

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
TAKIM ÖĞRENMESİ ÜZERİNE ETKİSİ:
İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **İbrahim DORUK**

İSTANBUL, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
TAKIM ÖĞRENMESİ ÜZERİNE ETKİSİ:
İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

İbrahim DORUK

Öğrenci No:

070744004

Danışman:

Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

İSTANBUL, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Takım Öğrenmesi Üzerine Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım..../.../2010

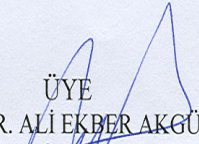
Aday: İbrahim DORUK

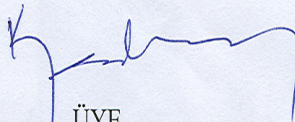
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070744004 numaralı **İbrahim DORUK**' un, "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TAKIM ÖĞRENMESİ ÜZERİNE ETKİSİ: İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA**" konulu tez, Yönetim Kurulumuzun 08.01.2010 tarih ve 2010/01 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (55) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
DOÇ. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU


ÜYE
PROF. DR. ALİ EKBER AKGÜN


ÜYE
DOÇ. DR. HALİT KESKİN

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TAKIM ÖĞRENMESİ ÜZERİNE ETKİSİ: İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan: İbrahim DORUK

Özet

Örgütlerde kültürel değişim süreçlerinin ilk basamağı mevcut durumun ortaya konulmasıdır. Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü modellerine değinilerek, takım öğrenmesi ile model eğilimlerin uyumunu araştırmaktır.

Bireylerin takımları, takımlarında örgütleri oluşturduğu düşünöldüğünde, küreselleşen dünyada artık daha hantal organizasyonlar yerine hareket kabiliyeti yüksek insan merkezli takımlar kullanılması uygun olacaktır. Mevcut iletişimin daha güçlü olduğu takımlarda uyum sağlama kabiliyeti de bir o kadar yüksektir. Etkili takım liderlerinin de piyasa ortamına girmesiyle birlikte örgütlerin esnekliği daha da artacaktır. Çalışmada ilk iki bölümde örgüt kültürü ve takım kavramı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise öğrenme kavramına değinilmiş, bu bağlamda takım ve örgüt öğrenmesi incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise model bir örgüt kültürü eğilimleri ile imalat sanayindeki firmaların takım öğrenmeleri arasındaki durumlar saha araştırması ile gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Takım, Takım Öğrenmesi

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON TEAM LEARNING: AN APPLICATION IN PRODUCTION INDUSTRY

Presented by: İbrahim DORUK

Abstract

The first step of cultural change and transitioning process in organizations is the determination of current situation. The aim of this research is to study about the adaptation of team learning with model tendencies by mentioning organizational culture models.

Individuals form teams and teams form the organizations, when it is taken into account in today' s global world it is suitable to use highly active and human centered teams instead of unnecessarily large organizations. The more efficient is the current communication in organizational teams, the higher it is to adapt the new circumstances. The flexibility of the organizations is going to increase with the participation of efficient team leaders into market. In this research, the first two chapters are about organizational culture and team. In third chapter, mentioning the learning concept, it is studied about team and organizational learning. In application part, the situations between team learnings of firms in production industry and tendencies of a organizational culture of a scale model were observed.

Key Words: Culture, Organizational Culture, Team, Team Learning

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii

1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	3
2.1. Örgüt Kültürü ve İlgili Kavramlar.....	3
2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi.....	4
2.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Diğer Kavramlar.....	5
2.3.1. Örgüt İklimi.....	5
2.3.2. Örgütsel Kimlik.....	6
2.3.3. Örgütsel Psikoloji.....	7
2.3.4. Örgütsel Sağlık.....	8
2.3.5. Örgütsel Değişim.....	8
2.3.6. Örgütsel Felsefe.....	9
2.3.7. Örgütsel Bağlılık.....	9
2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri.....	11
2.4.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	11
2.4.2. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	11
2.4.2.1. Planlama.....	11
2.4.2.2. Örgütlenme.....	12
2.4.2.3. Yürütme.....	12
2.4.2.4. Koordinasyon.....	12
2.4.2.5. Kontrol.....	13
2.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	13
2.5.1. Dil.....	14
2.5.2. Semboller.....	14
2.5.3. Temel Değerler ve Normlar.....	15
2.5.4. Temel Varsayımlar.....	15
2.5.5. Törenler.....	17
2.5.6. Hikâyeler.....	18
2.5.7. Mit.....	18
2.5.8. Liderler ve Kahramanlar.....	19
2.5.9. İnançlar.....	19
2.5.10. Adetler (Ritüeller).....	19
2.6. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	20

2.6.1. Örgütsel Faktörler	20
2.6.2. Örgüt Yapısı	20
2.6.3. Örgüt Üyeleri	21
2.6.4. Eğitim	21
2.6.5. Örgütsel İletişim	22
2.6.6. Liderlik	23
2.6.7. Motivasyon	23
2.6.8. Çevresel Faktörler	24
2.6.9. Teknolojik Çevre	24
2.7. Örgüt Kültürü Modelleri	25
2.7.1. Parsons Modeli	25
2.7.2. Jeffery Sonnenfeld Modeli	27
2.7.3. Schein Modeli	27
2.7.4. Peters ve Waterman Modeli	29
2.7.5. E. Terence Deal ve A. Allan Kennedy Modeli	29
2.7.6. Kilmann Modeli	32
2.7.7. Geert Hofstede Modeli	33
2.7.8. Harrison ve Handy Modeli	35
2.7.9. Quin ve Cameron Modeli	37
2.7.10. R. E. Miles ve C. C. Snow modeli	40
2.7.11. Ouchi' nin "Z" Kültürü Modeli	42
2.7.12. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli	43
2.7.13. Lloyd Byars Modeli	44
3. TAKIM KAVRAMI	45
3.1. Örgütlerde Takım Kavramı	45
3.2. Çağdaş Takımların Temel Özellikleri	47
3.2.1. Ortak Amaç ve Vizyona Sahip Olmak	47
3.2.2. Sağlıklı İletişimin Oluşturulması	48
3.2.3. Sağlıklı Bir Çatışma Alanı ve Yaratıcılık	48
3.2.4. Takımsal Yetkilendirme	48
3.2.5. Takıma Ait Olma Duygusu	49
3.2.6. Ortak Sorumluluğun Paylaşılması	49
3.2.7. Takıma Bağlılık	50
3.2.8. Bireysel Gelişimin Desteklenmesi	50
3.3. Örgütlerde Takım Çeşitleri	50
3.3.1. Problem Çözme Takımları	51
3.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar	52
3.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	52
3.3.4. Sanal Takımlar	53
3.4. Takım Çalışmalarının Başarısında Örgütsel Etkinlik Faktörleri	54
3.4.1. Örgütsel Destek	54
3.4.2. Süreçlere Odaklanmak	55
3.4.3. Görevlerin Yeniden Tanımlanması	55
3.4.4. Sürekli Öğrenme	56
3.4.5. Sistemlerin Yeniden Düzenlenmesi	57
3.5. Takım Başarısının Sağlanmasında Temel Stratejiler	57
3.5.1. İş Hedeflerini Belirlemek	58
3.5.2. Hızlı Çözümler Üretmek	58
3.5.3. İç Uzmanlık Oluşturmak	58

3.5.4. Bütünleşik Çözümler Kullanmak.....	59
3.6. Etkili Takım Liderinin Temel Nitelikleri.....	59
3.6.1. Yüksek Performans Kültürü Yaratmak.....	60
3.6.2. Değişimi Etkili Yönetmek.....	60
3.6.3. Paylaşımçı Bir Vizyona Sahip Olma.....	61
3.6.4. Amir Yönetici Yerine Antrenör Lider Rolü Üstlenme	61
3.6.5. İşe Bağlılığı Gerçekleştirme.....	62
3.6.6. İletişim Sürecinin Etkili Yönetimi	63
3.6.7. Güven Duygusunu Harekete Geçirmek.....	63
3.6.8. Etkili Takım Bilgi Yönetimi	64
3.7. Örgüt Kültürü ve Takım Öğrenmesi İlişkisi.....	64
4. ÖĞRENME KAVRAMI.....	66
4.1. Öğrenme Tanımı	66
4.2. Takım Öğrenmesi Kavramı	67
4.2.1. Takım Öğrenmesinin Temel Öğeleri	70
4.2.2. Takıma Dayalı Öğretimin Düzenlenmesi	71
4.3. Örgütsel Öğrenme	72
4.4. Öğrenen Örgütler	74
4.5. Öğrenen Örgüt Kavramı ve Gelişimi	75
4.5.1. Öğrenen Örgütün Gelişimi.....	77
4.5.2. Öğrenen Örgütlerin Temel Özellikleri.....	81
4.5.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Disiplinleri.....	81
4.5.3.1. Kişisel Ustalık	83
4.5.3.2. Zihni Modeller	84
4.5.3.3. Paylaşılan Vizyon.....	86
4.5.3.4. Sistem Düşüncesi	88
4.5.3.5. Takım Halinde Öğrenme.....	89
4.6. Örgüt Kültürü ve Öğrenen Organizasyonlar ile İlişkisi	90
4.6.1. Örgüt Kültürünün Öğrenen Organizasyon Kavramı Üzerindeki Etkisi.....	90
4.6.2. Öğrenen Organizasyonların Kültürel Özellikleri.....	91
4.6.3. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Kültürü Boyutları.....	93
4.7. Öğrenen Organizasyon Haline Dönüşmede Örgütsel Değerlerin Rolü ve Önemi.....	96
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TAKIM ÖĞRENMESİ ÜZERİNE ETKİSİ: OSTİM İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA.....	97
5.1. Araştırmanın Amacı.....	97
5.2. Araştırmanın Kısıtları.....	97
5.3. Araştırmanın Yöntemi	97
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	98
5.4.1. Demografik Özellikler.....	99
5.4.2. Faktör Analizi.....	100
5.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi.....	103
5.4.4. Regresyon Analizi.....	104
6. SONUÇ.....	108
KAYNAKLAR	111

EKLER

Ek-1. Anket Formu Örneği.....117

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo.1. Demografik Faktörlere İlişkin Dağılımlar	99
Tablo.2. Faktör Analizi	101
Tablo.3. Korelasyon Analizi.....	103
Tablo.4. Regresyon Analizi.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil.1. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları.....	26
Şekil.2. Deal ve Kennedy Modeli.....	30
Şekil.3. Quin ve Cameron Modeli.....	38
Şekil.4. Miles ve Snow Modeli.....	41
Şekil.5. Takım Öğrenmesi.....	68
Şekil.6. Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini.....	82
Şekil.7. Organizasyonların Öğrenme Yönünden Karşılaştırılması.....	92
Şekil.8. Araştırma Modeli.....	98
Şekil.9. Araştırma Sonuç Modeli.....	107

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü artırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün var olmasını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç, kültürdür. Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler vb. insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür.

Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışların yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir. Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantaj kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri göstermektedir. Örgüt kültürü soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma yeteneği genellikle işletme içinde bulunan yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleriyle doğru orantılıdır. Yaşanan değişim süreci örgütlerin ve projelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Takımlar ile çalışmak hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim inisiyatifi desteklenmesini kapsayan stratejik riski de kabul etmek demektir. İşletmelerde takım temelli bir örgütlenme anlayışının geliştirilmesi rekabet ortamında bir örgütlenme anlayışının geliştirilmesi rekabet ortamında başarı kazanma noktasında önemli avantajları ortaya koyarken aynı zamanda işletmelere önemli esneklikler de sağlamaktadır. Takımlarla sağlanan esneklik sayesinde işletmeler değişen iş

çevresinin daha etkin yönetme imkânına kavuşmaktadırlar. Bugün takım çalışmasının büyük önem kazandığı iş hayatında liderliğin önemi daha da artmıştır.

Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderin çalışanları ile arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Lider takımın üyelerince kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olacak liderlik sağlayabilmelidir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün işlevleri, öğeleri ve örgüt kültürü modelleri üzerinde durulmuştur. Anket taramasında kullanılmak üzere örgütsel kültür modellerinden; Quin ve Cameron modeli baz alınmıştır. İkinci bölümde; takım kavramı ve örgütlerde takım çeşitleri hususlarıyla birlikte, etkili takım liderinin özellikleri incelenmiştir. Çağdaş takımların temel özelliklerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde; öğrenme, takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme konularına göz atılmıştır. Öğrenen örgütlerin temel disiplinleri hususunda Peter Senge' nin konuya bakışı, farklı bakış açılarıyla incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, yani uygulama bölümünde ise Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki, Yenimahalle Belediyesi' ne bağlı OSTİM (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi)' nde Quin ve Cameron modeline bağlı kalarak, örgütsel kültür eğilimlerinin, takım öğrenmesi üzerine etkisi, imalat şirketleri üzerinde birebir görüşülerek, anket çalışması yapılarak, araştırılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS14.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Oluşturulan dört hipoteze ait anket sorularına verilen cevaplar; demografik özellikler, frekans dağılımları, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile incelenmiş olup, anlamlılık değerleri belirtilmiştir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır. Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir. Diğer bir açıklamada örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır (Çevik, 2002, 6-9).

Başka bir tanımda ise örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir. Örgütün kültürü var olan ve herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ve inançlara göre tanımlanır. Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Akıncı, 1998, 12).

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanları yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır. Örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Bakan, 2004, 44-48).

Örgüt kültürü ile ilgili iki tür düşünceden söz etmek uygun olur: Birincisinde kültür, organizasyonunun sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta, ikincisinde ise kültür, organizasyon ile özdeşleştirilmektedir. Kültür bir değişken olarak düşünüldüğünde, toplumdaki organizasyona geçen ya da yönetim tarafından yaratılan bir olgudur. Kültürün bireylere gelen ortak bir takım sembol ve ifadelerin ürünü olduğu savunulduğunda, kaynağının sosyal bütünleşme olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda, organizasyon ve kültür özdeştir. Organizasyon üyeleri, sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, kültürü zaman içinde yeniden ve değiştirerek üretirler.

2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristiği ve yapısı bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler. Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerlerini örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır (Demir, 2006, 4).

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Sözelimi Stephan P. Roddins “Örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” demektedir. Schein örgüt kültürünü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır (Schein, 1977, 9-20).

2.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Diğer Kavramlar

2.3.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Ertekin, 1978, 22-23). Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir.

Ancak işletme içinde çalışanlara hâkim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir. Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim; işgörenlerin, davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir. Daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Çetin, 2004, 18-19). Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar İklim, hava, ortam, atmosfer, ahlak, kişilik gibi kavramlar, örgütler açısından 1960'lı yıllardan itibaren oldukça ilgi gören konulardır. Örgüt kültürü kavramının popüler hale gelmesiyle birlikte bu konular örgüt kültürüyle birlikte ele alınmaya başlamıştır.

Kültür ve iklim, her ikisi de örgütün insani boyutuna tekabül eden kavramlardır. Bir örgütte insan kaynağı, en değerli kaynak olarak kabul edildiğine

göre, her şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir. Bunu sağlayacak iki temel etken de kültür ve iklim olarak görülebilir. Kültür ve iklim eşleştirmesinde iklim, daha çok bağımlı bir değişken olarak nitelendirilebilir. Buna göre örgüt kültürünün oluşum biçimine ve türüne göre örgüt ikliminin de farklı biçimlerde oluşması beklenebilir. Her örgüt, kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültür ve iklimini yaratır. Sistemin kültür veya iklimi biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve bunların doğal sistem içindeki yorumlarını yansıtır. Kültür ve iklim arasındaki ilişkilerde diğer bir konu ise değişimdir. Kültür, bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe dayandığı için yavaş değişir. İklim ise organizasyon gerçekleri için bir güncelliği ifade etmesi nedeniyle hızlı değişir. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Çetin, Akın ve Erol, 2001, 16).

2.3.2. Örgütsel Kimlik

Örgüt imajının bireyin örgütle bütünleşmesinin derecesini nasıl etkilediğini anlatan bir model geliştirilmiştir. Bu modelde iki kilit imaj üzerinde durulmuştur: ilki bireyin, örgütün taşıdığına inandığı merkezi, kalıcı ve farklı özellikler; diğeri ise bireyin örgüt dışındakilerinim örgüt hakkında ne düşündüğüne dair olan inançlarıdır. Modele göre, örgüt üyeleri imajın çekiciliğini değerlendirirken, kendileriyle ilgili tanımların devam etmesine, farklılık sağlamasına ve kendilerine olan güveni artırıp artırmadığına dikkat ederler (Okay, 1999, 42).

Birey; örgüt üyesi olarak kimliğinin, diğer alternatif kimliklere kıyasla daha ön planda olduğu zaman, sosyal bir grup olan örgütü tanımlayan kavramlar ile kendini tanımlayan özellikler arasında benzerlik olduğunda örgütle güçlü bir bütünleşme sağlayabilir. Buradaki tartışma noktası, bireyin sosyal bir grup olan örgütteki üyeliğinin kendisiyle ilgili tanımları nasıl etkilediğidir. Acaba spesifik bir örgütün üyesi olmak, bireyin kendisiyle ilgili tanımlarını nasıl etkileyecektir? Üyelerin örgütleri hakkında zihinlerinde yarattıkları imajlar, her üye için farklıdır.

Örgüt hakkında kalıcı, farklı ve merkezi olan paylaşılmış inançlar örgüt kimliğini yansıtır. Fakat tek bir bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütün genel kimliği ile aynı olmayabilir. Buna ek olarak, bireyin örgüt hakkında edindiği dışsal imaj, örgüt dışındakilerinim kafasında oluşan örgüt ünü ile uyuşabileceği gibi uyuşamama olasılığı da söz konusudur (Okay, 1999, 39-46).

