



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ALAN  
ARAŞTIRMASI**

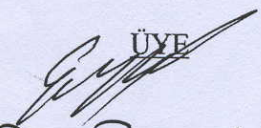
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

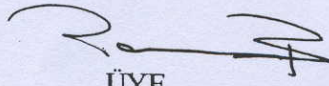
**Kemal KÖKSAL**


**DANIŞMAN  
Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Balıkesir 2007**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ..... İzletme .....  
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / ~~Doktora~~ tezi jürimiz tarafından incelenerek,  
aday ..... Kemal Kadirac ....., ...../...../200..... tarihinde tez savunma sınavına  
alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan ..... "Teknolojide Etik Kültürü"  
.....ve..... Alan Araştırması " .....  
başlıklı tezin Başarılı..... olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ÜYE  
  
Doç. Dr. Feri YILMAZ

ÜYE  
  
Doç. Dr. Pınar BOLAT

ÜYE  
  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

ÜYE



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kemal KÖKSAL**

**DANIŞMAN  
Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Balıkesir 2007**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLEMTE ANABİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kemal KÖKSAL  
200512507003**

**Balıkesir - 2007**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .....  
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / Doktora tezi jürimiz tarafından incelenerek,  
aday ....., .../.../200... tarihinde tez savunma sınavına  
alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan .....  
başlıklı tezin ..... olduğuna oy ..... ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

## ÖZET

### Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması

**Kemal KÖKSAL**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman : Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Ağustos 2007, 125 sayfa**

Bu çalışmanın amacı, eğitim örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve bir akademik örgütte alt kültür grubu olan öğrencilerin, örgütsel yaşama yönelik algılamalarını belirlemektir. Tarama modeli ile gerçekleştirilen bu araştırmada Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F., Necatibey Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi son sınıf öğrencilerini kapsayan çalışmanın sonuçlarına göre öğrenciler güç mesafesi ve iletişim boyutunda olumlu algılamaya sahiptirler. Örgütsel yapı- etkinlik ve semboller boyutunda ise daha çok olumsuz algılamalar belirlenirken, diğer boyutlarda ise ortak algılamaların oluşmadığı görülmektedir. Bu sonuç, kurumun örgütsel performansı yakından etkileyen örgüt kültürünün ve eğitim süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler : Örgüt kültürü, eğitim örgütleri, akademik örgütler, öğrenci kültürü ve öğrenci algılamaları**

## **ABSTRACT**

### **Organizational Culture at Higher Educational and An Empirical Research**

**Kemal KÖKSAL**

**Master Thesis, Department of Business Administration**

**Supervisor : Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**August 2007, 125 pages**

The aim of this study is to emphasize the importance of organizational culture that comprises assumptions, beliefs, values, norms, symbols and practices in the educational institutions and to determine the perceptions of students -a subculture of the academic organizations- about the organizational life. This research aimed at determining perceptions of university students faculty culture is in the scanning model. The scale used in the research was developed by Erdem and İşbaşı (2001). According to the empirical study conducted on the students of Balıkesir University, the students have positive absolute perceptions on two cultural dimensions which power distance and communication. While the mostly perceptions identified the ineffectiveness of organizational structure and symbols, no common perception was found on other cultural dimensions. This result shows that, the five cultural dimensions which effect to educational processes have to be improved.

**Keywords :** Organizational culture, educational organizations, academic organizations, student subculture, student perceptions.

## ÖNSÖZ

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslararası bölgede rekabet edebilmek için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü artırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç “kültür” dür.

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, üretim biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir.

Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır.

Eğitim örgütleri, doğrudan insana yönelik bir hizmet üretirler. Gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içinde oluşur. Örgüt kültürü analizinde kullanılacak yöntemlerden biri, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılarını belirlemektir.

Bu çalışmanın yapılma gerekçesi, örgüt kültürü konusunu çeşitli yönleri ve özellikleri ile ele almaktır. Örgütlerin başarılı olmasındaki faktörlerden biri de, örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşiminden oluşan örgüt kültürü unsurudur. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için örgüt kültürünün benimsenmesi ve yerleşmesi sağlanmalıdır. Bu noktadan yola çıkarak Balıkesir Üniversitesinin örgüt kültürü ortaya konularak mevcut durumun tespiti yapılmaya ve örgüt kültürüne yönelik öneriler getirilmeye çalışılmıştır.



Akademik örgütlerde kültür, öğretim üyeleri, öğrenci ve yönetim alt kültürünün etkileşimi ile üretilir ve bu örgütlerin kültürel özelliklerinin incelenmesi, kültürün araştırma ve öğrenci yetiştirme süreçlerinin geliştirilmesindeki rolü nedeniyle önemlidir. Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Necatibey Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi son sınıf öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algılamalarını ve buna bağlı olarak fakülte kültürünün özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Balıkesir Üniversitesi öğrenci kültürünün, örgütsel yapı/etkinlik, aidiyet, semboller, güç mesafesi ve iletişim/ilişki boyutlarıyla açıklanmaya çalışılan bu araştırma için tarama modelinden faydalanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak kültür kavramının tanımına, unsurlarına ve özelliklerine değinilmiştir. İkinci bölümünde örgüt kültürü kavramının tanımı yapılmış, örgüt kültürünün temel öğelerine ve örgüt kültürü sınıflamalarına değinilmiştir. Üçüncü bölümünde ise genel olarak okul kültürü ve üniversite kültürüne değinilmiş ve Balıkesir Üniversitesi örgüt kültürü araştırmasına yer verilmiştir.

Bu tezin hazırlanmasında yardımlarını benden esirgemeyen başta tez danışmanım Sayın Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye, Yrd.Doç.Dr. Engin ÖZGÜL'e, Dr. Mehmet ERYILMAZ'a ve maddi manevi desteğini esirgemeyen eşim Yeşim KÖKSAL'a teşekkürlerimi borç bilirim.

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜLTÜR KAVRAMI

1.1	KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI, UNSURLARI VE ÖZELLİKLERİ .....	1
1.1.1	<i>Kültür Kavramının Tanımı</i> .....	1
1.1.2	<i>Kültürün Unsurları</i> .....	4
1.1.3	<i>Kültürün Özellikleri</i> .....	5
1.1.3.1	Kültür Öğrenilebilir .....	5
1.1.3.2	Kültür Tarihi Ve Süreklidir .....	6
1.1.3.3	Kültür Toplumsaldır .....	6
1.1.3.4	Kültür Değişebilir .....	6
1.2	KÜLTÜRÜN KAVRAMSAL YAPILARI.....	7
1.2.1	<i>Kültürel Farklılıkları Anlamada Kavramsal Yapıların Rolü</i> .....	7
1.2.2	<i>Kluckhohn ve Strodbeck'in Oluşturduğu Kavramsal Yapı</i> .....	7
1.2.2.1	Çevre ve İlişki.....	8
1.2.2.2	Zaman Yönlendirme.....	8
1.2.2.3	Temel İnsan Doğası.....	9
1.2.2.4	Faaliyet Yönlendirme .....	9
1.2.2.5	İnsanlar Arası İlişki.....	10
1.2.2.6	Yer Yönlendirme .....	10
1.2.3	<i>Trompenaars'ın Oluşturduğu Kavramsal Yapı</i> .....	10
1.2.3.1	Evrensellik – Özellik.....	11
1.2.3.2	Bireysellik – Toplumsallık .....	11
1.2.3.3	Tepkisizlik-Duygusallık .....	11
1.2.3.4	Kesinlik-Dağınıklık .....	12
1.2.3.5	Başarmak-Atıfta Bulunmak .....	12
1.2.3.6	Zaman Yönlendirme.....	13
1.2.3.7	Çevreyle İlişki.....	13
1.2.4	<i>Hall'a Göre Kavramsal Yapı</i> .....	13

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAM VE KAPSAMI

2.1	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAM VE KAPSAMI.....	15
2.1.1	Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	15
2.1.2	Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi .....	18
2.1.3	Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	21
2.1.3.1	Ayırt Edicidir .....	22
2.1.3.2	Bütünleştiricidir.....	22
2.1.3.3	Semboliktir .....	22
2.1.3.4	Kararlı Bir Yapıdadır .....	22
2.1.3.5	Açıkça İfade Edilmeden Anlaşılabilir.....	22
2.1.3.6	Üst Yönetimin Bir Yansımasıdır .....	23
2.1.4	Örgüt Kültürünün İşlevleri ve Yararları .....	24
2.1.5	Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	27
2.1.5.1	Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler .....	29
2.2	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ .....	31
2.2.1	Temel Değerler.....	33
2.2.2	İnançlar.....	37
2.2.3	Tutumlar .....	38
2.2.4	Liderler ve Kahramanlar .....	38
2.2.5	Temel Saygılılar (Varsayımlar).....	41
2.2.6	Normlar.....	43
2.2.7	Dil.....	44
2.2.8	Hikâyeler ve Mitler .....	45
2.2.9	Semboller .....	48
2.2.10	Törenler ve Toplantılar .....	49
2.3	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI .....	51
2.3.1	Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	51
2.3.2	Hofstede'in Örgütsel Kültür Analizi.....	55
2.3.2.1	Güç Mesafesi Özelliği .....	56
2.3.2.2	Belirsizlikten Kaçınma Özelliği.....	58
2.3.2.3	Bireycilik-Kollektivizm Özelliği.....	59
2.3.2.4	Eril ve Dişil Özellikler .....	61
2.3.2.5	Zaman Oryantasyonu .....	62
2.3.3	Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Analizi .....	62
2.3.3.1	Rol Kültürü (Apollo).....	63
2.3.3.2	Görev Kültürü (Athena).....	64

2.3.3.3	Güç Kültürü (Zeus).....	65
2.3.3.4	Birey Kültürü (Dionysus) .....	66
2.3.4	<i>Bill Schneider'in Örgütsel Kültür Analizi</i> .....	67
2.3.4.1	Kontrol Kültürü .....	67
2.3.4.2	İşbirliği Kültürü .....	67
2.3.4.3	Yetenek Kültürü .....	68
2.3.4.4	Gelişme Kültürü .....	68
2.3.5	<i>Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Analizi</i> .....	69
2.3.5.1	Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü.....	69
2.3.5.2	Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü.....	69
2.3.5.3	Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü .....	70
2.3.5.4	Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü .....	70
2.3.6	<i>Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Analizi</i> .....	71
2.3.6.1	Karizmatik Örgütsel Kültür .....	71
2.3.6.2	Paranoid Kültürler .....	72
2.3.6.3	Çekinik Kültürler.....	72
2.3.6.4	İhtiyatlı Kültürler .....	72
2.3.6.5	Bürokratik Kültür .....	72
2.3.7	<i>Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Analizi</i> .....	73
2.3.7.1	Canlı Kültür .....	73
2.3.7.2	Lider Eksenli ve Canlı Kültür.....	73
2.3.7.3	Bürokratik Kültür .....	74
2.3.7.4	Durağan Kültür.....	74
2.3.7.5	Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür.....	74
2.3.8	<i>Sethia ve Glinow'un Örgütsel Kültür Analizi</i> .....	74
2.3.8.1	İlgisiz Kültür.....	75
2.3.8.2	Dikkatli Kültür .....	75
2.3.8.3	Titiz Kültür .....	75
2.3.8.4	Tamamlayıcı Kültür .....	76
2.3.8.5	Diğer Örgütsel Kültür Sınıflamaları .....	77

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM ÖRGÜTLERİ KÜLTÜRÜ VE BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

3.1	GENEL OLARAK OKUL KÜLTÜRÜ.....	78
3.2	ÜNİVERSİTE KÜLTÜRÜ.....	80
3.2.1	<i>Eğitim Örgütleri Olarak Üniversitelerin Yeri ve Önemi</i> .....	80

3.2.2	Üniversitelerde Kültürel Özellikler .....	81
3.3	BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI .....	85
3.3.1	Araştırmanın Amacı.....	85
3.3.2	Araştırmanın Önemi .....	86
3.3.3	Araştırmanın Hipotezleri.....	86
3.3.4	Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	87
3.3.4.1	Araştırma Yöntemi .....	87
3.3.4.2	Evren ve Örneklem .....	87
3.3.4.3	Veri Toplama Aracı .....	90
3.3.4.4	Verilerin Çözümlemesi.....	91
3.3.5	Araştırmanın Bulguları.....	91
3.3.5.1	Faktör Analizi .....	91
3.3.5.2	Frekans Analizi .....	94
3.3.5.3	Korelasyon Analizi .....	98
3.3.5.4	Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA).....	100
3.3.5.5	T – Testi.....	107
	<b>SONUÇ .....</b>	<b>112</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>120</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>129</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>131</b>

## TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Değer Yönlendirme Çeşitlemeleri .....	8
Tablo 2: Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi .....	16
Tablo 3: Sethia ve Glinow'un Örgütsel Kültür Sınıflaması (Bakan, 2004:106).....	76
Tablo 4: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları .	88
Tablo 5: Necatibey Eğitim Fakültesi 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları .....	88
Tablo 6: Fen Edebiyat Fakültesi 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları .....	89
Tablo 7: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Evreni.....	89
Tablo 8: Necatibey Eğitim Fakültesi Çalışma Evreni.....	90
Tablo 9: Necatibey Eğitim Fakültesi Çalışma Evreni.....	90
Tablo 10: Faktör Analizi Sonuçları 1 .....	91
Tablo 11: Faktör Analizi Sonuçları 2 .....	93
Tablo 12: İ.İ.B.F. Fakültesi Frekans Analizi Sonuçları .....	95
Tablo 13: N.E.F. Frekans Analizi Sonuçları .....	96
Tablo 14: F.E.F. Frekans Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 15: İ.İ.B.F. Korelasyon Değerleri .....	99
Tablo 16: N.E.F. Korelasyon Değerleri .....	99
Tablo 17: F.E.F. Korelasyon Değerleri .....	99
Tablo 18: Fakülteler Arası Algılama Farklılıkları Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	101
Tablo 19: Fakülteler Arası Algılama Farklılıkları Scheffe Test Sonuçları .....	102
Tablo 20: İ.İ.B.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı ANOVA Sonuçları .....	103
Tablo 21: İ.İ.B.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı Scheffe Test Sonuçları.....	104
Tablo 22: N.E.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı ANOVA Test Sonuçları.....	105
Tablo 23: N.E.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı Tukey Test Sonuçları .....	105
Tablo 24: F.E.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı ANOVA Test Sonuçları.....	106
Tablo 25: F.E.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı Tukey Test Sonuçları.....	106
Tablo 26: İ.İ.B.F. T – Testi Grup İstatistikleri .....	107
Tablo 27: İ.İ.B.F. T – Testi Sonuçları.....	108
Tablo 28: N.E.F. T – Testi Grup İstatistikleri.....	109
Tablo 29: N.E.F. T – Testi Sonuçları .....	109
Tablo 30: F.E.F. T – Testi Grup İstatistikleri .....	110
Tablo 31: F.E.F. T – Testi Sonuçları.....	110
Şekil 1: Sosyallik ve Dayanışmayı Esas Alan Dört Örgüt Kültürü Tipi .....	54

## EKLER LİSTESİ

Ek 1: Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürü Anketi .....	129
---	-----

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KÜLTÜR KAVRAMI**

#### **1.1 KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI, UNSURLARI VE ÖZELLİKLERİ**

##### **1.1.1 Kültür Kavramının Tanımı**

Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözmek ve gereksinmelerini gidermek için birçok araçlara ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinimleri gidermek için edindiği yetenek ve becerilere göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır.

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, herkesin kolaylıkla kullandığı fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede zor olan bir kavramdır (Güvenç, 1985:110). Kültür bir kavram olarak uzun ve renkli bir geçmişe sahiptir. Üzerinde bu denli çalışma yapılmış bir kavram olmasına rağmen, konunun araştırmacıları tanım üzerinde tam bir fikir birliğine sahip değildirler. Genel olarak kültür, bir grup insanın yaşam biçimidir denilebilir. Ancak kültürün tek bir tanımını yapmak zordur. Kültür kavramının tanımındaki zorluğun sebebi, tanımı yapanların farklı dallarda çalışan bilim adamları olması ve kendi bilimsel sahaları ile ilgili tanımlar yapmalarındadır. Bu sebepten dolayı kültür kavramına değişik açılardan yaklaşarak, kavramın tanımı yapılırken yaklaşım tarzına göre değişik boyutları, işlevleri öne çıkarılmıştır.



Kültür kelimesinin, Latince de bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen “colera” veya “cultura” fiillerinden geldiği kabul edilir. 18. yüzyıldan önce “cultura” kelimesi “ekip”, “biçmek” anlamında kullanılmıştır. Fransızcada da aynı anlamda kullanılan bu kelime, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmış. Kelime buradan Almancaya geçerek, 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış, daha sonradan “kültür” haline gelmiştir (Güvenç, 1991:101).

Kültür ile ilgili çok farklı tanımlar yapılmış olup bunlardan bazıları şöyledir:

Morgan’a göre (1986:112) “En genel anlamıyla kültür, farklı insan gruplarının sahip olduğu, farklı yaşama biçimleri anlamına gelmektedir.” (Terzi, 2000:5).

Kültür “Bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemi”dir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:23).

Kültürün bir başka tanımı da Tylor tarafından yapılmıştır: “Primitive Culture” adlı kitabında kültürü “Bilgi, iman, sanat ve ahlak, örf ve adetler, hukuk ve ferdin mensup bulunduğu toplum tarafından kazandırılmış olunan alışkanlıklar ve yeteneklerin karmaşık bir bütünü” olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 1996:101).

Cilfford Geertz, “sembollerle ifade edilmiş anlamlar örtüsünün tarihsel olarak aktarımı” şeklinde tanımlamakta ve bu sembollerin dilin içerisinde açık ve gizli bir şekilde şifrelendiğini belirtmektedir (Terzi, 2000:7).

Geertz’in kültüre sembolik yaklaşımına karşın Wells kültürü, sosyal katılım yoluyla kuşaktan kuşağa aktarılan bilgi ve davranış şekilleri birikimi ile bilinçli veya bilinçsiz olarak başka insanlardan öğrendiklerimiz şeklinde izah etmektedir (Terzi, 2000:7).

Güvenç (1991:98) kültürün bilim alanında uygarlık, beşeri alanda eğitim sürecinin ürünü, estetik alanda güzel sanatlar, maddi ve biyolojik alanda çoğaltma, üretme ve yetiştirme olarak ifade edildiğini belirtmektedir.

Kültür, bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri (davranış kalıplarını), nesnelere (aletler ve aletlerle yapılan eşyalar), düşünceleri (bilgi ve inançları), duyguları (tutum ve değerleri), içeren yaşam biçimleri bütünüdür (Ergil, 1984:19).

Edgar H. Schein kültürü, "Kültür şimdi, belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılanmak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icad edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir." şeklinde tanımlamıştır (Schein, 1990:109).

Uygur kültürü, "insanlar arasındaki her çeşit karşılıklı etkileşimlerle, her türlü yapıp yaratma alışkanlıklarına, bütün 'manevi' ve 'maddesel' yapıt ve ürünlerine kültür denir" şeklinde tanımlamaktadır (Uygur, 1984:17).

"Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Şu durumda kültür, bir toplumu (veya örgütünü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, o toplumda mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir (Eroğlu, 1982:3-4).

Kültür bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür, belirli bir toplumun hayatlarından doyum sağlayabilmek için başardıkları tüm

bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla, toplumsal kuramları kapsar (Kağıtçıbaşı, 1983:262).

Geniş anlamda kültür, insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlara denir. Kültür, insan gruplarının özel başarılarını içeren, sembollerle nakledilen, kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve tepkilerdir. Kültürün özü, geleneksel düşüncelerden ve bilhassa onlara bağlı değerlerden meydana gelir. Birey için kişilik ne demekse, bir insan grubu için kültür de o demektir. Değişik kültürleri yaratan güçler, bir memleketin tarihi, coğrafyası, doğal kaynakları gibi faktörlerdir. Bu güçlerden meydana gelen önemli değerler ve inançlar insan davranışlarını yönetir ve insani ilişkileri de kolaylaştırır. Zaten bu görülmezlik, kültürleri kuvvetli yapar ve insan farkına varmadan onun davranışını, algılayışını ve hükümlerini uygulamaya başlar (Çetin, 2004:6).

O'Reilly'e (1991:298) göre toplumun ya da örgütün, güçlü ve rekabetçi bir kültür kazanarak avantaj sağlaması için, kültür ve stratejilerin birbirine tam uyması gerekmektedir (Çetin, 2004:19).

Furnham ve Gunter'e (1993:74) göre kültür, insanların fikirlerini düzene koymak, beraberinde yorumlamak, kararlar alabilmek ve neticede hareketlerine yol göstermek için kullandıkları sembol ve anlamlar bütünüdür. İşin nasıl yapıldığı ve insanların birbirleriyle nasıl ilişki kurduğu konusunda paylaşılan varsayımların kültürün içinde yer aldığı doğal kabul edilir. Kültür, belli bir grubun işte davranışlarını öğrenmek üzere icat ettikleri, keşfettikleri ve geliştirdikleri paylaşımların modelleridir. Sonuçta motivasyon, tatmin ve moral üzerinde direkt etkisi olduğu için kültür önemlidir (Çetin, 2004:20).

### **1.1.2 Kültürün Unsurları**

Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir. Kültür, dünyanın anlam varlığına ilişkin tüm düşünülebilirlikleri içerir. İnsan var oluşunun nasıl ve ne olduğudur kültür. İnsanın nasıl düşündüğü, duyduğu, yaptığı istediği; insanın kendisine nasıl baktığı, özünü nasıl gördüğü;

değerlerini, isteklerini nasıl düzenlediği; ne tür bir yaşama biçimi, ne tür bir var olma programı, ne tür bir eylem kalıbı benimsediği kültürün unsurlarıdır (Uygur, 1984:17).

Kültür kavramını ele alan araştırmacıların, ait oldukları disiplin çerçevesinde bazı tanımlamalara gittikleri ve aralarında bir fikir birliği sağlayamadıkları bilinmektedir. Ancak tüm araştırmacıların birleştiği husus, kültürün çeşitli unsurlardan meydana geldiği olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995:7).

Çeşitli yazarlarca yapılan kültürün başlıca unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz: Teknoloji, doğayla mücadele için yapılan yapılar, mimari eserler, ahlak ve estetik, toplumun dili, eğitim yoluyla bazı değerlerin öğrenilmesi, sosyalleşme süreci, din, inançlar, tutumlar, kurallar ve değerler, sosyal örgütlenme ve sosyal kurumları, siyasal yaşam.

### **1.1.3 Kültürün Özellikleri**

Toplumsal yapıya ve sosyo ekonomik, sosyo kültürel koşullara bağlı olarak kültürün özellikleri değişebilmektedir. Kültürün özelliklerinde, kültürün tanımındaki farklılıklara bağlı olarak farklılaşma olmaktadır (Bakan, 2004:14).

Kültürün özelliklerinin ortaya konulması, kültürün ne olup ne olmadığı hakkında fikir verecek ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Erdoğan, 1994:134). Başlıca kültür özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

#### **1.1.3.1 Kültür Öğrenilebilir**

Kültür, içgüdüsel ve kalıtımsal değildir. Bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklardır. Mademki kültür öğrenilen, eğitimle kazanılan bir şeydir; o halde öğrenmenin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorunda olup bu ilke bütün insanlar için geçerlidir. Öyleyse bütün

kültürlerin bu ortak ilkeyi yansıtan, doğrulayan benzerlikler göstermesi beklenmeli ve araştırılmalıdır (Güvenç, 1991:102). İnsanlar doğduğunda her hangi bir kültüre sahip değildir. Çevreden, bireysel inançlar, tutumlar ve değerler edinilir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme sürecinin yardımıyla gerçekleşir (Erdoğan, 1994:135).

### **1.1.3.2 Kültür Tarihi Ve Süreklidir**

Kültür bir kuşaktan diğerine öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır. Kültür sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir.

Kültür dendiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. İşte bundan dolayı kültürün yaradılışa uzanan dolaylı bir geçmişi vardır (Güvenç, 1991:102).

### **1.1.3.3 Kültür Toplumsaldir**

Bir toplumu diğerinden ayırmak için kültür bir tür “marka” gibidir. Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik biçimde taşır (Bakan, 2004:15).

Kültür toplumca benimsenmiştir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1991:27). Kültürel sistem kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür (Güvenç, 1991:103).

### **1.1.3.4 Kültür Değişebilir**

Kültür değişir; değişme, uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler; yayılma, ödünç alma vb. yollarla komşularına da benzerler. Ayrıca kültürel sistemi oluşturan koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bunlar bilinç düzeyine yükselir, bu ihtiyaçları

karşılacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir (Güvenç, 1991:103).

Kültür dinamik bir nitelik taşımaktadır. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Toplumun modern olup olmamasına bağlı olarak kültürel değişme hızlı veya yavaş, keyfi veya zorla gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme hızı yavaş olabilirken modern bir toplumda son derece yüksektir (Unutkan, 1995:5-6).

## **1.2 Kültürün Kavramsal Yapıları**

### **1.2.1 Kültürel Farklılıkları Anlamada Kavramsal Yapıların Rolü**

Kültürü anlamak için kültürün temel varsayımlarının anlaşılması gerekmektedir. Bu maksatla araştırmacılar kültürleri sınıflandırmak amacıyla yapılar oluşturmuştur. Bu yapılar, herkesin aynı davranışı göstermesi beklenemeyeceğinden, bir kültürde beklenen ortalama davranışı temsil ederler.

Kültürel farklılıkları anlamak için kullanılan kavramsal yapılar, kültürün iç yüzünü kavramaya yardımcı olmaktadır. Kültürel boyutlardan oluşan bu yapıların, birbirleriyle benzer veya aynı boyutları kullanmaları ise bu boyutların güvenilirliğini arttırmaktadır. Ancak hiçbir modelin diğerlerinden daha iyi ve doğru olduğu söylenememektedir.

### **1.2.2 Kluckhohn ve Strodtbeck'in Oluşturduğu Kavramsal Yapı**

Kluckhohn ve Strodtbeck 1961 yılında, bir kültürün değer yönlendirmesini tanımlayan altı boyutlu bir model geliştirmiştir. "Değer Yönlendirmesi" adlı model, farklı toplumların değişik konular ve problemlerle nasıl baş ettiklerini temsil etmektedir. Bir kültür, belli bir değer yönlendirmesinin bir veya daha fazla çeşidini kullanmayı tercih edebilmektedir. Model Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Değer Yönlendirme Çeşitlemeleri**

<b>Değer Yönlendirmeleri</b>	<b>Çeşitleme</b>		
Çevre ile İlişkili	Kontrol altına alma	Uyum	Egemenlik
Zaman Yönlendirme	Geçmiş	Şimdiki	Gelecek
Temel İnsan Doğası	Kötü	Tarafsız	İyi
Faaliyet Yönlendirme	Var oluş	Kapsamak	Yapmak
İnsanlar Arası İlişki	Bireysel	Grup	Hiyerarşik
Yer Yönlendirme	Gizlilik	Karışık	Halka ait

Francesco, A.M. ve B.A. Gold, International Organizational Behavior, 1998:20

### **1.2.2.1 Çevre ve İlişki**

Bir kültürün çevre ile ilişkisinin üç çeşidi vardır. Birinci çeşit, çevreye itaat etmektir. Bu ilişkide, insanlar gelişen olayların kaçınılmaz olduğunu düşünmektedir. Diğer bir ifadeyle, insanlar çevreyi olduğu gibi kabul etmekte ve değiştirmeye çalışmamaktadır. Bu tarz kültüre Eskimolar örnek olarak gösterilebilir. İkinci tür ilişki, çevreyle uyum içinde olmaktır. Buna örnek olarak Çinlilerin “Feng Shui” felsefesi gösterilebilmektedir. Çinliler, çevrenin suni olan yönlerinin, doğayla uyum içinde olması gerektiğini düşünmektedir. Üçüncü çeşit olan çevreyle ilişkide egemen olma görüşüne göre ise, gerektiği veya arzu edildiği zaman, teknoloji kullanımı sayesinde çevrenin bazı özelliklerinin değiştirilmesi söz konusudur. Bu görüş daha çok A.B.D. ve Batı Avrupa ülkelerinde benimsenen bir görüştür (Francesco, Gold, 1998:22).

