

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ODAĞINDA AYRIMCILIK OLGUSUNUN
İRDELENMESİ VE ALAN UYGULANMASI**

Tonguç Barış AKIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2019



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

.....Ana Bilim / Ana Sanat Dalı Yüksek Lisans ProgramıNo'lu öğrencisi'ın "....." adlı tezi /.... / tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	:	
Üye	:	
Üye	:	

Enstitü Müdürü

ÖZET**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ODAĞINDA AYRIMCILIK OLGUSUNUN
İRDELENMESİ VE ALAN UYGULANMASI**

Tonguç Barış Akın

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2019

Danışmanın Adı: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

Yorumlayıcı yaklaşım disiplini benimsenerek yapılan bu çalışmanın amacı; işletmelerde ki hâkim kültürün, işe alımdan emeklilik sürecine kadar geçen zaman diliminde iş yeri ayrımcılığına olan etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmanın evreni İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerdir. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise “kümelere göre örnekleme yöntemi” ile seçilen 410 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılardan 2 farklı ölçek ile elde edilen veriler betimsel istatistikler, faktör analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürünün genel anlamda işyeri ayrımcılığına pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: *İşyeri Ayrımcılığı, Örgüt Kültürü*

ABSTRACT**THE DISCRIMINATION CASE OF THE ORGANIZATION CULTURE
INVESTIGATION AND FIELD APPLICATION****Tonguç Barış AKIN**

Department of Business Administration

Uşak University Institute of Social Sciences,

May 2019

Supervisor: Prof.Dr. Hüseyin YILMAZ

The aim of this study, which is adopted by adopting interpretive approach discipline; is the effect of the dominant culture of the enterprises operating in the province of İzmır, which becomes an increasingly cosmopolitan city, on workplace discrimination from the time of employment to the retirement process. The universe of the research is large, medium and small enterprises operating in the province of İzmır. The sample of the study consisted of 410 participants selected by sampling method. The data obtained from 2 different scales of the participants were subjected to descriptive statistics, factor analysis and regression analysis. . According to the results obtained, it is seen that organizational culture has a positive effect on the workplace discrimination in general.

Keywords: Workplace Discrimination, Organizational Culture

ÖN SÖZ

Her zaman yanımda olan, tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip emek veren sevgili eşim, annem ve babama, bana güç veren oğluma teşekkür ederim.

Akademik olarak beni yetiştiren, tez çalışmamda bana destek veren, yol gösteren tüm hocalarıma ve sayın Dr. İsmail Özdemir'e de teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tezi hazırlamamda zamanını, emeğini, tecrübelerini ve desteğini hiçbir şekilde esirgemeyerek yol gösteren saygıdeğer danışmanım "Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ" ve değerli jüri üyelerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Tonguç Barış AKIN

Doğum Yeri ve Tarihi : İZMİR 04.06.1981

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi- Kamu Yönetimi Bölümü 1999-2004

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Çalıştığı Kurumlar : Uşak/Banaz Kaymakamlığı(staj), Tudor Kimya Aş. , Enerjim Spor Merkezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO(2011-2015), Karahallı MYO(2016)

İletişim(GSM) :0 552 408 58 33

E-posta Adresi : tongucbaris@g.mail.com

Tonguç Barış AKIN

İçindekiler

BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1. Örgüt Kültürü.....	1
1.2. Kültür Kavramı:	2
1.3. Kültür Bağlamında Örgüt:	3
1.4. Örgüt Kültürü Kavramı	4
1.4.1. Örgüt Kültürünün Zamansal Gelişimi:	4
1.4.2 Örgüt Kültürünün Tanımı ve Kapsamı:	5
1.4.3. Örgüt Kültürünün Önemi:	9
1.4.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	13
1.4.5.Örgüt Kültürü Yaklaşımları	15
1.4.6. Örgüt Kültürünün Unsurları	20
1.4.7.Örgüt Kültürü Modelleri ve Tipleri	29
1.4.8. Örgüt Kültürünün. Yararları	60
1.4.9. Örgüt Kültürünün İşlevleri	61
1.4.10. Örgüt Kültürünün Kaynağı	62
İKİNCİ BÖLÜM	65
2.1. Ayrımcılık Kavramı ve Tanımı	65
2.2. Ayrımcılığın Sebepleri	66
2.3 Ayrımcılığın Türleri	67
2.3.1. Doğrudan(Direk) Ayrımcılık	67
2.3.2 Dolaylı Ayrımcılık:	68
2.3.3.Negatif ve Pozitif Ayrımcılık	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	72
3.1.Çalışma Hayatında Örgüt Kültürü ve Ayrımcılık Olgusunun arasında ki İlişkinin İncelenmesi:	72
3.2.Örgütsel Kültür Bağlamında Ayrımcılığın Uygulanış Biçimleri	77
3.2.1. Yaş Ayrımcılığı	77
3.2.2. Engelli Ayrımcılığı	80
3.2.3. Cinsiyet Temelli Ayrımcılık	82
3.2.4. Etnik- Irk Kökenli Ayrımcılık:	85

3.2.5. Cinsel Tercihlerden Kaynaklanan Ayrımcılık:	87
3.2.6. İnanç Temelli Ayrımcılık.....	89
3.2.7. Boy ve Kilo Kriterlerine Dayalı Ayrımcılık	89
3.2.8. Siyasi Ayrımcılık.....	90
3.3. İş Hayatında Ayrımcılığın Uygulama Araçları	
3.3.1. Mobbing (Duygusal Yıldıрма, Baskı):	91
3.3.2. Ücret Politikaları	95
3.3.3. Bilgi Paylaşımı	96
3.3.4. İş Başvurusu	97
3.3.5. Örgüt Kültürü Tiplerinin Ayrımcılığın Boyutlarına Olan Etkileri	101
DÖRTÜNCÜ BÖLÜM	102
4.1. Araştırmanın Amacı.....	102
4.2. Yöntem:	102
4.3. Evren ve Örneklem:	102
4.4. Veri toplama araçları	105
4.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği:	105
4.5. Verilerin Analizi:	106
4.6. Araştırmanın Hipotezleri:	107
BEŞİNCİ BÖLÜM	108
5.1. BULGULAR VE YORUMLAR:.....	108
ALTINCI BÖLÜM	116
6.1. Sonuç Ve Değerlendirme:.....	116
6.2. Örgüt Kültürü ve Ayrımcılık Ölçeği	117
Kaynakça	120

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt Kültürü İle İlgili Tanımlar	6
Tablo 2: Örgüt Kültürünün Çevreden Geri Bildirimi	34
Tablo 3: Byars'ın Örgütsel Kültür Ölçeği	48
Tablo 4: Miles ve Snow Tipi Örgütsel Kültür Modeli.....	51
Tablo 5: Quch's Amerikan ve Japon Kültürleri Karşılaştırması.....	54
Tablo 6: Quchi's Z Teorisi.....	55
Tablo 7: Quchi's ABD ve Japon tipi Örgüt Kültür Özeti.....	57
Tablo 8: Organizasyonda Ayrımcılığın Sebepleri	75
Tablo 9: İş Başvurusu Formu Örneği.....	98
Tablo 10:Örnekleme Verilerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	103
Tablo 11: KMO ve Barlett Testi.....	105
Tablo 12: Hemşeri Ayrımcılığı Değişkeninin Katsayılar Tablosu	109
Tablo 13: Cinsiyet Ayrımcılığı Değişkeninin Katsayılar Tablosu	111
Tablo 14: Siyasi Ayrımcılık Bağımlı Değişkeninin Katsayılar Tablosu	112
Tablo 15:Fiziksel Ayrımcılık Bağımlı Değişkeninin Katsayılar Tablosu	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:Persons AGIL Modeli	29
Şekil 2:Örgütsel Kültür Tipleri ile Rekabetçi Değerler	46
Şekil 3:Cameron "Rekabetçi Değerler Modeli".	101

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Örgüt Kültürü

İnsanlar, tarihin ilk yıllarından günümüzün bilgi toplumuna gelinceye kadar, hayatlarını devam ettirebilmek, düşmanlarına karşı ayakta durabilmek, tek başlarına güçlerinin yetmediği işleri yapabilmek yani güç birliği yapmak için bir araya gelmektedir. Bu işbirliği çerçevesinde insanların harcadığı zaman ve emek zamanın başından buyana kadar farklılık göstermektedir. Günümüzdeyse, insanların yaşamlarının büyük bir bölümünü kurmuş oldukları sosyal yapılar olan örgütlerin içerisinde geçirmektedir.. (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 6)

Örgütler ise, belirli bir amaca yöneltilmiş, önceden düşünülmüş planlı programlı bir şekilde yapılandırılan, koordine edilen eylemler sistemleri olarak tasarlanmış, dış çevre ile etkileşim içinde olan sosyal oluşumlardır. “Açık sistem yaklaşımı görüncesinde göz önüne alındığında, örgütler hareketli bir özellik gösterirler. Dış çevreden gelen verilere sağlıklı tepkiler gösteremeyen ve örgütün içinde meydana gelen faaliyetler ile çevre etkenleri arasında denge oluşturamayan örgütlerin hayat çizgisi oldukça kısa olması gayet normaldir. Örgütleri dış çevredeki oluşumlara göre hazırlama sorunu, tepe yönetimde bulunan yöneticilerin en önemli faaliyet alanlarından birisidir. Adı geçen bu soruna karşı ortaya çıkan çözüm arayışları da yönetim ve örgüt alanında çok fazla düşüncenin oluşmasına sebep olmuştur. Örgütlerin gerek dış çevrenin baskısı gerekse kendi iç dinamiklerin baskısı ile önerilen yeni uygulamalara karşı verecekleri tepki, sahip oldukları örgüt kültürüne göre değişiklik gösterecektir” (ERDEM, Ramazan;, 2007, s. 63).

Örgüt kavramı çok değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan “Kemal Tosun'un yapmış olduğu tanımdır. Kemal Tosuna Göre örgüt; "örgüt, üretim için mecbur olan nesnel ve nesnel olmayan araçları, sistematik faaliyetler sonucunda bir birleştirme etkinliğinin bir çıktısı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir tanımı en kapsamlısıdır”. Diğer bir tanımı ise Dr. Beliz Ülgen şu şekilde örgütü açıklamıştır; “bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç, diğer yandan da

idarecinin içinde faaliyette bulunacağı ve bundan da şahsının da tesir göreceği bir yapı şeklinde tanımlamıştır”. (TİRYAKİ, Tuğba;, 2005, s. 12).

Tamer Koçel’e göre; örgüt,iş ile insanın oluşturduğu bir kombinasyon sonucunda ortaya çıkan ilişkiler arasında ki sistem ve sistemler olarak açıklamaktadır (HASANOĞLU, Mürteza;, 2004, s. 45).

Çağımızda insanlar örgütlü bir Dünya’da yaşamaktadırlar. Günlük hayatın her alanında ve aşamasında örgütler kaşımıza çıkmaktadır. Örgütler sadece çalışma hayatında değil insanın elinin değdiği her faaliyette göze çarpmaktadır. Örgütlerin hayatın içine bu kadar çok girmeleri bireysel bazda yaşantıyı da etkilemektedir. Örgütlerin her yerde bulunması onların dikkat çeken tek ya da temel özelliği değildir. İnsanların çoğu için biçimsel örgütler çevrenin önemli bir kısmını oluşturur. Farkında veya farkında olmadan yetişkin nüfusun gününün üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde, çocuklar ve gençlerin de aynı ölçüde yaşamları okul örgütünde geçmektedir. Bunun dışındaki zamanlarının büyük bir kısmını ise daha az bir etkinlik çerçevesinde yine çeşitli örgütler içinde harcanmaktadırlar (ÖZENLİ, Sebahattin;, 2006, s. 10). Bu anlamda örgütsel bir yaşamın etkisindedir.

1.2. Kültür Kavramı:

Kültürün, kelime anlamı en başta olmak üzere, çok konuşulan tartışılan, ama açıklaması konusunda bilim insanlarının ortak bir noktada buluşamadığı; kolay kullanılan ancak zor tasrif edilen bir olgudur. Toplumun içinde bulunan tüm kesimler kültür sözcüğünü kullanırken değişik konulara açıklık getirmektedir. Örnek olarak; bir çiftçinin “kültür mantarı yetiştiriyorum derken”; kültürü, doğal olmayan, yapay anlamında kullanmakta, bir aşçı ise İngiliz mutfak kültüründen bahsederken, İngilizlerin yemek konusundaki geliştirmiş oldukları ve onları bu konuda diğer ülkelerden farklılaştıran hususlar anlaşılmaktadır. Kültür kavramsal olarak, tüm camiada değişik manalar bulmaktadır. Bu bağlamda kültür;

“- Bilimsel manada – uygarlık, medeniyet

- Sosyal alanda – eğitim, bilgi birikimi

- Bediiyat alanında - güzel sanatlar

- Nesnel ve biyoloji alanında – imal etmek” (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 10).

Kökenini Latince'ye kadar dayanan "kültür" kavramının anlamı; "el değmemiş doğanın, insan akli ve yapıcılığıyla işlenmesi ve faydalı hale gelmesi" dir (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 3).

Günümüzde; yalnızca antropolojide 250'den fazla tasviri yapılan kültürdört duvar içine sığdırılamayacak kadar geniş anlamlar taşımaktadır. Kültür kelimesinin doğru anlaşılıp kullanılabilmesi için birkaç tanım vermekte yarar bulunmaktadır. Kültür;

- Marx'a göre; "doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey."

- Morgan'a göre; " insanoğlunun sahip olduğu farklı yaşam biçimleri."

- Downs'a göre; " insanların çevreleri ile olan ilişkilerini yönlendiren zihinsel bir harita."

- Linton'a göre; "öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir toplumun üyelerince birbirine aktarılan davranışların sonucu" olarak tanımlanmaktadır (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 10).

- "Gustav Klemn'e göre kültür, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri şeklinde bir bütün olarak yaşama stilidir".

- "Hegel'e göre, bir millet topluluğunda geniş birincil anlayışlar bütünü olarak ele alınmaktadır".

- "Voltaire, kültürü insan zekâsının oluşumunu, gelişimi ve geliştirilmesi olarak açıklamıştır" (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 4).

1.3. Kültür Bağlamında Örgüt:

Kültür sosyal bir olgudur. Her sosyolojik birimi kapsayan bir kültür ortamı vardır. Bu bağlamda tüm toplumu kapsayan boyutlarda bir kültür kavramından söz edilebileceği gibi daha alt seviyede yer alan aile, grup, örgüt vb. bağlamında da kültürden bahsedilebilir. Bu alt kültür alanları, içinde bulunduğu toplumun sahip olduğu özelliklerinden etkilenir (EREN, Erol;, 2001, s. 78)

Genel kültürle hiyerarşik bir ilişkisi olan ve alt kültür olan örgüt kültürü bu bağlamda içinde bulunduğu toplumun kültürel özelliklerinden bağımsız düşünülmemeyeceğini belirtmek gerekir. Ancak, örgüt kültürü içinde bulunduğu kültürün özelliklerini aynen taşır demek de yanlış bir değerlendirme olacaktır. Aynı

sosyal kültür ortamında da olsa, örgütler içerik olarak farklı özelliklere egemen bireylerden oluşmaktadır. Bu adı geçen bireyler, vazifesel ve mesleki düzgu ve ölçütlerle bir araya gelmiş, kısa bir süre içinde bir topluluk meydana getirmenin natürel bir sonucu olarak öteki yapılardan değişik ama kendi içyapısında oldukça müşterek düşünce ve değerler bütünü oluşturmaktadır. Meydana gelen bu söz konusu sistem, örgüt içinde farklı düşünce, değer, hal, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına destek olur ve buna da "örgüt kültürü" olarak isimlendirilir. Örgütler, özel çevrelerine, değişik girdilerine ve yaptıkları işlere bağlı olarak kendi kültürlerini üretirler ve sübjektif, yazılı olmasa da çalışanlarca uyulması gereken esaslar olmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünü değerlendirdiğimizde örgüt içinde yer alan üyeler ve kümeler tarafından üleşilen ve uyulan değerler bütünü olarak ortaya çıkar (GÜNEY, Salih;, 2009, s. 47).

1.4. Örgüt Kültürü Kavramı

1.4.1. Örgüt Kültürünün Zamansal Gelişimi:

Örgüt kültürüne dönük ilk çalışmaların tarihi, yaklaşık olarak yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinin başında başladığı düşünülmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla beraber örgütlerde insan kaynağı olgusu üzerinde zaman harcanmış, informal grup, grup değerleri, semboller, örgütsel normlar gibi başlıklara odaklanılmıştır. Lakin direk örgüt kültürü olgusunun işlenmesi ve adı geçen bu olgunun etkin bir şekilde çalışılmaya başlanması ve kavramsal olarak araştırılmaya aynı yüzyılın son çeyreğinde başlamıştır (DURGUN, Serpil;, 2006, s. 114). "Pettigrew'in Administrati ve Science Quarterly'de" 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi milat olarak kabul edilebilir olsa da daha sonra örgüt kültürü olgusunun Business Week'in Ekim 1980 sayısı ve Fortune dergisinin Mart 1982 sayısında tartışılmaya başlanmasıyla, konu akademik çevrenin dışında sokakta da popülerlik elde etmiştir. Kültür fikri yeni bir olgu olmamakla birlikte, örgüt bağlamında kültürün tartışılması ise yeni bir başlık sayılırdı. Konu antropologlar, örgüt, yönetim, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar nezdinde ilgiyle karşılanmıştır (YAĞMURLU, Aslı;, 1997, s. 717).

Örgüt kültürünün kavramsal olarak önemini artıran etkenlerden birisi ise Japonya'nın 1970'lerden sonra önde gelen bir sanayi gücü olarak sahneye çıkması ve o zamana kadar Amerikan endüstri ve yönetiminin kendisine duyduğu güvenden

şüphe duymaya başlamasına neden olmasındır. Aşağı yukarı hiçbir doğal kaynağa, enerjiye sahip olmayan, dört küçük dağlık adaya yığılmış 110 milyonu aşkın nüfusuyla Japonya kısa süre içerisinde İkinci Dünya Savaşı'nın yaralarını sararak yüksek bir büyüme hızı ve yine aynı hızla azalan işsizlik oranını yakalamayı başarmıştır. Bu hızlı yükselişin nedenini arayan araştırmacılar, milli kültürünün üretim süreçlerine ve örgütsel yapıya taşıyabilme basiretinin bu konuda önemli bir rol oynadığı noktasında görüş birliğine varmışlardır (IŞIK, Ayşe Negis;, 2009, s. 190)

Örgüt kültürü olgusunu bir tanım olarak, örgüt bilimine kazandırılmasında öteki sosyal bilimlerin emeği ve payı yadsınamaz bir gerçektir. "Ouchi ve Wilkins" örgüt kültürünün temel bağlamda örgüt sosyolojisi alanındaki bilim insanlarının çalışmalarını gösterdiğini, bununla birlikte antropoloji ve bilişsel psikoloji bilimlerinin de bu tanımın açılımına dikkat çeken katkılar yaptığını ifade etmektedirler. Elliott Jaques tarafından yazılan ve 1951 yılında İngiltere'de basılan "The Changing Culture of a Factory" isimli kitap, kültürün yönetim literatüründe kullanıldığı ilk eser olarak bilinmektedir. Örgüt kültürü tanımının ise akademik literatüre ilk defa Pettigrew'in "Administrative Science Quarterly"de yazdığı "On Studying Organizational Cultures" adlı makalesi ile girdiği belirtilmektedir. Bununla birlikte Ouchi, Peters ve Waterman, Deal ve Kennedy, Schein gibi yazarların eserleri örgüt kültürü çalışmalarında referans eserler olarak kullanılmaktadır (ERDEM, Ramazan;, 2007, s. 63).

Örgüt kültürünün kavramsal olarak literatüre girmesi 1982 yılında gerçekleştirilen Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" adlı eseri ile Peters ve Waterman' in "Mükemmeli Arayış" adlı eserlerinin önemi büyüktür. Aynı zaman sürecinde W. Quchi'nin "Z Teorisi", Pascale ve Atos'un "Japon Yönetim Tarzı" adlı eserlerinde de örgüt kültürünü ifade eden dikkat çeken çalışmalar olarak sayılmaktadır (TİRYAKİ, Tuğba;, 2005, s. 23).

1.4.2 Örgüt Kültürünün Tanımı ve Kapsamı:

Örgüt kültürü denince, tek bir tanımdan veya ifadeden söz edebilmek baya zordur. Bunun sebebi olarak örgüt kültürünün iletişim, yönetim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli bilimlerin içinde bulunan bilim insanlarınca çalışılması,

bahsi geçen ifadeye bağlı değişik tariflerin ve fikirlerin ortaya atılmasına sebep olmuştur (DURGUN, Serpil;, 2006, s. 115).

Örgütler içerik olarak farklı kültür türlerine malik üyelere meydana gelmektedir. Bu üyeler, sorumluluk ve mesleki kural ve ölçütlerle bir bütün oluşturmuş, birlikte bir takım oluşturmanın doğal bir çıktısı olarak öbür örgütlerden değişik ama, kendi bünyesinde daha müşterek inanç ve değerler bütünü meydana getirmişlerdir. Vücut bulan bu sistem, yapı içinde farklı inanç, değer, davranış, düşünce tipi ve ahlak anlayışının birlikte var olmasına destek olur ve bu oluşuma da "örgüt kültürü" denir (EREN, Erol;, 2001, s. 135). Örgütler, kendilerine has çevrelerine, değişik girdilerine ve yaptıkları işlere bağlı olarak kendilerine ait kültürlerini üretirler (POLAT, Mustafa Can;, 2011, s. 154).

Örgüt kavramı insanların birtakım ortak hedefler, değerler ve inançlar uğruna ortaya koydukları bir anlaşma ve birlikteliği içermektedir, bu bağlamda örgüt kültürünü değerlendirdiğimizde tanım olarak karşımıza "örgüt içinde yer alan tek tek şahıslar ve takımlar tarafından pay edilen ve kabul görerek, uyulan normlar" olarak açıklanabilir (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;, 2005, s. 325).

Tablo 1: Örgüt Kültürü İle İlgili Tanımlar

TANIM	KAYNAK
"Kolektif biçimde programlanmış düşünceler"	G. Hofstede
"Örgütlerin çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü"	W. G. Ouchi
"Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına klavuzluk eden felsefesi."	Pascale, G. Athos
"Kurum tarafından benimsenen temel değerler; işler burada bu şekilde yapılır yönündeki ifadeler"	T. E. Deal ve A. A. Kennedy
"Hikayeler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik ifadeler içeren baskın ve iç"	J. Peters, R. H. Waterman

tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünüdür"	
"Güçlü, geniş çapta paylaşılan esas anlamlar (core values)"	C. O'Reilly
"Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar sistemi"	J. C. Spender
"Kolektif anlayışlar, anlamlandırmalar"	J. Van Maanen ve S. R. Barley
"İş yaşamında yaratılan sürekli ve sembollerler"	J. M. Kouzes, D. F. Caldwell, B. Z. Posner
"Bir grubun içsel ve dışsal uyum sorunlarıyla ilgili olarak devraldığı, bulup geliştirdiği esas kavrayış kalıpları"	E. H. Schein
"Bir örgütün kültürü, o örgüt içinde ki işlerin uygulanışı ve dönüşümün genel bir biçimidir ki, bu durum örgüt üyelerinin hepsiyle paylaşılmaktadır ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumunda"	Eliot Jaques
"Örgütsel kültür, örgütü yek bir vücut gibi tutan bir tutkal olarak adlandırılmakta ve kültür, onu oluşturan bireylerin değ inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır."	Caren Siehl ve Joanne Martin
"İşin nasıl organize edilmesi, yönetimin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi (1990) gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü."	David Farnham

(TİRYAKI, Tuğba;, 2005, s. 25).

Literatürde yer alan, farklı örgüt kültürü tanımlarının gösterdiği örgüt kültürü; belli bir oluşumun, belli bir örgütün ya da belli bir işletmeye mensup kişilerin bitlikte bölüştüğü ve benimsedikleri, onların hareketlerini yöneten ve örgütü kişilize eden,

tradisyonelleşmiş(geleneksel) , duyumsama, tefekkür ve tepki verme yollarının bir çıktısı olarak oluşan değerler, davranışlar, normlar, inançlar ve alışkanlıklardan meydana gelen temel sayılılar, semboller ve uygulamaların bir bütünü olarak adlandırılabilir (DEMİREL, Yavuz;, 2009, s. 68). Bu çalışma kapsamında kabul edilen tanım da bu olacaktır.

Örgütler, belli başlı kendine özgü niteliklere sahip bir insan topluluğu tarafından meydana getirilen oluşumlardır. Bu söz konusu oluşum içindeki insanların düşünceleri, felsefeleri, inançları ve değerleri, ortak davranışları ve iş yapma şekilleri örgüt kültürünün kapsamına girer (BAYTOK, Ahmet;, 2006, s. 7).

Örgüt kültürü, içinde bulunduğu örgütün, etrafında tanınmasını, değerlerini, toplumsal ölçünlerini, çevrede bulunan öteki örgüt ve üyelere ilişki durumlarını ve seviyelerini de gösterir. Kültür bu işleviyle, örgüt ile toplum arasında sıkı bir bağ kuran, örgütün toplum içinde yerini, ehemmiyetini ve de başarısını belirleyen en önemli araçlardandır. Bununla birlikte tüm örgüt kültürleri, içinde yaşamını sürdürdüğü toplumsal kültür ile etkileşimde bulunduğu öteki örgütsel kültürlerin tesirlerini bulundurmakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de yardımı bulunmaktadır. Kültürün bulunduğu çevreye aykırı düşmesi mevzu bahis bile olamaz, bunun olması durumunda ise örgütün hayatı tehlikeye girebilir. Bunun yanında, çevrenin kural ve yargılarına uygun olduğu takdirde yeni bir kültür etrafına fevkalade tesirlerde bulunur ve bulunmaya da devam edebilir (EREN, Erol;, 2001, s. 136).

Örgüt kültürü, “akılcı ve görüntüsel” araçlarla izah edilebilir: Akılcı araçları açıklamak gerekirse, işletme amaç ve hedefleri, istimal edilen teknoloji, kuruluşun yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, müeyyide, yükselme sistemleri, haberleşme ve raporlama sistemleri gibidir. Bununla beraber görsel araçlar ise, istimal edilen ve çalışan dil, belli bir değere sahip hareket kalıpları, nesnel ortam ve düzenlemeler, sembol ve simgeler, estetik, organizasyon içi merasimler, daha önceki başarılarla yönelik öyküler, kalıplaşmış sözler, ders ve anlam çıkarılan deneyimler, kılık kıyafet gibidir. Burada yapılmak istenen, tüm işletmelerin sahip oldukları kültürlerin, o işletmenin kullandığı yönetim tekniklerine tesir edeceği başlıktır. Diğer bir anlatımla, işletmedeki “örgütsel davranış”, işletme kültürünün aynasıdır. Akılcı ve görüntüsel araçların bir bütünü, işletme kültürü çevresinde gelişecektir (CAN, Ali;, 2008, s. 295).

Organizasyonların içerisinde insan ile ilgili her şey kültür olarak değerlendirilir. Birden fazla disiplin dâhilinde örgüt kültürünün değişik tanımları yapılmış olmakla birlikte kültürün, bir kurumu “sosyal bir tutkal” gibi bir arada, bir bütün gibi, tek bir vücut gibi tutmaya yaradığı konusunda genel bir uzlaşma egemendir (FİŞ, Ahmet Murat;, 2009, s. 133).

1.4.3. Örgüt Kültürünün Önemi:

Kuruluşların üretim şekli, gereksinimleri ve hedeflerini dayanak olan bir çalışma mekânı oluşturulmaya çalışır. Bu adı geçen hususların hayata geçirilmesi için iş ortamının belli bir sisteme bağlanması mecburidir. Yönetimsel siyaset ve stratejiler, çalışma prensipleri, hal ve hareketler, roller, kıymet ve kurallar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu bütünün birimlerini oluşturur. Örgütün her bir mensubunun uyum göstermesinin umulduğu bu unsurların meydana getirdiği tüm örgüt kültürünü oluşturur (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 12).

Örgüt kültürü kavramsal olarak günümüz dünyasında büyük önem ve kıymet kazanmış ve yönetim literatüründe çok yer alan bir başlık haline gelmiştir. Örgüt kültürü, örgütü ileriye doğru hareket ettiren sosyal bir enerji ya da ilerlemesinin önünde ciddi engeldir. İşletmede meydana gelen olayların geneli, müşterek mana, saklı hipotezler ve yazıya dönüşmemiş normların kültürel özellikleri şahsında yönetilir. Örgüt kültürü kavramı öncelikle yazılı bir yargının yer almadığı durumlarda yetki alan, karar almada esas olan ehemmiyetli bir etkidir (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 16).

Örgüt kültürü aralıksız olarak bir varyasyon ve ilerleme içinde olan bir çevrede yaşam süren işletmeler için zamana paralel daha vazgeçilmez olmaktadır. Bu döngü içinde kuruluşların yaşamlarını sürdürmeleri, gelişerek ilerlemek için oldukça hızlı bir şekilde değişim gösteren iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları gereklidir. Bu zaruretin yerine getirilebilmesi içinse işletmede müşterek bir kısım değerlerin varlığı ve bu değerler hususunda çalışılması gerekmektedir. Örgüt kültürü, kendi üyelerine değişik kimlik veren ve örgüte bağlanmasına destek olan, örgüt üyeleri tarafından benimsenen iç faktörleri göstermektedir. Bu mevzu bahis olan sembolik yaklaşım ise, örgütü bir makine veya yaşayan bir organizma olarak görmenin ötesinde yepyeni bir format kazandırmıştır (SATUK, Çetin;, 2006, s. 41).

Örgüt kültürünün öneminin tam anlamıyla bilinmesi, özellikle iktisadi örgüt ünitelerinde, yani işletmelerde, insan faktörüne değer gösterilmesinin gelişim şeması olmaktadır. Örgüt kültürü, burada örgütün görev ile birlikte hedeflerin yerine getirilmesinde, örgütsel faaliyet ve değişimin gerçekleştirilmesinde değerli bir öğedir. Bunun sebebiyse kökten güvenilen ve benimsenen itikatlara dayanmaktadır. Örgütte yönetimin varyasyon ve başarımının yükseltilmesine sebep olan bir muhit oluşturma işlevi görmektedir. Örgütün hayati gayelerini gerçekleştirilmesine mani olan, değişime karşı isteksizlik veya kuruluşa sadık olmama gibi manileri ortadan kaldırmak gibi görevleri üstlenmektedir (TİRYAKİ, Tuğba;, 2005, s. 27).

Örgüt kültürünün önemini en etkili şekilde, T.J. Watson'ın IBM'deki çalışmaların yer aldığı eserinde söyledikleri dikkat çekmektedir. Watson kitabında; "Galibiyet ile mağlubiyet arasındaki gerçek, örgütün kendi bireylerinin güçlü enerji ve kabiliyetlerini ortaya koyarken gösterdiği yeteneğiyle ilişkilidir. Acep, örgüt bireylerin müşterek hedeflerini yakalayabilmelerine destek olmak için ne gibi işler yapmaktadır? Meydana gelen birden fazla değişimin arka planında, bu müşterek güdünün ve yön duygusunun nesilden nesle aktarılabilmesi için nasıl bir enerji harcanılmadığı? Uzun yıllarca hayatını devam ettiren bir örgütü ele aldığımızda, söz konusu bu yapının enerjisini örgüt biçiminden veya idari yeteneklerden değil, inanç olarak isimlendirdiğimiz karşı koyuştan ve bu inançların bireyler üzerinde yaptığı tesirden aldığı görülecektir. Bu husuda ki esas sav ise: Rastgele bir örgütün, hayatını devam ettirebilmesi ve galip olabilmesi için, bütün politika ve faaliyetlerini de bulduran, bir sıra güçlü inancın olması zorunludur. Şirketin zaferinde ki en önemli unsurun bu itikatlara esastan bağlılıktır. Burada son olarak, şayet bir organizasyon, farklılaşan çevre ile mücadele edebilmek istiyorsa, bu dikkat çekilen itikatlerin dışında kalan her unsuru değiştirmeye hazırlıklı olmak zorundadır. Diğer bir ifadeyle, bir organizasyonun değişken başarısında uygulanan bilim ya da iktisadi kaynaklar, yenilikçilik, örgütsel yapı ve zamanlamadan çok temel felsefe, ruh ve dürtünün etkin bir yeri vardır. Şüphesiz adı geçen bu unsurların hepsi başarım oranını belirler. Lakin, göreceli olarak burada, bireylerin organizasyonun sahip inançlarına ne derecede benimsedikleri ve bu adı vurgulanan inançlara ne derecede sahip oldukları, öbür unsurlara göre daha fazla ehemmiyet taşır." (KÖKSAL, Kemal;, 2007, s. 20).

Örgüt kültürünün aslında organizasyon mensuplarının birbirine ve mensup oldukları organizasyonu da topluma sıkı sıkıya bağlayan ehemmiyetli bir sosyal yapıştırıcıdır. Bir örgüt, ancak kendi vücut yapısı içinde bulunduran mensuplarının uyum içinde benimsenmiş müşterek hedefler, standart ve inançlar, felsefe ve ideolojileri benimsemesi halinde yaşayabilir ve hedeflerini tutturabilir. Bu sebeple, organizasyonun mensupları içinde iç bağlılığı meydana getirmek için müşterek bir dil, tutum, duruş ve kavramları oluşturan, bireylerin güçlerini, konumlarını, terfilerini, birbirleriyle olan ilişkilerini tertipleyen ve genel örgütsel olaylara bir değer vermelerini sağlayan neden ise, güç kültürüdür (BAYTOK, Ahmet;, 2006, s. 12).

İşletme yöneticisinin en başta gelen görevlerinden birisi de örgütün hedefleri ile çalışanların şahsi hedeflerini beraber gerçekleştirebilmesidir. Bu çok zor bir görevdir. Nedeni ise, her insanın farklı bir amaca sahip olması diyebiliriz. Bundan dolayı, birbirine benzemeyen kültürlerle bir organizasyon içinde çalışmak amacıyla bir araya gelen insanlar için onların kabul edecekleri ya da en basitinden entegre olacakları müşterek bir takım kıymet atfedilen inançları oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün değeri burada kendini gösterir. Bir organizasyon içinde bu gibi bir kültürün meydana gelmesi durumunda iş görenler kendilerini bir bütün içinde onu meydana getiren yapı taşları sayacaklar, kendilerini iş yerinde değil de ev ortamlarında gibi hissedecekler, aile üyeleriyle birlikteymiş gibi stressiz ve huzurlu bir ortam içinde işlerini yerine getireceklerdir. Bu etkinin günümüz örgütleri için çok ehemmiyetli bir zenginlik olduğunun farkına varılmalıdır (YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 35).

Örgüt kültürünün, işletmeler eliyle gücünün artırılması ve firmalar için şans doğuracak biçimde kullanılması çağımızda önem kazanmıştır. Ayrıca firmalar bakımından politikalarına uyarlanması ya da sahip olduğu kültürüyle uyum içinde hedef ve harekât tarzı belirlenmesi; organizasyon mensuplarının örgütün amaçlarını özümsemesi, uyumlu ve faal örgüt faaliyetleri gerçekleşmesini, verimlilik gibi esas ve beklenen hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar. (TİRYAKİ, Tuğba;, 2005, s. 27).

Günümüzde sınırları kalkan iş hayatında örgüt kültürü, işletmelerin rakipleriyle mücadelede kolaylık elde etmelerinde önemli bir görev almaktadır. Bunun sebebi olarak örgüt kültürü, firmanın hedefleri, planları ve harekât tarzı

oluşmasında önemli bir tesire sahip olmakla birlikte, iş gördürenler açısından da tercih edilen hareket tarzının gerçekleştirilmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araç olması örnek gösterilebilir (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 12).

GE, GM, IBM, Mitsubishi, Sony, Apple gibi gümünüzde dünyanın en etkili firmalarını incelediğimizde, zaferlerinin sebepleri arasında sayılan yönetim sistemleri, açık örgüt yapıları, stratejik düşünceleri, liderleri komple bir bütün olarak düşünüldüğünde, onların şahsi kültürlerinden başka bir şey olmadığı açık ve net bir şekilde görülmektedir. (BAYTOK, Ahmet;, 2006, s. 12).

Başarılı örgütlerin en önemli ortak özelliklerinin güçlü kültürlere sahip olmaları dolayısıyla, kültürel dinamiklerin bir örgütün başarısındaki en temel unsurları içerdiğini ve kritik bir misyon üstlendiğini göstermektedir (TİRYAKİ, Tuğba;, 2005, s. 29).

Günümüz dünyasında örgüt kültürü oluşumların ticari yarış konusunda yararlı kazanım elde etmelerinde önemli bir görev almaktadır. Bunun sebebiyse, organizasyon kültürü firmanın hedeflerinin, yöntemlerinin ve hareket tarzının oluşmasında yüksek bir tesire sahip olduğu gibi, yöneticilere tercih edilen yöntemin yürütülmesini basitleştiren veya karmaşıklaştıran bir araçtır. Kuvvetli bir örgüt kültürüne hâkim olan yapılarda, personelin nasıl davranacaklarını belirten oturmuş davranışsal parametreler oluşur. Ama cılız bir örgütsel kültüre sahip olan bir işletmede personel, yapacaklarını belirleme ve dahasında belirledikleri hareketleri nasıl gerçekleştirecekleri hususunda karar vermeye çalışarak kıymetli zamanı harcarlar. İşin özü, benimsenen ortak kazanım, inanış, düşünce ve davranış kalıplarına sahip olmayan cılız kültürler, önceden hazırlanmış örgütün harekât tarzını gerçekleştirme aşamasında kuvvetli kültüre sahip organizasyona göre örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu, hızı ve ani refleks gösteremedikleri için kuvvetli kültüre sahip sektör rakiplerinin arkasında kalmaya mahkûm olurlar (EREN, Erol;, 2001, s. 166).

Bu bilgilerin ışığında örgüt kültürünün önemini şu şekilde vurgulayabiliriz;

- **Kaliteye ve Sorunsuzluğa Doğru Yönelme:** Rekabetin yayılması ve tutunabilmesini yüksek kaliteye sahip mal ve hizmetler üretmeye bağlı olduğunun farkına varılması, firmaları gerçekleştirdikleri işi daha iyi ve

kusursuz yapmaya yönelmiştir. Organizasyonlarda işi gerçekleştirenin genelde insan olduğu ve eleştirilerin ya da teşekkürlerin temel noktasını insanlar meydana getirdiğinden, özellikle personel temininde büyük dikkat gösterilmeye başlanmıştır. Görevlerin oldukça iyi yapılması için çalışanların yetişmesi doğrultusunda programlar düzenlenmeye bağlanmış, üretim ve sunum sistemi basite indirgenmiştir.

- **Müşteri Çekilmesi:** Mal ve hizmetin sadece bir kere ve tamamen satılmadığı gerçeğini farkına varan, anlayan işletmeler, müşteriyle iletişimin tüm yönlerini uzun süreli bir pazarlama döngüsünün bir unsuru olduğu ve yenilenen satışlara ağırlık verilmesinin mühim olduğunu kavranmış, istekleri karşılanmış bir müşteriden daha önemli bir şeyin olmadığı anlaşılmıştır.
- **İnsana Değer Verilmesi:** İşletmedeki personeline en az müşteriler kadar değerli olduğunu farkına varılmasının günden güne çoğalması. Bir kargo şirketinin slogan haline getirdiği ve yoğun kullandığı, “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” mottosu, insanların nesnel kavramlardan daha önemli varlıklar olduğunu gösteren en bariz ve güzel örneklerdendir (SATUK, Çetin;, 2006, s. 56).

1.4.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü başlığını ele alan birçok araştırmacı ve akademisyenlerin ortak bir karara vardıkları örgüt kültürü özellikleri aşağıdaki gibi izah edilebilir:

- ✓ Örgüt kültürü yönetsel, politik, harekât tarzı, sosyal, teknik ve yapısal açıdan bir nevi alt kültürdür.
- ✓ Örgüt kültürü denince bir örgütün mantıksal modeli akla gelebilir. Diğer bir ifade ile örgüt içinde gözlemlenen ve öğrenilen değerlerden yorum ve varsayım elde etmektir.
- ✓ Örgüt kültürünün en temel özelliği öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgu olmasıdır.
- ✓ Faklı bir açıklamayla bir grubun deneyimleri sonucunda ortaya çıkmış olan öğrenilmiş hareket ve değerlerdir.
- ✓ Örgüt kültürü tüm çalışanlar arasında paylaşılmalıdır.