2.3.3. Örgütsel Psikoloji

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi bir örgüt içerisinde görevli bulunan tüm bireylerin, grupların, yöneten ve yöneticilerin psiko-sosyal yapıları ve davranışları ile bu davranışların örgütün topyekûn davranışına etkisini incelemektedir. Örgütün topyekûn davranışları ise stratejik planlarının diğer plan ve kararlarının buna ilişkin politika ve uygulamalarının, örgütsel başarı üzerindeki etkisi ve ilişkisidir. Örgütsel psikoloji, çalışan insanın sorunlarını çözümleyerek mutlu ve verimli bir insan modelini amaçlar. Bu anlamda psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji bilim dallarından yardım almakla birlikte, ilgili bilim dallarıyla da aynı anlama gelmez (Eren, 2007, 2-3).

Bunlardan psikoloji insan davranışlarını inceleme yönüyle örgütsel psikolojiye yardım sağladığı gibi, farklılığı ise örgütsel psikolojinin çalışma yaşamındaki insanı konu almasıdır. Sosyoloji grup davranışlarını inceleme yönüyle örgütsel psikolojiye yaklaştığı gibi, sadece çalışan insanı konu alması da farklılığını ortaya koyar. Sosyal psikoloji, bireyin üyesi olduğu aile gibi yakın gruptaki davranışlarını inceler. İnsanın iş hayatı bu gruptan doğal olarak etkilenir. Ancak örgütsel psikoloji küçük gruplarla sınırlı değildir. Sosyal antropoloji ise bireyi bağlı bulunduğu toplumun alışkanlık ve gelenekleriyle inceler. Bunların iş hayatını etkilemesi nedeniyle örgütsel psikolojiyi de ilgilendirir. Örgütsel psikoloji ile yönetim bilimleri ilişkisi de söz konusudur. Yönetim bilimi insanları örgütün amacına doğru etkili ve verimli bir şekilde götürebilmek için örgütsel psikolojiden destek alır (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2001, 19).

2.3.4. Örgütsel Sağlık

Bedenin sağlıklı olabilmesi için vücut, akıl ve ruhun uyum içerisinde çalışması gerekir. Benzer olarak bir örgütün sağlıklı olması da; örgüt yapısı, hedef ve politikalar ve örgüt misyonunun belirli bir düzen içerisinde olmasını gerektirir. Bunların herhangi birinde oluşacak bir yetersizlik, diğerini denge dışı bırakabilir ve örgütün baştan sona tüm faaliyetlerini bozabilir.

Örgüt sağlığı kavramı, ekonomik açıdan başarılı bir örgüt oluşturabilmek için “işgören refahı ile örgütsel etkinliği” sentezlemektedir. “Sağlıklı örgüt”, “sağlıklı işyeri” veya “örgütsel sağlık” kavramları; işgören refahının ve örgüt etkinliğinin bir dizi işsel ve örgütsel karakter değişikliği ile sağlanabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Yönetim yazınında işgören sağlığını ve örgüt etkinliğini artırmak için pek çok yöntem kullanılmıştır. Fakat bu iki kavram birbirinden bağımsız olarak kabul edilmiş ve ayrı arttırılmaya çalışılmıştır. Örgüt sağlığı kavramı ise, örgüt için önemli bu iki faktörü -işgören refahı ve örgüt etkinliğini- bir arada incelemektedir. Bu nedenle de örgüt içerisinde sağlık ve performansı arttıracak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Başaran, 1982, 35-37).

Örgüt sağlığı kavramı, sadece örgütün etkin faaliyet göstermesini değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmesini de kapsar. Örgüt günlük faaliyetleri sonucunda her zaman başarılı olamaz. Sağlıklı örgütün amacı sürekli başarısızlığı engellemek ve uzun vadede büyüyüp gelişmektir. Yoğun rekabet ortamında, gelişen teknoloji ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme düzeyi ise örgüt sağlığıyla doğru orantılıdır. Aynı zamanda sağlıklı örgütte işgörenlerin sürekli öğrenmeleri ve gelişmeleri teşvik edilerek bireysel gelişim ve örgütsel öğrenme de sağlanmış olur (Şişman, 1994, 23).

2.3.5. Örgütsel Değişim

Değişme kavramına oldukça farklı anlamlar verilebilmektedir. Bunlar arasında (1) hareket, yer değiştirme veya bir durumdan diğer bir duruma geçici, (2)

gelişme, büyüme, kalkınma, (3) geleneklerin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı şekillerinin terk edilmesi (4) daha yüksek bir verimlilik ve etkinlik derecesinin gerçekleştirilmesi, v.b. sayılabilir. Örgütsel değişme, bilimsel gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucu oluşan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak kabul edilebilir. Örgütsel değişme, “örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanmaktadır. Bir başka yaklaşım ise, örgütsel değişmeyi örgütün teknolojik donanımına dayandıran yaklaşımdır. Buna göre ise, örgütsel değişim, eskimiş teknolojilerin iş görme yöntemi ve araçlarının terk edilerek yeni teknolojilerin benimsenmesi ve kullanılması ile olanaklıdır (Çetin, 2004, 65-66).

2.3.6. Örgütsel Felsefe

Örgüt felsefesi, örgüt kültürünün düşünsel temelini oluşturur. Örgüt felsefesi, bir araya gelmiş yönetici ve çalışanların ulaşmak istedikleri hedefleri ve bu hedeflere giden yolları belirtir. Felsefenin belirlenmesi, doğrudan işgörenlerin davranışlarının açıklanmasına yardımcı olur. İkinci olarak da, örgütsel kültürü açıklayarak işgörenin karmaşık olayları yorumlamasına yardımcı olmasıdır. Örgüt felsefesi, örgütsel kültürün tamamıyla özünü açıklar ya da diğer açıklamaları kültürün içine yerleştirir. Bununla birlikte örgüt felsefesi yalnız belli olayları açıklamaz, özellikle örgüt vizyonunun geliştirilmesine yardımcı olur. Üçüncü bir işlevi ise örgütsel performansı artırmak için işgörenin güdülenmesini ve örgütsel bağlılık duygusunu geliştirmeye yardımcı olmasıdır. Eğer örgütün yüksel idealleri işgörenin özel değerleriyle uyuyorsa, işgören örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde daha istekli bir çaba sergileyecektir (Okay, 1999, 117-127).

2.3.7. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme,

devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler, gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen henüz net olarak tanımlanmadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır (Köse, 2001, 219-242). Bununla birlikte örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel bağlılığın işlev ve önemi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırması, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler tartışılmış ve doyurucu cevaplar aranmıştır.

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir (Çetin, 2004, 91). Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir. Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilmeye iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

2.4.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Demir, 2006, 4-5).

2.4.2. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Yönetim sürecinde işlevler, işletmenin bütün düzeydeki faaliyetlerini ele almaktadır. İşlevler birbiriyle çok fazla etkileşime girmektedirler. İşlevlerin ilk basamağında planlama işlevi bulunmaktadır. Planlamadan sonra örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol işlevleri gelmektedir. (Ertürk, 2000, 59).

2.4.2.1. Planlama

Örgütlerin belirledikleri amaçlara ve hedeflere ulaşabilmeleri için yapılması gereken işler, kullanmaları gereken yöntemler konusunda aldıkları kararlar, örgütün stratejilerini oluşturur. Stratejilerin ve planların birer karar olduğu göz önüne alındığında, örgütsel karar verme tekniklerinin de önem taşıdığı sonucuna ulaşılır. Kararların stratejik amaçlarla uyumlu olması, alternatiflerin planlar ve ilkeler doğrultusunda değerlendirilmesinin sonucunda ve bunlarla uyumlu şekilde verilmesi, uygulanabilir (direnmelere karşı koyabilmeyi de içerir) ve düşük maliyetli olması gerekir (Dalay, 2001, 293-297).

2.4.2.2. Örgütlenme

Örgütlenme amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tamamlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için gerekli fiziksel ortamın hazırlanmasıdır. Örgütlenme sürecinin sağlıklı bir şekilde başlatılması için gerekli olan temel unsur planlamadır. İşletme, planlarda belirlenen amaçlara uygun bir örgütlenme ve bir çalışma düzeni oluşturmalıdır. Planların içeriğine uygun bir çalışma düzeni oluşturulması uygulamada başarılı sonuçlar alınmasında önemli rol oynar (Şen, 1981, 109-113).

2.4.2.3. Yürütme

Astlara yol gösterme (yönelme) ve yönetme faaliyetlerini kapsar. Yürütme işlevi işletmede yer alan kişilere, görevlerini en etkin ve verimli bir biçimde yaptırma amaç edinmiştir. Örgütün işleyişi süresince, meydana gelen olayları hemen dikkate alıp, ona göre emir verme, yönerge dağıtma ve yol göstermeyi de kapsayan yürütme işlevi, dinamik olduğu kadar sürekli ve karmaşık bir niteliğe sahiptir. Yürütme işlevinde, yönetici amaca ulaşmak için gerekli olan iş ve faaliyetleri başkalarına yaptırma durumundadır. Böylece örgütü oluşturan beşeri unsur işgörenler ve iş gördürenler olarak iki grupta düşünülebilir. Öte yandan, işletmeden birtakım yararlar sağlayan büyük bir çıkar grubu da söz konusu olabilir. İşletmede çalışan personelden hisse senedi sahiplerine, müşterilerden devlete kadar tüm çıkar gruplarının farklı amaçları ve beklentileri olmasına karşın, profesyonel yönetici işletmenin çıkarlarını dikkate alarak, amaçlar arasında bir ahenk sağlamalıdır (Ertürk, 2000, 137-138).

2.4.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Koordinasyonun iki görevi verme ve yönlendirme. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eylemlerinden haberli olmasını

öngörür. Örgüt olgusu belirli bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla insanın işbirliği yapma ihtiyacı duyması ile başlamıştır denilebilir. Bu durum, literatürde, bir kişinin ağır bir cisim kaldırmak için gücünün yetmediği bir anda, diğer kişilerle güçlerini birleştirmeleri biçiminde ifade edilmektedir (Dalay, 2001, 335-340).

Demek ki işbirliği, katılanların aynı amaçları paylaşmaları anlamını taşımaktadır. İşbirliğinin sürmesi için gerekli iki koşul; ortak amacın gerçekleşmesi ve ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bu nedenle kişiler, sistemin amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu tutulurken, onların ihtiyaçlarının belli düzeyde karşılanması bir denge yaratacak ve işbirliğinin sürmesini de sağlayacaktır. Koordinasyon, bir etkinliğe katılan bireylerin birbirlerini eylemlerinden haberi olmalarını öngörür. Bir orkestra şefinin hareketleri, nasıl ki çeşitli enstrümanları çalanlar arasında bir ahenk yaratıyorsa, koordinasyonun kullanılması da, örgütün çeşitli birim ve bölümleri arasında bir uyum yaratmaktadır (Ertürk, 2000, 179-181).

2.4.2.5. Kontrol

Bu kültür tipinin temelinde yatan etken, insanların güç sahibi olma gereksinimidir. Baskın bir liderlik tipine önem verilmektedir. Yöneticinin güçsüz düşmesine dayanılamayan bir kültür tipidir. Örgüt, çevresindeki olumsuzlukları ortadan kaldırmak için çeşitli yöntemler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütte oluşan hoşnutsuzluk veya herhangi bir olumsuzluk hemen başlatılmaktadır. Objektiflik ön plandadır. Duygusallık ve subjektiflik, potansiyel olarak örgütün istenmeyen durumlara düşmesine neden olabilmektedir. Kontrol kültürüne sahip örgütlerde genellikle yapılanmış bir iş çevresi vardır ve bu örgütler düzeni seven bireylere çekici gelmektedir (Şen, 1981, 171-175).

2.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri genel olarak, araştırmacılar tarafından soyut ve somut olarak ikiye ayrılmıştır. Soyut öğeler (inançlar, hikayeler, mitler) örgütün tavır ve davranışlarına odaklanırken, somut öğeler (törenler, semboller, liderler,

kahramanlar) ise örgütün dış çevredeki itibar göstergeleri olarak göze çarpmaktadırlar (Özenli, 2006, 24-27).

2.5.1. Dil

Dil, kültürünün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının nesilden nesile aktarılmasına kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak organizasyon üyelerinin davranışlarını etkiler. Organizasyonlar belli bir gelişim evresinden sonra kendilerine ait bir dil oluştururlar ve bu da onları diğer organizasyonlardan farklı kılar. Oluşturulan organizasyonun ortak dili, organizasyon üyelerini bir arada tutar ve karşılıklı ilişkilerini kolaylaştırır. Organizasyon üyeleri sosyalleşme süreciyle organizasyona ait dili öğrenirler. Organizasyonun kendisine ait bir dili olduğu gibi organizasyon içinde bulunan alt bölümlerinde kendi mesleklerine ve uzmanlaşma alanlarına göre bir dili olabilir. Buna "jargon" adı verilir (Battal, 2007, 81-83).

2.5.2. Semboller

Geniş anlamda kültür, insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlara denir. Kültür, insan gruplarının özel başarılarını içeren sembollerle nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonlardır. Kültürün özü, geleneksel düşüncelerden ve bilhassa onlara bağlı değerlerden meydana gelir. Kişilik birey için ne demekse, kültür de bir insan grubu için o demektir. Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörelere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) gösterir. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı

göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekân dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (Çevik, 2002, 38).

2.5.3. Temel Değerler ve Normlar

Bir organizasyonun sahip olduğu değerler, örgüt kültürünün temel belirleyicisini oluşturur. Normlar, etik kodlar ve şirket değerlerinin açıklanması değerleri oluşturan bir kaç ögedir. Bir tanıma göre değerler örgütsel varsayımlardır. Yapılan araştırmalar da değerlerin amaçların geliştirilmesine, evrimine ve organizasyon üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesinde kullanılan ortak standartların oturtulmasına katkıda bulunduğu sonucunu destekler. Belirli değerler sistemine bağlı olan bir toplumda bireylere yol gösteren, doğruyu-yanlış, olumlu-yolumsuzu belirleyen kurallar, standart oluşturur ki bunlar da normlardır (Battal, 2007, 68-72).

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. Bir toplumun kültürü geniş ölçüde normlardan oluşur. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yollardan neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir. Örgüt açısından da örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğunun benimsediği davranış kuralları ve ölçütleri bulunur. Buna örgütün normları denir. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışırken örgüt içindekilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar (Aksoytürk, 2008, 12-14).

2.5.4. Temel Varsayımlar

Antropoloji, sosyoloji ve psikoloji alanındaki birçok akademisyen, bir grubun kendisi, diğerleri ve dünyayla ilgili zımni varsayımlarının kültürün en içte yer alan temelini oluşturduğunu belirtir. Her ne kadar, bu bilinçsiz temel varsayımları farklı terminolojiler kullanarak açıklasalar da, bu temel varsayımları açık, fark edilebilen

yaratıların, değerlerin altında yatan öngörüler olarak görmektedir. Kültür literatüründe varsayımlar, kişi ya da gruplara davranma, düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen var olma ilkelerine işaret eder. Varsayımlar, organizasyon ve geniş anlamda dünyayla ilgili algılamaları, düşünceleri ve duyguları etkileyen beklentileri oluşturur. Daha sonra bu algılamalar, düşünceler ve duygular organizasyonu ve dünyayı yansıttıkları şeklinde tecrübe edilir. Örneğin, "insanlar tembeldir" varsayımı, insanlara otonomi verilmemesini içeren değerlerin ortaya çıkmasını sınırlandırır (Özenli, 2006, 29-31).

Schein, varsayımların örgüt kültürü içindeki önemini daha öncede örgüt kültürü tanımında belirttiğimiz şu kelimelerle açıklamıştır: "varsayımlar organizasyon üyelerine doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilenlerdir." İşte kültürel varsayımların gücü burada yatmaktadır. Varsayımlar ve değerler birbirleriyle uyum içindedir. Schein varsayımların, yeni değerlerin getirilmesi ve bunlara atfedilen başarının denenmesiyle değiştirilebileceğini belirtir. Eğer yeni değerler başarılı sonuçlara ulaşmaya sağlarsa, zamanla varlıkları onları temel varsayımlar seviyesine çıkarabilir (Çelik, 2008, 32-35).

Yeni değerlerin sorunları çözme karşısında getirdiği çözümler etkiliyse ve organizasyon bunun başarısını algılayarsa, değer bir bilişsel dönüşümden geçerek bir varsayıma dönüşür. Varsayımların etkisini hafife almamak gerekir. Çünkü varsayımlar kendilerini organizasyonun stratejileri formüle edilirken de gösterir. Şöyle ki; bir durum karşısında belirlenen strateji, varsayımların neler olduğunu yansıtır. İkinci temel varsayım, insanın doğasına ilişkin varsayımdır. Bu temel varsayımı ortaya çıkarmak için incelenmesi gereken unsur, insanların temel olarak iyi mi, kötü mü ya da ne iyi ne kötü olarak ele alındığına ilişkin düşüncelerdir (Battal, 2007, 77-79).

Üçüncü temel varsayım kategorisi ise çevreye ilişkin varsayımlardır. İnsanın doğa ile ilgili varsayımları olarak da tanımlanabilen bu varsayım kategorisi, organizasyon üyelerinin çevresel koşullara boyun eğme, uyum içinde olma ya da koşulları kontrol edebilme konularındaki tercihlerini içerir. Bu varsayımı ortaya çıkarmak için cevaplanması gereken soru: "İnsanların çevreye hükmedebilecekleri

inancı mı yoksa insanların doğaya boyun eğmesi gerektiği inancı mı "hâkimdir. Son temel varsayım kategorisi ise evrensellik ya da ayırıcılıktır. Organizasyonun tüm üyeleri aynı standartlarla mı değerlendiriliyor yoksa bazı bireylere karşı farklı bir yaklaşımlar ve davranışlar mı uygulanmaktadır. Çalışmada bu dört varsayım kategorisinden özellikle insanın doğasına ilişkin varsayımların ayrıntılı olarak ele alınması uygun görülmüştür (Çelik, 2008, 34-35).