### **1.2.2.2 Zaman Yönlendirme**

Zaman yönlendirme boyutu, bir toplumun geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek zaman üzerine odaklanmasıdır. Geçmişe odaklanan bir toplumda gelenekler önemlidir. İtalyanlar geleneksel olan zanaatçılığa saygı göstermektedir. Şimdiki zamana odaklanan toplumlar için ise önemli olan kısa vadede yapılan işlerdir. Amerikan örgütlerinde yıllık olarak yapılan çalışan

performansının değerlendirilmesi örnek olarak verilebilmektedir. Bu tarz toplumlarda insanlar zamana karşı daha duyarlı olmaktadır. Gelecek zamana odaklanan toplumlar ise, uzun vadede yapılan işlere değer vermektedir. Örneğin Japon toplumunda, yapılan işlerin uzun vadeli ve gelecek kuşaklar için fayda sağlayacak işler olması önemlidir. Bir Japon örgütü, uzun vadede ve hatta örgüt yaşam süreci boyunca çalıştıracığı insanları işe almak istemektedir (Francesco, Gold, 1998:23).

### **1.2.2.3 Temel İnsan Doğası**

Kültürün temel insan doğası boyutu, insanların iyi, kötü veya tarafsız olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Güven duygusu yüksek olan toplumlar, insanların iyi yönlerini görme eğilimine sahip olmaktadır. Buna örnek olarak Japon yöneticiler verilebilmektedir. Japonlar çok önemli olan iş anlaşmalarını bile sözel olarak yapmaktadır. İnsanların kötü olduğuna inanan toplumlarda ise güven duygusu eksiktir. Örneğin benzer bir iş anlaşması A.B.D.'de, avukatlar aracılığıyla mutlaka yazılı olarak yapılmaktadır. İnsan doğasının tarafsız olduğuna inanan kültürler ise, insanın özünün iyi olduğuna ama eline fırsat geçerse kötülük yapma kapasitesine sahip olduğuna inanmaktadır. İnsanın kendisini korumak için tedbirli olması gerektiği fikri egemendir (Francesco, Gold, 1998:23).

### **1.2.2.4 Faaliyet Yönlendirme**

Kültürün faaliyet yönlendirme boyutu, yapmak, kapsamak veya varoluşdan oluşmaktadır. “Yapan” kültürde önemli olan çalışmak, elde etmek ve eylemdir. A.B.D.'de insanlar çok çalışır ve bu başarılarının tanınmasını isterler. “Varoluş” kültürlerinde ise “çalışmak için yaşamak” değil “yaşamak için çalışmak” fikri benimsenmektedir. Meksika’da işadamları iş görüşmelerinden önce sosyal görüşmeler yapmaktadır. “Kapsayan” kültürlerde ise rasyonellik ve mantık vurgulanmaktadır. Bu tarz kültürlerde insanlar arzularını sınırlandırmakta ve daha kontrollü davranmaktadır. Fransızların karar verme yaklaşımı rasyonel, mantıklı ve pragmatiktir (Francesco, Gold, 1998:23).



### **1.2.2.5 İnsanlar Arası İlişki**

“Bireysel” toplumlar kendilerini, kişisel özellikleri ve kazanımlarıyla tanımlamaktadır. A.B.D. rekabetin fazla yaşandığı ve bireysel kazancın ödüllendirildiği bir toplumdur. “Grup-eğilimi” olan toplumlarda ise uyum, birlik ve sadakat önemlidir. İnsanlar birbirlerinin yerine sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Japon örgütlerinde kararlar fikir birliğiyle alınmaktadır. “Hiyerarşik” yapıdaki toplumlarda grup ilişkileri önemlidir ancak aynı zamanda bir toplum veya örgütün içindeki grupların göreceli sıralaması da önemlidir. Buna örnek olarak Hindistan’daki kast sistemi verilebilmektedir (Francesco, Gold, 1998:23).

### **1.2.2.6 Yer Yönlendirme**

Kültürün bu boyutu, insanların yer paylaşımını nasıl yaptığını incelemektedir. “Halka ait” toplumlarda, yer herkese aittir. Japon örgütlerinde, büro düzenlemesi açık bir alanda yapılmaktadır. A.B.D. gibi “Gizlilik” boyutu yüksek toplumlarda ise, insanlar kendi özel alanlarının olmasına özen göstermektedir. “Karışık” toplumlarda da yer, hem özel hem de herkese ait bir kavram olarak algılanmaktadır. Hong Kong’da alt düzey çalışanlar büyük ofis alanlarını paylaşırken, üst düzey yöneticilerin kendilerine ait, özel ofisleri bulunmaktadır (Francesco, Gold, 1998:24).

### **1.2.3 Trompenaars’ın Oluşturduğu Kavramsal Yapı**

Trompenaars (1994) ulusal kültürel farklılıkları yedi kültürel boyutla açıklamaktadır. Trompenaars’ın yedi kültürel boyutunun beş tanesi insanların birbirleriyle ilişkilerine yöneliktir. Bunlar, evrensellik-özellik (özgünlük), bireysellik-toplumsallık, tepkisizlik-duygusuzluk, kesinlik-dağınıklık, başarmak-atıfta bulunmak. Altıncı boyutu ise, geçmiş, şimdiki zaman veya gelecekte ve sıralı veya eş zamanlıdan oluşan zaman yönlendirme boyutudur. Son boyut ise içsel ve dışsallıktan oluşan çevre ile ilişki boyutudur (Trompenaars, 1994:23).

### **1.2.3.1 Evrensellik – Özellik**

Evrensel toplumlarda iyi ve doğrunun her duruma uygulanabileceğine inanılmaktadır. Dolayısıyla yargılar, durumlar göz önüne alınmadan yapılmaktadır. Özellikli toplumlarda ise iyi ve doğrunun belirlenmesinde durum önemlidir. Diğer bir anlatımla özellikli toplumların durum eğilimli oldukları söylenebilmektedir. Evrensel ve özellikli toplumlarda iş sözleşmelerine farklı biçimde yaklaşmaktadır. Evrensel bir toplumda, iş anlaşmaları hukukçular tarafından hazırlanmakta ve anlaşmalara durum değişse bile uyulmaktadır. Özellikli toplumlarda bu durum farklıdır. Diğer bir anlatımla, özellikli bir toplum olan Çin’de iş anlaşmaları başlangıç noktasını oluşturmakta ve devamında ilişkiyi belirleyici olan güç, kişiler ve duruma göre gelişen ilişkiler olmaktadır (Trompenaars, 1994:24).

### **1.2.3.2 Bireysellik – Toplumsallık**

Trompenaars’ın geliştirdiği “bireysellik-toplumsallık” boyutu, Hofstede’in (1991) “bireysellik-toplumsallık” boyutu ile benzerlikler göstermektedir. Bireysel toplumlarda önemli olan “birey” , diğer toplumlarda ise “grup”tur. Bireysellik boyutu yüksek olan toplumlarda, toplum, kanunları ve kuralları, bireysel hakları koruyucu, bireysel kazancı ve gelişimi teşvik edici biçimde oluşturulmaktadır. Toplumsallığı yüksek olan toplumlarda grubun bir parçası olmak kaçınılmaz bir öğedir (Trompenaars, 1994:24).

### **1.2.3.3 Tepkisizlik-Duygusalılık**

Tepkisizlik-duygusalılık boyutunun özü bireylerin duygularını ifade etmeleridir. Tepkisiz toplumlarda duyguların kararı etkileyeceği görüşü yaygındır ve bu yüzden duygular kontrol altına alınmaktadır. Oysa duygusalılığı yüksek olan toplumlarda, bireyin duygularını ifade etmesi doğallık ve dürüstlük olarak düşünülmektedir. Bu iki farklı tip kültürden gelen kişiler iş görüşmeleri sırasında birbirlerini farklı biçimde algılamaktadır. Örneğin tepkisiz toplumdan gelen birey, duygusuz, soğuk ve kalpsiz olarak algılanırken, duygusal toplumdan gelen

birey, hissi davranışlar sergileyen, kendini kontrol edemeyen ve aynı zamanda profesyonelliğe uygun davranışlar sergilemeyen biri olarak algılanmaktadır (Trompenaars, 1994:25).

#### **1.2.3.4 Kesinlik-Dağınıklık**

Kültürün, kesinlik-dağınıklık boyutu, o kültürün gizliliği ve gizliliğe erişimi nasıl algıladığı ile ilgilenmektedir. Kesinlik boyutu yüksek olan toplumlarda, ortak kullanım ve özel kullanım alanları arasında bir ayırım bulunmaktadır. Ortak kullanım alanı, özel kullanım alanından göreceli olarak büyüktür. Özel kullanım alanı sınırlı sayıda erişim verir ve ortak alana göre daha mahremdir. Dağınıklık boyutu yüksek toplumlarda durum tam tersidir. Diğer bir deyişle ortak alan, özel alana göre daha büyük ve daha iyi korumalıdır. A.B.D. gibi kesinliği yüksek toplumlarda, bireyler yaşamlarını ortak ve özel olarak kesin bir biçimde ayırmaktadır. Örneğin bir Amerikalıya, ortak alan olan iş yerinde ulaşmak kolay olurken özel yaşamında ulaşmak mümkün olmamaktadır. Dağınıklığı yüksek bir toplum olan İspanya'da ise bireye özel alanında ulaşmak, ortak alanda ulaşmaktan daha kolaydır (Trompenaars, 1994:25).

#### **1.2.3.5 Başarmak-Atıfta Bulunmak**

Bu kültürel boyut, bireyin gücü ve statüyü nasıl kazandığı ile ilgilidir. Başarma boyutu yüksek olan toplumlarda, toplum mevki kazanma ve mevkiinin etkisini vurgulamaktadır. Bireylerin daha güçlü mevkilere sahip olmalarının nedeni bireysel başarıları; bilgileri ve becerileridir. Bu tarz toplumlarda birey, başarıyı kendi çabasıyla kazanmaktadır. Avustralya gibi başarma boyutu yüksek olan bir toplumda, bireyin yükselmesi işteki başarısıyla doğrudan orantılıdır.

Atıfta bulunma boyutu yüksek olan toplumlarda ise bireyin güçlü bir mevkide olmasının nedeni yaş, cinsiyet, aile, sosyal statü gibi bireylerin kişisel özellikleridir. Örgütlerde kıdemlilere saygı gösterilmektedir (Trompenaars, 1994:26).

### **1.2.3.6 Zaman Yönlendirme**

Kültürün zaman yönlendirme boyutunun iki önemli yönü bulunmaktadır. Birincisi, toplumun, geçmiş, şimdiki zaman ve geleceğe ve bunların birbiriyle ilişkisine odaklanması; ikinci yönü ise zaman boyutunun sıralı veya eş zamanlı olmasına odaklanmasıdır.

Geçmişe odaklı olan bir toplumda gelenekler ve tarih önemlidir. Şimdiki zamana odaklı olan bir toplumda güncel olan olaylar ve ilişkiler önemlidir. Geleceğe odaklanan bir toplumda ise önemli olan geçmiş ve şimdiki zamandan faydalanarak gelecek için avantaj sağlamaktır.

Sıralı kültürlerde, toplumlar işleri tek tek yapmakta, iş görüşme saatlerine sadık kalmakta, programlarını ayrıntılı şekilde hazırlamakta ve programlarını değiştirmemektedir. Eşzamanlı kültürlerde ise birey, birçok şeyi aynı anda yapmakta, iş görüşme saatlerini yaklaşık olarak belirlemekte ve programları kişisel işleri kadar önemli görmemektedir (Trompenaars, 1994:26).

### **1.2.3.7 Çevreyle İlişki**

Çevreyle ilişki iki yönlü olarak ele alınabilir. Birinci yön, toplumların çevreyle ilişkilerini içsel olarak ele almalarıdır. Bu yaklaşımda toplumlar çevreyi kontrol edebileceklerine inanmaktadırlar. Diğer bir deyişle birey, grup veya örgüt bir durumun kontrolünü elinde tutabileceğini düşünmektedir.

Çevreyle ilişki, kültürel boyutunun ikinci yönü ise dışsaldır. Buradaki egemen görüş ise, bireylerin çevreyle uyumlu olabilmeleri için daha esnek olmaları gerektiğidir. Birey kendisine değil başkalarına odaklanmalıdır (Trompenaars, 1994:26).

### **1.2.4 Hall'a Göre Kavramsal Yapı**

Hall (1976), kültürler arasındaki iletişim biçimi farklılıklarını araştırmak için "bağlam" kavramını kullanmaktadır. "Bağlam"ı da, bir olayı çevreleyen bilgi

ve olayın anlamıyla doğrudan ilişkili bir kavram olarak tanımlamaktadır. Hall'a göre ülkelerin bağlam boyutları yüksek ya da düşük olabilmektedir. "Yüksek bağlamlı" bir toplumda, dil insanlar için tek iletişim aracı olmamaktadır. Birey kendisini ifade ederken ses tonu, zamanlama, yüz ifadesi ve davranışı da bir araç olarak kullanmakta ve bu da toplum tarafından kabul edilmektedir. "Düşük bağlamlı" bir toplumda ise, bireyin kendisini ifade ederken sadece doğru seçilmiş, uygun kelimeler kullanması kabul görür bir tarz olmaktadır (Francesco, Gold 1998:25).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAM ve KAPSAMI

#### 2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAM VE KAPSAMI

##### 2.1.1 Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgütsel kültür bir kavram olarak yeni bir kökene sahiptir. “Grup normları” ve “iklim” kavramları uzun bir süredir psikologlar tarafından kullanılmakta ise de, “kültür” kavramı belirgin olarak yalnızca son birkaç on yıldır kullanılmaktadır (Schein, 1990:109).

Kültür, örgütte bir dizi işlevi yerine getirir. Örgütün diğer örgütlerden farklı yönlerini belirtir, örgüt üyelerine kimlik duygusunu aktarır, çalışanların bir şeye bireysel çıkarılardan daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır, sosyal sistemin dengesini güçlendirir ve sosyal bir yapılandırıcı rolü oynar. İş görenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (Robbins, 1994:307).

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” adlı makalesi ile Amerikan akademik alan yazınına girmiş (Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990:286) ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980’li yıllarda gelişme göstermiştir. Ancak kültür kavramının kökleri eskiye dayanmakta olup sosyal bilimcilerin tarihi kadar eski bir kavramdır. Antropologlar, sosyologlar, psikologlar ve ekonomistler uzun yıllar boyunca kültür ve örgüt kültürü alanlarında yöntemler geliştirmiş ve uygulamışlardır. Bu bağlamda örgüt kültürünün tarihsel gelişimiyle ilgili olarak antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi bilimlerinin konuya ilişkin katkılarını incelemek

faydalı olacaktır. Aşağıdaki tabloda yukarıda sözü edilen bilimlerin örgüt kültürüne katkıları özetlenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2001:185).

**Tablo 2: Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi**

<b>Sosyal Bilimciler</b>	<b>Çalışma Alanı</b>	<b>Yöntemi</b>
-Antropoloji	-İnsan Kültürü -Toplum İçindeki İnanç ve Değerler	-Mülakat, gözlem -Tanımlama
-Sosyoloji	-Sosyal Sistemlerin Yapılarının Kategorileştirilmesi	-Sistemik Mülakat -Anket -İstatistik
-Sosyal Psikoloji	-Sembol Kullanımı ve Ortaya Çıkışı -Hikayeler	-Saha Araştırması -Gözlem -İstatistik
Ekonomi	-Bir Toplumun İçindeki Şirketin Ekonomik Yapısı İle Kültür İlişkisi	-İstatistik -Matematik
Modeller		

Antropoloji insan kültürünü inceleyen bir bilim dalı olup, antropologların asli görevi, toplumun kültürünü oluşturan değer ve inançların, toplumun yapı ve fonksiyonlarını ne şekilde etkilediğini incelemektir. Örgüt kültürüyle ilişkili olarak da değer ve inançların, örgütü nasıl etkilediği ve yön verdiği konusıyla ilgilenmektedirler (Bakan, 2004:22).

Sosyologlar ise toplumun informel toplumsal yapı üzerindeki etkisini belirlemek suretiyle örgüt kültürüne katkı sağlamaktadırlar. Her örgütte formel (biçimsel) yapıların yanında informel (biçimsel olmayan) yapılar da oluşmaktadır. Geçerli örgüt kültürünün bu informel yapı ilişkilerini ne yönde ve nasıl etkilediği sosyologların çalışma alanı içerisinde yer almaktadır. Sosyologlar bu incelemelerinde genel olarak antropologların aksine, istatistik ve anket gibi sayısal teknikler kullanmaktadır (Bakan, 2004:22).

Sosyal psikolojinin örgüt kültürüne katkısı sembollerin ortaya çıkışı ile ilgili olmaktadır. Bu sembollerin örgüt kültürüyle ilişkisi, örgüt kültürünün oluşumu ve gelişmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Örneğin, sosyal psikologlara göre insanlar bir konuda karara varırken tek bir hikâyeye ve bilgiyi esas almaktadırlar. Bu hususta da genel olarak şu örneği verirler: “Bir

yakınımızın sık sık bozulan bir arabası vardır. Bu araba artık sizin gözünüzde kötü bir arabadır. Firma sahibi bu arabayla ilgili ne kadar reklam da yapsa bu, arabanın sizin gözünüzdeki intibasını değiştirmeyecektir” (Bakan, 2004:23).

Ekonomistlerin örgüt kültürüne katkısı ise 1980’lerde Batı toplumlarının ekonomilerinde büyük bir düşüş yaşamasiyla olmuştur. Diğer taraftan bir doğu ülkesi olan Japonya uluslararası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlamıştır. Farklı bir kültüre sahip Japonların, dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletlerinin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur. Hiçbir doğal kaynağı, enerjisi olmayan dağlık dört adada yaşayan, 110 milyon insandan oluşan bu ülkenin ekonomik alandaki başarısı tüm batı dünyasının çok büyük ilgisini çekmiştir. Batılı girişimciler kendilerini sorgulamaya başlamışlar, çeşitli akademisyenler de bu başarının altındaki nedeni tartışırken, çoğunluğu bunun ülkenin kültür ve gündelik yaşam pratiklerinden kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmıştır.

Bu döneme kadar rekabet edilemez olduğu düşünülen Amerikan yönetim anlayışı, 1980’lerdeki gelişmelere arzu edilen cevapları verememiştir. Çözüm önerilerinin başarısızlığı, uygulayıcıları ve akademisyenleri yeni çözüm önerileri aramaya itmiş ve bazı akademisyenler örgütlerde verimliliğin artırılması için cevabın örgüt kültürü çalışmalarında olduğuna inanmışlardır. Konu ile ilgili kaynaklara baktığımızda Japonların “mistik” gündelik yaşam pratikleri ve iş anlayışlarının literatüre olan büyük etkisi görülmektedir. Örneğin Gregory’ye (1983) göre; “kültür nosyonu genellikle egzotik, uzak insan ve ülkelerin, mit, rit, dil ve pratikleri ile ilişkilendirilir”. Bu tür düşünüşün arkasında yatan neden, Japon yönetim tarzının mistik olduğu kanısıdır. Semboller, mitler ve adetlerin anlaşılmasıyla, Japon mistik yönetim anlayışının anlaşılacağı, bununla da batılı yöneticilerin aynı verimlilik düzeyine erişeceği düşünülmüştür. Amerikalı yöneticiler kültürü, yöneticiler ve çalışanların isteklerini kaynaştıracak ve böylece örgütte uzlaşma ve işbirliği oluşturacak bir yol olarak görmüşlerdir.



### 2.1.2 Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Örgüt kültürü olarak adlandırılan kavramla ilgili olarak 1980'li yıllar boyunca pek çok tanım yapılmış, bu kavramın içine neleri aldığı ya da almadığı konusunda ortak bir algı dayanağı geliştirmenin bir takım güçlükleri belirtilmiştir (Şişman, 1994:58). Örgüt kültürünü tanımlama çabası taşıyan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak kültürel değerler ve normların davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutuluyordu. Günümüzde örgüt kültür kavramını tanımlama çabaları incelendiğinde, aynı olgulara yer verildiği görülmektedir. Ancak günümüzde örgüt kültürünü tanımlarken konuya daha geniş bir perspektif ile yaklaşılmakta ve özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verilmektedir (Unutkan, 1995:37). Örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımlar, yukarıda belirtilen bir gelişmenin bir sonucu olabileceği gibi araştırmacıların uygulamaya veya teoriye ağırlık vermesinden de kaynaklanabilir. Burada önemli olan kavramın farklı tanımlarının da ortaya konularak, ortak ve aynı noktalarının belirlenmesidir.

Örgüt kültürü, tüm kurum ve kuruluşlar ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda, o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir unsur olarak ifade edilebilir. Bu açıdan örgüt kültürü Daft'a göre "bir örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu" olarak tanımlanabilir. Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimseler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Eren, 1998:86).

Örgüt kültürünü, Louis (1985) "bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti"; Alvesson (1993) "sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıtlılar"; Deal ve Peterson (1991) "örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü" Schwartz ve Davis (1981) "örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler,

değerler ve inançlar kalıbı”; Wagner ve Hollenbeck (1995) “örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış algılar ve tutumlar”; Armstrong (1990) “örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü”; Hofstede (1980) “bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kolektif olarak programlanması” olarak tanımlamışlardır (Terzi, 2000:24).

Gagliardi (1986) örgüt kültürünü, “bir örgütü diğerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi” olarak tanımlamış. Bloor ve Dawson (1994) ise, “işteki bireysel davranışlara rehberlik eden, grubun paylaştığı ortak tecrübeler arasındaki anlam birliğinin oluşumuna yardım eden örgüt hakkındaki inançlar ve algılamalar örüntüsü” olarak; Başaran (1991) “iş görenlerin ortaklaşa geliştirdikleri değer ve düzgüler”; Kozlu (1986) “paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öyküler” olarak tanımlamaktadırlar (Terzi, 2000:24).

Örgüt kültürünü daha kapsamlı biçimde ele alan bir diğer tanıma göre örgüt kültürü: “Tüm personelin davranışlarını ve örgütün temel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kulağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Bu tanım örgüt kültürünün ortak düşünce değer ve normlardan meydana geldiğini belirtmekle kalmamış, aynı zamanda bunların semboller aracılığı ile öğrenilebilirliğini ve aktarılabilirliğini vurgulamıştır (Unutkan, 1995:39)

Örgüt kültürünü daha değişik açıklayan tanımlar mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıkların bulunmasının yanı sıra birçok ortak özellik de söz konusudur. Bu ortak özelliklerin birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler yani neyin iyi neyin kötü olduğu hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değerlerinin mevcut olduğudur. İkinci bir ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi yani bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim

programına yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlar olup örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1991:29).

Terzi'ye (2000:24) göre ise örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılmış tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünü, "paylaşılmış değerler ve normlar" ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğunu söylemek yanıltıcı olmaz.

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle kültür "Bir organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" şeklinde tanımlanabilir (Eren, 1998:113).

Örgüt kültürünün önemini, Watson'ın IBM'deki deneylerin anlatıldığı kitabındaki söyledikleri vurgulamaktadır: "Başarıyla başarısızlık arasındaki gerçek farkın, örgütün kendi insanların güçlü enerji ve yeteneklerini ortaya çıkarmakta gösterdiği beceriyle ilişkili olduğuna inanırım. Acaba, örgüt insanların ortak amaçlarını bulabilmelerine yardımcı olabilmek için neler yapmaktadır? Ortaya çıkan birçok değişimin arkasında, bu ortak amacın ve yön duygusunun kuşaktan kuşağa taşınabilmesi için nasıl bir çaba gösterilmektedir? Yıllar boyu varlığını sürdüren bir örgütü incelediğimizde, onun gücünün örgüt biçiminden ya da yönetim becerilerinden değil, inanç diye adlandırdığımız dirençten ve bu inançların insanları etkilemesinden aldığını sanırım fark edeceksiniz. Benim bu konudaki savım şudur: Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İnanıyorum ikinci nokta, şirket başarısındaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlılık olduğudur. Son olarak da, eğer bir örgüt, değişen dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün görece başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok temel felsefe, ruh ve dürtü rol oynar.

Kuşkusuz tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak, bana göre, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır.” (Varol, 1989:199).

Günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabet, dış pazarlara da açılmış; işletmeler bu yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek, gelişme mücadelelerini artırmak zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamında örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağlılık, değerlerin paylaşılması, kural ve normların benimsenmesi işletmenin rekabet ortamında yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarının benimsenmesini, kuralların kendileri ile içselleştirileceği, iş görenin motivasyonunu artırıp, yaptığı işten doyum almasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda da sürekli değişen bir çevrede yaşayan işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi mümkün olacaktır (Işıkhan, 1996:25).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemelerini sağlar. Bu da işletmelerin yaşamını sürdürmesi, gelişmesi ve verimliliğinde önemlidir. Örgüt kültürü güçlü olan kuruluşlar, zayıf olanlara göre örgüt amaçlarına daha kolay ulaşırlar.

Örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır; çünkü örgüt kültürü, işletmelerin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 1998:376).

### **2.1.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan farklı tanımlardan çıkarılacak özellikler birkaç grupta ele alınabilir. Örgüt kültürünün özellikleri doğal olarak kültür özelliklerinden pek farklı değildir. Burada önemli olan genel bir kavram olarak kültürün taşıdığı özellikler olup kültür, toplum veya örgüt kültürü olarak

farklı özellikler göstermeyecektir (Unutkan, 1995:40). Örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

#### **2.1.3.1 Ayırt Edicidir**

Her bir örgütün kendine özgü bir tarihi, yapısı, iletişim modeli, vizyonu ve misyonu hikâye ve mitleri vardır. Bütün bu özellikler bir araya gelerek bir örgütü, diğerinden ayıran bir örgüt kültürü oluştururlar.

#### **2.1.3.2 Bütünleştiricidir**

Örgüt kültürü, çalışanların kişisel amaçlarıyla örgütün genel amaçlarının bütünleşmesine yardımcı olur.

#### **2.1.3.3 Semboliktir**

Örgüt kültürü, inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi olarak görülmektedir. Bu semboller örgütün kültürüne ilişkin işaretlerle örülür. Örgütte işlerin nasıl yapıldığına dair hikâyeler, örgüt değerlerini yansıtan sloganlar, çalışanların ödüllendirildiği tören ve seremoniler sembolik olarak örgüt kültürü hakkında bir fikir vermektedir.

#### **2.1.3.4 Kararlı Bir Yapıdadır**

Örgüt kültürü zaman içinde çok yavaş değiştiğinden kararlı bir yapıdadır. Bunun dışında, örgüt çok büyük bir krizle karşılaştığında ya da iki farklı örgüt birleştiğinde kültür şokunu engellemek için, iki kültürün dikkatli bir şekilde bir araya getirilmesiyle yaşanmaktadır.

#### **2.1.3.5 Açıkça İfade Edilmeden Anlaşılabilir**

Örgüt kültürü açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilen bir yapıdadır. Bununla birlikte günümüzde örgüt yöneticileri tasarladıkları kültür hakkında konuşmakta ve birçok üst düzey lider örgütlerinde nasıl bir çevre yaratmak istedikleri hakkında konuşmayı önemli bir görev olarak görmektedir.

### 2.1.3.6 Üst Yönetimin Bir Yansımasıdır

Üst yönetimin ön gördüğü kültürel değerler çerçevesinde davranması, çalışanların da bu kültürü daha kolay benimsenmesine yol açar (Akıncı, 1998:45).

Eren'e (1998:89) göre ise, örgüt kültürü konusunda çalışan çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.

Örgütsel kültür örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.

Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Tevrüz (1996:88) işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapıları dikkate alarak örgüt kültürüne ilişkin şu özellikleri belirlemiştir:

İşletme kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır

Kültür, işletmedeki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır

Kültür, işletmenin yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir

Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir

Kültür, örgüt içindeki insan davranışlarının ifade sel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir

Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür

Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur

#### **2.1.4 Örgüt Kültürünün İşlevleri ve Yararları**

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını artırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000:57).

Örgüt kültürü bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgütsel kültür işgörenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynar (Nevstrom ve Davis, 1993:58-59, akt. Terzi, 2000:57).

Scheinder (1988:231) örgüt kültürünün temel işlevlerini; kontrol, koordinasyon ve bütünleştirme olarak üç başlık altında toplamıştır (Unutkan, 1995:71-76).

Greenberg ve Baron (1995: 540) örgüt kültürünün işlevlerini, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmak, örgütün misyonuna bağlılığı arttırmak ve davranış standartlarını açıklamak ve desteklemek olarak ifade etmektedirler.