- ✓ Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Üyelerin düşünce, değer ve inançlarında dolayısıyla davranışlarında kendisini gösterir.
- ✓ Örgüt kültürü sürekli tekrarlanan davranış kalıpları şeklindedir bu sebeple bir nesilden diğer nesile aktarılır ve bu sayede örgüte süreklilik kazandırır.
- ✓ Kültür, örgüt için girdi ve de çıktı niteliğindedir. Bunun sebebi kültür, üyelerin seçiminde, eğitiminde ve oryantasyonunda kullanılan temel bir kıstas olduğu gibi, aynı zamanda çalışanların düşünce, inanç ve davranışlarında kendini gösteren bir sonuç niteliğindedir (KURT, Benan;, 2009, s. 31).
- ✓ Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının kural, değer ve hareket düzenekleriyle ilgilidir. İş görenlerin hareketlerini şekillendirerek, yapı içinde yer alan insanların arasında meydana gelen ilişkileri etkiler.
- ✓ Uyum sağlamakta zorlanmayan ve değişken özellik taşır.
- ✓ Sosyal özelliğe sahiptir. Başka bir deyişle örgüt kültürü birden fazla üyenin bir araya gelmesiyle oluşturduğu, meydana getirdiği bir olgudur.
- ✓ Zamana yaygın bir olgu olmasından dolayı geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- ✓ Bütüncüdür, başka bir deyişle örgütün geneline yönelmiş olmakla birlikte her kademedeki faaliyet gösteren iş görenlere ait duygu, düşünce, değer ve inanın bir araya gelmesini ve bir bütün oluşturmasını ifade eder.
- ✓ Yapı, sistem ve strateji gibi teknik etkenlerle iş görenlerin, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri etkenler arasında etkileşimi ve uyumlaşmayı sağlar.
- ✓ Üyelerin bizzat kendileri tarafından oluşturulmuştur. Organizasyon mensuplarının düşünce, talep ve davranışlarının bir çıktısı olarak meydana gelir (YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 33).

Bunların yanında Örgüt kültürünün özelliklerini açıklamakta E.Schein'in görüşleri de önemlidir." E. Schein'a örgüt kültürünü, üç katmana ayırarak inceler. Tüm katmanlar kültürün yansıması ve idrak edilmesine olumlu etkide bulunur. İlk katman sosyal çevre ve fiziksel düzen katmanıdır. Üretim aşamasında kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, konuşulan dil, toplantı odası tertibi, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna en üst yani tepe katman denir. Orta bulunan katmanda ise, davranışlara yol gösterici olan ve sorun çözüm yollarını üreten değer yargılarını görürüz. Grup üyeleri taraf olmayan, bu değer yargılarını birbirleriyle konuşarak,

iletişim kurarak birbirlerine aktarırlar. En alt, dip katmandaysa, organizasyonda genel olarak benimsenmiş hipotezler vardır. Değer ve inançların meydana gelmesinde bu hipotezlerin bütün üyelerce bilinmesi ve farkına varılması gerekir (EREN, Erol;, 2001, s. 138).

Kilman'a göre ise, organizasyon içinde yer alan bir takım hipotezlerin ve gerçeklerin farkına varılması, bireylerin düşünce sistemi içinde kendilerine yer bularak, hareketler için değer ve inanç sistemi oluşturulması zarureti savunur. Bu söz konusu sistem yazılı değildir. Bununla birlikte en üst, tepe katmandan dip katmana kadar olan hipotezlerin farkındalığı ve benimsenmesi yani bilinmesi çok kuvvetli bir iletişim paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi mecbur kılar. Bu gerçekleştirilmez ise üyeler birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, hatta öğrenmekle de kalmaz bu bilgileri kesin doğru olarak kabul eder ve basmakalıp şekilde gerçekleştirir. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve dağıtılması kuvvetli inançları, daha bilinçli davranışlar olarak meydana getirir. Bu sebepten ötürü örgütsel öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan ya da yazılı olarak ifade edilmesi oldukça güç olan örgütsel kültürde çok ehemmiyet taşımaktadır (EREN, Erol;, 2001, s. 139).

Bütün bunlardan örgüt kültürünün çalışanların davranışları üzerinde etkili olan inanç ve değerler bütünü olduğu sonucuna bizi ulaştırmaktadır. Bu etkiyi her zaman ve her durumda olumlu olarak tanımlamak mümkün değildir. Bazen çatışmanın, ayrışmanın ve ayrımcılığın nedeni de olmaktadır. İşe alın sürecinde iş gerekliliklerini fazlasıyla gerçekleştirmiş olsa dahi kurum kültürü ile uyumlandırılması mümkün olmayan bir adayın işe alınmaması, yine iş gereklerini fazlasıyla yerine getiren bir çalışanın kurum kültürüne uygun olmayan davranışları da işten ayırmaya bir gerekçe teşkil etmektedir. Bu uyumsuzluğa, neden olan örgütsel kültür ile bağdaşmayan davranışların nedeni; inançsal, etnik, cinsiyete dayalı... vb. olabilir. Bu duruma örnek teşkil edebilecek bir çok vaka ile iş dünyasında sık sık karşılaşmaktayız. İşin gereklerine uygun olmasına rağmen eş cinsel olduğu için işe alınmayan vb. örneklerle sık sık karşılaşılmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü ayrımcılığın bir nedeni olarak kaşımıza çıkmaktadır.

1.4.5.Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Literatüre baktığımızda işletmelerde bütünleşik kültürel yapılara yönelik bir çok yaklaşımlar olduğu görülmektedir.

1.4.5.1 Rasyonel Temelli Kültür Yaklaşımı

Davranış bilimlerinin gelişimiyle birlikte ortaya çıkan rasyonel temelli kültür (rationally based culture) kavramlaştırmasıdır. Rasyonel temelli anlayışta kültür; kuruluş içinde ve dışında dengeyi oluşturacak olası fiilleri, sosyal güçleri, resmi ve biçimsel olmayan yapıyı, karar süreçlerini içine almaktadır.

Bu yaklaşım içerisinde kültür şu özelliklere sahiptir;

- Firma, mutlaka iş alanı ile tanımlanır.
- Egemen davranış, değer ve inançlar meydana getirilir.
- Biçimsel ve biçimsel olmayan yapılar şekil kazanmaya başlar.
- Hareketlerin temeli bilgidir.

Rasyonel temelli kültür yaklaşımında kültür, değersel bir dünya olarak bütün bir şekilde işlenmektedir. Lakin gerçeklik, konumsal statü ve izlek takip etme gibi olağan, yönetene özgü araç ve anlayışlarda dikkat çekici bir değişim görülmemektedir. Yöneticinin, işi nasıl anlamlı kılacağı, değerleri de nasıl para kadar önemli hale getireceği, katılım olmaksızın çalışanın nasıl kendi işini yeniden tanımlayıp ona değerler atfedeceği belirtilmemektedir. Örgüt kültürüne yaklaşım, organizasyondaki kültürel çevreyi yönetimin büyük bir ölçüde hâkimiyetinde görmekte ve biçimsel araçlarla yönetilebileceği gerçeğini kabullenmektir (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek,; 2005, s. 334).

1.4.5.2 Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Değişken bir olgu olarak kültürü inceleyen yaklaşımlardan birisi olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı (comparative management approach), kültürü temel inanç ve değer yargılarını etkileyen, örgütün dışında olan (exogenous) ve örgütün bir değişken olarak kabul etmektedir. Kültür örgüte mensupları tarafından aktarılmakta ve üyelerin hal ve davranış kalıpları aracılığıyla meydana gelmektedir, bununla birlikte kültürü bağımsız bir değişken olarak görür. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalara bakıldığında büyük ölçekte, kültür ve örgüt yapısı arasında meydana gelen ilişkiyi araştırırken, küçük ölçekte ise farklı kültürlerden oluşmuş üyelerin (yönetici, orta kademe, çalışanlar vb.) hal ve davranışlarındaki yakınlık ve farklılık irdelemektedir. Bu hususa en güzel örneklerden birisi; Amerikan ve Japon firmaların kültürlerinin

kendi toplumlarının üyeleri tarafından organizasyona getirilmiş, o topluma has bir kültür olduğu rahatlıkla söylenir (EREN, Erol;, 2001, s. 140).

1.4.5.3. Asli Faktörler Temelli Kültür Yaklaşımı

Başarıda esas(primally) etkenler olarak belirtilen değerler, kültürü örgütsel iklimden, örgütsel bir fonksiyondan veya sadece davranışsal boyuttan farklı algılamayı gerektirmektedir. Burada ürün ve tüketicilerde çalışanlar kadar kültürün bir parçasıdır. Üretici ve tüketici, ürün ve süreci, çalışan ve üretilen ürün bireysel düzeyde nerede ise göz ile görülür organik bir ilişki içindedir. Sonuç olarak örgütün hareket alanı, uygulama yöntemleri, pazarın yapısı ve müşteri istekleri, örgüt kültürünün esaslarını şekillendirmektedir. Asli etkenler tabanlı kültür yaklaşımının şu özelliklere sahip olduğu görülür:

- Hikâyeleştirilmiş vakalar, inançlar etkili bir iletişim aracı olmakla beraber, etkili de bir paylaşma yöntemidir.
- Hizmet ve ürün kalitesiyle ilgili net amaçlar ve açık gaye tanımları vardır.
- Kazanımın getirisi olan takdir edilme, kültürel kahramanları ortaya çıkarır.
- Yönetim, örgütün her yanında vardır ve hareketlerde bu varoluş (öncülük) kendini bariz bir şekilde gösterir (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;, 2005, s. 135,136).

1.4.5.4. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Bu yaklaşıma göre kültür, organizasyonun içinde yer alan (endogenous) bir değişken olarak incelenmekte ve organizasyon içerisinde büyütülmüş değer yargıları ve inancın olduğu genel kabul görmektedir. Bu söz konusu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmeleriyle birlikte kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini de kendi içlerinde ürettikleri kabul edilmektedir. Bununla birlikte bir takım araştırmacılar, araştırmalarında bu sistem yaklaşımının dikkate alarak, örgüt kültürünün oluşmasında birtakım çevresel etkenlerle örgüt içi durumlar ve ilişkilerin etkileşimleri tesirinde örgüt kültürünün meydana geldiğini açıklamışlardır. Bilim adamları, organizasyon içinde meydana gelen kültürün oluşum sürecinde etkili bir rol üstlenen hususlar şeklinde örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji ve liderler biçimi ile liderin sergilediği davranış biçimlerini göstermektedirler. Bu açıklamada

dikkate alınan, örgüt yönetiminde uygulanabilirliği olan durumsal ilişkilerin gün yüzüne çıkarılmasıdır (EREN, Erol;, 2001, s. 140).

1.4.5.5 Gelişim Temelli Kültür Yaklaşımı

Japonya'nın Avrupa ve Amerikan pazarını rekabetiyle sarsması, bu başarının nedenleri araştırılmasının gerektirmiştir. Yapılan bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde, Japon yönetim tarzının geleneksel Batı tarzından değişik unsurlar taşıdığı önemli bulunmuş ve bu vurgulanan özelliklerin Japonların toplumsal, tarihsel ve jeopolitik koşullarından temellenen kültürel yapılarına özgü olduğu ortaya konmuştur. Japon yönetim felsefesinde, işletmenin rekabet gücünün odağında kalitenin, hem "iktisadi bir gerek" hem de "müşteriye verilmiş söz" şeklinde belirtmek suretiyle sembolleştirilen bir kültürel kazanım olduğu gözlemlenmektedir. Bu öne çıkan hal çalışanlar üzerinde Demoklesin kılıcı gibi bir etki yaratarak, ayrıca iş görenler üzerinde gerek nesnel gerekse de manevi bir sorumluluk bilinci oluşturmaktadır. Bu söz konusu kültürel yapı içinde bireylerin hareket tarzları, hareketlerinin sembolik manaları ve kültürel motiflerin hareketleri üzerinde oluşturduğu kontrol mekanizması ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültüründe, örgütsel eyleme hâkim olan değer, klasik Batı yaklaşımındaki bireyciliğin aksine kolektivite ve grup davranışıdır. Kültürü değiştiren, şekillendiren ve yönlendiren de biçimsel araçların ötesinde in formel, kişiler arası ilişkilerdir. Günlük eyleme yansıyan, örgütsel yaşamın bir parçası haline gelen kültürel unsurların kendisi, en etkin değişim alanını oluşturmaktadır. Burada geçen yapısal özelliklerinden devinim, "gelişim bazlı (developmental based) kültür", aşağıda ki gibi açıklanmaktadır:

- Gelişim süreci eş zamanlı olarak, sosyal, kültürel ve iktisadi alanlarda gerçekleştirilir.
- Örgütün gelmiş, geçmiş ve geleceği hiçbir şekilde insanlardan ayrı düşünülemez.
- Kalite kavramı ürün ve hizmetlerde en büyük değere ve anlama sahiptir.
- İş ortamının tasarımı da nitelikli bir hayat anlayışı amacıyla gerçekleştirilir (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;, 2005, s. 335).

1.4.5.6. Örgütün Kendisi Olarak Kültürü Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşıma baktığımızda, kendi içerisinde üç farklı biçim olarak ele almakta bir sakınca yoktur. Bu üç modele göre kültür örgütte bulunan bir değişken olarak değil, örgütün bizzat kendisi olarak ele alınır. Bu gibi bir anlayışı baz alarak yapılan çalışmalarda, örgüt kültürünün sadece nesnel çıktılar ile değil, daha ziyade sembolik, ifadeyel ve düşünsel çıktılar ile araştırılması daha doğru olacaktır (SATUK, Çetin;, 2006, s. 132).

➤ Örgütsel Özümleme (organizational cognition) yaklaşımına göre kültür, organizasyonun mensuplarınca benimsenen özümsemeler ya da bilgi ve inanç modellerinden oluşmakla birlikte, bu yaklaşımda kültür, nesnel etkenleri, olayları, hareketleri ve duyguları fark etmede ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Bu durumda kültür, organizasyon içindeki topluluk ve fertlerin hareketlerini kontrol eden ana itikat ve normlardan oluşur. Söz konusu özümsemeler, değer yargılarını, inanç sistemi ile fertlerin şahsi hayatlarını, içerisinde yer aldıkları grup yapılarını ve hareketlerini meydana çıkarır. Eserlerinde kültürü bir terim olarak kullanmakla birlikte, Argyris ve Schien, organizasyonlardan "Bilişsel Kuruluşlar" diğer bir deyişle "cognitive enterprises" olarak kullanmaktadır. Bununla birlikte seyrek de olsa akıl ve düşünce gibi etkenleri de vurgulamaktadırlar. Bu sebepten ötürü, örgüt mensupları sadece hareket eden ve davranışlarda bulunan oluşumlar değil, kendine özgü bir düşünce sistemi bulunan, iletişim kanallarını kullanan, gerektiğinde paylaşımcı olan, ilişki kuran, akıl ve mantık yürüten organizmalardır. Bu yaklaşım içinde, örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi (knowledge management) sistemi olarak düşünmekte ve bu söz konusu bilgiye ulaşım ve paydaşları içinde adil bir dağılım yapma durumuna göre köklü bir örgüt kültürünün meydana gelebileceğini savunmaktadır (EREN, Erol;, 2001, s. 141).

➤ Örgütsel sembolizm yaklaşımında örgüt, bir topluluk gibi, paydaş semboller ve dışavurum oluşumudur. Bu semboller ve anlatım biçimleri örgüt üyelerinin tecrübe ve tefsirlerinden meydana gelen kültürel bir ortam sayesinde oluşmaktadır. Bu örgütsel sosyalizm yaklaşımının merkezinde, organizasyon mensuplarının çevreyi tefsirleme tarzları ve bu husus hakkında ki deneyimlerinin hareketlerine yansımaları yer almaktadır. Bundan dolayı örgüt kültürünü anlamak için üyelerin, tek tek ve çoğul olarak belirli hareketlere sebep olan ifadelerini ve deneyimlerini araştırmak gerekmektedir. Bu tip organizasyon yaklaşımları, örgüt

içinde davranışların toplumsallaşmasını idrak etmek ve yapıya ilk defa dâhil olacak, girecek üyelerin belirlenmesi için bir düzen oluşturma bakımından çok etkilidir (SATUK, Çetin;, 2006, s. 132).

➤ Yapısal / psikodinamik yaklaşımda ise örgüt kültürü; insanın beyninin dip köşelerinde bulunan düşünceleri, şekilleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşum olarak karşımıza çıkar. Yüzeyde görünen oluşumların kökeninde, insanın bilinçaltının oluşturduğu düşünce kalıpları vardır. Bu düşünce sistemiyle örgütsel kültürün incelenmesindeki hedef, bilinçaltındakilerle, insanın evrensel düşünce şekli arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece bir takım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek, bunun kendine özgü inanç ve değerler bütününe oluşturduğunu anlamak gerekir (EREN, Erol;, 2001, s. 142).

1.4.5.7 Metafizik Temelli Kültür Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, “kültürel ruh” olarak isimlendirilen bir kavram ile yönetimde dinlere özel mitlerin, merasimlerin ve ortak bir vizyonun kullanılması zorunluluğu belirtilmektedir. Mitler organizasyonun geçmişini, gününü ve geleceğini belirleyen ve anlatan öykülerdir. Ritüeller, töre mitleri doğrulayan ve zaman içinde tekrarlanan eylemlere verilen anlamları içermektedir. Bütün bunlar, organizasyonel ruhun unsurunu ve vizyonun eyleme dönüşmesinde itici güce sahiptirler. Bu anlayış, ortak vizyon yaratmak ve bu vizyonu destekleyen olgular oluşturmak ve bunlara sahip olan kültürün, çalışanlarını örgüte bağlayacağını kabul kesindir. Bu manada örgüt kültürü daha çok metafizik, soyut ve unsurları ile algılanmaktadır. Son olarak, örgüt kültürü yetki ve sorumluluğa, her seviyede süreçleri ve sonuçları belirleyen bilgi ve donanıma sahip insan kaynağını idare ve kontrol etmek için bir araç, bir aygıt olarak servis edilmektedir (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;, 2005, s. 336).

1.4.6. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü olgusunun da tanımında yer aldığı gibi, örgüt kültürü unsurlarının tespitinde de değişik araştırmacılar değişik görüş farklılıklarını oluşturmuşlardır. Literatüre baktığımızda, görülen adı geçen değişik ele alışlardan düzenlenen örgüt kültürü öğeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.4.6.1 İnançlar

İnanç dediğimiz olgu, bir bireyin herhangi bir nesneye dahi bilgisidir. Bu nesne; bir birey, bir grup, bir kurum, bir davranış ya da bir olay olabilir. İnançlar tecrübe ya da gözlemsel etkinlikler sonucunda öğrenilmektedir bu sebepten dolayı geçmiş inanç ve tecrübelerden kaynaklanabileceği üzere etrafında ki etkenlerden de oluşabilir. Lakin çevrenin desteklemediği bir bilgi inanca dönüşmeyebilir. Diğer bir deyişle, çevrenin söz konusu nesne hakkındaki görüşü kişinin bu nesneye ilişkin inancını etkilemektedir (KURT, Benan;, 2009, s. 48).

Burada örgüt kültürünün esas etkenlerinden bir diğeri itikatlardır. Bu manada itikatlar dediğimiz olgu, hakikatin şimdiki zaman ve geçmiş zamanda nasıl oluştuğuna dahil kişinin edinimlerinden oluşur. İnançlar burada bir olgunun açıkladığı manaların bir bütünü, kişinin nesneye dahil edinimin bütünü olarak açıklanabilir (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 19).

İnançlar, sosyal hakikatleri üyelerin nasıl anlamlandığını açıklarlar. Lakin burada kişiye has niteliklerle, kültürel değerlerin bir karışımı söz konusudur. Örnek olarak kaderciliğin çok tutulan bir kanı olduğu bir toplumda, üyelerin inancı daha çok geleceği planlanamayacağı ve kontrol edemeyeceği yolundadır. Bu inanca benzer bir şekilde öncelikle de Japon kültürünü temsil eden, değerli bir kültürel simge olarak görülen kolektivizm, sosyal bir adalet anlayışı içinde, uzun zamanda herkesin karlı çıkacağına ilişkin bir inançla çalışma yaşamına bireysel olarak girişim ve kazanım yerine, çoğulcu bir davranışı ve eyleminin bundan eklenmesini sağlayarak, işletme yönetimleri içinde de etkin olmuştur (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;, 2005, s. 342).

1.4.6.2 Varsayımlar

Varsayım kavram olarak, doğru kabul edilen kanı ve genellemeleri açıklamaktadır. Bireylerin sahip olduğu varsayımlar, tüm davranışlarını, çevre ile olan ilişkilerini, kararlarını ve tercihlerini etkilemektedir (KURT, Benan;, 2009, s. 37).

Buradan yola çıkarsak varsayımları, şahsi veya grupların davranma, düşünme, tutumlarının referans çerçevesini oluşturan bilinç dışı düzeyde bulunan ilkeler olarak görebiliriz. Bununla birlikte varsayımlar işletme değerlerine ve kanunlarına yön vermektedir. Varsayımların değerlerden farkıysa, varsayımların kültür içerisinde başka şeylerle kıyaslanamayacak şekilde natürel kabul edilmeleridir.

Bu varsayımlar, gerçeklerin algılanmasında referans çerçeveleri olarak iş görmektedir (YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 28).

Dyer Jr' göre kültürel varsayımlar şu şekilde sınıflandırmıştır:

- 1) İlişkilerin doğası: Örgütteki kişiler arasındaki ilişkiler hiyerarşik mi, grup odaklı mı ya da bireysel midir?
- 2) İnsan doğası: Örgütte insanlar “tamamıyla iyi”, “tamamıyla kötü” yoksa “ne iyi ne kötü” olarak mı kabul edilmektedir?
- 3) Gerçeğin doğası: Gerçek üstün otoriteye göre mi şekillenir yoksa bireyler kendileri mi karar verir?
- 4) Çevre: İnsanlar çevreyi yönetebilir mi yoksa çevreye boyun eğmeli mi ya da çevreye uyum göstermeli midir?
- 5) Evrensellik/Yerellik: Örgüt içindeki tüm insanlar aynı standartlara göre mi değerlendirilmelidir yoksa bazılarına daha farklı mı davranılmalıdır? (KABAKÇI, Hürcan;, 2007, s. 28).

1.4.6.3 Kurallar(Normlar)

Hemen hemen birçok kültürde sosyal uyumu gerçekleştiren, kişilerin yolunu aydınlatan, eğriyi, doğruyu, pozitif ve negatif tespit eden yasalar, rutinler ve kanılar yer alır. Bunların tamamına ise “norm” adı verilir (SATUK, Çetin;, 2006, s. 32).

Normlar, yanlış ve doğru ayrımıyla ilgili hareket beklentileridir ve bundan dolayı da örgüt kültürü bünyesinde kendisine tabi olmanın zorunlu çalışma kurallarını göstermektedirler. Bir firmada hangi türden çalışma davranışlarının kabul gördüğü veya görmediği söz konusu firmanın çalışma kurallarıyla ilgili bilgi vermektedir. Kurallar bütünü, değerler sistemiyle bir bütün olarak toplumların tamamında üyelerine yoldaşlık eden, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz tespit eden kurallar, rutinler ve düşünceler bütünü şeklinde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ile değer arasındaki temel farklılık, değerlerin soyut, değişkenlik gösterebilir ve genel kavramlardan oluşması, normların bunun tam aksine açık seçik, net ve gidilen yolu aydınlatan bir yapısı olmasıdır (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;, 2005, s. 342).

Normlar, diğ er örgüt kültür öğeleri olan hikâyelerle, kahramanlarla, törenlerle çalışanlarca kuşaktan kuşağa iletilir. Bu düşünceyle bakarsak normlar ve değerler birbirine uzak durmamakla birlikte aralarında farklılıklar vardır. Değerler soyut ve genel kavramlardan oluşurken, normların en önemli, dikkat çeken farkı değer değerinin tam aksine daha somut, elle tutulur kavramlardan meydana gelmesidir. Normlar yol gösterici olduğu kadar gidilen yolu da aydınlatan bir yapıya sahiptir (KURT, Benan;, 2009, s. 37).

Ayrıca normlar, “bir sosyal birimin katılımcıları için kabul edilebilir ve edilemez olan hal ve hareketlerinin yayılımını açıklayan bir anlamlar ölçeğidir”. Kişinin çevresine düzen ile öngörülebilirlik getiren, birtakım ifade anlamları taşıyan bir yapı olarak görülebilir ve insanların kendi dünyalarını yapılandırmalarına ve onunla ilgili tahminlerde bulunmalarına yardımcı olur (TANYELİ, Çağlar;, 2008, s. 8).

1.4.6.4. Kahramanlar ve Hikâyeler:

Kahramanlar, örgütün kültürünü kişisel özellikleri ile somutlaştırarak rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir. Bu tanımdan yola çıkarsak kahramanlar, örgütün her kademesinden çıkabilirler. Organizasyonda yer alan kahraman, yeni bir ürün ya da hizmet oluşturan fert, farklı ve dikkat çeken bir satış sloganı bulan kişi ya da müşteriye verilen önemin bir simgesi olabilirler (KURT, Benan;, 2009, s. 36). Kahramanlara bu şekilde bakarsak, bu sefer de karşımıza geçmiş zamanda organizasyona epey yararlı faaliyetlerde bulunmuş ve bu emeklerinden dolayı yücelmiş, örgütü zirveye çıkarmış fertler olarak çıkar. Örgütün kahramanları, organizasyon bakımından niteliklere haiz olan bireyler olmakla birlikte, yapı içinde bolca bulunabilirler. Bu söz konusu kişiler, halen hayatta olabildiği gibi, yaşamayada bilir bununla birlikte kanlı canlı, nesnel bir varlığa sahip kişiler olabileceği gibi, hayal unsuru kişiler de olabilirler. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne yardımda bulunan, iş görenler üzerinde derin bir etkisi olan ve örgüt kültürünü dış çevreye karşı temsil eden kişilerdir (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 12).

İşletme değerlerini ve kültürünü kendi başarılı bünyelerinde bir araya getiren ve yansıtan rutinden farklı olarak emek harcayan kahramanlar, kültürel zenginlikleri tazelerler ve mesai arkadaşlara peşinden gidecekleri bir idol yaratırlar. Farklı bir anlatımla kahramanlar, firmayı bize anlatan kendine özel özellikleri işletmenin

değerlerini bir ayna gibi gösteren performans kriterlerini, ölçütlerini saptayan, çalışanları motive eden ve başarıyı daha ulaşılabilir hale getiren çalışanlardır. Bir mikro toplum olan örgütler kendi kahramanlarını da meydana getirirler. Örnek verirsek, Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, Apple için Steve Jobs, Facebook için Mark Zuckerberg, SpaceX için Elon Musk yapının kahramanlarıdır. Kahramanların güdeleme gücü çok yüksektir, diğer çalışanlar için örnek teşkil ederler ve örgüte bağımlılığın gelişmesini zemin hazırlar (YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 31).

Hikayeleri ise Wilkins ve Martin, örgütsel hikayeyi örgütün tarihindeki gerçek bir olaydan alınmış anekdot olarak tanımlamaktadır. Ana karakterini genellikle iş görenlerin oluşturduğu bu hikayeler örgütün geleneklerini yayıp ebedileştirmektedir. Örnek örgüt firma olarak, 3M Firması'ndaki bir hikayeye göre, yöneticisinin yapılmamasını söylediği halde yeni bir ürün fikri üzerinde çalışan iş gören, işinden atılır. işten atılması ve ücreti kesilmesine rağmen, iş gören kullanılmayan bir odada bu ürün üzerinde çalışmaya devam eder. Sonuç olarak geliştirdiği ürün sayesinde başarı elde eden iş gören, işe yeniden alınır, firmaya çok büyük başarı getirecek fikri gerçekleştirdiğinden, yönetim kuruluna kadar yükselir. 3M Firmasında anlatılan bu hikaye aslında, kültürünün bir parçası olan ve yönetimin önemle üzerinde durduğu “yenilikçilik ve araştırmacılık” konusundaki değerini yansıtmaktadır (CANSU, Onur Can;, 2006, s. 63).

1.4.6.5 Semboller

Örgütler, objelerin, kendi öz içeriklerinin dışında, başka anlamlar da akla getirecek sembolere güvenirler. Zira bu sembollerin zıtları için belirttiği mana, evvelki kazanımların bir nevi eseri kabul edilecektir ve bu söz konusu eser onları, organizasyon kültürünün çevresinde birleştirebilecektir (TANYELİ, Çağlar;, 2008, s. 12).

Bu bağlamda işaretler, özel ifadelerin kodlandığı, bir organizasyon mensuplarınca paylaşılan kültürel unsurların en geniş olanıdır. Semboller, anlatım genişliği oluşturan, coşkulu duygular doğuran ve üyeleri harekete yönelten, nesnel olmayan, davranışsal anlamlar, bir takım maddesel objeler olabilirler. Organizasyonun daha önceki kazanımları, kurucuların veya aktüel olarak ehemmiyetli kişilerin konuşmaları, mimik ve jestleri, filleri, beden hareketleri ya da

yapı çalışanlarından herhangi birisinin oluşturduğu ve hikâyelermiş dikkat çekici bir olayı giderek kalıcı bir sembole dönüşür. Semboller hal ve hareketleri düzenleyip oluşturduklarından örgüt hakikati üzerinde kayda değer bir tesire sahiptirler ve niteleyici bilgileri taşırlar (SAVAŞ, Gökçen,, 2006, s. 22).

Sosyal hayat içinde hâkim olan bazı yargılar ve kurallar bilinen bir sembole daha nesnel bir şekle dönüşmekte ve açıklanabilmektedir. Bu sembol bir tören, bir işaret, sözcük veya bir kişi, şahıs vb. olabilmektedir. Semboller üzerlerinde, milli kültürlerde bayrak, milli marş, özel yapılar, binalar, anıtlar, mekanlar, hatta ağaç, dağ, tepe, ova, vadi gibi doğal nesnelere formatında çok kıymetli müşterek değerler bulundurabilmektedirler (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek,, 2005, s. 343).

Örgütün işareti olarak kullanılan sloganlar, renkler, desenler, şarkılar ve görsel etiketler örgütün içsel inancı hakkında fikir verse de sembollerin asıl, örgütün vizyonunun anlaşılmasını sağlamak, çalışanları güdülemek, istenmeyen davranışları engellemek gibi faydaları vardır. Semboller örgütün içerisindeki rollerin daha kolay anlaşılmasını sağlar ve ilişkileri düzenler (SÖZER, Zeynep,, 2006, s. 12).

Semboller daha önce de bahsettiğimiz gibi ulusal kültürlerde bayrak, milli marş, özel binalar, anıtlar, doğal yapılar(ağaç, dağ, tepe vs...) şeklinde oldukça kıymet içeren müşterek unsurlar taşıyabilmektedirler. Aynı şekilde örgüt içinde de semboller, müşterek tutum oluşturan, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan haberleşme araçları ve bağlar olarak görev yaparlar. Sembol haline dönmüş bir obje ya da eylemi kullanmak, yönetim süreci ve konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve müşterek kıymet oluşturmaya sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek,, 2005, s. 343).

1.4.6.6. Dil

Dil, insanların diğer insanlarla iletişim kurmasına fırsat sağlamakla birlikte kültürün de bir üyesidir. Dil unsuru dediğimiz zaman burada anlam olarak kültürün önemli ve etkili bir parçası olmakla beraber, milletlerin hayat şekillerinin de fark edici bir belirteci olarak adlandırılır. (DÖNMEZ, Burcu,, 2009, s. 18).

Dil, iletişimin en temel aracı olduğu gibi, kültürün de temel araçlarından sayılır. Her meslek grubunun şahsına özgü bir dili olduğu gibi, her örgütün de bir dili vardır ve bu dili yapının üyeleri en iyi biçimde idrak edebilir ve kullanabilirler

(YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 32). Mühendislik yöneticileri işlerinde, TSE, JIT, TMO, TQM, ISO 9000, CE gibi kısaltmalar bulunduran birden fazla terim kullanırlar. Bunlarla mühendisler arası haberleşme daha hızlı ve bilgiler daha kolay aktarılmaktadır. Bununla birlikte mühendislik alanının dışında yaşamlarını sürdüren insanlar adı geçen mesleki dili bilmeyebilir ya da kavrayamayabilir. Bu durum bir taraftan mühendislik alt kültürünün kuvvetlenmesine destek olurken, diğer taraftan da mühendislik grubunun firmada diğer gruplara karşı kapalı olmasına neden olabilir. Diğer mesleklerin de benzer şekilde kendi terminolojisi vardır. Kültürel unsur örneklerinden bazılarını sıralarsak jargon, el-kol hareketleri, şarkılar, espriler, maniler, şakalar, dedikodular ve sloganları bu söz konusunun unsurları içinde örnek olarak rahatlıkla verebiliriz (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 41).

Her örgütün kendisine has, özgün bir özelliğe sahip dile; sloganlar, şarkılar, marjlar, işaretler, özel ritimler, metaforlar ve iş görenlerin meydana getirdiği ve kendine özgü özel sayılan manalar yüklediği lakin argo denebilecek unsurlar, rahatlıkla dil formu olarak örnek verilebilir. Her ülkenin bir ulusal(ana) dilinin olması nasıl doğalsa, her organizasyonun bünyesinde, kendine özgü bir dile sahip olması o kadar doğaldır. Bir örgüt ve bu örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün veya alt kültürün üyelerini belirlemek amacıyla kullanırlar. Üyeler bir dili öğrenerek, kültürü benimsediklerini gösterirler ve böylelikle de kültürün korunmasına yardımcı olurlar (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 25).

1.4.6.7. Değerler

Değerleri açıklamak gerekirse, insanların içinde buldukları halleri, eylemler ve öteki insanları ölçmede ve onları muhakeme etmek benimsemiş oldukları örüntülerdir. Özetle eğri ve doğru ayırımına esas ederek seçenekler arasında seçim ve muhakeme yapmak konusunda görev alır. Bu açıdan değerler daha fazla, olanı değil, olması istenen hedeflenen temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, itibar, zafer, başarı gibi elde edilmesi, kazanılması istenen soyut davranış şekilleridir (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;, 2005, s. 339)

Örgütler, kök anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayımlayarak çalışanlarını bilgilendirirler. Bu, bazen temel değerler demeci, bazen de firma felsefesi, firma andı bazen de firmanın prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak isimlendirilir. Değerler, örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin tespitinde çok

hayati bir rol oynar. Eğer bir örgütte üretimi geliştirmek önemli bir değere sahipse, en iyi çalışanlar örgütün, araştırma geliştirme laboratuvarında çalışmak isteyeceklerdir. Değer olgusu, neyin iyi veya arzulanır olduğuna dair fikirleri de kapsadığı için ahlaki bir boyutta taşımaktadır (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 19).

Değerlerle, bir örgütün esas amaçları, arzulanı standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde farklı şekillerde dile getirilmektedirler. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin karşılıklı etkisi sonucu ortaya çıkan hallere ilişkin benimsenen durumlardan oluşturmaktadır. Değerler kavramı özetle, örgütte neyin önemli olduğunu bildirir. Değerler bulundukları vurgu ve yönelimlere göre aşağda olduğu gibi gruplamaya tabi tutulmuştur:

- **Kurumsal Değerler:** Örgütün geneline yönelik genel ifadeleri ortaya kaymaktadırlar.
- **İktisadi Değerler:** Fayda ve uygunluğa göre değerleme vurgusu taşırlar.
- **Estetik Değerler:** Uyum ve biçim önemine yöneliktirler.
- **Sosyal Değerler:** İnsan sevgisi ve insani ilişkilerine özgü taşılan değerlerdir.
- **Siyasi Değerler:** Güç kazanımı ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- **Kutsal Değerler:** Gerçek dünyanın dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler (SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;, 2005, s. 339).

1.4.6.8. Mitler

Miti, bir sosyal topluluğun veya kompleks bir yapının kıymet verdiği unsurlarını ve taktim düzenlerini oturtan bir haberleşme vasıtası şeklinde adlandırabiliriz. Firmayı oluşturanlarına, kıymetlerine ya da değişik konumsal seviyelerde ki bireylere dahil farklı olaylar ve hikâyeler, belli bir anlam taşıyan mesajlara doğru değiştiğinde mitleşir ya da işletmenin mühim bir değeri bir ya da birden fazla şahsın örnek faaliyetiyle vurgulandığında bu faaliyet mite dönüşür. Örnek olarak; Mc Donalds firmasının yöneticisinin bir Mc Donalds şubesinin önünde süper lüks aracından inip yerde bulunan çöp ve kâğıt parçalarını yerden alıp,

toplaması sadece kendi firmasında değil, genel anlamda işletme literatüründe de gerçek anlamda mitleşmiştir (YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 30).

Mitler çoğu zaman doğru olmasa da genelde önemli bir çok gerçeği çalışanlara iletme işini layıkıyla yerine getirir. Mitler çalışanları bir nevi belirsizlikten korur. Mitler genel anlamda birçok örgütte bulunmakla beraber, güçleri ve tesirleri çoğu zaman farklı olmaktadır. Mitler, çoğu zaman organizasyonun kurucu üyeleri, başarıda zirveyi oynayanları, kahraman haline gelenleri ve şöhretlerine ilişkindir (CANSU, Onur Can;, 2006, s. 63). Çalışanlar tarafından paylaşılmış bir mit, örgüt içindeki dayanışma ruhu ve yön duygusunun güçlenmesini sağlarken, dış çevrenin de güven ve desteğinin korunmasını kolaylaştırır. Hikâyelere göre daha olağan dışı bir özelliğe sahip olan mitler de hikâyeler gibi örgütün temel kıymetlerini içermektedir.. Bu değerlerin çalışanlara geçmesinde bir köprü gibi işlevini görür (DÖNMEZ, Burcu;, 2009, s. 14).

1.4.6.9. Törenler

Kültürün gücünün artırılmasının diğer bir seçenek ise; bireylerin örgüt değer ve kuralları öğrenmelerine destek olmak için örgütsel faaliyetler geliştirmektir. Bu faaliyetler örgüt ve bireyleri için önemli olayların resmen tanınması amacıyla yapılmaktadır. Buna en güzel örnek olarak, üniversite mezunlarının diplomalarını düzenlenen törenlerde almasıdır. Bu tören faaliyeti mezunların başarılarını tastik etmekte ve hayatlarında yeni bir seviyeye geçişlerini göstermektedir. Buna benzer nitelikte, işletmeler de önemli gelişmelerin bir tanıtımı olarak törenler yapılmakta, tepe yönetimde yer alan yöneticilerle gerçekleştirilen haftalık yemekler vs tertiplemektedirler (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 42). Bununla birlikte merasimler(ritüel), kültürel türde kalıp ve değerleri güçlendirmek amacıyla gerçekleştirilen törensel faaliyetler. Örgütün içerisinde önemli, yenilenen ve alışılmış faaliyetlerdir. Merasimlere örnek verirsek, değerlendirme ve ödüllendirme prosesleri, personel ile yapılan toplantılar, ayrılık törenleri ve çalışma programları gibi öğeleri kapsar (DÖNMEZ, Burcu;, 2009, s. 17).

Törensel faaliyetler; örgüt kültürünü örgüt üyelerine iletmede ve örgüt kültürüyle şekillenen üyelerinin, aralarındaki ilişkilerin ekranı olmakta, yapılan bu faaliyetler aynı zamanda, örgüt kültürünün de pekişmesini sağlamaktadır. Söz konusu göstergeleri aşağıda görebiliriz;

- Kılık kıyafetler ve bunların giyinme türleri, işe giriş ve çıkışlardaki personelin selamlaşmaları, yemekler ve bunlara ilişkin simgeler ve sembolik eylemler
- Belli zamanlarda seçilen başarı gösteren üyeler, örgütte belli bir zamanı dolduranlar ve emekli olanlar için yapılan faaliyetler ile bunlara verilen anlam içeren plaketler.
- İş gördüren ile iş görenler arasındaki mesafeyi ya da yakınlığı niteleyen çevresel ve sosyal düzenlemeler, işaretler olarak sıralayabiliriz (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 43).