Organizasyonların ve insanların yukarıdaki sorulara verecekleri cevaplar, onların insan doğası konusunda kabul ettikleri temel kültürel varsayımları yansıtır. İnsan eylemlerinin doğasıyla ilgili varsayımlar, bir kültür içinde uygun görülen ve kabul edilen insan davranışlarını kapsamaktadır. Varsayımların asıl etkisi insanların eylemlerinde ortaya çıkmaktadır.

2.5.5. Törenler

Örgüt kültüründe törenlerin dört önemli işlevi vardır; sosyalizasyon, istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak, dış çevreye mesajlar yollamak. Karar mekanizmasının merkeziyetçilikten uzaklaştırılmasında, kendi kendini yöneten takımlar kurulmasında ve elemanların bağlılıklarını ve işbirliğini kazanmada karşılaşılan engellerden biri de, insanları birbirinden ayıran simgelerdir. Örgütün genel merkezinin dış görünüşü, ofislerin büyüklüğü ve tasarımı, kullanılan mobilyalar, üst yönetime verilen arabalar ya da özel park yerleri materyal sembollere örneklerdir. Bunlar işçilere kimin önemli olduğuna, yönetimin sağladığı sosyal eşitliğe ve hangi davranışların uygun olduğuna ilişkin mesajlar yollamaktadır. Simgesel eşitlik ve resmi olmayan ortamlarda herkesin bir araya gelmesi katmanlar arasındaki yatay iletişimi geliştirir ve böylece üst yöneticiler şirkette ne olup bittiğini görebilir ve fikirlerini tüm elemanlarına aktarabilirler. Sonuç olarak örgüt kültüründe simgesi eşitlik olan firmalar, "bize karşı onlar" zihniyetini yok etmekte ve herkesin aynı amaç için çalıştığı kavramını sağlamaktadır. Örgütlerde uygulanan tören ve semboller, örgütün kültürüyle bağlantılı olarak değişiklik gösterebilir. Ancak tören ve simgeler, özellikle başarılı ve güçlü kültürlere sahip firmalarda, işgörenler arası statü farklılıklarını azaltacak ve iş yaşamı dışında hissettirecek ve bireyler arasında kader ortaklığı yaratacak şekilde gelişme gösterecektir. Böylece örgütler,

işgörenlerin işe ve örgüte karşı motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaklardır (Dinçer, 1997, 36).

2.5.6. Hikâyeler

İnsanlar duygu ve düşüncelerini anlatırken, yargılarının doğruluğunu savunurken, deyimlerden, atasözlerinden, efsanelerden, hikâyelerden, anılardan yararlanır. Bir organizasyonun tarihi, geçmişte olan olaylar, örgüt kültürünün oluşumunda çok önemli rol oynar. Örgütle ilgili anlatılan hikâyeler, anılar, başarılı örgüt üyeleri, özellikle organizasyona yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşır. Örgütsel hikâyeler, organizasyonun geçmişiyile ilgili yaşanmış birtakım olayları yansıtır (Özenli, 2006, 32).

2.5.7. Mit

Mitler, organizasyonda olmuş olayları ya da organizasyonun nasıl oluştuğunu anlatmak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır. Mit, bir sosyal grubun ya da organizasyonun değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir veya işletmenin önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek eylemi ile vurgulandığında bu eylem mite dönüşür. (Örneğin, Mc Donalds yöneticisinin bir Mc Donalds' ın önünde limuzininden inip yerdeki yağlı kâğıt parçalarını toplaması, sadece kendi işletmesinde değil, işletme literatüründe de mitleşmiştir.) Mitlerin bir kısmı gerçeklerin gözlenmesinden ortaya çıkar, diğerleri ise fantezilerden kaynaklanabilir. Fakat tüm mitlerin gerçekle bir bağlantısı vardır. İşletme içindeki mevcut mit, strateji ve eylemleri üreten teoriyi oluşturur. Stratejiler hipotezlerdir ve eylemler bu hipotezleri test eder, teoriyi doğrular veya yanlışlar (Çevik, 2002, 37).

2.5.8. Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazılarında elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir (Özenli, 2006, 32-33).

2.5.9. İnançlar

İnançlar, insan psikolojisinin değişilmez unsurlarıdır. İnsanın pozitif veya negatif kararlar vermelerini tetikleyebilirler. İnançlar birçok durumda bireysel ilkelerin kaynağı olarak öne çıkmaktadır. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Bununla birlikte farklı etnik ve kültür ortamlarından gelen çok kültürlü iş gücünün de yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimler kültür analizini iyi tanımlaması gerekir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağını, örgütün bağlı olduğu toplumun töresel, dinsel, işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlar oluşturmaktadır (Battal, 2007, 72-73).

2.5.10. Adetler (Ritüeller)

Ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir. Genellikle yazılı değildirler. Örgüt kültürünü, çalışanlar üzerinde hakim kılmak amacıyla oluşturulmaktadırlar. Temel değerler olgusu üzerindeki duruşu ve tekrarlanmaları nedeniyle ritüeller, çalışanların örgüte ait olma duygusunu geliştirirler. Yeni bir yöneticiyi tanıtmak için yapılan toplantılar ve resmi yemekler örnek olarak verilebilir. Ritüeller, arzu edilen sonuçlara ulaşmak amacıyla ortaklaşa gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Çelik, 2008, 43).

2.6. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumunda ve gelişiminde birçok çeşitli faktör etkin veya pasif olarak rol oynamaktadır. Faktörler her ne kadar içsel ve dışsal olarak ayrılma gösterebilirler de örgütün yaşamasında hayati öneme sahiptirler. Örgüt kültürünü etkileyen faktörler genel olarak örgütsel faktörler, örgüt yapısı, örgüt üyeleri, eğitim, örgütsel iletişim, liderlik, motivasyon, çevresel faktörler ve teknolojik çevreden oluşmaktadır. (Ertürk, 2000, 217-224).

2.6.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yönetim uygulamaları vb.) değişkenlerle belirlenebilmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkili olabilecek faktörlerdir (Çelik, 2008, 19-20).

2.6.2. Örgüt Yapısı

Örgütün büyük veya küçük olması, yapılanma şekli örgüt kültürünü etkiler. Çalışanı çok olan büyük örgütlerde çalışanların birbirini tanıması ve ilişki kurması güç olmasına rağmen, çalışanı az olan küçük örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler daha rahat kurulabilir. Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkezkaçlaşma derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Görev bağımlılığının işgörenlerin örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının farkına varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı artırdığı ileri sürülmüştür. İşgörenlerin örgütte hisselerinin olmaları ve kararlara katılma derecesi de örgüte bağlılığı etkilemektedir. Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu söylenilebilir.

İşgörenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler (Özalp, Uzun ve Yelkikalan, 1998, 1-2).

2.6.3. Örgüt Üyeleri

Kurucu örgüt kültürünün gelişmesinde ilk adımı atar. Ancak, örgüte giren üyeler ise çalışmalarını getirmekle kalmaz aynı zamanda duygu, düşünce, davranış ve değerlerini getirerek, örgüt kültüründe yeni oluşumların gerçekleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Çalışanlar, bir şirketin tüm informal yapısını oluşturur. Ailelerinin, toplumun ve daha önce kabul ettikleri ve kendilerine uygun gördükleri tüm davranış, ilke ve değerleri şirkete taşırlar. Çalışanlar, taşıdıkları bu değerleri birbirlerine baskın çıkararak ya değiştirirler ya da başkalarına kendi değer ve ilkelerini aşırırlar. Çalışanlar birbirlerini bu derece etkilerken bilerek ya da bilmeyerek örgütün kültürünü de etki altına alırlar. Aynı zamanda, bir örgütte çalışanlar, hem kendi yararları hem de görevleri için birlikte davranmak zorundadırlar. Birlikte davranmak, işgörenlerin aynı dili kullanmalarını; aynı inanç ve ilkede birleşmelerini; aynı kuralları, görüşleri uygulamalarını gerektirir. Birlikte davranan işgörenler, bu eylemlerini yüceltici, haklı gösterici, yargılayıcı ölçütler geliştirirler. Böylece örgüt içinde bir kültürel yapı oluşur (Özel, 1997, 120-126).

2.6.4. Eğitim

Yaş ve çalışma süresinin aksine, sonuçlar tamamıyla tutarlı olmamasına rağmen, eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif olanakları daha fazla olduğu için, bu tip bireylerin bir pozisyona veya firmaya tümüyle bağlı kalma olasılığı düşüktür (Gümüş, 1996, 59-66).

2.6.5. Örgütsel İletişim

Her örgüt devamlılığını sürdürebilmek için çevresiyle iletişim halindedir. Örgütler sürdürdükleri etkinliklerin niteliğine uygun olarak, çevrelerinden insan gücü, hammadde, bilgi ve teknoloji gibi bir takım girdiler alırlar. Ancak bu girdilerin her biri zamanla kendi içlerinde değişim gösterebilir. Örgüt, gereksinimlerine en uygun girdileri alabilmek için, çevreyle devamlı bir iletişim içinde olmak zorundadır. Ayrıca çevreden girdilere ilişkin bilgileri derleyip, değerlendirmek ve girdi seçimini öteki öğelerin yanında, çevre ile gerçekleştirildiği bu iletişime dayandırmak zorundadır (İzgören, 1999, 129-133).

Örgütsel çıktılara ilişkin olarak da benzer bir iletişim sürecine gereksinim duyulacaktır. Her örgüt çevresine mal ya da hizmet şeklinde bir takım çıktılar vermektedir. Örgütün çıktılarının niteliğinin ve niceliğinin belirlenmesinde en önemli öğelerden biri yine çevredir. Örgüt çevreye verdiği çıktılarının, çevrede yarattığı olumlu ya da olumsuz etkileri öğrenmek durumundadır. Çıktıların çevrede kabul görmesi, benimsenmesi ve sonuç olarak çevrede bir istem yaratması gereklidir ki, örgüt çıktılar karşılığında elde edeceği olanaklarla yeni girdiler edinebilsin ve devamlılığını sürdürebilsin (Konuk, 2009).

Çünkü iletişim olmadan, örgüt üyelerinin belirli bir amaç ya da amaçlara yönelik olarak, bir arada çalışmalarını mümkün gözükmemektedir. Bir örgütün çatısı altında bir araya gelen insanların güç birliği yaparak, örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken iş birliğini sağlamaya dönük olarak, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için, planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümünden sorumlu olan örgüt yönetimi, bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır. Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çerçevesinde bir araya gelmiş insanların eşgüdüm içinde çalışmasını ve iyi bir örgüt atmosferi sağlanmasını gerçekleştirmek, örgütün çevresiyle olması gereken uyumunu sağlamak gibi amaçlara sahiptir. Örgütsel iletişimi kısaca; gerek örgütün işleyişini sürdürmek, gerek örgütü hedeflerine

ulaştırmak, gerekse örgüt ve çevresi arasında girifilen devamlı bir bilgi alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Atkinson, 1997, 234).

2.6.6. Liderlik

Liderlik kavramı, sürekli araştırılan ve hakkında çalışmalar yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok örgütte veya alan yazında lider ve yönetici birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde liderlikle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir. Lider grubun bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkiye bulunan kişidir. Lider, grup üyelerinin yeterliliklerini ortaya çıkaran, yetersizliklerini gidermeye çalışan kişidir. Lider örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişidir. Liderlik bir araçtır. Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Tanımlardan yola çıkarak liderlik için bazı ortak kavramlar ortaya koymak mümkündür. Ancak burada yöneticilik ile liderlik arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir. Öncelikle belirtmek gerekir ki yöneticilik ve liderlik aynı şey değildir. Yönetim, insanları etkileme gücünün formal yollarla elde edilmesidir. Hâlbuki liderlik, sosyal etkileme süreciyle meydana gelir (Şişman, 2002, 4-5).

2.6.7. Motivasyon

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir. İnsan davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Beşeri davranışlar ile ilgili kuramlar ortaya atılırken, bunların ağırlık

noktasını insan gereksinmelerinin incelenmesi oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışa yönelten gereksinmeleri bilmek gerekir. Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene, davranış güdüsü (motivasyon) denir (Baltaş, 2001, 170-171).

2.6.8. Çevresel Faktörler

Örgütsel açıdan çevre, örgütün içinde yer aldığı, faaliyetlerini sürdürürken karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu, siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyokültürel çevreyi içine almaktadır. Örgüt üyeleri, örgütün içinde yer aldığı söz konusu dış çevreyi etkileyebileceklerine, kontrol edebileceklerine, yönlendirebileceklerine, değiştirebileceklerine inanabilecekleri gibi; onu etkileme, kontrol etme, yönlendirme ve değiştirme gücüne sahip olmadıklarına; bu nedenle de söz konusu çevreye boyun eğmek, ona tabi olmak, uymak gerektiğine de inanabilirler. Bu bağlamda bir örgütün amaç ve görevle ilgili temel sayıtları, kendini çevresel gerçeklerin dışında ve ondan soyutlanmış kabul ediyor, dış çevreyi ve bu çevre içinde yer alan örgütün müşterilerini, rakiplerini görmezden geliyorsa; bu örgütün sonuçta yaşamını sürdürme konusunda sıkıntılarla karşılaşacağı söylenebilir (Başaran, 1982, 15-19).

2.6.9. Teknolojik Çevre

Teknoloji denildiği zaman akıllara sadece organizasyonun sahip olduğu makineler, aletler ve bilgisayarlar gelmemelidir. Teknolojinin etkisi çok farklı örgütsel unsurlar üzerinde açıkça görülebilir. Teknoloji, organizasyon içindeki grupların oluşumunu, yapısını, üye profilini etkiler. Örgütsel iletişim akışını değiştirir. Teknoloji, organizasyon içindeki gücün kullanılma şekli ve ücret yapısı üzerinde de etkilidir. Teknolojinin organizasyon üzerindeki etkileri sadece bu unsurlarla sınırlı değildir. Aynı zamanda her teknoloji, beraberinde yeni değerleri ve ilişki şekillerini getirir. Günümüzde işletmeler tarafından kullanılan enformasyon teknolojileri, üst düzeyde inisiyatif ve otonomi gerektirmektedir. İşletmeler tarafından kullanılan bu yeni teknolojiler, bireysel düzeyde kişilerin eylem, algılama

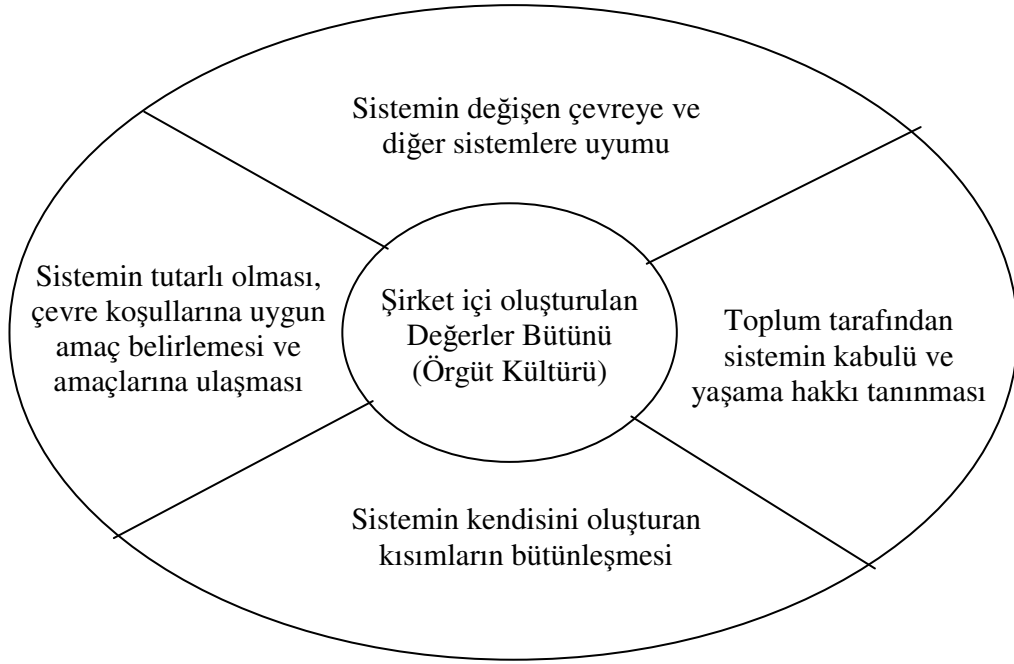
ve düşünce biçimlerinin değişimine yol açtığı gibi, organizasyonun değerlerinin ve varsayımlarının da değişimine neden olmaktadır (Elma ve Demir, 2000, 23-24).

2.7. Örgüt Kültürü Modelleri

Araştırmacılar, çeşitli yönlerden inceledikleri örgüt kültürünün; örgüt yapılarına ve çevresel şartlara göre şekillendiğini tespit etmişlerdir. Karar mekanizmaları, hiyerarşik sınıflandırmalar, çevresel etkileşimler ve kontrol gibi mekanizmaların kullanım şekli ve derecesine göre pek çok değişiklikler gören araştırmacılar inceleme kriterlerine göre kendi modellerini oluşturmuşlardır (Özenli, 2006, 39).

2.7.1. Parsons Modeli

ABD’li psikolog Talcot Parsons’ un modelinde dört fonksiyon bulunmaktadır (Şekil.1.). Bunlar; uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainman), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun isimlerinden dolayı model “AGIL” adıyla da anılmaktadır (Eren, 2007, 142):



Şekil.1. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak : Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Bası, İstanbul: Beta Yayınları, s. 143.

Şekil.1.'e göre; uyum ve amaca ulaşma kavramları nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değişeceğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejiler oluşturulmalıdır. Parsons' un diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve yasallık kavramları daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin yasal olması demek toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir. Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler "AGİL" fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri bu örgütün çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir (Aksoytürk, 2008, 25).