Schein (1989: 52-66) kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek, örgüt kültürünün işlevlerini, "hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme" ve "iç bütünleşme" olarak iki ana başlıkta incelemektedir.

## 1. Hayatta Kalma ve Dış Uyum Problemlerinin Çözümünde Örgüt Kültürünün İşlevleri:

- a) **Misyon ve Strateji:** Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
- b) **Amaçlar:** Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
- c) **Araçlar:** Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.
- d) **Ölçümler:** Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan ölçütler üzerinde ortak fikir geliştirme.
- e) **Düzenlemeler:** Amaçlara ulaşamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

## 2. İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri:

- a. **Ortak Dil Ve Kavramsal Sınıflamalar:** Eğer işgörenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkânsızlaşır.
- b. **Grup Sınırları ve Kriterler:** Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen ölçütler oluşturma ve kimin içeride, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme.
- c. **Güç ve Statü:** Her örgüt kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kriterleri içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmada can alıcı bir noktadır.
- d. **Samimiyet, Arkadaşlık ve Sevgi:** Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. İşgörenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve samimiyet, görevlerin yönetim şartları içerisinde ele alınmalıdır.



- e. **Ödüller ve Cezalar:** Her grup hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır.

Varol (1993:186) örgüt kültürünün işlevlerini, örgütün sürekliliğini sağlamak, işgörenleri motive etmek, örgütün kimliğini tanımlamak, istikrar sağlamak olarak belirtirken; Özdevicioğlu'na (1995:125-126) göre örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından işgörenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde önemli bir işlev görür. Ayrıca örgüt kültürü, iletişim ve işgörenler arası ilişkilerde işgörenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Nesilden nesile aktarıldığı içinde örgüte süreklilik kazandırır.

Yukarıdaki açıklamalara çerçevesinde örgüt kültürünün, örgütün devamlılığını sağlayan problem çözme süreçlerine, güdülemeye, örgütsel adanmışlığa, davranışları belirlemeye ve sosyalleşmeye, iletişime yönelik işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000:62).

Örgüt kültürü, işlevlerinden dolayı hem yöneticiler hem de çalışanlar için bazı yararlar sağlamaktadır.

Örgüt kültürü çalışanların belli standart, norm ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur; iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Eren, 1998:115).

Örgüt kültürü semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyelerle nesilden nesile aktararak bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu da örgütsel yaşamı sürekli kılabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1991:31).

### 2.1.5 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Bir örgüt kültürü, durup dururken kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Örgüt kültürünün başlamasından, oluşup korunmasında, örgüt içinde mevcut kültürün gelişmesinde veya örgüt kültürünün değişiminde bir çok faktörün etkisi vardır (Akıncı, 1998:71). Örgüt kültürünün oluşumu, bu konu ile ilgili araştırma yapmış kişilerin fikir birliğine varmış oldukları iki temel unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan bir tanesi örgütün kurucusu ve örgütün lideri ikincisi ise çevrenin ne şekilde algılandığıdır (Schein, 1989:209).

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların rolü önemlidir çünkü kurucular, daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracağı örgüt üzerinde etkileri olması söz konusudur (Robbins, 1994:307; Wilkins ve Ouchi, 1983:472; Peters ve Waterman, 1987:132).

Schein (1983:16-17) bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir (Terzi, 2000:24).

Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.

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

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

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

Schein (1988:24-26) kültürün oluşumuyla bağlantılı olarak kültürün öğrenilmesini “sosyal travma” modeli içerisinde düşünülebilecek endişe ve zorlukların üstesinden gelme ve başarı çerçevesinde düşünülebilecek olumlu ödül ve destekle öğrenildiğini ifade etmektedir.

Sosyal travma modelinde, yeni bir grup kurulduğunda, grup üyelerinin birlikte çalışıp çalışamayacağı, üretken olup olamayacağı, hayatta kalıp kalamayacağından kaynaklanan temel bir belirsizlik endişesi ile karşılaşır. Bu durum, grup üyelerinin hayatı daha tahmin edebilecekleri ve paylaşabilecekleri duygu ve düşünce yollarını aramalarına yol açar. Grubun kurucusu problemlerin çözümünde bazı tercihlere sahiptir. Fakat grup üyeleri bu tercihlerin nasıl çalıştıklarını görür ve sadece sonuçları ile ilgilenir. İç travmalara ek olarak her yeni grup ilk dönemlerinde hayatta kalma krizleriyle karşı karşıya kalacaktır. Grup bir krizi algıladığında ve üstesinden geldiğinde bir rahatsızlıktan da kaçınma yolunu öğrenir. Önceki krize benzer endişe verici durum tekrarlandığında grup endişeyi azaltmak için daha önce yaptığı şeyi tekrarlayacak ve “burada işlerin yapılış tarzı” düşüncesine ulaşacaktır (Terzi, 2000:26).

İkinci önemli öğrenme mekanizması olumlu ödüllendirme ve destektir. Her örgüt kurucularının en düşük maliyetle üretim yapma, iyi müşteri hizmeti ve işgörenlere iyi davranma gibi başarılı olma inançlarıyla işe başlar. Bu inançlara dayalı eylemler, grubu başarıya götürdüğünde, grup çalışan her ne varsa tekrarlamayı öğrenecek ve dünyanın gerçekten böyle olduğu fikrini paylaşacak ve bu çerçevede kültür yaratılacaktır (Terzi, 2000:27).

Cavaleri ve Obloj (1993:2727-276) örgütün kuruluş aşamasında stratejik hedeflerin belirlendiğini ifade ederek, bu aşamayı kültürün oluşumunda değerlerin seçimi olarak adlandırmaktadır. Bu ilk aşamadaki seçimler nasıl başarılı olunacağına dair görüşleri kapsar. Bu aşamada işgörenler liderin görüşünü benimseyebilir. Yine de kurucular işgörenlerin eylemlerine yön verme gücüne sahiptir. Kültürün oluşmasında ikinci aşamayı Cavaleri ve Obloj, “başarıdan yana olmak” olarak ifade etmektedirler. Bu aşamada kurucuların

fikirlerinin geçerliliği tecrübeyle onaylanmış ve muhtemelen birçok örgüt üyesi tarafından benimsenmiştir. Değerler ve normlar başarıya ulaşma sonucunda kuvvetlenmiştir (Terzi, 2000:27).

Üçüncü aşama değerlerin idealize edilme aşamasıdır. Adetler, kahramanlar, argo gibi artifaktların (maddi şeyler) görünüşü daha da kuvvetlenir. Örgütsel argo ve sloganlar örgütün biricikliğini oluşturmaya yardımcı olarak iletişimde bir rol oynar.

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

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte işgören olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel yapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir (Terzi, 2000:28).

İşgörenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir payda da birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yararlar için ortaklaşa davranmak, bunun içinde ortak bir dil, değer ve normlara gereklilik vardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1988:42; Başaran, 1991:242).

#### **2.1.5.1 Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler**

Örgütler çevreleri ile sürekli olarak etkileşim içerisinde dirler. Bundan dolayı örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle oluşur. Tosi v.d. (1996:70-72) örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri şu şekilde sınıflandırmaktadırlar (Terzi, 2000:30):

- 1. Genel Dış Etkiler:** Toplumun paylaştığı tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi örgütün üzerinde hiçbir kontrolü olmayan veya az bir kontrolü olan faktörlerdir.
- 2. Toplumsal Değerler ve Milli Kültür:** Toplumdaki inançlar ve değerler (insanlık erdemi ve bireysel özgürlük gibi) toplumdaki güç mesafesinin şekli, zaman ve iş yönelimi gibi faktörlerdir.
- 3. Örgüte Özgü Faktörler:** Çevredeki teknolojik değişme örgütün gereksinimlerini de değiştirecektir. Bu durum örgüt kültürünü farklı seviyelerde etkileyecektir. Mesleki sosyalizasyon sürecinde daha iyi eğitilmiş işgörenler ve güçlü profesyonel değerler oluşacaktır. Bu da parçalanmış mesleki alt kültürleri doğurabilir. Örgütün tarihindeki önemli olaylar ve kişiler de örgütte özgü faktörler arasındadır.

Swales (1995:288-293) örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir (Terzi, 2000:30-31):

- 1. Kurucuların Etkisi:** Örgüt kurucuları örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular kültürü hem yaratır hem de geleceğe taşırlar. Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonları örgütsel inanç ve geleneklerin özünü oluşturur.
- 2. İç Çevrenin Etkisi:** Örgütlerin kendilerine has kültürleri örgütün yapısı ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültürü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir.
- 3. Dış Çevrenin Etkisi:** Örgütler farklı sektörlerde eylemlerini sürdürürler. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını becerilerini ve kullanmaları gereken kaynakları belirleyecektir. Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.

4. **Yönetim Uygulamaları:** Örgütün kuruluş aşamasında kurucuların etkisi büyüktür. Bu etki örgüt büyüdükçe ve geliştikçe azalma eğilimi gösterebilir. Örgütte işlerin yapılış tarzı zamanla uygun olmayan bir şekle dönüşebilir. Örgütün değişen çevresi örgüte yeni sorumluluklar getirir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır. Bu etki, yöneticilerin örgütsel inançların yeni durumlara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde oluşabilir.
5. **Ulusal Kültürün Etkisi:** Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır.

Örgüt kültürünün oluşumu etrafında yapılan tartışmalar değerlendirildiğinde kültürün oluşumuna etki eden faktörler; kurucuların etkisi, dış faktörler ve örgüt içi faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir (Terzi, 2000:31).

## 2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda, kültür kavramının tanımında olduğu gibi, değişik yaklaşımlar görülmektedir.

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Erdem, 1996:37).

Pettrigrew (1979:574) örgüt kültürünün öğelerini, semboller ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır.

Trice ve Beyer (1984:654) örgüt kültürünün öğelerini, değerler normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

Meek (1988:466) kültür öğelerini; semboller (dil, mimari ve artifaktlar) mitler, düşünce sistemleri (ideoloji dahil) ve ritüeller olarak tanımlamaktadır.

Gordon (1991:690-691) ise, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler (bireysel yönelim veya kolektif yönelim gibi) olarak altı grupta toplamaktadır.

Kono'ya (1992:56) göre örgüt kültürü: Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler, örgüt üyelerinin karar alma yöntemleri ve düşünme şekilleri, açık davranış örüntüleri olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır.

Kozlu (1986:64) ise, kültür öğelerini, temel değerler ve inançlar, liderler, kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler olarak tanımlamaktadır.

Erdoğan (1994:128) maddi kültü öğelerini, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, sosyal organizasyon ve politik hayat şeklinde sıralamaktadır.

Duncan (1989), örgüt kültürünün öğelerini (1) görülen (objektif) öğeler (örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar) ve (2) görülmeyen (subjektif) öğeler (sayıtlılar, değerler, inançlar, anlamlar) olmak üzere iki bölümde açıklamıştır.

Schein (1984:4) göre kültürün üç temel düzeyi vardır.

- 1) Artifaktlar:** Görülebilen fakat deşifre edilemeyen; buluşlar, teknoloji, sanat, görülebilen ve duyulabilen davranış örüntüleri
- 2) Değerler:** Farklılığın daha yüksek seviyeleri
- 3) Temel Varsayımlar:** Kanıksanmış, görülmeyen, tahmin edilen, çevreye ilişkin, gerçeğin, zamanın mekânın doğasına ilişkin,

insanın doğasına ilişkin, insan faaliyetlerinin doğasına ilişkin, insan ilişkilerinin doğasına ilişkin.

### 2.2.1 Temel Değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Başaran, 1991, Köse, Tetik ve Ercan,2001). Stackman v.d. (2000:38) göre değerler bireylerin eylemlerine yol gösteren, ihtiyaçları tatmin eden veya tatmin edeceği inanılan standartlar, amaçlar ve şartlardır.

İşletme sahipleri ve çalışanları tarafından paylaşılan ve kabul edilen temel değerler örgüt kültürünün paydasını oluşturur. Herkese ortak çalışma sonucu ulaşılabilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin temel noktalarını ortaya koyar ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir (Kozlu, 1986:64).

İnsanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntüleri ifade eden değerler (Şişman, 1994:69) daha çok olanı değil, olması istenilen ideal durumları temsil eder. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Tevrüz, 1996:91).

Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan unsur, değerlerdir. Organizasyon üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. İşletmenin başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996:38).



Bir önerinin, grup tarafından değer olarak algılanabilmesi için yönetici tarafından grubun ikna edilmesi ve başarının paylaşılması gerekir. Bu süreç sonucunda öneri bilişsel dönüşüm sürecine girerek paylaşılmış değer aşamasına ulaşır (Schein, 1989:15).

Deal ve Kennedy (1982:31)'e göre değerler, örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde çok önemli rol oynar. Eğer bir örgütte üretimi geliştirmek önemli bir değerse, en iyi işgörenler örgütün, araştırma geliştirme laboratuvarında çalışmak isteyeceklerdir (Terzi, 2000:43).

Hofstede (1980:18-25) değerleri belirli bir durumu diğerlerine tercih etme eğilimi olarak tanımlarken, değerleri kültürün yapı taşları olarak nitelendirmektedir. Örgüt kültürünü tümüyle tanımlayabilmek için örgüt kültürünün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmek gereklidir. Paylaşılmış değerler Schermerhorn (1994:436)'a göre şu işlevleri icra eder (Terzi, 2000:42-43):

- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.
- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.

Weiss'e (1986:243-247) göre örgüt kültüründe bulunması gereken değerler şunlardır (Bakan, 2004:38):

- İnsanlara saygılı davranma ve değer verme, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olmalıdır.
- Örgütte yönetim, yeni fikirlere ve önerilere açık olmalı ve değer vermelidir.
- Optimum standartlarda hizmet amaçlanmalıdır. Hizmet en yüksek değer olarak kabul edilmelidir.
- Örgütte müteşebbis ruhuna önem ve değer verilmelidir.

- Örgütte sinerjiye değer verilmelidir. Örgütte çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanarak örgütün gelişmesi sağlanmalıdır.
- Liderliğe değer verilmelidir.
- Örgütte mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranılmalıdır.

Gagliardi (1986:121-122)'ye göre değerlerin oluşumunun dört aşaması vardır (Terzi, 2000:43).

Örgüt kurucuları örgütün kuruluş aşamasında bir vizyona sahiptirler. Örgüt üyelerinin görevlerini tanımlarken bir takım değerlendirme kriterlerine ve öznel inançlara sahiptirler. Kurucular rakiplerinden önce daha iyi ve daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir geleceğe inanırlar. Bu inanç onların eğitimlerine, tecrübelerine ve çevre hakkındaki bilgilerine dayalıdır.

Liderin temel inançlarına dayalı davranış arzulan sonuca verdiği takdirde, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için bir referans noktası olarak kullanılır. Bu aşamada muhtemelen örgüt üyelerince paylaşılır.

İstenilen sonuçlar başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak harekete geçirici unsurları tanımlamaya daha çok konsantre olur. "Sonuç" örgütün tarihinde ve yaşamında geçici izler taşırken, harekete geçirici unsur baki kalarak idealleşir. Örgüt sonuçlar için değil, harekete geçirici unsurlar için mücadele eder.

Bu aşamada paylaşılmış değer tüm iş görenlerce sorgusuz bir biçimde kanıksanmıştır. Bu değer otomatik olarak davranışı etkiler.

Robbins'e (1989:119) göre değerler taşıdıkları vurgulara göre ve yönelimlere göre şu şekilde sınıflandırılabilir (Bakan, 2004:39):

**Kurumsal Değerler:** Kritik, rasyonel yaklaşımlar vasıtasıyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

**Ekonomik Değerler:** Yarar ve pratikliğe göre değerlendirilme vurgusuna sahiptirler.

**Estetik Değerler:** Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

**Sosyal Değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.

**Politik Değerler:** Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine yönelik değerlerdir.

**Kutsal Değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya önem veren değerlerdir.

Thevenot (1986:96) ise, değerleri dört bölümde incelemektedir (Bakan, 2004:39):

**Açıklanan Değerler:** İşletmenin faaliyetlerinde hangi kriterleri esas aldığı bilmesi için işletmenin belgelerinde yer alan değerlerdir. Başkanın konuşmalarında, işletme gazetesinde, şirketin yıllık raporlarında, dış iletişim araçlarında, reklâmlarında belirtirler.

**Görülen Değerler:** Olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanamayan değerlerdir. Önemli bir kişinin yarattığı ya da karşı çıktığı bir değer olabilir. Ürün ve strateji seçimi, rekabetle mücadele şekli, dış iletişim ve ödüllendirmede görülür.

**Operasyonel Değerler:** Günlük uygulamalarda görülen değerlerdir. Kontrol sistemleri (bütçe, performans, ücret değerlendirme), işe alma, büro düzenleme, kariyer yönetimi, yapısal ilişkiler (şube, bölümler arası) bu değerleri ifade eder.

**Tutumlar:** Her işletme değer sistemini yansıtan tutumlara sahiptir. Bu tutumlar işletmenin rekabet, ekonomi, pazar, bürokrasi konusunda sahip olduğu dünya görüşüdür.

Wiener'a (1988:537) göre ise, örgüt içerisindeki değerler sistemi işlevsel ve seçkinci olarak iki şekilde oluşabilir (Terzi, 2000:44):

**İşlevsel Değerler:** işgörenlerin eylemlerini yürütme biçimlerini kapsar. Bu değerler özellikle amaçlarda ve bu amaçlara odaklanmış işlevlerde ve uygulama biçimlerinde görülür. Bu değerler, işgörenlerin davranışlarına yol gösterici işlevlere sahiptirler. Çünkü bu değerler, amaçların başarılması anlamında güçlü vurgular içerdiğinden işgörenin muhtemelen rasyonel davranmasına yol açar. İşlevsel değerleri üretimde kalite, müşteri hizmetleri ve yenilik çerçevesinde, müşteri her zaman haklıdır, yeni bir fikri asla öldürme, kalite işimizdir şeklinde ifade edebiliriz.

**Seçkinci Değerler:** Üstünlük gibi daha çok güçlü duygular şeklinde oluşur. Örgütün ürünlerine, üyelerine ve özellikle diğer örgütlerle olan ilişkilerinin önemine ilişkin değerlerdir. Seçkinci değerler bir nevi örgüt milliyetçiliğini yansıtan doğaları içerisinde karşılaştırmalı değerlerdir. Bu değerleri, bir numarayız, en iyisiz şeklinde ifade edebiliriz.

## 2.2.2 İnançlar

İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri sonucu oluşur. Gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur (Bozkurt, 1996:91). İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1994:147).

Sathe'e (1983:7) göre inançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Terzi, 2000:46).

### **2.2.3 Tutumlar**

Tutum en genel anlamıyla bir bireyin; inanç, duygu ve davranışlarına bağlı olarak herhangi bir objeye karşı tutarlı bir şekilde gösterdiği ön tepki eğilimidir. Tutumları bireylerin belirli objelere karşı geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli tavır alışları, davranış biçimleri olarak da tanımlanabilir. Tutumlar bireyleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir ve tutumların oluşmasında duygular, sosyal ve ekonomik faktörler gibi pek çok etken rol oynamaktadır. Bazı tutumlar davranışlarda daha etkin rol oynarken, diğerleri ikinci planda kalabilmektedir.

Kişilerin yaptıkları iş, çalıştıkları kurum, yöneticileri, çalışma arkadaşları, ücret yönetilme biçimleri ve çalışma ortamlarının fiziksel koşullarına karşı tutumları bulunmaktadır. İş görenlerin bu tutumları yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. İnsanların bir konu hakkındaki tutumları bilinirse, davranışlarını önceden kestirme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkün olmaktadır (Erdoğan, 1994:133).

Tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler (Eren, 2001:173). Başka bir deyişle, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilirler.

### **2.2.4 Liderler ve Kahramanlar**

Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden unsurlardır (Akat v.d., 1994:326). Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır (Çetin, 2004:30).

Farnham'a (1997:17) göre, liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir (Bakan, 2004:43).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır. Liderler, kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modelliği yaparlar.

Farnham (1997:17), liderleri, örgüt üyelerine rol modelliği yapmanın yanı sıra, örgütün kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı organizasyonu ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler olarak ifade etmiştir (Bakan, 2004:43).

Örgüt kültürünün bilinmesi lidere şu yararları sağlar (Çetin, 2004:30):

Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, liderin çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.

Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.

Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.

Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.

Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları, örgütsel

kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında çoskusal bağıllık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir. Schein işe alma, seçme ve geliştirmeyle birlikte değerleri gizli veya açık olarak eleştirmeyi de bir liderlik ölçütü olarak kabul edilmiştir (Çetin, 2004:30).

Kahramanlar ise örgütün değer ve kültürünü kendi kişilik özelliklerinde şekillendirerek somutlaştıran ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet eden kişiler olup örgüt kademelerinin herhangi birinden çıkabilirler. Yönetimin herhangi bir kademesinden çıkan kahramanların bir lider ya da yönetici olmaları gerekmez. Örgüt içinde kahraman, örneğin, yeni bir ürün yaratan bir kişi, ürünün daha kaliteli olması için proje üretmiş bir mühendis veya bir ürünü, bir markayı oluşturduğu sloganlarla bütün müşterilere tanıtan yaratıcı bir pazarlamacı olabilir (Bakan, 2004:44). Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kahramanlar, örgütte ulaşılabilir bir kimliği ifade ederler. Kahramanlar aynı zamanda, örgüt üyelerinin bireysel performansını örnek aldığı, ulaşılabilir bir kişiliği ifade eden insanlardır (Kozlu, 1986:67).

Hofstede v.d. (1990:291) kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip, ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler şeklinde tanımlamaktadırlar. Kahramanlar, örgütte çalışanlar için örgütsel değer ve idealler içinde yaşandığı, gözlendiği, açıklandığı, yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar.

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimini, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:39).

Deal ve Kennedy (1982) de örgütsel kahramanların, örgüt üyeleri için örnek olma, performans ölçütlerini gösterme, örgütün dış çevreye karşı temsil

etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli bazı işlevleri yerine getirebileceğini belirtmişlerdir (Bakan, 2004:44).

### 2.2.5 Temel Sayılılar (Varsayımlar)

Sayıtların tanımında değişik terminolojiler kullanılmakta ve farklı tanımlar yapılmaktadır. Kilmann'a (1983:3) göre sayıltı, bir konuya ilişkin neyin mantıklı ve doğru olduğuyla ilgili olarak ortaya çıkan ve kabul edilen sonuçtur.

Schneider'e (1988:231) göre bir örgütsel kültür ögesi olarak temel sayılılar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimidir. Sayılıtların en önemli özelliği tartışmaya açık olmaksızın sorgusuzca kabul edilmeleridir.

Sayıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden temel farkı, sayılıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayılıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar (Bozkurt, 1996:91).

Schein (1985) sayılıtları şu şekilde sınıflandırmıştır (Şişman, 1993:74-93):

**İnsan-Çevre İlişkilerinin Doğasına İlişkin Sayılıtlar:** Örgütsel açıdan çevre, örgütün içinde yer aldığı, faaliyetlerini sürdürürken karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu, siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel çevreyi içine almaktadır. Örgüt üyeleri, örgütün içinde yer aldığı söz konusu dış çevreyi etkileyebileceklerine, kontrol edebileceklerine, yönlendirebileceklerine, değiştirebileceklerine inanabilecekleri gibi; onu etkileme, kontrol etme, yönlendirme ve değiştirme gücüne sahip olmadıklarına; bu nedenle de söz konusu çevreye boyun eğmek, ona tabi olmak, uymak gerektiğine de inanabilirler. Bu bağlamda bir örgütün amaç ve görevle ilgili temel sayılıtları,



kendini çevresel gerçeklerin dışında ve ondan soyutlanmış kabul ediyor, dış çevreyi ve bu çevre içinde yer alan örgütün müşterilerini, rakiplerini görmezden geliyorsa; bu örgütün sonuçta yaşamını sürdürme konusunda sıkıntılarla karşılaşacağı söylenebilir.

**Gerçeğin Doğasına İlişkin Sayılılar:** Gerçeği, fiziksel, bireysel ve sosyal boyutta açıklamak mümkündür. Fiziksel gerçek, nesnel veya deneysel ya da bilimsel olarak nitelendirilebilen gerçektir. Farklı kültürler, fiziksel gerçeği değişik biçimlerde yorumlayabilir ve bu nedenle de neyin gerçek olup olmadığı, gerçeğe nasıl ulaşılabileceği konusunda, farklı kültürlerin insanları, farklı sayılılara sahip olabilirler.

Bireysel gerçek ise insanların her birinin kendine özgü olarak kabul ettiği gerçek ya da doğrulardır. Bu gerçek, kişisel yaşantı ve deneyimlerin bir sonucu olup soyut niteliklidir.

Sosyal gerçek ise, bir grubun üyelerinin çeşitli sosyal konularda kabul ettikleri gerçektir. Bir grubun üyelerinin en önemli sosyal gerçeklerinden birisi, söz konusu grubun sınırlarını tanımlayan “biz” ve “onlar” şeklinde gruplar arasında ayırım yapmada kullanılan ölçütlerdir. Buna göre farklı kültürlerin içinde yer aldıkları, farklı grupların sosyal gerçekleri de farklı olabilmektedir.

**İnsanın Doğasına İlişkin Sayılılar:** Örgütsel açıdan ve bir örgütsel kültür ögesi olarak insan doğasıyla ilgili sayılılar kapsamında “insanın anlamı nedir? İdeal insan hangi özellikleri taşımalıdır? İnsan yaratılış itibari ile iyi, kötü, tarafsız ya da karmaşık bir varlık mıdır? İnsan mükemmel olabilir mi?” vb. sorulara cevap aranması gerekir. İnsanların bu sorulara verecekleri yanıtlar, onların insan doğası konusunda kabul ettikleri temel kültürel sayılıları da yansıtabilir.

## 2.2.6 Normlar

Davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve biçimsel olmayan beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, işgörenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne incelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Hoy ve Miskel, 1991:217; Başaran, 1991:244).

Kilmann'a göre (1988:5) normlar, oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Yazılı olmamalarına rağmen, hikâyelerle, ritüellerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle işgörenler tarafından nesilden nesile aktarılırlar. Armstrong'a (1990:206) göre normların, davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, örgüt iklimini, işgörenlerin nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyebilme özelliği vardır. O'Reilly'e (1995:318) göre ise, normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar "örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş", "değişim hakkında olumlu tutum takın", "eleştiriye kabullen" şeklinde ifade edilebilir (Terzi, 2000:46).

Normlar sosyalleşme süreci içerisinde oluşup, alışkanlık haline gelerek zaman içinde değişebilmektedir (Tolan, 1996:237). Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ödüllendirme ortaya çıkarsa, norm dışı bir davranışın sonucu olarak cezalandırma ortaya çıkar (Özkalp, 1992:76). Ancak onaylanan davranışlar olarak normlara uyulmadığında örgütte yaptırım uygulanması, işgören üzerinde baskı oluşturabilir. Normlar amaçların başarılmasına yardım edebilir, fakat kişisel başarıların önünde engel olabilirler (Terzi, 2000:47).

Şişman'a (1993) göre örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda ortak yönler oluşturan, üyelerin

davranışlarını tatmin etmeye yarayan faktörlerdir. Bu faktörler grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, örgüt amaçlarının benimsenmesinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede vb. yasal düzenlemelerden çok daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilirler (Bakan, 2004:52).

### 2.2.7 Dil

Toplumsal yaşamın, özellikle de üretim etkinliğinin kendi gereksinimlerinden doğmuş olup sürekli gelişme gösteren, sözel göstergeler sistemi; bu sistem, nesnel gerçekliği bilme sürecinde insanların düşüncelerinin oluşmasına yardım ettiği gibi, insanların düşünceleriyle çoskusal yaşantılarını birbirleriyle paylaşmalarını, edindikleri bilgileri tutabilip saklayabilmelerini olanaklı kılan unsurdur (Kültür Sözlüğü, 1983:68).

Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Dil aracılığıyla bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar yeni kuşaklara aktarılır. Dolayısıyla dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Eroğlu, 1996:115). Bir iletişim aracı olan dil örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan, önemli bir kültür ögesidir. Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır. Dil bu işlevlerini yerine getirerek kültürün devamını sağlar (Bakan, 2004:53).