1.4.7.Örgüt Kültürü Modelleri ve Tipleri

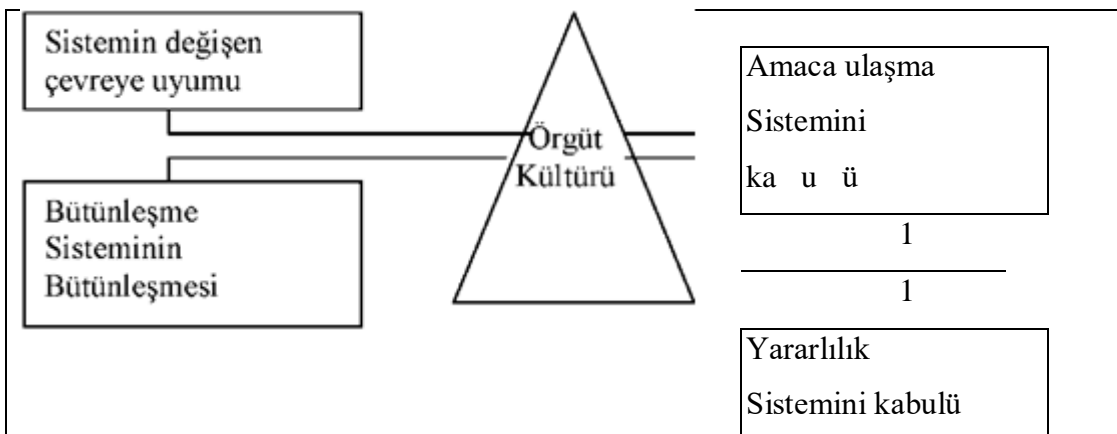
1.4.7.1 Persons Modeli

Amerikalı bir sosyal psikolog olan T. Parsons, sosyal değerlerin, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında ki katkılarını vurgulamıştır. Parsons'un bu modeli dört fonksiyondan oluşmaktadır.

Bunları açıklarsak; uyum (adaptation), amacı gerçekleştirme (goal attainmen), bütünleşme (integration), ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bunlar; bütünleşme (integration), uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır (TANYELİ, Çağlar;, 2008, s. 11). Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model "AGİL" adıyla da anılmaktadır (EREN, Erol;, 2001, s. 142).

Parsons sosyal sistemlerin hepsinde bu dört fonksiyonun mutlaka mevcut olmasının önemli olduğunu belirtmekte, diğer bir anlatımla ise sistemin sürekliliği buna ,yani AGİL'e bağlıdır. AGİL Modeli, şekil 1' de gösterilmiştir

Şekil 1:Persons AGIL Modeli



Sekil 1'e göre; burada amaca ulaşmak için uyum kavramları nispeten açık ve bilinir fonksiyonlardır. Bireyler başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı ve onun nasıl değişeceğini bilmeli, buna göre de askeri uyumu göstermelidir. Amacı gerçekleştirmek için sosyal yapı hem bu hedefleri tespit etmeli hem de bu hedefleri elde etmek için belirli planlar oluşturulmalıdır (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 44).

Persons, sosyal düzenlerin tamamında adı geçen bu fonksiyonların yer almasının zorunluluğunu savunmaktadır. Burada bir düzen, sistemin varlığından söz edebilmek için onun varlığı öncelikle ortama uyum sağlamasını, hedeflerine erişebilmesini, alt kısım veya yapıları arasında birlikteliğin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu meydana getiren üyelerce legal olarak varlığına inanılmasını zorunlu kılar. Ona göre, tüm sistemlerin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde bulunduğu alt katmanları vardır (EREN, Erol;, 2001, s. 142).

AGIL Modelinde, örgütsel kültürdeki değerlerin varyasyonunun hangi formatta gerçekleşebileceğini betimlemede nesnel bir yaklaşım türü olarak benimsemektedir. Modelin soyut yapısı, inceleme için yerel bir model yaratma girişimini gösterir. Bu model herhangi bir örgütsel kültürün analizinde uygulanabilir (BATTAL, Ayhan;, 2007, s. 111).

Modelde belirtilen bütün bu işlevlerin gerçekleştirilmesinde, kültürel değerler en önemli aygıtlar olarak belirtilir. Bu değerlerden dolayı sistem mekandaki hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilir. Değer kavramını biraz açacak olursak yapılarda kültür oluşumuna olumlu etkide bulunan niteleyici değerler olarak şunları belirtebiliriz:

- **Teknik Değerler:** Mühendisliğe, doğal bilimlere ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- **İktisadi Değerler:** Arz ve talebin oluşturduğu pazarda, satın alıcı davranışlarını şekillendiren eğilim ve uygulamalar.
- **Sosyal Değerler:** Toplumun sosyal olarak eğilimleri ve tercihleri ve yaşam tarzları, inançları.

- **Psikolojik Değerler:** Bireylerin kişisel tercih, ihtiyaçları ve eğilimleri
- **Siyasi Değerler:** Ülkenin yönetim şeklini meydana getiren inançlar, normlar ve faaliyetler.
- **Estetik Değerler:** Güzel sanatlar, dış görünüş ve estetiğe verilen, önem, inanç, değer ve uygulamalar.
- **Ahlaki Değerler:** Dış mekândan alınan genel ahlak, adet ve gelenek ve örf ile aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
- **Dini Değerler:** Şahısların kendi içlerinde yaşadıkları topluma egemen olan din ve buna bağlı inançlar sistemi, kurallar ve uygulamalar (EREN, Erol;, 2001, s. 143,144).

1.4.7.2.Schein Modeli

ABD’li örgüt kuramcısı olan Edgar Schein; örgüt kültürünü örgütlerin dış mekâna uyum ve içsel anlamda bütünleşme prosesinde meydana gelen sorunları çözerken öğrendikleri ve örgüte yeni katılmış üyelerine bu gibi sorunları çözerken algılama ve düşünme süreçlerinde uygulamaları için verilen paylaşılmış esas varsayım kalıplarıyla açıklar (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 16).

Ona göre örgütsel kültür üç ana işlevden oluşur:

- ✓ Birinci işlev, örgütün dış mekân uyum sorunlarını çözme
- ✓ İkinci sıradaysa örgütün etrafıyla bütünleşme sorunlarını çözme
- ✓ Ve üçüncü sıradaysa dış mekândan kaynaklı belirsizlikleri azaltma, endişeleri tatmin etme ve korkuları yenme (EREN, Erol;, 2001, s. 145).

İlk unsurun yani yapını etrafına uyumu ve sürdürür olması belirleyicileri: Vazife ve planlar, amaçlar, araçlar, değerlendirme, düzeltme olarak sıralanır;

Vazife ve Planlar: Temel görevin ilk işlevi net bir şekilde ya da üstü kapalı olarak nitelenmiş değer ve fonksiyonların etrafına duyurulması ve bunların çevre tarafından farkına varılıp, bilinmesi

Amaçlar: Temel amaçtan çoğaltılmış hedefler üzerinde oy birliğine varılması.

Araçlar: Görevi yerine getirmede kullanılacak olan araçlar ve yöntemler üzerinde uzlaşmaya varılması.

Değerlendirme: Organizasyonun veya grubun hedeflerini ölçmede kullanılacak olan başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde müşterek bir karara varılması.

Düzeltilme: Hedeflere ulaşılmadığı anlarda düzeltici ve sapmayı engelleyici faaliyetler hakkında bir birliğe varılması. Bu başlık altındaki uyum problemlerinden en önemli olanı hedeflerin ve görevin dış mekâna bağlı bir şekilde uyumlu ve tutarlı olarak tespit edilmesi ve bununla uyumlu planlar meydana getirilmesidir. Görevi çevresel değişkenlere göre düzenleyebilen, örgütün varlığını devam ettirebilmesi açısından hayatsal bir öneme sahiptir (SATUK, Çetin;, 2006, s. 110).

İkinci unsuru açıklarsak “Bütünleşme yani entegrasyon” sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler; Örgüt etrafıyla bir olma problemlerini çözmek için bazı faaliyetleri gerçekleştirebilir. Bunların içinde; gruba ait üyeleri birbirine kenetleyen müşterek bir dil ve kavram bütünlüğünün gerçekleştirilmesi, azaların örgütsel sınırları ve örgüte giriş şartlarını anlamaları için grup çizgilerinin, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme şartlarının belirlenmesi, yaşanacak muhtemel anlaşmazlıkların ve kavgaların önüne geçebilmek adına hiyerarşik konumların ve yetkilerin nasıl kazanılacağını ve yükselme sisteminin ölçütlerinin neler olacağını belirlenmesi, ödül ve ceza yöntemlerinin belirlenmiş olması ve yapı içerisinde bulunan arkadaşlık ortamının oluşturulması sayılabilir (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 16). Bu kavramları ayrıntılı bir şekilde açıklamak gerekirse;

Müşterek dil ve kavram birliği: Grup bireylerini birbirine kenetleyen, haberleşmesini sağlayan bir durumdur. Tersine durumda üyeler birbirlerini anlamayacağı için, ortak bir bağda olmayacağı için sosyal örgütün veya grubun varlığından söz etmek saçmalık olur.

Grup çizgileri, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme kısıtları: Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma rutininin geliştirilmesidir.

Üyeler bundan dolayı örgütsel sınırlar ve örgüte giriş şartlarını ve nedenlerini bilip, anlarlar.

Güç ve statü: Örgütler içinde ki hiyerarşik konumlar ve yetkilerin nasıl elde edileceği, yükselme sisteminin niteliklerinin neler olacağı önceden bellidir. Bundan dolayı örgüt üyeleri içinde uyumun gerçekleştirilmesine yardımcı olacak, ortaya çıkabilecek olası anlaşmazlık ve kargaşanın önüne geçecektir.

Şahsi prensipler, dostluk ve sevgi: Örgütlerde kişilerarası ilişkiler, dostluk ve sevgi bağları meydana getirmek, beraberce iş yapmak ve duygusal olarak doyuma ulaşmak için zorunlu ortamın kurallarını yerine getirmektir.

Ödüller ve cezalar: Yapı içinde ne tür eylemlerin iyi ve arzu edilen veya hangi davranışların istenmeyen olduğunu, hangi eylemlerin maddi veya manevi ödül kazandıracağını, hangi tutumlara ceza verileceği veya ödüksüz bırakılacağı belirlemek öncelikli bir iş olmalıdır.

İdeoloji ve Din: Hemen hemen bütün örgütlerde, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi izah edilemeyen bir takım durumlarda kalmışlardır. Bu gibi durumlarda yapının fertleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik ya da manevi veya dinsel değerlerinin meydana gelmesi, izah edilemeyen veya yorumlanamayan olayların oluşturduğu endişe ve korku hali ortadan kaldıracaktır (EREN, Erol;, 2001, s. 145).

Üçüncü ve son unsuru açıklarsak (dışsal belirsizlikleri ortadan kaldırma, azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme kabiliyeti):

Örgüt kültürünün fazlaca önemli olduğu düşünülen bir görevi de etrafındaki belirsizliklere karşı bir filtre, zar rolü oynaması, bu belirsizlikleri ya da en azından bunların sonuçlarını azaltmasıdır. Kültürün esasını oluşturan ölçütler ve varsayımlar çevrenin, örgüt üyesi için mana ifade eden kısımlarını fark etmesinde bir yumurta zarı gibi filtre görevi görmekte ve bundan dolayı da örgüt üyesinin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını gidermektedir (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 16).

Kültürün esasını oluşturan bu ölçütler/varsayımlar dış mekânın, üye için anlam içeren kısımlarını fark etmesinde bir süzek rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında korkuları gidermektedir. Kültürel değişimlere karşı olan

haller de endişeyi azaltma, korkuları giderme içgüdü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır (EREN, Erol;, 2001, s. 146).

1.4.7.3. Kennedy ve Deal Modeli

Kennedy ve Deal tarafından gerçekleştirilen bu modelde öncelikli hedef çevre ve örgüt kültürü arasındaki bağlantıyı ortaya koymaktır (KABAKÇI, Hürcan;, 2007, s. 52).

Kennedy ve Deal örgüt kültürlerini kültür ve çevre prensibinde değerlendirerek 4'lü olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmada çevrenin belirsizliği, risk ve çevreden alınan geri besleme gibi iki stratejik faktör temel belirleyici olmuştur. Bu faktörlere bağlı olarak tanımlanan kültür tipleri ise “kabadayı – maço kültürü, sıkı çalış-iyi eğlen kültürü, firma üstüne bahse gir kültürü ve süreç kültürüdür” (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 67). Ayrıca Terrence ve Kennedy çevrenin sadece örgüt sistemi üzerinde değil bununla birlikte örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir bununla birlikte bu sınıflandırmayı yaparken iki kıstas üzerinde yoğunlaşmışlardır. İlk olarak, işletmenin hayati kararlarıyla yakından ilgili olan “çevresel belirsizlik derecesi”, ikincisi ise, işletmenin vermiş olduğu kararların muvaffakiyetine ilişkin dışsal edinilen geri bildirim hızıdır (SATUK, Çetin;, 2006, s. 113).

Tablo 2: Örgüt Kültürünün Çevreden Geri Bildirimi

	Çevreden Geri(Bildirim) Besleme	
Belirsizlik ve Risk	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert erkek, maço kültür Yapı, kozmetik, film, reklâm sektörleri	Şirket üzerine iddiaya gir kültürü Havacılık, uzay, ar-ge, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	Çok çalış/Sert oyna kültürü Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Süreç Kültürü Kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmetler

(YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 27).

➤ **“Yüksek risk-hızlı geri bildirim Kültürü**

Sert Erkek-Maço Kültürü” : Bu tarz kültür tiplerinde üyeler yüksek risk üstlenir ve faaliyetlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı bir şekilde geribildirim kazanırlar. Yüksek risk ve hızlı geri bildirim hâkim olduğu bir mekânda, bir gece içerisinde şanslı ya da şanssız bir insan olunabilir. Bunlara örnek verirken emniyet(polis) bölümleri, itfaiye departmanları, acil kurtarma ve arama kurumlarında tehlikede yaşamak hatta ölmek çok kolay olduğu için bu çeşit kültürün en bariz örneğini meydana getirir. Aynı durum doktorlar için de geçerlidir. Bu kültürün en bilindik temsilcisi, yapı, kozmetik, film ve reklamcılık, televizyonculuk, yayıncılık, görsel haberleşme kurumları gibi sektörlerdir. Bu gibi sektörlerde ekonomik risk yüksek ve geri bildirim çok hızlıdır. Bu kültür tipinin egemen olduğu yapılarda sloganlar “en büyüğü, en iyisi” şeklinde yansıtılır. Özellikle de statüsünde olan birey, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki oluşturmak mecburiyetindedir (BATTAL, Ayhan;, 2007, s. 118).

Bu kültürü benimsemiş sektörlerde verilen kararların ise risk derecesi oldukça yüksektir. Tabii ki bu durum başarının sonucunu da net ve çok hızlı bir biçimde alabilirler. Bu tür şirketler hızlı ve kesin kararlar veren, sürprizlerden korkmayan, ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek çöktülere, ani çöküntülere her daim hazır olan çalışanlar ister. Doğal olarak da liderlik koltuğuna oturan kişi, çalışanların üzerinde Demokles’in kılıcı gibi sürekli bir şekilde, cesaret ve girişim sembolü olarak etkiye bulunmak zorundadır. Başarı idolü ve kahramanı olarak bunların gözü pek girişimleri ve yılmak bilmez azimleri diğer tüm çalışanlar üzerinde sürükleyici rol oynamaktadır. Üst yönteminin sembol ve kahraman olması çok önemlidir (EREN, Erol;, 2001, s. 153).

➤ **Düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü**

Sıkı Çalış Sert/Oyna Kültürü) : Kültürün bu biçimine göre, alınan kararlarda risk derecesi düşüktür lakin dış etkenlerden ve çevreden alınmış olan kararlara ilişkin yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları hususunda ki geri bildirimleri çok hızlıdır. Bu kültür tipinde esas ilke, müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. “Tough-guy-macho kültür” yani “bir dağ bul ve ona tırman” şeklinde

ifade edilirse, Work hard/play hard kültür “bir ihtiyaç bul ve onu gider” şeklinde de ifade edilmesinde bir sakınca yoktur (BATTAL, Ayhan;, 2007, s. 119).

Geri bildirim oldukça hızlı olduğu kadar riskin tersi bir durum olarak çok fazla olmadığı yerlerde görülebilecek bu oluşum içerisinde verilen kararların risk derecesi oldukça düşük olduğundan, ayakta kalabilme ve geleceğe dönük gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve çaba sarf etmeye bağlıdır. Maço kültürün tam aksine grup halinde birlikte odaklanmış bir biçimde çalışma hâkimdir ve bu kültürde bu tarzda çok çalışarak yüksek satış rakamlarına ulaşan satıcılar efsane olurlar (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 28).

➤ **Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü(Best your company culture):**

Yüksek risk ve düşük geri bildirim hızına sahip olan pazar ortamlarında görülür. Bu tip kültüre sahip yapılar, yüksek miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde hareket ederler. Yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için ise oldukça beklmeleri gerekir, bu süre yılları rahat bulabilir. Bu tür kültüre sahip örgütlerde uzmanlığa ve deneyime çok önem verilir, kahramanların ortak özelliği, uzun zamandır bu işte çalışmalarıdır. Karar verme ise oldukça yavaştır ve uzlaşma olmazsa olmazdır (ÖZENLİ, Sebahattin;, 2006, s. 41).

Bu tip kültüre sahip organizasyonlarda alınan kararların uygulama prosesi uzun bir zaman alır. Bununla birlikte başarı elde etmek ise oldukça risklidir ve rastlantıya da bağlıdır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de işletmelerin teknik alt yapılarının güçlü olması gerekliliğidir. Sabretmeyi bilen bilimsel ve teknik beyne sahip yenilikçi ve keşiflerden büyük heyecan ve haz duyan, tek ve grup olarak ekip çalışması yapabilen yüksek hedefleri olan iş gördüren ve iş görenler gereklidir. Çalışanlar, iş yerine günün her saati gelebilir ve de çıkabilir yani çalışma disiplini yoktur diyebiliriz. Bürokratik ilkeler ve örgüt için kural silsilesi ve bağlılıklar ise sistem içinde teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilme özelliğine sahiptir. Bundan dolayı, meslektaşlık ilişkileri serbest hatta teknik konular üzerinde düşünme ve görüşme mecburiyeti vardır ve teşvik edilir (EREN, Erol;, 2001, s. 155).

➤ **Düşük Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü (Process culture-Süreç Kültürü) :** Bu tip kültür, kamusal örgütler, mali hizmet birimleri ve bankacılık

sektöründe beğenilen ve yaygın olan bir örgüt kültürüdür. Bu tip kültürün olduğu yapılarda geri bildirim olmaması, iş görenlerin yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaşma düşüncesi uyandırır. Bu faaliyet esnasında iş görenlerin yaptıklarını görmek ve oldukça ölçmek güçtür. İşlemin kontrolü kaybedildiğinde bu kültür artık bir bürokrasi kültürü olarak ifade edilebilir (BATTAL, Ayhan;, 2007, s. 119).

Bu kültür tipinde, detaya ve kâğıt çalışmasına büyük değer verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin faaliyetler değerlidir. Denetim ve devamı teftiş genel törenlerdir. Unvanların ise önemi büyüktür, statüyü gösteren seviyeler arası farklılıklar değerlidir. Bu sistem içinde ayakta kalabilenler, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğilimine sahip olanlardır. Sisteme karşı gelen ve bundan dolayı kaybeden insanlar hakkında hikâyeler vardır (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 48).

1.4.7.4.Hofstede Modeli:

Geert Hofstede'nin modelinde uluslara ait kültürel değerlerin farklı formatta araştırılmasıyla elde edilen sonuçları içermektedir. Hollandalı bir sosyal bilimci olan Hofstede'ye göre, bu türde dört boyut yer almaktadır. Bunlar; Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik, Erkeksilik (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 21) ;

➤ **Güç Mesafesi:** Yapı içinde ya da toplum içinde kişiler arasında bir dengesizlik söz konusu olmaktadır. Bu eşitsizliğin illaki çıktıları olur ve bu çıktıları değişik şekillerde ortaya çıkmakla beraber kalkınma, saygı ve kuvvet gibi bölgelerde kendisini göstermektedir. Örgütlerin içindeyse, örgüt üyelerinin buldukları konumlardan kaynaklanan bir dengesizlik ortaya çıkmaktadır ve de bu dengesizlik yanında eşitsizliği de getirir. Bu adı geçen eşitsizlik ast-üst ilişkileri tipinde oluşmaktadır. Hofstede bundan dolayı, güç mesafesini tanımlarken şu açıklamayı yapmıştır; "Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir" der (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 38).

Hofstede'e göre düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda statü rollerinden doğan eşitsizlik azalmış, gücün kullanımıysa hukuki bir yapıya sabitlenmiştir. Bu tür toplumlarda sosyal sistem sorgulanabilmekte ve gücün dağılımı değiştirilebilmektedir. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda, gücün sebep olduğu göreceli farklılıklar en aza indirilmeye çalışılırken, güç mesafesinin yüksek olduğu

toplumlarda güç farklılıkları benimsenir, hatta kurumsallaştırılır. Bu tür toplumlarda iletişim yukarıdan aşağıya dikey bir biçimde gerçekleştirilir, yatay iletişim neredeyse yoktur. Katı bir merkezileşme söz konusudur ve ayrıca bu tip toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğeler oldukça önemlidir (KURT, Benan;, 2009, s. 43).

➤ **Belirsizlikten Kaçınma Özelliği;** kültüre ait bu boyut, bir topluma ait insanların belirsizliklerle karşılaşınca nasıl bir tepki ve hareket sergilediği ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olan bir toplum, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 59).

Belirsizlikten kaçınma düzeyiyse zayıf kültürlerde, endişe düzeyi göreceli bir şekilde daha düşük seviyelerde seyretmektedir. Daha endişeli kültürlerde ise, ifade nitelikleri daha çok gelişmiş kültürlerdir. Bu tip kültürlere sahip insanlar elleriyle konuşmakta, insanların seslerini yükseltmeleri, duygularını dışa vurmaları, masaya yumruklarını vurmaları bile sosyal olarak kabul görmemektedir (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 40).

➤ **Bireysellik:** Bu tip kültüre sahip toplumlarda, şahıslar arasındaki ilişkiler gayet cılız ve üyelerin şahsi ilgi ve çıkarları yönünde davranmaları normaldir. Benliğe saygı ön planda tutulmakla birlikte ve denetim, bireyin içsel baskısı yani vicdanı ile gerçekleşmektedir. Buna karşın olarak, ortaklaşa davranışçı kültürlerde gayet sarman bir yapıya sahip sıkı toplumsal bağlar dikkati çekmektedir. Bu yapıya sahip toplumlarda bireyler kendilerine ait grupları ile diğer grupları ayrı tutma halindedir. Topluluğa tam bir adaptasyon hedeflenmektedir ve denetim toplumsal baskı yoluyla gerçekleşir. Bunun anlamı ise denetimin dışsal olarak gerçekleşmesidir. Şahsiliğin egemen olduğu yapılarda başarı kişiye özeldir, kişinin şahsi hedefleri ön plana çıkmaktadır. Birlikte davranışçılığın kabul edildiği yapılarda ise şahsi hedeflerinden çok grubun hedefleri yani ben değil bizim hedeflerimiz önem arz etmektedir anlayışı ve grubun genel başarısına odaklanılmaktadır. Burada Hofstede, şahsiliğin hâkim olduğu ülkelere örnek olarak İngiltere, ABD, Hollanda, Avustralya ve Kanada'yı, ortaklaşa davranışçılığın hâkim olduğu ülkelere örnek o ise Pakistan, Venezüella, Kolombiya, Tayland, Singapur, Peru ve Hong Kong'u

göstermiştir. Türkiye ise bu derecelendirmede 28. sırada yer almıştır. (1=en yüksek bireycilik; 40 = en yüksek toplulukçuluk) (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 22).

Bireysellik kişilerin kendi şahsi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu yapının ihtiyaçlarına mı daha çok önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan insanlar, kendilerine bağlı oldukları yapıdan daha önemli ve değerli olduklarını düşünürler. Bu tür toplumlarda kişiler bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde durmak onların ortak bir özelliğidir. Bireysellik katsayısı düşük olan toplumlarda ise üyeler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtmadan önce mutlaka bağlı oldukları grubun adını geçirirler ederler (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 60).

➤ **Erkeksilik özelliği:** Bu anlayışta insanlar doğal olarak kadın ve erkek olmak üzere iki farklı cinsiyetten meydana gelirler. Kadınlar ve erkekler doğal olarak biyolojik yapıları gereği ve toplumdaki rolleri açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Toplumlar, hangi davranışın erkeklere, hangilerinin kadınlara uygun olduğu konusunda odaklanmış ve değerlendirmelerini bu anlayışa göre yapar hale gelmiştir. Mesleklerin tercihinde de aynı tarz bir farklılık yer almaktadır. Sayısı binlerce ulaşan erkek taksi şoförlüğü yaparken, bir bayanın taksi şoförlüğü yapması yadırganmaktadır. Birçok otelin aşçısı erkek olduğu halde Türkiye’de erkeklerin evlerinde yemek yapmaları, yine tuhaf karşılanmaktadır, aynı otellerde bayanların aşçılık yapması gibi. İşin özü; birden çok toplumda, erkeklerin daha çok ev dışındaki işlerin peşinde koşmaları, rekabetçi ve güçlü olmaları beklenirken; kadınların ise tam tersi daha çok eve, çocuklara, insanlara bakmakla görevli olduğu kabul görmektedir (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 43).

Erkeksilik, bir toplumsal yapıda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak belirtilmektedir. Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya ve Arabistan yarımadasında olduğu gibi erkeksiliğin gayet fazla olduğu toplumlarda başarıya, şöhrete, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri şöhret ve zenginliktir. Norveç gibi İskandinav coğrafyasında yer alan erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük ve ciddi önem verilir (ÖZENLİ, Sebahattin;, 2006, s. 46).

1.4.7.5. Kilmann Modeli:

Kilmann'ın düşüncesine göre, örgüt kültürünün görevini, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji kaynağı olarak açıklar. (ESBA, Mehmet;, 2009). Bu bağlamda örgütsel kültür, formel olarak bir şekilde açıklanan ile gerçekte çalışarak yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün görevi günlük olarak adlandırılan ifade edilen işlerde rahatlıkla görülebilir, çünkü bunların arkasında inanışlar vardır. Ona göre kültür, örgütsel bürokrasiyi betimleyen işlerini de yerine getirmektedir. Böylelikle de örgüt kültürü, genel karar sistem ve mekanizmalarıyla personelin iş yapma isteklerini ve iş verimlerini de etkilemektedir. Buna sebep ise örgüt kültürünün, örgüte egemen olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır. Böylelikle, iyi veya kötü kültür betimlemelerinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden bahsedilebilir (EREN, Erol;, 2001, s. 146).

➤ **“Bürokratik Kültürler”**; Öncelikle geçmişte birçok işletmede egemen olan, günümüzdeyse klasik yaklaşımla idare edilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tip kültürlerde statüsel yapılara bağlı kalınır, ademi merkezîyetçilik vardır, iş tanımları ve personelin yeterlilik ve sorumlulukları açık bir şekilde saptanmıştır. Çalışanlar çok yakından kontrol edilir. Bu kültürleri sahip olan firmaların en büyük ortak özellikleri belli bir hacme ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş yapılardır. Bu sebepten dolayı da geçmişten günümüze kadar uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültür üzerinde değişime gitmek de oldukça zordur (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 36).

➤ **Yenilikçi Kültür**; Günümüzde de birçok firmanın sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişime sahip çevre şartlarına bağlı uyum sağlamaya destek olan kültürdür. Artık bu aşamada bürokratik bir kültürden söz etmek yanlış olur. Bunun sebebiyse değişen, durmayan dünyada işletmelerin yeniliklere yetişebilmesi için hareketli bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderlerinde yenilikçi, çevik, girişimci ve değişimden korkmayan aksine hoşlanan kişiler yer alır. Yapının kültüründe, yaratıcılık varyasyon ve galibiyet için yenilenme vardır. Bu kültüre mensup bireyler iş yaparken, bürokratik engellerle uğraşmak istemezler. Kilmann'a göre “bu yenilikçi örgüt kültürü değişen çevre koşullarında işletmeye rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluştur” (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 46).

1.4.7.6. Handy ve Harrison Modeli:

Örgüt kültürünün etiketlenmesiyle ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir tanesi de 1978 tarihinde Handy yapmıştır. Handy'nin yapmış olduğu bu çalışmalarda içerik olarak, ABD'li sosyal psikolog olan ve kültür üzerine yapmış olduğu çalışmalarıyla bilinen Harrison'un 1972 tarihinde, Yunan Mitolojisinden destek alarak yapmış olduğu bu çalışmalarına dayanmaktadır. Handy örgüt kültürünü çalışmalarına konu ederken, yapı üyelerinin davranışlarını, çalışma şekillerini ve düşüncelerini belirleyen kurallar sistemi olarak incelemektedir. Handy ve Harrison, örgüt kültürünü merkezileşme ve formalizasyon sınıflarına göre araştırmakta ve güç, rol, görev ve birey kültürleri olarak sınıflandırmaktadır (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 46).

➤ **Güç kültürü(Zeus);** Bu kültürün en temel özelliği merkezileşmedir. Yönetimin otokratik bir anlayışı uygulandığı bu tip yapılarda kararlar en tepede alır. Burada tek bir şahıs da olabilir veya bir grupta. Değişmeyen kararın en tepeden geldiğidir. Alt kademedekiler de bulunanlar bu alınan kararlara katılmayıp sadece bunları hayata geçirirler. Otoriteye karşı çıkma durumu pek gerçekleşmez. Liderlerde aranan özelliklerde güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gereklidir. Astların durumu, çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olmak ve bunu kabullenmek durumundadır. Bu yapıya sahip kültürün abartılı ve kötü bir biçimde uygulandığı durumlardaysa örgütte korku ve endişe egemen olur ve işler gerginlik ve yüksek stres içerisinde yerine getirilir (TAŞÇIOĞLU, Hümeýra;, 2010, s. 24).

Bu kültür çeşidinde merkezileşme yüksek, formalizasyon derecesi ise düşüktür. Çok az rol, bürokrasi ve izlek vardır. Yönetim, merkeze çağırma ya da merkez tarafından görevlendirilen kişiler aracılığıyla yapılmaktadır. Kurum içi ödüllendirmenin kontrolü, gücün ana kaynağı tarafından yapılmaktadır. Handy, bu kültür tipindeki lideri, bir örümcek ağının ortasındaki örümceğe benzetmektedir. Burada önemli olan, gücü ve etkiyi nesnelleştiren örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Güç kültürünün egemen olduğu örgütlerin, çabuk hareket etme ve tehlikeye hızlı tepki gösterme yetenekleri ise vardır. Az bürokratik, hızlı rekabet etme özellikli ve tümüyle merkezi güce riayet eden, lakin büyüdükçe yönetimi güçleşen bir oluşum vardır. Güç kültürüne örnek çoğunlukla küçük işletmelerde ve askeri birliklerde rastlanmaktadır (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 47).

Güç kültürünün simgesiye örümcek ağıdır. Yapının şeması aynı örümcek ağı gibidir. Kısımlar merkezden dışa doğru dağılan birimler seklindedir. Burada önemli olan “merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir”. Çünkü bu çizgiler hâkimiyeti ve etkiyi betimler. Hızın çok büyük önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip olan yapılar kârlı çıkarlar, lakin hız kaliteyi garantilemez. Kaliteyi oluşturan ise Zeus’un ve onun yakınındaki kişilerin yeteneğidir (KÖKSAL, Kemal;, 2007, s. 65).

➤ **Rol Kültürü(Apollo);** Bu kültür modelinde, detaylı iş tanımları, iletişim yönergeleri, detaylı konumsal düzenlemeler, katı bir biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Rol kültürü burada Weber’in bürokrasi modeliyle benzerlikler taşır. Bu kültür tipleri daha çok resmi kurumlarda, sigorta firmalarında ve bankalarda dikkat çeker (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 33).

Bu kültür detaylı eylemler, yetki betimlemeleri, haberleşme prosedürleri, çatışmaları çözme konusunda yazılı normlar oluşturma gibi nitelikler taşır. Bu tip kültürlerde rol ya da iş betimlemesi o işi gerçekleştiren iş görenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu tip kültürde esas enerji kaynağıdır. Şahsi güç hoş görülmez bununla birlikte uzmanlık gücü ise ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme organlarıdır. Bu tip kültürün etkililiği iş görenlerin şahsiyetlerinden ziyade, görevler ve is bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sadece sabit bir mekanda bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikleri gösterebildiği kadar başarısını devam ettirebilecektir (KÖKSAL, Kemal;, 2007, s. 63). Çalışanlar açısından rol kültürü güvence unsurudur. Belirli periyodlar içinde kendilerinden isteneni verirlerse ilerleyeceklerinin farkındadırlar ve konularında uzmanlaşırlar (ŞENEL, Özlem;, 2006, s. 138).

Değişimlere daha yavaş uyum sağlandığından ve bireyleri güvenliği değişime tercih ettiklerinden sebeple, değişimin az olduğu tekel veya satıcının birden fazla olduğu piyasalarda uygun sonuçlar elde etmektedirler. Bu tip kültürün etkinliği, personelin şahsiyetlerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün akıllılığına bağlıdır. Bu kültür tipinin egemen olduğu yapılarda ilk olarak göze çarpan olumsuzluklardan bir tanesiyse, ısımlar arası haberleşme ağında meydana gelen kopukluklardan kaynaklanan problemlerin müşteriye intikal etmesidir. Bu yapıtlara

örnek verirsek genellikle bankalar, hastaneler ve diğer kamu kurumları gibi iş yerlerinde uygulanmaktadır (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 48).

Rol modelinin simgesiyse tapınaktır. Tapınağa ait sütunlar bu kültür tipinde rolleri simgeler. Geleceğin, geçmişin bir tekrarı olarak benimsendiği bir anlayış için, rol modeli uygundur. Geçmişte yaşananlar analiz edilir, kısımlara ayrılır, incelenir ve yeni normlar geliştirilmiş işlemler silsilesi olarak yeni baştan düzenlenerek geleceğe hazırlanır. Dinamik ve yenilikçi bir kişilik bu tür kültürlerin hâkim olduğu örgütler için hiç ama hiç uygun değildir. Bu tip kültürde personelin işinde tehlike yoktur ve her şey, çok önceden bellidir. Güç bireylerde değil konumlardadır. Bu çeşit kültürün bürokrasinin çok fazla olduğu bankalarda, hastaneler ve diğer resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde görülebilir (KÖKSAL, Kemal;, 2007, s. 63).

➤ **Görev Kültürü (Athena) :** Bu tipin kartviziti “file”dir. Bunun sebebi olarak bu motif, işletmenin çeşitli kısımlarından, net bir konu ya da sorun üzerine eğilmesini ve o noktaya yoğunlaşmasını en iyi biçimde belirtir. Güç ise filenin kesişme noktalarındadır. Bu kültürün tanrısıysa, genç ve güçlü bir kadın olan Athena’dır. Bilgelik tanrısı olarak da bilinen Athena, denizcilerin, kaptanların karşılaştıkları problemleri çözen adil tanrı Athena’dır. Bu model kültürde, uzmanlık gücünün ve etkinliğinin temel yapı taşıdır. Bu kültürü benimsemiş örgütlerde yas, hizmet süresi, hısım akrabalık veya patrona yakınlık önemli değildir. Yapıya uyum sağlamak, adapte olmak için tek ihtiyaç sadece kabiliyet, yaratıcılık, yeni bir yaklaşım ve açık sezgilerdir. Yaratıcılık burada takdir edilmek suretiyle gençlere fırsatlar tanınır. Görev kültüründe kararlar müşterek alındığından şahsi çatışmalara daha az denk gelinir, çünkü müşterek amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı çok az rastlanan bir haldir. Belli bir amaç etrafında toplanmış gruplar bu amacı elde ettiklerinde dağılılabirler. Burada grup dağılmazsa bu sefer de başka bir projede görev alırlar. Yani bu tip kültürün çok farklı yerlere uyarlanabilir bir özelliği vardır. Birimler ya da proje takımları özel görevler için de görev kültürü oluşturabilirler (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 64).

Bu kültür tipinde temel odak noktası örgütsel görevler olup, bir görev çevresinde düzenlenmiş disiplinler arası görev gruplarına ehemmiyet verilir. Katılımcıların kendilerini disipline ettiği merkezi özellik taşımaktan uzak, çalışma yolları esastır. Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen iyi bir özellik gösterir. İş görenler bu kültür çeşidinde yaptıkları iş üzerinde yüksek

derecede bir yönetime sahiptir. Bu kültür tipinde esnek ve duyarlı dış çevreye uyum esastır. Görev rgtlerinde sıkıntılı bir konu ise kontroldür, çünkü bu çok zor bir iştir. Burada esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi babında üst yöneticilerin elinde bulunur, önemli projeler zaman ve malzeme kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi, işinde uzman sayılan kişilere verilir. Rutin kontroller az miktarda kültürel kuralları çiğnemenen prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir. Birime uyum sağlamak için gerekli olan en temel Őeyse yetenek, yaratıcılık ve açık sezgilerdir. Görev modeli yüksek maliyetli bir sistemdir. Bunun sebebi olarak iş görenleri pazar fiyatının üstünde ücret alma konusunda kesin kararlı olan uzmanlar oluşturur. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir (BATTAL, Ayhan;, 2007, s. 114).

➤ **“Birey Kültürü” (Dionysus):** Bu kültür çeşidinde merkezi yer, tekil şahıştır. Bir yerde yapı varsa bu yapının varoluş sebebi bireylere hizmettir. Bu tip kültüre sahip Yapılarda birey kuruma değil tam tersi olarak kurum bireye hizmet etmektedir. Esas amaç, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. İhtiyaçların karşılanması, iş görenlerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri, haberleşme ve iş görenler arasındaki bağlantı yoluyla sağlanmaktadır (ŞENEL, zlem;, 2006, s. 139).

Örgüt içinde iş görenler, kendi stratejilerini kendileri oluşturacak kadar serbestliğe hakim durumdadırlar. Yönetim bölümünde çalışanlar işten çıkarma, yükselme ve seçim gibi başlıklarda yetkili değillerdir. Bu görevler, personelin oluşturduğu takımlar tarafından gerekleştirilmediir. Bu tip yapılarda statü olmadığından denetimin gerçekleşmesi de mümkün olmamaktadır. Lakin takım üyelerinin müşterek iradelileriyle, kendi kendilerini denetleyecek bir sistem oluşturabilirler. Birey kültürüne sahip işletmelerin sayısı oldukça azdır. Bu işletmelerin ise uzmanlaşma oranının yüksek olduğu ve çok az sayıda personele sahiptirler (ÇELİK, Mazlum;, 2007, s. 49).

Bu yapının simgesiye bir daire içinde bulunan birbirinden uzak noktaldır. Bu kültür tipi genellikle uzmanlar tarafından benimsenen bir sistemdir. Dionysus yeleri patron bilmezler (KÖKSAL, Kemal;, 2007, s. 66).

1.4.7.7. Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn’un oluşturdukları bu örgüt kültürü modeline göre, yapı içeresinde oluşturulan kültür ile bunun örgütsel etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler planlamanın, organizasyonun finansal kazanım yanında, yapı üyelerinin

bekledikleri odaklayıcı ücret, doğru personel yönetimi içinde tesirli olduğunu açıklamışlardır. Daha fazla başarılı ya da aktif yeni planların bulunmasının ve gerçekleştirilmesinin personelin arzu ve isteklerine, içlerindeki yenilik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (EREN, Erol;, 2001, s. 147).

Örgüt kültürüyle örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi irdeleyen Cameron ve Quinn “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri yeni bir model oluşturmuşlardır. Adı geçen modelin özünde, örgütsel etkinlik için şahısların sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Rekabetçi değerler modelinde dört kültür tipi açıklanmıştır; “Klan, Adhokris, hiyerarşi, piyasa” Her kültür tipi altında yer alan ortak değerlerde yine 4 başlık altında bir araya getirilmiştir (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem) (ŞENEL, Özlem;, 2006, s. 143).