2.7.2. Jeffery Sonnenfeld Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffery Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmada örgütlerde dört kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarına veya liderlik biçimlerinin değişmesinden dolayı bir diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir. Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü örgüt kültürleri bulunabilmektedir. Jeffery' nin bahsettiği bu dört kültür; beybol takımı kültürü, kulüp kültürü, akademi kültürü ve kale kültürüdür. Beybol takımı kültürü: Yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireyin örgüte olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önem taşımamaktadır ve ikinci planda kalmıştır. Kulüp kültürü: Örgütte uzun yıllar çalışmanın, insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun, gruba bağlılığın ve sadakatin önem taşıdığı ve bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır. Akademi kültürü: ihtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar. Kale kültürü: Bu kültür türünde ortak bir yaşam ve birliktelik en önemli konuyu oluşturmaktadır. İsminin de çağrıştırdığı gibi kaleyi korumak için sergilenen birliktelik ve mücadele burada esastır (Özenli, 2006, 22-23).

2.7.3. Schein Modeli

Schein'a göre örgüt kültürünün üç belirli seviyesi vardır. Kültürün özünde varsayımlar, bunun üzerinde inançlar, değerler ve tutumlar, en üst seviyede ise çıktılar yer alır. Çıktılar örgüt kültürünün en belirgin görsel öğeleridir. Bu göstergeler organizasyon yapısının fiziksel ve sosyal yönüne işaret eder. Maddi unsurlar, fiziksel düzen, teknoloji, dil, davranışsal modeller, semboller bazı çıktı örnekleri olabilir. İnançlar, değerler ve tutumlar ise gerçekten değer ve öneme sahip oldukları kabul edilen felsefeler, sosyal prensipler, amaç ve standartlardır. Varsayımlar ise sorgulanmadan kabul edilen inançlardır. Schein' e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır: Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme: Birincil amaç açıkça ya da üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılmasıdır. İkinci işlevi olan örgütün çevreyle

bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözme şartları şunlardır (Aksoytürk, 2008, 38-42);

a. Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyelerini birbirlerine bağlayan, iletişim sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirlerini anlamayacağı için bir sosyal örgüt ya da grubun varlığından söz edilemez.

b. Grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçütleri: Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.

c. Güç ve konum: Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir.

d. Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kuralları oluşturulmalıdır.

e. Ödüller ve cezalar: Örgütlerde hangi davranışların iyi ve arzu edilen, hangilerinin ise arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışların maddi ve manevi ödül kazandıracığını, hangilerinin ise cezalandırılacağını ya da ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir (Aksoytürk, 2008, 38-39).

f. İdeoloji ve din: Bütün örgütler, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik ya da manevi değerlerin oluşması, bu durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.

Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme: örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması ya da en azından etkilerini hafifletmesidir.

2.7.4. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) örgütlerinin başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardır. Peters ve Waterman bu eserlerinde birçok örgütü inceleyerek, bu örgütlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı örgütlerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Bu sekiz temel değer şunlardır (Peters ve Waterman, 1987, 46-49);

1. Peşin hükümlerle eylemden yana olmak,
2. Müşterilerle yakın ilişki,
3. Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme,
4. Üretimi, insan faktörünü iyi kullanarak artırma,
5. Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi,
6. Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek,
7. Yalın biçim, az kurmay,
8. Hem gevşek hem de birbirlerine bağlı sıkı bir örgüt.

2.7.5. E. Terence Deal ve A. Allan Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce örgüt kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır (Battal, 2007, 118). Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, örgütün aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır (Şekil.2.).

Çevreden geri besleme		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<u>sert erkek, maço kültür</u> yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<u>şirketin üzerine</u> <u>iddiaya gir kültürü</u> havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermeye yoğun projeler
Düşük risk kararları	<u>çok çalış/sert oyna</u> <u>kültürü</u> moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>süreç kültürü</u> hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Şekil.2. Deal ve Kennedy Modeli

Kaynak: Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Bası, İstanbul: Beta Yayınları, s. 152.

Şekil.2.' deki kültürel sınıflamalar şunlardır; sert erkek/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür. Sert Erkek, Maço Kültürü: Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşulda ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan örgütlerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesiyle adlandırılmıştır. Bu kültürü uygulayan örgütler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür örgütlerde, yıldız olan bireylerdir, gruplara ve takımlara önem verilmez (Battal, 2007, 118). Böyle bir kültürü benimseyen örgütler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde de başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli planlar daha çok tercih edilirler. Ayrıca çoğu zaman içgüdülere önem verilir.

Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü: Geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de çok düşüktür, bu yüzden bu tür örgütlerde devamlı surette

sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir. Maço kültürün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hâkimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan örgütlerde gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan işletmelerde bu kültür hâkimdir (Eren, 2007, 153-154).

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi, NASA'yı içeren uzay endüstrisi, ilaç ve kimya endüstrileri de bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir (Aksoytürk, 2008, 32).

Bu tür örgütler Ar-Ge' de büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok önem verilir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem de yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler.

Süreç Kültürü: Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızında yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür örgütler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir. Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdir. Ünvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğiliminde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikâyeler vardır (Eren, 2007, 155).

2.7.6. Kilmann Modeli

Ralph H. Killmann, örgüt kültürünün görevini her hususu harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımadır. Böylece iyi ya da kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir. Kilmann buna göre kültürü bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır (Özenli, 2006, 44).

1. Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler: Hiyerarşik yapılar oluşturmuş, tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları ve kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılırdı. Bu nitelikteki kültüre sahip olan örgütler, genelde belirli bir büyüklüğe ulaşmış, oturmuş bir yapının, belli bir süre çalışmış ve sistem geliştirmiş olmanın avantajını taşır. Ayrıca örgüt daha fazla çaba sarf etmeye gerek duymadan denenmiş ve örgüt tarafından kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş kültürü değiştirmek de çok zordur (Özenli, 2006, 44).

2. Bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan yenilikçi kültürler: Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen Dünya’da ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. O halde bu durumda oturmuş bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilebilir. Bu kültürün liderleri de girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş olmalıdırlar. Yenilikçi ruha sahip insanlar; yaratıcı, risk alma cesaretini gösteren, ekibini ateşleyen ve bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmayan kimselerdir. Onlara göre örgüt; inanç, yaratıcılık, değişim, başarı ve yeniliktir (Aksoytürk, 2008, 40).

2.7.7. Geert Hofstede Modeli

Geert Hofstede 1967 yılından 1973 yılına kadar çalışanların tutum ve değerleri üzerine 100.000 birey üzerinde araştırma yapmış ve veri toplamıştır. Bu veriler 40 ülkedeki kültürel boyutların karşılaştırılmasına imkân tanımıştır. Hofstede'ye göre kültür kalıtsal değildir, kültür öğrenilir. Kültür kişinin genlerinden değil, sosyal çevresinden türemektedir. İnsanın doğumuyla birlikte aile içinde gelişir, eğitim sırasında okullarda ve daha sonra örgütlerde şekillenir ve direnç kazanır. Bu aynı zamanda ulusal kültürün bir parçasıdır. Hofstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir (Aksoytürk, 2008, 33-34).

Güç Mesafesi Özelliği: Güç mesafesi, daha az güce sahip olan örgüt üyelerinin, güçlerin eşit dağılmadığına inanmaları anlamına gelir. Bir ülke halkı, yapısı gereği daha güçlü olanların sözlerinin körü körüne yerine getirilmesine inanıyorsa, o ülkenin güç mesafesi yüksektir. Hofstede'ye göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi insan olarak görmektedir. Gücün kullanımı hukuki, iyiyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır. Herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, sosyal bir sistemin değiştirilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta ve güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir (Özenli, 2006, 46).

Belirsizlikten Kaçınma Özelliği: Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir. Bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş

kriterlerinden başka kriterlerle de seçilebilirler. İşgörenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez (Aksoytürk, 2008, 34).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İşgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. İşgörenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez.

Bireycilik / Kolektivizm Özelliği: Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha fazla önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayısı düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler. Kolektivizm bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir. Toplumlardaki bireycilik/kolektivizmin derecesi örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir. Bireyselci toplumlarda bulunan örgütlerde; örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. Birey, kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar hakimdir, bireysel başarı ve bireysel inisiyatif önemli olup görev, daima ilişkilerden önce gelir (İstar, 2006, 98)

Kadınsılık/Erkeksilik Özelliği: Eril (masculen) - Dişil (feminen) özellikler; bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel

niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda, geleneksel anlamda dışilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi benzeri değerleri içermektedir. Toplumdaki geleneksel erkek değerleri saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır (Sofyaoğlu ve Aktan, 2001, 35).

2.7.8. Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri de Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür (Battal, 2007, 114).

Güç Kültürü: Güç kültürünün benimsendiği örgütlerde merkezi yönetim söz konusudur, yani yönetim tek elde toplanmıştır. Handy her modeli Yunan mitolojisindeki, bir tanrı ile özdeşleştirmiştir. Bu modelin tanrısı da Zeus, simgesi ise örümcek ağıdır. Güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalır. Örgütün yöneticisi yani Zeus'un zayıf düşmesi, gücünü kullanamaması anlamına gelir ve ortası parçalanmış bir örümcek ağı demektir ki bu da güç kültürünü benimseyen örgütün yıkılışını ifade eder (Battal, 2007, 115-116).

Rol Kültürü: Uzmanlaşmanın gerektirdiği iş bölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açar. Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tip örgütler çok fazla biçimsel ve merkeziyetçidir, alt kademelere çok az yetki devredilir. Rol kültürünün simgesi ise Yunan tapınağı Apollo' dur. Çünkü Yunanlılar için tapınak sütunları, örgüt içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder. Sütunlar yönetimle sadece yukarıda, bölüm ve grup başkanlarının yönetim kademesi oluşturduğu zirvede birleşir. Bu yönetim kademesi, bir kurul veya

sadece bir başkanın odası olabilir. Sütunlar görünmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine bağlıdır. Tipik bir iş kariyeri, sütunlardan birine alt düzeyde katılmak ve başarı gösterdikçe yukarı doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir. Buna bir çeşit bürokraside denilebilir (Çevik, 2002, 48-49).

Görev Kültürü: Belli bir işin yapılması amacıyla, farklı bilim dallarından ve mesleklerden oluşan, gücün bilgi ve tecrübeye bağlı olduğu, pozisyon ve karizmanın geri planda kaldığı proje gruplarını ifade etmektedir. Proje ve takım çalışması, kurum içi görevlerin temelini oluşturmaktadır. Örgüt yapısı iş kültüründe çeşitli ürün ve hizmetlerle fonksiyonların kesiştiği bir matris görünümü verir. İktidar, dikey fonksiyonlarla, yatay olarak gösterilen hizmetlerin kesiştiği noktalarda toplanmış olup, uzmanlığa dayalıdır. Belirli bir proje, müşteri veya iş akışı dikkate alınarak oluşturulmuş ekipler, iş bitince dağılılabirler veya başka bir projeye uyarlanırlar. Uzmanlaşmanın yerini hızlı tepki verme, olaylara bütüncül yaklaşma, duyarlılık, yaratıcılık gibi yetkinlikler almıştır. Bu modelin simgesi filedir. Çünkü bu motif, örgütün çeşitli bölümlerinin, belirli bir konu veya sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir (Battal, 2007, 115).

Güç filenin kesişme noktalarındadır. Görev kültürünün tanrısı, genç bir kadın olan Athena' dır. Bilgelik tanrısı, denizcilerin, kaptanların sorunlarına çözüm bulan adil tanrı Athena' dır. Bu model, gücünün ve etkisinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Yaş, hizmet süresi veya patrona yakınlık önemli değildir. Grubunuza uyum sağlamanız için ihtiyacınız olan sadece yetenek, yaratıcılık, yeni bir yaklaşım ve duyarlı sezgilerdir. Yaratıcılık takdir edilip gençlere fırsat tanınır. Görev kültüründe kararlar ortak alındığından kişisel çatışmalara daha az rastlanır, çünkü ortak amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı az rastlanan bir durumdur. Belli bir amaç etrafında birleşmiş gruplar bu amaca ulaştıklarında dağılılabirler ya da dağılmazlar ama bu sefer de başka bir projede rol alırlar. Yani bu kültürün adapte edilebilir bir özelliği vardır. Gruplar ya da proje ekipleri özel amaçlar için görev kültürü oluşturabilirler. Bu modelde yöneticiler, astlarını yönetebilmek için onları ikna etmelidirler. Bu nedenle görev modelinde itaat yerini anlaşma ya da uzlaşma kavramına bırakmıştır. Danışmanlık şirketlerinde, reklam ajanslarında, araştırma birimlerinde ve büyük şirketlerin üst düzey yönetiminde giderek artan oranda yararlanılan bir modeldir (Çevik, 2002, 49).

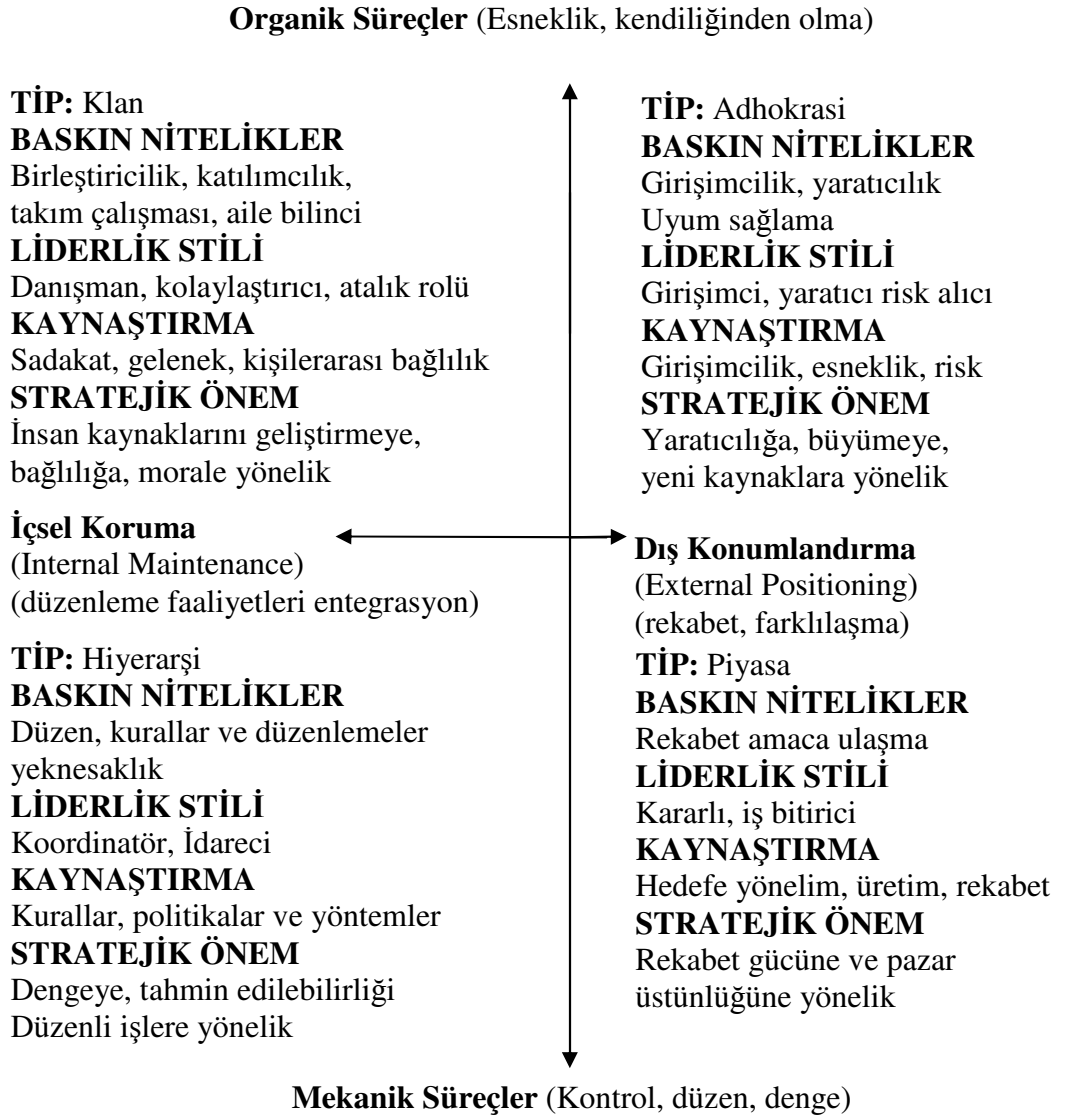
Birey Kültürü: Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu modelin tanrısı ise şarap ve haz ilahı olan Dionisos' tur. Diğer üç modelde bireyler örgüt için çalışır; konumları değişebilir; ancak çalışanlar daima örgütün amaçları için vardır. Bunun için çaba harcarlar. Bunu yaptıkları için az çok bir ücret alırlar. Bu modelde ise, örgütler, insanların amaçları için vardır. Yani insanlar örgütler için değil, örgütler insanlar için çalışırlar. Bu durumda, merkez birey olmaktadır. Herkes kendi çapında bir yıldız olduğundan, kurum bir galaksiyi andırır. Meslek odaları, barolar, danışmanlık firmaları bu konumdadır. Kurumun varlığı bireyin varlığının yanında ikinci planda kaldığı için, birey kurumu bünyesinden ihraç edemez; birey arzu ederse, kendiliğinden ayrılabilir. İktidar, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayalıdır. Modelin simgesi, dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalar. Bir iki nokta gruptan ayrılabilir işin şekli pek değişmez. Çünkü zaten bireyler birbirine tümüyle bağlı değildir (Battal, 2007, 117).

Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, örgütün en büyük gelir kaynağı olduğu durumlarda birey kültürü çok başarılı ve kalıcı olur. Bu model, genellikle profesyoneller tarafından tercih edilir. Bu sistemle kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar. Kendilerini kimsenin adamı olarak hissetmezler (Özenli, 2006, 43-44). Ancak kendilerine benzeyen kişilerle bir örgüt bünyesinde bir araya gelip önemli bir görev üstlenerek desteklerini bu kuruluş için kullanırlar. Dionisos taraftarları "patron" tanımazlar. Ancak kendi aralarında bir işbirliğini kabul ederler. Yöneticilik bu tür bir örgüt için günlük bir görevdir. Yöneticinin fazla bir iddiası yoktur.