Örgütler veya örgütlerin alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder (Greenberg ve Baron, 1995:545). Bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda hukuk terimleri kullanılırken, bir bankada daha çok ekonomik ve finansal terimler kullanılır. Her örgütün faaliyet dalına uygun bir dili olduğu gibi, örgüt içinde değişik alt kültürlerin de kendine

özgü bir dili olabilir. Örneğin bir üniversitenin farklı fakültelerinde veya bölümlerinde kullanılan dil birbirinden çok farklı olabilir. Örgüt içinde kullanılan bu dil çoğunlukla örgüt dışındakiler tarafından anlaşılmaz. Örneğin çok katlı bir mağazada, genel müdür herhangi bir yardımcısını yanına çağırmak istediği zaman isim kullanılmaz; bunun yerine dâhili anons sisteminden aranılan kişinin kodu duyulur. İşletme dışından olanlar ve müşteriler bu iletişimi anlayamazlar. Örgüt içinde sıkça kullanılan bu kısaltmalar, örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturur. Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir (Robbins, 1994:303).

Dil ile ilgili diğer bir unsur ise örgüt içinde kullanılan sloganlardır. Sloganlar örgüt kültürünü yaymada çok etkili yollardan birisidir ve genellikle tepe yöneticileri tarafından belirlenir. Diğer taraftan yöneticiler tarafından belirlenen sloganları, çalışanların benimsemesi güç olabilir. Yöneticilerin çalışanların da fikirlerini alarak belirleyecekleri sloganlar, daha inanılır ve kolay benimsenebilir olacaktır. Dolayısıyla örgüt kültürünü yaymada daha etkin rol oynayacaktır.

### **2.2.8 Hikâyeler ve Mitler**

Genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikâyeler ve mitler örgüt kültürü açısından önemli kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve mitler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995).

Hikâyeler daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Daft'a (1992:319) göre hikâyeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir (Terzi, 2000:50). Örgütsel hikâyelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün iş görenlere nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, işgörenlerin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı şeklinde üç temel konuyu kapsar (Fairholm, 1994:90).

Hikâyeler, örgüt kurucularının ya da diğer temel kişilerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Hikâyeler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir hikâyeye, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte işgörenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir hikâyeye yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir. Negatif bir hikâyeye, kaliteli bir işgörenin sadakatsizlik suçu işlediğinden dolayı kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca işten çıkarıldığını anlatabilir. Bu tür bir hikâyede kasıt, ima yoluyla işgörenlerin davranışlarını kontrol etmek ve işgörenler arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir (Vecchio, 1995:619).

Hikâyelere karşın mitler ise daha masalcı bir yaklaşımdır. Çok eski medeniyetlerde tabiat olayları, doğal afetler, Tanrılar ve doğaüstü güçlerle ilgili mitler yaratılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak günümüz örgüt kültüründe yaratılan mitler, içinde gerçeği yansıtan bölümler de taşıyan masallardır (Özkalp ve Kirel, 2000:114-115).

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Eliade'e (1993:134) göre mitler, dokunulmaz modeller olarak ortaya çıkmakla, insanın girişimi engelleyecek gibi görüneceklerine, gerçekte insanı yaratıcı olmaya sürüklerler. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğu konusunda güvence vererek, girişimin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuların giderilmesine yardımcı olur (Terzi, 2000:52).

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken, bir grubu diğerinden ayırmaya da yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. Mitler tutucu kuvvetlerdir. Mevcut inançları kutsallaştırır (sekreterlere teknisyenlerden daha az ücret ödenir, gizlilik güç kaynağıdır, yasama süreçleri yasal prosedürlerle özleştirildiği için politikaya avukatlar egemen olur). Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler ve ön yargılar ya da klişelerden türer. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve

işgören kuşağından diğerine aktarılırlar. Bir örgüt değişime giriştiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Aksi bir durumda eski mitlerin yönetimin vizyonunu sınırlaması kaçınılmazdır (James, 1997:81-91).

Mitler, içeriklerine göre rasyonelleştirici, değerlendirici, nitelendirme-uzaklaştırma ve ikilik mitleri olarak değişik kategorilere ayrılabilirler (Erdem, 1996:41-42).

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

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

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

İkilik mitleri, örgüt gerçeği ile toplum değerlerinin yansımasından doğan, işgörenlerin değerleri arasında var olabilecek gerilimleri açıklayan mitlerdir.

Bu açıklamalar çerçevesinde mitlerin, örgüt içerisinde şaşırtıcı olabilecek ya da eylemlerin açıklanmasına yardımcı olan kurgusal öyküler olduğu söylenebilir (Şimşek v.d., 1991:36).

Mitler gelenekler, efsaneler, öyküler, tercihler ve önyargılardan türemekte olup kültürün gerçekliğini nasıl yorumladığı ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını ifade eden ve gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen idealleştirilmiş ve abartılmış hikaye ve masallardır (Bakan, 2004:58).

## 2.2.9 Semboller

Kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Kültürün anlamını açıklayarak örgütün derinliklerindeki değerleri simgelerler. Sembol, kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı, ortaya konan deneyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar olarak ifade edilebilir. Semboller sisteminin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar (Hofstede v.d., 1990:291; Wilkins, 1983:82).

Köse ve Diğerlerine (2001) göre, semboller dıştan bir işaret ya da jesttir ve bir anlam ya da değer temsil eder; çağrışım yoluyla duyguları anımsatıp tahrik eder, böylece belirli fikirlere canlılık verir (Bakan, 2004:59).

Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlamlar taşıyan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, hareketler ve olaylardır (Özkalp ve Kirel, 2000:115). Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar, şarkılar, unvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi vb. gibi bir çok şey örgüt içindeki fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden fazla anlam yüklü olan nesnelere, objelere veya eylemlere yani sembolere dir (Bakan, 2004:59).

Bir sembol, içsel bir inanışın dışsal bir işaretidir. Bir sembolün bir şeyi temsil etmekten öte bir işlevi vardır. Ayrıca sembol ardında yatan inançlar ve mitlerin özellikleri hakkında bir bilinç de verir. Güçlü bir sembol birçok tartışmada en etkili kanıt olabilir. Kürtaj karşıtı göstericilerin cenin resimlerini göstermelerinin nedeni budur. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (James, 1997:85-93). Bazı işlemlerde, özellikle de satış artırıcı çabalar

kapsamında üstün başarı sağlayan personele özel hediyeler verilmektedir. Bir firmada, satışlarını %40 artıran personele kullanması için otomobil verilir. Eğer aynı personel gelecek yılda aynı başarıyı gösterirse bu kez otomobil o personele hediye edilir. Bu araba örgüt içinde başarının bir sembolüdür.

Sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemler olarak ifade edebiliriz (Terzi, 2000:55).

### **2.2.10 Törenler ve Toplantılar**

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir (Terzi, 2000:48).

Törenler, örgütün temel değerlerini en önemli amaçlarını, kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir (Robbins, 1994:319). Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Tolan, 1996:244).

Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri, çay, kahve, yemek toplantıları, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, haftalar, bayramlar vb. sayılabilir. Türkiye’de her gün televizyonda izlenen İstiklal Marşı ve bayrak töreni, ilkokullarda her sabah içilen ant, kutlanan ulusal ve dini bayramlar nasıl ki bireyleri ulusal ve manevi değerlerine, kültürüne bağlayan önemli etkenler ise, güçlü örgüt kültürlerinin de bu tür törenlerle pekiştirildiği söylenebilir (Kozlu, 1986:68). Bu tür etkinliklerin amacının örgüt üyelerini bir arada tutmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak olduğu söylenebilir.



Örgütsel törenlere katılanlar, zaman, mekân, eylem, sorumluluk gibi bazı öğeleri de paylaşmaktadırlar (Bates, 1984:267). Bu törenlerde, örgütün diğer kültürel özellikleri (dil, jest, mimik, törensel davranışlar, özel giysiler vb.) de yansıtılır. Bu törenler örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer ve normların vurgulanması için bir fırsattır. Törenlerin okul yaşamındaki önemine dikkati çeken eğitim bilimci Bates'de (1984:267) törenlerin okullarda "güçlü bir kontrol mekanizması" olarak kullanılabileceğini belirtmiştir.

Bir örgütte törenler, örgütsel düzenin sürdürülmesini, yeni üyelerin tanıtılmasını, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılmasını ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar (Fairholm, 1994:84). Akıncı'ya (1998:139) göre ise törenlerin istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak ve dış çevreye mesajlar göndermek gibi işlevlerinin olduğunu ileri sürmektedir.

Trice ve Beyer (1984:656-657) tören ve toplantıların sonuçlarını teknik anlamlı ve sosyal sonuçlar olarak ikiye ayırmışlardır. Bunların da her birinin gizli ve açık sonuçlarının, amaçlarının olabileceğini belirterek, tören ve toplantıları amaçlarına göre altı grupta toplayarak incelemişlerdir. Törenlerin, örgütsel bir kültür öğesi olarak güçlü örgütsel kültürlerin meydana getirilmesinde ve yaşatılmasında önemli bir role sahip olduğu; güçlü örgütsel kültürlere sahip örgütlerin de aynı zamanda iyi düzenlenmiş ve etkin törenlere sahip oldukları söylenebilir.

Törenlerin gizli ve açık amaçlarının ve sosyal sonuçlarının değerlendirilmesi, örgütsel yaşamın çeşitli görünümüyle kültürel öğeler arasındaki ilişkiyi gösterebilir. Böylece yönetim bilimciler ve uygulamacılar için yeni sosyal sonuçlar ortaya çıkabilir. Ayrıca, törenlerin çözümlenmesiyle, bunların diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri de ortaya çıkabilir (Trice ve Beyer, 1984:654). Bu törenlere katılma oranı, bütünleşme konusuyla ilgili olarak ipuçları verebilir ve bunların çözümlenmesiyle yararlı ya da zararlı yönleri açıklanabilir.

## 2.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel kültürlerin sınıflaması ile ilgili alanyazın incelendiğinde değişik biçimlerde sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflamalarda göze çarpan nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yaptığıdır.

### 2.3.1 Örgüt Kültürü Sınıflaması

**Baskın Kültür – Alt Kültür:** Örgüt kültürü en genel anlamı ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen ortak bir anlayışı, değerler bütünü ve algılamayı ifade eder. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde bu baskın kültürü ifade eder. Örgütün, her bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları örgütün genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bazıları genel değerlerden ayrılabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürleri oluşturur (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998:38). Dolayısıyla baskın kültürün yanında her örgütte ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak gelişen alt kültürler vardır. Alt kültürlerin etkileşimi sonucu örgüt kültürü oluşur. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen ya da heterojen oluşunu belirler (Schein, 1984:7). Alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirine ne kadar yakınsa, örgüt kültürü o derece bütünlük gösterir. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük farklılıklar varsa örgüt kültüründe bütünlük görüntüsü zayıftır (Van Maanen ve Barley, 1985, akt. Erdem ve İşbaşı, 2001:23-57).

**Güçlü Kültür – Zayıf Kültür:** Örgüt kültürü konusunda çok tartışılan bir konu da güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Payne'e (1990) göre örgüt kültürünün güçlülüğü iki şekilde ölçülür. Birincisi örgüt üyeleri tarafından paylaşılma derecesi, ikincisi kültürün örgüt üyeleri tarafından kabul görme düzeyi. Dolayısıyla, güçlü kültürde, örgütün temel değerlerinin, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılması yalnız başına yeterli olmayıp, aynı zamanda örgüt üyelerinin bu değerleri kabul etmesi ve bağlılık göstermesi gerekmektedir.

Örgüt üyeleri temel değerleri ne kadar çok benimser ve onaylarsa örgüt kültürü o kadar güçlenir. Güçlü bir örgüt kültüründe, kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Deal ve Kennedy, 1982), güdüleme düzeyi yükselir ve performans artışı sağlanır (Berberoğlu v.d., 1998:38). Zayıf kültürde ise değerler üzerinde anlaşma sağlanmamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir. Zayıf kültür, örgütte rasyonel biçimde oluşturulmamış amaçlara hizmet ettiğinden, öyküler, semboller ve törenlerle çalışanlara çapraşık mesajlar verebilir. Ayrıca zayıf kültür müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir (Berberoğlu v.d., 1998:38). Açıkça tanımlanmış temel değerler ve standartların olmayışı çalışanları ve bölümleri farklı yaklaşımlara yöneltmektedir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında iletişim eksikliği kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerinin anlatır (Erdem ve İşbaşı, 2001:35).

Bir örgütün kültürü ne kadar güçlü ise, örgüt üyelerinin davranışları daha büyük ölçüde kontrol edilebilmektedir. Çoğunlukla güçlü bir örgüt kültürü, üyeler arasında artan işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılıkla sonuçlanır. Bunun sonucunda yüksek performans, motivasyon artışı, işten ayrılma oranlarında düşüş, kuralların ve bürokrasinin azaldığı kontrol ve öğrenme gibi birtakım süreçlerin içselleştirildiği bir çalışma ortamı beklenilmektedir. Ancak bir örgütün egemen kültürü, temel amaç ve stratejisine karşıt bir biçim almışsa (Şişman, 1994:142) veya değerlere ve geçmişe aşırı bağlılık gözleniyorsa bu durum, örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlara yol açabilir (Erdem ve İşbaşı, 2001:35-36). Uzun vadede güçlü bir örgüt kültürünün olumlu çıktılar yaratabilmesi için değişen şartlara ve yeniliklere hızlı uyum sağlayabilecek, yeterli esnekliğe sahip olması ve alt kültürler arası sinerjinin yaratılması gerekir.

Güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Şişman, 1994:129-130).

Güçlü kültürlere sahip örgütlerde:

İşgörenlerin yaratıcılık, yenilikçilik ve başarı güduları teşvik edilir. İşgörenlerin, mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır.

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

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

İşgörenler, yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir. İşgörenler de yaptıkları işlerle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.

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

Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup, örgütsel çatışmalardan büyük ölçüde kaçınılır; meydana gelebilecek çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir. Örgütte yapılan işlerle ilgili olarak işgörenlerin yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır ve örtbas edilir; şikâyetler ise hoş karşılanmaz.

İşgörenin iş yaşantısına ve görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. İşgörenler arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt bir aile, köy, kulüp havası taşır. İşgörenler arasında karşılıklı güven, dostluk ve arkadaşlık bulunur.

İşgörenler arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgütte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır.

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

İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemlidir.

Örgütsel kültürler, güçlü ve zayıf kültürler biçiminde yapılan sınıflamaya benzer olarak birleştirici ve parçalanmış kültürler, işlevsel ve işlevsel olmayan kültürler (Peters ve Waterman, 1987:86), homojen ve heterojen kültürler (Gregory, 1983:370) şeklinde de ayrıma tabi tutulabilir.

**Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür:** Örgütteki sosyallik ve dayanışma düzeyi esas alındığında ise dört farklı örgüt kültürü tipinden söz edilebilir. Bunlar şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültürel yapılardır. Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki dostlukların ölçütü olup dayanışma ise kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür. Sosyallik ve dayanışmayı esas alan dört farklı örgüt kültürü tipi aşağıdaki şekilde belirgin olarak görülmektedir (Berberoğlu v.d., 1998:38-39).



**Şekil 1: Sosyallik ve Dayanışmayı Esas Alan Dört Örgüt Kültürü Tipi**  
(Kaynak: Goffee ve Jones, 1996:134)

Şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip örgütlerde insanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, kutlamalar, maçlar düzenlenir. Kısacası informel bir yapı vardır. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlıklar, fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir.

Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle örgüte bağlılık zayıftır.

Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini örgütle özleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliklerini örgütün kimliğiyle eş tutarlar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir, örgüt misyonunu belirten ibareler yer alır.

Parçalı kültürel yapı, düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışır ve kendilerini mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler. Kişisel ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır (Goffee ve Jones, 1996:134-143, akt. Berberoğlu v.d., 1998:39-40).

### **2.3.2 Hofstede'in Örgütsel Kültür Analizi**

Geert Hofstede'in kültür konusunda düşünceleri, bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede (1980) kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmanın sonuçlarını dört başlık altında incelemektedir; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erillik-dişilik (Terzi, 2000:69-76). Ek araştırmalar sonrası bunlara zaman oryantasyonu boyutunu katmıştır (Bakan, 2004:82).

### 2.3.2.1 Güç Mesafesi Özelliği

Kültürün bu boyutu bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini; bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir (Hofstede, 1989:392). Dolayısıyla güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir şekilde dağılımı ile ilgilidir (Hofstede, 1980:122).

Hofstede (1980:122-135)'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmekte, gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusu ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır. Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yeredir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler. Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötünden önce gelir. Gücün hukuksallığı tartışılmaz. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazırlar. Güçlüler olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar. Güçsüzler kınanır. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir. Birilerinin gücü diğer insanlar için potansiyel bir tehdittir. Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır. Güçsüzler

arasındaki işbirliği insanların birbirlerine olan güveninin düşük olması nedeniyle zordur.

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda, gücün neden oldukları farklılıkların en aza indirilmesi için uğraş verilirken, güç mesafesi yüksek kültürlerle sahip olan toplumlarda ise, güç farklılıkları benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır. Toplumdaki güç mesafesi ile ilgili bu özelliklerin örgütlere yansması ise şu şekilde olmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik, işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir. Bu örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların fikirleri alınır ve çalışanlar karar sürecine dâhil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Bu örgütlerde katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalılarının mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltır. Örgütte tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlarlar (Sargut, 1994:122).

Hofstede, düşük güç mesafesi yaşayan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda ve İrlanda'yı göstermiştir. Yüksek güç mesafesinin yaşandığı ülkelere ise Malezya, Meksika, Güney Kore, Hindistan, Panama, Guatemala, Filipinler ve Venezuela'yı örnek vermiştir. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada Türk toplumu, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır (Terzi, 2000:71).



### 2.3.2.2 Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Belirsizlikten kaçınma bir toplum üyelerinin kesinlik olmayan, kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Bilginin yetersiz ya da açık olmaması, değişmelerin hızlı ve öngörülemez gelişmesi, yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun söz konusu olması halinde, bir toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır (Hofstede, 1980:111). Toplumda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir. Teknoloji, insanın yarattığı maddi şeyleri; hukuk, sosyal davranışa rehberlik eden formal ve informal kuralları; din, bilinmeyenin bilgisini gösterir. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların kültürel mirasıyla ilişkilidir. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi temel kurumlar vasıtasıyla transfer edilir ve desteklenir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı, sıklıkla çevre kavramıyla ilişkilendirilir. Belirsizliğin kaynağı olarak çevre, örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak ele alınır (Hofstede, 1980:153-155).

Hofstede, (1980:122-123)'e göre belirsizlikten kaçınmanın, düşük olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır; belirsizlikler tehdit olarak algılanıp kaçınılmaz, aksine aşılması gereken engeller olarak algılanıp üzerine gidilir. Bu tür toplumlarda, bireyler riski daha rahat göze alırlar ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar. Toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş ölçütünden başka ölçütlerle de seçilebilir. İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi pragmatik nedenlerden dolayı çığnenebilir. İşgörenler arası yarışma doğru ve haklı olarak kabul edilir.

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 yaş temeline göre seçilirler. İşgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır ve hiyerarşik kurallar uygulanır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. 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 ve oturmuşluk isterler (Terzi, 2000:73).

Hofstede belirsizlikten kaçınmanın en yüksek yaşandığı toplumlara örnek olarak Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa, Guatemala, Uruguay ve Salvador'u göstermiştir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlara örnek olarak Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD ve İrlanda'yı vermektedir. Hofstede'in araştırmalarında Türkiye, belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkeler arasındadır (Terzi, 2000:73). Ülkemizde yaygın olan yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Sargut, 1994:120).

### **2.3.2.3 Bireycilik-Kollektivizm Özelliği**

Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Hofstede (1980:213-218)'e göre bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Çekirdek aileler, büyük aileler ve kabileler gibi insanların birlikte yaşama yollarını yansıtır. Bir başka deyişle, bireycilik-kollektivizm bir toplumun ilişkilerinin insanların daha çok kendilerinin ve birinci dereceden yakınlarının geçimiyle ilgili olduğu gevşek bir toplumsal çerçeve içinde mi, yoksa kişilerin grup içi ve dışı insanlar arasında ayrıma giderek, grup içi üyelerin kendilerine bakmalarını beklediği sıkı bir toplumsal çerçeve içinde mi örüldüğünü gösterir (Bakan, 2004:87). Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken,

bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Bireycilik, insanın zihinsel yapısını, aile, eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini de etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyütme için doğarlar. Bu bağlamda bireyler kendilerini ailelerin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar. “Biz” tercih edilir. Kimlik sosyal sistem içerisinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır.

Bireysellik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlar, herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. “Ben” tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutar ve bireysel başarıya önem verir.

Örgütlerde ise bir toplumun üyelerinden beklenen bireysellik-kollektivizm ile ilgili yaygın bir norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Daha kollektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki işgörenlerde daha güçlü bir duygusal bağ ve birlikte hareket etme anlayışı aranır. Toplumlardaki bireycilik-kollektivizmin derecesi, örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “morale dayalı” bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kâra dayalı” bağlılıklar oluşabilir. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra işgörenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerine de bağlıdır. Küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar, büyük örgütlerde ise kâra dayalı bağlılıklar görülebilir (Hofstede, 1980:213-218).

Hofstede’in araştırmasında en üst düzeyde bireyci toplumlar arasında ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, İsveç ve Danimarka yer almıştır. En üst düzeyde kolektivizmin hâkim olduğu ülkelerin arasında ise Guatemala, Ekvator, Panama, Venezüella, Kolombiya ve Pakistan gibi ülkeler yer almıştır (Bakan, 2004:88). Türkiye ise kolektivizmin yüksek, bireyselliğin düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Terzi, 2000:74).

#### 2.3.2.4 Eril ve Dişil Özellikler

Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Cinsiyet rolleri, aile, okul ve akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir.

Dişil kültürün göstergeleri; insana ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkar. Dişil kültür geleneksel anlamda toplumlarda genellikle kişilikle özleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Bir kültürün erillik boyutu ise eril özellikler olan, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koruyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir. Bir kültürün erillik-dişilik boyutunda, kendine güven özelliğiyle alçakgönüllülük özelliği arasında ilgi kurulmaktadır. Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidirler. Dışsallıktan ziyade içsellik özelliklerine sahiptirler. Erkek kültürde çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişil kültürde ise yaşamak için çalışma ön plana çıkmaktadır. Dişil kültürdeki insanlarda ise kendine güven yerine alçak gönüllülük egemen olmaktadır. Erkeksi değerlerin baskın olduğu kültürlerde bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Uyuşmazlıkların tartışılarak çözümlenmesi yolu tercih edilir. Kadınsı değerlerin ön planda olduğu kültürlerde ise kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı, uyuşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur (Bakan, 2004:89).

Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumdaki iş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi

görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz (Hofstede, 1980:261-297).

Eril yaklaşımı yüksek olan ülkelere Japonya, İtalya, Meksika, Avusturya, Venezüella, İsviçre ve Hindistan örnek verilebilir. Dişil yaklaşımı yüksek olan ülkelere Norveç, Hollanda, Danimarka, Şili, İsveç, Portekiz, İspanya ve Fransa örnek gösterilebilir (Bakan, 2004:91). Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye, erillik-dişilik ayrımının orta sınırına yakın bir ülkedir. Kuşkusuz bizim gibi, kadınların yaşamadığı varsayılan bir erkekler toplumu için bu sonuç kuşku ile karşılanabilir. Fakat dişil özelliklerin olumlu çağrışımları kapsadığı anlaşılmaktadır. Nitekim Sargut (1994) Hofstede'nin araştırmasını test etmek üzere üniversite öğrencileri üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, kız öğrenciler geleneksel, kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken, erkeklerin aynı oranda olmasa bile kadınsı sayılan değerleri erkeksi değerlerden önde tuttukları görülmüştür (Sargut, 1994:113-118).

### **2.3.2.5 Zaman Oryantasyonu**

Zaman oryantasyonu, bir toplumun kararını ne kadar geleneklere ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli, şimdiki dönem kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırdığını gösterir.

Zamanın değeri dakiklikle (saptanan zamana tama olarak uyma) ölçülür. Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde buna çok önem verilir. Örneğin bir toplantı tam zamanında başlar, verilen sürede biter ve bu da herkes tarafından ciddiye alınır. Buna karşılık İtalya, İspanya ve Latin Amerika ülkelerinde dakiklik bilinci daha esnek ve toleranslıdır (Bakan, 2004:90).

### **2.3.3 Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Analizi**

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü yaklaşımları birlikte ele alınmıştır. Çünkü Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü

olarak sınıflandırmaktadır. Handy ise benzer bir sınıflandırmayı yunan mitolojisindeki tanrılarla isimlendirmiştir (Terzi, 2000:76-80).

### **2.3.3.1 Rol Kültürü (Apollo)**

Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Örgüt tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir (Akıncı, 1998:62). Bu kültür sıklıkla bürokrasi ile anılmakta olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir.

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan iş görenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarısını sürdürecektir (Handy, 1981:180).

Rol modelinin simgesi tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri simgeler. Yarının, dünün bir tekrarı olarak kabul edildiği bir anlayış için, rol modeli idealdir. Dün yaşananlar tahlil edilir, bölümlere ayrılır, incelenir ve yeni kurallar geliştirilmiş işlemler dizisi olarak yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için hiç uygun değildir (Handy, 1995:22-23). Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Güç bireylerde değil pozisyonlardadır. Bu kültürün bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenebilir

Jarvis (1999)'e göre rol kültürü, ekonomik göstergelerin esneklikten, teknik uzmanlık ve uzmanlaşmanın ürün geliştirme veya ürün maliyetinden

daha önemli olduğu ortamlarda olumlu sonuçlar doğurabilir. Rol kültürünün önem verdiği hususlar tahmin edilebilirlik, tutarlık ve standardizasyondur, rol kültürü istikrarlı çevrede gelişme eğilimindedir. Rol kültürünün en büyük dezavantajı ise, değişime ayak uydurmada problem yaşamasıdır. Bu kültürün mevcut olduğu örgütlerde kurallar, prosedürler ve işlerin yapılış şekilleri mevcut şartlara cevap veremez duruma gelebilir (Bakan, 2004:92).

### **2.3.3.2 Görev Kültürü (Athena)**

Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disiplinize ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır (Turner, 1990:16).

Görev kültürü gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen bir özellik gösterir. İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede kontrole sahiptir. İşgörenler işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur. Önemli projeler zaman ve materyal kısıtlamasıyla, bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normları çiğnemenen prosedürler ve çalışma yöntemler üzerinde yapılabilir (Handy, 1981:182).

Görev kültürü gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Görev dağılımında, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterliliğe önem verilir. Bu modelin simgesi filedir. Çünkü bu model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir. Güç, filenin kesişme noktalarındadır. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegâne şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir. Görev modeli oldukça pahalı bir sistemdir. Çünkü iş görenleri piyasa fiyatının üstünde ücret alma konusunda ısrarcı olan uzmanlar oluşturur (Handy, 1995:28-30). Görev kültürüne özellikle AR-GE bölümlerinde ve danışmanlık şirketlerinde rastlanır.

Jarvis (1999)'e göre görev kültürü olan takımlar esnektir, belirli amaçlar için oluştururlar ve üzerinde çalışılan projede geline aşamaya göre takım yapısı değiştirilebilir. Bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir. Böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar (Bakan, 2004:93).

Görev kültürünü, işgörenleri bir görev etrafında organize eden, işgörenleri, işleri üzerinde önemli oranda kontrol yetkisi tanıyan, gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek ve yaratıcılık ve duyarlı sezgilere önem veren, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen, esnek ve duyarlı, çevreye uygunluğun esas olduğu bir kültür olarak tanımlanabilir (Bakan, 2004:93).

### **2.3.3.3 Güç Kültürü (Zeus)**

Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19. yy Amerika'sında var olan çete örgütlerinde ve günümüz batı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir (Handy, 1981:178-179).

Güç kültürünü simgeleyen örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru dağılan birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeler. Hızın hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip örgütler kârlı çıkarlar, fakat hız kaliteyi garantilemez. Kaliteyi yaratan Zeus'un ve ona yakın kişilerin yeteneğidir (Handy, 1995:18-19).