Şekil 2: Örgütsel Kültür Tipleri ile Rekabetçi Değerler



Mekanik Süreçler (kontrol, düzen, denge) (EREN,

Erol;, 2001, s. 149).

➤ **Hiyerarşik Kültür:** Bu kültür tipinin en belirgin özellikleri; düzen, kurallar, aynılık ve verimlilik. Bu gibi kültüre sahip bir işletme formal ve tertipli bir yerdir. Personelin işleri kurlar ve düzenlemelerle oluşturulmaktadır. Hiyerarşik kültüre sahip bir yapıdaki yönlendirici ve organizatör tipi bir önderlik sitiline sahip olan liderler başarılı olabilmektedir. Bu kültür yapısındaki bir yapının geleceğe dönük umudu durağanlık, önceden bilinmek ve verimlidir. Örgütü bir arada kalmasını sağlayan tutkal ise normlar ve politikalarıdır (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 50). Tüm etkinlikler için gözetleme, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş verimini değerlendirme, açık seçik belirtilmiş amaçlara ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir (ŞENEL, Özlem;, 2006, s. 143).

➤ **Klan Kültür tipi:** Bu tarz kültür, bireylerin kendilerinden birçok şey kattığı pozitif bir ortamdır. Bu çeşit kültürlerde iş görenler birbirlerine bağlarla çok fazla bağlı olduğu için bu kültüre sahip yapıyı bir tür klan olarak adlandırabiliriz. Aileden kopmuş gelmiş bir parça gibidir. Örgütün önderleri veya lider tayfası akıl hocasıymış ve hatta anne baba gibi benimsenir. Örgüt sadakat, örf veya geleneklerle ile bir arada tutulur. Bu çatı altında bağlılık ve güven son derece önemlidir. Bu tip kültüre sahip yapılar, uzun vadede insan kaynaklarını geliştirmenin yine uzun dönemde getireceği fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve motivasyona büyük önem verir (YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 41).

➤ **Adhokrasi Tipi Kültür:** Bu kültür tipinde ise örgüt özelliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya (adaption) dönüktür, ayrıca tolerans ve esnek olabilmede ihtiyaç duyulan nitelikler olmakla beraber, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar arama, yeni alanlara doğru yayılma büyük önem arz etmektedir (EREN, Erol;, 2001, s. 150).

➤ **Piyasa(Pazar) kültürüne** göre yapının temel hedefi rekabet ve ideale ulaşmaktır. Etkinlikler, piyasa mekanizmaları tarafından yönetilir ve kuruluşun başarısı ölçülüp, anlamlandırılırken piyasa dinamikleri piyasada yer alan etkenlerin verimliliği bir ölçek oluşturur (ŞENEL, Özlem;, 2006, s. 143).

1.4.7.8.Byars Modeli

Örgüt kültürü konusunda birçok araştırmacı tarafından sayısız sınıflamalar geliştirilmiş olsa bile bunlardan en dikkat çeken olanı Byars tarafından ortaya atılan “örgütsel kültür ölçeği tekniğidir”. Bu ölçek tipi 2 boyutludur. Boyutlardan ilki katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, bir diğeri ise çevreye karşı gösterilen

etkinliklerin niteliğine ilişkindir. Aşağıda yer alan biçim katılımcılığı, bireyler, çevreye karşı gösterilen etkinliklerde kısaca etkinlikler olarak gösterir (EREN, Erol;, 2001, s. 150).

Tablo 3: Byars'ın Örgütsel Kültür Ölçeği

İ N S A N L A R	Katılımcı olmayan	Sistemli	Girişimci
	Katılımcı	Etkileşen	Birleşik
		Tepkisel	Etkisel
		ETKİNLİKLER	

Byars insanları 2'ye ayırmıştır: Bunlar ise katılımcı ve katılımcı olmayan. Etkililikleri ise, tepkisel ve sezgisel olarak sınıflandırarak, örgüt kültürlerini bu adı geçen özelliklere göre 4'lü olarak sınıflandırmıştır. Etkileşen kültür, birleşik kültür, girişimci kültür ve sistematik kültür (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 69).

Etkinlikler bir işletme için önem arz eden karar verme, düzenleme yapma ile planların işletilmesi ve düşüncelerin oluşturulmasında kullandığı işlemlerin adıdır. Bu boyutta, işletmeler "tepkisel (dış mekâna cevap veren)" ve "etkisel (dış mekânı etkileyen, onu yönlendiren ve biçimlendiren)" olarak gruplandırmıştır. Tepkisel işletmelerin bir özelliği ise pasif olmalarıdır, ancak çevreden gelen tehditler karşısında tepkilerini ortaya koyarlar. Tam tersine, etkisel işletmelerdeyse personel, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel faktörler aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyuta geçince ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler haberleşmede güçlü, hem çalışanların hem de müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeterliliktedir. Biz bunlara "katılımcı kültür" adını veriyoruz. Hâlbuki çalışanlarla müşteriler arasında etkileşim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde olmadığı kültürlerdeyse katılımcılık yoktur (EREN, Erol;, 2001, s. 150).

➤ **Sistematik Kültür Tipi:** Bu tip kültürler yol haritasının, politikaların gerçekleştirilmesi ve etkinliklerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde odaklanmışlardır. Bu tarz kültürlerde karar alma, dış mekân etkileşimlerine göre yönlendirilir. İşler kalıplaşmıştır. Bundan dolayı da katılımcı yoktur diyebiliriz. Çevresel gereksinimlerin karşılanmasına standart eylemlerle devam edilir. Bu sınıflamaya göre; Apple Bilgisayar ve IBM işletmeleri birleşik bir kültürün içinde yer alırken, Mc Donald's etkileşen kültüre, küçük patron kuruluşlar girişimci kültüre ve eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistemsel kültüre örnek oluştururlar (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 38).

➤ **Bütünleşik kültür (katılımcı ve etkisel):** İnsanlar etkisel ve katılımcıdır ayrıca faaliyetler etkisel olarak gruplandırılmış olup, iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını yönlendirmeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bu da yeni özelliklere sahip ürünler ve farklı hizmetler üreterek gerçekleştirilir (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 70).

➤ **Girişimci Kültür:** Yeni tarzda ürün ve farklı hizmetlerin üretilmesinde tekil olarak oldukça etkisel yani bir nevi yenilikçidir. Lakin bu kültür tipinde katılımcılığın ve çoğunluk içinde karar almanın olmaması iş görenlerin de katılımının ortaya çıkaracağı yenilik, farklılığını ve onların çalışma azmini azaltır. Küçük işletmeler içinse gayet uygundur (ŞENEL, Özlem;, 2006, s. 136).

➤ **Etkileşen Türde Kültür:** Bu tip kültürler çalışanların ve müşterilerin isteklerini gidermeye yöneliktir. En önemli şeyde, ortaya çıkan gerekliliklere en iyi hizmet vermektir. Etkileşen kültür tipinde dış ortamı etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin getirmiş olduğu çevresel arzu ve gerekliliklerin en iyi şekilde karşılama amacıdır (EREN, Erol;, 2001, s. 151).

1.4.7.9. Daniel Denison Modeli

Denison, örgüt ve örgüt alt kültürlerini incelerken, bir örgüt içinde oluşturulan dört kültürel boyut üzerinde durmuştur. Denison'un katılım, uyum, adaptasyon ve görev şeklinde belirlediği bu dört boyut örgüt içinde oluşan ve gelişen inanç ve temel varsayımlarla yakından ilişkilidir. Diğer bir deyişle eğer örgütteki inanç ve temel varsayımlar söz konusu dört boyutu destekler nitelikte gelişir ve ortak bir algı halini alırsa, bu örgüt en önemli rekabet kolaylığını diğer bir deyişle güçlü örgüt kültürünü edinmiş olacaktır (KURT, Benan;, 2009, s. 48).

Denison örgüt kültürünü yorumlarken onu, hayatta kalabilme ve geleceğe uyum sağlamak için ortaklaşa bir yapıya sahip bir rehber olarak faaliyet gösteren yapılandırılmış eylem ve ifade bütünü olarak görmektedirler. Sembolik örgüt kuramcıları, örgütün manasını koruyan ve oluşturan sembolik faaliyet örüntülerini izah etme ya da yorumlama ile ilgilenmektedirler. Sembolik açıdan bakıldığında ise bireyin kendi dışındaki nesnel ve sosyal dış çevreyle olan ilişkilerinin, sembolik yöntemler aracılığıyla geliştiği kabul görmekte, insanların gerçeği yorumlamasında sembollerin etkisini ele alınmaktadır (İLHAN, Tülay;, 2006, s. 286).

Bu açıklamalardan sonra katılım, uyum, adaptasyon ve misyon olarak ifade edilen bu kültürel boyutları incelemek yerinde olacaktır;

➤ **Katılım:** Denison'a göre etkili örgütler çalışanlarını güçlendiren, bireysel gelişimine olumlu katkıda bulunan örgütlerdir. Böyle örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar işlerine ve birbirlerine güçlü bir bağlılık hissederler. Her düzeydeki çalışan işler ve örgütsel amaçlarla ilgili olarak kararlara katılır ve etkide bulunur.

➤ **Uyum:** Yüksek uyum, iyi bir koordinasyon ve bütünleşme güçlü örgüt kültürünün oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Çalışanların davranış normları değerlerden güç almakta, liderler ve izleyiciler uzlaşmaya varmakta istekli davranmaktadır. Diğer bir deyişle uyum, istikrar ve içsel bütünleşmeden kaynaklanmakta ve ortak bakış açısı kazanımı ile sonuçlanmaktadır.

➤ **Adaptasyon:** İçsel bütünleşmeyi sağlamış örgütler bile esneklik konusunda zaman zaman problem yaşamaktadırlar. Oysaki bir örgütün var olabilmesi içsel uyumun yanı sıra müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilme kapasitesini geliştirmesi, risk alabilmesi ve hatalarından ders çıkararak deneyimlerden yaratıcı yeniliğe geçmesi ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler çevresine duyarlı ve esnek örgütlerdir.

➤ **Misyon:** Etkili örgütlerin amaç ve yön konusunda güçlü bir duyarlılığı vardır. Diğer bir deyişle amaçlar tanımlanmış, stratejik kararlar bu amaçlar ile uyumlu bir hale getirilmiş ve geleceğe dair bir vizyon çizilmiştir (KURT, Benan;, 2009, s. 49).

1.4.7.10.Miles ve Snow Tipi Modeli

Örgütlerin çok uzun zamanlardan beri sahip oldukları düzen, yapı ve anlamlar belirli gelenek ve alışkanlıklar kazanmalarına faydalı olmaktadır. Miles ve Snow adlı iki düşünür Yapıların gelenek ve alışkanlıklara göre kazanmış olduğu bu nitelikleri birbirine benzemeyen dört kültür sınıfında toplamakta, bunların niteliklerini ve plan oluşumuna etkilerini Tablo 4'de açıklamaktadırlar;

Tablo 4: Miles ve Snow Tipi Örgütsel Kültür Modeli

Kültür Tipleri	Nitelikleri	Plan Oluşumu ve niteliği	Önder veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakâr değerler ve düşük planlı güvenli bir pazar odaklanma, mevcut eylemlerin etkinliğini iyileştirmeye özen gösterme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakiplerini zorlama	Girişimci, gelişme ve büyüme	Refomcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme Dengelik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple birlikte büyüme eylemi uyarlama	Dikkatli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki Verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri	Krizi atlatma, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı

(EREN, Erol;, 2001, s. 156).

➤ **Koruyucu kültür;** bu kültürü benimsemiş işletmeler de muhafazakâr inanç ve değerler ön plandadır. Bundan dolayı bu kültür tipine sahip kuruluşlar riski düşük olan ve güvenli görünen pazarlarda eylemlerde bulunmayı tercih ederler; daha geniş veya daha büyük pazarlar ve daha yüksek sayıda müşteri yerine, mevcut eylemlerinin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha fazla enerji harcarlar (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 70). Bununla birlikte, bu kültür tipine sahip işletmelerde planlama ve gerçeklik çalışmalarına dikkat edilmekte, yeni ürün ve pazar araştırması gibi eylemlerden uzak durulmaktadır (ŞENEL, Özlem;, 2006, s. 137).

➤ **Geliştirici Kültür:** Bu tip kültüre sahip yapıların en temel özelliği yenilikçi olmasıdır. Bu kültürü benimsemiş işletmelerde ve bu işletmelerin yöneticilerinde yeni ürünler üretmek, yeni piyasalara girmek eğilimi baskındır, ayrıca risk almaktan korkmazlar. Dışa dönüktür ve beklenmedik ani gelişen durumlar için her zaman hazırlıklıdır. Yeni pazar ve buna bağlı olarak yeni ürün arayışları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişim sürecinde iç ve dış mekânın pek istikrarlı olduğu söylenemez. Verimlilik konusu, koruyucu işletmelere göre daha az öncelik taşır (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 57).

➤ **Tepki Verici Kültür Tipi:** Adı geçen kültür tipine sahip organizasyonlarda, değişim talebi dışarıdan hatta rakiplerden bile gelir, ancak yöneticiler devinimli bir şekilde buna cevap verememekten uzak kalmaktadırlar. Halk dilinde bıçak kemiğe dayanınca yani kriz çıkınca, rakipler ve ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun bir şekilde baskılar gelince tepki verirler. Planları ekonomik olarak batmamak ve yaşamak için yapılan düzenlemeler niteliğindedir (ALİYEV, Rızvan;, 2010, s. 49).

➤ **Analizci kültür Tipi:** Bu yapıda ki örgütlerde değişim ve balans gibi iki farklı yön birlikte bulunmaktadır. Balans, formel yapılar meydana getirme ve mevcut eylemlerin etkinliğinin incelenmesine ilgilidir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve planları dikkat edilerek ve onların hal ve fikirleri göz önüne alınarak oluşturulan temkinli politikalardır. Bu politikalarda balans (stabilitiy) ön plandadır, bundan dolayı da yöneticiler de geçmişten geleceğe doğru düzenleyici tutum yanında, eylemleri rakiplerin eylemlerine uyarlayıcı bir değişimde öngörülmektedir. Risk alma eylemi rakiplerin ve sektörün değişimine uygun bir şekilde yapılmaktadır.

Bu planlama türü, durgun büyüme ya da sektör ve rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama niteliğindedir (EREN, Erol;, 2001, s. 156).

1.4.7.11. Ouchi'nin "Z" Kültür Modeli

Aslen Japon kökenli bir ABD'li yönetim uzmanı olan William Ouchi, Z Teorisi başlıklı kitabı ile yeni yönetim felsefesine değişik bir yön kazandırmıştır. Ouchi, bu örgüt kültürünü üç ayrı kümede ki şirketler üzerinde çalışarak geliştirmiştir. Bunlardan ilk kümeye tipik Amerikan şirketleri, ikinci kümeye tipik Japon şirketleri ve son kümeye ise Z tipi Amerikan şirketlerini almıştır. Ouchi, kuramının esasını oluşturan tipik bir Z şirketini açıklarken, Japon işletme tipini meydana getiren dört esas etmeni olan güdüleme, özellik, verimlilik ve emek devamlılığının, büyük örgütlerin başarısında esas unsurları oluşturduğunu her daim göz önünde bulundurmuştur (ŞENEL, Özlem;, 2006, s. 141).

Ouchi'nin modelinde, teşkilat kültürü, iş görenlerin nesnel, belirsiz ve değişken şartlarla uğraşırken karşılaştıkları müşterek tecrübelerin varlığı ve miktarı oranında değişir. Japon meşeli şirketlerde, yönetim kadrosu uzun zaman boyunca birbirine benzer yükümlülüklerde buldukları için, ortak tecrübelerle sahiptirler. Öyküler anlatabilir, sahip çıktıkları müşterek inanç ve kazanımlar sembolik bazı eylemlerle hatırlayabilirler. Bu müşterek noktaların fazlalığı, onlara haberleşmede de bir rahatlık sağlamaktadır (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 52). Zamanımızda birçok Amerikan meşeli şirket, kuruluşlarında bazı yapısal farklılıklara giderek Japon şirketlerinin kültür niteliklerinden bir kaçını kendilerine montaj etmeye çabalamaktadırlar. Buna çaba sarf etmelerinin nedeni Japon şirketlerinin, şahıslardan daha fazla randıman alabilmeleridir (ÖZENLİ, Sebahattin;, 2006, s. 45).

(Z) tipi kültüre sahip Japon kültüründe meydana geldiği gibi yaşam boyu çalışma olanağı mevcuttur. Bunun anlamı kuruluşlar isterlerse yapılarında iş gören insanlarla emekli olana kadar çalışabilmektedir. Bu firmanın çevresel saygınlık ve başarısı, uygulanan verimli personel planlarına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev ABD'li işletmeler bu konuda alanlarında oldukça başarılı örnekler olarak verilmektedir. Ayrıca bu tip örgüt kültüründe şahsi kararlar yerine, rakip Japon şirketlerinde olduğu gibi oluşturulan tasarı grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim şekli benimsenebilmektedir. Bu tarz yönetim biçiminde Japon yönetim şeklinde olduğu gibi kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru yönlenmiş bir çalışma,

dosya oluşturma ve karar alma şekli (ringi-şo) benimsenebilmektedir. Sadece ABD'de kuruluşlar "ben" kültürüne hâkim olduklarından dolayı başarı veya başarısızlık durumlarında bölüm idarecileriyle tasarı takımı yöneticilerini sorumlu kabul edilmektedir (EREN, Erol;, 2001, s. 158).

Japon firmaları yumuşak bir kültür çevresinde görev ve katılımcı yönetim felsefesiyle hareket etmektedir. İkinci Dünya Savaşı sona erdikten sonra; Amerikan ve Japon firmalarının rantabilite artışları karşılaştırıldığında, Japonların rantabilitelerini takriben dört katı daha fazla arttırdıkları görülmektedir. Bu kazanımın nedenlerinden birisi olarak Z tipi oluşumlar gösterilmiştir. Z tipi yönetim felsefesi (Z teorisi) Japon kültürü ve kurallarıyla büyük bir denge içerisindedir. Süreli kısımlı sosyal toplantılar (bir Z tipi şirketin ayda bir yaptığı bira toplantısı gibi), iş ortamından kaçmaya ve adil bir çevrenin oluşmasına yol açar (ŞENEL, Özlem;, 2006, s. 142)

Tablo 5: Quch's Amerikan ve Japon Kültürleri Karşılaştırması

Tip-A- AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAZANIMLARI	Tip-Z- AMERİKAN TARZINA UYDURULMUŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAZANIMLARI	Tip-J- JAPON TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAZANIMLARI
-Kısa dönem çalışma - Şahsi karar alma -Şahsi sorumluluk -Hızlı değerleme ve yükselme - Net ve Biçimselleştirilmiş yönetim - Uzmanlaştırılmış mesleksi kariyer ve yükselme -Şahis ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	-Uzun dönem çalışma -Fikir ve görüş bütünlüğüne yaslanan kararlar -Şahsi sorumluluk -Ağır değerlendirme ve yükselme -Kapalı ve biçimselleştirilmemiş yönetim ile açık ve biçimselleştirilmiş dikkatli ve birlikte uygulama -Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleksi yükselme	-Hayat boyu çalışma -Fikir ve görüş bütünlüğüne yaslanan kararlar - Müşterek sorumluluk - Yavaş değerlendirme ve yükselme -Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol - Uzmanlaştırılmamış mesleksi yükselme - Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

(SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 42)

Tablo 6: Quchi's Z Teorisi

Japon Organizasyonları	ABD Organizasyonları
<ul style="list-style-type: none"> -Ömür boyu çalışma -Yavaş valüasyon ve ilerleme -Uzmanlaşmamış kariyer ve ilerleme -Kendi kendine denetim -Müşterek karar verme -Müşterek sorumluluk -Çalışan kişinin bütün hayatıyla İlgilenmek 	<ul style="list-style-type: none"> -Kısa dönem çalışma -Hızlı valüasyon ve ilerleme -Uzmanlaşmış kariyer ve ilerleme -Açık denetim mekanizması -Şahsi karar verme -Şahsi sorumluluk -Çalışanın yapı içindeki rolü ile İlgilenmek
Z Teorisi	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzun dönem çalışma 2. Nispeten daha yavaş ilerleme 3. Çapraz fonksiyonlu kariyer 4. Norm ve kaidelerle yönlendirilen teftiş 5. Katılımcı karar verme 6. Şahsi sorumluluk 7. İş görenlerin işletmede ve işletme dışı hayatlarını organizasyon için değerlidir. 	

Tablo 6'ya göre, Ouchi, incelemelerinde yedi esas nokta üzerinde yoğunlaşarak bu üç şirket grubunu bu faktörlere göre kıyaslamıştır. Bu temel kriterler şunlardır: Çalışana bağlılık, değerlendirme, mesleki ilerleme gelişimi, denetleme veya denetim, karar alma, mesuliyet, iş görenlere ilgi. Ouchi'ye göre belirgin Japon firmalarının ve ABD'li Z tipi firmaların kültürel niteliği belirgin A.B.D firmalarından daha büyük ayrılık göstermektedir. Bundan dolayı Japon ve Amerikan Z tipi firmalar, A.B.D. firmalarından daha fazla başarılıdır (SAVAŞ, Gökçen;, 2006, s. 54,55).

Z tipi kültüründe de Japon kültüründe olduğu gibi uzun periyotlu çalışmaya önem verilmektedir. Karar alınma aşamasında katılımcılık da yine bu kültürde ön plana çıkmaktadır. Amerikan tarzına dönüştürülmüş Z kültürü tipinde açık ofis sistemleri oluşturulması ve bununla birlikte biçimsel olmayan denetim sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri gerçekleştirilmektedir. Lakin bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm bölümler arasında değil sadece teknik kısımlar veya yönetim kısımlarının kendi aralarında gerçekleşmektedir. Bu yaklaşımda iş gören tüm çevreyle bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte dikkate alınmaktadır. Böylelikle iş görenin işletmeye katkısıyla ve bağlılığı artırılmaktadır. (ÖZENLİ, Sebahattin;, 2006, s. 45).

(Z) kültüründe iş görenler, Japon yönetim silsilesinde olduğu gibi bütün çevreye bağımlılıklarını ve ailesiyle birlikte bütün olarak incelenmektedir. Örneğin, çalışanların içinden ayın ve yılın çalışanı seçilmekte, kendilerine en yakınları olan aile ve akrabalarının, dostlarının da katıldığı mekânda ödül ve plaketler taktim edilmektedir. Bununla birlikte şirketin özel anlam ifade eden günlerinde, örneğin kuruluş yıl dönümlerinde spor salonları veya daha büyük mekânlar kiralanmakta, iş görenler tüm aile ve efradıyla törene iştirak etmekte, çeşitli müsabakalarda aileler beraberce yarışabilmekte, ödüller kazanabilmektedir. Böylelikle, iş görenlerin bir başına ve özgür olma duyguları tatmin edilerek, narsizm duyguları bastırılmaktadır ve firmaya ait olma düşüncesi pekiştirilmektedir. Bu şekilde iş görenin katılımcılığı, yaratıcılığı güçlendirilip, işletmeyi benimseme duygusu geliştirilerek, çalışma ve üretiminin daha randımanlı kılındığı denilebilir. (Z) tipi kültürün standart Amerikan yaklaşımını Japon yaklaşımı ile karşılaştıran özet tablo 7’de verilmektedir. Bu tablo Japon ve ABD toplumlarına hâkim değer yargılarının karmasından oluşturulmuştur (EREN, Erol;, 2001, s. 161);

Tablo 7: Quchi's ABD ve Japon tipi Örgüt Kültür Özeti

Toplumun Değer Yargıları	
JAPON	ABD
<p>BİRLİKTELİK ÖZELLİK VE KABİLİYET TOPLUMDAN DOĞAR ŞAHSİ MAKSİMİZASYON HER DAİM İYİ OLAMAZ YAŞLIYA SAYGI HOMOJENLİK KAPALI ÖLÇME "BİZ" KÜLTÜRÜ</p>	<p>ŞAHSİLİK ÖZELLİK VE KABİLİYET ŞAHİSTAN KAYNAKLANIR BİREYSEL MAKSİMİZASYON FAYDALIDIR GENCE SAYGI HETEROJENLİK YASAL VE NOMCU TOPLUM "BEN" KÜLTÜRÜ</p>

Ouchi'nin bu Teori Z yaklaşımında, yapıların kültürleriyle ilgili bir takım gerçekleri belirtmekle birlikte; felsefesini, yapıların başarılarını, Japon kültürel kazanımlarını hayata geçirerek gerçekleştirebilecekleri üzerine oturması tartışılmakta ve taraflı bir bakış açısını yansıtmaya gerekçesiyle defalarca eleştirilere konu olmaktadır (BATTAL, Ayhan;, 2007, s. 112).

1.4.7.12. Toyohiro Kono Modeli

Kono burada örgüt kültürünü açıklarken sınıflandırmaya gitmiştir. Bunlar ise (önder ve yeniliğe göre) dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz kültür ve güçlü lider ile hareketsiz kültür şeklinde 5'li bir biçimde tasnif etmiştir (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 69);

➤ **Canlı (Dinamik) Kültür:** Bu tip kültür şekline baktığımızda, bu yapıya üye olanlar yeniliklerin önemini, getirisini anlatırlar ve vurgu yaparlar. Bir ailenin veya bir akraba topluluğunun duygularına sahiptirler ve genel önemli unsurları ve değerleri paylaşmaktadırlar. Burada kuruluşun amacına baktığımızda amaç açık ve seçik bir şekilde anlaşılmalı ve üyeleri de net olarak yaptıkları işlerinin anlamını bilmelidirler. Bu tip yapılarda ki haberleşmeye bakarsak hem yatay hem de dikey olmak üzere çok iyi bir iletişimi olduğunu görürüz. Bu tip

yapıların sahip olduğu kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle ve kıdem sahibi olan yöneticileriyle aralarında çok az, önemsiz sayılabilecek bir sosyal farkın olduğunu görür, hissederler hatta bu durum öyle bir hal alır ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edilebilmektedir (YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 47).

➤ **Lideri İzleme ve Canlı(Dinamik) Kültür.** Bu kültür tipinin en tipik özelliği kendine mensup üyelerinin çoğunluğunun işletmenin kurucusu olan güçlü **liderin** peşinden gitmeleri, onu takip etmeleridir. Liderlerinin sahip olduğu yeteneklerine güvenleri tamdır, tepe yönetimden gelen fikirler ve veriler önem arz eder. Yönetimin aldığı kararlar iyi ve sorunsuz olduğu müddetçe bu kültür tipi gayet iyi çalışmakta, lakin tepe yönetim artık eskiyip yaşlandıkça ve buna bağlı olarak yanlış kararlar almaya başlayınca bu adı geçen kültür tipi belli bir zaman sonra tanımlayacağımız “Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür’e dönüşebilmektedir (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 47).

➤ **Durağan Kültür:** Bu tip kültür şeklini benimsemiş yapılarda eskiden kullanılmış olan davranış kalıplarının tekrara düşmesi esastır. Bilgiye sahip olma, edinme şekli örgüt içerisine yönelimli olmakla beraber, örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık oluşmuştur. Tekel(monopol) piyasalarında çalışan yapılarda ve kamu kuruluşlarında rahatlıkla görülebilir (TİRYAKİ, Tuğba;, 2005, s. 67).

➤ **Güçlü Lider Tabanlı Durağan Kültür:** Bu kültür tipini benimsemiş organizasyonlarda ki tepe yönetim kararlarını hatalı, yanlış almayı göze almak pahasına yetkici bir tutum gösterir. İş görenlerin işleri yapmış oldukları işleri üzerinde herhangi bir yetkileri, söz hakları yoktur. Bu kültür tipine sahip yapılarda bulunan tepe yönetimin başarı göstermesi için uzun yıllar değişmemesi gereklidir, aynı kalması halinde başarılı olur. Bu yapı için Kono, birden fazla örgüt kültürünün, lider(önder) eksenli ve canlı kültürden başlayarak sıralama yaptığında canlı kültür, bürokratik kültür ve en sonra da durağan kültür tipinde bir güzergâh izleyebileceğini açıklamıştır. Bu sıralamadan kaçınabilmek için tek çarenin kültürlerin gençleştirilmesinin zorunluluğundan bahsetmiştir (KÖKSAL, Kemal;, 2007, s. 74).

➤ **Bürokratik Kültür:** Genellikle bu tip kültürün yaşandığı örgütlerde normlar ve standartlar yüksek artış gösterir. Personelin hareketleri bu kurullarla çizildiği için personel doğal olarak risk almaktan uzak durur. Bu kültür tipinin yaşandığı kurumlar genellikle eski ve kütleli malzeme, mal ve hizmet, üreten şirketlerdir (YILMAZ, Pınar;, 2010, s. 47). Bürokratik kültüre sahip olan

işletmelerde kurallar, standartlar, prosedürlerin miktarı çok olup, çalışanların hareketlerini bunlar belirlemektedir (DEMİR, Nevzat;, 2005, s. 69).

1.4.7.13. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli:

Peters ve Waterman, gayet başarılı bir olan 62 adet A.B.D. firmasının başarılarının ardında yatan sırlarını incelemişler ve elde ettikleri sonuçların yer aldığı hazırlamış oldukları kitaba da “In Search of Excellence (mükemmelliği araştırma)” ismini vermişlerdir. Bu iki ABD’li araştırmacının çalışmasına konu olan şirketlerin başarılarını oluşturan 8 adet ortak özelliği saptamışlardır. Burada başarı bir ölçütü olarak, firmaların rakiplerine göre satış gelirlerindeki ve almış oldukları kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına göre yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da iktisadi başarı ölçütleri dikkate alınmıştır (SATUK, Çetin;, 2006, s. 116). Bu sekiz adet ortak başarı maddesini açıklarsak;

✓ Müşterilerle aralıksız ilişkiler; Müşterilerle sürekli bağlantı oluşturarak onlara yakın olma, tercihlerini fark ederek hizmet etme müşteri memnuniyetini çok önem verme ve her şeyin üstünde tutma.

✓ Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi; Alt kademelere maliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.

✓ Hareketi tercih etme; yavaş ve hantal yapı içinde, sorunlar ve analizler içinde boğuşarak zaman kaybetmek yerine hızlı karar vererek bir şeyler yapma.

✓ Öncelikle insana yüksek değer vererek verimliliği yükseltme; insana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği arttırma, yapı içinde tüm iş görenler (işçiler dâhil) önemli ve şirket için kıymetli oldukları duygusu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma (SÖZER, Zeynep;, 2006, s. 43).

✓ Basit, sade yapı ve az kurmay; çok az sayıda kurmay çalışanla az sayıda hiyerarşi sınıfından oluşan basit, sade bir organizasyon yapısı şekliyle eylemlerde bulunma.

✓ Bir temel işletme değerine kıymet verme; Firmanın değerlerine bağlılığın gerçekleştiği ve bu değerlerin iş görenlerce benimsendiği bir örgüt iklimi

oluşturma, söz konusu değerlerin iş görenlerin tamamının davranışlarına kılavuzluk etmesine çaba gösterme.

✓ En iyi bilinen, yapılan faaliyet alanında kalma; iş hayatında maceracı olmama, aşırı ve gereksiz risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan faaliyet alanlarında büyüme ve gelişmeyi temel prensip edinme.

✓ Gevşek ve sıkı kontrolü birbirine karıştırmadan birlikte kullanma; Bir iki önemli konuyu özenle, sürekli ve denetim altında tutmak, diğer hususlarda yöneticilere serbesti serbesti sağlamak. Örneğin, 3M firması satış kan ile çalışan personel sayısını, Dana şirketi ise günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken yöneticilerini diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır (EREN, Erol;, 2001, s. 163).

1.4.8. Örgüt Kültürünün. Yararları

Örgüt kültürü, içinde bulunduğu örgütte bulunan iş gördüren ve iş görenler açısından mutlak bazı faydalar sağlamaktadır. Burada örgüt kültürünün yararlarını sıralayacak olursak (TUTAR, Hasan;, 2017, s. 56);

➤ Örgüt kültürü; Personelin belirli standartları, kuralları ve değerleri bilip anlamalarına ve böylelikle de kendilerinden beklenen başarıyı elde etmeleri hususunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, üstleriyle daha uyum içinde iş görmelerine faydalı olur. Örgüt kültürü iş oluşturma yöntem ve süreçlerine belli uygulamalar getirerek örgütsel faydayı arttırır.

➤ Örgüt kültürü, yeni idarecilerin ihtiyacı olan bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olmak suretiyle onların yetişme ve gelişmelerine olumlu etkisi, katkısı olur. Böylelikle de iş gördürenler organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.

➤ Örgüt içi iletişim ve kişiler arası temaslarda örgüt kültürünün yüksek miktarda mühim rolü vardır. Kültür, personel arasında bütünlük sağlar, ben ve bencillik duygusu yerine biz duygusunu ve takım ruhunu fazlasıyla geliştirir. Kişileri birbirine ve daha da önemli olarak işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde gelişmesinde katkısı olur. Örgüt kültürünün yaygın bir fikir bütünlüğü meydana getirmesi durumunda ise örgüt içi klikler ve ikilikler de yayılmadan başlangıç aşamasında engellenebilir.

➤ Örgütlerde bir takım farklı sebeplerle ortaya çıkan çatışmaları azaltılarak yumuşatabilir.

➤ Örgüt kültürü hayatını devam ettirebilmek adına, sembollerle ve seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, öykülerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı devamlı kılar. Hatta bazı özel durumlarda yapının sahibi olan lider ölse de kültür ve buna bağlı olan inanç ve değerler, normlar devam eder. Buna en güzel örnek; Hacı Bekir ve Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Kurucularının ölümünden sonra bile uzun yıllarca aynı değerleri yaşatarak günümüze gelmişlerdir, buna bir diğer güzel örnek ise Koç Holdingdir.

➤ Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır (EREN, Erol; 2001, s. 168).

➤

1.4.9. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt Kültürünün işlevlerini maddeler halinde sıralarsak;

➤ Örgütte içinde ekseriyetle paylaşılan değerlerin, örgütün gelecekteki kuşaklarına aktarılmasını sağlar ve böylelikle de örgütün sürekliliğinde olumlu katkısı olur. Aslında bu konuda en önemli katkıyı da örgüt kültürü yapar.

➤ Örgütün özünü, kişiliğini yani kimliğini açıklar ve elemanlar bu kimlikle bilinir.

➤ Çalışanların odaklanmasını sağlar, eder.

➤ Güçlü ve piyasaya yönelikse;

- Politika kitapçıklarına,
- Örgüt temalarına,
- Detaylı işlem ve kurallarla ilgili dokümanlara daha az ihtiyaç duyulabilir,
- Planlama ve karar alma sürecini daha kolaylaştırabilir.

➤ Alt kademelerde yer alan elemanlar, birçok durumda ne yapmaları gerektiğini kolaylıkla bilebilirler. Bunun nedeniyse dolgun mitoloji ve kılavuzluk eden değerlerin neler olduğunun bilinmesidir. Örnek olarak, herkesin yenilikçi olması gerektiğinin bilinmesi, hizmet ve ürün kalitesinin vazgeçilmezliğinin öneminin farkındalığı, şahsi çıkarları ile örgütün çıkarlarının bir ve bütün olduğunu farkındalıkları vb. Böylelikle de belli sayıda kültürel değer ve hedefler, iş görenlerin örgüt bakımından mühim olanın neler olduğunu fark etmeleri ve buna uygun bir biçimde davranmalarını sağlar.

- Üyelerin hayatlarına anlam katarak onu zenginleştirebilir.
- İstendiğinde, yapısal varyasyonu kolaylaştırıcı rol oynayabilir ya da oynar. Değerler, hikâyeler, efsaneler ve yaşam hikâyelerine kadar işleyip kendine özgü bir görünüm sunan bağlayıcı özellikte ki kültürel değerlerin yokluğunda; bireylerin tek garantileri örgüt temasında aldıkları ve yaşadıkları yerdir. Kuvvetli bir örgüt görüntüsü yokken, bu yerin gereksiz yere tehlikeye sokulması, onların elinden işin gitmesi ya da alınması anlamına gelir. Hâlbuki hepimizin anlam gereksinmesi kuvvetlidir. Özgürlüklerimizin bir miktarını kurumlara vermemizin sebebi, o kurumlar yaşamlarımıza anlam kazandıracaklarıdır.

Örgüt içinde ki konumumuzun sembolik bir ifadesinin de bulunduğu asla unutulmamalıdır. Her cinsten sembolik değere yönelmiş olan tehlikelerin ise, örgütün bölümleri arasında "acı uyuşmazlıklar" ortaya çıkarması olanaklıdır.

- Kültür işletmelerde, değerler bütünü, iş görenlerin, güvenlik-sağlık, yaşamlarına anlam ekleme ve müşteriye özen gibi fonksiyonlarını birleştirir (VAROL, Muharrem;, 1989, s. 201,202).

1.4.10. Örgüt Kültürünün Kaynağı

Örgüt kültürün karmaşık yapısı dikkate alındığında, ilk olarak bu kültürün nasıl oluşturulduğuna ve sürdürüldüğüne önem verilmelidir. Bundan dolayı organizasyon kültürünü en çok etkileyenler yöneticiler, idareciler, müdürler ve sahiplerdir; diğer bir deyişle “örgütsel gündemi” oluşturan ve uygulayanlardır. Bunlar etkileri hem açık hem de kapalı şekilde yaratabilirler. Kültür insanlardan bağımsız düşünülemez; olumlu ya da olumsuz, yöneticilerin her türlü tavrı veya yaklaşımı çalışanların gerçekleştirdikleri işlerde vücut bulmalıdır (KABAKÇI, Hürcan;, 2007, s. 37).

Schein'nın düşüncesine göre işletme kültürünün temelinde üç ehemmiyetli meşaiden oluşur. Bunları sıralayacak olursak ilk olarak; örgüt müessislerinin sahip oldukları inanç, değer ve teoriler, ikinci olarak; örgütün ilerlemesinde grup üyelerinin kazandığı deneyimler, üçüncü ve son olarak da yeni üye ve önderler tarafından bizzat örgüte getirilen inanç, değer ve kuramlar yani varsayımlardır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında birçok farklı etkenlerin tesiri olduğu söylenebilir. Bu oluşma safhasında örgüt kurucularının çok ehemmiyetli bir görevi vardır. Bunun sebebi olarak kurucular daha eski felsefeler ve düşünceleri kısıtlanmadığından malik

oldukları değerler ve görüşleri oluşturacakları örgüt üzerinde tesirlerinin olması gayet doğaldır. Schein'a göre kurucuların örgüt kültürünün meydana gelmesinde en önemli görevi üstlendiğini ve amaca uygun hedeflerin saptanmasında da örgütün kurulmasında da katkısı olan diğer destek sağlayan yabancı kişilerle birlikte karar verdiğini belirtmiştir. Buna bağlı olarak kurucular, hem kültürün meydana gelmesi hem de yayılması ve yerleşmesinde önemli rol oynayan kişilerdir. Böylelikle de değer ve inançlar, zamana paralel örgütsel yapının kopmaz bir parçası haline gelir (SATUK, Çetin;, 2006, s. 57).

Kurum kültürünün oluşum aşamalarını Robbins dörde ayırmıştır ve aşağıdaki gibi belirtmiştir:

➤ Örgüt kültürünün orijinal biçimi örgütün kurucusunun zihninde şekillenmektedir. Bu orijinal görüş kurucunun eğitimi, deneyimi, geçmişi ve yine kendi kültüründen ileri gelmektedir. Kurucu, seçimlerini yaparken yaratmak istediği örgüt kültürü temel kriterini oluşturur, bu aşamada tüm üyeler onunla hem fikir olmayabilir lakin önder üyelerini etkileyecek özelliğe sahiptir.

➤ Diğer bir safhada ise önder tarafından kontrol edilen hareketler istenilen hedefe vardığında, söz konusu davranışların tüm üyelerce bir dayanak kriteri olarak benimsenmesi istenir. Çünkü bu aşamada kabul edilebilir ve paylaşılabilir davranış kalıpları ortaya çıkmıştır.

➤ Üçüncü aşamada hedeflenen ve istenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiği için tepe yönetim söz konusu değer, düşünce ve davranış kalıplarının yeni üyelerin de sosyalleşme sürecinde diğer bir ifade ile örgüte uyum sürecinde kendilerini aktarılmasını uygun görmektedir. Böylece örgütün başarısına katkıda bulunulacaktır.