2.7.9. Quin ve Cameron Modeli

Quin ve Cameron üzerinde çalıştıkları örgüt kültürü modelinde örgüt kültürü ile bu kültürün örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Araştırmacılar, örgüt stratejisinin, finansal başarı yanında, işgörenlerin beklendikleri tatmin edici ücret ve uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Örgütlerin başarılı stratejileri bulmasının ve uygulamasının işgörenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki yaratıcılık ve değişiklik kapasitelerine bağlamışlardır. Örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyen Quin ve Cameron model

çalışmalarına “Rekabetçi Değerler” adını vermişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel başarı için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır (Eren, 2007, 147-148). Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır; hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrazi kültürüdür (Şekil.3.).



Şekil.3. Quin ve Cameron Modeli

Kaynak: Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Bastı, İstanbul: Beta Yayınları, s. 149. (Quin ve Cameron (1983)' den alınmıştır.)

Şekil.3.' e göre, Klan kültürü (organik ile içsel); bağlılık ve örgüte itaat ile karakterize edilirken, pazar kültürü (mekanik ile dışsal); rekabetçilik ve hedefleri başarmak ile karakterize edilmektedir. Adhokrazi kültürü (organik ile dışsal);

yaratıcılık, girişimcilik ve dinamizme odaklanmıştır. Son olarak hiyerarşi kültürü (mekanik ile içsel); emirler, kurallar ve düzenlemeler, uniformluk (yeknesak) ve verimlilikle karakterize edilmektedir. Şimdi sırası ile bu kültür tipleri açıklanacaktır. Hiyerarşi kültürü çok iyi ve ayrıntılı olarak tanımlanmış kurallar ve düzenlemelere göre çalışılan, kararlı ve kontrol altında tutulan bir işleyişin gözlenmesi ile oluşan bir kültür türüdür. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, otoritenin sağlanması için sıkı kurallar oluşturulmuştur. Teknik bilgisi olanlar aynı zamanda örgüt yönetimine de hâkimdir (Eren, 2007, 147-149).

Liderler muhafazakâr eğilimlidir ve kararları gerekli analizleri yaptıktan sonra dikkatli bir şekilde alırlar. Hiyerarşik kültürün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Çalışanlar, resmi olarak üzerinde anlaşılmış kriterlere göre değerlendirilirler ve güvenlik için gerekli olan normlara uymaları beklenir. Formalite ve resmiyet, mantık, itaat ve emirsellik hiyerarşi kültürünün bazı değerleridir. Pazar kültürü, belirli bir hedefe ulaşmak üzere, üretkenliği ve verimliliği başarının temel kriteri olarak kullanarak oluşturulan bir kültürdür. Patron, klasik anlamdan öte, bu kültürün sıkı bir takipçisidir. Yöneticilerin ustalığı ile becerileri otoritelerinin temelini oluşturur. Liderlik biçimi, yönlendirici ve hedef odaklıdır. Liderler karar alma süreçlerinde, çalışanların bir tür yazılı onayları tarafından garanti edilmiş desteklerine sahiptir. Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler. Pazar kültürünün gözde değerleri; saldırganlık ölçüsünde bir atılganlık, gayretlilik ve inisiyatifdir. Bu durum, Pazar kültürünün en yüksek performansı sağlamanın unsurlarını oluşturmaktadır (Çelik, 2008, 56).

Klan kültürü, örgütsel amacı grup oluşturmaya, başarı ölçüsünü ise bağlılık ve moral değerlerin yaratılıp yaratılmadığına göre değerlendirilen bir uzlaşma ve uyum kültürüdür. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Belirleyici liderlik biçimi diğerlerinin bir tür ilgi ve desteğiyle devam eder. Çalışanlar, karar almada herkesin katkısı olduğu için, alınmış olan bu kararları destekler. Bireyler diğerleriyle olan ilişkilerindeki kaliteye göre değerlendirilir ve örgüte bağlılık göstermeleri beklenir. Klan kültürünün baskın değerleri; nezaket, dürüstlük, moral bağlılık ve sosyal eşitliktir (Eren, 2007, 149).

Adhokrasi kültürü, dışsal yönelimli, büyüme ve kaynak değerlendirmeyi öne alarak büyük hedefleri destekleyen ideolojik bir kültürdür. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır. Böylesi örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Çalışanların itaati, bizzat kendilerinin örgütsel değerlere bağlılığı tarafından sağlanır. Bireyler çabalarının yoğunluğuna göre değerlendirilir ve başarıdan çok büyüme ile ilgilenilir. Bu tip kültüre uyum gösterebilme, kendi başına olabilme ve yaratıcılık gibi unsurlarla karakterize edilebilir (Soylu, 2009).

Bu kültür tiplerinin tamamen kesin ve tek olmasından çok bir örgüt için tıpsel veya belirgin kültür türleri olduğu unutulmamalıdır. Başka bir deyişle birçok örgüt, hatta aynı stratejik iş birimi dâhilindeki üretim grupları değişik kültür tiplerine sahip veya bunları uyguluyor olabilir. Fakat zaman içinde, bir kültür tipi baskın hale gelebilir. Ayrıca bir örgüt, tutarlı tek bir kültür tipine sahip olmayabilir. Yani, liderlik stili bakımından pazar kültürü söz konusuysen, stratejik vurgu bakımından klan tipi gözlenebilir. Bu tiplerde, bireyler ve gruplar arasında bir etkileşim meydana geldikçe değer verilen şeyler; gerçekler, fikirler ve anlayışlar da değişecektir. Bu değişim ve etkileşimler, belirleyici inançlar/değerler kümesine dönüşecek olan bir dizi kural ve normlar tarafından yönetilecektir (Soylu, 2009).

2.7.10. R. E. Miles ve C. C. Snow modeli

Miles ve Snow isimli düşünürler, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadır. Bu kültür gruplarının özellikleri Şekil.4.' de açıklanmaktadır (Eren, 2007, 157).

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize, 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 rakipleri zorlama.	Girişimci, gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1) Dengelilik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. 2) Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama.	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Şekil.4. Miles ve Snow Modeli

Kaynak : Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Bası, İstanbul: Beta Yayınları, s. 157.

Şekil.4.' e bakıldığında Koruyucu kültür tipinin, kendi pazar alanının dışında pek başarılı olamayacağı göze çarpmaktadır. Tepki verici kültür özelliğinin de çağdaş bir strateji politikası olmaması nedeniyle, zamanla yok olma eğilimi göstereceği düşünülmektedir. Analizci ve Geliştirici kültürlerin ise rekabetçi ve

yenilikçi politikalarıyla geleceğin işletmelerine yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

2.7.11. Ouchi' nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Ouchi, bu yaklaşımda, Teori A olarak adlandırdığı Amerikan yönetim yaklaşımını, Teori J olarak adlandırdığı Japon yaklaşımı ile karşılaştırıp, farklı oldukları unsurları belirlemiş ve etkinliği arttıracak şekilde her iki yaklaşımdan ortak bir yaklaşım yaratarak bunu Teori Z olarak adlandırmıştır. Birçok örgüt verimliliğini arttırabilecek bu yaklaşımı benimseyerek örgüt kültürlerinde değişim yaşamışlardır (Aktan, 2009).

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine, Japon örgütlerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Z kültüründe çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi, tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin, çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı bir ortamda ödül ve plaketler verilmektedir. Ayrıca kurumun kuruluş günlerinde spor salonları ve stadyumlar kiralanmakta, çalışanlar tüm aile efradıyla buraya katılmakta, çeşitli müsabakalar düzenlenmekte, kuruma ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanın katılımcılığı, yaratıcılığı güçlendirilip, örgütü benimseme duygusu geliştirilerek, çalışma ve üretiminin verimli kılındığı söylenebilir (Eren, 2007, 158-159).

Ouchi, analizlerinde yedi temel nokta (işgörene bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi) üzerinde durarak bu üç örgüt grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Ouchi'ye göre tipik Japon örgütlerinin ve Amerikan Z tipi örgütlerin kültürel yapısı, tipik Amerika Birleşik Devletleri (ABD) örgütlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu

nedenle Japon ve Amerikan Z tipi örgütler, A.B.D. örgütlerinden çok daha başarılıdır (Aktan, 2009).

2.7.12. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü 5 çeşittir. Bunlar; Dinamik/Canlı Kültür, Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür, Bürokratik Kültür, Hareketsiz/Durgun Kültür, Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültürdür (Çevik, 2002, 50);

- **Dinamik/Canlı Kültür** :Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde dururlar, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmalı ve üyeler de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler. Kuruluşun hem yatay hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edebilmektedirler.

- **Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür** :Bu kültür tipinin özelliği üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerinin yeteneklerine güvenirler, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip daha sonra tanımlayacağımız “Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür”e dönüşebilmektedir (Çelik, 2008, 77).

- **Bürokratik Kültür** :Bu kültüre dâhil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.

- **Hareketsiz/Durgun Kültür** :Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar, bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı

duygusuzdurlar. Yeni fikir üretmezler. Bu kültür tipi Kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

• **Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür** :Bu kültür tipinde üst yönetim otokritiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa “Lideri İzleme ve Dinamik Kültür” tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir.

2.7.13. Lloyd Byars Modeli

Lloyd L. Byars’ın geliştirdiği örgütsel kültür ölçeği tekniğine göre iki boyut mevcuttur. Bu boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Faaliyetler kurumun karar verme, düzenleme yapma ile plânların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta kurumlar “*tepkisel* (dış çevreye cevap veren)” ve “*etkisel* (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel kurumlar pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Etkisel kurumlar ise işgörenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem işgörenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir (Çelik, 2008, 58).

3. TAKIM KAVRAMI

3.1. ÖRGÜTLERDE TAKIM KAVRAMI

Günümüzün çok disiplinli ve karmaşık nitelikteki projeleri için birey bazındaki çalışmalar ve klasik nitelikteki yöneticilik girişimleriyle istenilen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır (Koparan, 2005, 9-12).

Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı genellikle yetki taleplerindeki daha geniş çalışma rollerine ilişkindir. Bunun arkasında yatan temel mantık genellikle daha esnek bir örgüt yaratarak müşteri ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmasıdır. Takım çalışması, kısaca çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmalarını şeklinde tanımlanabilir. Takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, takım üyelerinin katılımlarını değerlendiren ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çabadır (Ertürk, 2007, 49-51). Takım göreceli bir şekilde bir takım özgül amaç ve projelerin başarılması için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Takım temelli örgütler üretim elemanlarını müşteri değeri yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştüren örgütün temel görevini yerine getirme sürecinde takımları kullanmaktadırlar. Dolayısıyla takımlar işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek yönünde motive olarak, bilgi ve iş süreçlerinin performans düzeylerini arttırmak suretiyle ortak iş mükemmelliğini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Günümüzde stratejik amaçlara göre iş süreçlerinin hızlandırılması sayesinde birçok işletmede departmanlar ve birimler iş süreçlerinde üretilmiş olan bilgilerle sürekli olarak

karşılıklı yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması birbirine bağlı küçük çalışma gruplarının varlığı ile mümkündür. İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç söz konusudur. Bunu gerçekleştirme noktasında takım çalışmaları sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri takım içinde ve diğer örgütsel takımlarla paylaşmak suretiyle bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Keçecioğlu, 2000, 3).

Örgütlerin birçoğu yönetim ve üretime ilişkin faaliyetlerini otonom çalışma takımları, problem çözme grupları, kalite kontrol çemberleri, kalite halkaları ve işbirliğini gerektiren benzeri takım türleri ile yürütmektedirler. Bu tip örgütsel yapılanmalar birey temelli olmaktan ziyade grup ya da ekip temelli bir karaktere sahiptir. Takımlar işletmeler içinde küçük bir işletme ünitesi olarak çalışmakta ve işe ilişkin bütün doğal kesitleri yerine getirmektedirler. Takımlar, öncelikle yöntemlere yönelik olarak deneyimler oluşturarak, sürekli ve uzun vadeli çözümler ve karar almalar için gerekli olan araç ve teknikleri öğrenmek suretiyle onları etkili bir şekilde kullanabilmektedirler. Örgütlerde takım çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. Takımlarla yönetimden anlaşılan, karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun takıma verilmesidir. Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır. Takım çalışmaları genellikle çalışanların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır. Bir çalışanın klasik rolü ki bu özel bir konuda tek başına çalışmak iken takımlar içerisinde yer almaları sayesinde örgütün diğer departmanlarına ilişkin farklı konularda da bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır (Ensari, 1999, 98).

Bir anlamda takım çalışması sayesinde bireyler uzmanlık alanları dışında farklı ve yeni rollere de sahip olmaktadır. Bu tür bir değişimin amacı müşteri ihtiyaçlarını daha etkili ve esnek bir şekilde karşılamak ve insan kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanmaktır. Yani, değişim süreci ile hedef öğrenen bir örgüte

geçişini temin etmektedir. Bu anlamda takım temelli bir değişim düşüncesi bireyin kendi örgüt kültürünü anlama ve yorumlama yeteneği, iş başında kişisel yeterlilik kazanma ve paylaşılan bir vizyon ve takım öğrenmesine geçiş ile karakterize edilebilir (Ertürk, 2007, 66-67).

3.2. Çağdaş Takımların Temel Özellikleri

Örgütlerde etkili ve verimli bir takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların belirli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür: Ortak amaç ve vizyona sahip olmak, sağlıklı iletişimin oluşturulması, sağlıklı bir çatışma alanı ve yaratıcılık, takımsal yetkilendirme, takıma ait olma duygusu, ortak sorumluluğun paylaşılması, takıma bağlılık, bireysel gelişimin desteklenmesi (Eren, 2007, 471-472).

3.2.1. Ortak Amaç ve Vizyona Sahip Olmak

Çalışanların içinde yer aldıkları örgütlerin geleceğe ilişkin vizyonunun ve amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde kanalize edilebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir (Ensari,1999,105). Takım sayesinde örgütlerde çalışan bireyler temel hedefler ve örgütsel vizyonun belirlenmesi ve bu sürecin gerçekleştirilmesinde takımın yapması gerekenler konusunda belirli bir bilinç düzeyine sahiptirler. Takım çalışması sürecinde çalışanlar yönetimin kendilerinden beklentileri nelerdir ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağına ilişkin bilgi düzeyine sahiptirler. Örgütlerde takımlar sayesinde paylaşılan bu vizyon çalışanların örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmede yoğun bir gayret sarf etmelerini sağlayarak, örgütte güçlü bir kurumsal kültürün yaratılmasına katkı sağlamaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998, 74-75).

3.2.2. Sağlıklı İletişimin Oluşturulması

Manaları ortak kılma süreci olarak tanımlanan iletişim takım, grup ve örgüt gerçeğinin özünü teşkil etmektedir. Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelerek bir birlikte çalışma güdüsü taşımaları bir takım ortaklıkların bulunması ile mümkündür. Bu ortaklıkların temelinde ortak payda olarak iletişim yer almaktadır. Takım üyeleri arasında oldukça yoğun ve açık bir iletişim düzeni bulunmaktadır. Etkin iletişim düzeni takım üyelerinin, teker teker izole olmasını ortadan kaldıran bir süreçtir. Birlikte çalışma konseptinin oluşturulabilmesi ve başarıya ilişkin bir sinerjik yapının oluşturulabilmesi ancak takım üyeleri arasında yer alan kesintisiz ve açık iletişime bağlıdır. Böyle bir sistemde bütün çalışanlar problem ve sorunlara ilişkin görüş ve düşüncelerini serbestçe ifade etmekte ve alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda ortak karar vermektedirler (Ensari, 1999, 105). Örgütlerde yakınlık güven sağlamakta, birbirine güvenen insanlar da daha fazla katma değer ortaya koymaktadırlar.

3.2.3. Sağlıklı Bir Çatışma Alanı ve Yaratıcılık

Çatışma örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyici ve örgütsel sorunları çözümsüzlüğe sevk edici olmadığı sürece örgütsel amaçlara katkı yapıcı bir karakter kazanabilir. Takım çalışmaları sürecinde yaşanan bazı gelişmeler takım üyelerinin bilgi ve yetenek düzeylerinin üzerinde gerçekleşebileceği gibi çözümü oldukça zor olan bir takım konuların görüşülmesi de söz konusu olabilir. Bu süreçte ortak karar verme çabası çalışanların kendi yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve düşünce ufuklarını geliştirmelerini sağlayabilir (Gordon, 1997, 41).

3.2.4. Takımsal Yetkilendirme

Takım çalışmasının temeli çalışanların yetkilendirilmesi anlayışına dayanmaktadır. Takım ruhu esas alınmış olan örgütler yöneticilerin geleneksel olarak kabul edilen, planlama, düzenleme, yönetme ve denetleme gibi rollerini, başkalarına bırakmaları gerektiğini öne sürmektedirler. Bu tip organizasyonlarda yetki verme,

hiçbir zaman yöneticinin bir tercih sebebi ya da seçim hakkı olamaz. Yetkilendirme sayesinde çalışanlar üzerinde çalıştıkları işler konusunda ortak sorumluluk ve ortak karar verme haklarına sahiptirler. Esasen çalışanların güdülenmeleri ve çalışma etkinliklerini geliştirmeleri bakımından bu bir zorunluluktur (İzğören, 1999, 75-77).

3.2.5. Takıma Ait Olma Duygusu

İnsanlar için ait olma duygusu önemli ve vazgeçilemeyen ihtiyaç türlerinden birisidir. Özellikle takıma ya da örgüte bağlılık duygusunun yaratılması bireylerin aitlik ihtiyaçlarının tatmin araçlarından birisini oluşturmaktadır. Takımlarda çalışan bireyler aynı takımın üyesi olmaları nedeniyle ortak amaçların gerçekleştirilmesi niyeti ile bir araya gelmekte, farklı takım kültürü, iş yapma biçimleri ve ilişkiler ağı geliştirmektedirler. Takım adeta kuralları, normları, prensipleri ve değerleri olan küçük boyutlu bir örgütsel ilişkiler ağını oluşturmaktadır (Başaran, 1982, 124-125).

