

Tablo 17 : Yöneticilerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım (Türk İşletmeler)

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	6	17.1
1-3 yıl arası	6	17.1
4-6 yıl arası	4	11.4
7-9 yıl arası	2	5.7
10 yıl ve üzeri	17	48.6
Total	35	100.0

Tablo 17’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan Türk işletmelerindeki 6 yönetici 1 yıldan az süredir, 6 yönetici 1-3 yıldır, 4 yönetici 4-6 yıldır, 2 yönetici 7-9 yıldır, 17 yönetici ise 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılanların %17’si 1 yıldan az süredir, %17’si 1-3 yıldır, %11’i 4-6 yıldır, %5’i 7-9 yıldır ve %48’i 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan Türk işletmelerdeki yöneticilerin çoğunluğu 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 18 : Yöneticilerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım (Japon İşletmeler)

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	0	0
1-3 yıl arası	4	12.1
4-6 yıl arası	10	30.3
7-9 yıl arası	15	45.5
10 yıl ve üzeri	4	12.1
Total	33	100.0

Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan Japon işletmelerindeki yöneticilerden 1 yıldan az süredir çalışmakta olan yokken, 4 yönetici 1-3 yıldır, 10 yönetici 4-6 yıldır, 15 yönetici 7-9 yıldır, 4 yönetici ise 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılanların %0’ı 1 yıldan az süredir, %12’si 1-3 yıldır, %30’u 4-6 yıldır, %45’i 7-9 yıldır ve %12’si 7-9 çalışmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan Japon işletmelerdeki yöneticilerin çoğunluğu 7-9 yıldır çalışmaktadır.

Tablo 19 : Yöneticilerin Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım (Toplam)

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	6	8.8
1-3 yıl arası	10	14.7
4-6 yıl arası	14	20.6
7-9 yıl arası	17	25.0
10 yıl ve üzeri	21	30.9
Total	68	100.0

Tablo 19’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm işletmelerindeki 6 yönetici 1 yıldan az süredir, 10 yönetici 1-3 yıldır, 14 yönetici 4-6 yıldır, 17 yönetici 7-9 yıldır, 21 yönetici ise 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılanların %8’i 1 yıldan az süredir, %14’ü 1-3 yıldır, %20’si 4-6 yıldır, %25’i 7-9 yıldır ve %30’u 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Çalışma sürelerinin 10 yılı aşması ya da uzun süreli çalışanların fazla olması sonucunda işletmelerde personel döngüsü yavaşlamakta ve ortalama istihdam süresi uzamaktadır.

4.8.1.6.Sektöre İlişkin Bulgular

Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan Türk işletmelerin 17’si gıda, 8’i otomotiv, 5’i kimya, 4’ü iş makinası ve 1’i diğer sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan Japon işletmelerin ise 6’sı gıda, 12’si otomotiv, 6’sı kimya, 4’ü iş makinası, 4’ü lastik ve 1’i diğer sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 20 : Sektöre İlişkin Dağılım

	Türk İşletmeler		Japon İşletmeler	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Gıda	17	48.6	6	17.1
Otomotiv	8	22.9	12	34.3
Kimya	5	14.3	6	17.1
İş Makinası	4	11.4	4	11.4
Lastik	0	0	4	11.4
Diğer	1	2.9	1	2.9
Toplam	35	100	33	100

4.8.2. Boyutlara İlişkin Bulgular

Bu bölümde ilk olarak anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda her bir soru için ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri saptanmıştır. Daha sonra ise geliştirilen hipotezler doğrultusunda Türk ve Japon işletmelerinde örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak çoklu regresyon analizi yapılmış ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 21 : Örgüt Kültürüne Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Madde No	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
S.1	4.6571	1.08310	1.173	-.579	.262
S.2	4.6000	.94558	.894	.027	-.867
S.3	3.9714	1.27154	1.617	-.035	-.459
S.4	4.7714	1.35225	1.829	-.920	-.243

S.5	4.4000	1.06274	1.129	.200	-1.139
S.6	4.4571	1.17180	1.373	-.531	-.232
S.7	4.1429	1.16677	1.361	-.176	-.814
S.8	4.4286	1.21959	1.487	-.495	-.597
S.9	4.3714	1.13981	1.299	-.169	-1.045
S.10	4.6286	1.11370	1.240	-1.224	.530
S.11	4.3143	1.05081	1.104	-.040	-.628
S.12	4.7714	1.51630	1.327	-1.091	.008
S.13	4.0571	1.16171	1.350	-.356	-.024
S.14	4.2857	1.36277	1.857	-.924	1.483
S.15	4.3143	.99325	.987	.073	-1.052
S.16	4.3429	1.02736	1.055	-.239	-.587
S.17	4.2571	.95001	.903	.099	.070
S.18	4.3714	1.35225	1.829	-.354	-1.053
S.19	4.0286	1.22440	1.499	-.669	-.173
S.20	4.3714	1.11370	1.240	-.131	-.911
S.21	4.8286	.98476	.970	-.420	-.771
S.22	4.6000	1.21752	1.482	-.817	-.169
S.23	4.6000	1.00587	1.012	-1.118	1.094
S.24	5.1429	1.43779	2.067	-1.102	.809
S.25	4.2000	1.02326	1.047	.098	.228
S.26	3.7429	1.35783	1.844	-.250	-.606
S.27	4.6857	1.10537	1.222	-1.126	1.234
S.28	4.2286	1.26225	1.593	-.552	-.140
S.29	4.3714	1.19030	1.417	-.675	.608
S.30	4.4286	1.59569	2.546	-.899	-.204
S.31	4.0571	1.34914	1.820	-.491	-.132
S.32	4.6571	1.28207	1.644	-.905	.565
S.33	4.1429	1.21614	1.479	-.705	.888
S.34	4.1714	1.59937	2.558	-.663	-.644
S.35	4.4571	1.19663	1.432	-.876	.779
S.36	4.4000	1.24144	1.541	-.736	.542

Tablo 21’de görüldüğü gibi örgüt kültürü sorularına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 3.7429 ile 26. soru, en büyük değeri de 5.1429 ile 24. soru almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır. 26. soruya verilen cevapların ağırlığı “oldukça katılıyorum” ve “az katılıyorum” şeklindeyken, 24. soruya verilen cevapların ağırlığı ise “tamamen katılıyorum” ve “çok katılıyorum” şeklindedir.

Standart sapmaya ve varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.59937 ile 34. soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 2.558 ile yine 34.soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 0.94558 ile 2. soru ve en küçük varyansı değerini 0.894 ile yine 2. soru almıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ise verilerin -1.5 ile +1.5 arasında seyir göstermekte olduğu dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 22 : Örgütsel Yapıya Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Madde No	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
S.37	4.4571	1.17180	1.373	-.880	1.051
S.38	4.4857	1.14716	1.316	-.707	.975
S.39	4.4857	1.17251	1.375	-1.183	1.474
S.40	4.3714	1.08697	1.182	-.815	1.264
S.41	4.4571	1.37932	1.903	-.761	-.157
S.42	3.6000	1.63059	2.659	-.038	-.961
S.43	3.4571	1.59674	2.550	-.170	-1.079
S.44	3.5429	1.55947	2.432	-.306	-1.144
S.45	3.5429	1.24482	1.550	-.395	-.890
S.46	3.4286	1.55839	2.429	.166	-1.152
S.47	3.9714	1.48494	2.205	-.520	-.539
S.48	4.3714	1.30802	1.711	-.413	-.860
S.49	3.6857	1.47072	2.163	-.417	-1.007
S.50	3.0000	1.53393	2.353	.519	-.647

S.51	4.1143	1.36708	1.869	-.731	.116
S.52	3.3143	1.30094	1.692	-.628	.077
S.53	4.5714	1.33473	1.782	-1.186	1.362
S.54	4.3714	1.35225	1.829	-.808	.012

Tablo 22’de görüldüğü gibi örgüt kültürü sorularına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 3.0000 ile 50. soru, en büyük değeri de 4.5714 ile 53. soru almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır. 26. soruya verilen cevapların ağırlığı “az katılıyorum” şeklindeyken, 53. soruya verilen cevapların ağırlığı ise “çok katılıyorum” ve “oldukça katılıyorum” şeklindedir.

Standart sapmaya ve varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.63059 ile 42. soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 2.659 ile yine 42. soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 1.08697 ile 40. soru ve en küçük varyansı değerini 1.182 ile yine 40. soru almıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ise verilerin -1.5 ile +1.5 arasında seyir göstermekte olduğu dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

4.8.2.1. Türk İşletmelerine Ait Bulgular

Çoklu regresyon yöntemini kullanmak için temelde şu varsayımların bulunduğu kabul edilmektedir: Otokorelasyonun olmaması, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması, normallik varsayımı ve doğrusallık ve değişen varyans (Durmuş vd., 2013: 155). Yukarıda yapmış olduğumuz çarpıklık ve basıklık analizinde görüldüğü gibi normallik, doğrusallık ve homojenlik varsayımları sağlanmıştır. Dolayısıyla bu bölümde tekrar verilmeyecektir. Bu sebeple araştırmanın bu kısmında öncelikle regresyon analizi varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı şekiller yardımıyla kontrol edilmiş daha sonra ise araştırma sonucuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırma da kullanılan istatistiksel rakamlar, katılım boyutunda yer alan kaynaklar baz alınarak verilmiştir.

4.8.2.1.1. Katılım Boyutununa İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Model Özeti tablosuna bakılarak %95 güven olasılığı ile katılım boyutundan formalleşme derecesini tespit etmek için bulduğumuz modelin geçerli olduğu söylenebilir. Katılım boyutundaki değişimin %52'sinin (düzeltilmiş R^2) formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, departmanlaşma derecesi ve karmaşıklık derecesi tarafından açıklanabildiğini, geri kalan %43'lik kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Sınıksaran, 2001: 440). Durbin-Watson değerinin ise 1.772 olduğu görülmektedir. Yani beklenen 1.5 ile 2.5 değerleri arasındadır. Başka bir deyişle varsayımlarda otokorelasyon yoktur (Field, 2009).

Tablo 23 : Model Özeti

Model	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson
1	.528	1.772

Aşağıdaki Katsayılar tablosunda görüldüğü gibi VIF değerleri 2.181, 2.392, 1.365, 1.440'dir. Başka bir deyişle VIF değerleri beklenen 10 değerinden küçük olduğu için varyanslar arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur (Albayrak, 2005).

Tablo 24 : Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Sig.	Doğrusal istatistik		
			Tolerance	VIF	
Sabit	.197	.801			
Formalleşme	.239	.226	.458	2.181	
Merkezileşme	.229	.116	.418	2.392	
Departmanlaşma	.239	.027	.733	1.365	

Karmaşıklık	.376	.006	.695	1.440	
-------------	------	------	------	-------	--

Aşağıda Anova tablosunda görüldüğü gibi sig. değeri 0.000'dır. Başka bir deyişle sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için regresyon modeli anlamlıdır (İslamoğlu ve Alınacı, 2013: 354).

Tablo 25 : Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	10.581	4	2.645	10.527	.000 ^b
Artan	7.538	30	.251		
Toplam	18.119	34			

Aşağıdaki Korelasyon tablosuna bakarak şu yorumlarda bulunulabilir (Newbold, 1995: 442; Orhunbilge, 2002: 12; Can, 2009: 24);

Katılım boyutu ile formalleşme derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.000). “Formalleşme derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre formalleşme derecesinin çalışanlar üzerinde katı kurallar ve baskı oluşturmadığı, dolayısıyla da çalışanların katılımını olumlu yönde etkilemediği söylenebilir.

Katılım boyutu ile merkezileşme derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.000). “Merkezileşme derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte yetki kademesinin yüksek olduğu ve düşük düzeyde kararlara katılım var denilebilir. Ayrıca örgütte çalışanların çalışmalarını engellemekten daha çok problemleri çözmelerine yardım eden etkili merkezileşme yapısının hakim olduğu söylenebilir.