➤ Son aşamada belirlenen değer ve inançlar artık örgütün kültürü haline gelmiştir ve tüm üyelerin çabası ile yaşatılmaya çalışılmaktadır (KURT, Benan;, 2009, s. 30).

Bununla birlikte Drennan'da, örgüt kültürünün kaynağı olarak 12 unsurun var olduğu görüşündedir.

Bunları sıralayacak olursak; Güçlü bir liderin etkisi, örgütün tarihi ve istikbali, teknoloji, ürün ve hizmetler, bölüm ve yarışma koşulları, müşteriler, örgütteki beklentiler, bilgi ve denetim sistemleri, mevzuat ve örgütün çevresi, kural,

izlek ve politikalar, ödüllendirme sistemleri ve değerlendirme, örgüt ve kaynaklar, son olarak da hedef, değer ve inançlar (KABAKÇI, Hürcan;, 2007, s. 40).

Başarı Kültürü: Güce, role ya da diğer unsurlara dayanan örgüt kültür tiplerinin hemen hepsinde çalışanları hedefe odaklamak için fark edilir bir şekilde ödül yahut ceza mekanizmaları az ya da çok kullanılmaktadır. Bu mekanizmalar içinde ödüle ile çalışanların işe odaklayan işletme kültürlerinde karar vericiler çalışanların tüm güçlerini sadece ödül ile işletmeye verebileceklerini düşünmektedirler. Ödül ile odaklanma aynı zamanda da işletme hedefine odaklanma ve bunu elde etme anlamına gelir. Bu ödüller manevi de olabildiği gibi maaş, prim veya fazladan bir tatil gibi madden de olabilir. Ödülün tezaadı olan ceza da ise yasaların sınırları orta çıkar. Aslında ödüle ulaşmamak demek ceza almak anlamına gelir. Ödül alamayan çalışanların terfi gibi işte ilerlemek konusunda zorluk yaşarlar (SARUHAN, Şadi Can; YILDIZ, Müge Leyla;, 2013, s. 348).

Güç kültürünü benimsemiş geleneksel yapılarda ise başarı kişilerin ödüle olan yatkınlıklarına bir nevi şansa bırakılmamıştır, onların mekanizması bun uygun olarak tasarlanmamıştır. Bununla birlikte başarı kültüründe de gücün yadsınamaz bir etkisi olduğu söylenebilir. Başarı kültürünün ağır bastığı yapılarda başarıyı elde etmek için çalışanlarının müşterek emeklerini, çabalarını ortak faydaya yöneltmek için görevi araç olarak kullanırlar. İşte burada güç etkeninin kısmen de olsa bir etkisi söz konusu olur. Gücü elinde bulunduran bireyler bizzat görevin kedisini oluşturur ve çalışanların faaliyetlerinin bu göreve uygun bir biçimde sürmesini sağlarlar (GÜNEY, Salih;, 2009, s. 220).

Başarı Kültürünü benimsemiş işletmeler düz, yalın sade bir sistem içinde çalışır. Ayrıntılı kurallar silsilesi olmadığı için birtakım faaliyetten kaynaklanan belirsizlik ve devamında sorunlarla karşılaşabilirler. Bu tip işletmeler bu sıkıntıları çözmek için motivasyonun etkisine güvenirlir. Çalışanlar için başarılı bir sonuç her şeyden daha önemlidir. Bunun içinde iyi bir odaklanma gereklidir (SARUHAN, Şadi Can; YILDIZ, Müge Leyla;, 2013, s. 349)

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Ayrımcılık Kavramı ve Tanımı

“Ayrımcılık (discrimination)” kelimesinin köküne baktığımızda Latince ‘Ayrırma’ manasına gelen “Discriminato” sözcüğünden geldiği görülür. Bu kavram, toplum alanına taşındığında; “Avantajsız bazı sosyal kesimlerin deri rengi, isim farkı, cinsiyet, din gibi nedenlerle ayrımını” anlamına gelmektedir. Sosyal psikoloji disiplinde, “Bir bireyin sadece belli bir gruba aidiyeti nedeniyle olumsuz muamele ve davranışlara maruz kalmasını” anlamına gelen ayrımcılık; “önyargıların eylemlere dönüşmesi” olarak ifade edilebilir. Ayrımcılık bir olgu olarak olmadan ön yargılar var olabileceği gibi, ön yargıların yokluğunda da ayrımcılık var olabilir. Ayrımcılık; “etnik, yabancı veya göçmen işçi düşmanlığı, nefret tutumu, cinsel tercih, mezhepçilik, cinsiyetçilik” gibi birçok farklı konularda ve farklı gruplara karşı söz konusu olabilir (SÜRGEVİL, Olca;, 2008, s. 118). Bunların ışığında ötekileştirme olarak da adlandırılabilen ayrımcılık terimi; ırk, zayıflık ya da obezlik dini inançlar, renk, cinsiyet, bedensel ve zihinsel eksiklik, evlilik statüsü, aile statüsü, gelir kaynakları, yaş, soy ya da cinsel tercihlerine ilişkili olarak, kasıtlı olup olmadığına bakılmaksızın şahıs ya da topluluklar üzerinde negatif etkiye yol açan adaletsiz olan tüm davranış ya da uygulama olarak açıklanabilir (IRMAK, Emel;, 2007, s. 1).

Ayrımcılık olgusunun geçmişten günümüze kadar, çoğunluk tarafından, azınlıkta kalan grubun sahip olduğu etnik yapı, milliyet, renk veya fiziksel engellilik gibi özelliklerine karşı yapıldığı görülmektedir. Kişiler, insanları eşsiz varlıklar olarak yorumlamaktansa ırk, yaş, cinsiyet, dini inanç ve buna benzer şekilde müşterek niteliklerine göre etiketleme eğilimindedirler. Bu tür bir etiketleme kişilerin bireysel niteliklerinin dışlanmasına ve bağlı bulunduğu sınıfa yüklenen nitelikler sebebiyle diğer gruplarla karşılaştırıldığında eşit olmayan muamele görmesine sebep olur. Böyle bir durumda da ayrımcılığı meydana getirir. Bir takım birey ya da bireyler "kategorik olarak ayrımcılığın" alanına girerler bunu sebebi olarak toplumsal

olarak "ya ırk, din, cinsiyet ya da bir toplumun üyelerini birbirinden ayırmada kullanılan herhangi bir adlandırma sebebiyle" belli bir sınıflama içine yerleştirilirler (ARSLAN, 2010, s. 17). Ayrımcılık genel anlamda bir çok kez önyargı ve sterotip (kalıp yargı) kavramlarıyla birlikte görülmektedir. Sosyal bilimciler “önyargı” açıklamalarında değişiklikler göstermelerine rağmen önyargının bir grup veya grubun üyelerine karşı, genelde kötü bir ön değerlendirme olduğu düşüncesinde birleşirler (Mazlumder;, 2010, s. 18).

Yaşamın her hangi bir alanındaki ayrımcılık yine bir başka alan üzerinde etki yaratabilir ve bu etkiler bir kuşaktan diğerine bulaşabilir. Örnek olarak, çalışma koşullarındaki ayrımcılık (düşük ücret ödenmesi gibi) bir şahsın ailesini de yanına alarak yaşamak, hayatını bir şekilde sürdürebilmek adına daha düşük yani uygun ucuz maliyetli bir yerleşim bölgesine taşınmasına sebep olabilir. Bu bahsi geçen yerleşim bölgesinin ortak özelliği yoksulluk bakımından aynı seviyedeki insanların toplandığı bir yer olması olacaktır. Tabi ki en temel hizmetlerden olan sağlık hizmetlerini de kapsayan bir şekilde bu bölgedeki hizmetlerin daha refah yerleşim bölgelerindeki hizmetlerden daha aşağıda olması şaşırtıcı olmayacaktır. Tabi ki ikinci önemli hizmet olana eğitim hizmetinin de kalitesinde büyük oranda düşüş olacaktır. Alenin çocukları eğitimin kalitesini yansıtan başarı babında beklentilerin çok düşük olduğu, daha az sayıda öğretmen ve malzeme kaynağına sahip daha kalabalık sınıflarda ve düşük kaliteli bir okula da eğitimlerine devam edecektir. Bu döngü, muhtemelen de çocukların eğitim başarısını olumsuz etkileyecek ve onların gelecekte sınırlı, düşük gelir getiren iş fırsatları bulabilmelerine sebep olacaktır (KOLAT, Serkan;, 2010, s. 15).

2.2. Ayrımcılığın Sebepleri

Ayrımcılığın temel beslendiği damar farklılıktır. Her insan tektir ve doğal olarak da diğer insanlardan değişik nitelikler taşımaları da normaldir. İnsanlar çeşitli türler açısından birbirlerinden farklılaşmakta ve bu hal, bir arada bulunmak, yaşamak mecburiyetinde ki insanlarda ne yazık ki doğal bir çatışma oluşturmaktadır (SÜRGEVİL, Olca;, 2008, s. 56).

Ayrımcılığın kaynağı olan nedenler kimi zaman doğuştan var olabileceği gibi (cinsiyet, yas, ırk...), bazı zamanlarda (medeni hal, din, politik düşünce) daha sonra ki süreçte oluşabilmektedir (TURPÇU, Murat;, 2004, s. 4).

Sosyal kimlik teorisine göre; insanlar kendilerini ve diğer insanları farklı sosyal sınıflara göre kategorileştirmektedir. Belli bir sosyal sınıfa ait olma, bundan dolayı da ayrımcılık olarak adlandırılabilir uygulamalar veya hisler ile karşılaştığını düşünen, bu duyguya kapılan kişiler, şahsi yetersizlik, depresyon, kendine güven kaybı ve arbede duyguları yaşamaktadırlar. Bu sebepten dolayı, "algılanan ayrımcılık" bireylerin, bazı seçici ve değişik hal ve hareketlerle karşılaşmalarının sebebinin, etnik grup üyelikleri olduğunu düşünmelerini simgelemektedir. Kültürel ve etnik açıdan değişik bir yapıya ait olma hissi, algılanan ayrımcılığı körüklemektedir. Bundan dolayı, algılanan ayrımcılık kültürel açıdan bir stresör (stres kaynağı) olarak araştırılmalıdır (SÜRGEVİL, Olca;, 2008, s. 55)

2.3 Ayrımcılığın Türleri

2.3.1. Doğrudan(Direk) Ayrımcılık

Bir şahsın mukayese edilebilir hallerde, diğerlerine göre daha nadir tercih edilebilir bir işleme, eyleme tabi olması, şimdiye kadar tutuluyor olması veya tutulma ihtimalinin var olmasıdır. Buna tanıma göre, kavramın temelinde ilk olarak, aynı veya yakın mevkilerden öteki şahıslardan biri veya bir kaç bakımından daha kötü sonuçlar oluşturan ya da bu gibi bir sonucun ortaya çıkması olasılığını doğuran çeşitli işlemler ve eylemler yatmaktadır. "Doğrudan ayrımcılık" ırksal ya da etnik temel veya inançları, engellilik, cinsiyet, yaş ya da cinsel tercih veya benzer özelliklerde ki herhangi bir diğer konumları sebebiyle bir birey ya da bireylerin oluşturduğu yapının daha az lehinde veya onlara zarar verici eylem olduğunda gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle doğrudan ayrımcılık belli sınıfa üye olan şahıslara, objektif ve kabul edilebilir bir neden olmadan ya da geçerli bir neden gözetmek veyahut da gözetilen neden ile yapılan muamele arasında orantılılık ilişkisi olmadan, değişik eylemlerde bulunmaktadır. Örnek olarak herhangi bir iş için "engelliler(özürlüler) başvuramaz", ya da sosyal bir olanak ya da tesisin kullanımı için "yabancılara izin verilmez", "60 yaş ve yukarısı giremez" gibi kurallar ve uygulamalar doğrudan ayrımcılığın alanına girmektedir (KOLAT, Serkan;, 2010, s. 16).

Burada doğrudan ayrımcılık, yasaların, kuralların veya uygulamaların bir takım bireyleri net bir şekilde sadece belli bir sınıfın üyeleri olmaları sebebiyle dışlaması ya da özellikle tercih etmesidir. Misal, iş ilanlarında belirli bir yaşın vurgulanması, belirtilen yaş üzerindeki kişilerin başvurmamasının istenmesi, ifade edilmesiyse doğrudan ayrımcılık olarak adlandırılır. Bu açıdan bakıldığında doğrudan ayrımcılığın, diğer bir ayrımcılık türü olan dolaylı ayrımcılıktan çok daha kolay dikkat çektiğini söylenebiliriz (BAYBORA, Dilek;, 2010, s. 36).

Bu tanımlara dayanarak doğrudan ayrımcılığı 2'ye ayırabiliriz. Bunlar ise kavramsal ve kavramsal olmayan ayrımcılık olarak adlandırılır. Doğrudan kavramsal ayrımcılık, kendisini hem fiilen hem de ifade olarak belirtir. Örnek olarak işyerinde yönetim ve liderlik rolünü özürsüz olmayan kişiden daha verimli yapabilecek özürsüz bir birey olmasına karşın, bedensel engeli sebebiyle yönetici olarak atanmasının yapılmaması ve bunun sebebinin de özürsüz olmaktan kaynaklandığını açıkça ifade edilmesi bu alana girer. “Doğrudan ancak kavramsal olmayan ayrımcılık” olgusunun içinde ise, ayrımcılık burada kendisini kavramsal olarak göstermez, davranışsal olarak gösterir. Örnek olarak bir işletmedeki yüksek mevkilere her daim belli ırk veya inançtan kişilerin getirilmesidir. Lakin bu kavramsal olarak ifade edilmez (KOLAT, Serkan;, 2010, s. 18).

2.3.2 Dolaylı Ayrımcılık:

Dolaylı ayrımcılık “gerçekte tarafsız görünen bir hükmün uygulanmasının belirli bir guruba ait olan kişileri bu guruba ait olmayan kişilere göre daha dezavantajlı bir konuma sokmasıdır”. Yani doğrudan ayrımcılık vakalarında bir ayrımcılık temeline dayanan açık bir farklı muamele mevcut iken, dolaylı ayrımcılık vakalarında görünüşte herkese eşit muamele edilmektedir. Böylelikle dolaylı ayrımcılık De Facto eşitlikle alakalı bir kavramdır. Şekli eşitlik anlayışında herkese aynı davranılması ile eşitlik ilkesinin gerçekleştiğinin düşünüldüğünü belirtmiştik. De Facto eşitliği sağlamak ise sonuçlarda eşitliği sağlamaya çalışmaktır. Böylelikle dolaylı ayrımcılığın kabul edilip müeyyideye bağlanması maddi eşitlik anlayışına yaklaşma anlamına gelmektedir. Şekli eşitlik anlayışı, eşitsiz sonuçların doğmasına yol açabilecek sosyoekonomik koşullar ve diğer farklılıkları nazara almazken maddi eşitlik, eşitsiz sonuçları başlama noktası olarak alır. Böylelikle eşitsiz sonuç doğuran uygulamalar, ister muamelede farklılıktan ister aynı muameleden kaynaklansın, eşitlik ve ayrımcılığa ilişkin inceleme gerektirir. Dolaylı ayrımcılık da aynı şekilde,

bir gurubun üzerinde farklı bir sonucu doğuran işlemlerin eşitlik ve ayrımcılık yasağına ilişkin bir inceleme için yeterli olduğunu yansıtır. Dolaylı ayrımcılığın kabulü ile eşitlik ilkesine doğrudan ayrımcılık kavramı ile ulaşılamayacak bir koruma tanınır. Örneğin yarı zamanlı çalışma ile tam zamanlı çalışmanın aynı değerde görülmesi gerektiği, aksi takdirde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı sonucuna ancak dolaylı ayrımcılık kavramı ile ulaşılır. Zira kadınlar ev ve çocuğa ilişkin daha fazla sorumluluk üstlendiğinden, yarı zamanlı çalışanların çoğunluğu kadındır. Avrupa Birliği bünyesinde bu alanda geniş bir içtihat hukuku oluşmuştur (KİBAR, Bilge Esin, 2010, s. 132).

Çalışma Hayatında Dolaylı Ayrımcılık; iş gördürenin görünüm itibarıyla bütün adaylara ya da iş görenlere aynı tarzda davranması, lakin iş görenler ya da adaylar arasında inanç, cinsiyet, etnik köken, ırk gibi sebeplerden dolayı diğerlerine göre olumsuz, kabul edilemez hareketlerle karşılaşma eylemlerinde gerçekleşmektedir. Bu nahoş davranışlar, görünüşte tarafsız olmasına rağmen, gerçekteyse cinsiyet, köken, ırk, inanç, etniklik, gibi nitelikleriyle bir grup oluşturmuş üyelere yöneliktir (BAYBORA, Dilek, 2010, s. 4).

Dolaylı ayrımcılık davranışlarında, ayrımcı özellik gizlidir. Hareketin temelinde sübjektif, görelî bir değerlendirme yer almaktadır. Bundan dolayı da açık ve seçik olarak masaya koyulabilmesi güçtür. Fark edilmesi güç bir iş olması sebebiyle tanımlanması da çok zor olan bu cins, daha çok iş sözleşmelerinde kendine kolay yer bulmaktadır. Dolaylı ayrımcılık 3 farklı biçimde gerçekleşmektedir;

- Görünürde objektif bir tertip veya uygulama olmasına rağmen, temel itibarıyla belli zümreye bağlı olan kişiler tarafından dezavantajlı bir durumun, objektif ve normal bir biçimde haklılaştırılmaması hali.
- Genel bir düzenlemenin oransız bir şekilde belli sınıflarda olan şahısların büyük bir bölümünün etkilemesi, bu durumdan dolayı da ayrımcılık teşkil edebilmesi için objektif ve makul bir haklılaştırmanın olmaması gereklidir.
- En sonunda, genel bir düzenleme hazırlanırken, objektif ve makul bir haklılaştırma olmamasına karşın, belli bir kişi veya sınıflara farklı muamelenin, genel kural için istisna öngörmeyerek, ihmal edilmiş olması halidir. Diğer bir ifadeyle, dezavantajlı bir şahıs için örnek olarak, özürllülük veya inançsal yasaklamalar sebebiyle değişik ihtiyaçları ortaya çıkan bir kişi için koruma

sağlamının düşünülmemiş olması halidir. Bu genel düzenleme ile ayrımcılık tam anlamıyla haklılaştırılabilirse bile, genel kural içinde bu sınıfların dikkate alınmamış olunması hali bizzat ayrımcılığın özünü oluşturur. Örnek olarak bir sosyal tesiste herhangi bir yasaklayıcı ya da kısıtlayıcı norm olmadığı ve herkesin kullanımına açık olduğu halde tesis, tekerlekli sandalye kullanmak zorunda olan özürlü kişilerin girebileceği şekilde yapılmadıysa bu da dolaylı ayrımcılık tanımı içine girmektedir. Sonuçta herkesin kullanımına açık olan bir tesis belli türdeki kişiler için ne yazık ki hizmet alınamaz hale gelmektedir ve ayrımcılık ortaya çıkmaktadır (KOLAT, Serkan;, 2010, s. 18).

2.3.3.Negatif ve Pozitif Ayrımcılık

Topluma mensup bireyler arasındaki özellik farklılıkları ve genel ortalamanın altında yer alan bir özellik eksikliği ya da türdeşlerinden değişik olmak, varoluşla gelen yaşamsal, genetik ve görünüş değişikliklerine malik olmak sürekli olarak bireylerin zararına kullanılmıştır. Öncelikle de cinsiyet konusunun bahis konusu olduğu durumlarda, her iki cinse yasaların olduğu kadar sosyal ve iktisadi etkenlerin de eklediği çok sayıda mesuliyetin üleşilmesi bahis konusudur. Tam da bahsi geçen mesuliyetin getirmiş olduğu “dezavantajlar”, bireye gerek şahsi hayatında, gerekse iş hayatında müsavi ve adil davranılmamasına, türdeşlerinin malik olduğu yetkilere tarafsız olmayan nedenlerden kaynaklı malik olamamasına sebep olmaktadır. İşte iş yaşamında iş gördürenin denk ve adil davranış mecburiyeti, iş gördürene bir olumsuz, bir de olumlu iki sorumluluk yüklemektedir. Bu olumsuz durum, geçerli sebep yokken ayrıma gitmeme, adil denk ve adil hareket etme sorumluluğudur. Bu tip ayrımcılık türlerine negatif ayrımcılık adıyla adlandırılmaktadır. Bunun açıklamasıysa, şahsın tarafsız olmayan birçok sebeplerden ötürü kendinden olmayanların malik olduğu haklardan faydalandırılmaması yani dışlanması halidir (TURPÇU, Murat;, 2004, s. 6). Çalışanların ötekileştirilmesi, alt seviyede ücret verilmesi, daha çok çalıştırılma, nispeten ağır, zor işlerde çalıştırılması, yasal haklarından mahrum edilmesi personel arasında negatif ayrımcılığın farklı zuhurudur (DEMİREL, Yavuz;, 2009, s. 69). İş değerlendirme prosedürlerinin belirli bir ırk, cinsiyet ya da yaş grubunun üyeleri için farklı uygulanması, maaş düzeyleri oluşturulması da yine negatif(haksız) ayrımcılık başlığı içerisinde değerlendirilebilir (CASCIO, Wayne;, 1992, s. 63).

Ayrımcılığın olumsuz yanı ile birlikte, örgüt içinde ayırım yapmamak kesin bir durum değildir. Bazı zamanlarda eşit ve adil hareket edebilmek amacıyla pozitif bir ayrımcılık yapmak gerekli olabilir. Adaletli sebeplerin olduğu durumunda tefrik(ayırım) yapma mecburiyeti olarak da ifade edilen “pozitif ayrımcılık” inanç, dil, cinsel tercihler, ten rengi, ırk, etnik köken, bedensel durumu, sosyal konum, cinsiyeti dinsel tercih gibi daha birden fazla sebepten ötürü yardıma muhtaç durumda bulunanların çıkarına gerçekleştirilen ayrımcılıktır. Örnek olarak; bedensel engel ya da daha çok rastlanılan cinsiyet temeli sebepten ötürü gerçekleştirilen “pozitif ayrımcılık” iş yaşamında çokça gerçekleşen bir tür ayrımcılık tipidir. Bayan personelin çok fazla iş gezilerine yollanmaması, risk katsayısı yüksek ve tehlikeli vazifelerin bayan personele yüklenmemesi, aile huzurunu kötü bir şekilde bozabilecek işlere bayan yöneticilerin görevlendirilmemesi gibi daha birçok olguyu pozitif ayrımcılık faaliyetlerini işletmelerde yaşamak olasıdır. Pozitif ayrımcılığın kayda değer bir toplumsal çıktısının varlığı da unutulmamalıdır (MOON, Gounghe;, 2009, s. 7). Negatif ayrımcılık bir şekilde pozitif ayrımcılığı oluşturmuştur. Pozitif ayrımcılık, ayrımcılıktan değişik olarak cinsiyetler arasında eşitliğin ve adaletin yerine getirilmesi için kullanılan çözüm yollarından biri olarak görülmektedir (AKPINAR, Taner;, 2005, s. 4).

Olumlu(pozitif) ayrımcılık, bozulan cinsiyet eşitliğini tekrar dengeye getirmede fonksiyonel bir kurum olarak benimsenmiş, kabul edilmiştir (ÖSTAN, Ece;, 2005, s. 231). Pozitif ayrımcılık politikaları, yasal eşitliğin veya fırsat eşitliğinin yetmediği koşullarda, cinsler arasında eşitliğin sağlanması amacıyla, kadınlar lehine ayrımcılık yapılması görüşüne dayandırılmıştır. Bir başka ifadeyle pozitif ayrımcılık, cinsler arası eşitliğin sağlanması için, 'fırsat eşitliği' yerine 'fırsat önceliği' politika anlayışının benimsenmesi anlamına gelmektedir. Eşitlik politikalarının asıl amacı, bir takım oluşumlara karşı, ayrımlı oldukları sebebiyle gerçekleştirilen ayrımcılığı bir nevi yok etmektir. Ayrımcılık faaliyetlerini yok etmeyi görev kabul etmiş bu düzenlemeler, olumlu eylemler (affirmative action) ya da pozitif ayrımcılık (positive discrimination) olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda, pozitif ayrımcılık, "gönüllü ya da zorunlu kanunlar altında, genellikle ırk veya cinsiyetle tanımlanmış belirli sınıfların statülerini tekrar düzenlemek ya da değiştirmek için bir takım önceliklerin ele alınmasını zorunlu kılan programlara verilen genel bir addır" (KARAKUŞ, Yeliz;, 2006, s. 7,8).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1.Çalışma Hayatında Örgüt Kültürü ve Ayrımcılık Olgusunun arasında ki İlişkinin İncelenmesi:

Örgütler, değişik yapılarda kültür mozağine malik personelden oluşmaktadır. Bu personel, amaç ve hedefleri bakımından aynı fakat dil, din, ırk gibi temel değerleri bakımından farklı bir özelliğe maliktir. Şahsi inanç ve değerleriyle örgütsel anlamda öğreti ve değerler arasında bir uyum sağlayarak örgüte karşı görevlerini yerine getirmektedirler. Fakat bunu gerçekleştirirken bazı durumlarda farklı durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bazılarına beklentilerinin üzerinde haklar tanınırken bazılarına da hak ettiklerinin karşılığı bile verilmemektedir. Günümüzün örgütlü iş hayatında, yapı çalışanlarına müteveccih ayrımcılık kanı ve davranışlar giderek geniş bir tertipte süre gelmektedir. Bu durum örgütlerin politika ve stratejilerinden kaynaklandığı gibi çalışanların tutum ve davranışlarının örgüt kültürü ile açıklanamamasından da kaynaklanmaktadır. Ayrımcılık, bir örgütün çalışanlarına yada çalışan adaylarına çeşitli nedenlerle adil davranmamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir takım personele tanınan getiri ve paylardan öbür çalışanlara sağlanmamasıdır. Bu yönüyle bazı çalışanlar örgüt içerisinde diğerlerine göre hak üstünlüğü sağlarken, bazıları da çeşitli hak yetersizlikleri karşı karşıya kalmaktadırlar. Hak kaybına uğrayan çalışanlar sürekli ve bilinçli bir şekilde örgütten soyutlanmaya zorlanmaktadır. Örgütten soyutlanmaya zorlanan çalışanlar örgüte olan bağlılıkları ve inanç giderek zayıflamakta ve örgütle olan ilişkileri son bulmaktadır. Örgüt içerisinde bu durumu hak gibi gören diğer çalışanlar ise üstünlüklerini sürdürmeye devam ederler (DEMİREL, Yavuz;, 2011, s. 67,80).

Ayrımcılık olgusu iş gücü pazarlarında, verimlilikle herhangi bir teması olmayan önyargılardan dolayı, birebir bilgi ve yetenek seviyesindeki kişilere farklı davranılması sonucunu meydana çıkarır. İş gücünün verimliliği ile ilişkisi olmayan nitelikler, bireyler içerisinde farklılık gerçekleştiriminin ölçütü olarak kullanılmakta, bu faaliyetlerin sonucu olarak da getirileri birebir aynı bireyler değişik davranışlarla karşılaşmaktadır. Bunun anlamı olarak “eşitlere eşitsizlik” yapılmaktadır. Aynı şartlardaki iki kişiye değişik davranılmasının bir çıktısı olan ayrımcılık, sosyal ve iktisadi bakımdan verimli olmamakla beraber, insani ölçütlere ters düşen bir eylemler bütünüdür. İş gücü pazarında bir takım sınıflara mensup olanlar iş hayatında yükselme imkânından yoksun bırakılmakta, çalışma ile ilgili faydalardan adil

faydalanamamakta ya da bir takım istenmeyen işleri yapmaya mecbur kalmaktadırlar (ÖZDEMİRÇİ & DEMİRÇİ, 2011, s. 2).

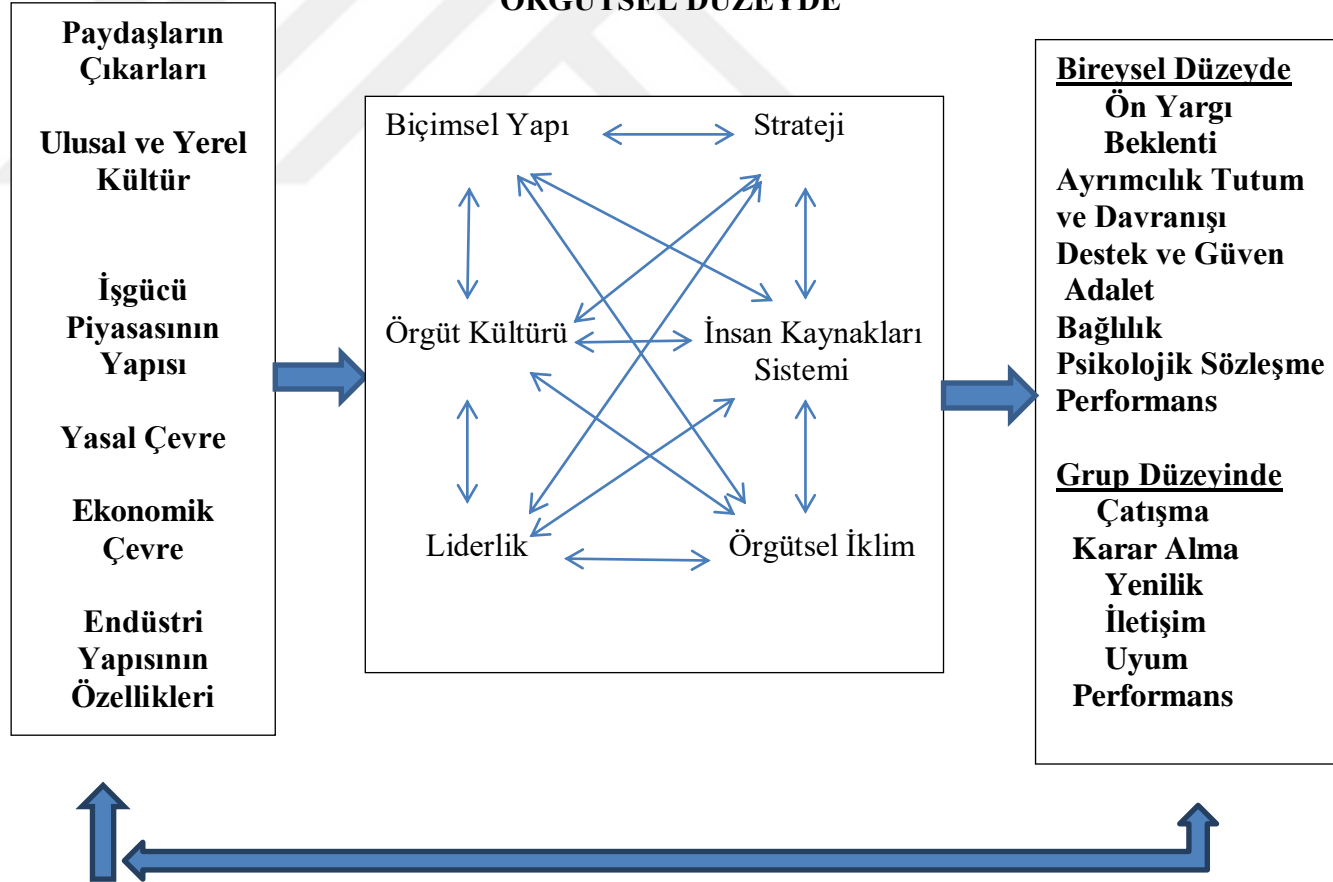
İş gücü piyasasında ayrımcılık olgusu, üretkenliği aynı olan bireylere sadece belirgin bir sınıfa mensup olmalarından dolayı çalışma ve iş bulma olanaklarının niteliği bakımından eşit davranılmaması şeklinde anlaşılabılır. Örgütsel anlamda ise ayrımcılık, birim yapısı içinde bir takım kişilere ve sınıflara verilen hakların ve imkânların öteki kişilere de ve sınıflara da verilmesi olarak izah edilebilir. Kısa adı ILO olan ve açılımı Uluslararası Çalışma Örgütü olarak bilinen kurumun 1958 tarihinde kabul ettiği sözleşmeye göre ise de, “iş yaşamında ayrımcılık kavramı; renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek kazanmada ya da kazanılan iş ya da meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici ya da bozucu tesiri olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma olarak ifade edilmiştir”. Çalışma ve mesleki ayrımcılık, muhtemel bir adaya, şahsının liyakati ya da işin mecburi gereksinimleri ile ilgili olmayan niteliklerinden farklı ya da daha az iyiliksever davranılması halinde ortaya çıkmaktadır. Bu nitelikler ulusal yapılarda etnik köken, ten rengi, cinsiyet, inanç, siyasi tutum, ulusal ya da toplumsal soy olarak belirtilmektedir (ARSLAN, 2010, s. 18).

Örgüt içinde gerçekleşen ayrımcılık, tek başına demografik niteliklerden olmamakla birlikte, konumsal duruş, bayrılık gibi değişik faktörlerden de oluşabilmektedir (KIREL, Çiğdem; KOCABAŞ, Fatma; ÖZDEMİR, Ayşe;, 2010, s. 5).

Ayrımcılığı, organizasyon içindeki sebeplerini bir sistem modeli olarak aşağıda ki şekilde görebiliriz; Örgütsel ayrımcılığın makro düzeyde nedenleri veya girdileri; ortakların çıkarları, ulusal ve yerel kültür, işgücü piyasasının yapısı, hukuki ve iktisadi çevre, eylemlerde bulunulan bölümün özellikleri olarak da ele alınmaktadır. (Lisa Hisae NİSHİİ, 2007). Örgütsel düzeyde ayrımcılığın sebepleri, örgütsel boyut, grupsal boyut ve bireysel boyutta vurgulanmaktadır. Örgüt seviyesinde ayrımcılığın nedenleri; biçimsel ya da biçimsel olmayan yapı, örgüt kültürü, önderlik, politika, emek kaynakları sistemi ve örgütsel iklim türünde incelenmektedir. Bu çalışmada bu nedenlerinin yalnızca biri üzerinde örgüt kültürü üzerinde durulacaktır. Grup düzeyinde ayrımcılığın nedenleri; çatışma, karar alma,

inovasyon, iletişim, uyum ve performans olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel düzeyde ayrımcılığın nedenleri ise, önyargılar, beklenti ve tutumlar, ayrımcılık davranışı, bağlılık, güven, destek, adalet, psikolojik sözleşme ve performans... Şekilde ayrıca örgütsel ayrımcılığın nedenlerinin ortaya çıkardığı sonuçları ise örgütsel imaj, iş gören devir hızı, hizmet ya da oluşum kalitesi, personel sağlığı ve kanuni uyum olarak belirtilmiştir (DEMİREL, Yavuz;, 2009, s. 70).



GİRDİLER**DAVRANIŞ VE SÜREÇLER****Tablo 8: Organizasyonda Ayrımcılığın Sebepleri****ÖRGÜTSEL DÜZEYDE**

İş hayatında örgütsel kültüre bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkan ayrımcılık kavramının iş görenler üzerinde çok değişik ve olumsuz sayılabilecek tesirleri olmaktadır. İş yaşamında bireylerin kişisel özellikleri nedeniyle dışlanması, haklarının kişilerin elinden alınması, gelecek planlarının ertelenmesi ya da engellenmesi örgütsel kültürünün ayrımcılık temelleri üzerine kurulduğunu göstermektedir. Toplumsal hayatın içinde henüz çalışma hayatına geçilemeden karşılaşılan ayrımcılık yapılması ve davranışları, bireylerin hayatında aykırı hareketlerin oluşmasında tetikleyici bir görev oynamaktadır. İş yaşamı açısından da oldukça büyük bir önem taşıyan ayrımcılık olgusu, işe ilk başvuruda ya da iş gören değerlendirme kısmında, bireylerin doğuştan sahip oldukları veya daha sonra oluşan durumlarıyla ilişkili olabilmektedir (DEMİR, Mahmut;, 2011, s. 763).

Örgüt kültürü bağlamında ortaya çıkan ayrımcılığa neden olan faktörler ise çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kültürün bileşenlerinden kabul edilecek olan önyargılar, gelenekler ve ekonomik fırsatlar ayrımcılığa neden olmaktadır. Öte yandan, toplumsal yapılar içindeki yaşamsal ve yaşamsal değişikliklerin, genel sosyal davranışı oluşturan düşünce kalıplarında her daim bir ayrımcılığı yanında getirdiğini öne sürmek de hatalı bir değerlendirme olmayacaktır. Bu çerçevede, siyah-beyaz, erkek-kadın, etnik-dinsel ayrımı ya da bedensel ve zihinsel engelli vb. nedenlere bağlı ayrımcılığın geçmişten bu yana tam anlamıyla ortadan kaldırılamadığını; ayrıca toplumsal rekabetin gücü ve bu rekabet içinde çeşitli grupların başarısız olacağı ve üretime katkı sağlayamayacağı önyargısını da önemli birer ayrımcılık nedeni olabilmektedir. (BOLAT & AYTEMİZ SEYMEN, 2005, s. 36).

ILO'nun çalışma ve görev bakımından ayrımcılığa bağlı olarak "1958" tarihinde ki C111'nolu koduyla oluşturduğu ve kabul gören sözleşme metninde yer alan ilk maddesinde açıkça belirtilen "ayrımcılık ırk, ten rengi, cinsiyet, din, cinsel tercih, inanç, siyasi görüş veya hangi millet veya sosyal sınıftan geldiği gibi çalıştığı yerdeki hareket ve fırsat eşitliğini yok edebilecek ya da zarar verebilecek bir takım niteliklere dayanarak kişilere kazanımlı ya da kazanımsız duruma düşürecek seçimler yapmaktır". Adı geçen belgenin devam eden maddesine göreyse işe alım amacıyla zaruri olan niteliklere bağlı olarak gerçekleştirilen seçimler ayrımcılık olarak adlandırılmaz. Öncelikle söz konusu işi gerçekleştirmek için liyakat ve niteliklere önem verilmelidir. Liyakat ve niteliklerle ilgisi olmayan işi yapabilmekle uzaktan

yakından faydalı olmayan nitelikler önem arz etmemelidir. Ancak günümüzde iş gereklerinin geri plana itildiği ve kişisel özelliklerin çok daha önemli olduğu uygulamalarla karşılaşmaktadır (TEMİZKAN, Rahman;, 2010, s. 34).. Bu tür uygulamalar örgütlerin oluşturdukları yaşam alanlarının benzer çalışanlara olanak tanınması sonucu ortaya çıkmaktadır. Etnik köken, inanç, cinsiyet ve cinsel tercihler, vb. çoğunlukla iş gerekleri ile alakalı olmayan özellikler kurum kültürünün yarattığı etki sonucu olarak birer ayrımcılık konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, bu bağlamda benzerlere kucak açılmasını sağlar iken, farklı olanları örgütten uzaklaştırmaya neden olmaktadır.

Sonuç olarak, günümüzde örgütler, sahip oldukları kurum kültürünün gereklerini iş gereklerinin önünde zaman zaman tutukları konusunda bir şüphe yoktur. Bunun nedenleri toplumda ortaya çıkan ayrışmanın, örgütler arasında da ortaya çıkmasıdır. İnançlarını örgüt kültürünün önemli, hatta en önemli parçası haline getiren, muhafazakâr bir örgüt kültürüne sahip bir yapı, yetkinlik düzeyi ne olursa olsun bu anlayışta olmayan bir çalışanı örgüte çalışan olarak kabul edilmesini mümkün olmayacaktır.

3.2.Örgütsel Kültür Bağlamında Ayrımcılığın Uygulanış Biçimleri

Örgütsel kültür bağlamında uygulanan ayrımcılık biçimlerini; yaş, etnik köken, cinsiyet, cinsel tercih, inanç(din), özür(sakatlık) durumu, siyasi tercih gibi başlıklar altında toplayabiliriz:

3.2.1. Yaş Ayrımcılığı

Ayrımcılığın genel olarak sık karşılaşılan türü olan bu tipinde iş hayatında büyük değişiklikler olduğu Sanayi Devriminin oluşumunu takip eden dönemde özellikle de 19. yy.'ın sonlarında ortaya çıkmıştır. Bahsi geçen dönemdeki çalışma şartlarının yaşça ileri durumda olan özellikle yaşlı işçilerin sağlığına hiçö ama hiç uygun olmaması sebebiyle üretimde geriye düşmüşlerdir. Böyle bir verim kaybının yaşanması sonucunda yaşlı işçiler, uzun yıllar çalışmış olsalar da iş akitleri sonlandırılmıştır. Bu sebepten dolayı işten çıkarılan 50 ve üzeri yaşlarda ki emekçiler yeni bir iş aramak hususunda da büyük zorluklarla mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Tuckmann'ın 1952 tarihinde, "İşte ve sanayide 50 yaş ve üzeri bayan ve bayların, nispeten yaşlı çalışanların işe kabul edilmesinde, terfilerinde ve işte

kalmalarında dikkat çeken kısıtlamalar vardır” demiş ve bu hali açıkça belirtmişlerdir (BAYBORA, Dilek;, 2010, s. 38).