Bu bilgiler çerçevesinde güç kültürü, etki, güç ve kontrolün merkezde toplandığı, işlerin teamüllere göre yapıldığı ve değişen şartlara hızlı uyumun sağlanabildiği bir kültürdür. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, hiyerarşide orta kademelerde çalışanlar yetersiz güce sahip olduklarını fark ederek mutsuz olabilirler. Bu tür örgütlerde örgütün başarısı merkezin elinde bulundurduğu gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Eğer güç merkez tarafından etkin şekilde kullanılmaz ise ileride büyük sorunlar yaşanabilir (Bakan, 2004:92).

#### **2.3.3.4 Birey Kültürü (Dionysus)**

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir (Handy, 1981:183).

Güç, görev ve rol kültürlerinde işgörenler için vardır. Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Dionysus taraftarları patron tanımazlar. Yöneticilik bu tür bir kültüre sahip örgütte ev işleri gibi günlük bir görevdir. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren bazı konular bile, tümüyle eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Ancak bu kültür geliştikçe, bütün işgörenler bu kültürün sağladığı yararlılardan faydalanmak isterler ve sorumluluktan ve risklerden kaçınmanın tadına varırlar. (Handy, 1995:33-36).

Çalışanlar, örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yaparlar ve örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler (Bakan, 2004:92).

### **2.3.4 Bill Schneider'in Örgütsel Kültür Analizi**

Schneider, örgütsel kültür sınıflaması konusunda yapılan ilk çalışmalardan olan Harrison ve Handy'nin çalışmalarına dayanarak, kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişme kültürü olmak üzere dört tür örgüt kültürü sınıflaması yapmıştır (Terzi, 2000:80-81).

#### **2.3.4.1 Kontrol Kültürü**

Kontrol kültürü, kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve faydalılıktır. Kontrol kültürlerinde karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış, kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Bu kültürün temel amacı örgüt başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Sistem olarak örgüt her şeyden önce gelir. Bundan dolayı, kontrol kültüründe bilgi ve iletişimin yapısı ve dizaynı örgütsel amaçlar ve bu amaçların başarılması merkezli olarak belirlenir. Bu kültür örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklanmıştır. Kontrol kültürü büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülebilir (Schneider, 1988:240).

#### **2.3.4.2 İşbirliği Kültürü**

İşbirliği kültürü sinerji ile ilgilidir. Bu kültür, birliği, müşterilerle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. İşbirliği kültüründe temel konu insanların tecrübeleri ile gerçekler arasındaki ilişkidir. Schneider'a göre örgütler gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki insanların değişik tecrübeleri ile yollarına devam ederler. Bu kültür müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1988:240). Kontrol kültüründeki gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübelere ve faydalılığa önem verilir. Bununla birlikte kontrol kültüründen farkı karar alma süreçlerinin informal, organik ve insan yönelimli olmasıdır. Bu kültür çok miktarda insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir (Terzi, 2000:81).

#### **2.3.4.3 Yetenek Kültürü**

Bu kültür ayırt etme ile ilgilidir. Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla yapılır. Bu kültürlerde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe çok büyük oranda dikkat edilir. Bu kültürde karar alma süreci bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Yetenek kültüründe temel konular düşünsel amaçlardır. Bilgi ve iletişim yapıları düşünsel amaçlar ve bunların gerçekleştirilmesi merkezli olarak tasarlanır. Bu kültür düşünsel amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1988:241).

Bu tür kültürler, araştırma örgütlerinde, reklam ajanslarında, güçlü bir başarı duygusunun olduğu danışmanlık şirketlerinde görülür (Terzi, 2000:81).

#### **2.3.4.4 Gelişme Kültürü**

Schneider'e göre gelişme kültürü "zenginleştirme" ile ilgilidir. Bu kültür müşterileri maksimum oranda artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Gelişme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Bu kültürün esas aldığı konu örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya aktarılması arasındaki ilişkilidir. Bu kültürde temel nokta neyin planlandığı ile neyin uygulamaya aktarıldığı arasındaki ilişkidir. Gelişme kültürü değer merkezli araçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Schneider, 1988:241).

Bu kültürde yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere, yüksek gayelere, ilhamlara ve niteliğe önem verilir. Karar alma süreçleri, sübjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir. Bu tür kültür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı din ve sağlık örgütlerinde görülebilir (Hawkins, 1997:422).

### **2.3.5 Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Analizi**

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürünü risk üstlenme ve geri bildirim eksenlerini esas alarak dörde ayırmıştır: Yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü.

#### **2.3.5.1 Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü**

Bu tür kültürde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Yüksek risk ve hızlı geri bildirim olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde bahtlı veya bahtsız bir insan olunabilir. Polis bölümleri, görev gereği tehlikelerin ve ölümlerle sonuçlanan olayların yaşandığı bölümler olduğu için bu tip kültürlerin en bariz örneğini oluşturur. Cerrahlar da ameliyatlarda büyük risk üstlendiklerinden bu kültürün bir başka örneğini oluştururlar. Bu tip kültüre kozmetik, reklâmcılık, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek, geri bildirim ise hızlıdır. Bu kültürün olduğu örgütlerde sloganlar “en büyüğü”, “en iyisi” şeklinde yansıtılır (Deal ve Kennedy, 1982:107-110).

Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğundan örgütsel efsaneler kahramanların etrafında bazen artan ve bazen azalan bir şekilde oluşturulur. Ritüeller önemlidir ve sıklıkla bir batıl inanç şeklinde gelişebilir. Bu kültürler, örgütteki yıldız insanlar etrafında şekillenir. Bu kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen etkili satış elamanlarıdır. Ayrıca bu kültürde takım çalışması önemlidir (Reitz, 1987:550).

#### **2.3.5.2 Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü**

Bu kültürde örgütler faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirimde sahiptirler. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su

işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır. Yani, geri bildirim hiç kesintisiz bir şekilde sürekli olarak küçük bilgi kırıntıları şeklinde örgüte akmaktadır.

Hayata geçirilecek bir projenin sonuçlarının iyi gidip gitmeyeceği bilinmeden örgüt bir projeye büyük miktarda para yatırarak, projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması devresindeki geri bildirim uzayarak aylar, hatta yıllar alır. Bu örgüt kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayisinde görülebilir.

Bu tür kültürler, yüksek kalitedeki icatlara yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardım eder. Fakat çok yavaş ilerleyen bir süreçtir (Deal ve Kennedy, 1982:116-119).

### **2.3.5.3 Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü**

Bu tür örgütlerde işgörenler çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti en yüksek düzeydedir. Bu ip kültür bilgisayar üreten şirketlerde, büyük şirketlerin satış birimlerinde görülebilir (Deal ve Kennedy, 1982:108-116).

Bu kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen etkili satış elemanlarıdır. Ayrıca bu kültürde takım çalışması önemlidir (Reitz, 1987:550).

### **2.3.5.4 Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü**

Bu tür örgütlerde düşük risk ve yavaş geri bildirim alınmaktadır. Geri bildirim yavaş olması, işgörenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır. Bu süreçte işgörenlerin ne yaptıklarını ölçmek ve değerlendirmek zordur. Süreçlerin kontrolü kaybedildiğinde bu kültürün diğer bir adı bürokrasi olarak ifade edilebilir (Deal ve Kennedy, 1982:108-119).

Bu kültürde örgütün hiyerarşik kademeleri arasındaki ayırım ve unvanlar önemlidir. Örgütsel hikayeler başarılı olamayan reformcular hakkında

anlatılmasına rağmen, bu kültüre sahip örgütlerde çok sayıda örgütsel kahraman yoktur. Sloganlar muhafazakârlığı ve dürüstlüğü vurgular. Herhangi bir değişim çabası olağan uygulamalarla mevcudun devamını sağlayabilmek için engellenir (Reitz, 1987:551-552).

### **2.3.6 Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Analizi**

Vries ve Miller, kişilik terminolojisi çerçevesinde, örgütsel kültürü tanımlayan "nevrotik örgütler" yaklaşımını ileri sürmüşlerdir.

Tosi v.d. (1996:75-77)'ne göre nevrotik insanlar, kendilerini ve başkalarını etkileyen problemleri olan, aşırı derecede psikolojik eğilimler ve davranışlar gösteren insanlardır. Bu problemler onların toplum dışına çıkarılmasını haklı kılacak kadar ciddi ve önemli değildir. Bu yaklaşım örgüt içinde doğrudur.

Nevrotik örgütler sıkıntılı ve sorunların yaşandığı örgütlerdir. Bu örgütler, nevrotik yöneticilerin veya yönetici gruplarının idaresinde faaliyetlerine devam ederler. Örgütler aşırı derecede merkezileştiğinde, nevrotik yöneticilerin eylemleri ve inançları yönetsel kararlar vasıtasıyla kültürü yansıtan ikincil derecede stratejilere ve uygulama yöntemlerine dönüştürülür.

Kets De Vries ve Miller (1986:268)'e göre, dramatik yönetici kişiliği, karizmatik örgütsel kültüre; şüpheli kişilik, paranoid kültüre; depresif kişilik, çekinik kültüre; kayıtsız kişilik, ihtiyatlı kültüre; zorlayıcı kişilik, bürokratik kültüre yol açar.

#### **2.3.6.1 Karizmatik Örgütsel Kültür**

Bu kültürde bireysellik tepe yönetimi tarafından özellikle abartılı bir biçimde sergilenir. Yöneticiler örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissederler. Karar alma süreçleri örgütün kapasitesi ve çevrenin şartları dikkatli bir analize bağlı olmaksızın, tahminlere ve sezgilere dayalıdır (Vries ve Miller, 1986:273).

Karizmatik kültürde her şey liderin etrafında döner ve diğer yöneticilerin duygu ve ümitleri bu yüceltilmiş insan etrafında şekillenir. Liderin formal ve informal gücünün büyüklüğü, kendisine tek yanlı ve cesur kararları almada büyük bir serbestlik sağlar (Tosi v.d., 1996:77).

#### **2.3.6.2 Paranoid Kültürler**

Paranoid kültürler, güvensizlik, şüphe ve düşmanı tanımlama şeklinde hayatlarını sürdürürler. Yöneticilerde olduğu gibi, işgörenler de aynı güvensizlik, şüphe ve korku içerisindedir. Bu korku ve güvensizlik, işgörenlerin sorumluluklarını ve yapacakları eylemleri reddetmelerine yol açabilir (Vries ve Miller, 1986:269).

#### **2.3.6.3 Çekinik Kültürler**

Çekinik kültürde yöneticiler, örgütlerini rutin girdilerle beslenen basit bir makine gibi görürler. Yöneticiler güçsüzlük ve etkisizlik duyguları içerisinde olduklarından, olayları kontrol edebileceklerine inanmazlar. Yöneticilerdeki amaçsızlık ve kayıtsızlık duyguları örgüte yön verebilecek her türlü teşebbüsü engeller (Vries ve Miller, 1986:272).

#### **2.3.6.4 İhtiyatlı Kültürler**

İhtiyatlı kültürler, bir lider olarak sorumluluklarını terk eden kayıtsız kişiliğe sahip yöneticilerin kendilerini örgütten geri çekmeleri sonucunda ortaya çıkar. Koordinasyon problemleri, bölümler arası rekabet ve strateji kararsızlığı oldukça yaygındır. Örgüt doğasının bölünmüşlüğü iletişim ve koordinasyonu zedeler. Bilgi, etkili uyum için bir araç olarak kullanılmaktan ziyade, güç kaynağı olarak kullanılır (Vries ve Miller, 1986:276-277).

#### **2.3.6.5 Bürokratik Kültür**

Bürokratik kültür, kişisel ilişkilerden soyutlanmış katı bir kültürdür. Bu kültür, yöneticilerin, dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol

arzularıyla yayılır. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kültürde planlama ve kontrol süreçleri bir güven duygusu sağlar (Vries ve Miller, 1986:274-275).

Vries ve Miller bürokratik kültür kavramını, Weber'in bürokrasi kavramı paralelinde kullanmadıklarını ifade etmektedirler.

### **2.3.7 Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Analizi**

Kono beş tür örgüt kültürü sınıflaması yapmıştır: Canlı kültür, lider eksenli ve canlı kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider eksenli durağan kültür.

#### **2.3.7.1 Canlı Kültür**

Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içerisinde hareket ederler. Örgütün amaçları açık bir şekilde anlaşılır ve işgörenler yaptıkları işlerin anlamını bilirler. Bilgi etkili bir biçimde çevreden elde edilir ve müşteri yönelimlidir. Örgütte hem dikey hem de yatay iletişim etkin bir şekilde işlemektedir. İşgörenler işlerini diğer işgörenlerin beklentilerini sezinleyerek yerine getirirler. Örgüt içerisinde karşıt fikirlerin ifade edilmesi serbestisi vardır. Hiyerarşik basamaklar arasında statü farklılıklarına çok fazla önem verilmez ve işgörenler ile yöneticiler arasında çok az bir sosyal mesafe vardır. Bu kültür, strateji üretme ve bu stratejiyi etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir (Kono, 1992:57).

#### **2.3.7.2 Lider Eksenli ve Canlı Kültür**

Bu kültürde örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri rol modeli olarak kabul eder ve onu takip ederler. İşgörenler liderin yeteneklerine ve üst yönetimden gelen fikirlere güvenirlir. Yönetim tutarlı



kararlar aldığı sürece bu tip kültürün işlerliği yüksektir. Fakat yönetim eskidiği ya da yanlış kararlar almaya başladığı zaman bu tür kültürler durağanlaşır (Kono, 1992:57).

### **2.3.7.3 Bürokratik Kültür**

Bu kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İşgörenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için işgörenler risk almaktan kaçınırlar (Kono, 1992:57).

### **2.3.7.4 Durağan Kültür**

Bu tip kültürde eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisine yönelimli olup, örgütte çerce değişimlerine karşı duyarsızlık vardır. Bu tip kültür monopol piyasalarda çalışan örgütlerde ve kamu kuruluşlarında görülebilir (Kono, 1992:57).

### **2.3.7.5 Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür**

Bu kültürde üst yönetim kararlarını yanlış alması pahasına yetkici bir tutum sergiler. İşgörenlerin işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakları yoktur. Bu kültür, bir örgütte üst yönetim uzun yıllar aynı kaldığında gelişme gösterir.

Kono, birçok örgüt kültürünün, lider eksenli ve canlı kültürden başlayarak, canlı kültür, bürokratik kültür ve daha sonra da durağan kültür şeklinde bir seyir izleyebileceğini ifade etmekte ve bu sıralamadan kaçınabilmek için kültürlerin gençleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Kono, 1992:57).

### **2.3.8 Sethia ve Glinow'un Örgütsel Kültür Analizi**

Sethia ve Glinow (1988: 408-416) bir örgütte insan kaynaklarına, verimliliğe ve ödül biçimlerine dayalı olarak dört tip örgüt kültürü tanımlamaktadırlar (Terzi, 2000:88-91).

### **2.3.8.1 İlgisiz Kültür**

Bu kültürde işgörenlerin performanslarına ve başarılarına karşı bir ilgisizlik söz konusudur. Bu kültür, ahlaka uygun olmayan davranışların, moral düşüklüğünün ve karamsarlığın genel bir çerçevesini yansıtır. Bu tür örgütlerin uzun süreli yaşayabilmeleri sorunlu olmasına rağmen, endüstrileri içerisindeki pozisyonlarını sağlamalaştıracakları veya çevrelerini koruyabilecekleri yaşamlarını sürdürebilirler. Bu kültürlerde maddi, iş içerikli ve kariyer ödülleri düşük, statü farklılaşması yüksektir. Performans ödül için bir ölçüt değildir ve sözleşmelerden kaynaklanan zorunluluklara dayalı olması muhtemeldir. İşgörenlerin iş güvenliği düşük, yükselme fırsatları sınırlıdır.

### **2.3.8.2 Dikkatli Kültür**

İşgörenler üzerinde çok yüksek performans standartları konmadan işgörenler dikkatli bir biçimde gözetilmektedir. Bu kültür genellikle örgüt kurucularının babacan felsefelerinin bir ifadesidir. Rekabetçi bir çevre çok baskı uygulamadığı sürece bu kültüre sahip örgütler, işgörenlerin örgüt liderlerine babacan tavırlarının bir karşılığı olarak itaat etmelerinden dolayı işlevlerini sürdürülebilir ve hayatta kalabilirler. Hatta bu kültürler, işgörenlerin sebatları ve dürüstlükleriyle zaman içerisinde başarılı da olabilirler. Bu kültürde maddi ödüller piyasa standartlarıyla karşılaştırıldığında ortalama bir özellik göstermesine rağmen, mesleki ödüller işgörenlerin performansıyla güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. İşbirliği, takım çalışması, liderlik ve çabuk kavrama gibi davranış ve eylemler işgörenlerin ödülleri etkileyebilir.

### **2.3.8.3 Titiz Kültür**

Bu kültürler işgörelere az duyarlıdır fakat performans beklentileri yüksektir. Bu tip kültürler performans dürtülü veya başarı yönetimli kültürlerdir. Bu kültüre sahip örgütlerde performans göz önüne alınan bir şeydir ve hesap edilebilir. Bu çerçevede işgörenler feda edilebilir. Bu kültürde ödüller genellikle çok iyidir. İş güvenliği yüksek oranda performansa bağlı olduğundan bu kültürde

mesleki ödüller çekici olma eğilimindedir. Risk alma ve yaratıcılık görünürde teşvik edilip onaylanırken istenilen performansı göstermeyen işgörenlerin başarısız kabul edilmesi ve cezalandırılması işgörenleri risk almaktan ve yaratıcı fikirlerini açığa çıkarmaktan yıldırayabilir.

#### 2.3.8.4 Tamamlayıcı Kültür

Bu kültürde yüksek derece performans beklentisi kadar, iş görenlere yüksek ilgide yüksek seviyededir. Bu kültürdeki iş görenlere ilgi dikkatli kültürdeki gibi babacan bir özellik göstermez. İnsanın değerli olduğuna içten bir saygı gösterilir. İşgörenlerin örgütsel performans için anlamlı katkılar sağlayabilecekleri varsayılır ve bu nedenle onlardan bu katkıları yerine getirmeleri beklenir. Bu kültüre sahip örgütler, yetenekli ve başarılı işgörenleri elinde tuttuğu ve cezp ettiği için maddi ödüller piyasa şartları ile karşılaştırıldığında çok yüksektir. Bu kültüre sahip olan örgütler aynı zamanda üyelerine büyük ölçüde özgürlük, anlamlı derecede sorumluluk, yüksek oranda tanınma, iş güvenliği ve kalite, eğitim ve geliştirme programları sağlarlar.

**Tablo 3: Sethia ve Glinow'un Örgütsel Kültür Sınıflaması (Bakan, 2004:106)**

Örgüt Sınıflaması	Kültür Sınıflamalarında Temel Alınan Kriterler		
	İşgören	Performans Düzeyi	Ödül Biçimi
İlgisiz Kültür	İşgörenlere karşı ilgisizlik söz konusudur	Performansa karşı ilgisizlik söz konusudur	Performans ödül için ölçüt değildir
Dikkatli Kültür	İşgörenlere ilgi yüksek	Fazla yüksek olmayan performans beklentisi	Mesleki ödüller işgörenlerin performansıyla ilişkilendirilmiş
Titiz Kültür	İşgörenlere karşı ilgi düzeyi düşük	Performans beklentileri yüksek	Ödüller işgörenlerin performansıyla ilişkilendirilmiş
Tamamlayıcı Kültür	İşgörenlere ilgi yüksek	Performans beklentileri yüksek	Ödüller işgörenlerin performansıyla ilişkilendirilmiş

Tablo 3'te görüldüğü gibi tamamlayıcı kültür ve ilgisiz kültür birbirinin karşıtı kültürlerdir. Tamamlayıcı kültürde işgörenlere ilgi ve performans

beklentileri yüksek iken, ilgisiz kültürde hem işgörenlere hem de performansa karşı ilgisizlik söz konusudur. Titiz kültürde işgörenlere karşı ilgi düzeyi düşük, performans beklentileri yüksek iken, dikkatli kültürde işgörenlere ilgi yüksek ancak fazla yüksek olmayan performans beklentileri bulunmaktadır.

### **2.3.8.5 Diğer Örgütsel Kültür Sınıflamaları**

Quinn ve McGrath (1985:325), örgütsel kültürleri yukarıdaki sınıflandırma biçimlerinden farklı bir yaklaşımla (1) rasyonel, (2) gelişmeci, (3) uzlaşmacı ve (4) hiyerarşik kültürler biçiminde sınıflandırmıştır (Şişman, 1993:128-129).

Pumpin ise, örgüt kültürlerinin (1) sonuç merkezli, (2) iş gören merkezli, (3) örgüt merkezli, (4) kazanç merkezli ve (5) müşteri merkezli olarak sınıflandırabileceğini belirtmiştir (Hofstede v.d. 1990:313).

Bourantas v.d. (1990) de örgüt kültürlerini, (1) kulüp kültürü (iyi ilişkiler üzerine kurulmuş), (2) rol kültürü (hiyerarşi, kurallar üzerine kurulmuş), (3) görev kültürü (görev temeli üzerine kurulmuş) ve (4) varoluşçu kültür (kadercilik üzerine kurulmuş) olarak sınıflandırmıştır (Şişman, 1993:128-129).

Jones (1983), (1) üretken, (2) bürokratik, (3) profesyonel olmak üzere üç tip örgütsel kültürden söz etmiştir. Cock v.d. ile Wallach da örgüt kültürlerini (1) bürokratik, (2) yenilikçi ve (3) destekleyici kültürler olarak sınıflandırmışlardır (Hofstede v.d., 1990:313).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM ÖRGÜTLERİ KÜLTÜRÜ ve BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

#### 3.1 GENEL OLARAK OKUL KÜLTÜRÜ

Bir sistem mantığı ile çalışan tüm örgütler gerçekleştirdikleri faaliyetlere bağlı olarak, girdileri–çıktıları, teknik ve beşeri süreçleri açısından birbirlerine göre farklılık gösterirler. Temel görevi, davranış değiştirme ve kültürlenmeyi sağlamak (Eroğlu, 1996:101) olan eğitim örgütlerinin en önemli girdisi ve çıktısı insandır. Bu nedenle süreçlerinin işleminde bireysel boyut, kurumsal boyuttan daha önemlidir; biçimsel olmayan uygulamalar biçimsel uygulamalara göre daha yaygındır, sorunların çözümünde yetki kullanmaktan çok etkileme yöntemleri geçerlidir (Şişman, 1994:30).

Örgüt kültürü literatüründe eğitim örgütleri kültürü, okul kültürü adıyla çok sayıda çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Milstein'e (1999:23) göre okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur; üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler, okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirler. Stolp'a göre (1996:57), güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Hanson (1991:74) okulun biçimsel amaçlarını, entelektüel disiplin, vatandaşlık ve mesleki fırsatlar, sosyal gelişme ve insan ilişkileri, moral ve ahlaki nitelikler, kendini gerçekleştirme olanakları kazandırmak olarak altı başlık altında toplamaktadır.

Terzi (2000:98)'ye göre ise, okulun evrensel amaçlarından olan toplum kültürünü genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istendik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için, okulun etkili bir örgütsel kültüre sahip olması gerekmektedir.

Tüm okulların güçlü veya zayıf; işlevsel veya işlevsiz kültürleri vardır. Başarılı okulların mükemmel bir vizyona, güçlü ve işlevsel kültürleri sahip oldukları gözlenmektedir (Cunnigham ve Gresso; 1993:24). Çelik (1997:59)'e göre güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Güçlü okul kültürünün yönetici ve öğretmenlerinin, bu kültürün yaratılmasında ve öğrencilerin motivasyonlarının artırılarak başarılarının sağlanmasında önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Araştırmacıların genel görüşü okul kültürünün tutucu bir kültür olduğu yönündedir. Okulun içerisindeki inançlar, değerler ve normlar, okulun sınırları içerisinde durgunluk ve uzlaşma mutlak olmamasına rağmen; yönetici değişiklikleri, aileler ve öğrenciler tarafından meydana getirilen değişimler karşısında okul üyelerine bir süreklilik sağlar (Corbett, Frestone, ve Rossmann, 1987:37).

Okul kültürünün en azından dört aşamada incelenmesi gerektiğini söyleyen Sergiovanni (1988: 104-105), bunları şu şekilde sıralamıştır: (1) Artifaktlar: en maddi ve gözlemlenebilir aşama; sözlü artifaktlar, insanların kullandıkları dil sistemi; davranışsal artifaktlar törenler, ritüeller ve okulda kullanılan diğer sembolik uygulamalardır. (2) İnsanların bakış açıları: Okulun kuralları ve okuldaki normlar. (3) Değerler: İnsanların davranışlarına ve eylemlerine yön veren önceliklerdir. (4) Varsayımlar: Diğer aşamalardan daha çok öze indirgenmiş algılamalardır.

Blandford (1997:40)'a göre de dört başlıktan oluşan bir okul kültürü oluşumundan bahsetmiştir. (1) Uygulamalar: Törenler ve ritüeller. (2) İletişim:

Hikayeler, mitler, efsaneler, masallar ve semboller. (3) Fiziksel oluşumlar: Yerleşim, okul binalarının yapılış tarzı. (4) Ortak dil: Okulda kullanılan yaygın dil.

## **3.2 ÜNİVERSİTE KÜLTÜRÜ**

### **3.2.1 Eğitim Örgütleri Olarak Üniversitelerin Yeri ve Önemi**

Eğitim örgütleri, eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunan örgütlerdir. 2457 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun 3. maddesi a fıkrasına göre yüksek öğrenim, "Milli Eğitim sistemi içinde, orta öğretime dayalı en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim öğretimin tümüdür" şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı maddenin d fıkrasına göre üniversitenin tanımı, "bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksek okul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yüksek öğretim kurumudur" şeklinde yapılmaktadır.

Geleceğimizin güvencesi, ulusuna ve ülkesine bağlı, milli ve kültürel değerlerine saygılı, doğruya ve güzele akıl yoluyla ulaşan nesillerin yetiştirilmesi ancak eğitim ve öğretimle mümkündür. Günümüzde eğitim işlevinin yerine getirilmesi üniversitelere düşmektedir.

Üniversitelerin temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Eğitim sisteminin en üst basamağı olan üniversitelerin topluma liderlik etme özelliğinin olması gerekmektedir. Üniversiteler yeni düşünce normları geliştirerek, toplumu çok kısa sürede etkileyebilen, topluma yön veren eğitim örgütleridir. 2457 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun 3. maddesine göre üniversitelerin amacı:

a) Öğrencilerini:

- Atatürk inkılâpları ve ilkeleri doğrultusunda Atatürk milliyetçiliğine bağlı,
- Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,
- Toplumun yararını kişisel çıkarlarının üstünde tutan, aile, ülke ve millet sevgisi ile dolu,
- Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,
- Hür ve bilimsel düşünce gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı,
- Beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş,
- İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip vatandaşlar olarak yetiştirmek,

b) Türk Devleti'nin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak,

c) Yüksek öğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır.

### **3.2.2 Üniversitelerde Kültürel Özellikler**

Üniversite örgütlerinin, toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların oluşturduğu karmaşık bir yapıları vardır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerden oluşan bu örgütlerin kendine özgü bir kültürü vardır. Akademik



örgütler olarak üniversiteler, eğitim örgütlerinin temel özelliklerini içerir. Ancak, girdilerinde ve amaçlarında farklılaşmaya bağlı olarak bu örgütler değişik özellikler de içermektedir.

Üniversiteler, eğitim öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmak için kurulmuş örgütlerdir. Bu amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmesi için güçlü ve iyi bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Üniversitelerin sahip olması gereken belirgin örgüt kültürü unsurları: Bilimsel çalışma ortamı, bilimsel rekabet, bilimsel olmayan ilişkiler ve çok yönlü iletişim kanalları, ekip çalışması, yönetim ile işbirliği ve koordinasyon, esneklik, değişikliklere uyum, bireysel amaçların önceliği ve inisiyatif kullanımı, öğrencilerle sürekli yüz yüze, karşılıklı ilişkiler ve iletişim olarak sıralanabilir (Bakan, 2004:118).

Akademik kurumlarda inanç veya ideoloji sistemleri üç farklı düzey arasında oluşur: Akademik kurumun kültürü, akademik meslek kültürü, akademik disiplinlerin kültürü veya ideolojisi. Bailey (1994), üniversitelerde kültürün geleneksel olarak akademik disiplin temelli bir içeriğe sahip olduğunu belirtmekte, ancak, yeni akreditasyon standartlarının paradigma değişikliği yarattığına dikkat çekerek, yüksek öğretim-eğitim kurumlarının rolünü güvenilir bir şekilde restore etmek için gerekli kişisel ve profesyonel değişimlerin yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:37).