Katılım boyutu ile departmanlaşma derecesi arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğunu görülür. (p=.087). “Departmanlaşma derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, departmanlaşma ile katılım arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve departmanlaşma düzeyindeki artış veya azalışların katılım değişkenini etkilemediği söylenebilir. Türkiye’de KOBİ’lerde çalışan orta kademe yöneticilerin çoğunun patron gibi davranmakta olduğu bilinmektedir. Patron anlayışı devam ettiği sürece bilgi akışı ve inisiyatif kullanma gerçekleşmeyeceği gibi yönetim modellerinin hiç biride uygulama alanı bulamayacaktır (Alkış ve Temizkan, 2013: 76).

Katılım boyutu ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.003). “Karmaşıklık derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte yüksek uzmanlaşma olmadığı için karmaşıklığın az olduğu ve bununda katılımı olumlu yönde desteklediği söylenebilir.

Bu ilişki için Katsayılar tablosu yardımıyla oluşturulan çoklu regresyon modeli;

$$\text{Katılım} = 0.197 + 0.239_{\text{Formalleşme}} + 0.229_{\text{Merkezileşme}} + 0.239_{\text{Departmanlaşma}} + 0.376_{\text{Karmaşıklık}}$$

Formalleşme derecesindeki 1 birimlik artışın, katılım boyutunda 0.239 birimlik bir artışa neden olacağı, formalleşme derecesi değeri 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 0.197 olacağı söylenebilir.

Merkezileşme derecesindeki 1 birimlik artışın, katılım boyutunda 0.229 birimlik bir artışa neden olacağı, merkezileşme derecesi değeri 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 0.197 olacağı söylenebilir.

Karmaşıklık derecesindeki 1 birimlik artışın, katılım boyutunda 0.376 birimlik bir artışa neden olacağı, karmaşıklık derecesi değeri 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 0.197 olacağı söylenebilir. Ayrıca bağımsız değişkenler içinde katılımı en çok etkileyen değişkenin karmaşıklık olduğu görülmektedir.

Tablo 26 : Korelasyonlar

		1	2	3	4	5
Korelasyon Katsayıları	1.Katılım	1				
	2.Formalleşme	.584**	1			
	3.Merkezileşme	.646**	.727**	1.		
	4.Departmanlaşma	.235*	.063*	.212*	1	
	5.Karmaşıklık	.457**	.317**	.301**	-.382**	1

4.8.2.1.2. Tutarlılık Boyutuna İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Model Özeti tablosuna bakılarak %95 güven olasılığı ile tutarlılık boyutundan formalleşme derecesini, merkezileşme derecesini, departmanlaşma derecesini ve karmaşıklık derecesini tespit etmek için bulduğumuz modelin geçerli olduğu söylenebilir. Katılım boyutundaki değişimin %49'unun (düzeltilmiş R^2) formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, departmanlaşma derecesi ve karmaşıklık derecesi tarafından açıklanabildiğini, geri kalan %46'lık kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Durbin-Watson değerinin ise 2.381 olduğu görülmektedir. Yani beklenen 1.5 ile 2.5 değerleri arasındadır. Başka bir deyişle varsayımlarda otokorelasyon yoktur.

Tablo 27 : Model Özeti

Model	Düzeltilmiş R^2	Sig. F change	Durbin-Watson
1	.495	.000	2.381

Aşağıdaki Katsayılar tablosunda görüldüğü gibi VIF değerleri 2.181, 2.392, 1.365, 1.440'dir. Başka bir deyişle VIF değerleri beklenen 10 değerinden küçük olduğu için varyanslar arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Tablo 28 : Katsayılar

Standart Olmayan katsayılar		Doğrusal İstatistik		
Model	B	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	.084			
Formalleşme	.033	.920	.458	2.181
Merkezileşme	.121	.872	.418	2.392
Departmanlaşma	.372	.426	.733	1.365
Karmaşıklık	.599	.002	.695	1.440
		.000		

Aşağıda Anova tablosunda görüldüğü gibi sig. değeri 0.000'dır. Başka bir deyişle sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 29 : Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	10.618	4	2.655	9.324	.000 ^b
Artan	8.541	30	.285		
Toplam	19.159	34			

Aşağıdaki Korelasyon tablosuna bakarak şu yorumlarda bulunulabilir;

Tutarlılık boyutu ile formalleşme derecesi arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.013). “Formalleşme derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgütte yazılı kural ve prosedürlere bağlı oldukları ve bu kural ve prosedürlere aksi yönde hareket etmeyip tutarlı oldukları söylenebilir.

Tutarlılık boyutu ile merkezileşme derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.002). “Merkezileşme derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte çalışanların çalışmalarını engellemekten daha çok problemleri çözmelerine yardım eden etkili merkezileşme yapısı hakimdir ve çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasındaki uyumdan söz etmek mümkündür diyebiliriz.

Tutarlılık boyutu ile departmanlaşma derecesi arasında pozitif yönlü düşük çok zayıf bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğunu görülür. (p=.060). “Departmanlaşma derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, departmanlaşma ile tutarlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve departmanlaşma düzeyindeki artış veya azalışların tutarlılık değişkenini etkilemediği söylenebilir. Buna göre işlerin bölümlere ayrılmasının ve uzmanlaşmanın çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasındaki uyumu etkilemediği söylenebilir.

Tutarlılık boyutu ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.001). “Karmaşıklık derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte farklılaşma düzeyi artmadığı için tutarlılığın olumsuz yönde değil olumlu yönde etkilendiği söylenebilir.

Bu ilişki için Katsayılar tablosu yardımıyla oluşturulan çoklu regresyon modeli;

$$\text{Tutarlılık} = 0.084 + 0.033_{\text{Formalleşme}} + 0.121_{\text{Merkezileşme}} + 0.372_{\text{Departmanlaşma}} + 0.599_{\text{Karmaşık-}}$$

lık

Formalleşme derecesindeki 1 birimlik artışın, tutarlılık boyutunda 0.033 birimlik bir artışa neden olacağı, formalleşme derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 0.084 olacağı söylenebilir.

Merkezileşme derecesindeki 1 birimlik artışın, tutarlılık boyutunda 0.121 birimlik bir artışa neden olacağı, merkezileşme derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 0.084 olacağı söylenebilir.

Departmanlaşma derecesindeki 1 birimlik artışın, tutarlılık boyutunda 0.372 birimlik bir artışa neden olacağı, departmanlaşma derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 0.084 olacağı söylenebilir.

Karmaşıklık derecesindeki 1 birimlik artışın, tutarlılık boyutunda 0.599 birimlik bir artışa neden olacağı, karmaşıklık derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 0.084 olacağı söylenebilir. Ayrıca bağımsız değişkenler içinde tutarlılığı en çok etkileyen değişkenin karmaşıklık olduğu görülmektedir.

Tablo 30 : Korelasyonlar

		1	2	3	4	5
Korelasyon Katsayıları	1.Tutarlılık	1				
	2.Formalleşme	.377**	1			
	3.Merkezileşme	.473**	.727**	1		
	4.Departmanlaşma	.268*	.063*	.212*	1.	
	5.Karmaşıklık	.524**	.317**	.301**	-.382**	1

4.8.2.1.3. Uyum Yeteneği Boyutununa İlişkin Bulgular

Aşğıdaki Model Özeti tablosuna bakılarak %95 güven olasılığı ile uyum boyutundan formalleşme derecesini, merkezileşme derecesini, departmanlaşma derecesini ve karmaşıklık derecesini tespit etmek için bulduğumuz modelin geçerli oldu söylenebilir. Uyum boyutundaki değişimin %47'sinin (düzeltilmiş R^2) formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, departmanlaşma derecesi ve karmaşıklık derecesi tarafından açıklanabildiğini, geri kalan %52'lük kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Durbin-Watson değerinin ise 1.854 olduğu görölmektedir. Yani beklenen 1.5 ile 2.5 değerleri arasındadır. Başka bir deyişle varsayımlarda otokorelasyon yoktur.

Tablo 31 : Model Özeti

Model	Düzeltilmiş R^2	Sig. F change	Durbin-watson
1	.479	.000	1.854

Aşğıdaki Katsayılar tablosunda görüldüğu gibi VIF değerleri 2.181, 2.392, 1.365, 1.440'dir. Başka bir deyişle VIF değerleri beklenen 10 değerinden küçük olduğu için varyanslar arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Tablo 32 : Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Sig.	Doğrusal İstatistik	
			Tolerance	VIF
(Sabit)	.413	.603		
Formalleşme	.474	.022	.458	2.181
Merkezileşme	.108	.456	.418	2.392

Departmanlaşma	.199	.066	.733	1.365
Karmaşıklık	.243	.066	.695	1.440

Aşağıda Varyans Analizi tablosunda görüldüğü gibi sig. değeri 0.000'dır. Başka bir deyişle sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 33 : Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	9.116	4	2.279	8.830	.000 ^b
Artan	7.743	30	.258		
Toplam	16.859	34			

Aşağıdaki Korelasyon tablosuna bakarak şu yorumlarda bulunulabilir;

Uyum yeteneği boyutu ile formalleşme derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.000). “Formalleşme derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre formalleşmenin örgütün dış çevreye uyumlu şekilde stratejilerini geliştirmesini engellemeyip aksine desteklemekte olduğunu görülmektedir.

Uyum yeteneği boyutu ile merkezileşme derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.000). “Merkezileşme derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen bir merkezileşme yapısından söz edilebilir. Bu yapının örgüt içinde uyum yeteneğini olumlu yönde geliştirdiği görülmektedir.

Uyum yeteneği boyutu ile departmanlaşma derecesi arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.096). “Departmanlaşma derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre bölümlere ayırmada yüksek uzmanlaşmanın olmadığı dolayısıyla uzmanlaşmanın getirdiği olumsuz tarafların örgütte ortaya çıkmadığı söylenebilir. Böylece departmanlaşmanın büyüyen ve gelişen işletme çevresinden gelen sinyallerin karşılanmasını olumlu yönde etkilediği grlmştir.

Uyum yeteneği boyutu ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.017). “Karmaşıklık derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte karmaşıklığın yüksek olmadığı, dolayısıyla yüksek karmaşıklığın meydana getireceği olumsuz tarafların ortaya çıkmadığı için karmaşıklığın uyum yeteneğini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Bu ilişki için Katsayılar tablosu yardımıyla oluşturulanoklu regresyon modeli;

$$\text{Uyum} = 0.413 + 0.474_{\text{Formalleşme}} + 0.108_{\text{Merkezileşme}} + 0.199_{\text{Departmanlaşma}} + 0.243_{\text{Karmaşıklık}}$$

Formalleşme derecesindeki 1 birimlik artışın, uyum boyutunda 0.474 birimlik bir artışa neden olacağı, formalleşme derecesi değer 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 0.413 olacağı söylenebilir. Ayrıca bağımsız değişkenler içinde uyum yeteneğini en çok etkileyen değişkenin formalleşme olduğu görülmektedir.

Merkezileşme derecesindeki 1 birimlik artışın, uyum boyutunda 0.108 birimlik bir artışa neden olacağı, merkezileşme derecesi değer 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 0.413 olacağı söylenebilir.

Departmanlaşma derecesindeki 1 birimlik artışın, uyum boyutunda 0.199 birimlik bir artışa neden olacağı, departmanlaşma derecesi değer 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 0.413 olacağı söylenebilir.

Karmaşıklık derecesindeki 1 birimlik artışın, uyum boyutunda 0.243 birimlik bir artışa neden olacağı, karmaşıklık derecesi değeri 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 0.413 olacağı söylenebilir.

Tablo 34 : Korelasyonlar

		1	2	3	4	5
Korelasyon Katsayıları	1.Uyum	1				
	2.Formalleşme	.653**	1			
	3.Merkezileşme	.609**	.727**	1		
	4.Departmanlaşma	.226*	.063*	.212*	1	
	5.Karmaşıklık	.361**	.317**	.301**	-.382**	1

4.8.2.1.4. Vizyon Boyutununun İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Model Özeti tablosuna bakılarak %95 güven olasılığı ile vizyon boyutundan formalleşme derecesini, merkezileşme derecesini, departmanlaşma derecesini ve karmaşıklık derecesini tespit etmek için bulduğumuz modelin geçerli oldu söylenebilir. Vizyon boyutundaki değişimin %57'sinin (düzeltilmiş R^2) formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, departmanlaşma derecesi ve karmaşıklık derecesi tarafından açıklanabildiğini, geri kalan %42'lük kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Durbin-Watson değerinin ise 1.820 olduğu görülmektedir. Yani beklenen 1.5 ile 2.5 değerleri arasındadır. Başka bir deyişle varsayımlarda otokorelasyon yoktur.