Yaş olgusu, işletmelerde insanları olumsuz etkileyen en esas peşin hükümlerinden birisi şeklinde hep sahneye çıkmaktadır. Bu durum ise yaşça ileri olan iş görenlere yapılan ayrımcılığı yanında doğurur. İşletmelerde ileri yaşlarda ki iş görenlerle ilgili en önemli önyargı daha az üretici yani daha az verimli olduklarıdır. Birçok patron ilerlemiş yaşlarda ki personeli, daha tecrübeli, bağlı ve emin olarak görmekle birlikte aynı anda da fiziksel ve beynel yani bedenen ve zihinsel daha verimsiz, yeniliğe daha dirençli ve daha güç eğitilebilir oldukları kanısındadırlar. Finklestein de yasa bağlı ayrımcılıkla ilgili çalışmaların bir meta analizini, yaparak başvuranlar genç olduğunda yaşlılara karşı daha olumsuz bir tavır geliştirildiği sonucuna ulaşmıştır (ŞEŞEN, Elif;, 2006, s. 4).

İşletmelerde ayrımcılık ileri yaşlarda ki çalışanlara dönük olduğu kadar daha genç çalışanlara da yapılabilmektedir. Burada yer alan iki tarafında yaşa bağlı ayrımcılık durumunda nahoş davranış deneyiminin gerçekleşmesi söz konusudur. Genelleme yapılırsa 40 yas altındakiler genç yaşları nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmakta ve şikâyetleri de daha çok ücret ve diğer parasal haklar etrafında odaklanmaktadır. Yaşlı işçilere karşı yapılan ayrımcılıkta ise, özellikle 40 yaş ve üstü için sorunlar ortaya çıkmaktadır. Onların yenilenen teknolojiye bağlı olarak kendilerini geliştirememeleri, yeni baştan örgütlenme halinde olan bir firmada yaşlı personelin göz ardı edilmeleri, yeni teknolojik uygulamaların dışında tutulmaları, terfilerde ayrımcılıkla karşılaşmaları, yaşlarına ilişkin yapılan ağır şakalar ilerlemiş yaşa sahip çalışanların karşılaştığı ayrımcılık türlerindedir (TURPÇU, Murat;, 2004, s. 4).

Yaşa bağlı ayrımcılık bireyi işe kabul ederken, iş gördürürken ya da iş aktini fes ederken gerçekleştirebilmekte ve bununla birlikte çalışma hayatının bütün aşamalarında yaşana bilmektedir. Bunların yanında, değişik yaşlar arasında tutum değişikliği en çok işe alım aşamasında yaşanmaktadır. Bu faaliyette, yaş ayrımcılığının zamanımızda 40’lı yaşlarda başladığı görülmektedir. İş ilanlarında, “35 yaşın üzerinde olanların başvurmasına gerek yok” biçimindeki kesin yargılar yaş ayrımcılığına için net bir örnek olacaktır. Bu tür ayrımcılık şeklinin çoğunlukla olumsuz olarak bahsedilmekle birlikte “35 yaş ve altında başvuran kişiler tercih

edilecektir” biçimindeki olumlu olarak da adlandırılabilir. Ayrımcılık olgusu, bireylerin üzerinde yapılar aracılığı ile gerçekleştirilen bir kuvvet gibi karşımıza çıkar. Britanya’da gerçekleştirilen bir çok çalışmada, yaş ayrımcılığının çalışma süresinin artık son zamanlarında yer alan bireyleri olumsuz etkilediği, 55 yaş ve kamu emeklilik yaşı arasındaki 2.8 milyon bireyin çalışmadığı, burada yer alan 1 milyondan daha fazla sayıda insanın çalışma arzusunun içinde olduğunun beklenildiği, yaşı ilerlemiş iş görenlere karşı ayrımcılık yapıldığına inanıldığı gibi çıktılar görülmüştür. Yaş ayrımcılığının nispeten genç çalışanlara da tesir etmesi bahis konusu olmakla beraber daha yaşlı bireylerin daha çok ve şiddetli bir şekilde karşılaştığı kabul görmektedir. Yaşları ileri olan çalışanlara yapılan ayrımcılığa karşı ortada herhangi bir kuşku yoktur. Financial Times’da, 50 yaşındaki bir bilgisayar uzmanının niteliklerini gönderdiği bir iş bulma ofisinde bir yıl boyunca, tek bir telefon bile almadan beklediği ifade edilmiştir. Daha sonra aynı kişi, birkaç kuruma 30’lu yaşlarda olduğunu söylemiş ve birkaç gün geçmeden birçok çağrı almıştır. Yapılan yine bir başka araştırma, iş görenlerin 50 yaşına vardıklarında, iş önerilerinin yapılması kadar yardımcı iş eğitimlerinin verilmesi ve işte yükselmeye gözle görülür e güçlüklerle maruz kaldıklarını tespit edilmiştir. Bundan dolayı, iş yaşamında yaş faktörünün seçici bir etken olduğu belirtilir. Bir takım bireyler yaş ayrımcılığının, yaşça ileri olan çalışanların performanslarındaki kötüleşmenin doğal bir çıktısı olduğunu ve bunun normal bir durum olduğunu belirtmektedir. Bunlarla birlikte psikoloji disiplinin yapmış olduğu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, kişinin zamana bağlı yaşlanma eğilimi ile performansında bir eksilme olduğunu gösteren bir kanıt olmadığını, bu deliller rastlanılmadığını belirtir (Sema BUZ, 2015, s. 7)

“İşe Alma Kararlarında Yaş Ayrımcılığı” konulu Almanya’da yapılmış bir çalışmada, başvuru yapan herkesin aynı niteliklere sahip olsalar da işe alım aşamasında ki değerlendirme kısmında yalnızca yaş sebebiyle farklı muamele gösterildiği belirlenmiştir. Çalışanların, iş ile ilgili nitelikleri babında bilgi sahibi olunmadığı durumlarda, nispeten daha genç çalışanların işin özellik ve olağan şartlarında ilerlemeleri için daha yaşça ileri olan çalışanlardan daha çok yeğlendiği görülmektedir. İşe giriş için yapılan başvuruların hemen hemen hepsi eşit performansla sahip olsalar da işe alınma aşamasında genç olan kişilerin daha fazla istendiği görülmektedir. Yaş faktörü, işe giriş sürecinde çok dikkat çeken bir kıstas

olmasa da yaşla ilgili edinilmiş negatif peşin hükümlerin işe almada karar verilirken etkin bir görev yüklediği görülmektedir (BAYBORA, Dilek;, 2010, s. 35).

Örgüt içerisinde çalışanların yaşları ilerledikçe terfi imkânlarının ve ücretlerindeki artışlarının azalması ve emekli olmaya zorlanmaları gibi farklı uygulamalarla karşılaşabilmektedirler. Bu ayrımcılık türünün, daha yaşlı olan iş görenlerin daha gençlere göre yaratıcılıklarının ve verimliliklerinin daha düşük olduğu ve hastalıklara ve is kazalarına daha dayanıksız oldukları algısından kaynaklandığından bahsedilmektedir. Gerçi bazı çalışmalarda yaşın artışına bağlı olarak performansın azalmasına ilişkin bir takım küçük kanıtlar bulunmuştur. Ancak yaşlı insanların gençler kadar yararlı çalışmadıkları ve yaşlı insanların anlaşılması zor, yeni becerileri öğrenemeyen ve zihinsel becerileri gerileyen kişiler oldukları düşüncesi akdemir ve diğerlerine göre tamamen önyargılardan ibarettir. Dolayısıyla çalışanların yaşı, işin niteliğiyle ilgili olmayan bir şekilde çalışan seçim sürecinde bir tercih unsuru taşıyorsa burada yaş ayrımcılığından söz edilebilir (ARSLAN, 2010, s. 49).

Çalışanların yaşlarına bağlı bir ayrımcılık çoğunlukla işin gerekliliklerine bağlı olarak yapılmaktadır. Kurum kültürüne bağlı olarak yaş konusunda ayrımcılığın yapılması pek sık olarak karşılaşılan bir durum değildir. Ancak işin gereklilerine uygun olmasa da daha genç ve daha yaşlı çalışanların örgüt kültürünün gerekleri anlamında tercih sebebi yapılması da söz konusu olabilecek bir durumdur.

3.2.2. Engelli Ayrımcılığı

Hemen hemen bütün sorunların kendine has bir geçmişi olduğu gibi, engellilerin ve onlara ait yaşam hakkı ile ilgili tarihsel geçmişi olması şartıdır değildir. Engellilerin yaşam savaşmaları öbür toplumsal oluşumlara kıyasla her devirde zor olmuştur. Bazı zamanlarda ve özellikle de sert ve faşist ideolojilerin egemenliği altında yönetilen devletlerde bilhassa zihinsel engellilerin nefes alması bile gereksiz görülmüştür. Karanlık geçmişte bu eylemlerin ilk uygulamalarını ilk ve Ortaçağın sisli, puslu ortamındaki skolâstik ve gelişmeden uzak Batı toplumlarının eylemlerinde görmek olasıdır (KOLAT, Serkan;, 2010, s. 27). Kökeni toplumun derin diplerinde bulunan “normal ve normal olmayan” anlayış, özürülülerin ötekileştirme sürecinde en başta yer alan sebeplerden biridir. Faklı bir anlatımla

özürlülere yönelmiş ayrımcılığın esasında “biz ve ötekiler anlayışı” bulunmaktadır (DEMİREL, Yavuz;, 2011, s. 81).

Özürlülük, bireyin esas hayati hareketlerini sınırlayan fiziksel ya da zihinsel yokluktur. ILO'nun 1958 tarihinde hazırlamış olduğu ayrımcılık konulu sözleşmesinde yer alan, 5. Maddede şu açıkça belirtilmektedir; özürlü birey: “Uzun bir zaman boyunca veya tekrar eden fiziksel, zihinsel, psikiyatrik ya da duygusal arızası olan ve bu hastalık sebebiyle diğer iş görenlerden daha kazanımsız bir durumda kabul edilen birey” olarak ifade edilmektedir. Bu açıklama daha önce bir dönemde tedavi görmüş madde bağımlıları, kanser hastaları gibi belirli bir süre engelli olarak kabul edilmiş bireyler ile ciddi yanıklar veya yüz yaralanmaları gibi durumları esas hayati hareketlerine mani teşkil olmamakla birlikte özürlyümüş gibi davranılan bireyleri de sınırları içine almaktadır. Dünya Sağlık Örgütü'nün 2005 tarihli bilgilerine göre dünya nüfusunun %9 - 12'unun engelli olduğu öngörüsünde bulunmaktadır. Lakin bu nüfusun yaklaşık %2'si yani çok küçük bir kısmı iş hayatının içinde yer almaktadır. Altyapı eksiklikleri ve özürlülerin ihtiyaçları önemsenmeden yapılan yapılar sebebiyle özürlü bireyler toplumsal yaşamın dışına sürülmekte, sadece yasal zorunluluklar getirilerek iş hayatına, istihdama dâhil olabilmektedirler. Bu halin esas, gerçek sebebiye olan ya da algılanan bir engelden etkilenecek, bir iş gören ile ilgili karar verme prosesi terimiyle adlandırılmış özüre bağlı ayrımcılıktır. Engelli ayrımcılığında iş gördürenlerin engelli insanların iş hayatında ki sağlıklı bireylere göre daha az güvenilir ve daha az üretken olduklarına, iş yerinde ki diğer sağlıklı personel tarafından kabul edilmeyecekleri fikrine bağlı peşin hükme sahip oldukları için işe almakta isteksiz olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Yani iş gördürenlerin, engelli bireylerin niteliklerinden çok engellerine odaklandıklarını söylenmektedir (MOON, Gounghe;, 2009, s. 27).

Engelli bireylerin, engelli olmayan bireyler tarafından ayrımcılığa uğramasında yatan temel nedenlerden biri; bireylerin kendilerini veya yakınlarını engelli olarak görmek istememeleri ve engellilik olgusuyla karşılaşmak istememeleridir. Hatta bu kanı, işverenler tarafından göz kirliliği yaratması düşüncesiyle işe almama veya iş çevresinde görünmeyen yerlerde istihdam etme gibi çeşitli davranışlara sevk etmektedir. Bu davranış kendisini aşağılama, acıma, modelleştirme, karşı çıkma, ret, korku ve önyargı şeklinde olabilir. Bu davranışın temelinde ise; insanların zihninde güzellik ve sağlıklı beden görünümünün bireysel

yeteneklerden bağımsız olarak kişiler için statü belirleyici önemli bir avantaj olarak değerlendirilmesi yatmaktadır (KOLAT, Serkan;, 2010, s. 24).

Günümüz çalışma hayatında hemen hemen her örgütte çalışmakta /çalışacak olan bedensel ve zihinsel engelli çalışanlar çeşitli negatif ayrımcılıklara maruz kalmaktadır. İşletme sahibi, yönetici ve bazı çalışanların engelli bir çalışana ya da çalışan adayına diğerlerinden farklı istenmeyen tarzda davranması ve bu davranışın ya da davranışın haklı görülmesi özürllülere yapılan ayrımcılık olarak izah edilebilir. Diğer bir anlatımla özürllü ayrımcılığı, patron ve yöneticilerinin iş görenin haliyle uyumlu bir iş verme mevzusunda başarılı olamaması ve bu olumsuzluğa da sebep gösterilememesi halidir. Örgütlerde engellilere yönelik ayrımcılık çoğunlukla insan kaynakları fonksiyonları ve tatbiki aşamasında karşımıza çıkar. Bu kalıp içinde, işe başvuru rutinleri, işe kabul, eğitim ve geliştirme, ödeme ve tazminat, mesleki deneyim yönetimi, iş görme şartları, işten çıkarma veya emeklilik, sosyal destek ve hizmetler, disiplin faaliyetleri, başarı değerlendirme gibi başlıklarda ayrımcılık eylemi gerçekleşmektedir. Engelli bireyler en iyi yaptıkları işleri, meslek olarak edinseler bile kendi kariyerlerinde gelişme adına ileri gidememekte; üst kademelerde yönetici olarak çalışmamakta, hatta çoğu kendi mesleklerinde bile çalışmamaktadır. Bununla birlikte bir gerçek daha vardır ki kendi uzmanı olduğu ve iyi yaptığı mesleklerinde çalışan engelliler bile bu edinimi diğer engelsiz bireylere göre daha güç şartlarla mücadele ederek zor şartlar altında çalışmak zorunda kalmışlardır (DEMİREL, Yavuz;, 2009, s. 81).

Engelli çalışanların örgüt içinde çalışan olarak yer alması yasan düzenlemeyle güvence altına alınması durumu dünyanın bir çok ülkesinde gözlemlenebilecek bir husustur. Ancak, iş gereklerine uygun olsa dahi engelli bir çalışan yerine, engeli olmayan bir çalışanı tercih etmesi iş gücüne bağlı olarak gerçekleştirilecek etkinlik hedeflerine daha fazla hizmet edecektir. Ancak zaman zaman da olsa kurum kültürü, bağlamında tanımlanan sosyal sorumlu hedefleri doğrultusunda engelli çalışanlara fırsatlar tanınmaktadır.

3.2.3. Cinsiyet Temelli Ayrımcılık

Cinsiyete dayalı ayrımcılık tarihsel süreçte Endüstri Devriminin ilk ve günümüz anlamında ücretli bayan çalışan teriminin oluşmasına sebep olmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu sürece bakacak olursak, kadının emeğini bir ücret karşılığı

vermesi ilk kez Endüstri Devrimi ile başlamıştır. Bin sekiz yüzlü yıllarda başta doğal olarak Britanya olmak üzere, birden fazla Batı ülkesinde sanayileşme olgusu dokuma tezgâhları ile başladığında dönemin işgücünün toplamında önemli bir payı kadınlar almaya başlamıştı. Endüstrileşme sürecine geçişte kadınların iş yaşamına aktif olarak girmeleri hızlanmış olmasına karşın, asıl sorunlar da bu dönemde ortaya çıkmaya başlamıştır. Katı liberal iktisat anlayışı bayan çalışanlara erkeklere göre daha az ücret ve bayanların fiziksel yapıları için çok daha zor çalışma şartları altında çalıştırılması sonucunu oluşturmuştu. Cinsiyet ayrımcılığı günümüzde de ortadan kaldırılamamış ve bu durum egemen ataerkil sistemle, kapitalist üretim temalarının birbirini beslemesi ve kapsaması ile ilgilidir (ŞEŞEN, Elif, 2006, s. 16).

Toplumsal cinsiyet, toplum kültürünün içinde şekillenmektedir. Dolayısıyla toplum kültürü toplumsal cinsiyet rollerini de etkilemektedir. Kültürün çalışma hayatına bu dolaylı etkisi nedeniyle toplumsal cinsiyet ve kültür ilişkisi önemlidir. Ayrıca toplum kültürü örgüt kültürünü etkilediği için çalışma hayatında doğrudan etkisi de bulunmaktadır. Erkeklerin ve kadınların toplumsal cinsiyeti biyolojik cinsiyetten farklı olarak psikolojik ve sosyolojik, bir başka açıdan tarihsel ve kültürel olarak ortaya çıkmaktadır. Her kültür kız ve erkek çocuklarına farklı roller, tepkiler ve nitelikler öğretmektedir. Doğumlarından itibaren bu sosyal ve kültürel algıların çocuklara aktarılması, aslında toplumsal cinsiyetin öğretilmesidir. Türkiye’de kadınlar 1950’lerden sonra aktif olarak çalışma hayatına katılmışlardır. Bu durum toplumsal yapıdaki değişimle beraber kadınların kendilerine yeni ve farklı roller yüklemeye başlaması, eğitim alması, konumunun farkına varması ve özellikle hizmet sektörü olmak üzere pek çok alanda kendine yer bulabilmesiyle meydana gelmiştir. Ancak toplumsal cinsiyetin bir uzantısı olan “kadının yerinin evi olduğu” geleneksel düşünce tarzı ve başka sebepler kadınların ev dışında çalışmasını büyük oranda sınırlandırmıştır. Bu sınırlandırmalara rağmen çalışma hayatına katılan kadınlar, bu defa da ücretlendirmede, yükselmede ve çalışma hayatındaki farklı uygulamalarda sorunlar yaşamaktadırlar. (AKDÖL, Buket, 2009, s. 15).

Cinsiyet kökenli ayrımcılık, bireyin, bir bayana, cinsiyetine bağlı şekilde, bir baya davrandığından daha olumsuz veya olumlu peşin hükümlü, eşitsiz bir şekilde kabul edilemeyen hal ve hareketleri olarak kısa bir şekilde tanımlanabilir. Burada temel kıstas ayrımcılığa konu olan davranışın veya olayın kökünde tamamen kadın erkek ayrımının olması söz konusudur. Bu ayrımcılık bazen olumlu genellikle de

olumsuz sonuçlar doğurur. Bu isteyerek yapılabildiği gibi istem dışı da olabilir (KIREL, Çiğdem; KOCABAŞ, Fatma; ÖZDEMİR, Ayşe;, 2010, s. 6).

Örgüt kültürü bağlamında cinsiyet ayrımcılığı, genellikle kadınlara yönelmiş ayrımcılık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyet ayrımcılığının temeline bakarsak, bay ve bayanın ilk topluluklardan günümüze kadar edindiği tecrübe ve rol farklılaşması cinsiyet temelli işbölümünü meydana getirmiştir. Günümüzde cinsiyet esaslı iş bölümü sosyo-iktisadi gelişmelere paralel tekrar şekillenmesine rağmen, toplumda bayanlara atfedilen rollerle ilgili düşünceler daha ağır bir şekilde değişmekte ve bu yavaşlık bir problem alanı oluşturmaktadır. (DEMİRBILEK, Sevdâ;, 2007, s. 13).

Örgütsel kültür temelli ayrımcılık sürecinde, cinsiyet temelli ayrımcılık doğrudan(direk) ve dolaylı cinsiyet ayrımcılığı şekilleriyle görülebilmektedir. Direkt cinsiyet ayrımcılığı, bir bireye sadece cinsiyetinden veya doğuştan sahip olduğu cinsiyetine bağlı bir özelliğine (analık, hamilelik gibi) atıfta bulunularak eşdeğer mevkideki öbür cinsiyet grubuna mensup bir bireyin şahsi isteğine bağlı olarak müsavi davranmamak ve haksızlık etmek anlamına gelmektedir. Bir şahsın direkt olarak cinsiyetine veya cinsiyetiyle ilişkili bir özelliğini öne sürerek onu işe kabul etmekte isteksiz davranmak, işe alsa da farklı koşullar altında çalışmaya zorlamak, düşük ücret vermek gibi olgular doğrudan cinsiyet temelli ayrımcılık olarak isimlendirilebilir. Doğrudan cinsiyet ayrımcılığı açık veya örtülü olabilir. Cinsiyete dayalı değilmiş gibi görülen ancak belli bir cinsiyeti mağdur edecek gibi formüle edilmiş bir uygulama, örtülü bir biçimde doğrudan cinsiyet ayrımcılığı yaratmaktadır. Bununla birlikte dolaylı cinsiyet ayrımcılığı ise, gözle görünür bir şekilde cinsiyete bağlı olmamakla birlikte, meydana getirdiği iklim neticesinde oluşan etkiler ile cinsiyet bağlamında ayrımcılığa sebep olan olgulardır. Örneğin, bay ve bayan çalışana eşit bir şekilde uyarlanabilecek bir işte bayanların bunu erkeklere oranla gerçekleştirebilme olasılığı daha düşükse ve bunun nedeninin bayanın cinsiyetine bağlı özellikleri veya davranış biçimlerine dayandırılıyorsa bu, kadına karşı dolaylı ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir (GÜLER, Seyhan Bilir;, 2005, s. 35).

3.2.4. Etnik- Irk Kökenli Ayrımcılık:

Irk-etnik ayrımcılığı, ayrımcılık literatüründe kanunlarda kendine yer bulan ilk tipidir. Bundan yaklaşık 50 sene önce uygulamaya giren Birleşmiş Milletlerin” Her Türden Irk Ayrımcılığının Engellenmesi Amacıyla Uluslararası Sözleşme “sine göre, soy ayrımcılığı; politik, iktisadi, sosya-kültürel ya da herhangi bir başka alanda, insan hakları ve esas özgürlüklerin denklik temelli üzerinde tanınmasını ya da bunlardan faydalanılmasını engellemek ya da yıpratmak amaç ya da sonucuyla ırk, renk, soy, ulusal ya da etnik kökene bağlı ayırım, dışlama, kısıtlama ya da terciğde bulunma manasına gelmektedir (ŞEŞEN, Elif;, 2006, s. 13).

Toplum meydana getiren bireylerin bir arada daha az sorunla yaşamaları o toplumun bireylerinin homojen bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Kültürel çoğunluk ve zenginliğin hakim olduğu toplumlarda ise, daha fazla sorunla karşılaşılması söz konusu değildir. İş hayatında da karşılaşılan sorunların kaynakları arasında ırk ve din ayrımcılığı da yer almaktadır. Hiçbir objektif nedene dayanmayan bu tür bir ayrımcılıkla; işe girerken, çalışma koşullarında, ücretlerde, terfide, izinlerin kullanılmasında karşılaşılmaktadır (TURPÇU, Murat;, 2004, s. 5).

Irk ve etnik grupların üyeleri, fiziksel ve kültürel özellikleri ile toplumdaki diğer insanlardan farklı ve eşit olmayan yaşam koşullarına maruz kalırlar. Farklı ırktan olan insanlara farklı kural ve standartların uygulanması sonucu ırk ayrımcılığı meydana gelmektedir. Irk ayrımcılığında ayırımın konusunu, bir ırka ait olma ve bu grubun üyesi olma nedeniyle toplumdaki baskın ırk tarafından eşit olmayan davranışlara maruz kalma oluşturur. Etnik sebeplere dayalı ayrımcılığın kökleri, kolonileşme ile başlayan Batı sömürgeciliğinin yayılmacı politikasına kadar gitmektedir.. 15.yy.’dan itibaren uzak denizlere açılan İngiltere, Fransa gibi Avrupa ülkeleri, deniz ötesi alanlarda farklı milletlerden bireyleri egemenliği altına almışlar, sözde inceleme ve ticari faaliyet maksadıyla gittikleri bu bölgede yaşayan insan topluluklarıyla karışmışlar; bazen de bu topluluklara mensup insanların başka yerlere göç etmelerine sebep olmuşlardır. Batı etkisinde gelişen bu nüfus hareketliliği etnik yapışmanın da tarihsel temellerini oluşturmaktadır (IRMAK, Emel;, 2007, s. 42).

U.S. Equal Employment Opportunity Commission tarafından, is yaşamında etnik ayrımcılık; iş gören adaylarının sahip olduğu Meksikalı, Ukraynalı, Filipinli, Arap, Kızılderili, Türk gibi veya herhangi başka bir milli ve etnik bir kimlikten

dolayı, istihdam fırsatlarından başka bir etnik veya milli kimliğe oranla eşit düzeyde yararlanamaması olarak ifade edilmiştir. Ayrımcılık kavramının içindeki önemli başlıklardan birisi olan etnik ayrımcılıkla ilgili olarak yapılan bazı araştırmalar ise cinsiyet ayrımı ile etnik ayrımcılığın bazı durumlarda birbirleriyle birleştiklerini göstermektedir. Japonya’da yapılan bir araştırma da, Japonya’da yaşayan Koreli topluluklarda bayanların aile içinde cinsiyet ayrımcılığına, dışarıda ise etnik ayrımcılığa uğradıkları ifade edilmektedir. Pogrebin ve diğerlerinin ABD’ de polis teşkilatında yaptıkları bir araştırmada da cinsiyet ve ırk ayrımcılığının belli noktalarda kesiştiği saptanmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda düşük eğitim seviyesi ve düşük sosyo-ekonomik seviyenin etnik ayrımcılık seklinin düzeyini arttırdığı ortaya konulmaktadır. Ayrıca etnik ayrımcılığa uğrayan kişilerde fizyolojik ve duygusal bazı rahatsızlıkların da bas gösterdiğine rastlanmıştır. Belçika ve İspanya’da yapılan bir araştırma, tüm Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki hemen hemen ortak noktayı, etnik azınlıkların işgücü piyasasında dezavantajlı olmaları bulgusuyla açıklamıştır. Aynı araştırmada işverenlerin uyguladıkları ayrımcılığın etnik eşitsizliğin nedeni olduğuna değinilmiştir. Bir diğer yandan da azınlık durumundaki etnik grupların, göçmen olarak sağlamayarak kendi kendilerini dışlamaları durumuna işaret edilmiştir. Yani bu durumda ayrımcılığın sebebini, yine ayrımcılıktan olumsuz olarak etkilenen grup oluşturmaktadır (ARSLAN, 2010, s. 45).

Başlangıçta örgütün içinde yer aldığı kültürel bağlamın, sonrasında ise bu genel kültür ortamında etkilenecek ortaya çıkan örgüt kültürü temelinde çalışanlar ırk-etnik kimlikleri nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Çok yüksek oranda iş gerekleri ile ilişkili olmayan ayrımcılık, örgüt içerisinde aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır;

- iş fırsatlarının engellenmesi,
- Teşvik ve ödüllerin dağıtımında
- Adaletsiz davranma,
- Toleransız davranma,
- Yöneticilerin daha sorgulayıcı tutum ve davranışlar sergilemeleri,
- Farklı görev ve sorumlulukların verilmesi,
- Örgütsel bilginin farklı düzeylerde paylaşımı,
- Çalışanların iş yükünün belirlenmesi,
- İş ve kariyer fırsatlarında (DEMİREL, Yavuz;, 2011, s. 79,80).

Örgüt kültürünün oluşumunda, içinde bulunulan kültürel bağlam kadar, çalışanların mensubu olduğu örgüte birlikte taşıdığı kültürel imgelerden de etkilenmektedir. Bu kültürel imgelerin sahiplenilme düzeyi ve uygulanış tarzı çalışan özellikleri ile son derece ilintili bir husustur. Bu nedenle çalışan profili, düşük eğitim seviyesindeki çalışanlardan oluşuyor ise, kurum kültürü bağlamında ortaya çıkan yaklaşımlar etnik-ırk kökenli ayrımcılığı ön plana daha fazla oranda taşıyacaktır.

3.2.5. Cinsel Tercihlerden Kaynaklanan Ayrımcılık:

Cinsel tercihlerle bağlı olan bu ayrımcılık türü; insanların karşı cinsten değil de kendi cinsine veya hem karşı cins hem de kendi cinsinden olan bireylere karşı cinsel yönelim içinde olmalarıyla birlikte, cinsel yönelimleri değişik olan bahsi geçen insanların bu nitelikleri sebebiyle ayrımcılık ile karşılaşmasıyla ilgilidir (MOON, Gounghe;, 2009, s. 42). Cinsel tercih ayrımcılığı dolaylı ayrımcılık olarak kabul edilmektedir. Dolaylı ayrımcılık ise su şekilde tanımlanmaktadır: "Görünürde tarafsız olan bir hüküm, kriter veya uygulama; haklı görülebilecek bir amaç tarafından savunulmadıkça ve bu amaca ulaşmanın uygun ve gerekli araçları olmadıkça bir kişiye olumsuz muameleden sorumlu olunmasıdır (TURPÇU, Murat;, 2004, s. 109,110).

Sosyal bilimler ve sosyal psikoloji alanlarında literatür taraması yaptığımızda insan toplulukları arasında ilişkilerin farklılık ve değişiklikleri algılama ve yorumlama adına bireyleri birbirinden keskin bir şekilde ayıran, karşılıklı belirgin sınırlar çekilen ve sınırları aralarında ki bu algılama farklılığına dayandıran, değişiklikler üzerine kurdukları damgalama sistemleri üzerlerine kurdukları örgütsel yapıları görülecektir. Bu şekilde gelişen örgütsel yapı içinde her zaman ayrımcılık olgusu ve olgu kaynaklı tekil ya da çoğul bir şekilde gelişebilecek çatışma pratikleri gelişebilir (GÖREGENLİ, Melek;, 2009, s. 9).

Yunanistan'da 1997 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre istihdam piyasalarında dışlanmaktan korkan eşcinseller cinsel tercihlerini gizlemekte, bununla birlikte cinsel yönelimini saklamayanlar eşcinseller ise diğer çalışanlara göre daha az ücrete razı olmak zorunda kalmışlardır (DRYDAKIS, Nick;, 2009, s. 366).

Cinsel yönelim ayrımcılığında, ayrımcılığın konusunu insanların cinsel yönelimlerine karşı oluşan eşitlikçi olmayan muamele oluşturur. Bu grupta homoseksüeller ve lezbiyenler gibi tercihlerini toplumun çoğunluğunu aksi yönünde kullanan gruplar oluşturur. Bu gruba yönelmiş ayrımcılık kaynaklarından en dikkat çeken, sosyal yapı bakımından normal ve normal olmayan olarak belirlenmiş davranış sınıflandırılması bulunur. Bu olguya göre, cinsel eğilimi olağan tercihe göre aykırı olan insanlar mensup oldukları sosyal yapı içinde normalin tersi olarak adlandırılan “anormal” olarak belirlenmiş çerçeve içine alınır ve bu kavram kapsamında değerlendirilir. Bu genellemeleri oluşturan tutumlara bağlı olarak, bu bireyler diğerleri tarafından dışlanabilmektedir. Örneğin; bir şirkete ihtiyaç nedeniyle on kişilik bir eleman alım sürecinde, aynı pozisyona başvuran beş kişi arasında cinsel yönelimi farklı olan kişinin diğer adaylarla ortalama aynı özelliklere sahip olmasına rağmen, pozisyona dört kişi alınarak, eleman ihtiyacı giderilememiştir. Örnekte cinsel yönelimi farklı olan birey, ihtiyaç olduğu ve nitelikleri işin nitelikleriyle örtüştüğü halde dışlanmış, işsiz kalmıştır. Bu doğrudan ayrımcılık uygulamasıdır. Cinsel yönetime dayanan ayrımcı uygulamalar dinlerce kabul görmeme nedenine bağlı olarak da şiddetlenebilmektedir (IRMAK, Emel;, 2007, s. 46).

İşgücü içerisinde yönetici ve örgüt için ciddi sorun yaratabilecek farklı yaşam tarzına sahip kişiler olabilir. ABD’de birçok eyalet, işyerinde farklı cinsel tercihlerinden dolayı ayrımcılığa uğraması muhtemel olan grupları korumak için çeşitli kanunlar çıkartmaktadır. Ancak bununla birlikte farklı cinsel tercihleri olanların işgücünde yer alması sonucunda örgütler açısından ortaya çıkabilecek etkiler şunlar olabilir;

- Farklı yaşam tarzları ve cinsel tercihleri bulunan insanların bir arada çalışması işyerinde çatışmaların çıkma ihtimalini arttırmaktadır. Bu gibi çatışmaları azaltmak için eğitimler gerekecektir.
- İş görenle ilgili, kayıtlara erişim sınırlandırılacaktır. Gizli tutulması gereken bilgilerin neler oldukları tekrar gözden geçirilmek zorunda kalacaktır.
- Bazı zorluklar yaşansa bile, örgüt üzerinde doğrudan ve olumsuz etkileri olmadığı sürece yöneticiler çalışanların iş dışındaki davranışlarını kontrol altında tutma girişiminde bulunmayacaktır (TEMİZKAN, Rahman;, 2010, s. 33).

3.2.6. İnanç Temelli Ayrımcılık

İş yaşamında yapılan ayrımcılık türlerinden birisi de dini ayrımcılıktır. Toplumda belirlenmiş dinlere inanan insanları ya da daha çok insan topluluklarını konu merkezine oturtan ayrımcılık şeklinde olarak açıklansa da (Mazlumder;, 2010, s. 19), aslında dini içerikli gözükken bu ayrımcılık türünün, içine baktığımızda politik bakış açısından temelleri olabilmektedir (ARSLAN, 2010, s. 53). Din kavramı dünya dinlerinden daha geniş bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu kavram, ateizm, farmasonluk ve aynı din içindeki çeşitli inançları da kapsamaktadır (TURPÇU, Murat;, 2004, s. 100).

Türkiye Cumhuriyeti'nde "Türkiye'de Din ya da İnanç Merkezinde Ayrımcılığın Takip Edilmesi Raporu" bağımsız araştırmacılar Ergün Kayabaş ve Özgür Küttük tarafından, İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin Şubat 2009 – Mart 2011 arasında yürüttüğü Belgeleme ve Raporlama Yoluyla Türkiye'de Ayrımcılıkla Mücadele Projesi kapsamında hazırlanmış oldukları rapor doğrultusunda istihdam alanında resmi kayıtlara geçen, din diğer bir bakış açısıyla inanç kökenli ayrımcılıkla ilgili beş resmi olaya ulaşılmıştır. Bu kayda giren olaylardan farklı olarak, çalışmayı yapan kişilerin tarafından birebir yapılan mülakat ve incelemeler sonucunda defalarca sırf inandıkları din ya da mezhep kaynaklı nedenlerden ötürü iş akdi iptal edilen, çalıştığı işlerden çıkarılan birçok insandan bahsedilmiştir. Bununla birlikte bu acı olaylar hakkında gerekli bilimsel ve sebep sonuç ilişkisini açıkça yansıtacak bulgulara edinilemediği için yapılan bu rapora girememiştir. Bu inanç ayırımına dayanan ayrımcılık türünün ne yazık ki açık şekilde uygulanması yani kayda girmesi çok nadir görülür. Oluşan durum ayrımcılık yapanı da rahatsız ettiği için genellikle üzeri kapalı bir şekilde gerçekleşir, bu sebeple işte çıkarılan kimseler bile çoğu zaman bu detayı fark edemez. Olayın üzerinden belli bir zaman geçtikten sonra taşlar yerine oturur ve durum kısmen de olsa anlaşılır. İnanç kökenli ayrımcılığı doğuran sebepler olduğu sosyal birim içinde bile rahatsız edici görülür buna karşılık yapılması tuhaf karşılanmaz (KAYABAŞ, Ergün; KÜTKÜT, Özgür Mehmet;, 2011, s. 20-21).

3.2.7. Boy ve Kilo Kriterlerine Dayalı Ayrımcılık

McCourt ve Eldridge, işletmelerde keyfi olarak, yas ve ağırlık sınırlarının konmasını da, dolaylı da olsa bir ayrımcılık sekli saymışlardır. Dorf, boy ayrımcılığının, diğer ayrımcılık türleri (etnik, cinsiyet, din vs.) kadar toplumsal

anlamda ön planda olmasa da, varlığından bahsetmiş ve iş görenlerin is yaşamındaki bazı işlere çeşitli boy kategorilerine ayrılarak dâhil edilmesini boy ayrımcılığı olarak ifade etmiştir. Yapılan çalışmalarda bir takım meslek grupları incelediğinde yüksek konumlarda görev yapan kişilerin kendilerine göre daha düşük konumlarda çalışanlara göre ortalama bakımından iki santimetre daha uzun olduğu ve bu halin bir ayrımcılık olgusuna konu olabilirdiğini vurgulanmıştır. İşletmelerde kişilerin beden ağırlıklarına, hatta yağ oranlarına göre bile ayrımcılık yapılabilmektedir. Yapılmış bir araştırmaya göre çalışma hayatında, beden ağırlıkları bakımından kilolu sayılabilecek kişilerin kendilerine göre daha normal beden ağırlıklarına sahip kişilere göre oranla 13 kat daha fazla, obez sayılan gruba göre ise 38 kat, daha da aşırı obez kişilerin de normal vücut ağırlıkları olan kişilere göre 100 kat daha fazla ayrımcılığa maruz kalma, karşılaşma ihtimalleri vardır. Bu araştırmaya göre beden ağırlığı fazla sayılan kadınların aynı durumda olan baylara göre ayrımcılıkla karşılaşma ihtimali 17 kat daha fazladır. Bu sonuçlara göre yapılan araştırmanın neticeleri bize kilo ayrımcılığıyla yanında yine cinsiyet farkına dayanan ayrımcılığı da getirmesini işaret etmiştir. Puhl, Andreyeva ve Brownell tarafından yapılan çalışmada ise, ağırlık ve boya dayalı yapılan ayrımcılık ırk ve cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaştırılmış ve bulunan sonuçlara göre, bireylere karşı yapılan ırk ve cinsiyet ayrımcılığına yakın bir oranda ağırlık ve boy ayrımcılığının da yapıldığı ifade edilmiştir (ARSLAN, 2010, s. 48).

3.2.8. Siyasi Ayrımcılık

Tarihin hemen hemen tüm dönemlerinde gerçekleşen ayrımcılığın uygulandığı her sosyal yapıya göre değişik bir sebebi vardır. Siyasi görüş ise bu farklılık sebeplerinden birisidir. Bir demokraside eşit oy hakkı gibi, siyasi ve anayasal haklar, tıpkı cinsiyetçi ve ırki ayrımı yasaklayan kanunlar gibi, eşitliğin uygulanmasının siyasi açıdan örnekleridir. Türkiye Anayasası'nı yerini bulan temel eşitlik prensibine göre ise, iş görenlerin sadece donanım, nitelik ve kişilikleri ile ilgilenilmeli, siyasal görüş ve tutumları bunun dışına çıkarılmalıdır. Tabii bu durum yazılı olduğu gibi anlaşılmamaktadır. Firmalarda iş görmenin unsurları, ihtiyaçları ilgili olmayan ama bir şekilde de gerçekleştirilen bu ayırım metinde belirtildiği gibi siyasi ayrımcılık olarak kayıtlara geçse de işin gerekliliği bahane edilerek bu durum bazı hallerde şiddetle savunulmaktadır. Örnek olarak, kamu sektöründe karar verme hakkını kullanacak bazı yapıların esastan bazı ayırımlar yapması gerekmektedir. Bu

durum kamu çalışanları açısından, iktidarın genel politikalarına aykırı hareket etmesi zayıf bir ihtimaldir (ARSLAN, 2010, s. 66).