Takım üyeleri, üyesi bulunduğu takımın normlarını bir bütün olarak benimsemekte ve bundan da gurur ve tatmin duymaktadır. Böyle bir durumda takımda ben yerine biz anlayışı hakim olmakta ve takım üyeleri diğer takım ve gruplara göre kendilerinin farklı olduklarını algılamaktadırlar.

3.2.6. Ortak Sorumluluğun Paylaşılması

Takım çalışmasında takım üyeleri aynı zamanda ortak karar verme kadar ortak sorumluluk anlayışına göre çalışmalarını yürütmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmaktadırlar. Takım üyeleri ortak olarak sonuçlardan sorumludurlar. Bireysel sorumluluk kavramı ortadan kalksa bile takımdaki herkes görev ve sorumluluk alanlarını çok iyi bilmektedirler. Yetki ve sorumluluğun denkliği esasına göre ortak karar verme aynı zamanda ortak sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Paylaşılan sorumluluk ağı, bireyi daha fazla örgüt ortamının bir parçası kılmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998, 88-89).

3.2.7. Takıma Bağlılık

Birey olarak üyelerin her biri takımın amaç ve hedeflerine yönelik olarak hissi ve şahsi bir bağlılık içerisindedirler. Takım ruhu olarak tabir edilen ve takımın birlikte hareket etme güdüsünü oluşturan kavrama sonsuz bir inanç vardır. Takım üyelerinin kendi aralarında yer alan ilişkiler saygı, sorumluluk, sevgi, güven, paylaşma ve yardımlaşma zemini üzerine bina edilmiştir. Üyeler takımca kabul edilmiş olma hislerini sürekli olarak taşımaktadırlar. Takımın çıkarları ve takımsal hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda takım sadakatini sürekli göz önünde bulundurmaktadırlar (Uçman, 2006, 30).

3.2.8. Bireysel Gelişimin Desteklenmesi

Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarıma güdülerinin artırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçların giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme, hem terfi, hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve özgüvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Takımlar, takım üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutan, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayan bir anlayışı ve yapıyı temsil etmektedir (Güzelcik, 1999, 126-127). Takımın bir parçası olarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri hem takım, hem birey, hem de örgütsel olarak önemli katma değerleri de beraberinde getirmektedir. Değerlilik ve önemsenme duygusunun bu suretle yaratılması bireylerin hayatlarına ve işlerine anlam kazandırmaktadır. Takım çalışmasında çapraz eğitim, koordinasyon eğitimi ve liderlik eğitimi gibi eğitim yaklaşımları yer almakta ve bu sayede takım faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanırken aynı zamanda çalışanların sürekli olarak bireysel öğrenme ve gelişim alışkanlıklarının desteklenmesi temin edilmektedir.

3.3. Örgütlerde Takım Çeşitleri

Örgütlerde takımlar yerine getirdiği fonksiyonlara göre isimlendirilir; üretim takımları, strateji takımları, kalite çemberleri gibi... Takımlar basit olarak; otonom,

sorun çözücü ve çapraz fonksiyonlu takımlar adıyla 3 grupta sınıflandırılmaktadır. Ancak gelişen teknolojik değişikliklerle birlikte, sanal takımlarda günümüz işletmelerinde yerini almıştır (Yıldız, 2007, 62-63).

3.3.1.Problem Çözme Takımları

Bu tür takımlar genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5–10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur (Efil, 1995, 171-172). Bu takımlar yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu sayede, onlara örgütsel süreçte karar verme, problemlerin çözülmesi fırsatları vererek kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve örgütsel etkinliğin sağlanması noktasında sorumluluk yükleyen bir çalışma şekli özelliği taşımaktadır (Yıldız, 2007, 26-27).

Sorun çözme takımlarına üye olanlar kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde düşünceler ortaya koymakta veya bazı görüşleri paylaşmaktadır. Temel olarak bu grupların sundukları çözümlere ilişkin bir uygulamaya, otoriteleri söz konusu olmamakla birlikte, oldukça az bir maliyet, çaba ile yüksek düzeyde bir verimliliği, kaliteyi ve morali kazanmanın ve sağlamanın en kısa yolu olarak görülmektedir. Problem çözme takımlarının popüler olmasının sebebi fonksiyonlarıdır. Bunların görevi koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözümlemede aynı sorumlulukları paylaşmaktır. Problem çözme takımlarının kuramsal temelleri katılımcı yönetim yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir örgütün sorunları sadece yönetim kademelerini ilgilendirmemekte, örgütün tüm elemanlarının sorunlarla ilgilendikleri ölçüde yapıcı, yaratıcı fikirler ortaya konabileceği ve varılan problemlerin daha büyük başarılarla çözümlenebileceği esasına dayanmaktadır. Bu noktada özellikle 1960'larda Japonya'da ortaya çıkan ve 1980'li yıllarda da çok kabul gören kalite kontrol çemberleri bu takımların en çok kabul gören türünü oluşturmaktadır (Koparan, 2005, 13-16).

3.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadırlar. Yalnız farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları bunların aynı hiyerarşik kademede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır. Kalite ve müşteri hizmetleri günümüzde işletmeler açısından önemli problem alanlarını oluşturmaktadır. Bu işletmeler örgütsel vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyma öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Bu durum daha çok çapraz fonksiyonlu takımlardan kaynaklanmaktadır (Yapar, 2009, 29).

Değişik çalışma alanlarından gelen bireylerin oluşturduğu bileşimin takım çalışmalarının temelini oluşturacağı net bir şekilde görülmektedir. Çapraz fonksiyonlu takımlar genelde örgütlerde oldukça kompleks olan projelerde kullanılmakta olup, örgütte farklı departmanlarda görevli olan çalışanların takım kapsamı içerisinde örgütün diğer departmanlarından haberdar olmaları sağlanmaktadır. Bu anlamda işletmelerde komiteler aracılığıyla yönetim bir nevi çapraz fonksiyonlu takım özellikleri göstermektedirler. Çünkü burada farklı departmanlarda çalışan insanların bir araya getirilmeleri ve karar alma ve uygulama sürecinin bir parçası kılınmaları söz konusudur. Komiteler örgüt içinde birbirine bağlı gerçekleştirilen örgütsel çalışmaların koordinasyonunu sağlamak ve bu sayede yapılan işlerin etkinliğini arttırmak amacına yöneliktir (Özenli, 2006, 68-69).

3.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Bu takımlar genellikle toplam kalite yönetiminin motivasyon ve insan ayağını teşkil eden kalite kontrol halkaları modelinin daha olgunlaşmış ve kurumsallaşmış bir boyutunu oluşturmaktadır. Genel olarak 5 ile 10 kişiden oluşmaktadırlar. Tanımlanabilir nitelikte tek bir ürün, ya da hizmetin üretim sürecinde yer alan gruplar otonom takım olarak değerlendirilebilmektedir. Bu takımlar iş süreçleri, çalışma yöntemleri, takım üyelerinin rolleri ve kalite güvencesinin sağlanması

konusunda belirli oranlarda bağımsız olarak davranmaktadırlar (Acar, 2000, 28). Yani bu takımlar bir ölçüde kendi programlarına ilişkin planlar yapmakta, program geliştirip bunları uygulama imkânına sahip olmakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler.

Kısaca otonom takımlar personel yetkilendirme ile kendi kendini yönetme sürecini gerçekleştirmeyi karakterize etmektedir. Bu yönetim yapısı içerisinde takımlar kendi yönetici kadrosunu oluşturarak, hiyerarşiyi düzleştirerek, çok yönlü çalışma ve başarı yeteneğini arttırarak, istihdam şartlarını armonize ederek ve tek bir statü vererek gerçekleştirmektedir. Buradaki temel amaç kararlı, motive olmuş, esnek ve sorumlu çalışanların kalite ve yeniliği yakalama yeteneği ile sosyal kontrolü sağlamaktır. Kendi kendini yöneten takımların temel amacı bireyi örgütte birçok çalışanın temel özelliği olan edilgenlik ve aracı konumdan aktif, dinamik birer karar alıcılar haline getirmektir (Yıldız, 2007, 65).

Kendi kendini yöneten takımlarda sosyal sistemin temel özellikleri olan insan doğası ve grup davranışı baskın bir karaktere sahiptir. Burada fikirler, değerler ve inançlar dolaylı olarak teknik sistemin özelliklerini işaret etmektedir. Otonom takımlarda her grup adeta küçük bir işletme gibi davranmaktadırlar. Pazar şartları içerisinde birbirleri ile iş ilişkisi kurarlar ve birbirlerini müşteri olarak görmektedirler. Tümüyle kendi kendini yöneten takımlar kendi üyelerini de seçebilmekte olup, aynı zamanda her bir üyenin başarı durumuna ilişkin performans değerlendirme de yapabilmektedirler (Koparan, 2005, 16-18).

3.3.4. Sanal Takımlar

Günümüzde internet kullanımının işletme içinde yaygınlaşması ile oluşturulan intranet ve extranet sistemleri sanal çalışanları ve sanal takımları gündeme getirmiştir. Özellikle örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı ve gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanımı bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlarla sınırlanmış olan örgüt ve takım kavramını farklılaştırmıştır. Günümüzde artık aynı işletmede görev yapan bireyler birbirlerinden oldukça uzak mesafelerde yüz yüze görüşme olmaksızın bilgisayar ortamında elektronik haberleşme imkânına

kavuşmuştur. Sanal takımlar aracılığıyla bireyler günümüzde belirli mekân, program ve kuruluşlara bağlılık taşımaksızın ve daha demokratik ve merkezi de olmayan bir çalışma anlayışına sahip olmaktadır (Yıldız, 2007, 68-70).

Genel olarak bu süreç ses, video ve konferans alternatiflerini de kapsayan gelişmelerle desteklenmekte, tüm bunlara cep telefonları ile sağlanan sınırsız iletişim imkânı ve internet aracılığıyla interaktif bilgi ağı da eklenince sanal takımlar ortaya çıkmaktadır. Sanal takımlar genelde duygusal olmaktan öte objektif bilgilerle etkileşim kurumsal kararlar alırken meydana gelmektedirler. Sanal takımlarda görev alan bireyler özellikle birkaç konuda uzmanlığa sahip, iletişim kurma becerisi yüksek, kabiliyetli, yenilikçi ve yaratıcı olan bireylerden oluşmaktadır (İncetaş, 2008, 16-19).

Sanal takımlar örgütlerde çalışanların görüşme olanağının bulunmadığı durumlarda maliyet verimliliği, hızlı iletişim sağlama ve duygusal etmenlerden çok gerçekler üzerinde karar almaya imkân sağlama gibi bir takım avantajlara sahiptirler. Bunun yanı sıra örgütün bir sosyal sistem olduğu gerçeği sanal takımlarda ihmal edilmiş bir anlayışı temsil etmektedir. Özellikle kararların alınmasında kültürel değerlerin ve toplumsal koşulların dikkate alınmama riski hep varlığını sürdürmektedir (İncetaş, 2008, 13-20)

3.4. Takım Çalışmalarının Başarısında Örgütsel Etkinlik Faktörleri

Bireylerin toplanmasıyla oluşan takımların başarısı için, örgütler tarafından birtakım unsurların takımın hizmetine sunulmuş olması gerekmektedir. Takımları pozitif etkileyen faktörler şunlardır; örgütsel destek, süreçlere odaklanmak, görevlerin yeniden tanımlanması, sürekli öğrenme, sistemlerin yeniden düzenlenmesi (Eren, 2007, 476-481).

3.4.1. Örgütsel Destek

Üst düzey yöneticiler takım çalışması ve yetkilendirmenin değerlerini model almalıdırlar. Bu anlamda yöneticiler takımlarla çalışmayı istemelidirler. Ancak

yöneticiler çoğu kez takımsal desteklerini esirgeme gibi bir yönetsel davranış içerisinde de bulunabilirler. Çünkü takım ile işlerin yapısı dramatik olarak değişmekle kalmaz, aynı zamanda sorumluluklar takımlar tarafından üstlenilmektedir. Ancak yöneticiler yine de takıma dayalı anlamlı yapı içerisinde önemli görevler alabilirler. (Koçluk, özel proje liderlikleri veya takım organizatörü gibi) Her şeye rağmen değişimin oluşturduğu korku yöneticilerin takımlarla yönetim yaklaşımını desteklemelerinin önündeki en önemli engel olarak ortaya konulabilir. Bu noktada takım çalışmalarının bir parçasını oluşturan alt kademe çalışanların da desteğini almak önemlidir (Us, 2007, 55-59).

3.4.2. Süreçlere Odaklanmak

Takımların başarısı için örgütün yapısı ve insanlar temel iş süreçlerini destekleyecek bir şekilde organize edilmelidir. Çoğunlukla örgüt yapısı geleneksel fonksiyonlar ve departmanlar etrafında oluşmuş ve çalışma grubu üyeleri sınırlı yeteneklere sahipse, bir alanda ortaya çıkan problemler diğer problemlerin bir parçasını oluşturmak suretiyle hem bireysel öğrenme hem de müşteri tatmini engellenmiş olur. Başarı, takımlar çok yönlü yeteneklere ve başarının önemli bir bölümünü paylaşma sorumluluğu taşıyan üyelere sahip olunduğu zaman gelmektedir (Gümüş, 1996, 133-142).

3.4.3. Görevlerin Yeniden Tanımlanması

Görevlerin yeniden tanımlanması takım başarısı ile ilgili en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Örgüt yapısı geleneksel örgüt modelinden takım temelli bir modele geçiş yaptığında kesinlikle çalışanların rollerinde ve rol tanımlarında birtakım değişiklikler meydana gelecektir. Yeni değişim ile birlikte takım üyelerinin ve yöneticilerin sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmemiş olması beraberinde karmaşayı getirecektir. Bu manada bazı işler birkaç kez yerine getirilmelidir. Çünkü çok az insan işin kendi sorumluluğu olduğunu hatırlar, bazı işlerin hiç yapılmadığıysa bunun nedeni hiç kimsenin sorumluluğunun farkında olmamasından kaynaklanmaktadır. Başarılı takım temelli örgütler, hangi

sorumlulukların takımlar tarafından yerine getirileceğini ve hangi hızla yerine getirileceğini belirten temel bir plana sahiptirler (İzğören, 1999, 168-169).

3.4.4. Sürekli Öğrenme

Öğrenme ihtiyacı duyulan konularda, ihtiyacın derecesi ile bilgi edinme ve öğrenme arasında neredeyse doğrusal bir ilişki yer almaktadır. Sürekli değişen koşullar, sürekli değişen ihtiyaçları yaratır ve bu anlamda sürekli öğrenme bir zorunluluk haline alır. Edinilen bilgiler insan ve örgüt yaşamını ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmıyorsa hiçbir işe yaramaz. Oysa ki her şey sürekli bir değişim süreci içindedir. Bu sürekli değişim süreci içinde insanın sürekli bilgilenmesi ve sürekli öğrenmesi onun amaçlarına ulaşabilmesi için bir zorunluluktur. Bir problemi çözmek olarak da nitelendirilebilecek proje çalışmaları sırasında çalışanlar bu günle beraber gelecek için de hazırlıklı olmak gereğini kavrayacak, bununla beraber araştırma, sorun çözme, farklı kaynak ve kişilerden yararlanma becerilerini de geliştirerek öğrenmeyi süreklilik haline getirecektir. Örgütler bireylerden oluşan sistemlerdir ve bireyler örgütsel öğrenmede kilit öneme sahiptirler. Onların asıl görevleri bilgiyi örgüt dışından örgüt içine taşımaktır. Zira bu insanlar olmaksızın ne yeni bir teknoloji geliştirmek ne de organizasyonel yapıyı yeniden kurmak mümkündür. Günümüzde yaşanan değişimlerle işletmeler için insan kaynaklarının yaratıcı boyutu ve öğrenme yoluyla kazanılan yetenekler daha bir önem kazanmıştır (Schein, 1977, 52-56).

Günümüzde işletme performansı, beşeri niteliklerin artırılmasına bağlı hale gelmektedir. Giderek artan sayıda gelişen örgütler çalışanların sürekli öğrenmesinin sağlanmasının takım başarısındaki önemini fark etmiştir. Kendilerinden çapraz öğrenme talep edilen takım üyelerine yeni becerileri öğrenmek için zaman ve destek verilmelidir. Özellikle toplantılarda daha çok zaman harcayan, ortak kararlar alan ve problemleri çözen takım üyeleri bu becerilerini geliştirmek için özel eğitimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca takım çalışmaları sayesinde yetki devrine giden, koçluk görevi üstlenen, değişimi yöneten ve güven ve motivasyon oluşturma çabası içerisinde olan yöneticiler de bu süreçlere ilişkin becerilerini geliştirebilecekleri ve uygulayabilecekleri eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Takımlarda başarıyı yalnızca

eğitimle sağlamaya çalışmak sadece küçük bir başarı ile sonuçlanacaktır. Bu sürecin sadece bir parçasını oluşturmakla birlikte, açıkça görülen en başarılı ve yüksek performanslı takım temelli örgütler sürekli öğrenmeyi bir örgüt kültürü ve felsefesi olarak benimsemiş örgütlerdir (Gümüş, 1996, 59-66).