Tablo 35 : Model Özeti

Model	Düzeltilmiş R^2	Sig. F change	Durbin -watson
1	.576	.000	1.820

Aşağıdaki Katsayılar tablosunda görüldüğü gibi VIF değerleri 2.181, 2.392, 1.365, 1.440'dir. Başka bir deyişle VIF değerleri beklenen 10 değerinden küçük olduğu için varyanslar arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Tablo 36 : Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Sig.	Doğrusal İstatistik	
			Tolerance	VIF
(Sabit)	-1.572	.101		
Formalleşme	.660	.008	.458	2.181
Merkezileşme	.111	.517	.418	2.392
Departmanlaşma	.412	.002	.733	1.365
Karmaşıklık	.304	.054	.695	1.440

Aşağıda Varyans Analizi tablosunda görüldüğü gibi sig. değeri 0.000'dır. Başka bir deyişle sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 37 : Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	18.192	4	4.548	12.570	.000 ^b
Artan	10.854	30	.362		
Toplam	29.046	34			

Aşağıdaki Korelasyon tablosuna bakarak şu yorumlarda bulunulabilir;

Vizyon boyutu ile formalleşme derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.000). “Formalleşme derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Formalleşmenin olduğu bir işletmede yazılı kuralları ve vizyonu belirleyenlerin aynı veya benzer kişiler olduğu düşünüldüğünde yazılı kurallar ile vizyonun benzer içeriğe sahip olacağı görülmüştür.

Vizyon boyutu ile merkezileşme derecesi arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.000). “Merkezileşme derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre bireysel amaçların değil örgüt amaç ve vizyonun ön planda tutulduğu bir örgütten bahsedilebilir.

Vizyon boyutu ile departmanlaşma derecesi arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.011). “Departmanlaşma derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte çalışanların uzmanlaşmasının yüksek olmadığı, böylece işletmede iletişim, birimler arası paylaşım ve koordinasyon sağlandığı söylenebilir. Bu durumun da vizyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Vizyon boyutu ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.048). “Karmaşıklık derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç örgütte uzmanlık ve beceri gerektiren çok sayıda farklı meslek barınmayıp ortak bir payda da buluşup benzer değerleri paylaşan çalışanların varlığına işaret etmektedir. Bu yapının geleceğe yönelik amaçlar, hedefler, stratejiler ve yönler olan vizyonu olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Bu ilişki için katsayılar tablosu yardımıyla oluşturulan çoklu regresyon modeli;

$$\text{Vizyon}=1.572+0.660_{\text{Formalleşme}}+0.111_{\text{Merkezileşme}}+.412_{\text{Departmanlaşma}}+ 0.304_{\text{Karmaşıklık}}$$

Formalleşme derecesindeki 1 birimlik artışın, katılım boyutunda 0.660 birimlik bir artışa neden olacağı, formalleşme derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 1.572 olacağı söylenebilir. Ayrıca bağımsız değişkenler içinde vizyonu en çok etkileyen değişkenin formalleşme olduğu görülmektedir.

Merkezileşme derecesindeki 1 birimlik artışın, katılım boyutunda 0.111 birimlik bir artışa neden olacağı, merkezileşme derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 1.572 olacağı söylenebilir.

Departmanlaşma derecesindeki 1 birimlik artışın, katılım boyutunda 0.412 birimlik bir artışa neden olacağı, departmanlaşma derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 1.572 olacağı söylenebilir.

Karmaşıklık derecesindeki 1 birimlik artışın, katılım boyutunda 0.304 birimlik bir artışa neden olacağı, karmaşıklık derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 1.572 olacağı söylenebilir.

Tablo 38 : Korelasyonlar

		1	2	3	4	5
Korelasyon Katsayıları	1.Vizyon	1				
	2.Formalleşme	.664**	1			
	3.Merkezileşme	.627**	.727**	1		
	4.Departmanlaşma	.385**	.063*	.212*	1	
	5.Karmaşıklık	.286*	.317**	.301**	-.382**	1

4.8.2.2. Japon İşletmelerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ilk olarak anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda her bir soru için ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri saptanmıştır. Daha sonra ise geliştirilen hipotezler doğrultusunda Türk ve Japon işletmelerinde örgüt

kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak çoklu regresyon analizi yapılmış ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çoklu regresyon yöntemini kullanmak için temelde şu varsayımların bulunduğu kabul edilmektedir: Otokorelasyonun olmaması, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması, normallik varsayımı ve doğrusallık ve değişen varyans (Durmuş vd., 2013: 155). Aşağıda yapmış olduğumuz çarpıklık ve basıklık analizinde görüldüğü gibi normallik, doğrusallık ve homojenlik varsayımlarını sağlamıştır. Dolayısıyla bu bölümde tekrar verilmeyecektir. Bu sebeple araştırmanın bu kısmında öncelikle regresyon analizi varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı şekiller yardımıyla kontrol edilmiş daha sonra ise araştırma sonucuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırma da kullanılan istatistiksel rakamlar, katılım boyutunda yer alan kaynaklar baz alınarak verilmiştir.

Tablo 39 : Örgüt Kültürüne Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Yargı No	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
S.1	4.7576	1.33519	1.783	-1.260	-.143
S.2	3.0909	1.04174	1.085	-.574	-.022
S.3	4.6364	1.22010	1.489	-.118	-.598
S.4	4.8485	.91244	0.833	.782	-.364
S.5	4.4242	1.30189	1.695	.321	-1.023
S.6	4.5152	1.10752	1.227	-.064	-.129
S.7	4.3939	1.07774	1.162	-.623	-.137
S.8	4.6364	1.27029	1.614	-.247	1.241
S.9	4.5455	.96572	0.933	-.867	-.123
S.10	4.4848	1.50752	2.273	.064	-.129
S.11	4.1515	1.36411	1.861	-.038	.287
S.12	4.4848	.93946	0.883	-.564	-.379
S.13	4.5455	1.10565	1.223	-.191	-.094
S.14	4.5152	1.36575	1.865	-.614	-.635
S.15	4.1818	1.08387	1.175	-.028	.219
S.16	4.4242	1.20189	1.445	.321	-.023

S.17	4.2424	1.36712	1.869	-.733	.855
S.18	4.5758	1.19975	1.439	-.594	-.788
S.19	4.1212	1.31997	1.742	-1.320	-.260
S.20	4.4545	1.20565	1.454	.191	-.094
S.21	4.7273	1.15227	1.328	-.070	-.915
S.22	4.3636	1.38335	1.914	-.423	.789
S.23	4.6970	1.26669	1.605	-.899	-.274
S.24	4.1515	1.14895	1.320	-.156	.040
S.25	4.0606	1.26384	1.597	-.360	.593
S.26	4.0303	1.26994	1.613	-.802	.270
S.27	5.3030	.91804	0.843	-.243	.077
S.28	5.2424	1.03519	1.072	.260	-.143
S.29	5.2727	1.24455	1.549	-.262	.204
S.30	5.1212	1.11124	1.235	-.998	.128
S.31	5.5152	1.39535	1.947	-.830	.266
S.32	5.9091	1.29194	1.669	-.983	1.343
S.33	5.6667	1.07871	1.164	-.741	-.548
S.34	4.9091	1.22300	1.496	-.140	-.993
S.35	4.3636	1.18850	1.413	-.594	-1.257
S.36	4.9091	1.37840	1.900	-.390	1.352

Tablo 39’da görüldüğü gibi örgüt kültürü sorularına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 3.0909 ile 2. soru, en büyük değeri de 5.9091 ile 32. soru almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır. 2. soruya verilen cevapların ağırlığı “oldukça katılıyorum” ve “az katılıyorum” şeklindeyken, 32. soruya verilen cevapların ağırlığı ise “tamamen katılıyorum” ve “çok katılıyorum” şeklindedir.

Standart sapmaya ve varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.50752 ile 10. soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 2.23 ile yine 10. soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 0.91244 ile 4. soru ve en küçük varyansı değerini 0.833 ile yine 4. soru almıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ise verilerin -1.5 ile +1.5 arasında seyir göstermekte olduğu dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 40 : Örgütsel Yapıya Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Yargı No	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
S.37	4.3636	1.38335	1.914	-.423	1.389
S.38	4.6061	1.09620	1.202	-.455	-1.113
S.39	4.4545	1.16572	1.359	-1.415	.076
S.40	3.3333	1.38953	1.931	-.388	1.245
S.41	3.3636	1.55279	2.411	-.251	-.719
S.42	4.1212	1.39631	1.950	-.745	.010
S.43	3.6364	1.38785	1.926	-.707	.387
S.44	3.2727	1.11079	1.234	-.231	-.162
S.45	4.0909	1.52223	2.317	.139	-.428
S.46	3.8485	1.07039	1.146	1.336	-1.217
S.47	4.5455	1.350565	1.824	-.191	-.094
S.48	4.2128	1.46128	2.135	-.326	1.463
S.49	4.9697	1.47408	2.173	-.745	-.210
S.50	4.0606	1.24231	1.543	-.861	-.736
S.51	4.7879	1.34065	1.797	.401	-.368
S.52	3.0303	1.14723	1.316	-.566	1.491
S.53	4.6970	1.46669	2.151	-.299	-.1274
S.54	4.3030	1.34858	1.819	-.302	.328

Tablo 40’ta görüldüğü gibi örgüt kültürü sorularına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 3.0303 ile 52. soru, en büyük değeri de 4.9697 ile 49. soru almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır. 52. soruya verilen cevapların ağırlığı “oldukça katılıyorum” ve “az katılıyorum” şeklindeyken, 49. soruya verilen cevapların ağırlığı ise “çok katılıyorum” ve “oldukça katılıyorum” şeklindedir.

Standart sapmaya ve varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.55279 ile 41. soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 2.411 ile yine 41. soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 1.07039 ile 46. soru ve en küçük varyansı değerini 1.146 ile yine 46. soru almıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ise verilerin -1.5 ile +1.5 arasında seyir göstermekte olduğu dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

4.8.2.2.1. Katılım Boyutununa İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Model Özeti tablosuna bakılarak %95 güven olasılığı ile katılım boyutundan formalleşme derecesini tespit etmek için bulduğumuz modelin geçerli olduğu söylenebilir. Katılım boyutundaki değişimin %057'sinin (düzeltilmiş R^2) formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, departmanlaşma derecesi ve karmaşıklık derecesi tarafından açıklanabildiğini, geri kalan %94,4'lük kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. %057 istatistiksel açıdan modeli açıklamak için yeterli bir oran değildir (Sınıksaran, 2001: 440). Durbin-Watson değerinin ise 2.151 olduğu görülmektedir. Yani beklenen 1.5 ile 2.5 değerleri arasındadır. Başka bir deyişle varsayımlarda otokorelasyon yoktur (Field, 2009).

Tablo 41 : Model Özeti

Model	Düzeltilmiş R^2	Sig f change	Durbin Watson
1	.057	.233	2.151

Aşağıdaki Katsayılar tablosunda görüldüğü gibi VIF değerleri 1.275, 1.202, 1.362, 1.150'dir. Başka bir deyişle VIF değerleri beklenen 10 değerinden küçük olduğu için varyanslar arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur (Albayrak, 2005).

Tablo 42 : Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Sig	Doğrusal İstatistik	
	B		Tolerance	VIF
(Sabit)	4.078	.212		
Formalleşme	.159	.646	.784	1.275
Merkezileşme	.292	.511	.832	1.202
Departmanlaşma	.049	.669	.734	1.362
Karmaşıklık	-.488	.083	.870	1.150

Aşağıda Varyans Analizi tablosunda görüldüğü gibi sig. değeri 0.233'dir. Başka bir deyişle sig. değeri 0.05'ten büyük olduğu için regresyon modeli anlamsızdır (İslamoğlu ve Alınçık, 2013: 354).