Siyasi ayrımcılığı açıklarken daha önce ayrımcılık ile ilgili yapılmış olan tanımlamaları referans olarak kabul edersek; herhangi bir genel geçer sebep söz konusu olmaksızın, bir bireye ya da kişilere sadece siyasi düşünceleri sebebiyle haklar ve özgürlükler bağlamında diğer bireylerden değişik ve adil olmayan bir tutuma maruz kalmasıdır (ÖZDEMİRCİ & DEMİRCİ, 2011, s. 4).

The Management Centre tarafından gerçekleştirilmiş bir çalışmada, bir takım bireylerin, iş gördürenlerin peşin hükümlerinden ortaya çıkan, işletmelerde politik tutumlarından kaynaklı ayrımcılığa maruz kaldığı saptanmış ve politik inancından kaynaklı yaptırım alan ya da kariyerinde hakkı olmasına rağmen yükselip gelişemeyen ve daha da ileri boyutta iş akdi fes edilen kabaca işten atılan kişi sayısının çok ama çok yüksek olduğu ifade edilmiştir (YEŞİLTAŞ, Mehmet; ARSLAN, Ömer Emre; TEMİZKAN, Rahman;, 2012, s. 97).

3.3. İş Hayatında Ayrımcılığın Uygulama Araçları

3.3.1. Mobbing (Duygusal Yıldırma, Baskı):

Çalışma yaşamında iş görenlere yönelik işyerinde bir diğer ayrımcılık uygulaması da baskılardır. Bu baskıların sistematik ve uzun vadeli olması gerekmektedir. Çalışana, çalışma arkadaşları ya da işvereni tarafından çeşitli politikalarla sıkıştırma, yadırgama, dışlama, kaynakları ve yetkilerini kısıtlama, ilerlemesini engelleme şeklinde ortaya çıkan durum “Duygusal Yıldırma (Mobbing)” dir (IRMAK, Emel;, 2007, s. 182). Kuzey ülkeleri ile Anglosakson ülkelerinde "mobbing" veya "mob" olarak adlandırılmaktadır. "Mob" kelimesi "kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz, kalabalık" anlamına gelmektedir. Latince'deyse "kararsız kalabalık" olarak ifade edilen mobile vulgus'ten türemiştir. "Mob" fiili "ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek" anlamındadır. "Mobbing" kelimesi bu bağlamda açıklanırsa etrafını çevirme, kalabalıkça saldırma ya da rahatsız etme anlamında kullanılmasının yanında daha fazla bir sürüde zayıf bir üyenin kendisine göre daha güçlü olan öteki hayvanlar tarafından kuşatılıp ezilme anlamında kullanılan bir kelimeydi (SAVAŞ, Fatma Burcu;, 2006, s. 6). Bu tanımın varoluşunda şahsi sebepler kadar örgütlü etkenler de görev yapar. Her insanın doğasında yer alan kıskançlık, hasetlenme, hırs, kontrolsüz ego, kötü kişilik gibi nedenlerin üzerine kötü bir idare ve elamanları, monotonluk gibi işyeri özellikleri de

eklenince mobbing için uygun bir iklim oluşturulmuş olunur. Bezdirme, dünyanın her iş kolunda sıkça ve net görülebilen, kurbanı fiziksel ve zihinsel bir şekilde derinlemesine nufus eden ve verimlilik düşüşü, işten ayrılma gibi sebeplerle kurumlara zarar veren bir hastalıktır (TANOĞLU, Şükriye Çağrı;, 2006, s. 3).

İş yerinde yıldırma, bezdirme olgusunu ilk araştıran kişilerden olan Leymann'ın 1980'li yılların başlangıcında yaptığı araştırmalarda çalışma ortamlarında bazı kişilerin zamana bağlı olarak yapı içerisinde damgalanmak ve devamında da toplu bir şiddete maruz kaldıklarını tespit ederek, çalışma ortamlarında gerçekleşen bu olumsuz durumu "Mobbing" olarak açıklamıştır. "Mobbing" terimsel olarak İngilizce dili içerisinde kendine henüz bir yer bulamamışken, onu ilk olarak 1960'lı yıllarda biyoloji disiplini yapmış olduğu çalışmalarla bilinen meşhur etoloji uzmanı Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Çalışmalarını özellikle şiddete yönelmiş davranışlar üzerinde yoğunlaştıran biyolog, "mobbing" terimini hayvanların bir yabancıyı ya da avlanmakta olan bir düşmanı yani her iki durumda da istenmeyeni defetmek amacıyla yaptıkları davranışları açıklamak için kullanmıştır. Zamana paralel, iş ortamlarında gerçekleşen bu tip psikolojik şiddet olgularını açıklamada "mobbing" terimi benimsenmiştir. "Mobbing" teriminin Türk araştırmacılar tarafından bizim kültürümüzde açıklanırken kullanılan sözcükler arasında en fazla benimsenen; "yıldırma, bezdirme", "psikolojik taciz", "zorbalık", "duygusal taciz", "psikolojik şiddet" dikkat çekmektedir. Tınaz, Bayram ve Ergin tarafından "yıldır kaçır" terimi bir seçenek olarak getirilmekle birlikte, yazarlar tarafından en sık benimsenen karşılıklardan biri olduğu için bu çalışmada "mobbing" terimine Türkçe içinde en uygun karşılık olarak "işyerinde yıldırma" terimi benimsenmiştir (DENİZ, Derya; ÜNSAL, Pınar;, 2010, s. 32).

3.2.1.1. Mobbing Özellikleri: Yıldırmanın özellikleri incelendiğinde, aşağıdaki kategoriler ortaya çıkmaktadır.

➤ Süreklilik ve sıklık.; Bezdirme yani yıldırma anlam olarak çalışma hayatının bir parçası haline gelmiş ve yaygınlaşmıştır. Yıldırıcı tutumlar sistematik bir biçimde gerçekleştiğinde, utandırma ve taciz ile sonuçlanabilmektedir. Leymann'a göre yıldırıcı bir davranış mağduru yaralayacak düzeyde olmayabilir, ancak bu davranışın sürekliliği mağdura zarar verici sonuçlar doğurabilir. Bir işletme içinde gerçekleşen istenmeyen durumun yıldırma olarak adlandırılabilmesi için,

olumsuz ve maruz kalan kimse için istenmeyen hal ve hareketlerin, davranışların sıklıkla ve tekrarlı yani sürekli olması yani olumsuz eylemin içinde “sıklık ve süreklilik” araştırmacılar tarafından kabul görmüş bir belirleyicidir. Leymann, işletme içinde gerçekteşen negatif hareketlerin yıldırıcı olarak tanımlanabilmesi için o hareketin en az haftada bir tekrarlanması gerekliliğini ileri sürer. Einarsen yıldırmanın temelinde, yapılan davranışın sürekliliğinin ve tekrarlılığının olması gerektiğini savunur. O’na göre bir davranışın yıldırıcı özellik taşıması için, öncelikle mağdura karşı belirli zaman aralıkları ile sürekli tekrarlanması gerekmektedir (GÖKÇE, Asiye Toker;, 2006, s. 42).

➤ Denge: Taraflar arasında güç dengesizliğinin olması gerekir (AKSAKAL KAYMAKÇI, Hülya;, 2008, s. 24). Yıldırma eylemleri önceleri denk erkler arasında başlar ancak birtakım sebeplerle daha sonra bu denk güçler arasındaki denge kaybolur. Bunun sebebine bakıldığında, genelde yıldırma eylemine maruz kalan mağdurun gücü saldırıyı yapandan kısmen de olsa daha azdır veya mağdur saldırgandan daha alt bir konumdadır. Böyle bir durum gerçekleşme bile mağdur, kendini savunurken sınırlı kaynaklara sahip olacağı daha alt bir konuma itilir. Hal genelde böyle olmakla birlikte, astları tarafından yıldırılmaya maruz kalan yönetim kadrosunda çalışanlarda bulunmaktadır. Ancak bunların sayısı çok fazla değildir (GÖKÇE, Asiye Toker;, 2006, s. 42).

➤ Saldırganlık: Saldırgan denilebilecek fiiller ve psikolojik tacizler, psikolojik şiddet dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir (ARISOY, Azime;, 2011, s. 22). İş yerinde gerçekleşen yıldırmanın temel odağı, mağduru iş hayatından uzaklaştırmaktır. İş yerinde bezdirme eylemi, pasif ve aktif saldırganlık sonucunda oluşur. Oluşan bu hal tamamen saldırganın benliği ile ilgilidir. Aktif saldırganlık, dikkat çekici bir şekilde mağduru hedef aldığından kendini göstermesi çabuk olur. Bununla birlikte pasif saldırganlığın görülebilmesi ise daha zordur ve başa çıkmak da bundan dolayı daha güçtür. Aslında bir kişiye karşı net bir şekilde yapılan düşmanlık ya da yapılan düşmanca hareket, iş yerinde kolay bir şekilde görülebilir. Yıldırma saldırganının tavrı aktif saldırganlıksa, mağdura direk cephe alır ve düşmanca düşüncesini mağdura gösterir. Bundan dolayı aktif saldırganlığı farkındalığı daha kolay olduğundan, bunun üstesinden gelmek de kolay olur. Pasif saldırganlıkta, saldırgan mağdura amacını açık bir şekilde net olarak belli etmez. Bununla birlikte sanki mağdura yardım ediyormuş havası görüntüsü vererek onun güvenini kazanmayı deneyebilir. Böyle bir durumla karşılaşılan mağdur kendisine zarar verecek

olan baş aktörün hemen yanı başında olduğunu bilemez. Bu şekilde sinsice yapılan düşmanlık kolay kolay ayırt edilemeyeceğinden mağdurlar bunu fark ederek önlem alması da oldukça zor ve zaman alır (GÖKÇE, Asiye Toker;, 2006, s. 48).

Örgüt içerisinde yıldırımaya eylemi yapılan kişilerin ortak bir yön ya da özelliklerinin olup olmadığı araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biri olmuştur. Burada merak konusu olan ortak özellikler olarak mağdurların cinsiyetleri ve benlik yapıları üzerine bir takım ifadeler ileri sürülmüştür. Genellikle yıldırma eylemine maruz kalan kişilere bakıldığında öz saygılarının nispeten az, sosyal mekânlarda endişeli, diğer insanlara karşı rahatsızlık duygusu uyandıran, nezaket kurallarına çok dikkat etmeden etkileşimlere giren, verimi daha az yetkin ve diğer insanlarda daha kolay saldırgan davranış dürtülerini ortaya çıkarabilen kişiler oldukları yönünde saptamalar vardır. Gandolfo adlı çalışmacının Amerikan vatandaşlarıyla yapmış olduğu yaptığı araştırmada işyerinde saldırganlığa maruz kalan kişilerin ortak özelliklerini çevreye göre fazla duyarlı, şüpheli ve daha kızgın olduklarını saptamıştır. Bununla birlikte mağdurların ortak özellikleri konusunda sayılan hususların farklı olarak baştan değil de Einharsen' göre, yıldırma tipi hareketlere maruz kalma sonucunda ortaya çıkması da mümkündür (DENİZ, Derya; ÜNSAL, Pınar;, 2010, s. 32).

3.3.1.2. Mobbingin Dereceleri

Mobbingin çalışma hayatında derecelendirildiğinde; birinci, ikinci, üçüncü dereceye sahip mobbing olarak. Bu derecelerin saptanmasında, mobbingin gerçekleşme sıklığı, gerçekleştiğinde ki şiddeti, kişilerin daha önce ki deneyimleri gibi çeşitli nedenler vardır.

- Birinci derece mobbing: kişi şiddete karşı direnmeye çalışır, erken safhalarda kaçar veya aynı işyerinde ya da daha değişik bir yerde tamamen rehabilite edilmektedir.
- İkinci derece mobbing: kişi direnme göstermez, kaçmaz bununla birlikte kişide geçici veya fiziksel rahatsızlıklar meydana gelir, eski işgücüne geri dönmekte zorlanmaktadır.
- Üçüncü derece mobbing: etkilenen kişi istihdama geri katılamaz. Ağır fiziken ve zihnen zarar görebilmektedir. Yalnızca özel uygulama içeren tedavi faydalı olabilir (ARISOY, Azime;, 2011, s. 22).

3.3.2. Ücret Politikaları

İktisadi bir terim olan ücret, emeğe üretimden düşen payın karşılığı olarak adlandırılabilir. Yakın özelliklere sahip ve aynı cin işi yerine getiren personelin aynı seviyede ücretlendirilmeleri gerekir. Yapılarda görev yapan tepe yönetim, her gün ücretleri ile ilgili kararlar alıp, bu almış oldukları kararları gerçekleştirmeye çalışırlar. Lakin ücretlendirme sistemleri açık ve belli bir plana, programa dayanmayan yani ücret politikaları düzensiz olan idarecilerin vermiş oldukları bu dayanağa muhtaç kararlar iş görenlerce sürekli olarak eleştirilmekte ve hoş karşılanmamaktadır. Bu hoşnutsuzluğun sebebi olarak herhangi bir mantıklı ve real gerçekliğe dayanmayan ücretle ilgili verilen kararların adil veya objektif temellere göre de alınmadığı inancıdır. Bu nahoş durum yanında iş görenlerin kendilerine karşı negatif(olumsuz) bir ayrımcılık yapıldığının işareti olarak da kabul edilmektedir. Ayrımcılık, kurum içinde tanımlanan eşit işe, farklı ücret verilmesi biçiminde olabileceği gibi, denk performansla sahip personelin eşit olamayan ücret düzeyine karşı gelen değişik işlere sahip olmaları biçiminde de gerçekleşebilmektedir. İşletmelerde bu ayrımcılık türü bayanların çalışma hayatına girmesiyle daha da belirgin ve dikkat çekici hale dönüşmüştür. Bu ayrım bayanlara daha farklı bir şekilde etkilemiştir. Bu farkı açıklarsak; bayanların işgücü piyasasında değer görmemesi ve bununla üzerine emeklerinin ucuz karşılığının olmasının kabul görmemesi, bayanların daha çok kısa süreli ve önem arz eden işlerde çalıştırılması, bunun yanında iş yaşamının en temek kanuni hakkı sayılan sosyal güvencesiz biçimde iş gördürülmesi ve dahasıdır (DEMİREL, Yavuz;, 2011, s. 77). Evrim Mayatürk'ün 2006 yılında yapmış olduğu bir saha çalışmasının bulgularına göre iş yaşamında faaliyet aynı şekilde gösteren bay ve bayanların arasında ücret bakımından bayanlar, doğuştan gelen bir özellikleri olan cinsiyetlerinden dolayı haksızlığa uğramaktadırlar savı genel kabul görmektedir (MAYATÜRK, Evrim;, 2006, s. 120). Bununla birlikte, Yunanistan'da 1997 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre istihdam piyasalarında dışlanmaktan korkan eşcinseller cinsel tercihlerini gizlemekte, bununla birlikte cinsel yönelimini saklamayanlar eşcinseller ise diğer çalışanlara göre daha az ücrete razı olmak zorunda kalmışlardır, Amerika Birleşik Devletlerinde benzer bir çalışanın sonunda da heteroseksüel erkek ve kadınların homoseksüel erkek ve lezbiyen bayan iş görenlere göre daha fazla ücret aldığı kanıtlanmıştır (DRYDAKIS, Nick;, 2009, s. 366).

Ücretlerin ödenme biçimi ve nedeni hakkında çalışanların yanlış algılama biçimi örgütsel ayrımcılığın temelini oluşturmaktadır. Bu tür bir algılama, iş yaşamında çalışanların kendilerini anlamsız olarak görmelerine de neden olmaktadır (DEMİREL, Yavuz;, 2009, s. 78).

3.3.3. Bilgi Paylaşımı

Bilgi nedir sorusuna verilecek en genel yanıt; insanın geçmişte öğrendikleriyle deneyimlerinin bir toplamıdır diyebiliriz. Bireyler arasındaki haberleşme ile meydana gelen danışma ağı akışı, bilginin oluşmasını sağlayacaktır. Tecrübe, değerler, inançlar ve sezgi, bilgiyi meydana getiren temel atom parçacıklarıdır (UZUN, Hatice; DURNA, Ufuk;, 2008, s. 33).

Nonaka'nın organizasyonlarda iki tür bilgi olduğunu vurgulamıştır. Bunları ifade edersek, açık ve tersi olarak da örtülü bilgidir. Açık bilgi dediğimiz, formel ve sistemli olarak elde edilebilen, açık ve net bir şekilde ifade edilebilen, insan eliyle veya bilgisayar aracılığıyla hazırlanmış dosyalar biçiminde düzenlenebilen, biçimsel şekillerde ve natürel konuşma dili olarak yararlanılan ve genişleyen bilgidir. Örnek olarak; bir ilacın prospektüsü. Örtülü bilgi denilen ise fiile, deneyime, düşünceye ve belli bir hale gömülmüş bilgidir. Örtülü bilgi kişi ve grup bazlı olarak sınıflandırılabilir. (GÖKSEL, Aykut; AYDINTAN, Belgin; DURSUN, Bingöl;, 2010, s. 89).

Bilgi paylaşımı, her örgütte şahıslar ve kısımlar arasında farklı düzeylerde farklı biçimlerde oluşur. Bilginin yapının içinde paylaşımında, işletme politikaları ve planlarının yanında iş görenlerin düşünce, kanı ve hareketleri de belirleyici görev üstlenir (YENİÇERİ, Özcan; DEMİREL, Yavuz;, 2007, s. 222). Bilgi paylaşımı, müşterek yapısal ilke ve amaçlar için çalışanların edinmiş oldukları bilgiyi iş işlemlerine aktarmaları ya da karşılıklı olarak bilgi değişim yoluyla ortaklaşa yeni bilgi elde etmeleridir. Bilgi paylaşımı, birey, örgüt ve bölümler arasında aynı düzeyde gerçekleşmeyebilir. Bilgi paylaşımında sadakat ve isteklilik esastır. Bundan dolayı bir çalışanın edinmiş olduğu bilgiyi diğer çalışanla paylaşmada bu hususu dikkate alması gerekir. Fakat bazı çalışanlar sahip oldukları bilgiyi güç kaynağı bir güvence olarak gördükleri için bilgi paylaşımına olumlu bakmazlar. Örgütsel bilginin etkisi örgüt işlemlerini, örgütün genel iş görme şeklini ve hızını, etkinliğini direk olarak etkilemektedir. Bundan dolayı bu tür bilginin çalışanlar ve yönetim arasında

açıkça paylaşılması gerekir. Özellikle örgüte yeni katılan bir kişinin bu tip bilgiden maksimum seviyede faydalanması beklenir. Fakat ne yazık ki birçok çalışan, bu tür bilgiyi örgüte yeni katılan çalışan ile paylaşmada objektif değildir. Bilgi paylaşım süreci dikkate alındığında, “eski-yeni çalışan” arasında kimi zaman doğrudan kimi zaman dolaylı olarak bilgi paylaşımında negatif ayrımcılık yapıldığı bilinen bir gerçektir. Bu durum genellikle eski çalışanlar lehine sonuçlanmaktadır (DEMİREL, Yavuz;, 2009, s. 73).

3.3.4. İş Başvurusu

Bir organizasyonda personel bulma ile görevlendirilenler, bu çalışmaya insan kaynağı planları ya da yönetimin talepleri yoluyla belirlenen uygun kadroları ortaya çıkararak başlarlar. Bu anlamda insan kaynakları planlaması, mevcut durumda yeni çalışan bulunmasına ihtiyaç duyulan kadroları ve gelecekte ihtiyaç duyulacağı düşünülen kadroları ortaya çıkarmak açısından önemlidir. Bu aşamada, ihtiyaç duyulan kadronun ilişkilendirildiği işin neler gerektirdiği, iş analizi bilgisinin ve iş analizi bilgilerinin yansımaları olan iş tanımları ve iş gereklerinin incelenmesi ile ortaya çıkarılır (EMRE, Onur;, 2010).

İş gören temin ve değerlendirme işlemlerinin doğru ve etkin bir biçimde gerçekleşmesinin ve gerekli insan kaynağının temin etmenin birinci aşaması, işe başvuru formlarının adaydan tatminkâr ve doğru bilgiyi alabilecek şekilde oluşturulması, hazırlanması olduğu söylenebilir. İşe girmek için başvuru yapan adaydan öncelikle standart başvuru formunu doldurması istenir. Başvuru formunda genellikle adayın adı, yaşı gibi demografik(eğitim durumunu, mezun olduğu okulları ve mezuniyet derecelerini); bilgileri gösterecek, daha önce bir işte çalışmışlığı varsa, o iş yerlerine ya da yerlerine ulaşılabilecek önce çalıştığı yöneticilerin iletişim bilgilerini; katıldığı kurs, seminerlerden aldığı sertifikaları belirtmesi istenir. İşe başvuru yapan adaydan yapacağı işle uzakta yakından ilgisi olmayan soruların işe başvuru formunda bulunmaması gerekir. Burada yer almaması gereken soruların en başındaysa adayın medeni durumunun, din ve mezhebinin, etnik kökeninin sorulması, henüz işe başlamadan ayrımcılık yapıldığı anlamına gelir (ARSLAN, 2010, s. 27).

İş görenler bakımından çalışma hayatına atılan ilk adım olan personel bulma sürecinde meydana gelen ayrımcı uygulamalar, diğer ayrımcı uygulamaların ortaya

çıkmasına dahi fırsat vermeyecek şekilde ve doğrudan ifade edilerek istenen bazı özellikler dolayısı ile çalışma hayatındaki diğer süreçlerden daha keskindir (EMRE, Onur;, 2010)

Ayrımcılık personel seçme süreci açısından, adayların işle ilgili olmayan kriterlere göre seçilmesidir. Phelps'in istatistiksel ayrımcılık teorisine göre karını maksimize etmek isteyen işveren bir grubun diğerlerinden daha az güvenilir ve deneyimli olduğuna inanıyorsa ve adaylar hakkında bilgi toplama maliyeti yüksekse, önyargılar karar vermede vekâlet eden bir unsur olarak toplanmayan verinin yerine geçer ve ayrımcılık ortaya çıkar. Neoklasik ekonomistlere göre ise iş gücü piyasasındaki söz konusu bu ayrımcılık ve eşitsizlik uzun süreli olmayacaktır. Çünkü temel hedefleri karlılık olan firmalar eşitsizliğin kendilerine zarar verdiğini görerek, en kısa sürede bundan vazgeçeceklerdir. Ancak çalışma hayatındaki uygulamalar bu iyimser tahminlerin gerçeklerle bağdaşmadığını göstermektedir (ŞEŞEN, Elif;, 2006, s. 44).

İşe alım aşamasında ayrımcılık ile karşılaşan aday, üreci yargıya taşıdığı anda, işe başvuru formunda olması ayrımcılığın yapılması anlamına gelebilecek olan soruların yazılı bir şekilde olması mahkemede maddi delil olarak kullanılır. Bundan dolayı bilerek ya da bilmeyerek bazı hususlara dikkat edilmesi gerekir. İş gören temininde adaydan talep edilmesi ayrımcılık suçu olarak kabul edilecek ya da edilmeyecek bilgiler tablo 8 gösterilmiştir;(TEMİZKAN, Rahman;, 2010, s. 79,80).

Tablo 9: İş Başvurusu Formu Örneği

Bilgi alınacak konu	Hakkında bilgi istemek ayrımcılık Sayılmayabilir	Hakkında bilgi istemek ayrımcılık Sayılabilir
1. İsim	<ul style="list-style-type: none"> Adayın daha önce başka bir isimle çalışıp çalışmadığı 	<ul style="list-style-type: none"> Yasal olarak ismini değiştirmiş ise gerçek ismi Adayın isminin etnik bağları
2. Yaş	<ul style="list-style-type: none"> Adayın yaşının (yasalara göre) 18'den küçük olup olmadığı 	<ul style="list-style-type: none"> Doğum tarihi Mezuniyet tarihi

3. İkamet	<ul style="list-style-type: none"> Adayın ikamet yeri ve ne zamandan beri ikamet ettiği 	<ul style="list-style-type: none"> Önceki adresleri Adayın ve ebeveynlerinin doğum yeri
4. Irk ve renk		<ul style="list-style-type: none"> Adayın ırkı veya deri rengi
5. Etnik köken ve soy		<ul style="list-style-type: none"> Adayın şeceresi, soyu, anne babası, etnik kökeni, milliyeti
6. Cinsiyet ve aile yapısı		<ul style="list-style-type: none"> Adayın cinsiyeti Bakmakla yükümlü olduğu kimse Medeni hali Çocuk bakım durumu
7. İnanç ve din		<ul style="list-style-type: none"> Adayın dinle olan ilişkileri Dinle ilgili konularda görüşleri
8. Vatandaşlık	<ul style="list-style-type: none"> Adayın bu ülkenin vatandaşı olup olmadığı Adayın vatandaş mı yoksa çalışma iznli turist mi olduğu 	<ul style="list-style-type: none"> Adayın başka bir ülkede de vatandaşlığının olup olmadığı
9. Dil	<ul style="list-style-type: none"> Adayın işle ilgili olarak hangi dilleri konuşup yazabildiği 	<ul style="list-style-type: none"> Adayın anadili, evde konuşulan dil
10. Referanslar	<ul style="list-style-type: none"> Adayın mesleki ve karakter özellikleri konusunda bilgi verebilecek kişilerin adları 	<ul style="list-style-type: none"> Adayın dini liderinin/dayısının adı
11. Akrabalar	<ul style="list-style-type: none"> İşveren tarafından halen istihdam edilmekte olan akrabaların isimleri 	<ul style="list-style-type: none"> Adayın herhangi bir akrabasının ismi veya adresi Acil durumda ulaşılabilecek kişi

12. Örgütler	<ul style="list-style-type: none"> Adayın işiyle ilgili üye olduğu kuruluşlar 	<ul style="list-style-type: none"> Adayın üye olduğu dernek ve kuruluşlar
13. Tutuklanma kaydı ve giydiği hükümler	<ul style="list-style-type: none"> Giydiği hükümler (iş performansı ile ilgiliyse) 	<ul style="list-style-type: none"> Tutuklanma sayısı ve sebepleri İş performansı ile ilgili olmadığı halde giyilen hükümler
14. Fotoğraf		<ul style="list-style-type: none"> İşe alınmadan önce başvuruda istenen fotoğraf
15. Boy / Kilo		<ul style="list-style-type: none"> İşin olmazsa olmazları hariç boy ve kiloyla ilgili sorular
16. Fiziksel sınırlar	<ul style="list-style-type: none"> Adayın işini yapabilmek için iş ortamında herhangi bir düzenleme isteyip istemediği 	<ul style="list-style-type: none"> Adayın hastalığının veya fiziksel durumunun boyutları Adayın daha önce iş kazası tazminatı alıp almadığı Geçmişte ameliyat geçirilip geçirilmediği ve tarihleri
17. Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> Adayın işle ilgili olarak aldığı eğitimler İşle ilgili aldığı eğitimlerde dereceleri diplomaları vs. ve kısa bir eğitim geçmişi 	
18. Askerlik	<ul style="list-style-type: none"> Orduda hangi branşta görev yapıldığı Askerde alınan eğitimlerin çeşidi Terhisteki rütbe 	<ul style="list-style-type: none"> Terhis olma şekli
19. Finansal Durum		<ul style="list-style-type: none"> Adayın borçları ve mal

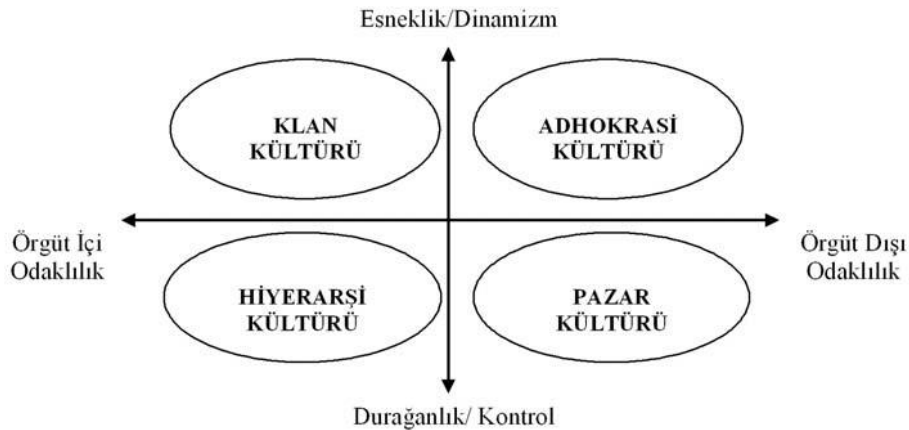
 varlığı

- İcra ve haciz işlemleri
-

3.3.5.Örgüt Kültürü Tiplerinin Ayrımcılığın Boyutlarına Olan Etkileri

Cameron “rekabetçi değerler modeli” (competing values framework) adını vermiş olduğu oluşumun, bir tarafında iç odaklılık diğer tarafta da dış odaklılık bulunur. Bu modelin bir eksenin bir uçunda esneklik ve dinamizmin, diğer uçta durağanlık ve kontrolün bulunduğu ve diğer bir eksenle kesişmesiyle meydana gelen 4 tür örgüt kültürü tipinden oluşmaktadır. Bu örgüt kültürü çeşitlerini sayarsak klan hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürleridir. Şekil 3’de görülen Klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürlerinin Ouchi’nin örgütsel kontrol stratejileri ile benzer nitelikler gösterdiği söylenebilir (ERDEM, Ramazan;, 2007, s. 65) .

Şekil 3:Cameron "Rekabetçi Değerler Modeli".



- Klan: müşteriler için esneklik, insanlar için endişe ve hassasiyeti ile iç bakım üzerinde yoğunlaşmaktadır bir organizasyon.
- Hiyerarşi: süreklilik ve denetim için gerekliliği olan iç bakım odaklanan bir organizasyon.
- Atokrasi: esneklik ve kişisellik yüksek derecesiyle, dış konumlandırma üzerinde yoğunlaşmaktadır bir organizasyon.
- Pazar: istikrar ve kontrol için ihtiyacı olan dış bakım odaklanan bir örgüt (BERRIO, Mayra A.;; 2003).

DÖRTÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz dünyasında, özellikle de bulunduğumuz coğrafyada meydana gelen savaşlar ve çatışma ortamı değişik ırk, din ve kültüre sahip bir çok insanı ne yazık ki yer değiştirmeye zorlamıştır. Özellikle de yurdumuz çok fazla göçmen denilen mültecilerin akınına uğramıştır. Bu insan selinin işletmelerde insan kaynağı alanında büyük değişim yaratmıştır. Yerleşik kültüre sahip işletmelerde neredeyse aynı dili bile konuşmayan kişilerden ucuz iş gücü adına oldukça fazla faydalanmıştır. Tabii ki bu kültürel çeşitlilik yanında istenmeyen, bununla birlikte zaten az da olsa var olan ayrımcılık olgusunu da alevlendirmiş, güçlendirmiştir.

Hem içinde bulunduğumuz zaman ile ilgili bir durum tespiti yapmak hem de şüana kadar ayrımcılık olgusunun iş yaşamında meydana gelişi hakkında detaylı bir çalışma yapılmaması bizi bu araştırmayı yapmaya iten en büyük güç olmuştur.

4.2. Yöntem:

Bu çalışma yorumlayıcı yaklaşım (fenomenoloji) benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Ayrımcılık ve kültür sosyal olgular ve bunlara bağlı gelişen durumlarında sosyal bir olaydır. Bu yaklaşımın özünde; bu durumların açıklaması için bir fen bilimci yaklaşımını reddedip, olaylar ve olguları yaşadıkları gibi insan davranışı temelli kabul edip yorumların tamamen objektif olamayacağı gerçeğini kabul etmek vardır (ALTUNIŞIK, Remzi;, 2010, s. 63).

4.3. Evren ve Örneklem:

Bu çalışmanın evrenini, İzmir ilinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem seçimi yapılırken zaman, mekân, imkân faktörleri göz önüne alınarak “kümelere göre örnekleme” türü seçilmiştir. Bu örnekleme türünde elemanların değil de grupların tesadüf eseri seçildikleri bir örnekleme türüdür. Bu grubun bir üyesi olabilmek için grup elemanlarının coğrafi bölge, aynı işletme, şube gibi ortak bir özelliğe sahip olması gerekir (ALTUNIŞIK, Remzi;, 2010, s. 139).

Araştırmaya konu olan kişiler, 2 farklı ölçekle analize dâhil edilmişlerdir. Toplam 430 kişiye ulaşılmış olup, elde edilen anketlerden, titiz bir çalışma sonucunda düzensiz ve amaç dışı doldurulmuş olan 20 anketten elde edilen veriler çalışma dışında tutularak toplam 410 anket formu “IBM Spss 25” istatistik paket programı kullanılarak bulgular elde edilmiştir.

410 kişilik bir örneklem grubu için genel kabul görmüş %95 güven aralığında, hata payı 0,05 olarak hesaplanmıştır.

Örnekleme dair detaylı demografik bilgiler Tablo 10'de görülmektedir.

Tablo 10:Örnekleme Verilerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Ankete katılanların “Cinsiyet” değişkenine göre dağılımı

	Sıklık	Yüzdeler	Toplam Yüzdeler
Erkek	193	47,1	47,1
Kadın	217	52,9	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Çalışmaya katılan katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakarsak, erkek ve kadın katılımcıların sayılarının hemen hemen birbirlerine denk olduğunu görmekteyiz. Böylelikle de özellikle “cinsiyet ayrımcılığı” içeren sorularda belli bir cinsin verdiği karar tek başına belirleyici olmayacaktır.

Ankete katılanların “Yaş” değişkenine göre dağılımı

	Sıklık	Yüzdeler	Toplam Yüzdeler
18-25	137	33,4	33,4
26-30	100	24,4	57,8
31-40	96	23,4	81,2
41-50	66	16,1	97,3
51 ve üzeri	11	2,7	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Anket çalışmasına katılanların “yaş” sınıflarının dağılımına baktığımızda yaş sınıfları arasında yoğunluğun genç çalışanlardan daha ileri yaşlara doğru azaldığı görülmektedir. Bu yoğunluk, sınıflar arasında dengeli bir dağılım göstermektedir. Bir alt sınıf ile üst sınıf arasında yüzdeler olarak az sayılabilecek bir azalış görülmektedir.

Ankete katılanların “Medeni Durum” değişkenine göre dağılımı

	Sıklık	Yüzdelik	Toplam Yüzdelik
Evli	220	53,7	53,7
Bekar	190	46,3	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Çalışmaya konu olan anket verilerinin, medeni durum ile ilgili bölümüne baktığımızda evli ve bekâr çalışanların hemen hemen yarı yarıya olduğunu görmekteyiz.

Ankete katılanların “ Şirket İçi Konum” değişkenine göre dağılımı

	Sıklık	Yüzdelik	Toplam Yüzdelik
Şirket sahibi-ort.	82	20,0	20,0
Şirket Müd.	26	6,3	26,3
Müdür Yrd.	13	3,2	29,5
Departman/Böl. Müd.	81	19,8	49,3
Personel	208	50,7	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

İşletmelerin organizasyon yapısı şeması gereği iş gördüren(işletme sahibi, Ort vs) sayısı iş gören sayısından daima az olmuştur. Bu şemayı bir piramit şekliyle de açıklayabiliriz. Bu doğal sebepten dolayı da çalışmaya konu olan anket verilerine baktığımızda iş gördürenlerin sayısının iş görenlere göre daha az olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan çalışma örgüt içerisinde gerçekleşen olası ayrımcılık hakkında örtülü bilgi vermesi açısından iş görenlerin sayısının daha fazla olması yapılan çalışmada elde edilen verilerin daha tarafsız olması anlamına da gelmektedir. İş gördürenler hiçbir zaman “doğrudan ya da dolaylı ayrımcılık” anlamına gelen faaliyetleri kabul etmeme isteği doğal bir sonuçtur.

4.4. Veri toplama araçları

Araştırma sürecinde veri toplama aracı olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, şirket pozisyonu, kurumda çalışma süresi, mesleki tecrübe gibi değişkenleri kapsayan demografik özellikler bölümü ile birlikte Örgüt Kültürü ve Ayrımcılık ölçekleri olmak üzere toplam 3 bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır.

4.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği:

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan ve gerekli izinler alınarak, geliştirilen örgüt Kültürü Ölçeğinin temel bileşenleri “Faktör Analizi ”ne tabi tutulmuştur. Tablo11’de yapılan faktör analizinin sonuçlarını gösterilmektedir.

Tablo 11: KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Örneklem Yeterlilik Testi		,652
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3293,612
	df	136
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) örneklem yeterlilik testi; faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilir (ALTUNIŞIK, Remzi;, 2010, s. 266). 0.5’den küçük KMO değerleri mevcut değişkenlerle faktör analizi yapılmasının doğru olmayacağını belirtir (AKGÜL, Aziz;, 2005, s. 428). Genel kabul görmüş KMO değeri 0.7 olmakla beraber yapılan bu çalışmada KMO değeri 0.652 gibi çok ideal bir değer çıkmıştır.

Barlett Testi; faktör analizinde bakılması gereken ikinci değeri verir. Bu testin sonucunda H0 hipotezi yani evrendeki değişkenler arasında yüksek bir korelasyon olmadığı sonucuna varılırsa, evrene ait değişkenler tekrar gözden geçirildikten sonra devam edilmelidir (KALAYCI, Şeref;, 2018, s. 322).

Araştırmada yapılan Barlett Testi değerine bakıldığında bulunan değer sig 0,000 olmakla birlikte 0.05 anlamlılık seviyesinden küçük olması sebebiyle Ho “evren korelasyon matrisi, birim matristir” şeklinde ki hipotezi reddedilir, H1 “evren korelasyon matrisinin birim matris olmadığı” hipotezi kabul edilir.

İç tutarlılık genel olarak “Cronbach Alpha(α) katsayısıyla değerlendirilir (DEVELLİS, Robert F., 2017, s. 34). Cronbach Alpha katsayısının 0.60 ile 0.80 arasında olması oldukça güvenilir, 0.80 ile 1.0 arasında olması ise yüksek güvenilirliği gösterir (KALAYCI, Şeref., 2018, s. 405). Bununla birlikte Cronbah Alpha katsayısının negatif çıkması ise ölçek içinde negatif ir korelasyon olduğunun gösterir ve ölçeğin bozulduğu anlamına gelir (AKGÜL, Aziz., 2005, s. 435).

Örgüt kültürü ölçeğinin kendi içinde alt faktörlerinin Cronbah Alpha değerline bakarsak Güç Kültürünün Alpha değerinin 0.796, Başarı Kültürünün 0.761 ve Destek Kültürünün ise 0.798 gibi yüksek bir değere sahip olduğu görülür.

Ayrımcılık ölçeğinin alt başlıklarının tek tek Alpha değerlerine baktığımızda ise; Hemşeri Ayrımcılığının 0.705, Cinsiyet Ayrımcılığının 0.825, Siyasi Ayrımcılığın 0.815, Yaş Ayrımcılığının 0.761 ve Fiziksel Ayrımcılığın ise 0.818 gibi yüksek bir güvenilirlik değerine sahip olduğu görülür. Burada yapılan Cronbach Alpha analizinde Etnik Ayrımcılığın güvenilirlik değerinin 0.625 gibi sınırdan bir değer alması ve faktör analizinde dağılımın düzensiz çıkması sonucunda bu değişken analize tabi tutulmamıştır.

4.5. Verilerin Analizi:

Çalışmanın kapsamında toplanan veriler, IBM SPSS 25. paket programıyla önce “Normal Dağılım Testine” daha sonra güvenilirlik testine daha sonra tanımlayıcı istatistiksel incelemeye tabi tutulmuştur.

Örgüt Kültürü ölçeği için elde edilen analiz sonuçlarına bakıldığında normal dağılım için referans değeri olan Skewness ve Kurtosis değerlerinin 0.021 ile 0.031 ve ayrımcılık Ölçeğinde ise bu değerlerin -0.231 ile -0.330 olduğunu görmekteyiz. Genel olarak kabul gören yaklaşımlara ve çalışmalara göre Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick , Fidell., 2013, s. 86). Basıklık ile çarpıklık değerlerinin sıfıra yakın olması normal dağılım için istenen bir ölçüttür (SAATÇIOĞLU, Özkan; DEMİR, Ergül., 2016, s. 133).