3.4.5. Sistemlerin Yeniden Düzenlenmesi

Takım başarısı ile doğrudan ilgili başka bir faktör de sistemlerin oluşturulmasına ilişkindir. Sistemlerin mevcut başarısını belirlemek için örgütler kendilerine bazı soruları sormak zorundadırlar. Bu sorular performans yönetim sistemi takımın hedeflerini ve davranışlarını yönetebiliyor mu? Personel seçim sistemi yöneticileri ve çalışanları takım içinde başarılı olabilecekleri bir örgütsel mevkiye getirebiliyor mu? cret sistemi sadece bireysel başarıları mı yoksa takım başarılarını mı ödüllendirmektedir? İnsanlar sadece teknik başarıları ve mesleki başarıları için mi ödüllendirilmektedir yoksa etkili takım davranışları da göstermeli midir? Örgüt içinde güncel bilginin kullanılabilirliğini garanti altına alan bir iletişim stratejisi bulunmakta mıdır? Bütün bunların ışığında sistem oluşturulması bir anlamda son faktör gibi görünmesine rağmen takım çalışmaları ile uzun süreli başarı sağlayan örgütlerin bir anlamda kalite damgasını oluşturmaktadır. Sistemin takıma ve takım üyelerine rağmen işlediği bir yerde takım çalışmaları akıntıya kürek çekmekten öteye giden bir faaliyet özelliği gstermeyeceklerdir (Katzenbach ve Smith, 1998, 202-208).

3.5. Takım Başarısının Sağlanmasında Temel Stratejiler

Takım başarısını sağlayabilmek için, öncelikle takımın sorumluluk, beceriler ve taahhüt etme üçgeninde yoğunlaşmış olması gerekmektedir. Takımların performanslarının artması için çeşitli planlar ve stratejiler ortaya konulmalıdır (Katzenbach ve Smith, 1998, 22-23).

3.5.1. İş Hedeflerini Belirlemek

Takımlar oluşturmak sadece sosyal bir deneyim değildir. Aynı zamanda iş hedeflerine ulaşma stratejilerinden birisini oluşturmaktadır. Amaçlar takımların bir anlamda rotaları olarak ifade edilebilir. Takım üyelerinin birlikte ortak amaçları etkin bir şekilde başarabilmeleri bu amaçların neler olduğunun açık bir şekilde belirlenmesi ile mümkündür. Bu hedefler ne kadar yüksek ve uzak olarak tayin edilirse amaçlar etrafında organize olmuş bir takımın başarısı da o derece yüksek olacaktır. Takım çalışmasına başlamanın öncelikli sebepleri kaliteyi artırmak, verimliliği artırmak, üretim maliyetlerini düşürmek olsa da birçok örgüt bu beklentileri ortaya koymaz (Uçman, 2006, 39-40).

3.5.2. Hızlı Çözümler Üretmek

Takımlarda etkili çözümler üretebilmek takım başarısının temel bir göstergesidir. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında örgütsel takımların boşa harcayacak zamanları ve kaynakları yoktur. Takımları bir strateji olarak kullanan birçok örgütte beklemek örgütsel rekabet avantajını ortadan kaldıran bir olumsuzluk olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanlar takım çalışmasına geçişte istekli ve heyecanlı da olsalar, değişim gecikirse isteklerini ve heyecanlarını kaybedeceklerdir. Takımlar bir anlamda örgütsel değişim sürecinin başlaması ile birlikte en geç altı ay gibi bir zaman içinde oluşturulmuş olmalıdır (Koparan, 2005, 24-25).

3.5.3. İç Uzmanlık Oluşturmak

Takımları etkili bir şekilde oluşturan örgütler dış uzmanlıklardan faydalanmaktadırlar. Fakat uzun vadede başarı bu uzmanlığın içerideki danışmanlara aktarılıp, aktarılmamasına bağlıdır. Takım çalışmalarını kendi deneyim ve teknolojilerini içerideki insanlara transfer etmeden oluşturan danışman kurumlar danışmanlığa bağlı bir mantık oluştururlar ki bu mantık ile takımın tüm etkinliğini kendi kendilerine kararlaştırırlar. Burada yapılacak iş ancak dışarıdaki danışmanlardan bilgi edinen bir veya daha fazla takım danışmanları yetiştirmektir. İç

uzmanlar doğruluğu ispatlanmış takım teknolojilerini kullanarak ve dış uzmanlardan “nasıl biliyor?”u öğrenerek takımla birlikte başarıyı planlama ve yakalamak için dâhili bir kaynak haline gelirler (Uçman, 2006, 45-46).

3.5.4. Bütünleşik Çözümler Kullanmak

Takımları başarı ile oluşturmanın en geçerli stratejisi planlı ve kapsamlı olmaktır. Bu strateji örgütsel etkinlik faktörleri olarak sıralanan örgütsel destek, süreçlere odaklanmak, görevlerin tanımlanması, sürekli öğrenme ve sistemlerin oluşturulması gibi faktörlerle uyumlu olmak zorundadır. Örgütler takımda başarıyı tek yönlü olarak elde etmeye çalıştıkları zaman sonuç hep beklenenden daha kötü olacaktır. Takımsal başarı yukarıda sayılan çok yönlü bir yaklaşımın sonucudur. Bu anlamda hızlı ve radikal bir örgütsel değişim sürecinin gerçekleştirilebilmesi parça, parça olmaktan öte planlı ve kapsamlı bir strateji değişim için tek güvenilir yoldur (Koparan, 2005, 35-36).

Takımlar lider örgütlerin bütün iş stratejisinin önemli parçalarından birini oluşturmaktadır. Başarı şansı, iş amaçları anlaşıldığında, çözümler hızlandırıldığında, iç uzmanlıklar oluşturulduğunda, çıkar grupları dâhil edildiğinde ve bütünleşik çözümler uygulandığında artacaktır.

3.6. Etkili Takım Liderinin Temel Nitelikleri

Liderler; takımları etkin yöneterek, peşlerinden sürükleyebilmelidir. Liderler, takıma yol gösterici ve yardım edici rolleri sahiplenmelidir. Kontrol mekanizmasını esnek bırakarak, güven unsurunu artırmalıdır. Etkili bir takım liderinin bunun gibi birçok niteliği bulunmaktadır (Eren, 2007, 484).

3.6.1. Yüksek Performans Kültürü Yaratmak

Her liderin karşı karşıya kaldığı son meydan okuma, hem son derece üretken hem de rekabet sürecine karşı koyabilecek güçte, küresel standartlarda bir örgüt yaratmaktır. Bu anlamda lider olgulara dayalı olarak yönetmek zorundadır. Açık, ölçülebilir, objektif hedefler başarının göstergeleri olarak bilinir. Yüksek performanslı takımlarda başarı bir yaşam biçimidir. Bu anlamda takım üyelerinin öğrenmeleri gereken ilk şey takımda hiç kimsenin bir başkasından daha önemli olmadığı düşüncesidir. İnsanların görevlerin bütünü açısından herkesin önemli olduğuna inanmadığı yerde iyi bir çalışma ortamına sahip olmak mümkün değildir. Bu manada insanların buldukları görevler önem bakımından değil, sorumluluklar bakımından değer taşımak durumundadır (Gordon, 1997, 110-111).

3.6.2. Değişimi Etkili Yönetmek

Teknolojik, ekonomik, politik ve sosyokültürel çevre değişimlerinin hızı arttıkça kurumsal güçlerde bir takım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırabilmek için çok üst düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümseme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi takım liderlerinin başarısı ile doğru orantılıdır. Aslında bir anlamda liderin görevi değişimi hevesle karşılayan yeni şeyler öğrenmek ve bu gelişmelerden sürekli tecrübelerle ulaşmak isteyen bir takım ruhu ve kültürü yaratmaktır. Takım liderlerinin reaksiyoner bir şekilde davranmak yerine, proaktif bir kişilik sergileyerek takımın öğrenmesi ve yeni gelişmeleri benimsemesine yardımcı olacak fırsatlar arayışı içerisinde olması gerekmektedir. Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi çalışanlarla başarılacak bir süreçtir (Elma ve Demir, 2000, 313-322).

Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması insanları yaptıkları işin doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak, onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını arttıracaktır. Bilgi sahibi olan bireyler gerektiğinde sorumluluk sahibi de olabilmektedirler (Werner, 1993, 237-238).

3.6.3. Paylaşımçı Bir Vizyona Sahip Olma

Liderlerde yeni ve büyük ufukların bulunması her zaman bir enerji patlamasını gerektirmektedir. Çalışanları motive etmenin önemli bir aracı örgüt vizyonunu açıkça dile getirmektir. Paylaşımçı liderler aynı zamanda düzenli olarak örgütsel vizyonun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini almak suretiyle çalışanların çabalarını destekleyerek onların katılımının sağlanmasına katkıda bulunmak durumundadırlar. Geleceğin fotoğrafını çeken lider bu fotoğrafı elbette çalışanlar ile birlikte oluşturur (Heim ve Chapman, 1997, 39-40). Lider bu vizyonunu astlarına aktarabildiği gibi çalışanlarca tutku ile desteklenilmesini de sağlamak durumundadır.

3.6.4. Amir Yönetici Yerine Antrenör Lider Rolü Üstlenme

Günümüzde yöneticiliğin önemli özelliği emreden, talimatlar yağdıran, ceberrut yöneticilikten ziyade bireyleri ikna edebilen veya işbirliği formülleri üretebilen bir boyut kazanmıştır. Çalışanlara hükmederek disipline etme ve yönetme yaklaşımı başarılı yönetimin günümüzdeki doğasını oluşturmamaktadır. Yıldırma ve manipülasyon yöntemi yönetim biliminin en zayıf alanını temsil etmektedir. İnsan kavramının farklı algılanması bu sürecin yaşanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Klasik teorinin ve klasik teoriye sadık yöneticilerin insana bakış açısı ile modern teoride anlamını bulan insana ilişkin kavramsallaştırma yönetim tarihinin önemli bir boyutunu temsil etmektedir. Bu süreçte insan vizyonun, iletişimin, katılımın, karar almanın, başarının, yaratıcılığın, sorumluluk yüklenmenin ve yenilik sürecinin baş aktörü konumundadır. İnsanların neyi yapıp yapmama konusundaki karar verebilme sürecinin kişisel zekalarının bir sonucu olduğuna ilişkin inanç amir yöneticiden

antrenör lidere geçişi temin eden bir faktör olarak değerlendirilebilir (Yeniçeri, 2002, 83-84).

Bu anlamda takım yaklaşımlarının amir yöneticiler yerine antrenör liderlere ihtiyaçları vardır. Günümüzün yöneticileri bizzat faaliyetlerin içinde yer almaktansa yol ve yön gösterici, kolaylaştırıcı ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek ve sergileyecek yaratıcı süreçlerin ortaya konulmasında önemli yere sahiptirler. Bu manada günümüzde yasağcı ve her şeyi olumsuzlaştırıcı, kısıtlayıcı yönetim ve yönetici tarzı demode olurken, katılımcılığa, ürün, hizmet ve değer üretimine dayalı, sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı yönetim tipi arzulanmaktadır. Yönetici sadece yardımcı olmanın kendisinin temel bir fonksiyonu olduğunu bilmekle kalmamalı, aynı zamanda takım üyelerine ihtiyaç duydukları sürece onların yanında olduğunu hissettirmelidir. Bu yardımlar bazen duygusal boyutta gerçekleşirken bazen de bireyin kendi fikirlerini ifade etmesine fırsat tanıma şeklinde açığa çıkmaktadır. Ancak her şeyin ötesinde antrenörlük insanlara sorumluluk verme, bireyleri işe davet etme, kendilerini geliştirme ve kendi hata ve başarılarından ders almalarını sağlayarak öğrenme imkânı tanımak olarak değerlendirilebilir (Yeniçeri, 2002, 84).

3.6.5. İşe Bağlılığı Gerçekleştirme

İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuçlar üzerinde etkili olduklarını bildikleri için kendilerini önemli ve gerekli hissederler. Sonuçta bireysel sorunlar takım sorunu olur, takımın sorunu ise bireysel sorun haline alır. Bireylerin işlere dâhil edilmesi aynı zamanda takım üyeleri açısından katılım ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda herkesin ihtiyaçlarının anlaşıldığı, öğrenildiği ve desteklenildiği bir çevre oluşturulması sağlanmış olmaktadır. İş bağlılığı yaratma kavramı takım üyelerinden liderlere yönelik önemli bir mesajı da bünyesinde içermektedir. Bu bağlamda çalışanlar yetenek ve katkılarına saygı duyan, insani değerler derinden inanan, mükemmelliği, risk almayı ve yaratıcılığı geliştiren bir ortam yaratacak liderler istemektedirler (Us, 2007, 26).

3.6.6. İletişim Sürecinin Etkili Yönetimi

Etkin iletişim her kurumda ve bireyler arası çalışmalarda önemlidir. Bilgilerin zamanında anlaşılması projenin başarısını olumlu etkilemektedir. Bir proje çalışmasında iletilen bir mesaj bir görevden ve onunla ilişkili bir kısım içeriklerden oluşmaktadır. Etkisiz ve olumsuz mesajlar, bireyler arası görev sorunlarına yol açabilir. Açık bir iletişim ortamında ise bu tür sorunlar kolayca çözümlenebilir. Lider organizasyon açısından vazgeçilmez nitelikte olan bilgileri toplar, bunları işler ve gerekli yerlere iletir. Bu bilgiler birçok alana ulaştığından dolayı, lider astlarının ve üstlerinin ve kendi seviyesindeki kimselerin ihtiyaçları üzerinde dikkatle düşünmek zorundadır. Bu yerine getirilmediği takdirde takım çalışması olumsuz etkilenecektir. İletişimin önemli yönlerinden birisi de gözetim olgusunun varlığı ile açıklanabilir. Gözetimle iyi performans fark edilir ve ödüllendirilirken, kötü ve niteliksiz performans da görülüp iyileştirilmesi yönünde çaba harcanır. Çalışmalarda açık iletişim etkin sorun çözme sürecine ve karar almaya katkı sağladığı için mutlaka özendirilmelidir (Maxwell, 2006, 32-35).

3.6.7. Güven Duygusunu Harekete Geçirme

Güven duygusu; açık iletişime yol açarak, sorunların çözümünü kolaylaştırdığı gibi kararların alınmasını ve takımın çıktısını yükseltir. Takımlardaki güven ortamının varlığı aynı zamanda organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için sadakat ve bağlılığı teşvik eden bir yöne de sahiptir. Güven ve motivasyon olgusu liderlik açısından değerlendirildiğinde çalışanların liderleri açık, adil, dürüst ve kendilerini dinlemeye hazır kişiler olarak görmeleri ile başlayacaktır. Bu anlamda lider kararlı ve en zor durumlarda dahi fikirlerine sahip çıkan kişiler olmak zorundadırlar. Lider takım üyeleri arasındaki güveni arttırmak için üyelerin ne derece etkin çalıştıklarını, bireyler arası teknik ve kurumsal sorunların neler olduğunu bilmek zorundadır. Bu süreçte yaratılan duyarlılık aynı zamanda bireylerin lidere olan güvenlerini arttıracak gibi çalışanlar arası güven kavramının da gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Donnellon, 1998, 31).

3.6.8. Etkili Takım Bilgi Yönetimi

Bir örgütte kolektif bilgiden etkili bir şekilde yararlanmak genellikle örgütsel sürecin önemli bir problemini teşkil etmektedir. Bu probleme çözüm bulmak için takım liderleri takıma gerçek iletişim sürecini ve standart rehberliği sağlamak durumundadır. Takım liderleri dört temel takım bilgisi sürecinin varlığından emin olmak zorundadırlar. Bunlar: takım bilgisinin değerlendirilmesi veya gözden geçirilmesi, takım bilgisinin geliştirilmesi (yeni bilginin oluşturulması ve edinilmesi), ortak bilgilendirme ve güncelleme, sistematik olarak tekrar veya yeniden öğrenme. Bu noktada son önemli unsur ise liderlik fonksiyonudur (Avcı, 2005, 72-73).

Takımlarda başarılı bilgi yönetimini ortaya koyan iki temel alan söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi iletişim, ikincisi ise paylaşılan değerler ve kurallar bütünüdür. Bilgi yönetiminde kullanılan araçlar iletişim boyutunda takım içinde dengeli bir yapıya sahip değilse, uygulama oldukça zorlaşır. İyi bir iletişim bir takımın hedeflerine bağlı olduğu kadar takımın iş birliğine de bağlıdır. Bir takımın ihtiyaçları analiz edildiğinde ortaya çoğu kez direk ve eş zamanlı etkileşim çıkar. Takımlar farklı bölgeler, örgütler veya işletmelerden gelen üyelerden oluşabilir. Böyle takımlar için takım içinde ve takımlar arasında bilgi transferine imkân verecek gerçek alanların yaratılması gerekmektedir. Bu alanlar takım dokümanlarını ve uygulamaları paylaşmayı sağlamaktadır. İkinci aşama takım kuralları, anlaşmalar ve genel değerler veya standartlarla ilgilidir. Bu aşama takımın amacı, oluşumu, terminolojisi ile yönelik bilgiler içermektedir. Örgütlerde etkili bilgi paylaşımı için bunlar soyut faktörler olsa da, takımda güven ve birlik sağlama yönüyle etkili bilgi transferinin gerçekleştirilmesine imkân vermektedir (Üstünel, 2008, 21-27).

3.7. Örgüt Kültürü ve Takım Öğrenmesi İlişkisi

Takım çalışmalarının bir örgütte başarılı olabilmesi için, öncelikle katılımcı yönetimi destekleyici bir örgüt yapısına sahip olması gereklidir. Örgüt, çalışanların becerilerini desteklemeli ve teşvik etmelidir. Kaynaklar, çalışanların gelişimine, takım çalışmasının desteklenmesine ve iletişim kanallarının açılmasına yardımcı

olmalıdır. Çünkü takım üyeleri, normalde çalışanlara dağıtılmayan bazı kaynaklara ve bilgilere gereksinim duyacaklardır. Takım çalışmasına dayalı örgüt yapısına geçmeye karar vermek başlı başına, çok büyük bir değişimdir. Diğer büyük değişimlerde olduğu gibi, önceden gerekli tedbirleri almayı ve planlama yapmayı gerektirir. Kendilerini örgütlerden soyutlayan takımlar, başarılı olamazlar. Takımlar şirket vizyonunun bir parçası olmalıdır. Takım çalışmasının verimli olmasını sağlamak için, takım çalışmasına geçmeden önce bu görüşü destekleyen bir örgüt kültürü geliştirmek gerekir. Doğru ortam yaratılmazsa, takımı destekleyen ve himaye edenlerin niyetleri ne kadar iyi olursa olsun takımlar bozulmaya ve yok olmaya mahkûmdur. Bir örgütü takımlar halinde çalışmaya hazırlamak genellikle uzun zaman alır. Bu durum, bir çiftçinin yeni bir tohum ekmeden önce toprağı hazırlamasına benzer (Acar, 2007, 79-81).