Tablo 43 : Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	.761	4	.190	1.486	.233 ^b
Artan	3.587	28	.128		
Toplam	4.349	32			

Bu ilişki için Katsayılar tablosu yardımıyla oluşturulan çoklu regresyon modeli;

$$\text{Katılım} = 4.078 + 0.159_{\text{Formalleşme}} + 0.292_{\text{Merkezileşme}} + 0.049_{\text{Departmanlaşma}} + 0.488_{\text{Karmaşıklık}}$$

Katılım boyutu için yapılan analizde tüm varsayımlar sağlanmıştır. Ancak kurulan modelde bağımsız değişkenlerle katılım boyutunun %0,057'sini (düzeltilmiş R^2) açıkladığı görülmüştür. Bu oran istatistiksel açıdan modeli açıklamak için yeterli bir oran değildir. Muhtemelen bu şirketleri açıklayan başka değişkenler bulunmaktadır. $p=0.233$ 'tür. p değeri beklenen 0.05'ten büyüktür. Japon şirketler için model anlamsızdır. “Formalleşme derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.”, “Merkezileşme derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.”, “Departmanlaşma derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.” ve “Karmaşıklık derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla, formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık ile katılım arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık düzeyindeki artış veya azalışların katılım değişkenini etkilemediği söylenebilir.

4.8.2.2.2. Tutarlılık Boyutuna İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Model Özeti tablosuna bakılarak %95 güven olasılığı ile katılım boyutundan formalleşme derecesini tespit etmek için bulduğumuz modelin geçerli oldu söylenebilir. Tutarlılık boyutundaki değişimin %083'ünün (düzeltilmiş R^2) formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, departmanlaşma derecesi ve karmaşıklık derecesi tarafından açıklanabildiğini, geri kalan %91'lik kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Durbin-Watson değerinin ise 2.510 olduğu görülmektedir. Yani beklenen 1.5 ile 2.5 değerleri arasındadır. Başka bir deyişle varsayımlarda otokorelasyon yoktur.

Tablo 44 : Model Özeti

Model	Düzeltilmiş R^2	Sig f change	Dublin Watson
1	.083	.173	2.510

Aşağıdaki Katsayılar tablosunda görüldüğü gibi VIF değerleri 2.275, 2.202, 1.362, 1.150'dir. Başka bir deyişle VIF değerleri beklenen 10 değerinden küçük olduğu için varyanslar arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Tablo 45 : Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Sig.	Doğrusal İstatistik	
			Tolerance	VIF
(Sabit)	3.463	.030		
Formalleşme	.233	.164	.784	1.275
Merkezileşme	.274	.199	.832	1.202
Departmanlaşma	-.053	.341	.734	1.362
Karmaşıklık	-.126	.337	.870	1.150

Aşağıda Varyans Analizi tablosunda görüldüğü gibi sig. değeri 0.173'dır. Başka bir deyişle sig. değeri 0.05'ten büyük olduğu için regresyon modeli anlamsızdır.

Tablo 46 : Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	.200	4	.050	1.722	.173 ^b
Artan	.811	28	.029		
Toplam	1.011	32			

Bu ilişki için Katsayılar tablosu yardımıyla oluşturulan çoklu regresyon modeli;

$$\text{Tutarlılık} = 3.463 + 0.233_{\text{Formalleşme}} + 0.274_{\text{Merkezileşme}} + 0.053_{\text{Departmanlaşma}} + 0.126_{\text{Karmaşıklık}}$$

Tutarlılık boyutu için yapılan analizde tüm varsayımlar sağlanmıştır. Ancak kurulan modelde bağımsız değişkenlerle tutarlılık boyutunun %0,083'ünü (düzeltilmiş R^2) açıkladığı görülmüştür. Bu oran istatistiksel açıdan modeli açıklamak için yeterli bir oran değildir. Muhtemelen bu şirketleri açıklayan başka değişkenler bulunmaktadır. $p=0.173$ 'tür. p değeri beklenen 0.05'ten büyüktür. Japon şirketler için model anlamsızdır. “Formalleşme derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.”, “Merkezileşme derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.”, “Departmanlaşma derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.” ve “Karmaşıklık derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri reddedilmiştir.

4.8.2.2.3. Uyum Yeteneği Boyutununa İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Model Özeti tablosuna bakılarak %95 güven olasılığı ile katılım boyutundan formalleşme derecesini tespit etmek için bulduğumuz modelin geçerli oldu söylenebilir. Katılım boyutundaki değişimin %32'sinin (düzeltilmiş R^2) formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, departmanlaşma derecesi ve karmaşıklık derecesi tarafından açıklanabildiğini, geri kalan %63'lik kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Durbin-Watson değerinin ise 2.255 olduğu görülmektedir. Yani beklenen 1.5 ile 2.5 değerleri arasındadır. Başka bir deyişle varsayımlarda otokorelasyon yoktur.

Tablo 47 : Model özeti

Model	Adjusted R Square	Sig f change	Dublin Watson
1	.325	0.23	2.255

Aşağıdaki Katsayılar tablosunda görüldüğü gibi VIF değerleri 1.275, 1.202, 1.362, 1.150'dir. Başka bir deyişle VIF değerleri beklenen 10 değerinden küçük olduğu için varyanslar arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Tablo 48 : Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Sig.	Doğrusal İstatistik	
	B		Tolerance	VIF
(Sabit)	.234	.943		
Formalleşme	.508	.160	.784	1.275
Merkezileşme	.652	.159	.832	1.202
Departmanlaşma	-.298	.017	.734	1.362
Karmaşıklık	.183	.518	.870	1.150

Aşağıda Varyans Analizi tablosunda görüldüğü gibi sig. değeri 0.023'dir. Başka bir deyişle sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 49 : Varyans analizi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.816	4	.454	3.369	.023 ^b
Residual	3.773	28	.135		
Total	5.589	32			

Aşağıdaki Korelasyon tablosuna bakarak şu yorumlarda bulunulabilir;

Uyum yeteneği boyutu ile formalleşme derecesi arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.022). “Formalleşme derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre formalleşmenin örgütün dış çevreye uyumlu şekilde stratejilerini geliştirmesini engellemeyip aksine desteklemekte olduğunu görülmektedir.

Uyum yeteneği boyutu ile merkezileşme derecesi arasında bir ilişki görülmemektedir. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğunu görülür. (p=.500) . “Merkezileşme derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, merkezileşme ile uyum yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve merkezileşme düzeyindeki artış veya azalışların uyum yeteneği değişkenini etkilemediği söylenebilir.

Uyum yeteneği boyutu ile departmanlaşma derecesi arasında negatif yönlü orta dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.002). “Departmanlaşma derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre iletişimin sınırlı, birimler arası paylaşımın az ve koordinasyonun zayıf olduğu örgütte, örgüt çevresinden gelen sinyallerin karşılanması ve örgüt içinde paylaşılması beklenemeyeceğini söyleyebiliriz.

Uyum yeteneği boyutu ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğunu görülür. (p=.272). “Karmaşıklık derecesi ile uyum yeteneği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, karmaşıklık ile uyum yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve karmaşıklık düzeyindeki artış veya azalışların uyum yeteneği değişkenini etkilemediği söylenebilir.

Bu ilişki için Katsayılar tablosu yardımıyla oluşturulan çoklu regresyon modeli;

$$\text{Uyum Yeteneği} = 0.234 + 0.508_{\text{Formalleşme}} + 0.652_{\text{Merkezileşme}} + 0.298_{\text{Departmanlaşma}} + 0.183_{\text{Karmaşıklık}}$$

Formalleşme derecesindeki 1 birimlik artışın, uyum yeteneği boyutunda 0.508 birimlik bir artışa neden olacağı, formalleşme derecesi değeri 0 olduğunda (X=0)

katılım boyutu değerinin ise 0.234 olacağı söylenebilir. Ayrıca bağımsız değişkenler içinde uyum yeteneğini en çok etkileyen değişkenin formalleşme olduğu görülmektedir.

Merkezileşme derecesindeki 1 birimlik artışın, uyum yeteneği boyutunda 0.652 birimlik bir artışa neden olacağı, merkezileşme derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 0.234 olacağı söylenebilir.

Departmanlaşma derecesindeki 1 birimlik artışın, uyum yeteneği boyutunda 0.298 birimlik bir artışa neden olacağı, departmanlaşma derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 0.234 olacağı söylenebilir.

Karmaşıklık derecesindeki 1 birimlik artışın, uyum yeteneği boyutunda 0.183 birimlik bir artışa neden olacağı, karmaşıklık derecesi değeri 0 olduğunda ($X=0$) katılım boyutu değerinin ise 0.234 olacağı söylenebilir.

Tablo 50 : Korelasyonlar

	1	2	3	4	5
Korelasyon Katsayıları	1				
1.Uyum_yeteneği	1				
2.Formalleşme	.354**	1			
3.Merkezileşme	.000*	-.221*	1		
4.Departmanlaşma	-.486**	-.376**	.368**	1	
5.Karmaşıklık	.110*	-.163*	-.198*	-.198*	1

4.8.2.2.4. Vizyon Boyutununa İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Model Özeti tablosuna bakılarak %95 güven olasılığı ile katılım boyutundan formalleşme derecesini tespit etmek için bulduğumuz modelin geçerli oldu söylenebilir. Katılım boyutundaki değişimin %23'ünün (düzeltilmiş R^2) formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, departmanlaşma derecesi ve karmaşıklık derecesi tarafından açıklanabildiğini, geri kalan %72'lik kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Durbin-Watson değerinin ise 1.857 olduğu görülmektedir. Yani beklenen 1.5 ile 2.5 değerleri arasındadır. Başka bir deyişle varsayımlarda otokorelasyon yoktur.

Tablo 51 : Model özeti

Model	Düzeltilmiş R ²	Sig. F change	Dublin waston
1	.238	.019	1.857

Aşağıdaki Katsayılar tablosunda görüldüğü gibi VIF değerleri 1.275, 1.202, 1.362, 1.150'dir. Başka bir deyişle VIF değerleri beklenen 10 değerinden küçük olduğu için varyanslar arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Tablo 52 : Katsayılar

Model	Standart Olmayan Katsayılar	sig	Doğrusal İstatistik	
	B		Tolerance	VIF
(Sabit)	1.465	.592		
Formalleşme	.368	.216	.784	1.275
Merkezileşme	-.222	.555	.832	1.202
Departmanlaşma	.319	.003	.734	1.362
Karmaşıklık	.564	.021	.870	1.150

Aşağıda Varyans Analizi şeklinde görüldüğü gibi sig. değeri 0.019'dur. Başka bir deyişle sig.değeri 0.05'ten küçük olduğu için regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 53 : Varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	1.286	4	.322	3.498	.019 ^b
Artan	2.574	28	.092		
Total	3.861	32			

Aşağıdaki Korelasyon tablosuna bakarak şu yorumlarda bulunulabilir;

Vizyon boyutu ile formalleşme derecesi arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğunu görülür. (p=.400). “Formalleşme derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, formalleşme ile uyum yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve formalleşme düzeyindeki artış veya azalışların uyum yeteneği değişkenini etkilemediği söylenebilir.

Vizyon boyutu ile merkezileşme derecesi arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğunu görülür. (p=.472). “Merkezileşme derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, merkezileşme ile uyum yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve merkezileşme düzeyindeki artış veya azalışların uyum yeteneği değişkenini etkilemediği söylenebilir.

Vizyon boyutu ile departmanlaşma derecesi arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülür. (p=.012). “Departmanlaşma derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Vizyon boyutu ile karmaşıklık derecesi arasında pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki vardır. p değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğunu görülür. (p=.063). “Karmaşıklık derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.” hipotezi

reddedilmiştir. Bu sonuç örgütte uzmanlık ve beceri gerektiren çok sayıda farklı meslek barınmayıp ortak bir payda da buluşup benzer değerleri paylaşan çalışanların varlığına işaret etmektedir. Bu yapının geleceğe yönelik amaçlar, hedefler, stratejiler ve yönler olan vizyonu olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Bu ilişki için Katsayılar tablosu yardımıyla çoklu regresyon modeli;

$$\text{Vizyon}=1.465+0.368_{\text{Formalleşme}}+0.222_{\text{Merkezileşme}}+0.319_{\text{Departmanlaşma}}+ 0.564_{\text{Karmaşıklık}}$$

Formalleşme derecesindeki 1 birimlik artışın, vizyon boyutunda 0.368 birimlik bir artışa neden olacağı, formalleşme derecesi değeri 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 1.465 olacağı söylenebilir.