Akademik kültürde, çalışanlar yüksek eğitilmiş ve belirli bir unvana ulaşmak için çalışırken örgütte kalma eğilimindedirler. Örgüt, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri bir çevre sağlar. Ancak bu kurumlarda çalışanlar kendilerini kurumla bütünleşmiş hissetmezler. Çalışanlarda, kendilerini öğretim elemanı kimliğinden çok, meslek dalının bir parçası olarak algılama eğilimi yaygındır (mühendis, mimar, muhasebeci gibi). Çalışanların bireysel amaç ve çıkarları önceliklidir (Bakan, 2004:118).

Berguist (1992, akt. Bilir v.d.,2003:119), Üniversitelerde birbirinden farklı dört kültürden söz edilebileceğini ileri sürmektedir. Her kültürün kendine özgü

geçmişi, bakış açısı ve değerler sistemi mevcuttur. Berquist bu dört kültüre ait özellikleri şöyle belirtmektedir:

**1. Kolej Kültürü:** Akademisyenlerin temsil ettiği bölüm veya alanın kurum içindeki anlamını öne çıkaran kültür tipidir. Bu kültürün değer verdiği eylemler arasında akademik araştırma, akademisyenlerin yönetimde söz sahibi olması başta gelmektedir.

**2. Yönetim Kültürü:** Bu kültür çerçevesinde tanımlanan bir kurumun temel işi özel bilgi, beceri ve tutumların öğrencilere etkili biçimde aktarılması vardır. Zira öğrenci bu bilgi, beceri, tutum olmaksızın sorumlu ve başarılı vatandaş olamaz.

**3. Geliştirme Kültürü:** Bu kültür, kurum üyelerinin, bireysel ve profesyonel gelişimine verdiği önem ile tanımlanmaktadır. Çeşitli program, proje ve faaliyetlerin amacı bireylerin gelişimine katkıda bulunmaktır.

**4. Görüşmeci-Pazarlıkçı Kültür:** Bu kültür, kurum kaynaklarının tahsisi ve yaratılan faydanın paylaşımında eşitliğe önem veren bir kültürdür. Üyeler arasında karşılıklı sorgulama ve çıkarların pazarlığının yapılmasına değer verilmektedir.

Cameron ve Ettington (1988) 334 Yüksek eğitim-öğretim kurumunda yaptıkları örgüt kültürü araştırmasında akademik kurumlara yönelik dört tip kültür belirleyen (klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültürü) üniversite kültürüne yönelik araştırmaların yetersizliği dolayısıyla, bu kurumlar için örgüt kültürü tanımında homojenliğin olmadığını belirtmektedirler. Ancak bu saptamanın daha çok kültürün tipi konusunda geçerli olduğu söylenebilir. Çünkü akademik kurumlar bir örgüt tipidir ve kültürü, öğretim elemanları, öğrenciler, yöneticiler, veliler tarafından paylaşılan, toplumun kültürel paradigması ve eğitim işinin özelliklerinden etkilenen varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamaları kapsamaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:37).

Schein (1984:7)' e göre, ikinci bölümde de değinildiği gibi, örgüt kültürü, alt kültürler arası etkileşim ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler. Diğer bir deyişle, alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorsa, örgütün kültürü o derecede bütünlük gösterir, ancak, alt kültürler arası ara kesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıftır.

Akademik örgüt olan üniversitelerin önemli alt kültürleri, yöneticiler, öğretim elamanları ve öğrencilerdir; kültürel uygulamalar bu grupların arasındaki etkileşime bağlı olarak gelişir. Toplumun farklı kesimlerinden gelmiş, farklı eğitim yaşantısına sahip öğretim elemanları kendi içlerinde çeşitli alt kültürleri geliştirebilirler. Aynı şekilde öğrenciler de değişik özelliklere bağlı olarak küçük alt gruplar oluşturabilirler (Şişman, 1994:53). Ayrıca bu örgütlerde, öğrenci-öğretmen, öğretmen-yönetici alt kültürlerinin çatışma potansiyeli yüksektir.

Akademik örgütlerde öğretim elamanları alt kültürü, kültürün varsayımları, değerleri ve uygulamalar açısından egemen kültür olarak düşünülebilir. Öğretim elamanları, sık karşılaştığı sorunlara çözümler getirir. Uzmanlığı, otonomisi ve geniş inisiyatifi, sürekli etkileşim içinde bulunduğu öğrenci grubu karşısında önemli bir güç farklılığı yaratır. Bu nedenle diğer alt kültürlerle çatışma potansiyeli yüksektir. Bu tür özellikleri olan kişiler için standart, kural ve prosedür oluşturmak zordur (Uyguç, 1998:454). Öğretim elamanlarının örgüt kültürüne yönelik olumlu algılamaları, motivasyonlarını ve performanslarını etkilemekte ve kurumun amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynamaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:38).

Örgütün geçmişinden gelen değerler, tutumlar çoğunluk tarafından paylaşıyorsa bu örgütlerin kültürel yapılarının güçlü olacağına daha önceden değinilmişti. Ancak Pratt ve Margarit (1999 akt. Erdem ve İşbaşı, 2001:38) akademik örgütler için gerekli olan araştırma kültürünün geliştirilmesinde, çok güçlü kültürlerin arzulanmadığını vurgulamaktadırlar. Araştırma kültürü, öğretim elamanları ve öğrencilerin bağımsız öğrenme yeteneği kazanmaları ve entelektüel sorgulamanın gelişmesidir, yaratıcılığa, yeniliğe ve hatta alışılmış

kalıpları yıkmaya dayanır ve bunun içinde farklılıklara ihtiyaç vardır. Bu nedenle üniversitelerde akademik özgürlük en önemli değer olmalıdır. Araştırma kültürünün gelişebilmesi için araştırmacı, başarıma olasılığına, araştırmaya verilen desteğe, örgütteki destekleyici sosyal normlara, araştırma için yeterli zamanının olduğuna ve araştırmacının işi için gerekli olduğuna inanmalıdır.

Üniversitelerdeki öğrenci alt kültürü, çeşitli çevrelerden gelen, farklı kültürel alanlardan etkilenen bir alt kültür grubudur. Çoğu zaman popüler kültürün özelliklerini taşıyan öğrenci kültürü öncelikli olarak bir gençlik kültürüdür. Çocukluğu geride bırakmış, ancak tam olarak yetişkin rolünü de üstlenemeyen, ihtiyaçlarına bağlı olarak yaratıcılık ve inisiyatifini geliştiren genç grup, okul, sosyal yaşam ve kendisinden kaynaklanan duygusal zorlanmalar yaşayabilmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001:38).

Akademik çevreyle ilişkili olarak kampus kültürü ise, geniş anlamda bir öğrenci kültürüdür ve arkadaş etkileşimi ortamında belirlenen, öğrencinin çevresini algılamasını şekillendiren, değerler, inançlar, tutumlar, törenler ve faaliyetlerin bütünüdür. Öğrenciler kültürel unsurları birbirlerine aktarırlar, bazı unsurları yeniden keşfederler veya sağlamlaştırırlar. Kampus kültürü öğrencinin, kampusta hangi faaliyetlerin önemli olduğu, hangilerinin istenmediği, sınıf içi dışı kabul edilebilir davranışların hangileri olduğu ve hangi öğretim üyesinin dersinin tercih edilebileceği gibi birçok konudaki algısını derinden etkiler. Dolayısıyla kampus kültürü, üniversite çevresi ile ilgili konularda öğrencinin değerlendirmelerini kolaylaştırıcı ve belirginleştirici standartlar sunar (Erdem ve İşbaşı, 2001:39).

### **3.3 Balıkesir Üniversitesi Örgüt Kültürü Araştırması**

#### **3.3.1 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Balıkesir Üniversitesi; İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve Necatibey Eğitim Fakültesi öğrencilerinin örgüt (fakülte) kültürüne yönelik algılamalarını belirlemektir.

### 3.3.2 Araştırmanın Önemi

Eğitim örgütleri, doğrudan insana yönelik bir hizmet üretirler. Gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasındaki yoğun etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içinde oluşur. Örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılarını belirleyerek örgüt kültürü analizi yapılabilir.

Üniversiteler bir toplumun kalkınmasında ve çağa ayak uydurmasında önemli bir yere sahiptir. Üniversitelerde verilen eğitim kalitesinin artması, eğitim sürecini etkileyen faktörlerin kalitesine bağlıdır. Üniversitelerde örgüt kültürünün mevcut durumunun ortaya konması ile üniversitenin örgüt yapısı, amaçları, amaçlara ulaşma yolları ve insan ilişkileri daha iyi anlaşılır hale gelerek, güçlü ve iyi bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanabilir. Bu da üniversitenin etkinliğini ve verimliliğini artırır.

Akademik örgütlerde kültür, öğretim üyeleri, öğrenci ve yönetim alt kültürünün etkileşimi ile üretilir. Bu örgütlerin kültürel özelliklerinin incelenmesi, kültürün, araştırma ve öğrenci yetiştirme süreçlerinin geliştirmesindeki rolü nedeniyle önemlidir.

### 3.3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

1. Fakülte (örgüt) kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlar (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. Fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, fakülteler arasında anlamlı bir fark vardır.

3. Fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, bölümler arasında anlamlı bir fark vardır.

4. Fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, cinsiyetler arasında anlamlı bir fark vardır.

### **3.3.4 Araştırmada Kullanılan Yöntem**

Bu bölümde araştırmada kullanılan araştırma yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

#### **3.3.4.1 Araştırma Yöntemi**

Balıkesir Üniversitesi öğrenci kültürünün, örgütsel yapı/etkinlik, aidiyet, semboller, güç mesafesi ve iletişim/ilişki boyutlarıyla açıklanmaya çalışılan bu araştırma için tarama modelinden faydalanılmıştır. Tarama modeli geçmişteki veya halen mevcut bir durumu, olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1995:77). Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

#### **3.3.4.2 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Balıkesir Üniversitesinin Bandırma'da bulunan İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Balıkesir merkezde bulunan Necatibey Eğitim Fakültesi ve Çağış yerleşkesinde bulunan Fen Edebiyat Fakültesi birinci öğretim dördüncü sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmada dördüncü sınıf öğrencilerinin seçilme nedeni, bu grubun fakülte kültürünü algılamada yeterli süreyi geçirmiş olmalarıdır. Araştırma verileri 2006–2007 bahar yarıyılında toplanmıştır. Bu dönemde İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde iktisat, işletme, maliye ve kamu yönetimi bölümleri; Necatibey Eğitim Fakültesinde biyoloji, fizik, kimya, matematik, Türk dili ve edebiyatı, fen bilgisi öğretmenliği, Türkçe öğretmenliği, bilgisayar öğretmenliği, ilköğretim matematik öğretmenliği, sınıf öğretmenliği, sosyal bilgiler öğretmenliği, İngilizce öğretmenliği, müzik öğretmenliği ve okul öncesi öğretmenliği; Fen Edebiyat Fakültesinde ise Türk

dili ve edebiyatı, biyoloji, matematik, fizik, kimya, coğrafya, tarih ve sosyoloji bölümleri mevcuttur.

2006 – 2007 bahar yarıyılında Balıkesir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde 198, Necatibey Eğitim Fakültesinde 709 ve Fen Edebiyat Fakültesinde 426 son sınıf öğrencisi toplamda da 1333 öğrenci mevcuttur. Öğrencilerin cinsiyete ve bölümlere göre dağılımları tabloda gösterilmiştir (tablo 4,5 ve 6).

**Tablo 4: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları**

Bölümler	Öğrenci Sayıları		
	Kız	Erkek	Toplam
İşletme	25	52	77
İktisat	33	60	93
Maliye	18	10	28

**Tablo 5: Necatibey Eğitim Fakültesi 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları**

Bölümler	Öğrenci Sayıları		
	Kız	Erkek	Toplam
Biyoloji	24	7	31
Fizik	9	17	26
Kimya	18	14	32
Matematik	20	33	53
T.D.E.	26	16	42
Fen Bilgisi Öğr.	31	37	68
Türkçe Öğr.	37	49	86
Bilgisayar Öğr.	18	33	51
İlk.Mat.Öğr.	49	46	95
Sınıf Öğr.	53	35	88
Sos.Bil.Öğr.	41	39	80
İngilizce Öğr.	23	8	31
Müzik Öğr.	16	10	26

**Tablo 6: Fen Edebiyat Fakültesi 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları**

Bölümler	Öğrenci Sayıları		
	Kız	Erkek	Toplam
Türk Dili ve Edebiyatı	41	24	65
Biyoloji	35	26	61
Matematik	21	42	63
Fizik	19	58	77
Kimya	26	36	62
Coğrafya	21	28	49
Tarih	20	29	49

Araştırmanın çalışma evrenini ise tesadüfî küme örnekleme ile seçilen İktisadi İdari Bilimler Fakültesinden 108, Necatibey Eğitim Fakültesinden 168 ve Fen Edebiyat Fakültesinden 109 öğrenci olmak üzere toplam 385 öğrenci oluşturmaktadır. Çalışma evrenine ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir (tablo 7,8 ve 9).

**Tablo 7: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Evreni**

Bölüm	İşletme	Cinsiyet		Toplam
		Kız	Erkek	Kız
	İktisat	19	11	30
	Maliye	27	29	56
		10	12	22
Toplam		56	52	108



**Tablo 8: Necatibey Eğitim Fakültesi Çalışma Evreni**

		Cinsiyet		Toplam
		Kız	Erkek	Kız
Bölüm	Biyoloji	7	5	12
	Fizik	6	6	12
	Kimya	9	8	17
	Matematik	8	6	14
	T.D.E.	4	5	9
	Fen Bilgisi Öğr.	5	5	10
	Türkçe Öğr.	6	10	16
	Bilgisayar Öğr.	4	6	10
	İlk.Mat.Öğr.	10	9	19
	Sınıf Öğr.	10	11	21
	Sos.Bil.Öğr.	5	5	10
	İngilizce Öğr.	5	5	10
	Müzik Öğr.	4	4	8
Toplam		83	85	168

**Tablo 9: Necatibey Eğitim Fakültesi Çalışma Evreni**

		Cinsiyet		Toplam
		Kız	Erkek	Kız
Bölüm	Türk Dili ve Edebiyatı	5	6	11
	Biyoloji	9	6	15
	Matematik	4	10	14
	Fizik	7	5	12
	Kimya	6	5	11
	Coğrafya	11	13	24
	Tarih	14	8	22
Toplam		56	53	109

### 3.3.4.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan ölçek, Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından geliştirilen anket 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş 31 ifadeyi içermektedir. Orijinal ölçek beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar, "Aidiyet", "Semboller", "Güç Mesafesi", "İletişim / İlişki" ve "Örgütsel Yapı / Etkinlik" alt boyutlarıdır. Ölçeğin Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.87'dir.

### 3.3.4.4 Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada veri işleme ve değerlendirme aracı olarak SPSS 15.0'dan yararlanılmıştır. Verilerin analizinde ise, faktör analizi, frekans analizi, korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi ve t testi kullanılmıştır.

### 3.3.5 Araştırmanın Bulguları

#### 3.3.5.1 Faktör Analizi

Araştırmanın yapı (içsel) geçerliliğini incelemek için ankette yer alan değişkenlerin tümüne faktör analizi uygulanmıştır. Anketin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testine bakıldığında anket faktör analizi yapmaya uygundur (KMO=0.88, Barlett =3046 p=0.000).

Ankette yer alan soruların içsel geçerlilik kapsamında yapılan faktör analizi bulguları, Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından yapılan araştırmadaki boyutlarla karşılaştırılmıştır. Ankette yer alan soruların tümüne yapılan faktör analizi sonucunda toplamda 9 farklı boyut çıkmış (tablo 10) ve bu kapsamda yük değeri düşük olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan anket soruları (tablo 10), içsel geçerliliği azalttığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

**Tablo 10: Faktör Analizi Sonuçları 1**

Soru No	Boyutlar								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
s25	,765		,204						
s27	,729						,251		
s26	,663	,200		,240					
s31	,657			,341					
s10	,596				,261				
s11	,544	,276		,297					
s21	,500					-,436			
s28	,442			,429		,258			
s13	,415		,397	,243	,239				
s24	,357	,223	,334	,223			,215	,276	
s9	,243	,774							
s6	,257	,650							
s14		,645		,205		,288			

s12		,415		,410		-,321			-,322
s4	,200		,710						-,274
s23	,201		,640						
s3	,252		,608		,310				
s22		,363	,446	,253	-,221				
s29				,695					
s30	,271			,554	,204				-,260
s19				,462			,240		
s2					,734				
s1		,213			,719				
s8		,230		,254	,485		,399		
s7			,319	,233	,431			-,238	
s16			,312	,253	,207	,596	,223		
s15	,333	,359				,563			
s20							,799		
s17		,362					,411	-,384	
s18								,840	
s5									,852

Anketten, araştırmanın modelinden farklı olarak, başka boyutlarda yüksek faktör yükü alan 1, 3, 4, 6, 11, 16, 23, 25, 26 ve 31 numaralı sorular çıkartılmıştır. 7, 12, 13 ve 19 numaralı sorular faktör yükü 0,48'den düşük olduğu için çıkartılmıştır. Çok sayıda boyutta düşük faktör yükü alan sorulardan 24 ve 16 numaralı sorular da değerlendirme dışı bırakılarak yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Kalan 16 sorunun faktör analizi sonuçları tablo 11'de gösterilmiştir. Bu faktör analizinde, araştırmanın modelinde verilen boyutlarla uyumlu olan, toplam 5 boyut saptanmıştır. Ankette yer alan sorular, toplam varyansın %54,31'ini açıklamaktadır. Yeni anketin güvenilirlik (Cronbach  $\alpha$ ) katsayısı ise 0.72'dir.

**Tablo 11: Faktör Analizi Sonuçları 2**

İFADELER	BOYUTLAR				
	Güç mesafesi	Aidiyet	Semboller	Örgütsel Yapı / Etkinlik	İletişim / ilişki
Öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımı insancıldır (Güç Mesafesi)	,671				
Öğretim üyeleri hatalara karşı toleranslı davranırlar (Güç Mesafesi).	,645				
Öğrenciler hocalarını farklı sorunlarını iletcek kadar yakın görürler (Güç Mesafesi).	,598				
Öğretim üyeleri, hoca-öğrenci ilişkilerinde otoriteden yanadır (Güç Mesafesi).	,587				
Öğrenciliğim sona erse de, kendimi "Balıkesir Üniversitesi" olarak göreceğim (Aidiyet).		,694			
Bu üniversitede öğrenci olmak bir ayrıcalıktır (Aidiyet).		,684			
Fakülteye yeni gelen öğrencilerle eski öğrenciler çabuk kaynaşırlar (Aidiyet).		,660			
Fakültenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar eski öğrenciler tarafından yenilere aktarılır (Semboller).			,757		
Fakültede, açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir (Semboller).			,677		
Fakültenin fiziki mekânları diğer fakültelere göre farklı ve özgündür (Semboller).			,548		
Fakültede bölümler arasında rekabet vardır (Örgütsel Yapı / Etkinlik).				,813	
Öğrenciler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını çok iyi bilirler (Örgütsel Yapı / Etkinlik).				,775	
Derslerin verilmiş şekli bilgi aktarmaktan çok düşünce ve beceri geliştirici niteliktedir (Örgütsel Yapı / Etkinlik).				,517	
Farklı sınıf öğrencileri arasında iletişim güçlüdür (İletişim).					,768
Tüm öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumları benzerdir (İletişim).					,731
Fakültenin araştırma görevlileri öğrencilere içtenlikle yardımcı olurlar (İletişim).					,468

### 3.3.5.2 Frekans Analizi

Balıkesir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Necatibey Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinin fakülte kültürüne yönelik boyutlar için algılama dağılımını bulmak için frekans analizi yapılmıştır. Fakültelerin frekans analizi sonuçları incelendiğinde:

İktisadi idari bilimler fakültesi son sınıf öğrencilerinin kendi bölümleri dışındaki bölümlerinin işleyiş ve uygulamalarını bilme (%67,6), öğrencilerin hocalarını yakın görmeleri (%54,3), Balıkesir Üniversitesinde öğrenci olmanın ayrıcalık olduğu (%67,6), öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumları (%51,5), fakültenin fiziki mekânlarının özgünlüğü (%79), fakültenin törenlere verdiği önem (%52,4) ve fakültenin geçmişine ilişkin hikâyelerin aktarılması (%61) ifadeleri en güçlü olumsuz algılamaları yansıtmaktadır. Öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımı (%37,1), öğrenciliği sona eren öğrencinin kendini Balıkesir Üniversiteli olarak göreceği (%36,2), farklı sınıf öğrencileri arasında iletişimin güçlü olduğu (%46,7) ifadeleri en güçlü olumlu algılamaları göstermektedir. İ.İ.B.F.'de ankete katılan öğrencilerin ortalama %25,4'ü "kararsızım" cevabını vermişlerdir. Bu durum öğrencilerin algılarının netleşmediğini göstermektedir.

Necatibey Eğitim Fakültesi son sınıf öğrencilerinin kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını bilme (%81,6), fakültede bölümler arasında rekabetin var olduğu (%58,9), öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumlarının benzer olduğu (%64,9), fakültenin fiziki mekânlarının diğer fakültelere göre farklı ve özgün olduğu (%57,7) ifadeleri en güçlü olumsuz algılamaları yansıtmaktadır. Öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımının insancıl olduğu (%65,5), öğrenciliği sona erse de kendini Balıkesir Üniversiteli olarak göreceği (%54,2), fakültenin araştırma görevlilerinin öğrencilere içtenlikle yardımcı olduğu (%41,4), fakültede törenlere önem verildiği (%44,6) ve fakültenin geçmişine ilişkin hikâyelerin yeni öğrencilere aktarılması (%40,4) ifadeleri en güçlü olumlu algılamaları göstermektedir. Necatibey Eğitim

Fakültesinde de ankete katılan öğrencilerin ortalama %24'ü "kararsızım" cevabını vermiştir.

Fen Edebiyat Fakültesinde ise, son sınıf öğrencilerinin kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını bilme (%94,5), fakültede bölümler arasında rekabetin var olduğu (%61,5), derslerin verilmiş şeklinin düşünce ve beceri geliştirici olduğu (%67,9), Balıkesir Üniversitesinde okumanın ayrıcalık olduğu (%78,9), farklı sınıf öğrencileri arasında iletişimin güçlü olduğu (%51,4), fakültenin fiziki mekânlarının diğer fakültelere göre özgün olduğu (%84,4) ve fakültenin geçmişine ilişkin hikâyelerin aktarılması (%64,2) ifadeleri en güçlü olumsuz algılamaları ifade etmektedir. Öğretim üyelerinin hoca-öğrenci ilişkilerinde otoriteden yana olmadığı (%56,8), öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımının insancıl olduğu (%53,2) ve fakültenin araştırma görevlilerinin öğrencilere içtenlikle yardımcı olduğu (%43,1) ifadeleri de en güçlü olumlu algılamaları göstermektedir. Fen Edebiyat Fakültesinde ankete katılan öğrenciler ortalama %17'si "kararsızım" cevabını vermişlerdir, bu oran diğer iki fakülteye göre daha düşüktür.

**Tablo 12: İ.İ.B.F. Fakültesi Frekans Analizi Sonuçları**

İFADELER		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
2. Öğrenciler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını çok iyi bilirler.	Frekans %	1 1,0	9 8,6	24 22,9	58 55,2	13 12,4
5. Fakültede bölümler arasında rekabet vardır.	Frekans %	4 3,8	20 19,0	33 31,4	36 34,3	12 11,4
10. Derslerin verilmiş şekli bilgi aktarmaktan çok düşünce ve beceri geliştirici niteliktedir.	Frekans %	1 1,0	22 21,0	35 33,3	29 27,6	18 17,1
14. Öğretim üyeleri hatalara karşı toleranslı davranırlar	Frekans %	2 1,9	25 23,8	37 35,2	25 23,8	16 15,2
15. Öğrenciler hocalarını farklı sorunlarını iletenecek kadar yakın görürler	Frekans %	2 1,9	18 17,1	28 26,7	40 38,1	17 16,2
17. Öğretim üyeleri, hoca-öğrenci ilişkilerinde otoriteden yanadır	Frekans %	1 1,0	21 20,0	30 28,6	44 41,9	9 8,6

9. Öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımı insancıldır.	Frekans %	0	39 37,1	27 25,7	31 29,5	8 7,6
20. Fakülteye yeni gelen öğrencilerle eski öğrenciler çabuk kaynaşırlar	Frekans %	2 1,9	29 27,6	34 32,4	26 24,8	12 11,4
21. Bu üniversitede öğrenci olmak bir ayrıcalıktır	Frekans %	5 4,8	11 10,5	17 16,2	33 31,4	38 36,2
27. Öğrenciliğim sona erse de, kendimi "Balıkesir Üniversiteli" olarak göreceğim	Frekans %	8 7,6	30 28,6	22 21,0	28 26,7	17 16,2
8. Farklı sınıf öğrencileri arasında iletişim güçlüdür.	Frekans %	4 3,8	45 42,9	27 25,7	21 20,0	8 7,6
18. Tüm öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumları benzerdir	Frekans %	3 2,9	25 23,8	21 20,0	43 41,0	11 10,5
22. Fakültenin araştırma görevlileri öğrencilere içtenlikle yardımcı olurlar	Frekans %	3 2,9	26 24,8	33 31,4	25 23,8	17 16,2
28. Fakültenin fiziki mekanları diğer fakültele göre farklı ve özgündür	Frekans %	4 3,8	7 6,7	11 10,5	27 25,7	56 53,3
29. Fakültede, açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir	Frekans %	3 2,9	18 17,1	29 27,6	28 26,7	27 25,7
30. Fakültenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar eski öğrenciler tarafından yenilere aktarılır	Frekans %	7 6,7	15 14,3	19 18,1	34 32,4	30 28,6

**Tablo 13: N.E.F. Frekans Analizi Sonuçları**

İFADELER		Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
2. Öğrenciler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını çok iyi bilirler.	Frekans %	2 1,2	4 2,4	25 14,9	91 54,2	46 27,4
5. Fakültede bölümler arasında rekabet vardır.	Frekans %	5 3,0	31 18,5	33 19,6	85 50,6	14 8,3
10. Derslerin verilmiş şekli bilgi aktarmaktan çok düşünce ve beceri geliştirici niteliktedir.	Frekans %	8 4,8	46 27,4	46 27,4	45 26,8	23 13,7
14. Öğretim üyeleri hatalara karşı toleranslı davranırlar	Frekans %	8 4,8	59 35,1	56 33,3	35 20,8	9 5,4
15. Öğrenciler hocalarını farklı sorunlarını iletcek kadar yakın görürler	Frekans %	13 7,7	43 25,6	54 32,1	43 25,6	15 8,9
17. Öğretim üyeleri, hoca-öğrenci ilişkilerinde otoriteden yanadır	Frekans %	6 3,6	40 23,8	55 32,7	61 36,3	6 3,6
9. Öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımı insancıldır.	Frekans %	28 16,7	82 48,8	31 18,5	20 11,9	6 3,6
20. Fakülteye yeni gelen öğrencilerle eski öğrenciler çabuk kaynaşırlar	Frekans %	4 2,4	56 33,3	46 27,4	41 24,4	18 10,7
21. Bu üniversitede öğrenci olmak bir ayrıcalıktır	Frekans %	20 11,9	44 26,2	38 22,6	36 21,4	29 17,3

27. Öğrenciliğim sona erse de, kendimi "Balıkesir Üniversiteli" olarak göreceğim	Frekans %	18 10,7	73 43,5	36 21,4	19 11,3	21 12,5
8. Farklı sınıf öğrencileri arasında iletişim güçlüdür.	Frekans %	6 3,6	52 31,0	39 23,2	58 34,5	13 7,7
18. Tüm öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumları benzerdir	Frekans %	6 3,6	28 16,7	25 14,9	94 56,0	15 8,9
22. Fakültenin araştırma görevlileri öğrencilere içtenlikle yardımcı olurlar	Frekans %	18 10,7	51 30,4	61 36,3	33 19,6	5 3,0
28. Fakültenin fiziki mekânları diğer fakültele göre farklı ve özgündür	Frekans %	13 7,7	29 17,3	28 16,7	56 33,3	41 24,4
29. Fakültede, açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir	Frekans %	18 10,7	57 33,9	37 22,0	36 21,4	20 11,9
30. Fakültenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar eski öğrenciler tarafından yenilere aktarılır	Frekans %	11 6,5	57 33,9	37 22,0	36 21,4	20 11,9

**Tablo 14: F.E.F. Frekans Analizi Sonuçları**

İFADELER		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
2. Öğrenciler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını çok iyi bilirler.	Frekans %	0	1 0,9	4 3,7	52 47,7	51 46,8
5. Fakültede bölümler arasında rekabet vardır.	Frekans %	5 4,6	17 15,6	19 17,4	45 41,3	22 20,2
10. Derslerin verilmiş şekli bilgi aktarmaktan çok düşünce ve beceri geliştirici niteliktedir.	Frekans %	0	12 11,0	23 21,1	41 37,6	33 30,3
14. Öğretim üyeleri hatalara karşı toleranslı davranırlar	Frekans %	2 1,8	23 21,1	37 33,9	27 24,8	20 18,3
15. Öğrenciler hocalarını farklı sorunlarını iletcek kadar yakın görürler	Frekans %	11 10,1	19 17,4	27 24,8	23 21,1	29 26,6
17. Öğretim üyeleri, hoca-öğrenci ilişkilerinde otoriteden yanadır	Frekans %	7 6,4	25 22,9	15 13,8	48 44,0	14 12,8
9. Öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımı insancıdır.	Frekans %	11 10,1	47 43,1	17 15,6	14 12,8	18 16,5
20. Fakülteye yeni gelen öğrencilerle eski öğrenciler çabuk kaynaşırlar	Frekans %	7 6,4	38 34,9	16 14,7	27 24,8	20 18,3
21. Bu üniversitede öğrenci olmak bir ayrıcalıktır	Frekans %	3 2,8	8 7,3	12 11,0	27 24,8	59 54,1
27. Öğrenciliğim sona erse de, kendimi "Balıkesir Üniversiteli" olarak göreceğim	Frekans %	10 9,2	25 22,9	20 18,3	18 16,5	35 32,1
8. Farklı sınıf öğrencileri arasında iletişim güçlüdür.	Frekans %	1 0,9	31 28,4	21 19,3	40 36,7	16 14,7



18. Tüm öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumları benzerdir	Frekans %	4 3,7	32 29,4	19 17,4	29 26,6	25 22,9
22. Fakültenin araştırma görevlileri öğrencilere içtenlikle yardımcı olurlar	Frekans %	7 6,4	40 36,7	15 13,8	31 28,4	14 12,8
28. Fakültenin fiziki mekânları diğer fakültelere göre farklı ve özgündür	Frekans %	4 3,7	3 2,8	10 9,2	27 24,8	65 59,6
29. Fakültede, açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir	Frekans %	5 4,6	26 23,9	25 22,9	22 20,2	30 27,5
30. Fakültenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar eski öğrenciler tarafından yenilere aktarılır	Frekans %	6 5,5	23 21,1	21 19,3	33 30,3	26 23,9

### 3.3.5.3 Korelasyon Analizi

*Hipotez 1: Fakülte (örgüt) kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlar (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Bir numaralı hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi için beş kültür boyutunun ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır (tablo 15,16 ve 17). Balıkesir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi sonuçlarının korelasyon değerleri incelendiğinde, bütün alt boyutlar için anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir söyleyişle alt boyutlar arasında güçlü bir ilişki söz konusudur (tablo 15). Necatibey Eğitim Fakültesi sonuçları incelendiğinde ise “güç mesafesi” boyutu ile “örgütsel yapı / etkinlik” boyutu dışındaki diğer boyutlarda anlamlı bir ilişki görülmektedir (tablo 16). Fen Edebiyat Fakültesi sonuçlarında ise “güç mesafesi” boyutu ile “örgütsel yapı / etkinlik” boyutu, “aidiyet” boyutu ile “örgütsel yapı / etkinlik” boyutu, “semboller” boyutu ile “örgütsel yapı / etkinlik” ve “aidiyet” boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (tablo 17).