Analizin devamında ölçeğin içinde yer alan “items”lardan elde edilen veriler, çalışmanın temel unsuru olan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki ilişkiyi belirlemek ve genel bir kaniya varmak için tek tek “Çoklu Regresyon Analizine” yöntemiyle incelenmiştir. Yapılan bu çalışmada birden fazla bağımsız değişken olması ve analiz içinde korelasyon da olması sebebiyle, çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenler(kültür ve alt faktörleri), eş zamanlı olarak(aynı anda) bağımlı değişkendeki(ayrımcılık) değişimi açıklamaya çalışmaktadır (ALTUNIŞIK, Remzi., 2010, s. 238) .

4.6. Araştırmanın Hipotezleri:

Araştırma hipotezleri olarak aşağıda ki hipotezler tasarlanmıştır;

- H1 Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H2 Örgüt kültürünün güç boyutu ile hemşericilik ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3 Örgüt kültürünün güç boyutu ile cinsiyet ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H4 Örgüt kültürünün güç boyutu ile siyasi ayrımcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H5 Örgüt kültürünün güç boyutu ile fiziksel ayrımcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H6 Örgüt kültürünün güç boyutu ile yaş ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7 Örgüt kültürünün başarı boyutu ile hemşericilik ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8 Örgüt kültürünün başarı boyutu ile cinsiyet ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H9 Örgüt kültürünün başarı boyutu ile siyasi ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H10 Örgüt kültürünün başarı boyutu ile fiziksel ayrımcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H11 Örgüt kültürünün başarı boyutu ile yaş ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H12 Örgüt kültürünün destek boyutu ile hemşericilik ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H13 Örgüt kültürünün destek boyutu ile cinsiyet ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H14 Örgüt kültürünün destek boyutu ile siyasi ayrımcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H15 Örgüt kültürünün destek boyutu ile fiziksel ayrımcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H16 Örgüt kültürünün destek boyutu ile yaş ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1.BULGULAR VE YORUMLAR:

Modele ilk dâhil edilen bağımlı değişken olan Hemşeri ayrımcılığı için yapılan korelasyon analizine baktığımızda; bağımlı değişkenimiz hemşeri ayrımcılığı ile bağımsız değişkenlerimiz olan güç, destek ve başarı kültürleri arasında sig. 0.01'lik bir anlamlılık düzeyinde sadece güç kültürü ile anlamlı bir “Pearson Korelasyon Sayısı” elde edildiği görülmektedir.

Çoklu regresyon analizinde önemli olan bir nokta olan otokorelasyon sorununu tespit etmek için bakılan Durbin Watson istatistiği ve VIF değerlerini incelediğimizde DW değerinin 1.705 ve VIF değerinin de 1.050 civarında olduğunu görürüz. 1.5 ile 2.5 arası DW değerlerinin, VIF değerlerinin ≤ 5 olması otokorelasyon sorunu olmadığını göstergesidir (KALAYCI, Şeref;, 2018, s. 267).

Anova testinde 0.05 anlamlılık seviyesinde sifıra yakın bir” sig.0.03” elde edilmiş olup bu değer anlamlı kabul edilir (MORGAN, George; LEECH, Nancy;, 2004, s. 129).

Ho: “değişkenler arasında ilişki yoktur” Reddedilir

H1: “değişkenler arasında bir ilişki vardır” Kabul edilir.

Burada bulunan 0.05 anlamlılık seviyesinin altında yer alan 0.03 değeri bize modelde yer alan bağımsız değişkenlerden en az bir tanesinin modelde yer alan bağımlı değişkene etkisinin olduğunu bildirir. Bağımlı değişkenle etkileşime giren bağımlı değişkenin hangisini olduğunu ve derecesi katsayılar tablosunda yer almaktadır.

Çoklu regresyon analizinin en önemli tablosu sayılan regresyon katsayılarının bulunduğu tablo 12 katsayılar tablosuna baktığımızda;

Tablo 12: Hemşeri Ayrımcılığı Değişkeninin Katsayılar Tablosu

Standartlaştırılmamış Katsayılar / Standartlaştırılmış Katsayılar

Model	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Sabit Değer	2,957	,316		9,346	,000
Güç Kül. Ort.	,131	,046	,151	2,876	,004
Başarı Kül. Ort.	-,018	,051	-,018	-,354	,723
Destek Kül. Ort.	-,084	,062	-,069	-1,347	,179

Regresyon eşitliğine dâhil edilen bağımsız değişkenler Güç Kültürü, Başarı Kültürü ve Destek Kültürüdür. Bağımlı değişken ise Hemşeri Ayrımcılığıdır. Burada “Sig” değerine baktığımızda 3 bağımsız değişkenden sadece Güç Kültürünün Sig.0.05 anlamlılık düzeyinde sig=0.000 ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Yani güç kültürü için;

Ho= “Güç kültürü ile hemşeri ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur” reddedilir.

H2= “Güç kültürü ile hemşeri ayrımcılığı arasında bir ilişki vardır” kabul edilir.

Ho= “Başarı ve destek kültürleri ile hemşeri ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur” kabul.

H7 ve H12 “Başarı ve destek kültürleri ile hemşeri ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır” reddedilir.

Bunun anlamı, iş yeri çalışanlarının sahip oldukları güç kültürlerinin, iş yerinde oluşan ayrımcılığa olumlu etkisi vardır diyebiliriz. Güç kültürü güçlendikçe, iş yerinde oluşan iş yeri ayrımcılığı da güçlenmekte, tersi durumda güç kültürü zayıfladıkça, iş yeri ayrımcılığı da zayıflamaktadır. Bunun sayısal anlamda etkisi ise Tabloda “Beta” katsayısı olarak yer alan güç kültürüne ait satırda bulunan 0.151’dir. Bunun anlamı diğer bağımlı değişkenler dâhil edilmeyip, bağımlı değişken sabit tutulduğunda, bağımlı değişkende meydana gelebilecek bir birimlik artış da bağımlı değişkenin ona 0.151’lik etkisi olacaktır (KALAYCI, Şeref, 2018, s. 267).

Burada 3 bağımsız değişkenden hemşeri ayrımcılığına anlamlı ve olumlu etki eden tek değişkenin güç kültürü çıkması çok şaşırtıcı değildir. Çalışanlar, ister iş gören olsun isterse de iş gördüren olsun yabancılardan çok tanıdıklarıyla çalışmak isterler. Yapılan çalışmada da güç kültürünün ortalamasının diğer iki bağımsız değişkenden fazla olarak 3,5'in üzerinde bir değer çıkmıştır.

Modele dâhil edilen diğer bağımlı değişkenimiz olan “cinsiyet ayrımcılığı” için yapılan korelasyon analizine bakıldığında; bağımlı değişkenimiz cinsiyet ayrımcılığı ile bağımsız değişkenler başarı ve güç kültürleri ile arasında sig.0.05 anlamlılık düzeyinde “Pearson Korelasyon Katsayısı” anlamlı bir değere sahip olmuş, bununla birlikte cinsiyet ayrımcılığı ile destek kültürü arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Korelasyon analizinden sonra yapılan çoklu regresyon analizinde Otokorelasyon sorunu tespiti için dikkate alınan DW değerinin 1.657 ve VIF değerinin de 1.117 gibi iyi bir değere sahip olduğu yapılan analizde ortaya çıkmaktadır. Bu skora göre yapılan analizde otokorelasyon sorunu yoktur diyebiliriz. Çoklu regresyon analizinin sonuçlarında elde edilen Anova analizi çıktısında 0.05'lik anlamlılık düzeyinde elde edilen sig=0.001'lik skor bize, modelde yer alan bağımsız değişkenlerden en az bir tanesinin modelde yer alan bağımlı değişkene etkisinin olduğunu bildirir. Bağımlı değişkenle etkileşime giren bağımlı değişkenin hangisini olduğunu ve derecesi katsayılar tablosunda yer almaktadır.

Elde edilen sig=0.001'lik skorun diğer anlamı ise

Ho: “Değişkenler arasında, anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezini red.

H1: “Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini kabul.

Tablo 13 de yer alan Analizin regresyon katsayıları çıktısına bakarsak

Tablo 13: Cinsiyet Ayrımcılığı Değişkeninin Katsayılar Tablosu

Model	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Sabit Değer	3,303	,368		8,983	,000
Güç Kül. Ort.	-,150	,053	-,148	-2,828	,005
Başarı Kül. Ort.	,160	,059	,135	2,721	,007
Destek Kül. Ort.	,062	,072	,044	,865	,388

Regresyon eşitliğine dâhil edilen bağımsız değişkenler Güç Kültürü, Başarı Kültürü ve Destek Kültürüdür. Bağımlı değişken ise Cinsiyet Ayrımcılığıdır. Burada “Sig” değerine baktığımızda, Sig.0.05 anlamlılık düzeyinde 3 bağımsız değişkenden Güç Kültürünün sig=0.005 anlamlı ve Başarı Kültürünün de sig=0.007 ile anlamlı olmadığı görülmektedir. Güç Kültürü ve Başarı Kültürü bağımsız değişkenleri için buradan çıkacak yargı ise;

Ho: “Güç ve başarı kültürleri ile Cinsiyet Ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır” reddedilir.

H3 ve H8: “Başarı ve güç kültürleri ile cinsiyet ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilir.

H0: “Destek kültürü ile cinsiyet ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilir.

H13: “Destek kültürü ile cinsiyet ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır” reddedilir.

Aynı sonuçlar dikkate alınarak “Destek Kültürü ile Cinsiyet Ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur Ho hipotezi kabul edilir,

Destek Kültürü ile Cinsiyet Ayrımcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır H2 hipotezi ise reddedilir.

Katsayılar çıktısında Beta değerine baktığımızda Güç Kültürü değişkeninin, diğer iki bağımsız değişken sabit tutulduğunda iş yerinde karşılaşılan cinsiyet

ayrımcılığın negatif bir etkisi olduğunu görmekteyiz. Güç Kültürünün Beta değeri -0.148'dir. Yani Güç Kültüründe bir birimlik bir artış olduğunda Cinsiyet Ayrımcılığında yaklaşık olarak %15'lik bir düşüş gerçekleşir. Bununla birlikte pozitif bir Beta değerine(0.135) sahip olan Başarı Kültürü değişkeninin de bir birimlik bir artış söz konusu olduğunda bağımlı değişkenimiz olan Cinsiyet Ayrımcılığının skorunda yaklaşık %14'lük bir artış olacaktır.

Modele dahil edilen bir başka bağımlı değişkenimiz olan "Siyasi Ayrımcılık" için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bağımlı değişkenimiz Siyasi Ayrımcılık ile bağımsız değişkenler "Güç ve Başarı Kültürleri" ile arasında sig.0.05 anlamlılık düzeyinde "Pearson korelasyon Katsayısı" anlamlı bir değere sahip olmuş, bununla birlikte "Siyasi Ayrımcılık" ile "Destek Kültürü" arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarında gördüğümüz "Durbin Watson" değeri 1.667 olduğu görülmekte ve VIF değerin de genel olarak anlamlı olması sebebiyle analizde otokorelasyon sorunu yoktur deriz.

Çoklu regresyon çıktıları içinde yer alan Anova değerine bakıldığında sig=0.001<0.05 olarak görülmekte ve bu bize modelde yer alan bağımsız değişkenlerden en az bir tanesinin modelde yer alan bağımlı değişkene etkisinin olduğunu bildirir.

Anova çıktısında yer alan bu sig=0.001<0.05 değeri bize bu sonucu verir;

Ho: "Değişkenler arasında, anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezini red.

H1: "Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezini kabul edilir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki bu ilişkinin hangi değişkenler arasında olduğunu, yönünü ve katsayısını aşağıdaki tablo14 görmekteyiz;

Tablo 14: Siyasi Ayrımcılık Bağımlı Değişkeninin Katsayılar Tablosu

Model	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Sabit Değer	2,049	,366		5,601	,000
Güç Kül. Ort.	,159	,053	,158	3,022	,003
Başarı Kül. Ort.	-,166	,058	-,141	-2,834	,005
Destek Kül. Ort.	,149	,072	,107	2,078	,038

Çoklu regresyon analizinin en önemli çıktısı olan katsayılar çıktısında sig=0.05’lik anlamlılık seviyesinin altında her üç bağımsız değişken de yer almakla beraber destek kültürü çok sınırdaki bir değere”0.038” sahip olmaktadır. Bundan dolayı da korelasyon analizinde anlamlı bulunmamıştır.

Ho: “Güç ve Başarı bağımsız değişkenleri ile Siyasi Ayrımcılık bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi reddedilir.

H4 ve H9: “Güç ve başarı kültürleri ile Siyasi ayrımcılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilir.

H0: “destek kültürü ile siyasi ayrımcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” red.

H14 : “Başarı kültürü ile siyasi ayrımcılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilir.

Burada yer alan Sig. değerlerine bakıldığında 0.003’lük yüksek seviyede bir anlamlılığa sahip olan Güç Kültürü diğer değişkenler dikkate alınmadığında bir birimlik değişimde Siyasi Ayrımcılık üzerinde yaklaşık olarak %16’lık bir olumlu bir değişim yaratmaktadır. Tersine bir durum ise 0.005’lik ikinci sırada anlamlılık seviyesine sahip olan Başarı Kültürü değişkenimiz de bağımlı değişken olan Siyasi Ayrımcılığa negatif yönlü ortalama %17’lik bir değişim getirmektedir.

Başarı Kültürü ölçeğine baktığımızda, sonuç odaklı bir çalışma anlayışının hâkim olduğunu görürüz. Sonuçta başarı, ana amaç olmakla beraber bu başarılı sonuca giderken farklılıklara dikkat edilmemesi, sonuç odaklı çalışılması, İş yeri ayrımcılığının alt faktörü olan siyasi ayrımcılık ile başarı kültürünü arasında negatif, ters bir ilişki olması gayet normal karşılanmalıdır. Güç kültüründe ise başarıdan farklı olarak hâkim yapının benimsediği siyasi görüş ile kimse ters düşmek istemez. Bundan dolayı da güç kültürü ile siyasi ayrımcılık arasında doğrusal bir ilişki olması için doğası gereğidir.

Analize dahil edilen diğer bir bağımlı değişkenimiz olan “Fiziksel Ayrımcılık” için yapılan istatistiksel çalışmaların sonuçlarına sırasıyla bakarsak, öncelikle modele dahil edilen bağımlı değişkenimiz olan Fiziksel Ayrımcılık ile bağımlı değişkenler olan Güç, Destek ve Başarı Kültürleri arasında ki korelasyon analiz sonuçlarını incelersek, Fiziksel Ayrımcılık ile Destek Kültürü arasında sig. 0.05 anlamlılık seviyesinde “Pearson korelasyon Katsayısı” anlamlı bir değere sahip olmuş, bununla birlikte Güç ve Başarı Kültürü bağımsız değişkenleri ile anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

Analizin devamında yapılan Çoklu regresyon analizi sonuçlarında gördüğümüz “Durbin Watson” değeri 1.045 olduğu görülmekte ve VIF değenin de genel olarak anlamlı olması sebebiyle analizde otokorelasyon sorunu yoktur.

Çoklu Regresyon analizi çıktılarında yer alan Anova istatistiğinin sig. 0.05 anlamlılık seviyesinde Sig=0.001 değeri elde edilmiş olup, bu sonuç bize modele dâhil edilen bağımlı değişkenler ile bağımsız değişken arasında en bir faktörde anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösterir.

Bu anlamlı ilişkinin yönünü ve hangisi yada hangileri olduğunu ise “Regresyon Katsayılarını aşağıda ki tablo 15’de görmekteyiz;

Tablo 15:Fiziksel Ayrımcılık Bağımlı Değişkeninin Katsayılar Tablosu

Model	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Sabit Değer	3,898	,413		9,435	,000
Güç Kül. Ort.	-,005	,060	-,005	-,088	,930
Başarı Kül. Ort.	,094	,066	,071	1,430	,153
Destek Kül. Ort.	-,286	081	-,181	-3,526	,000

Regresyon katsayıları sonucuna göre Sig.0.000 ile anlamlı tek değişken “Destek Kültürü” çıkmıştır. Güç ve Başarı kültürlerinin Sig. değerleri anlamlı bulunmamıştır (AKGÜL, Aziz;, 2005, s. 335). Bu sonuçlar doğrultusunda;

Ho: “Destek kültürü değişkeni ile fiziksel ayrımcılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi reddedilir.

H15: “Destek kültürü değişkeni ile fiziksel ayrımcılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilir.

H0: “Güç ve Başarı bağımsız kültür değişkenleri ile Fiziksel Ayrımcılık bağımlı değişkeni arasında, anlamlı bir ilişki yoktur” kabul edilir.

H5 ve H10: “Güç ve başarı kültürleri değişkenleri ile fiziksel ayrımcılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır” reddedilir.

Başarı ve Güç kültürü değişkenleri sabit tutulduğunda, Fiziksel Ayrımcılık ile Destek Kültürü arasında ki regresyon katsayısı “Beta=-0.181” çıkmaktadır. Yani Destek Kültürü ile Fiziksel Ayrımcılık arasında negatif yönlü ortalama yaklaşık %19’luk bir ters ilişki söz konusudur. Bunun anlamı, iş yerinde hakim olan destek kültürünün gücü azaldıkça, iş yerinde uygulanan muhtemel fiziksel ayrımcılığın arttığında da tersi durum söz konusu olduğunda destek kültürünün gücü ve miktarı arttığında, uygulanan fiziksel ayrımcılığın gücünün ve miktarının azaldığıdır.

Araştırma modeline dahil edilen son bağımlı değişken olan “yaş Ayrımcılığı” ile bağımlı değişkenler olan Kültür Alt Faktörleri ile arasında ki ilişkiyi belirlemek için yaptığımız korelasyon analizi bulgularına bakıp, değerlendirirsek; Sig.0.05 ve 0.01 anlamlılık seviyelerinde hiçbir şekilde anlamlı bir değer görülememektedir (ALTUNIŞIK, Remzi;, 2010, s. 234). Bununla birlikte analize devam ettiğimizde aynı durumu Anova sig.0.05 anlamlılık seviyesinde sig=0253 değeri ile görmekteyiz. Modele dâhil edilen “Yaş Ayrımcılığı” ile bağımsız değişkenler arasında hiçbir şekilde bir ilişki olmadığı açıkça görülmektedir.

H0: “Modele dâhil edilen Güç, Destek ve Başarı Kültürü bağımsız değişkenler ile yaş ayrımcılığı bağımlı değişkeni arasında her hangi bir anlamlı ilişki yoktur” hipotezi kabul.

H6, H11 ve H16: “Modele dâhil edilen güç destek ve başarı kültürü değişkenleri ile yaş ayrımcılığı değişkeni arasında her hangi bir anlamlı ilişki vardır” hipotezi reddedilir.

Araştırmaya konu olan işletmelerden alınan 410 adet anket formundan elde edilen veriler ilk önce normallik devamında faktör analizi testine sokulmuş ve elde edilen bulgular anlamlı çıktığı için çalışmaya devam edilerek, güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan Cronbah Alpha testinin rakamsal sonuçları yüksek derecede anlamlı çıktığı için Korelasyon ve Çoklu Regresyon analizleriyle çalışmaya devam edilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

6.1. Sonuç Ve Değerlendirme:

Araştırma kapsamında yapılan Korelasyon ve Çoklu Regresyon analiz sonuçlarına yakından baktığımızda; 410 anket formunun eksiksiz olarak modele dâhil edildiğini, kayıp verinin olmadığını genel anlamda ortalamanın “3” ve üzeri çıktığı bilgilerine ulaşmaktayız.

Genel olarak örgüt kültürü ile iş yeri ayrımcılığı arasında ki ilişkiyi ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmanın bulgu ve devamında bağlı yorumlara baktığımızda;

Örgüt kültürünün alt bağımsız değişkenleri olan güç, destek ve başarı kültürleriyle ayrımcılığın alt bağımlı değişkenleri olan yaş, hemşericilik, politik etkenler arasında olumlu ya da olumsuz güçlü bir ilişkiden söz edebilirken yaş ayrımcılığı bağımlı değişkeninde ise daha öncede belirttiğimiz gibi her hangi bir ilişki görülmemektedir. Çalışmanın literatür kısmında da bahsedilen insan davranışlarının sosyal bir olgu olması, fen bilimlerine konu olan olaylar gibi her zaman ve her mekânda aynı sonuçları vermemesi cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili sonuçlarda etkili olmuş olabilir. Yapılan bu çalışma bundan 20 sene önce yapılmış olsaydı yaş ayrımcılığının kültür ile ilişkisi olduğunu söylemek muhtemel olabildiği gibi, bundan 20 sene sonra da diğer ayrımcılık türleri ile örgüt kültürü arasında daha farklı bir ilişki olması ihtimalinden bahsedebiliriz. Yapılan çalışma günümüz koşulları dikkate alınarak zaman bağılı olarak gerçekleştirilmiş olup, zamanın bir durum tespiti olarak da değerlendirilebilir.

Çalışmaya dâhil işletmelerin farklı departmanlarında çalışan iş gören ve iş gördüren personeli üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda örgüt kültürünün, işyeri ayrımcılığına farklı düzey ve şekillerde yadsınamaz bir etkisinin olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

6.2. Örgüt Kültürü ve Ayrımcılık Ölçeği

Sayın İlgili;

Bu anket formu, Uşak Üniversitesi'nde yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Göstereceğiniz özen ve katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Anket formunda, firma bilgisi ve özel/şahsi bilgilerin yazılması kesinlikle istenilmemektedir.

Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Tonguç Barış AKIN

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2- Yaşınız

18- 25 26- 30 31- 40 41- 50 51 ve daha fazla

3- Medeni durumunuz

Evli Bekâr

4- Eğitim durumunuz

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans
 Doktora

5-Şirketteki pozisyonunuz

Şirket Sahibi/Ortağı Şirket Müdürü Müdür Yardımcısı
Departman/Bölüm Müdürü Çalışan Personel
Diğer.....

6- Şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0- 2 yıl 3- 5 yıl 6- 10 yıl 11- 15 yıl 16 yıl ve üzeri

7- Mesleki tecrübeniz kaç yıldır?

0- 2 yıl 3- 5 yıl 6- 10 yıl 11- 15 yıl 16 yıl ve üzeri

<i>Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı hazırlanmış ölçek üzerinde 1'den 5'e kadar işaretleyiniz.</i>		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum anlamındadır.		1	2	3	4	5
A	Güç Kültürü Faktörü					
1	Hiç kimse işletme yönetimiyle ters düşmek istemez	1	2	3	4	5
2	İşletmede olup biten her şey, işletme yönetiminin denetimindedir	1	2	3	4	5
3	İşletme değişim ve yenilikler işletme yönetiminin başlatılır	1	2	3	4	5
4	İşletme ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir	1	2	3	4	5
5	Anlaşmazlıklar işletme yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür	1	2	3	4	5
6	İşletme yöneticisi, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır	1	2	3	4	5
7	Güçlü bir rekabet söz konusudur	1	2	3	4	5
B	Başarı Kültürü Faktörü					
8	İşletmede, her şeyin bir standardı vardır	1	2	3	4	5
9	İşletmede formalitelerden çok, sonuca önem verilir	1	2	3	4	5
10	İşletmede başarı desteklenir ve teşvik edilir	1	2	3	4	5
11	Ödüllendirmede başarı esas alınır	1	2	3	4	5
12	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır	1	2	3	4	5
13	İşletme yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır	1	2	3	4	5
C	Destek Kültürü Faktörü					
14	İşletmede herkes başarı düzeyinin yüksek olması için çabalar	1	2	3	4	5
15	Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir	1	2	3	4	5
16	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur	1	2	3	4	5
17	İşbirliği rekabete tercih edilir	1	2	3	4	5
18	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır	1	2	3	4	5
19	Herkes işletmenin başarısı için sorumluluk duyar	1	2	3	4	5
20	İşletmedeki herkes İşletmeyle gurur duyar	1	2	3	4	5
21	İşletmedeki herkes İşletmeyi dışa karşı korur ve savunur	1	2	3	4	5
22	İşletmedeki herkes kendini İşletmenin bir parçası olarak görür	1	2	3	4	5

<i>Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı hazırlanmış ölçek üzerinde 1'den 5'e kadar işaretleyiniz.</i>		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum, anlamındadır.						
Hemşehri Aycımcılığı						
1	İşe başvuran adaylarla hemşehri olmak, işe alımlarında etkilidir	1	2	3	4	5
2	Çalışma ortamında hemşehrilerin olması iş yaşamını kolaylaştırmaktadır	1	2	3	4	5
3	İşletmedeki terfi ve nakil durumlarında hemşericilik faktörü ön plana çıkmaktadır	1	2	3	4	5
4	İşletmede boş bir kadro oluştuğunda, öncelik hemşerilere verilir	1	2	3	4	5
5	Kendi işyerim olsa işe eleman alımında hemşerilerime öncelik verirdim	1	2	3	4	5
Cinsiyet Ayrımcılığı						
6	Bayanlar, ailevi sorumlulukları nedeniyle yönetici pozisyonlara gelmeye istekli değildir	1	2	3	4	5
7	Yönetici tipleri, erkeklere uygun kalıplar içinde oluşturulur	1	2	3	4	5
8	Astlar, kadın yöneticilerle çalışmaktan hoşnut olmaz	1	2	3	4	5
9	Kariyer gelişimi (terfi) konusunda bayanlar, cinsiyetlerinden dolayı haksızlığa uğramaktadırlar	1	2	3	4	5
10	Ücret konusunda bayanlar, cinsiyetlerinden dolayı haksızlığa uğramaktadırlar	1	2	3	4	5
Siyasi Ayrımcılık						
11	Uyum içinde çalışmak için işe alım aşamasında siyasi görüşü yakın kişiler tercih edilmesi, haksızlık değildir	1	2	3	4	5
12	Aykırı siyasi görüşe sahip personel iş ortamını bozar	1	2	3	4	5
13	Tatil günlerindeki zorunlu görevlerde siyasi görüş farklılığından dolayı hep aynı kişiler görevlendirilmektedir	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler sicil notu verirken siyasi görüşü dikkate almaktadır	1	2	3	4	5
15	Kılık kıyafet konusunda siyasi görüşe göre olumlu ya da olumsuz eleştiri yapılmaktadır	1	2	3	4	5
16	Maaşla ödüllendirme, teşekkür, ikramiye vb. ödüllendirmelerde siyasi görüş etkili olmaktadır	1	2	3	4	5
Yaş Ayrımcılığı						
17	İşe alım aşamasında gençlere daha fazla şans verilir	1	2	3	4	5
18	İlerlemiş yaşa sahip kişiler daha verimli çalışır	1	2	3	4	5
19	İşletmede orta yaş ve üzeri yaşa sahip çalışanlar daha hafif işlerde istihdam edilir	1	2	3	4	5
20	Gençler daha düşük ücretle çalışır	1	2	3	4	5
21	Yaşlıların iş bulma olanağı daha azdır	1	2	3	4	5
Fiziksel Özellik Ayrımcılığı						
22	Fiziksel engelli personel ile verimli çalışılmaz	1	2	3	4	5
23	Fiziksel engelli iş arkadaşı ile çalışmak, fazladan çalışmak anlamına gelir	1	2	3	4	5
24	Aşırı kilolu ya da zayıf kişiler ekip çalışmasını olumsuz etkiler	1	2	3	4	5
25	Fiziksel özellikler ,işe alımda etkilidir.	1	2	3	4	5
26	Çalışma hayatında giyim ve kişisel bakıma önem verilir.	1	2	3	4	5
Etnik Köken Ayrımcılığı						
27	Bazı etnik grup üyelerinin daha yüksek statüde olmaya hakları vardır	1	2	3	4	5
28	Bazı etnik grupların diğerlerinden daha kötü durumda olması haksızlıktır	1	2	3	4	5
29	Bazı etnik grup üyelerinin daha saygın olması anlaşılır bir durumdur	1	2	3	4	5
30	Eğer birisi etnik grubum hakkında kötü bir söz söyleyen birisiyle aynı ortamda çalışmak istemem	1	2	3	4	5

Kaynakça

- AKDÖL, Buket;. (2009, Kasım 9). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık. *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınılandırma*. İstanbul, Beyazıt, Türkiye Cumhuriyeti: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- AKPINAR, Taner;. (2005). AB İşgücü Piyasasında Cinsiyet Ayrımcılığının Boyutları ve Ortadan Kaldırmaya Yönelik Çabalar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 60(4), 4.
- AKSAKAL, K.H., 2008. *Çalışma Hayatında Mobbing. Çalışma Hayatında Mobbing: Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.
- ALİYEV, Rızvan;. (2010). *Örgüt Kültürü Ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Kütahya, Türkiye Cumhuriyeti: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- ARISOY, Azime;. (2011, Mayıs 10). Mobbingi Ortaya Çıkartan Faktörler: Isparta,Antalya ve Burdur'da ki Sağlık Sektöründeki Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma Onaylanmış Yüksek Lisans Tezi. *Mobbingi Ortaya Çıkartan Faktörler*, 22-23. Isparta, Isparta, Türkiye Cumhuriyeti: Süleyman Demirel Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Ana Bilim dalı.
- ARSLAN, Ö. (2010, Nisan 15). İş Gören Seçiminde Ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi ayrımcılık. *İş Gören Seçiminde Ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi*. Ankara, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- BATTAL, Ayhan;. (2007, Mayıs 25). *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Ögelerine Etkisi*. Kütahya, Türkiye Cumhuriyeti: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

- BAYBORA, Dilek;. (2010). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine. *Çalışma Ve Toplum*(24), 36.
- BAYTOK, Ahmet;. (2006, Mayıs 8). *Hizmet işletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü Onaylanmış Doktora Tezi*. Afyon, Afyon, Türkiye Cumhuriyeti: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- BOLAT, T., & AYTEMİZ SEYMEN, O. (2005). Örgütlerde Bedensel Ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığının Kavramsal Analizi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Hakemli Derrgisi*, 6(23), 36.
- CAN, Ali;. (2008). Örgüt Kültürünü Hastanelerde Toplam Kalite Uygulamalarına Uygunluğuna Testine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*, 295.
- CANSU, Onur Can;. (2006, Mayıs 11). Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi. *Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması*. Ankara, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti: Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- CASCIO, Wayne;. (1992). *Managing human resources : productivity, Quality Of Work Life Profits*. New York, Amerika Birleşik Devletleri: McGraw-Hill.
- ÇELİK, Mazlum;. (2007, Nisan 5). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alanında Bir Uygulama. *"Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alanında Bir Uygulama" Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 6. Erzurum, Erzurum, Türkiye Cumhuriyeti: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- DEMİR, Mahmut;. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri*, 8(11), 763.
- DEMİR, Nevzat;. (2005, Mart 18). Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki ilişki. *Örgüt Kültürü Ve iş tatmini Arasındaki İlişki: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul, Beşiktaş, Türkiye Cumhuriyeti: İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı.

- DEMİRBILEK, Sevda;. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Olarak İncelenmesi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Aylık*, 44(511), 13.
- DEMİREL, Yavuz;. (2009). İşyerinde Ayrımcılık:Kavramsal Bir İnceleme. *Tisk Akademi*(12), 68.
- DEMİREL, Yavuz;. (2011). İş yerinde Ayrımcılık Kavramsal Bir İnceleme. *Tisk Akademi*, 6(12), 70.
- DENİZ, Derya; ÜNSAL, Pınar;. (2010, Ocak). İşyerinde Yıldırma Uğramada Dışadönük Ve Nevrotik Kişilik Yapıları İle Cinsiyetin Rolü. "*İş, Güç*" *Endistri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(1), 22-44.
- DÖNMEZ, Burcu;. (2009, Nisan 15). *Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. İstanbul, Bakırköy, Türkiye Cumhuriyeti: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- DRYDAKIS, Nick;. (2009, August). Sexual Orientation Discrimination in The Labour Market. *Labour Economics*, 16(4), 364-372.
- DURGUN, Serpil;. (2006, Aralık). Örgüt Kültürü. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- ERDEM, Ramazan;. (2007, Ekim 2). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında ki İlişki:Elazığ İl Merkezinde ki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*(2), 63.
- EREN, Erol;. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ESBA, Mehmet;. (2009, Mayıs 15). *Truzim İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*. İzmir, Buca, Türkiye Cumhuriyeti: Doluz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FİŞ, Ahmet Murat;. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *Odtü Gelişme Dergisi*, 133.
- GÖKÇE, Asiye Toker;. (2006, Haziran 5). İş Yerinde Yıldırma: Özel Ve Resmi İlköğretim Öğretmen ve Yöneticileri üzerinde Bir Araştırma Onaylanmış

Doktora Tezi. *İş Yerinde Yıldırma: Özel Ve Resmi İlköğretim Öğretmen ve Yöneticileri üzerinde Bir Araştırma Onaylanmış Doktora Tezi*, 42-45.

Ankara, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı.

GÖKSEL, Aykut; AYDINTAN, Belgin; DURSUN, Bingöl;. (2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 88-109.

GÖREGENLİ, Melek;. (2009). *Anti- Homofobi* (1. b.). Ankara, Kızılay, Türkiye Cumhuriyeti: Kaos Yayınları.

GÜLER, Seyhan Bilir;. (2005, Nisan 14). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerlerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar. *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerlerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründeki Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. Ankara, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti: Ankara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

HASANOĞLU, Mürteza;. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü. *Sayıştay Dergisi*(52), 45.

İLHAN, Tülay;. (2006). Kültürün Örgütlenmedeki Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 286.

IRMAK, Emel;. (2007, Mayıs 24). *Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*. İzmir, Buca, Türkiye Cumhuriyeti: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

IŞIK, Ayşe Negis;. (2009). Örgüt Kültürünün BAZI Değişkenlere Göre Analizi. *Selçuk üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*(22), 190.

KABAKÇI, Hürcan;. (2007, Nisan 12). Örgüt Kültürü Kavramı. *Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Ankara, Cebeci, Türkiye Cumhuriyeti: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Ana Bilim Dalı.

- KARAKUŞ, Yeliz;. (2006, Mayıs 12). Türkiye'de ve Avrupa'da Pozitif Ayrımcılık. *Türkiye'de ve Avrupa'da Pozitif Ayrımcılık: Karşılaştırılabilir Bir Çalışma*. Ankara, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- KAYABAŞ, Ergün; KÜTKÜT, Özgür Mehmet;. (2011). *Türkiye'de Din veya İnanç Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- KİBAR, Bilge Esin;. (2010, Mayıs 26). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Bağlamında Ayrımcılık Yasağı. *Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Bağlamında Ayrımcılık Yasağı*. İstanbul, Beyazıt, Türkiye Cumhuriyeti: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı.
- KIREL, Çiğdem; KOCABAŞ, Fatma; ÖZDEMİR, Ayşe;. (2010). İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık. *Çimento İş Veren*, 5.
- KOLAT, Serkan;. (2010). *Avrupa Birliği Sosyal Politikalar Çerçevesinde Özürlülere Yönelik Ayrımcılıkla Mücadele ve Türkiye'deki Yansımaları*. Ankara: T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı.
- KÖKSAL, Kemal;. (2007, Nisan 11). Yüksek Öğretimde Örgüt Kültürü. *Yüksek Öğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*, 65. Balıkesir, Balıkesir, Türkiye Cumhuriyeti: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- KURT, Benan;. (2009, Mayıs 6). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü*. İzmir, Buca, Türkiye Cumhuriyeti: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- MAYATÜRK, Evrim;. (2006, Mayıs 10). Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama Örneği Yüksek Lisans Tezi. İzmir, Buca, Türkiye Cumhuriyeti: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.
- Mazlumder;. (2010). *Türkiye'de Dini Ayrımcılık Raporu*. İstanbul: İnsan Hakları ve Mazlumlar için Dayanışma Derneği.

- MOON, Gounghe;. (2009, Mayıs 5). Pozitif Ayrımcılık. *Pozitif Ayrımcılık*. Konya, Konya, Türkiye Cumhuriyeti: Selçuk üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖSTAN, Ece;. (2005). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Olumlu Ayrımcılık. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 204-235.
- ÖZDEMİRCİ, A., & DEMİRCİ, C. (2011). *İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasal Ayrımcılık*. İstanbul, Çağaloğlu, Türkiye Cumhuriyeti: Nobel Yayınları.
- ÖZENLİ, Sebahattin;. (2006, Mayıs 1). "İşletmelerdeki Örgüt Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*. Kütahya, Kütahya, Türkiye Cumhuriyeti: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim Dalı.
- POLAT, Mustafa Can;. (2011). örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 154.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; DÜZ, Melek;. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Yayınları.
- SATUK, Çetin;. (2006, Mayıs 23). *Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi*. Kars, Kars, Türkiye Cumhuriyeti: Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- SAVAŞ, Fatma Burcu;. (2006, Aralık 8). İş Yerinde Manevi Taciz Onaylanmış Yüksek Lisans Tezi. *İş Yerinde Manevi Taciz*, 6. İstanbul, Ortaköy, Türkiye Cumhuriyeti: Galatasaray üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Ana Bilim Dalı.
- SAVAŞ, Gökçen;. (2006, Mayıs 30). *Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik A.Ş Uygulaması*. Kütahya, Kütahya, Türkiye Cumhuriyeti: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- SÖZER, Zeynep;. (2006, Nisan 12). Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonundaki Etkisi Ve alan Uygulaması. *Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonundaki Etkisi Ve alan Uygulaması Onaylanmış Yüksek Lisans Tezi*, 3. İstanbul, Beşiktaş, Türkiye Cumhuriyeti: Yıldız teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- SÜRGEVİL, Olca;. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Aylık*, 11(20), 111-124.
- SÜRGEVİL, Olca;. (2008, Aralık 25). Farklılıkve İş Gücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım Doktora Tezi. İzmir, Buca, Türkiye Cumhuriyeti: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- ŞENEL, Özlem;. (2006, Mayıs 16). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi. *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, 138. İzmir, Buca, Türkiye Cumhuriyeti: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- ŞEŞEN, Elif;. (2006, Nisan 6). Gazatelerde Yayınlanan İş Alanlarında Ayrımcılık ve Fırsat Eşitliği. *Gazatelerde Yayınlanan İş Alanlarında Ayrımcılık ve Fırsat Eşitliği: Türkiye ve İngiltere Karşılaştırılması*. Ankara, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve tanıtım Ana Bilim Dalı.
- TANOĞLU, Şükriye Çağrı;. (2006, Nisan 12). İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama. *İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*, 3. Konya, Konya, Türkiye Cumhuriyeti: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Ana Bilim Dalı.
- TANYELİ, Çağlar;. (2008, Mart 26). Örgüt Kültürü Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri. *Örgüt Kültürü Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Konya, Konya, Türkiye Cumhuriyeti: Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Ana bilim Dalı.

- TAŞÇIOĞLU, Hümeýra;. (2010, Nisan 15). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi. *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Örnek Bir Olay*, 24,25. Sakarya, Adapazarı, Türkiye Cumhuriyeti: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- TEMİZKAN, Rahman;. (2010, Mayıs 26). İş Gören Seçim Sürecinde İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık. *İş Gören Seçim Sürecinde İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Ankara, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- TİRYAKİ, Tuğba;. (2005, Mayıs 5). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya, Kütahya, Türkiye Cumhuriyeti: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TURPÇU, Murat;. (2004, Mayıs 10). Avrupa Birliği Hukukunda İş Yerinde Ayrımcılık. *Avrupa Birliği Hukukunda İş Yerinde Ayrımcılık*. Ankara, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Ana Bilim Dalı.
- UZUN, Hatice; DURNA, Ufuk;. (2008, Haziran). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 33-40.
- VAROL, Muharrem;. (1989). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41(1), 201.202.
- YAĞMURLU, Aslı;. (1997, Ocak 2). Örgüt Kültürü Tanımlar ve Kavramlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717.
- YENİÇERİ, Özcan; DEMİREL, Yavuz;. (2007, Haziran). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 221-234.
- YEŞİLTAŞ, Mehmet; ARSLAN, Ömer Emre; TEMİZKAN, Rahman;. (2012). Political Discrimination In The Process Of Employee Recruitment and Work Life in the Organization: A Study at Hotel Establishments. *İşletme Araştırmaları Dergisi 3 Aylık*, 4(1), 94-117.

YILMAZ, Pınar;. (2010, Nisan 16). *Örgüt Kültürü ve FİNans Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul, Türkiye Cumhuriyeti: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi.