Merkezileşme derecesindeki 1 birimlik artışın, vizyon boyutunda 0.222 birimlik bir artışa neden olacağı, merkezileşme derecesi değeri 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 1.465 olacağı söylenebilir.

Departmanlaşma derecesindeki 1 birimlik artışın, vizyon boyutunda 0.319 birimlik bir artışa neden olacağı, departmanlaşma derecesi değeri 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 1.465 olacağı söylenebilir.

Karmaşıklık derecesindeki 1 birimlik artışın, vizyon boyutunda 0.564 birimlik bir artışa neden olacağı, karmaşıklık derecesi değeri 0 olduğunda (X=0) katılım boyutu değerinin ise 1.465 olacağı söylenebilir.

Tablo 54 : Korelasyonlar

		1	2	3	4	5
Korelasyon Katsayıları	1.Vizyon	1				
	2.Formalleşme	-.046*	1			
	3.Merkezileşme	-.0130	-.221*	1		
	4.Departmanlaşma	.392**	-.376**	.368**	1	
	5.Karmaşıklık	.272*	-.163*	-.198*	-.198*	1

Japon işletmelerde kurulan modelde sadece 3 ilişki anlamlı sonuç gösterirken Türk işletmelerinde 3 ilişki anlamsız sonuç vermiştir. Japon işletmelerde kurulan modelde çok fazla anlamsız sonuç elde edilmesi, bu durumun Japon yönetim modeliyle alakalı olabileceği fikrini akla getirdi. Bu sebeple boyutları tek tek yorumlamak yerine bütün olarak Japon yönetim modeli çerçevesinde değerlendirmenin daha sağlıklı sonuçlar doğuracağı kanaati ile tümü birlikte yorumlanmıştır. Japon işletmelerde kurulan modeldeki ilişkilerin anlamlı sonuç vermemesinin nedenini şöyle açıklayabiliriz;

Japon kültürü, bireysel karar alma fikrine açık değildir. Toplumun her biriminde, ister bir aile, sosyal veya ticari bir örgüt olsun, bireyler bağımsız hareket etmek yerine, toplu bir tavır alma düşüncesini taşırlar (Kerlinger, 1951: 37). Ringi-seido karar verme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu katımalı sistem sayesinde hiçbir karar ‘yukarıdan’ yani sadece işletmenin üst yönetimince alınmamaktadır (Özkan, 2005: 15). Karar gücü belirli yetki sahibi yöneticilerin elinde değildir (Graham ve Sano, 1984). Japon yöneticiler karar verirken ilgili tüm kişilerin sorunu anlaması ve algılaması için mümkün olduğu kadar geniş bir katılım sağlar (Koçel, 1998: 95). Grup kararıyla hareket edilmesi hata yapılmasını engeller (Işığışık, 2005: 52). Mottainai inancının getirdiği yalınlık, gereksiz tüm ayrıntılardan uzak olan ve hızlı hareket edebilme kabiliyetine sahip örgüt yapıları hakimdir (Yıldız ve Ardıç, 2007: 71; Seymen ve Bolat, 2000: 112). İlk işe başlayan bir personelden üstün donanımlar beklenmemektedir çünkü ilk işe başlayan

herkes uzun süreli bir oryantasyon eğitiminden geçirilir aynı birime alınacak iki personelin bile bir birinden farklı okullardan mezun olup olmamalarına dikkat edilerek farklı bakış açıları oluşturmaya çalışılır (Kırçı, 2007: 97).

Japon iş yaşamında kural ve hiyerarşinin aile düzeni gibi olması, ilişkilere, yazılı olmamasına rağmen, sıkı bağlılık ve çalışanlar arasında rekabet olmaması sebebiyle takım halinde çalışma zevkini yaşamaları olabilir (Köse vd., 2001: 48; Ersen, 1997: 35). Bir bölüm içerisinde batıda olduğu kadar kesin bir iş bölümü yoktur, belirli bir sınıra kadar bölümdeki her iş gören aynı sorumluluğa sahip olarak her an bir diğ erinin işini görebilmektedir. Her bölüm bir bakıma, kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış bağımsız rollerden oluşan bir takım değil; değişik özellik ve yeteneklerin kaynaştığı organik bir birimdir (Berberoğlu, 1986: 175).

Öte yandan Japon yönetiminde hangi konudan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtmek zordur. Çünkü bir dizi görev bir çalışma ekibinin ortak sorumluluğundadır. Kimin neden sorumlu olduğu dışarıdan kolayca anlaşılmamaktadır. Ancak onlar ekipteki herkesin görev ve sorumluluk alanlarını bilirler (Şimşek, 1999: 108). Bu bilgilerden hareketle Japon yönetim modelinde, incelediğimiz boyutların baskın olarak yer aldığı söylenebilir. Ancak literatür incelendiğinde bir yaklaşım içinde tek bir boyutun değil birden fazla boyutun yer aldığı görülmüştür. Örneğin toplam kalite yaklaşımının temel karakteristikleri şunlardır; müşteri odaklılık, takım çalışması, amaç birliği sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı yetkilerle donatılması (Goethcs ve Davis, 1994: 6).

Görüldüğü gibi toplam kalite yaklaşımının temel karakteristikleri katılım ve merkezileşme değişkenlerinin alt boyutlarını aynı anda taşımaktadır. Bu durum boyutları birbirinden ayırtırmayı zorlaştırdığı için iki boyut arasında ilişki tespit edilememiş olabilir. İş bölümü kesin çizgilerle ayrılmamış, hangi konudan kimin sorumlu olduğunun açıkça belirtilmemiş; yaklaşımlar her bölümde uygulanıyor ve en üst yönetimden en alttaki çalışana kadar bütünü kapsayan bir yönetim modeli hakimdir. Bu durum boyutları ayrı ayrı incelemeyi ve iki boyut arasında ilişki kurmayı güçleştiriyor olabilir. Formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık ile

katılım ve tutarlılık arasında bir ilişkinin tespit edilememesinin nedeni bu saydığımız sebepler olabilir.



SONUÇ

Küreselleşme olgusunun barındırdığı hızlı değişim, kültürel uyum, farklılık, çoğulculuk ve görececilik, ekonomik bütünleşme, artan rekabet gibi hissedilen unsurlar tüm örgütler için önemli fırsatlar ve tehditleri beraberinde getirmektedir. Örgütsel faaliyetlerde verimliliği artırma ve dış çevreye uyum sağlama arzusu hem tutarlı ve anlamlı hemde değişime ayak uydurabilen bir örgüt kültürünün önemini ön plana çıkarmaktadır. Paylaşılan, değer, norm, sembol ve tutumlardan oluşan örgüt kültürünün, bireylerin sosyal algıları ve davranışları üzerindeki güçlü etkisinin varlığı önemli ölçüde örgütsel yapıyı da etkilemektedir (Demirci vd., 2006).

Örgüt yapısı, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için düzenlenen, sürekliliği olan ve biçimsel olarak onaylanmış örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler açısından oluşmaktadır (Aldemir ve Barbato, 1983: 122).

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkinin iki farklı ulusa ait işletme üzerinde incelenmesidir. Bu iki ulus, Türk ve Japon işletmeler olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar Türk kültürünün batı kültürüyle değil doğu kültürü ile bütünleştiği yönündedir. Günümüzde işletme yönetimi yazınında Japonya'nın önemi ve etkisi ise yadsınamaz.

Araştırma için belirlenen boyutlar örgüt kültürünü ölçmek için Denison ve Mishra tarafından geliştirilen katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyondur. Örgüt yapısını ölçmek için ise araştırmalarda en çok üzerinde durulan formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık boyutları belirlenmiştir. Örgüt kültürü boyutları bağımlı değişkenleri oluştururken örgüt yapısı boyutları ise bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde; Türk ve Japon yöneticilerin çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Analiz sonucu araştırmaya katılan Türk ve Japon katılımcıların çoğunluğunun orta yaşa mensup olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan tüm işletmelerde çalışan yöneticilerin çoğunluğu üniversite mezunudur. Araştırmaya katılan

Türk işletmelerdeki yöneticilerin çoğunluğu 10 yıldan fazla süredir çalışmakta iken Japon işletmelerdeki yöneticilerin çoğunluğu 7-9 yıldır çalışmaktadır.

Aynı parametreler doğrultusunda Türk ve Japon işletmeler analiz edilmiştir. Katılım ve tutarlılık boyutu için kullanılan formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık dereceleri değişkenleri ile beraber Türk şirketlerinde anlamlı bir sonuç elde edilebilmesine rağmen aynı değişkenlerle Japon şirketlerinde anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Aynı değişkenlerle Türk şirketler için kurulan model ile formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık değişkenleriyle katılım değişkeninin %55'ini (düzeltilmiş R^2) açıklarken Japon şirketler ile ilgili kurulan modelde %0,057'sini (düzeltilmiş R^2) açıkladığı görülmüştür. Türk şirketler için kurulan model ile formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık değişkenleriyle tutarlılık değişkeninin %49'unu (düzeltilmiş R^2) açıklarken Japon şirketler ile ilgili kurulan modelde %0,083'ünü (düzeltilmiş R^2) açıkladığı görülmüştür. Japon işletmelerdeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı istatistik açıdan yeterli değildir. Muhtemelen bu şirketleri açıklayan başka değişkenler bulunmaktadır. Ayrıca Japon işletmelerde katılım ve tutarlılık boyutları için p değerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmüştür. ($p=0.233$, $p=0.173$). Japon şirketler için model anlamsızdır. Dolayısıyla, formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık dereceleri ile katılım ve tutarlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve formalleşme, merkezileşme, departmanlaşma ve karmaşıklık düzeyindeki artış veya azalışların katılım ve tutarlılık değişkenlerini etkilemediği söylenebilir.

Araştırmada incelenen bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik bulgular aşağıdaki gibidir:

- Türk işletmelerinde formalleşme ile katılım değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde ise formalleşmenin katılım üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde merkezileşme ile katılım değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde merkezileşmenin katılım üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

- Türk ve Japon işletmelerinde departmanlaşma ile katılım değişkenleri arasındaki ilişki incelenirken departmanlaşmanın katılım üzerinde anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde karmaşıklık ile katılım değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde karmaşıklığın katılım üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde formalleşme ile tutarlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde formalleşmenin tutarlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde merkezileşme ile tutarlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde merkezileşmenin tutarlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde formalleşme ile tutarlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde formalleşmenin tutarlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk ve Japon işletmelerinde departmanlaşma ile tutarlılık değişkenleri arasındaki ilişki incelenirken departmanlaşmanın tutarlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde karmaşıklık ile tutarlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde karmaşıklığın tutarlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk ve Japon işletmelerinde formalleşme ile uyum yeteneği değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır.
- Türk işletmelerinde merkezileşme ile uyum yeteneği değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde merkezileşmenin uyum yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde departmanlaşma ile uyum yeteneği değişkenleri arasında ilişkinin anlamsız olduğu görülürken Japon işletmelerde ise negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır.

- Türk işletmelerinde karmaşıklık ile uyum yeteneği değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde karmaşıklığın uyum yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde formalleşme ile vizyon değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde formalleşmenin vizyon üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
- Türk işletmelerinde merkezileşme ile vizyon değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde merkezileşmenin vizyon üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. .
- Türk ve Japon işletmelerinde departmanlaşma ile vizyon değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.
- Türk işletmelerinde karmaşıklık ile vizyon değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanırken Japon işletmelerde karmaşıklığın vizyon üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Yukardaki verilen bulgular eşliğinde hipotezlerin kabul veya red durumları Tablo 55'deki gibidir.