**Tablo 15: İ.İ.B.F. Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel yapı / Etkinlik	Güç Mesafesi	Aidiyet	İletişim / İlişki	Semboller
Örgütsel yapı / Etkinlik	3,47	0,62	1				
Güç Mesafesi	3,20	0,68	0,426**	1			
Aidiyet	3,29	0,65	0,576**	0,275**	1		
İletişim / İlişki	3,29	0,60	0,598**	0,316**	0,525**	1	
Semboller	3,81	0,73	0,484**	0,291**	0,482**	0,453**	1

\*\*%1'lik düzeyde anlamlı

**Tablo 16: N.E.F. Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel yapı / Etkinlik	Güç Mesafesi	Aidiyet	İletişim / İlişki	Semboller
Örgütsel yapı / Etkinlik	3,54	0,69	1				
Güç Mesafesi	2,83	0,70	0,130	1			
Aidiyet	2,95	0,86	0,330**	0,332**	1		
İletişim / İlişki	3,11	0,70	0,262**	0,336**	0,328**	1	
Semboller	3,25	0,96	0,303**	0,213**	0,472**	0,253**	1

\*\*%1'lik düzeyde anlamlı

**Tablo 17: F.E.F. Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel yapı / Etkinlik	Güç Mesafesi	Aidiyet	İletişim / İlişki	Semboller
Örgütsel yapı / Etkinlik	3,85	0,55	1				
Güç Mesafesi	3,29	1,04	0,397**	1			
Aidiyet	3,58	0,87	0,375**	0,94	1		
İletişim / İlişki	3,26	0,87	0,109	-0,036	0,006	1	
Semboller	3,78	0,71	0,501**	0,150	0,273**	0,097	1

\*\*%1'lik düzeyde anlamlı

#### 3.3.5.4 Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)

İki ve üç numaralı hipotezleri test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

*Hipotez 2: Fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, fakülteler arasında anlamlı bir fark vardır.*

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğrencilerinin fakülte kültürünü temsil eden alt boyutlara yönelik algılamaları fakültelere bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir (tablo 18). Tablo 18’de örgüt kültürünün beş boyutu içinde, fakülteler arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark vardır. Algılama farklılığının hangi fakültelerden kaynaklandığını tespit etmek için Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testinde ise (tablo19):

“Örgütsel yapı / etkinlik” boyutunda farklılık Fen Edebiyat Fakültesinden kaynaklandığı görülmektedir. Frekans analizi sonuçları incelendiğinde Fen Edebiyat Fakültesi sonuçlarında, örgütsel yapı /etkinlik boyutunu oluşturan tüm sorular için (s2, s5 ve s10) yüksek oranlarda olumsuz algılama mevcuttur. Diğer iki fakültede ise olumlu algılamaların oranları daha yüksektir.

“Güç mesafesi” boyutunda farklılık Necatibey Eğitim Fakültesinden kaynaklanmaktadır. Frekans analizi incelendiğinde, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin güç mesafesi boyutunu oluşturan sorulara (s14, s15, s17 ve s9) verdiği cevaplardaki olumsuz algılamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Necatibey Eğitim Fakültesinde, öğrencilerle öğretim üyeleri arasındaki güç mesafesinin, diğer iki fakülteye göre daha az olduğu söylenebilir.

“Aidiyet” boyutunda da farklılık Necatibey Eğitim Fakültesinden kaynaklanmaktadır. Frekans analizi sonuçları incelendiğinde diğer iki fakültede bu boyutu oluşturan sorulara (s20, s21, ve s27) verilen cevaplarda olumsuz algılamaların oranı yüksek iken, Necatibey Eğitim Fakültesi sonuçlarında olumlu

algılamaların oranı daha yüksektir. Bu sonuçlara göre öğrencilerin Necatibey Eğitim Fakültesine aidiyet duygusu kazandıkları söylenebilir.

”İletişim” boyutunda ise Fen Edebiyat Fakültesi ile Necatibey Eğitim Fakültesi arasında bir algılama farklılığı söz konusudur. Fen Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin algılamalarının Necatibey Eğitim Fakültesi öğrencilerine göre daha olumsuz olduğu görülmektedir.

“Semboller” boyutunda algılama farklılığı Necatibey Eğitim Fakültesinden kaynaklanmaktadır. Bu fakültenin ve diğer iki fakültenin frekans analizi sonuçları incelendiğinde Necatibey Eğitim Fakültesinde semboller boyutu için sorulan sorulara (s28, s29 ve s30) verilen cevaplarda olumlu algılamaların oranı yüksek iken, diğer iki fakültede de olumsuz algılamaların oranının yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 18: Fakülteler Arası Algılama Farklılıkları Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel yapı	Between Groups	15,628	2	7,814	16,039	,000
	Within Groups	183,665	377	,487		
	Total	199,292	379			
Güç mesafesi	Between Groups	19,751	2	9,875	14,460	,000
	Within Groups	256,789	376	,683		
	Total	276,540	378			
Aidiyet	Between Groups	22,555	2	11,277	22,023	,000
	Within Groups	188,957	369	,512		
	Total	211,511	371			
İletişim	Between Groups	5,558	2	2,779	4,502	,012
	Within Groups	230,871	374	,617		
	Total	236,429	376			
Semboller	Between Groups	25,047	2	12,524	15,947	,000
	Within Groups	296,850	378	,785		
	Total	321,897	380			

**Tablo 19: Fakülteler Arası Algılama Farklılıkları Scheffe Test Sonuçları**

Dependent Variable	(I) FAKULTE	(J) FAKULTE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
Örgütsel yapı	iibf	fef	-,49601(*)	,09588	,000
		nef	-,08413	,08683	,626
	fef	iibf	,49601(*)	,09588	,000
		nef	,41188(*)	,08633	,000
	nef	iibf	,08413	,08683	,626
		fef	-,41188(*)	,08633	,000
Güç mesafesi	iibf	fef	,00377	,11326	,999
		nef	,46202(*)	,10305	,000
	fef	iibf	-,00377	,11326	,999
		nef	,45825(*)	,10217	,000
	nef	iibf	-,46202(*)	,10305	,000
		fef	-,45825(*)	,10217	,000
Aidiyet	iibf	fef	-,14895	,09901	,324
		nef	,40781(*)	,09007	,000
	fef	iibf	,14895	,09901	,324
		nef	,55676(*)	,08929	,000
	nef	iibf	-,40781(*)	,09007	,000
		fef	-,55676(*)	,08929	,000
İletişim	iibf	fef	-,03544	,10873	,948
		nef	,22470	,09862	,076
	fef	iibf	,03544	,10873	,948
		nef	,26014(*)	,09718	,029
	nef	iibf	-,22470	,09862	,076
		fef	-,26014(*)	,09718	,029
Semboller	iibf	fef	,02795	,12145	,974
		nef	,53016(*)	,11024	,000
	fef	iibf	-,02795	,12145	,974
		nef	,50220(*)	,10930	,000
	nef	iibf	-,53016(*)	,11024	,000
		fef	-,50220(*)	,10930	,000

\*0,05 düzeyde anlamlı, \*iibf: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, \*nef: Necatibey Eğitim Fakültesi, \*fef: Fen Edebiyat Fakültesi

*Hipotez 3: Fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, bölümler arasında anlamlı bir fark vardır.*

Üç numaralı hipotezi test etmek için üç fakültenin sonuçlarına da ANOVA testi uygulanmıştır. İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde fakülte kültürünü temsil

eden alt boyutlara yönelik algılama farklılığı sadece güç mesafesi boyutunda vardır (tablo20).

**Tablo 20: İ.İ.B.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı ANOVA Sonuçları**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel yapı	Between Groups	2,571	2	1,285	2,261	,109
	Within Groups	57,984	102	,568		
	Total	60,554	104			
Güç mesafesi	Between Groups	3,722	2	1,861	3,557	,032
	Within Groups	53,365	102	,523		
	Total	57,087	104			
Aidiyet	Between Groups	,088	2	,044	,089	,915
	Within Groups	49,214	100	,492		
	Total	49,302	102			
İletişim	Between Groups	,974	2	,487	,481	,619
	Within Groups	100,161	99	1,012		
	Total	101,135	101			
Semboller	Between Groups	1,863	2	,931	1,334	,268
	Within Groups	71,244	102	,698		
	Total	73,107	104			

\*0,05 düzeyinde anlamlı

Bu farkın hangi bölümden kaynaklandığını bulmak için yapılan Scheffe test sonuçları tablo 21'dedir. Tablodan da görüldüğü gibi İ.İ.B.F.de bölümler arası farklılık güç mesafesi boyutunda iktisat ve işletme bölümlerinden kaynaklanmaktadır. İşletme bölümü öğrencileri iktisat bölümü öğrencilerine göre, güç mesafesi boyutunda daha olumlu algılamalara sahiptir.

**Tablo 21: İ.İ.B.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı Scheffe Test Sonuçları**

	(I) bölüm	(J) bölüm	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Örgütsel yapı	işletme	iktisat	,09275	,19147	,889
		maliye	,49583	,25289	,152
	iktisat	işletme	-,09275	,19147	,889
		maliye	,40308	,20921	,162
	maliye	işletme	-,49583	,25289	,152
		iktisat	-,40308	,20921	,162
Güç mesafesi	işletme	iktisat	-,47754(*)	,18369	,038
		maliye	-,25312	,24261	,582
	iktisat	işletme	,47754(*)	,18369	,038
		maliye	,22441	,20070	,537
	maliye	işletme	,25312	,24261	,582
		iktisat	-,22441	,20070	,537
Aidiyet	işletme	iktisat	,07643	,18204	,916
		maliye	,06908	,23804	,959
	iktisat	işletme	-,07643	,18204	,916
		maliye	-,00735	,19493	,999
	maliye	işletme	-,06908	,23804	,959
		iktisat	,00735	,19493	,999
İletişim	işletme	iktisat	,19280	,25674	,755
		maliye	-,02500	,33737	,997
	iktisat	işletme	-,19280	,25674	,755
		maliye	-,21780	,28029	,740
	maliye	işletme	,02500	,33737	,997
		iktisat	,21780	,28029	,740
Semboller	işletme	iktisat	-,31425	,21224	,338
		maliye	-,40000	,28032	,365
	iktisat	işletme	,31425	,21224	,338
		maliye	-,08575	,23190	,934
	maliye	işletme	,40000	,28032	,365
		iktisat	,08575	,23190	,934

\* 0,05 düzeyinde anlamlı

Necatibey Eğitim Fakültesinde fakülte kültürünü temsil eden alt boyutlara yönelik algılama farklılığı örgütsel yapı boyutunda vardır (tablo22). Bu farklılığın hangi bölümlerden kaynaklandığını bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre bölümler arası algılama farklılığı bilgisayar öğretmenliği ile fizik, kimya ve matematik bölümlerinden kaynaklandığı görülmektedir (tablo 23).

**Tablo 22: N.E.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı ANOVA Test Sonuçları**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel yapı	Between Groups	13,729	12	1,144	2,621	0,003
	Within Groups	67,668	155	0,437		
	Total	81,397	167			
Güç mesafesi	Between Groups	8,915	12	0,743	1,550	0,112
	Within Groups	73,318	153	0,479		
	Total	82,233	165			
Aidiyet	Between Groups	15,073	12	1,256	1,795	0,053
	Within Groups	105,648	151	0,700		
	Total	120,721	163			
İletişim	Between Groups	11,100	12	0,925	2,002	0,057
	Within Groups	71,630	155	0,462		
	Total	82,730	167			
Semboller	Between Groups	13,630	12	1,136	1,228	0,268
	Within Groups	143,312	155	0,925		
	Total	156,942	167			

\*0,05 düzeyinde anlamlı

**Tablo 23: N.E.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı Tukey Test Sonuçları**

(I) bölüm	(J) bölüm	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Örgütsel yapı	Bilgisayar Öğretmenliği	Biyoloji	-0,33333	0,33037	0,999
		Fizik	-1,16667(*)	0,32240	0,023
		Kimya	-1,05000(*)	0,30755	0,043
		Matematik	-1,16667(*)	0,32240	0,023
		T.D.E	-0,91667	0,42650	0,629
		Fen Bilgisi Öğretmenliği	-0,71429	0,36760	0,767
		Türkçe Öğretmenliği	-1,06250	0,31630	0,051
		İlk.Mat.Öğretmenliği	-0,68254	0,30586	0,570
		Sınıf Öğretmenliği	-0,96970	0,29324	0,059
		Sos.Bil.Öğretmenliği	-1,06667	0,34120	0,097
		İngilizce Öğretmenliği	-0,77778	0,38147	0,706
		Müzik Öğretmenliği	-0,60000	0,40009	0,954

\*0,05 düzeyinde anlamlı

Fen Edebiyat Fakültesinde fakülte kültürünü temsil eden alt boyutlara yönelik algılama farklılığı örgütsel yapı ve güç mesafesi boyutunda vardır (tablo 24). Bu farklılığın hangi bölümden kaynaklandığını bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre bölümler arası algılama farklılığı, “örgütsel



yapı” boyutunda Türk dili ve edebiyatı ile kimya ve coğrafya bölümünden, “güç mesafesi” boyutunda ise Türk dili ve edebiyatı ile coğrafya bölümünden kaynaklanmaktadır (tablo 25).

**Tablo 24: F.E.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı ANOVA Test Sonuçları**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel yapı	Between Groups	6,046	6	1,008	3,873	0,002
	Within Groups	25,237	97	0,260		
	Total	31,283	103			
Güç mesafesi	Between Groups	14,941	6	2,490	2,459	0,029
	Within Groups	100,243	99	1,013		
	Total	115,184	105			
Aidiyet	Between Groups	8,771	6	1,462	2,017	0,070
	Within Groups	72,469	100	0,725		
	Total	81,240	106			
İletişim	Between Groups	6,516	6	1,086	1,457	0,201
	Within Groups	74,537	100	0,745		
	Total	81,053	106			
Semboller	Between Groups	6,455	6	1,076	2,263	0,053
	Within Groups	48,022	101	0,475		
	Total	54,477	107			

\*0,05 düzeyinde anlamlı

**Tablo 25: F.E.F. Bölümler Arası Algılama Farklılığı Tukey Test Sonuçları**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel yapı	Tukey HSD	Türk Dili ve Edebiyatı	Biyoloji	0,45833	0,24045	0,481
			Matematik	0,34295	0,25175	0,820
			Fizik	0,48958	0,25504	0,473
			Kimya	0,86905(*)	0,28378	0,044
			Coğrafya	0,86111(*)	0,23021	0,006
			Tarih	0,69048	0,23612	0,063
Güç mesafesi	Tukey HSD	Türk Dili ve Edebiyatı	Biyoloji	1,01389	0,47435	0,339
			Matematik	0,73810	0,49100	0,742
			Fizik	0,58333	0,50313	0,907

		Kimya	0,91667	0,54344	0,626
		Coğrafya	1,44907(*)	0,45416	0,030
		Tarih	1,13690	0,46581	0,193

### 3.3.5.5 T – Testi

Dört numaralı hipotezi test etmek için araştırma sonuçlarına T – testi yapılmıştır.

*Hipotez 4: Fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, cinsiyetler arasında anlamlı bir fark vardır.*

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi araştırma sonuçlarına yapılan T – testi sonuçları tablo 26 ve tablo 27’de görülmektedir. Bu sonuçlara göre fakülte kültürünü oluşturan beş alt boyut açısından da cinsiyete göre bir algılama farklılığı bulunmamaktadır.

**Tablo 26: İ.İ.B.F. T – Testi Grup İstatistikleri**

	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel yapı	kız	46	3,3261	0,67582	0,09964
	erkek	59	3,5706	0,81427	0,10601
Güç mesafesi	kız	46	3,1957	0,70102	0,10336
	erkek	59	3,3856	0,76609	0,09974
Aidiyet	kız	46	3,3913	0,74657	0,11008
	erkek	57	3,2632	0,65196	0,08635
İletişim	kız	45	3,1833	0,67714	0,10094
	erkek	57	3,3772	1,19534	0,15833
Semboller	kız	46	3,7754	0,89181	0,13149
	erkek	59	3,7910	0,80205	0,10442

**Tablo 27: İ.İ.B.F. T – Testi Sonuçları**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
Örgütsel yapı	Equal variances assumed	0,584	0,446	-1,643	103	0,104	-,24453	,14888	-,53980	,05073
	Equal variances not assumed			-1,681	102,5	0,096	-,24453	,14549	-,53309	,04402
Güç mesafesi	Equal variances assumed	1,323	0,253	-1,308	103	0,194	-,18994	,14523	-,47797	,09809
	Equal variances not assumed			-1,322	100,3	0,189	-,18994	,14363	-,47489	,09501
Aidiyet	Equal variances assumed	0,436	0,510	0,929	101	0,355	,12815	,13789	-,14539	,40168
	Equal variances not assumed			0,916	90,0	0,362	,12815	,13991	-,14980	,40609
İletişim	Equal variances assumed	3,305	0,072	-0,971	100	0,334	-,19386	,19960	-,58987	,20215
	Equal variances not assumed			-1,032	91,5	0,305	-,19386	,18777	-,56681	,17909
Semboller	Equal variances assumed	0,245	0,622	-0,094	103	0,925	-,01560	,16570	-,34423	,31304
	Equal variances not assumed			-0,093	91,4	0,926	-,01560	,16791	-,34910	,31791

Necatibey Eğitim Fakültesi araştırma sonuçlarına yapılan T – testi sonuçları tablo 28 ve tablo 29’da görülmektedir. Bu sonuçlara göre, güç mesafesi ve aidiyet boyutlarında cinsiyete göre algılama farklılığı söz konusudur. Necatibey Eğitim Fakültesinde, güç mesafesi ve aidiyet boyutu için kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha olumlu algılamalara sahip oldukları görülmektedir (tablo 29).

**Tablo 28: N.E.F. T – Testi Grup İstatistikleri**

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel yapı	Kız	96	3,5347	0,62216	0,06350
	erkek	72	3,5648	0,79245	0,09339
Güç mesafesi	Kız	95	2,7158	0,67793	0,06955
	erkek	71	3,0070	0,72207	0,08569
Aidiyet	Kız	95	2,7947	0,67139	0,06888
	erkek	68	3,0772	0,70082	0,08499
İletişim	Kız	96	3,0182	0,62644	0,06394
	erkek	72	3,1319	0,68814	0,08110
Semboller	Kız	96	3,1944	0,85930	0,08770
	erkek	72	3,3333	1,10058	0,12970

**Tablo 29: N.E.F. T – Testi Sonuçları**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	Lower
Örgütsel yapı	Equal variances assumed	2,675	,104	-,276	166	,783	-,03009	,10914	-,24558	-,18540	
	Equal variances not assumed			-,266	130,911	,790	-,03009	,11293	-,25350	-,19332	
Güç mesafesi	Equal variances assumed	1,349	,247	2,663	164	,009	-,29125	,10936	-,50719	-,07531	
	Equal variances not assumed			2,639	145,565	,009	-,29125	,11037	-,50938	-,07312	
Aidiyet	Equal variances assumed	,428	,514	2,601	161	,010	-,28247	,10862	-,49697	-,06797	
	Equal variances not assumed			2,582	140,673	,011	-,28247	,10940	-,49874	-,06619	
İletişim	Equal variances assumed	,806	,371	1,116	166	,266	-,11372	,10189	-,31488	-,08745	
	Equal variances not assumed			1,101	144,862	,273	-,11372	,10327	-,31783	-,09040	
Semboller	Equal variances assumed	,005	,945	-,919	166	,360	-,13889	,15121	-,43742	-,15964	
	Eq.var. not as.			-,887	130,394	,377	-,13889	,15657	-,44864	-,17086	

Fen Edebiyat Fakültesi araştırma sonuçlarına yapılan T – testi sonuçları ise tablo 30 ve tablo 31’de görülmektedir. Fen Edebiyat Fakültesi T – testi sonuçlarına göre fakülte kültürünü oluşturan boyutlara yönelik cinsiyetlere göre bir algılama farklılığı yoktur (tablo31).

**Tablo 30: F.E.F. T – Testi Grup İstatistikleri**

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel yapı	kız	60	3,8556	,62396	,08055
	erkek	47	4,0922	,61268	,08937
Güç mesafesi	kız	60	3,2750	1,15778	,14947
	erkek	48	3,3281	,89198	,12875
Aidiyet	kız	59	3,3559	,76028	,09898
	erkek	47	3,6117	,75146	,10961
İletişim	kız	60	3,3250	,72237	,09326
	erkek	47	3,3298	,77338	,11281
Semboller	kız	60	3,6500	,69278	,08944
	erkek	48	3,8889	,88682	,12800

**Tablo 31: F.E.F. T – Testi Sonuçları**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means															
		F		Sig.		t		df		Sig. (2-tailed)		Mean Difference		Std. Error Difference		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Örgütsel yapı	Equal variances assumed	,077	,782	-	105	,052	-,23664	,12058	-	,47574	,00245						
	Equal variances not assumed			1,962	99,766	,052	-,23664	,12031	-	,47535	,00206						
Güç mesafesi	Equal variances assumed	,047	,828	-,262	106	,794	-,05313	,20300	-	,45559	,34934						
	Equal variances not assumed			-,269	105,869	,788	-,05313	,19727	-	,44424	,33799						
Aidiyet	Equal variances assumed	,052	,819	-	104	,087	-,25577	,14789	-	,54903	,03749						
	Equal variances not assumed			1,730	99,260	,086	-,25577	,14769	-	,54881	,03727						
İletişim	Equal variances assumed	,240	,625	-,033	105	,974	-,00479	,14515	-	,29259	,28301						
	Equal variances not assumed			-,033	105	,974	-,00479	,14515	-	,29259	,28301						

	assumed									
	Equal variances not assumed			-,033	95,561	,974	-,00479	,14637	-,29534	,28576
Semboller	Equal variances assumed	2,287	,133	-,1572	106	,119	-,23889	,15197	-,54018	,06240
	Equal variances not assumed			-,1530	87,484	,130	-,23889	,15615	-,54923	,07146

## SONUÇ

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve varsayımlardır. Bunlara ek olarak örgüt kültürünün oluşmasında rol alan dil, hikâyeler, kahramanlar ve liderler, semboller ve törenlerde diğer temel unsurlardır. Örgüt kültürü, örgütün devamlılığını sağlayan problem çözme süreçlerine, güdülemeye, örgütsel adanmışlığa, davranışları belirlemeye, sosyalleşmeye ve iletişime yönelik işlevleri gerçekleştirir.

Örgüt kültürü örgütün genel kültürünü temsil eder. Örgütte yer alan alt kültürlerin etkisi, gücü ve algılamadaki farklılıklar kültürün doğasına uygundur. Güçlü bir örgüt kültüründen beklenen, alt kültürler arasında sinerji yaratması ve örgütün uzun dönemli performansının alt yapısını oluşturmasıdır.

Üniversiteler, toplumun değişik kesimlerinden gelen insanların oluşturduğu, girdisi ve çıktısı insan olan karmaşık yapıya sahip örgütlerdir. Öğrenciler, öğretmenler ve idari personelden oluşan bu örgütler kendine özgü bir kültüre sahiptirler.

Üniversitelerin temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Toplumların ilerlemesinde itici güç olan üniversitelerin, amaçlarına ulaşabilmesi için iyi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir kültürden beklenen, araştırma ve eğitim süreçlerinin etkililiğini sağlamasıdır.

Bir örgüt kültürünün mevcut durumunun ortaya konulması, o örgüt kültürünün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlayacaktır. Böylelikle örgütün amaçlarına ulaşması ve başarılı olması yolunda ilk adım atılmış olacaktır. Bu konuda benimsenebilecek yöntemlerden biri, alt kültür gruplarının algılamalarını anlamaya çalışmaktır. Bu nedenle, Balıkesir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler, Necetibey Eğitim ve Fen Edebiyat Fakültelerini kapsayan, öğrenci alt kültürünü belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette “örgütsel yapı / etkinlik”, “aidiyet”, “semboller”, “güç mesafesi” ve “iletişim / ilişki” boyutlarını içeren toplam

31 adet soru bulunmaktadır. Bu soruların yanında ankette öğrencinin cinsiyeti ve okuduğu bölümde yer almaktadır.