Tablo 55: Hipotezlerin Kabul veya Reddi

Hipotezler	Türk İşletmeler	Japon İşletmeler
H₁ :Formalleşme derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₂ : Formalleşme derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₃ : Formalleşme derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.	KABUL	KABUL
H₄ : Formalleşme derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₅ : Merkezileşme derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED

H₆ : Merkezileşme derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₇ : Merkezileşme derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₈ : Merkezileşme derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₉ : Departmanlaşma derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.	RED	RED
H₁₀ : Departmanlaşma derecesi ile tutarlılık arasında bir ilişki vardır.	RED	RED
H₁₁ : Departmanlaşma derecesi ile uyum yeteneği arasında bir ilişki vardır.	RED	KABUL
H₁₂ : Departmanlaşma derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.	KABUL	KABUL
H₁₃ : Karmaşıklık derecesi ile katılım arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₁₄ : Karmaşıklık derecesi ile tutarlılık arasından bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₁₅ : Karmaşıklık derecesi ile uyum yeteneği arasındane bir ilişki vardır.	KABUL	RED
H₁₆ : Karmaşıklık derecesi ile vizyon arasında bir ilişki vardır.	KABUL	RED

Analiz sonucunda, Türk ve Japon işletmelerinde benzerliklerden çok farklılıklar tespit edilmiştir. Ancak formalleşme düzeyi ile uyum yeteneği, departmanlaşma düzeyi ile vizyon, departmanlaşma ile katılım ve departmanlaşma ile tutarlılık arasında benzerlik görülmüştür. Türk işletmelerinde elde edilen veriler doğrultusunda örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişki pozitif yönlü olarak belirlenirken Japon işletmelerinde çoğunlukla ilişkilerin anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farklılık beklentisinin benzerliğe dönüşmesinin sebebini Doğu'nun temel ortak kültürel özelliklerinde aramak doğru olabilir. Her iki toplumda da temel ortak kültür itibarıyla mistik, paylaşımcı ve insan odaklı özellikler ağır basmaktadır. Bu yüzden ortak temel kültürün benzer yaklaşımlar üretmesi normaldir. Ayrışmalarının temelinde de yerel kültürel özelliklerinin farklılığı vardır. Ancak bu yerel kültürel özellikler, temel ortak özelliklerden daha baskın olduğu için benzerlikler, farklılaşmanın ötesine geçememiştir.

İşletmeler kurulurken örgütsel yapı belirlenir, örgüt kültürü ise belli bir süre sonra oluşur. Hatta zamanla örgüt kültürü, örgütsel yapıyı değiştirip yeni bir örgütsel yapı meydana getirebilir. Bu bağlamda yöneticilerin ve çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel yapının önemini kavrayıp işletme amaçları doğrultusunda yönetebilmeleri işletme çıkarları için önem arz etmektedir.

Konuyla ilgili yapılacak olan bundan sonraki çalışmalarda; daha fazla Türk ve Japon işletmelerin karşılaştırmalı analizi ile daha gerçekçi ve kapsamlı sonuçların elde edilebileceği öngörülmektedir. Ayrıca Türk ve Japon işletmelerde departmanlaşma boyutunda elde edilen sonuçların anlamsız çıkması nedeniyle bu boyutun çıkarılarak örgütsel yapının ölçülmesinin araştırmacılara kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Zafer. 2013, "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi** , C. 5, S. 2.

Ahmed, P. K. 1998, "Culture and Climate for Innovation", **European Journal of Innovation Management** , Vol. 1, Num. 1, pp. 30-43.

Ak, Belma. "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y. 1, S. 2.

Akal, Zühal. 1992, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: MPM Yayınevi.

Akat, İlker. Budak, Gönül. Budak, Gülay, 2002, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Akıncı, Beril. 1997, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları.

Akkoç, İrfan. 2008, **Örgüt Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörü Örneği**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Akmut, Özdemir. 2003, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Aksay, Kadir. 2011, **Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Aktouf, O. Chretien, M. 1987, "Comment Se Cree Une Culturelle Organisationelle?", **Revue Française de Gestion**, (Aktaran: Ferda Erdem, Janset Özen İşbaş).

Albayrak, A. S. Eroğlu, A. Kalaycı, Ő. Kayıő, A. Öztürk, E. Antalyalı, Ö. L. 2005, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Aldemir, Ceyhan. Barbato, Robert. 1983, ''Yönetim Biçimleri, Örgüt Yapısı ve Başarım Arasındaki İlişki'', **Amme İdaresi Dergisi**, C. 16, S. 4, ss. 121-130.

Alkış, Hüseyin. Temizkan, Volkan. 2013, ''Kobi'lerin Yönetmel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü'', **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 3, S. 1, ss. 68-85.

Alvesson, Mats. 2002, **Understanding Organizational Culture**, London: Sage Publications.

Alvesson, Mats. 1993, **Cultural Perspective on Organizations**, Cambridge: Cambridge University Press.

Altunay, Özlem. 2006, **Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aman, Fatih. 2012, ''Bronislaw Malinowski'nin Kültür Teorisi'', **Uludağ Üniversitesi İlâhiyat Fakültesi Dergisi**, S. 1, ss. 135-151.

Ataman, Göksel. 2009, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaőtımlar**, İstanbul : Türkmen Kitabevi.

Ataman, Göksel Unutkan.1995, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atay, K. 2001, ''Okul Kültürü: Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yöntemi'', **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 23, ss. 179-191.

Apaydın, Fahri. 2008, ''Kurumsallaőtmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri'', **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 7.

Aryee, S. Chen, X. Z. Budhwar, P. S. 2004, "Exchange Fairness And Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 94, pp. 1-14.

Aydemir, M. Demirci, M. K. 2006, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydın, D. 2014, **Uygulamalı Regresyon Analizi-Kavramlar ve R Hesaplamaları**, Ankara: Nobel Yayınları.

Aydın, Eren Miski. 2003, **Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Aydın, Vahdet. 1964, **Haberleşme Problemi ve Yeni Usullerin Tatbikinde Arzettiği Önem Beşeri Münasebetler Semineri**, Ankara: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları.

Aydınlı, Halil İbrahim, 2003, "Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi", **Bilgi**, C. 7, S. 2 , ss. 79-99.

Aydoğdu, Ali. 2013, **Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bakan, İsmail. Büyükebeşe, Tuba. Bedestenci, Çetin. 2004, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Yayınları.

Bakan, İsmail. 2008, "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y. 10, S. 14.

Balay, Refik. Kaya, Ahmet. Cülha, Ali. 2013, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 14, S. 2, ss. 123-144.

Balçık, Bahaettin. 1997, **İşletme Yönetimi**, Konya: Atlas Kitabevi.

Baransel, Atilla. 1993, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Baş, Abdurrahman. t.y., "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans", Kaynak: http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf, (Erişim Tarihi: 2 Haziran 2017).

Başaran, İbrahim Ethem. 1982, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bateman, T. S. Snell, S. A. 2000, **Management: Building Competitive Advantage**, 4'e, Beijing, China: Peking University Press.

Baytok, Ahmet, 2006, **Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü**, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Becerikli, S. Y. 1999, **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Berberoğlu, G. N. 1986, "Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçerisinde İncelenmesi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 4, S. 2, ss. 167-185.

Berrio, A. A. 2003, "An Organizational Culture Assesment Using The Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension", **Journal of Extension**, Vol. 41, Num. 2.

Bidault, Francis. Cummings, T. 1994, "Innovating Through Alliances: Expectations and Limitations", **R&D Management**, Vol. 24, Num. 1, pp. 33-45.

Bingöl, Ahmet. Çorbacıoğlu, Sıtkı. 2014, "Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 1, ss. 43- 63.

Black, J. Stewart. Lyman W. Porter, 2000, **Management**, Meeting New Challenges, Prentice-Hall.

Bodur, Muzaffer. Kabasakal, Hayat. 2002, "Türkiye Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması", **Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 2, S. 1, ss. 5-22.

Boone, Louis E. Kurtz, David L. 1983, **L'entreprised'aujord'hui**, Montreal: Leseditions HRV Itee.

Cameron, K. S. Quinn, R. E. 1999, **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework**, Addison-Wesley, Reading: MA.

Cameron, K. S. Quinn, R. E. Degraff, J. Thakor, A. 2007, **Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations**, Edward Elgar Publishing, Northampton: MA.

Can, Doğan. 2006, **Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına Etkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Can, Halil. 1999, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. Aşan, Ö. Aydın, E. M. 2006, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Can, Mustafa, 2009, **İşletmelerde Zaman Serileri Analizi ile Tahmin**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Cebeci, Emine Gül. Tufan, Gönül. Polat, Demet. Manav, Zübeyir. 2016, **Örgüt Kültürü**, Bartın: Bartın Üniversitesi Bartın Meslek Yüksek Okulu, Yönetim ve Organizasyon İşletme Yönetimi Programı.

Changingminds, "Deal and Kennedy's Cultural Model", t.y., Kaynak: http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm, (Erişim Tarihi: 17 Aralık.2010).

Chenot, David. 2007, **Organizational Culture and Retention in Public Child Welfare Services Organizations**, Case Western Reserve University The Mandel School of Applied Social Sciences, D. Thesis.

Christensen, C. M. 1999, **Innovation and The General Manager**, Boston, Mass.: Irwin/McGraw-Hill.

Cooke, R. A. Rousseau, D. M. 1988, "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To The Assessment Of Organizational Culture", **Group and Organization Management**, Vol. 13, Num. 1.

Çağlar, İrfan. 2001, "Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", **Gazi Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 3, S. 3.

Çeçen, Anıl, 1985, "Kültür Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, TODAE Yayınları, C. 18, S. 2.

Çetin, Fatih. Hazır, Köksal. Basım, H. Nejat. 2013, "Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 31, S. 1, ss. 31-52.

Çetin, M. Ö. 2004, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın.

Çırpan, Hüseyin. Koyuncu, Mustafa. 1998, "İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması", **Öneri**, C. 2, S. 9, ss. 223-230.

Daft, Richard. L. 2003, **Organization Theory and Design**, Ohio: South-Western College Publishing.

Daft, Richard L. 2009, **Organization Theory and Design**, Tenth Edition, USA: Cengage Learning.

Dalay, İsmail. 2001, **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.

Danışman, Ali. 2010, "Türkiye'de Örgüt Kültürü: Özel Sayıya Geçiş", **Çukurova Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 10, S. 1-2.

Deal, Terrence E. Kennedy, Allan A. 1982, **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Deal, Terrence. Eve Petterson, K. D. 1991, **The Principal's Role in Shaping School Culture**, Washington: U.S. Department of Education.

Demir, Cengiz. Öztürk, Umut Can. 2011, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 26, S. 1.

Demirci, M. Kemal. Develioğlu, Kazım. Özler, Hayrettn. Özenli, Sebahattin. 2006, "Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S. 2.

Demir, Nevzat, 2007, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Denison, D. R. 1990, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, United States of America: Braun-Brumfield Inc.

Denison, D. R. ve Mishra, A K. 1995, "Towards A Theory of Organizational Culture and Effectiveness", **Organization Science**, Vol. 6, Num. 2, pp. 204-223.

Denison, D. R. 2000, **Understanding The Model**, Kaynak: http://www.denisonculture.com/culture/culture_under.html, (Erişim Tarihi: 5 Mart 2003).

Dinçer, Ömer. 1991, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Yayınevi.

Dinçer, Ömer. 1992, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul: Timaş Yayınları.

Dinçer, Ömer. Fidan, Yahya. 1996, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayın.

Doğan, Binali., 2007, **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Doğan, Muammer. 2011, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Doğan, Selen. 1997, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü ‘’, **Amme İdaresi Dergisi**, S. 4, ss. 53-74.

Dönmezer, Sulhi. 1994, **Toplumbilim**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Durğun, S. 2006, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 3, S. 2, ss. 112-132.

Dursun, İbrahim Taha, 2013, ”Örgüt Kültürü ve Strateji ilişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, **Dursun Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Y. 1, C. 1, S. 4, ss. 52-46.

Efil, İsmail. 1999, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Alfa Basım Yayın.

Eğimli, Ayşen Temel. Çakır, Yeygel, Sinem. 2011, ”Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımaları”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. 3.

Eker, Akgöz Burcu. Engin, Elif. 2013, “Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi”, **İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi**, S. 5, ss. 61-83.

Ercan, İlker. Kan, İsmet. 2004, ”Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, C. 30, S. 3,ss. 211-216.

Erdal, Murat. 2010, **Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdem, Ramazan. 2007, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 2, S. 2, ss. 63–79.

Erdem, Ramazan. 2007, ”Korku Kültürü-Değerler Kültürü Kültürel Çalışmada Yeni Bir Boyut Olabilir Mi?”, **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Üniversitesi.

Erdem, Ramazan. Adıgüzel, Orhan. Kaya, Aslı. 2010, ”Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 36.

Erdem, Ferda. 1996, **Örgütsel Davranış ve Yönetmelik Psikolojisi**, Ankara: Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Erdem, Ferda. İşbaşı, Janset Özen, 2001, ”Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 1, ss. 33-57.

Erdoğan, İlhan. 1975, **KültürünYönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi: Yöntemi ile Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını.

Erdoğan, İlhan. 1993, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.

Erdurmazlı, Eser. 2016, "Bilgi Teknolojilerinin Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 20, ss. 331-376.

Eren, Erol. 2000, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, Erol. 2013, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayınları.

Erkmen, Turhan. Bozkurt, Serdar. 2011, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 2.

Eroğlu, Erhan. Özkan, Gülden. 2009, "Örgüt Kültürü" ve "İletişim Doyumu" ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği", **Selçuk İletişim**, ss. 50-69.

Ersöz, Gözde. Çınarlı, Serkan. 2012, "İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları", **Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi**, S. 3, ss. 1-19.

Ersen, Haldun. 1997, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul: Sim Matbaacılık.

Ertürk, Mümin. 2009, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Fedotova, Nyurguyana. 2005, **Organizasyon Yapısı ve Teknoloji**, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Field, A. 2009, **Discovering Statistics Using SPSS**, London: 3. Ed. Sage.

Fletcher, C. 1996, "The 250lb in An Alley", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9, Num. 5, pp. 36-42.

Fredricson, W. James. 1986, "The Strategies Decision Process and Organizational Structure", **Academy of Management Review**, Vol. 11, Num. 2, pp. 280-297.

Gagliardi, P. 1986, "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", **Organizational Studies**, Vol. 7, Num. 2.

Geletkanycz, M. A. 1997, "The Salience of "Culture's Consequences": The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo", **Strategic Management Journal**, Vol. 18, Num. 8.

Genç, Nurullah. 2004, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Giberson, T. R. Resick, C. J., Dickson, M. W. Mitchelson, J. K. Randall, K. R. Clark, M. A. 2009, "Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values", **Journal of Business Psychology**, Vol. 24, Num. 2, pp.123-137.

Gibson, J. L. Ivancevich J. M. Donnelly J. H. 1988, **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, Homewood: Business Publications.

Giddens, Anthony. 2005, **Sosyoloji**, Ankara: Ayraç Yayınevi.

Glisson, C. Lawrence R. J. 2002, The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, pp. 767-794.

Goethes D. L. Davis, S. 1994, **Indroduction To Total Quality (Quality , Productivity, Competitiveness)**, New York: Prentice Hall.

Goodman, E. A. Zammuto, R.F. Gifford, B.D. 2001, "The Competing Values Framework: Understanding The Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life", **Organization Development Journal**, Vol. 19, Num. 3.

Gordon, George G. Nancy Di Tomaso. 1992, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, Vol. 29, Num. 6.

Gökalp, Emre. 2012, **Kültür ve Toplum: Sosyolojiye Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Graham, J. L. Sano, Y. 1984, **Smart Bargainin: Doing Business With The Japanese**, Ballinger Publishing.

Güçlü, Nezahat. 2003," Örgüt Kültürü", **Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik Versiyon)**, S. 6.

Güney, Salih. 2000, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürüz, Demet. Gürel, Emel. 2004, **Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme**, Ankara: Nobel Basımevi.

Güvenç, Bozkurt, 1991, **İnsan ve Kültür**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güvenç, Bozkurt. 2000, **Türk Kimliği**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güvenç, Bozkurt. 2007, **Kültürün ABC'si**, İstanbul: Yapıkredi Yayınları.

Hage, J. Aiken M. 1970, **Social Change in Complex Organizations**, New York : Random House.

Hage, J Aiken, M. 1967, "Relationship Centralization to Other Structural Properties", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, pp. 72-92.

Hall, Richard H. 1996, **Organizations, Structures, Processes and Outcomes**, New Jersey: Prentice Hall.

Hasanoğlu, Mürteza. 1982, **Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**, Trabzon: Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Hellriegel, Don. John W. Slocum. Jr, 1992, **Management**, 6th Ed. Reading: Addison-Wesley Pub. Com.

Hofstede G. Neujen B. Ohavy D. D. Sanders G. 1990, "Measuring Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, Num. 2, pp. 286-316.

Hofstede, G. 1991, **Culture and Organizations: Software of The Mind**, London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. 1997, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. 2001, "Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research", **International Mangement of Cross Cultural Management**, Vol. 1, Num. 1, pp. 11-30.

Hodge, B. J. Anthony, William P. 1979, **Organization Theory An Environmental Approach**, Boston: Allyn and Bacon

Hong, Jacky. 1996, "Structuring for Organizational Learning", **The Learning Organization**, Vol. 6, Num. 4.

Hoy, W. K. Sweetland, S. R. 2001, "Designing Better Schools: The Meaning and Nature of Enabling School Structure", **Educational Administration Quarterly**, Vol. 37, pp. 296-321.

Hoy, W. K. Miskel, C. G. 1991, **Educational Administration**, Boston: McGraw-Hill.

House, R. J. Javidan, M., Hanges, P. Dorfman, P. 2002, "Understanding Cultures and İmplicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project Globe", **Journal of World Business**, Vol. 37, pp. 3-10.

Işığışok, E. 2005, **Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. Alnıaçık, Ümit. 2013, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, İstanbul: Beta Basım AŞ.

İşcan, Ö. Faruk. Timuroğlu, M. Kürşat. 2007, ”Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S. 1, ss. 119-135.

İra, Nejat. Aksu, Ali. 2009, “Örgütsel Kültür:Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 25, ss. 43-62.

Jones, Gareth. 2001, **Organizational Theory: Text and Cases. 3. Ed.**, New Jersey: Prentice Hall Int.

Kabasakal, Hayat. Bodur, Muzaffer. 2002, “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi – Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C. 2, S. 1, ss.5-22.

Kalaycı, Ş. 2009, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Öz Baran Ofset.

Karasar, Niyazi. 2012, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınları.

Karcıoğlu, Fatih. 2001, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 15, S. 1-2, ss. 265-283.

Kast, F. Rosenzweig, E. 1970, **Organization and Management: A Systems Approach**, New York: McGraw-Hill.

Kaya, Esmâ Ülkü. 2009, ”İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 11, S.1.

Kerlinger, F. N. 1951, “Decision Making Japan”, **Social Forces**, Vol. 30, Num. 1, pp. 36-41.

Kets de Vries, MFR. Miller, D. 1988, **Unstable At The Top-Inside The Troubled Organization** , New York: New American Library.

Kıral, Erkan. 2008, **Örgüt Mecazları: Kültür Olarak Örgütler**, Ankara: Ekinoks Yayınevi.

Kırçı, Z. 2007, **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Koç, Hakan. Topaloğlu, Melih. 2010, **Yönetim Bilimi Temel Kavramlar Kuramlar İlkeler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçel, Taner. 1998, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon ,Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kozlu, Cem M. 1986, **Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul: Bilkom Yayınları.

Köse, S. Ünal, A., 2003, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları ve Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitabevi.

Köse, Sevinç. Tetik, Semra. Ercan, Cuma. 2001, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S. 1, ss. 219-242.

Kreitner, R. A. Kinicki, 1995, **Organizational Behavior, 3rd Ed.**, USA: Richard D. Irwin.

Kuşçu, Pınar Çağlar. 2011, "İşyeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S. 19.

Lelebici, Nadi Doğan. Karasoy, Alpay. 2009, "Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 1, ss. 279-304.

Likert, Rensis. 1970, "Sevk ve İdarecilik Davranışları ile Sosyal Bünye Arasındaki Münasebetler", Çev. Faiz Poyraz, **Sevk ve İdare Dergisi**, S. 26.

Lundgren, Earl F. 1974, **Organizational Management, Systems and Process**, California: Canfield Press,, Der. Tamer Koçel, 1993.

Luthans, Fred. 1992, **Organizational Behavior, 6th Ed.**, New York: McGraw-Hill.

Malinowski, B. 1990, **İnsan ve Kültür**, Çev. Fatih Gümüş, Ankara: Verson Yayınları.

Mankan, Esra. 2011, **Yönetim ve Organizasyon**, İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Mejuyev, Vadim. 1998, **Kültür ve Tarih**, Çev. Suat H. Yukova, İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

Mertler, C. A. Vannatta, R. A. 2005, **Advanced and Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation**, Glendale, CA: Pyrczak.

Mirze, S. Kadri. 2016, **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma**, İstanbul: Beta Yayınları.

Moran, E.T. Vokwein, J. F. 1992, "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", **Human Relations**, Vol. 45, Num. 1.

Mucuk, İsmail. 2005, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Nelson, D. Quick, J. 1997, **Organizational Behavior**, Minneapolis: West Pub.

Newman, K. L. Nollen, S. D. 1996, "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", **Journal of International Business Studies**, Vol. 24, Num. 4, pp. 753-779.

Newbold, Paul. 1995, **Statistics For Business and Economics, Fouth Edition**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nişancı, Zehra Nuray. 2012, "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları", **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, C. 1, S. 1.

Ogbonna, Emmanuel. Lloyd C. Harris. 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", **Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, Num. 4.

Olkun, Sinan. 1996, "Örgütsel Değişimin Yönetimi Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü", **Eğitim Yönetimi**, S. 1, ss. 565-574.

Onaran, Oğuz. 1971, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.

Ordun, Güven. Demirbaş, H. Talha. 2012, "İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", **Yönetim**, Y. 23, S. 71, ss. 100-117.

Orhunbilge, Neyra. 2002, **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi.

Ouchi, Wiliam. 1981, **Theory Z**, New York: Avon Books.

Öcal, Hülya; Ağca, Veysel. 2010 "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri", **Ege Akademik Bakış**, C. 10, S. 1.

Önder, Mehmet Emin. 2011, **Örgüt Kültürü Kitap Eleştirisi**, Kaynak: <http://ozanavsaroglu.com/index.php?Git=DosyaDokuman&Makale=74>, (Erişim Tarihi: 2 Haziran 2017).

Örücü, Edip. 2003, **Modern İşletmecilik**, Ankara: Gazi Kitabevi

Özalp, İnan. Şahin, Mehmet. Zeytinoğlu, Güneş Nazire. Geylan, Ramazan. Besler, Senem. Tonus, Zümrüt. Demirci, Ahmet Emre. 2010, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Özalp, Enver. Kirel, C. 2000, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları.

Özevren, Mina. 2009, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Özkalp, E. 1995, "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, S. 2.

Özkan, Y. 2005, **Toplam Kalite**, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Özkalp, E. Kirel, Ç. 1996, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Öztürk, Mehmet. 2003, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Öztürk, Umut Can. 2015, "Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Vizyoner Dergisi**, S. 12, ss. 62-86.

Paksoy, Mustafa. 1998, **Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Yaylım Yayıncılık.

Pascale, Richard T. Anthony G, Athos. 1982, **The Art of Japanese Management**, New York: Warnes Books.

Patterson, Malcolm G. West, Michael A. Shackleton, Viv J. Dawson, Jeremy F. Lawthom, Rebecca. Maitlis, Sally. Robinson, David L. Wallace, Alison M. 2005, Alidating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices Productivity and Innovation, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, Num. 4, pp.379-408.

Pehlivan, İ. 2001, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara: Pegem A Yayınları.

Peker, Ömer. 1998, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara: TODAİE Yayınları.

Peters, Thomas. Robert H. Waterman. Jr. 1982, **In Search of Excellence**, New York: Harper & Row.

Peters, T. J. Waterman Jr. R. H. 1987, **Yönetme ve Yükselme Sanatı“ Mükemmeli Arayış”**, Çev. Selami Sagut. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Pettigrew, A. M. 1979, "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, pp. 570-581.

Phonkaew, S. 2011, "Propensity for Innovation Adoption: Integration of Structural Contingency and Resource Dependence Perspectives", **ABAC Journal**, Vol. 21. Num. 1 .