Anket çalışmasından elde edilen sonuçları değerlendirmek için SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu, anketin içsel geçerliliğini azaltan sorular çıkarılmıştır ve geriye 16 adet soru bırakılmıştır. Daha sonra yapılan frekans analizinde ise şu sonuçlar elde edilmiştir:

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını bilme ve Balıkesir Üniversitesinde öğrenci olmanın ayrıcalık olduğu yönünde olumsuz algılamaları (%69), öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumlarına yönelik (%51,5) ve kendilerine yakın görmelerine yönelik (%54,3) olumsuz algılamaları mevcuttur. İktisadi İdari Bilimler Fakültesindeki en yüksek olumsuz algılama fakültenin fiziki mekânlarının özgünlüğüne yöneliktir (%79). Öğrencilerin fakültedeki en olumlu algılamaları farklı sınıf öğrencileri arasındaki iletişimin güçlü olduğuna yöneliktir (%46,7). Frekans analizi sonuçlarına genel olarak bakıldığında, fakültede örgüt kültürünü oluşturan alt boyutlardan örgütsel yapı / etkinlik boyutunda ve semboller boyutunda yüksek olumsuz algılamalar olduğu görülmektedir.

Necatibey Eğitim Fakültesi öğrencilerinin kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını bilmeye (%81,6) yönelik olumsuz algılamaları vardır. Balıkesir Üniversitesinde okumanın bir ayrıcalık olduğuna yönelik (%78,9) ve fakültenin fiziki mekânlarının diğer fakültele göre özgün olduğuna yönelik (%84,4) olumsuz algılamalar mevcuttur. Öğretim üyelerinin hoca-öğrenci ilişkilerinde otoriteden yana olmadığı (%56,8), öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımının insancıl olduğu (%53,2) ve fakültenin araştırma görevlilerinin öğrencilere içtenlikle yardımcı olduğu (%43,1) ifadeleri de en güçlü olumlu algılamaları göstermektedir. Genel olarak frekans analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel yapı / etkinlik boyutunda öğrencilerin olumsuz algılamaları yüksek iken diğer boyutlarda olumlu algılamaların daha fazla olduğu görülmektedir.



Fen Edebiyat Fakültesi frekans analizi sonuçlarına göre ise öğrencilerin kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını bilme (%94,5), derslerin verilmiş şeklinin düşünce ve beceri geliştirici olduğuna (%67,9), Balıkesir Üniversitesinde okumanın ayrıcalık olduğuna (%78,9) ve fakültenin fiziki mekânlarının diğer fakültelere göre özgün olduğuna (%84,4) yönelik güçlü olumsuz algılamaları mevcuttur. Frekans analizi sonuçlarına genel olarak bakıldığında öğrencilerin örgütsel yapı / etkinlik, aidiyet ve semboller boyutlarını temsil eden ifadelerle yönelik olumsuz algılamaları mevcut iken iletişim boyutunda ve özellikle güç mesafesi boyutunda olumlu algılamaları mevcuttur.

Frekans analizi sonuçlarına göre üç fakülteyi karşılaştırdığımızda, her üç fakülte öğrencilerinin de örgütsel yapı / etkinlik boyutuna yönelik yüksek olumsuz algılamalarının olduğu görülmektedir. Bunun yanında semboller boyutunda, özellikle de fakültelerin fiziksel mekânlarının farklı ve özgün olmadığına yönelik, bir olumsuz algılama da mevcuttur. Her üç fakülte öğrencilerinin güç mesafesi ve iletişim boyutlarında olumlu algılamalarının olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bir numaralı hipotezi olan “fakülte (örgüt) kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlar (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) arasında anlamlı bir ilişki vardır” ifadesi korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre:

İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlar arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Hipotez İktisadi İdari Bilimler Fakültesi için kabul edilmiştir.

Necatibey Eğitim Fakültesi sonuçları incelendiğinde ise “güç mesafesi” boyutu ile “örgütsel yapı / etkinlik” boyutu dışındaki diğer boyutlarda anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Fen Edebiyat Fakültesi sonuçlarında ise “güç mesafesi” boyutu ile “örgütsel yapı / etkinlik” boyutu, “aidiyet” boyutu ile “örgütsel yapı / etkinlik”

boyutu, “semboller” boyutu ile “örgütsel yapı / etkinlik” ve “aidiyet” boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Araştırmanın iki numaralı hipotezi “fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, fakülteler arasında anlamlı bir fark vardır” ifadesi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğrencilerinin fakülte kültürünü temsil eden alt boyutlara yönelik algılamaları fakültelere bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Örgüt kültürünün beş boyutu içinde, fakülteler arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark vardır. Hipotez kabul edilmiştir. Algılama farklılığının hangi fakültelerden kaynaklandığını tespit etmek için Scheffe testi uygulanmıştır. Test sonuçları şu şekildedir:

“Örgütsel yapı / etkinlik” boyutunda farklılığın Fen Edebiyat Fakültesinden kaynaklandığı görülmektedir. Fen Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin örgütsel yapı / etkinlik boyutuna yönelik olumsuz algılamaları diğer iki fakültenin öğrencilerine göre daha yüksektir.

“Güç mesafesi” boyutunda farklılık Necatibey Eğitim Fakültesinden kaynaklanmaktadır. Necatibey Eğitim Fakültesinde, öğrencilerle öğretim üyeleri arasındaki güç mesafesinin, diğer iki fakülteye göre daha az olduğu söylenebilir.

“Aidiyet” boyutunda da farklılık Necatibey Eğitim Fakültesinden kaynaklanmaktadır. Necatibey Eğitim Fakültesinde öğrencilerin diğer iki fakülteye göre daha çok aidiyet duygusu kazandıkları söylenebilir.

“İletişim” boyutunda ise Fen Edebiyat Fakültesi ile Necatibey Eğitim Fakültesi arasında bir algılama farklılığı söz konusudur. Fen Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin algılamalarının Necatibey Eğitim Fakültesi öğrencilerine göre daha olumsuz olduğu görülmektedir.

“Semboller” boyutunda algılama farklılığı Necatibey Eğitim Fakültesinden kaynaklanmaktadır. Necatibey Eğitim Fakültesinin diğer iki fakülteye göre semboller boyutundaki algılamalar daha yüksektir.

İki numaralı hipotezi test etmek için yapılan ANOVA test sonuçlarına genel olarak bakılırsa, Necatibey Eğitim Fakültesinin öğrenci alt kültürünün diğer fakültelere göre daha güçlü olduğu söylenebilir.

Araştırmanın üç numaralı hipotezi “fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, bölümler arasında anlamlı bir fark vardır” ifadesi tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Buna göre:

İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde fakülte kültürünü temsil eden alt boyutlara yönelik algılama farklılığı sadece güç mesafesi boyutunda vardır. Hipotez sadece bu boyut için kabul edilmiş diğer boyutlar için ise ret edilmiştir. Güç mesafesi boyutuna yönelik algılama farklılığının hangi bölümden kaynaklandığını test etmek için Scheffe testi yapılmıştır. İ.İ.B.F.de bölümler arası farklılık iktisat ve işletme bölümlerinden kaynaklanmaktadır. İşletme bölümü öğrencileri iktisat bölümü öğrencilerine göre, güç mesafesi boyutunda daha olumlu algılamalara sahiptir.

Necatibey Eğitim Fakültesinde fakülte kültürünü temsil eden alt boyutlara yönelik algılama farklılığı örgütsel yapı boyutunda vardır. Hipotez örgütsel yapı boyutu için kabul edilmiş olup diğer boyutlar için ret edilmiştir. Bu farklılığın hangi bölümlerden kaynaklandığını bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre bölümler arası algılama farklılığı bilgisayar öğretmenliği ile fizik, kimya ve matematik bölümlerinden kaynaklandığı görülmektedir.

Fen Edebiyat Fakültesinde fakülte kültürünü temsil eden alt boyutlara yönelik algılama farklılığı örgütsel yapı ve güç mesafesi boyutunda vardır. Hipotez bu boyutlar için kabul edilmiştir. Bu farklılığın hangi bölümden kaynaklandığını bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre

bölümler arası algılama farklılığı, “örgütsel yapı” boyutunda Türk dili ve edebiyatı ile kimya ve coğrafya bölümünden, “güç mesafesi” boyutunda ise Türk dili ve edebiyatı ile coğrafya bölümünden kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın dört numaralı hipotezi “fakülte kültürü boyutlarını temsil eden alt boyutlara (aidiyet, semboller, güç mesafesi, iletişim / ilişki ve örgütsel yapı / etkinlik) yönelik algılamada, cinsiyetler arasında anlamlı bir fark vardır” ifadesi T – testi ile test edilmiştir. Buna göre:

İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde fakülte kültürünü oluşturan beş alt boyut açısından da cinsiyete göre bir algılama farklılığı bulunmamaktadır. Hipotez İktisadi İdari Bilimler Fakültesi için reddedilmiştir. Bunun sebebi öğrencilerin fakülte kültürünü oluşturan unsurlardan aynı oranda etkilenmeleri olabilir.

Necatibey Eğitim Fakültesinde güç mesafesi ve aidiyet boyutlarında cinsiyete göre algılama farklılığı söz konusudur. Hipotez bu iki boyut için kabul edilmiş diğer boyutlar için ret edilmiştir. Necatibey Eğitim Fakültesinde, güç mesafesi ve aidiyet boyutu için kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha olumlu algılamalara sahip oldukları görülmektedir.

Fen Edebiyat Fakültesinde ise fakülte kültürünü oluşturan boyutlara yönelik cinsiyetlere göre bir algılama farklılığı yoktur. Hipotez Fen Edebiyat Fakültesi için reddedilmiştir.

Daha önce Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından yapılan araştırmada, en yüksek oranda olumlu algılamaları içeren ifadeler sırası ile fakültedeki fiziki mekânlar, törenler, öğretim üyelerinin insancıl yaklaşımı, öğretim üyelerinin iletişime açık olmaları, araştırma görevlilerinin ilgisi ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencisi olma ayrıcalığı ifadelerine aittir. Olumsuz algılamaları gösteren ifadeler ise, uygulamalar açısından bölümler arası uyumun olmadığı, diğer bölümlerin işleyişinin bilinmediği, derslerin verilmiş şeklinin beceri ve düşünceyi geliştirme özelliği olmadığı yönündeki ifadelerdir.

Yılmaz ve Oğuz (2005) tarafından yapılan araştırmada ise, en yüksek oranda olumlu algılamaları içeren ifadeler sırası ile diğer üniversitelerin aynı bölümündeki öğrenciler ile rekabette şanslı gördüğü, fakültenin dışarıda olumlu bir imajı olduğu, araştırma görevlilerinin öğrencilere yardımcı olduğu, öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımının insancıl olduğu ve Ankara Üniversitesi öğrencisi olmanın ayrıcalık olduğu ifadelerine aittir. Olumsuz algılamaları gösteren ifadeler ise, fakültenin geçmişine ait hikâyelerin yeni öğrencilere aktarılmadığı, fiziki mekânların özgün olmadığı, uygulamalar açısından bölümler arasında uyum olmadığı, farklı sınıf öğrenciler arasında iletişimin güçlü olmadığı ve yöneticilerin sorunları gidermede başarılı olamadığı ifadeleridir.

Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından yapılan araştırmada sonucunda güç mesafesi ve semboller boyutunda öğrencilerin olumlu algılamalarının olduğu, örgütsel yapı / etkinlik boyutunda ise olumsuz algılamalarının olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Oğuz (2005) tarafından yapılan araştırma sonucunda aidiyet, güç mesafesi ve iletişim boyutunda öğrencilerin olumlu algılamalarının olduğu, semboller ve örgütsel yapı boyutunda olumsuz algılamalarının olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları incelendiğinde ise, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Necatibey Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin olumlu algılamalarını içeren boyutların güç mesafesi ve iletişim, olumsuz algılamaları içeren boyutların ise semboller ve örgütsel yapı olduğu tespit edilmiştir.

Her üç araştırmanın sonuçlarında benzerlik gösteren öğrencilerin güç mesafesi boyutundaki olumlu algılaması ve örgütsel yapı / etkinlik boyutundaki olumsuz algılamalarıdır. Bu sonuçtan yola çıkarak her üç fakültede de öğretim üyelerinin öğrencilere yakın davranarak öğrenci – öğretmen arasındaki mesafeyi azalttığı ifade edilebilir. Bir diğer unsur ise her üç fakültede de öğrencilerin fakülte yöneticilerinin sorunları gidermede başarılı olamadıklarına,

fakültede bölümler arası rekabetin olmadığına, faküldeki işleyiş ve uygulamaları çok iyi bilmediklerine ve derslerin verilmiş şeklinin düşünce ve beceri geliştirmekten çok bilgi aktarma niteliğinde olduğuna yönelik (örgütsel yapı / etkinlik boyutu) algılamalarının olmasıdır.

Fakültede güçlü bir örgüt kültürü kurularak, (güçlü bir kültür her zaman iyi bir kültür olmayabilir, bir örgütün kültürü o örgütü amaçlarına ulaştırmada ne kadar etkili ve verimli ise o derece iyidir) fakültenin amaçlarına daha iyi bir şekilde ulaşabilmesi için daha önce belirtilen, öğrencilerin olumsuz görüşlerini belirttikleri ifadeler ve örgüt kültürünü temsil eden boyutlara yönelik çalışmalar yapılabilir.

Örgütün uzun dönemli performansı için örgütsel yapının işleyişi ve eğitim süreçlerine yönelik uygulamaların etkililiği geliştirilmeli ve kurumda örgüt kültürünü yaymak için, örgüt kültürünün temel boyutlarına ağırlık verilmelidir. Güçlü ve iyi bir örgüt kültürü kurulması için; örgütün yapısı ve işleyişi hakkında öğrencilerin daha çok bilgilendirilmesi, üyelik duygusunun geliştirilmesi, paylaşılan ortak değer ve inançlar yaratılması, fakültenin fiziki mekânlarında iyileştirmeler yapılması, okulun açılış, kapanışları ve diğer özel günlerde törenlere ve toplantılara daha da önem verilmesi, fakültenin geçmişine ait hikâyelerin anlatılması, örgüt kültürünü yayacak sembollere (okul ambleminin basılı olduğu çanta, kıyafet, kupa vb.) ağırlık verilmesi ve örgüt içi iletişimin kolaylaştırılması önerilebilir.

Bundan sonraki araştırmalarda, araştırmacıların öğrencilerin geldikleri coğrafi bölgeyi, gelir düzeylerini, üniversite giriş sınavında aldıkları puanları, kültürel özellikleri gibi faktörleri de dikkate alan araştırmalar yapmaları önerilebilir. Fakülte kültürünü temsil eden boyutlardan örgütsel yapı / etkinlik boyutuna yönelik araştırmalar yapılarak öğrencilerin olumsuz algılamalarının nedenleri ortaya koyularak düzeltici öneriler getirilebilir. Ayrıca fakülte kültürünü oluşturan alt kültürlerden yönetici alt kültürünü ve öğretim elemanı alt kültürünü de dikkate alan araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Akat İ., ve Budak G. (1994). **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Akıncı, Z.B. (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.

Armstrong, M. (1990). **Management Processes and Functions**. London: Institute of Personnel Development.

Bakan, İ. (2004). **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Başaran, İ. (1991). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.

(1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi.

Bates, R.J. (1984). “**Toward a Critical Practice of Educational Administration**”. Ed. T. Sergiovanni ve J.E. Corbally. Urbana: **Administrative Leadership and Organizational Cultures**. University of Illinois Press. ss. 260-274.

Berberoğlu, G.N., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). “**Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması**”. Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi** 14(1-2). ss. 29-52.

Bilir, P., Ay, Ü. ve Gürbüz, T., (2003). “**Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü**”, **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, I (2). Ss.117-128

Blandford, S. (1997). **Middle Management in School**. London: Pitman Publishing.

Bozkurt. T. (1996). **“İşletme Kültürü: Kavram ve Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”**. Ed. Tevrüz, S. Ankara: **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. ss. 83-103.

Corbett, H.D., Frestone, W. Ve Rossman G.B. (1987). **“Resistance to Planned Change and the Sacred in School Cultures”**. **Educational Administration Quarterly**. 9/4. ss. 36-59.

Cunnigham, W.G. ve Gresso, D.V. (1993). **“Cultural Leadership for a New Generation of American School Cultures”**. **Educational Planning**. 9/4. ss. 23-31.

Çelik, V. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları.

Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). **Corporate Cultures**. Massachusetts: Wesley Publishing.

Duncan, W.J. (1989). **“Organizational Culture: Getting a Fix on an Exclusive Concept”**. **The Academy of Management Executive**. XI.3. ss. 229-236.

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

Erdem, F. (1996). **İşletme Kültürü**. Akdeniz Üniversitesi Yayınları.

Erdem, F. ve İşbası, J.Ö. (2001). **“Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”**. Antalya: **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**. 1. ss. 33-57.

Erdoğan, İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.



(2001). **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergil, D. (1984). **Toplum ve İnsan**. Ankara: Turan Kitabevi

Eroğlu, F. (1982). “**Türk Kültüründe Motivasyon**”, Erzurum: **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, c.5. s.3-4.

Eroğlu, F. (1996). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Fairholm, G.W. (1994). **Leadership and Culture of the Trust**. London: Preager Publishers.

Francesco, A.M. ve B.A. Gold. (1998). **International Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Greenberg, Jerald ve Baron, R.A. (1995). **Behavior in Organization**, Prentice Hall International.

Gregory, K.L. (1983). “**Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Cultural Conflicts in Organizations**”. **Administrative Science Quarterly**.28. ss. 359-377.

Güvenç, B. (1985). **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güvenç, B. (1991). **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Goffee, R. ve Jones, G. (1996). “**What Holds the Modern Company Together**”. **Harward Business Rewiev**.

Gordon, J.R. (1991). **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**. Allyn and Bacon Inc.

Handy, C.B. (1981). **Understanding Organization**. Hazell Watson Ltd.

(1995). **Süper Yönetim**. Çev. S.Hatay. İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Hanson, E.M. (1991). **“Educational Administration and Organizational Behavior**. Boston: Allyn Bacon Inc.

Hawkins, P. (1997). **“Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity”**. *Human Relations*. 50/4. ss. 417-440.

Hofstede, G. (1980). **Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values**. London: Sage Publishing.

Hofstede, G. (1989). **“Corporate Culture: Organizing for Cultural Diversty”**. *European Management Journal*. VII. 4. ss.390-398.

Hofstede G., Neuijen, B., Ohavy, D. ve Sanders, G. (1990). **“Measuring Organizational Cultures: Aqualitative and Quantative Study Across Twenty Cases”**, *Administrative Science Quarterly*, 35, ss. 286-316.

Hoy, W.K. ve Miskel. C.C. (1991). **Educational Administration: Theory Research and Practice**. Mc Graw Hill Inc.

Işıkhhan, V. (1996). **“Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”**, Ankara: **Verimlilik Dergisi**. MPM Yayınları.

James, J. (1997). **Gelecek Zamanda Düşünmek**. Çev. Z.Dicleli. İstanbul: Boyner Holding.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1983). **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Beta Yayınevi.

Karasar, N. (1995). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Matbaş Matbaacılık.

Kilmann, R.H. (Ed.) (1983). **“Five Steps for Closing Culture Gaps”**, San Fransisco: **Gaining Control of Corporate Culture**, Jossey Bass Publishers.

Kono, T. (1992). **“Corporate Culture and Long-range Plannig”**. Oxford: **Strategic Management in Japanese Companies**. Pergaman Pres. ss. 55-65.

Kozlu, C.M. (1986). **Kurumsal Kültür**. İstanbul: Defne Yayıncılık.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). **“Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”**. Manisa: **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. s.1.

Kültür Sözlüğü. (1983). Altın Kitaplar Yayınevi.

Meek, L.V. (1988). **“Organizational Culture: Origins and Weaknesses”**. **Organization Studies**. 9/4. ss. 453-473.

Milstein, D. (1999). **“Relationship Between The Culture Of School, The Culture Of The İndividual Teachers And School Curriculum”**, **Digital Dissertation**, Pub.no: AAT 9954535.

O'Reilly, C. (1995). **“Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”**. Staw B.M. Ed., New Jersey: **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**. Prentice Hall Inc. s.s. 316-327.

Özdevecioğlu, (1995). **“Organizasyon Kültürü”**. İstanbul: Ed. Özel M. **Stratejik Liderlik ve Yönetim**.

Özkalp, E. (1992). **Sosyolojiye Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları. no. 87.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2000). (Ed.) (2000). “**Örgüt Kültürü**”. Eskişehir: **Örgütsel Davranış**. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları. ss. 96-122

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). “**Örgütsel Davranış**”, Eskişehir: Etam.

Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1988). **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. no. 116.

Peters, T. ve Waterman, R. (1987). **Yönetme ve Yükselme Sanatı – Mükemmeli Arayış**. İstanbul: çev. Selami Sargut. Altın Kitaplar.

Pettigrew, M. (1979). “**On Studying Organizational Cultures**”. **Administrative Science Quarterly**. 24. ss. 571-581.

Reitz, J.H. (1987). **Behavior in Organization**. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Robbins, S.P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev. Ayşe Öztürk, Etam Basım.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). **Örgüt Kültürü**. Bursa: Alfa Yayınları.

Sargut, S. (1994). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: Verso Yayınları.

Schein, E.H. (1983). “**The Role of the Founder in Creating Organizational Culture**”, **Organizational Dynamics**. ss. 13-28.

(1984). “**Coming to a New Awareness of Organizational Culture**”. **Slogan Management Review**. 25/2. ss.3-16.

(1988). “**How Culture Form Develops and Changes**”. Ed. R.H. Kilmann v.d. San Fransisco: **Gaining Control of Corporate Culture**. Jossey Bass Publishers. ss. 17-43.

(1989). **Organizational Culture and Leadership**. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.

(1990). **“Organizational Culture”**, **American Psychologist**, vol.45. s.2. ss. 109-119.

Schneider, S.C. (1988). **“National vs. Corporate Culture: Implication for Human Resource Management”**. **Human Resource Management**. 27/2, 231-246

Sergiovanni, T.J. (1988). **Supervision: Human Perspective**. Mc Graw Hill Inc.

Stackman, R.W., Pinder, C.C. ve Connor, P.E. (2000). **“Values Lost: Redirecting Research on Values in the Workplace**. Ed. Wilderom, N.M. London: **Handbook of Organizational Culture and Climate**. Sage Publications.

Stolp., S. (1996). **“Leadership For School Culture”**, **Emergency Librarian**, 23(3).

Swales, C. (1995). **Organization Structures and Processes**. Blackwell Business

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1991). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şişman M. (1993). **“İlkokullarda Örgüt Kültürü”**. (Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

(1994). **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 732.

Tevrüz, S. (1996). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Terzi, A.R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tolan, B. (1996). **Toplum Bilimlerine Giriş**. Ankara: Adım Yayıncılık.

Tosi, H. ve Diğerleri. (1996). **Managing Organizational Behavior**. Massachusetts: Blackwell Publisher.

Trice, H. ve Beyer, J.M. (1984). “**Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials**”. **Academy of Management Review**. 9/4. ss. 653-669.

Trompenaars, J.C. (1994). **Riding the Waves of Culture**. Londra: Irwin Publications.

Turner, C.H. (1990). **Creating Corporate Culture from Discard to Harmony**. USA: Adison-Wesley Publishing Company.

Unutkan, G. (1995). **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: İstanbul Türkmen Kitabevi.

Uyguç, N. (1998) “**Hizmet Sektöründe Örgüt Kültürü**”, Eskişehir: **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**.

Uygur, N. (1984). **Kültür Kuramı**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Varol, M., (1989). “**Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**”, Ankara: **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, no.1-2.

(1993). “**Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**”. **İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları**. no. 2.

Van Maanen, J. Ve Barley, S.R. (1985). “**Cultural Organization-Fragments of a Theory**”. Ed. R.H. Kilmann. Beverly Hills: Sage Publishers. ss. 31-53.

Vecchio, R.P. (1995). **Organizational Behavior**. Dryden Press.

Vries, D.K. ve Miller, D. (1986). “**Personality, Culture and Organization**”. **Academy of Management Review**. 11/2. ss. 266- 279.

Wilkins, A.L. (1983). “**The Culture Audit: A Tool For Understanding Organizations**”. **Organizational Dynamics**.

Wilkins, A.L. ve Ouchi, G.W. (1983). “**Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance**”, **Administrative Science Quarterly**. 28. ss. 468-481.

Yılmaz, K. Ve Oğuz, E. (2005). “**Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları**”. Ankara: **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. cilt 38. 1. ss. 101-122.

## EKLER

### Ek 1: Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürü Anketi

Sayın katılımcı, yapılacak bir bilimsel yüksek lisans çalışmasında kullanılmak üzere aşağıdaki soruları cevaplandırmanızı rica ediyoruz. Ankette hiçbir şekilde özel bilgi istenmemektedir. Katılımınız için şimdiden **TEŞEKKÜRLER.**

İFADELER	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	CİNSİYETİNİZ: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	BÖLÜMÜNÜZ:			
1. Fakültemizde uygulamalar açısından bölümler arasında yüksek uyum vardır.					
2. Öğrenciler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını çok iyi bilirler.					
3. Fakültenin yöneticileri, sorunların giderilmesinde başarılıdır.					
4. Fakültenin yöneticileri, dışarıdan gelen etki ve baskılara karşı fakülteyi korur.					
5. Fakültede bölümler arasında rekabet vardır.					
6. Öğretim üyeleri iletişime her zaman açıktır.					
7. Fakültenin eğitime yönelik hedefleri konusunda bilgi sahibiyiz.					
8. Farklı sınıf öğrencileri arasında iletişim güçlüdür.					
9. Öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımı insancıdır.					
10. Derslerin verilmiş şekli bilgi aktarmaktan çok düşünce ve beceri geliştirici niteliktedir.					
11. Fakültenin dışarıda (kampusta, kentte) olumlu bir imajı vardır.					
12. Fakültenin öğretim elemanları kendi aralarında işbirliği ve dayanışma içindedirler.					



13. Fakülte yönetimi öğrencileri, yönetmeliklere ve uygulamalara yönelik olarak zamanında ve doğru bilgilendirir.					
14. Öğretim üyeleri hatalara karşı toleranslı davranırlar.					
15. Öğrenciler hocalarını farklı sorunlarını iletcek kadar yakın görürler.					
16. Öğrenciler, fakülteadaki uygulamalara yönelik sorunlarını veya düşüncelerini yöneticilere yeterli düzeyde aktarabilir.					
17. Öğretim üyeleri, hoca-öğrenci ilişkilerinde otoriteden yanadır.					
18. Tüm öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumları benzerdir.					
19. Öğretim elemanları fakülte ile özdeşdir.					
20. Fakülteye yeni gelen öğrencilerle eski öğrenciler çabuk kaynaşırlar.					
21. Bu üniversitede öğrenci olmak bir ayrıcalıktır.					
22. Fakültenin araştırma görevlileri öğrencilere içtenlikle yardımcı olurlar.					
23. İdari personel öğrencilerin taleplerini karşılama olumlu bir tutum içindedir.					
24. Fakülte öğrenci-hoca-personel arasında işbirliği ve dayanışma vardır.					
25. Üniversite çağına gelen yakınlarıma bu fakülteyi tercih etmelerini öneririm.					
26. Fakülte, aile, toplum ve iş dünyasındaki beklentileri karşılamaktadır.					
27. Öğrenciliğim sona erse de, kendimi "Balıkesir Üniversitesi" olarak göreceğim.					
28. Fakültenin fiziki mekânları diğer fakülte göre farklı ve özgündür.					
29. Fakülte, açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir.					
30. Fakültenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar eski öğrenciler tarafından yenilere aktarılır.					
31. Diğer üniversitelerin aynı bölümündeki öğrenciler ile rekabette kendimi şanslı görüyorum.					

## **ÖZGEÇMİŞ**

1978 yılında Ankara'da doğan Kemal KÖKSAL, ilkokulu Ankara Cemal Gürsel İlköğretim Okulunda tamamladı. Ortaokulu Ertuğrul Gazi Ortaokulunda, liseyi Keçiören Lisesinde tamamlayan Kemal KÖKSAL, 1996 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde üniversite eğitimi ne başladı. Üniversiteden bir yıl İngilizce hazırlık okuyarak 2001 yılında mezun oldu.

2003 yılında Öğretmen Teğmen olarak Kara Kuvvetleri Astsubay Meslek Yüksek Okulu Öğretim Başkanlığı Ekonomi Öğretim Elemanlığına atanan Kemal KÖKSAL halen Kara Kuvvetleri Astsubay Meslek Yüksek Okulunda Öğretmen Üsteğmen olarak görev yapmaktadır.