Reigle, Ronda F. 2003, **“Organizational Culture Assessment: Development of A Descriptive Test Instrument”**, Alabama: Doctor of Philosophy in The Department of Industrial and Systems Engineering, D. Thesis.

Robbins Stephen P. 1990, **Organization Theory: Structure, Design and Applications, Third Edition**, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, Stephen. 1994, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi A. Öztürk, Eskişehir: Etam A.Ş. Basım ve Yayım.

Robbins Stephen, P. Coulter, Mary. 2007, **Management**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Russel, R. D. 1999, "Developing A Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23 Num. 3, pp. 65-84.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. Tüz, Melek. 1998, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sağır, Mehmet. 2011, "Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi", **Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, Y. 1, S. 1

Sargut, Selami. 1994, "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", **Anadolu Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C. 49, S.1-2, ss. 321-332.

Sargut, A. Selami. 2001, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara: İmge Kitabevi.

Saruhan, Şadi Can.Yıldız, Müge Leyla. 2009, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Schein, Edgar H. 1984, "Coming To A New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, Vol. 24, Num. 4, pp. 3-16.

Schein, Edgar. 1985, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Scott, Tim, Russell Mannion, Huw Davies, Martin Marshall, 2003, "The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of The Available Instrument", **Health Services Research**, Vol. 38, Num. 3, pp. 923-945.

Seymen, Oya Aytemiz. Bolat, Taner. 2002, **Örgütsel Öğrenme**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Seymen, Oya Aytemiz, 2008, **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Seymen, Oya Aytemiz. Bolat, Tamer. Bolat, Oya İnci. Erdem, Barış. 2009, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Shane, S. A. 1992, "Why Do Some Society Invent More than Others?", **Journal of Business Venturing**, Num. 7, pp. 29-46.

Sınıksaran, Enis. 2001, **Teori ve Uygulamalarıyla İstatistiksel Yöntemler Çözümlü 407 Problem**, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Sigler, T. H., Pearson, C. M. 2000, "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perception of Empowerment", **Journal of Quality Management**, Vol. 5, pp. 27-52.

Sinden, J. E.Hoy, W. K. Sweetland, S. R. 2004, "An Analysis of Enabling School Structure", **Journal of Educational Administration**, Vol. 42, Num. 4, pp. 462-478.

Smircich, L. 1985, "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves", Frost, P. J. v.d. (Ed.). **Organizational Culture**, California: Sage.

Sofyalıoğlu, iğdem. Aktaş, Rabia. 2001, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi**, C. 7, S. 1.

Sökmen, Alptekin. 2010, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Staggenborg, S. 1988, "The Consequences of Profession Alization and Formalization in The Prochoice Movement", **American Sociological Review** , Vol. 53, Num. 4, pp. 585-606.

Stanley, M. Davis. Paul R. Lawrence, 1978, "Problems of Matrix Organizations", **Harvard Business Review**, pp. 131-140.

Steiner, George A. John B. Miner. 1986, **Management Policy and Strategy**, USA: Macmillan/McGraw-Hill School Division.

Sucu, Yaşar. 1971, **Yönetim: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler**, Bolu: AİB Basımevi.

Sucu, Yaşar. 2000, **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli**, Ankara: Elit Yayıncılık.

şanal, Musa. 2011, **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik zerine Bir Araştırma**, Adana: ukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

şahin, Ali. 2010, "rgt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik", **Maliye Dergisi**, ss. 21-35.

şimşek, M. şerif, 1999, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, Mehmet. 2002, **Ekonominin Lokomotifi Kobilerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Şimşek, M. Şerif. Akgemci, Tahir. Çelik, Adnan. 2011, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, Mehmet. 1994, **Örgüt Kültürü; Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Şişman, Mehmet. 2007, **Örgütler ve Kültürler-Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Pegem Yayıncılık.

Taslak, Soner. Kara, Mehmet. 2009, **İşletme Bilimine Giriş Modern İşletmecilik**, Trabzon: Murathan Yayınları.

Taşçı, Ufuk. 2005, **Örgütsel Kültürün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Elazığ İl Emniyet Müdürlüğü Örneği**, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Terzi, Ali Rıza. 2000, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın.

Tınar, Mustafa Yaşar, 1990, Kurumsal Kültür, Örgütlerin Yaşamında Görünmeyen El , **Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 1-2.

Tikici, Mehmet , Deniz, Mehmet. 1991, **Örgütsel Davranış**, Malatya: Özmert Ofset.

Torlak, N. Gökhan. 2008, **Organizasyon Teorileri**, İstanbul: Beta Yayınları

Tortop, Nuri. İsbir, Eyüp G. Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif, 2007, **Yönetim Bilimi**, Ankara:Yargı.

Tosun, Kemal. 1982, **İşletme Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınevi

Tozkoparan, Güler. Susmuş, Türker. 2001, “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış**, C. 1, S. 1, ss. 202-223.

Türk, M. S. 2007, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Uğuz, Sare Sevgi. 1999, **Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Unutkan, G. A. 1995, **İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uyar, Tevfik. 2013, **Örgüt Kültürü, Oluşumu ve Yaklaşımları**, İstanbul: Entropol Yayınları .

Uygun, Akyay. 2011, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uygun, Nermi. 2006, **Kültür Kuramı**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Uzun, Özlem. Tamimi, Yılmaz. 2012, "Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Boyutunun Meteforlarla Analizi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 1.

Übüş, Ü. Alas, R. 2009, "Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility", **Engineering Economics**, Vol. 1, Num. 61, pp. 90-99.

Üçok, Tengiz. 1989, "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 1-2, ss. 308-323.

Üçok, Tengiz. 1993, "20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri, Bir İrdeleme", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 1.

Ülgen, Hayri. 1997, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.

Ünalın, Şükrü. 2010, **Dil ve Kültür**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Vural, Z. Beril Akıncı. 2003, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları.

Wasti, S. A. 2000, “**Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmeler: Türk Kültürüne Bir Bakış**”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Wendell, French. Bell, Cecil. 1978, **Organization Development**, Engle Wood Cliff: Prentice Hall.

William Evan M. 1993, **Organization Theory: Research and Design**, New York: Macmillan Pub.

Yahyagil, Mehmet. Y. Dikmen, Çiğdem. 2001, ”İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Bilişim Teknolojileri Uygulamalarına Bağlı Olarak Yaşanan Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Algılanması İle Örgütün Yapısal ve İklimsel Özellikleri Arasındaki İlişki”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Sempozyumu Bildiriler**, ss. 885-905.

Yahyagil, Mehmet. Y. 2004, “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, ss. 1-34.

Yağmurlu, Aslı. 1997, “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 52, S. 1-2, ss.717-724.

Yalım, Funda .2017, ”Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahçelievler Belediyesi Çalışanları”, **Erciyes İletişim Dergisi** , S. 1, ss. 20-38.

Yıldız, G. Ardıç, K. 2002, ” Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”, **Mimar ve Mühendis Dergisi**, Y. 6, S. 31, ss. 67-75.

Yüksel, Öznur. 2006, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Gazi Kitabevi

Yılmaz, C. Alpkan, L. Ergun, E. 2005, "Cultural Determinants of Customer and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", **Journal of Business Research**, Vol. 58, Num. 10.

Zerenler, Muammer. İraz, Rıfat. 2006, "Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 16.

Zeytinoglu, G. "Örgüt Kültürü", 2009, Kaynak: <http://209.85.229.132/search?q=cache:kmVbXCGTtecJ:home.anadolu.edu.tr/~gunesze ytinoglu/ppt/kultur.ppt+g%C3%BC%C3%A71%C3%BC+ve+zat%C4%B1f+k%C3%BCl%C3%BCr&cd=8&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>, (Erişim Tarihi: 6 Ocak 2010)

EKLER

EK 1

ANKET FORMU

Bu çalışma, **iş dünyasında farklı sektörlerdeki işletmelerin** genel iş-görme prensipleri, iş ortamlarında en çok uygulanan yönetim ilkeleri ve iş faaliyetleri açısından çalışanların düşüncelerini öğrenmek için **akademik amaçlı** olarak yapılmaktadır. Çalışmanın sonuçları Hittit Üniversitesi öğrencisi tarafından *teorik açıdan ve gizlilik anlayışıyla* değerlendirilecektir. Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Aşağıda **6 genel bilgi sorusu** dışında, iş dünyasındaki uygulamalara ilişkin *farklı görüşler* içeren toplam **54 madde** yer almaktadır. Lütfen, yalnız çalıştığınız bu iş yerinin koşullarını düşünerek, aşağıda belirtilen her bir ifadeye *ölçüde katıldığınızı* (x) *şeklinde* işaretleyiniz.

A. Yaşınız:

18-20 21-25 26-30 31-35 36-40 41 +

B. Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

C. Bu iş yerindeki çalışma süreniz:

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 + yıl

D. Eğitim durumunuz:

ilk-ortaokul lise üniversite yüksek lisans /doktora

E. Göreviniz: (yönetici, uzman, şef, idari-teknik personel v.b. şeklinde yazınız).....
.....
.....

F.İşletmenizdeki toplam yönetici sayısı: (alt,orta ve üst yönetim dahil).....
.....
.....

1	Tamamen katılıyorum
2	Çok katılıyorum
3	Oldukça katılıyorum
4	Az katılıyorum
5	Çok az katılıyorum
6	Hiç katılmıyorum

• **Çalışmakta olduğum bu iş yerinde,**

		1	2	3	4	5	6
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.						
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.						

3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.								
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.								
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.								
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.								
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir								
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.								
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.								
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.								
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.								
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (<i>etik</i>) değerler yoktur.								
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir								
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.								
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.								
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.								
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.								
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.								
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.								
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.								
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.								

22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.						
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.						
24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.						
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.						
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.						
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.						
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.						
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.						
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.						
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.						
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.						
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.						
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.						
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.						
36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.						
37	İşletmemizde gerçekleştirilen görevlerle ilgili kural ve düzenlemeler çok açıktır						
38	İşletmemizde görev tanımları çok açık bir biçimde yapılmıştır. Bütün bölüm çalışanları kendilerinden beklenen iş(ler)in ne olduğunu çok iyi bilmektedir.						
39	İşletmemizde çalışanlar bir üstünün kim olduğunu bilmektedir ve						

	aralarındaki ilişkiler çok açık bir biçimde düzenlenmiştir.						
40	İş akışında tüm bilgiler açık ve kesintisiz bir biçimde ilgili birimlere aktarılmaktadır.						
41	İşletmemizde çalışanlara yapılan iş(ler)in sorumluluğuna denk bir yetki verilmemektedir.						
42	Kademe sayısının azaltılması işletmemizin verimliliğini olumsuz etkilemektedir.						
43	İşletmemiz çalışanlarının, iş koşullarına uygun olarak kendi görev tanımlarını ve düzenlemelerini değiştirme yetkisi yoktur.						
44	İşletmemizde yöneticilere bağlı ast sayısının fazla olması, yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkilerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.						
45	İşletmemizde gerçekleştirilen işler çoğunlukla yüksek uzmanlık gerektirmektedir.						
46	İşletmemizde gereken her durumda bir uzman (yönetici) desteği verilmektedir.						
47	İşletmemizde alınan bütün kararlar bir üst düzey yetkili tarafından gözden geçirilir.						
48	İşletmemizde yapılan işlerde kullanılan yöntem ve teknikler bugünden, diğerine büyük ölçüde farklılık göstermektedir.						
49	İşletmemiz çalışanları büyük ölçüde benzer işleri benzer (aynı) yöntemleri kullanarak yapmaktadır.						
50	İşletmemizde sık aralıklarla hemen çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşmaktayız.						
51	İşletmemizin faaliyetleri genel olarak yüksek uzmanlık gerektiren bölümlerden oluşmaktadır.						
52	Şirketimizde iletişim kanallarında hiyerarşiye mutlak surette uyulması öncelikli bir kuraldır.						
53	İşletmemiz çalışanları kendi görev alanları ile ilgili konularda kendileri karar alabilmektedir.						
54	Şirketimizde bazı önemli konularda işletme ya da bölümler bazında gruplar (komiteler, takımlar v.b.) yararlı olmamaktadır.						

Bize zaman ayırdığınız ve katkınız için teşekkür ederiz!