4. ÖĞRENME KAVRAMI

4.1. ÖĞRENME TANIMI

Öğrenme tüm canlı varlıkların yaşamında önemli yer kaplar. Öğrenme olmadan ne konuşabiliriz ne de ihtiyaçlarımızı giderebiliriz. Öğrenme insan davranışlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Öğrenmenin özü insanoğlunun kendisini değiştirerek, değişimle baş etme yeteneğidir. Öğrenme sayesinde daha önce yapamadığımız şeyleri yapabilmeye başlarız. Öğrenmenin oluşabilmesi için öncelikle, bilginin elde olması gerekir. Öğrenme, bireylerin davranışlarında ve hareketlerinde değişiklik yaratacak yeni bilgi ve kavrayışları kazandıkları bir süreçtir. Öğrenmenin olumlu sonuç verebilmesi için katılım ve tekrar, bunun yanında konunun anlamı, iş ortamı ile bağdaşık olması ve kolay uygulanabilirliği ve son olarak geri bildirim önem taşır. İlişkilendirme yetersizliği, bilginin paylaşılmaması ya da bilgi fazlalığı öğrenmeyi olumsuz etkileyen unsurlardır (Öncü, 1998, 51-55).

Öğrenmenin gerçekleşebilmesi öncelikle bazı unsurların varlığını gerektirir. Bu unsurlardan birincisi kişinin daha önce bilmediği bir kavram ve düşünceyi öğrenmek istemesidir. İkincisi, kişinin önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması veya önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi gerekir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli bir başka unsur ise, kişinin önceden sahip olduğu değişik kabiliyet, bilgi ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirebilmesidir. Son unsur ise, kişinin yeni bilgi, beceri ve davranış biçimlerini anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesidir. Öğrenme duygusu bütün insanların ortak bir özelliği olmakla birlikte, her insanın aynı şekilde öğrendiği söylenemez (Yıldırım, 1998, 3-6).

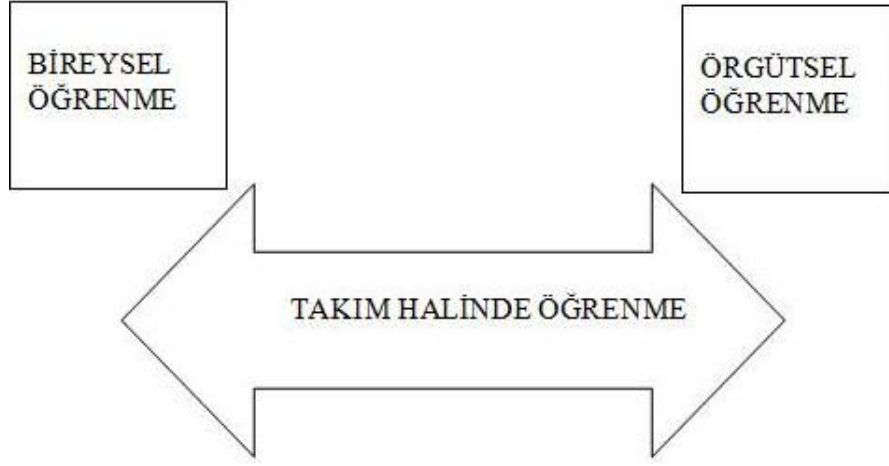
Bazı insanlar okuyarak, bazıları ise duyararak öğrenmede zorluk yaşarlar. Resimlerle öğrenme bazıları için en iyi öğrenme yolu olurken, bazıları taklit ederek öğrenmeyi tercih ederler. Bununla birlikte, genelde insanların, çeşitli öğrenme yöntem ve araçlarını bir arada kullandıkları söylenebilir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, öğrenmede hayal gücünün, yaratıcılığın ve örgüt kültürünün önemli bir

yeri vardır. Yeniliklerin ödüllendirilerek teşvik edildiği, bireysel farklılıkların desteklendiği, farklı bakış açılarına yaşama hakkının tanındığı işletmelerde, kişisel ve örgütsel öğrenme için elverişli bir ortam oluşturulmuş demektir (Kadak, 1999, 27-29).

4.2. Takım Öğrenmesi Kavramı

Günümüz örgütlerinde karşılaşılan sorunların çözümleri tek, tek çalışanların çözebilecekleri boyutları çok aştığından dolayı temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlar haline gelmektedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunlar, takımlarda kolektif zekâ düzeyini bireylerin sahip oldukları zekâ düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunduğundan dolayı, ancak bilgili insanlardan oluşan takımların ortak zekâsı ile çözülebilir. Bundan dolayı örgütlerin öğrenmesi takımların öğrenmesine bağlıdır. Varsayımlar ve önyargılar takım halinde öğrenmede bir kenara bırakılır. Takım halinde öğrenme disiplini, bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşmak için harcadığı enerjinin aynı yöne yönlendirilmesi sürecidir. Ortak bir vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık, takım halinde öğrenmenin temel unsurlarıdır (Dengiz, 2002, 23).

Şekil.5.'te de görüldüğü gibi kişisel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmeden söz edilemez ancak bu kişisel öğrenmenin varlığı örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Örgütler kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında köprü vazifesi gören takım halinde öğrenmeyi sağlayacak bir örgüt kültürü geliştirmelidirler. Bireyler kendi kişisel ilgi ve hedeflerinden aynı çizgide olma söz konusu olsa dahi, vazgeçmeyebilirler. Paylaşılan vizyonun örgütü oluşturan her bireyin kendi vizyonunun bir uzantısı olduğunu söylemek daha doğrudur. Takım halinde öğrenme ise, takım üyelerinin gerçekten istedikleri sonuçları elde etmelerini sağlayacak şekilde takımın kapasitesinin aynı yönde geliştirilmesi sürecidir. Takım halinde öğrenme bireysel beceriler anlayışını içeren ortak bir disiplindir. Birey tek başına bu süreci yaşayamaz (Avcı, 2005, 46).



Şekil.5. Takım Öğrenmesi

Kaynak: http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2007Ocak/10_ATAK_ATIK.pdf

Takım olarak öğrenme bireysel becerileri ve anlayış alanlarını işin içine katsa da, kolektif bir disiplindir. Takım olarak öğrenme disiplini, takımların konuşmasının iki ayrı yolu olan diyalog ve tartışma pratiklerini layıkıyla uygulayabilmeyi de gerektirir. Diyalogda karmaşık ve incelikli sorunların özgür ve yaratıcı araştırılması, birbirine derin bir kulak verme ve kendi görüşlerini askıya alma vardır. Bunun karşıtı olarak, tartışmada farklı görüşler sunulur ve savunulur. Ortada o zaman diliminde alınması gerekli kararları destekleyecek en iyi görüş için bir arayış vardır. Diyalog ve tartışma potansiyel olarak birbirini tamamlayıcıdır, ama çoğu takımında bu ikisini birbirinden ayırt etme ve ikisi arasında bilinçli olarak gidip gelme yeteneğinin eksikliği duyulur. Takım halinde öğrenme, aynı zamanda çalışma ekipleri içinde üretken diyalog ve tartışmaya karşı duran etkili güçlerle yaratıcı bir şekilde uğraşmayı öğrenmeyi de gerektirir (Dengiz, 2002, 25).

Tartışmada amaç kazanmaktır ve bu durumda kazanmak birinin görüşlerinin grupça kabulü anlamına gelir. Kendi görüşünü güçlendirmek için arada bir diğerk kişinin görüşünün bir kısmı kabul edilebilir, ama temelde istenilen şey kendi görüşünün ağır basmasıdır. Ancak kazanmaya verilen bu önem ilk önceliği tutarlılık ve doğruya vermekle bağdaşmaz. Tartışma ortamının yaratılması için ise diyalog kurmak gereklidir. Diyalogda ise birey kazanma çabasında olmaz. Diyalog doğru yürütüldüğünde kazanan herkestir. Diyalogda bireyler tek başlarına elde etmeleri mümkün olmayan kavrayışlara ulaşırlar. Ortak bir anlamın gelişmesine dayalı olarak

yeni tür bir zihin oluşmaya başlar. İnsanlar artık öncelikle muhalefet içinde değildir, ancak tam bir etkileşim içinde oldukları da söylenemez. Daha çok bu ortak anlam havuzuna katılmaktadırlar ve bu havuz sürekli gelişme ve değişme yeteneğine sahiptir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak diyalogun oluşması gerekir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesi olarak tanımlanır. Bireysel öğrenmeyi takım enerjisine dönüştürmek, öğrenme disiplini içinde diyalog tekniğinin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu tekniğin amacı, bireysel akıl yürütmenin ortaya konulmasını ve birlikte düşünme alışkanlığının geliştirilmesini sağlamaktır. Diyalog, sahip olunan bilgilerin yaratıcı şekillerde yeniden düzenlenmesini ve işbirliğinin doğal ve güçlü bir kaynağı olan ortak bir anlam duygusunun oluşmasını sağlar. Diyalog bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm bariyerleri keşfedebilmelerini sağlayan bir araçtır (Gordon, 1997, 41-42).

Sokrates' in kendisine özgü öğretme ve araştırma yöntemi olan diyalog da düşünceler ortaya konulur ve bunlar karşılıklı olarak eleştirilir. Böylece herkesin kabul edeceği şeye varılmak istenir. Örgütlerde karşılaşılan problemlerin çözümünde, takım çalışmasının etkin bir rol oynayacağı görüşü, takım çalışmasının tüm örgütlerde yaygınlaşmasını sağlamıştır. Takımların ve takım çalışmasının baskın olduğu örgütlerde takım halinde öğrenme, öğrenen örgütlere giden yolda önemli bir aşamadır. Bireysel öğrenme belirli bir aşamadan sonra özelliğini kaybetmektedir. Çünkü birey öğrenirken örgüt öğrenemeyebilir. Bunun için takımlar kurulmalı ve takımların sürekli birbirleriyle diyalog ve tartışma pratikleri yapmaları sağlanmalıdır (Dengiz, 2002, 26).

Örgütsel öğrenmede, öğrenilenlerin uygulamaya geçirilmesi için, takım çalışması günümüz koşullarında zorunludur. Öğrenme sonucunda takım üyelerinin elde ettiği bilgiler, paylaşılan bir örgütsel belleği, birleştirilmiş farklı perspektifleri ortaya çıkarır. Sonuçta, karar verme ve tercihlerin belirlenmesinde modeller geliştirilmesine yardımcı olur (Avcı, 2005, 46).

Bireyler, takımlarda kendi beklenti, norm ve değerlerine biçim vermekte, ancak takım düzeyinde ortaya çıkan bu yeni standart ve yüksek hedefler bireylerinkinden daha yüksek olmaktadır. Bu bağlamda takım, bireysel rol

beklentilerini kendisine göre yönlendirecek ve yeni özellikte bir öğrenme sürecinin yürütücüsü olacaktır. Çünkü takım, özünde bir sürecin sonucu olarak farklı davranış beklentilerini içermektedir. Bu beklentiler de takımın performansında etkili olmaktadır (Dalay, 2001, 414-417).

Bir grup çalışmasının takıma dayalı öğrenme olabilmesi için gruptaki öğrencilerden her birinin hem kendisi, hem de grup arkadaşlarının öğrenmelerini en üst düzeyde sağlama isteği ve faaliyetinin olması gerekir. Bir başka deyişle işbirliğine dayalı öğretim öyle düzenlenir ki gruptaki her üye kendi grubundaki diğer arkadaşları başarmadan kendisinin de başaramayacağını bilir ve diğer arkadaşlarının da başarılı olması için elinden gelen gayreti sarf eder. Sonunda elde edilen başarı gruptaki tek tek tüm üyelerin katkısıyla oluşmuş grubun ve gruptaki bireylerin başarısıdır. İşbirliği gruplarında bireyin amaçlarına ulaşması diğer arkadaşlarının da kendi amaçlarına ulaşmasını destekleyicidir (Slavin, 1988, 31-33).

4.2.1. Takım Öğrenmesinin Temel Öğeleri

Takımların yükselmeleri ile ilgili problemlere kesin olarak cevap verilememektedir. Araştırmalarda takımların, kendine özgü bakışları ile takımsal hareketleri, kararları ve olayları yoğurarak ilerleme kaydettikleri görülmektedir. Risk, güven ve bağlılık takım oluşturmada baş aktörlerdir. Temel olarak takım öğrenmesinin öğeleri şu şekildedir (Katzenbach ve Smith, 1998, 148-151);

- Olumlu Bağımlılık: Bireyler takım başarılı olmayınca, kişisel başarının söz konusu olmayacağını bilirler. Herkes çabasını birleştirir ve kaynaklarını paylaşır. Üyeler kararlarını ortaklaşa verir (Katzenbach ve Smith, 1998, 149).
- Bireysel Katkının Ölçülebilmesi: Takımın genel başarısı, her üyenin bireysel başarısına bağlıdır. Bu nedenle takımdaki herkesin bireysel katkı düzeyi değerlendirilmeli ve öteki üyelerde bu durumdan haberdar edilmelidir.

- Yüzyüze Etkileşim: Takım üyeleri ortak amaca ulaşmaya çalışırken bilgi ve kaynaklarını paylaşıyor, birbirilerine karşılıklı yardım eder güdüler ve geribildirim verirler (Eren, 2007, 469).
- Toplumsal Beceri: Öğrenilen konuyla ilgili işlevsel sorular sorulması, anlaşılmayan yerlerde açıklama istenmesi, soruların herkesin anlayabileceği biçimde yanıtlanması, konunun önemli irdelenmesi, öteki üyelerin cesaretlendirilmesi tartışmanın açmaza girdiği yerlerde çözüm önerilmesi başarının birlikte kurulması toplumsal becerilerin bazılarıdır.

4.2.2. Takıma Dayalı Öğretimin Düzenlenmesi

Örgütsel takımlar, işletme içinde yaratıcılık ve yenilik bakımından başarıya, takım ruhu ve işbirliği açısından ulaşma yönünde önemli özelliklere sahiptir. Bu özelliklerin etkin olabilmesi amacıyla, takım üyelerinin eğitim görmesi gerekmektedir. Genel olarak işbirliğine dayalı yöntemlerde takım öğretiminin düzenlenmesi altı basamakta gerçekleştirilmektedir (Sharan and Lazarowitz, 1980, 48-60);

1. Öğretmen tarafından belirlenen genel bir problem alanı içerisindeki özel konuların öğrenciler tarafından seçimi, daha sonra öğrencilerin 2 ile 6 kişilik üyeler halinde küçük organize takımlar oluşturması (Takımların oluşturulmasında akademik başarı, cinsiyet ve diğer özellikler dikkate alınır.)
2. Dersle ilgili alt konuların, özel öğretim yöntemlerinin öğretmen ve öğrenciler tarafından işbirliğine dayalı olarak planlanması ve birinci basamaktaki problem konularına göre hedef davranışların düzeylerinin belirlenmesi.
3. Öğrencilerin, ikinci basamakta belirlenen hedef ve davranışlara göre kendi planlarını gerçekleştirilmesi. Bu basamakta öğretmenin öğrencilerin yetenek ve

bilgilerini ortaya koymalarına imkân tanınması özellikle okul içi ve dışındaki kaynaklar konusunda onlara yardımcı olması.

4. Her bir takım içerisinde öğrencilerin birlikte üçüncü basamak boyunca elde edilen bilgileri analiz etmeleri ve değerlendirmeleri. Daha sonra her bir takım üyesinin kendine daha önce verilen konuyu takım arkadaşlarına sunabileceğinin planlaması.

5. Sınıftaki takımların bazıları veya hepsinin kendi içlerinde anlatma etkinlikleri göstermeleri. Her takım içerisindeki öğrencilerin takım arkadaşlarının konularını anlamasını sağlaması. Takım sunularının öğretmen tarafından örgütlenmesi.

6. Benzer konularda takımların görüş ayrılıklarını sürdürmesi ihtimaline karşı, sınıftaki çalışmaların gerektiğinde öğretmen ve öğrenciler tarafından birlikte değerlendirilmesi ve bir karara bağlanması.

4.3. Örgütsel Öğrenme

Günümüzde “bilgi” önemli bir rekabet üstünlüğü aracı haline gelmiştir. Bununla birlikte sürekli başarıyı garanti edecek “durağan” bir bilgi topluluğundan, söz etmek olanaklı değildir. İşletmelerin içerisinde faaliyette buldukları çevre şartları artan bir hızla değişmekte, karmaşıklaşmakta ve belirsizleşmektedir. Günümüzde yaşanan bu değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden daha hızlı olmakta ve işletmeleri sahip oldukları yapıları ve çalışma tarzlarını değiştirmeye zorlamaktadır. Bu baş döndürücü değişim karşısında işletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, üyelerinin belli bir takım yetenek ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır. Hemen her şeyin müthiş bir hızla değiştiği bu ortamda, yönetici ve işgörenlerin düşünce kalıplarında ve örgütsel yapılarda bir değişiklik yapılmaksızın, bugünün problemlerini dünün örgüt biçimleri ve yönetim anlayışlarıyla çözmeye çalışmak, anlamlı bir yaklaşım olarak kabul edilemez.

Herhangi bir konuda uzmanlık ve bilgi sahibi olan bir kişi ya da örgüt, her dört ya da beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle bu kişi ve örgüt sürekli olarak kendilerini yenileme zorunluluğu hissederler (Öncü, 1998, 58-60).

Günümüzün çok hızlı değişen ve karmaşık şartlarında uzun dönemde hayatta kalma, rekabetçi olabilme ve daha iyi performansla ulaşma tamamıyla örgütlerin dışsal çevredeki sürekli değişikliklere ayak uydurma kapasitesine bağlıdır. Bu ise ancak öğrenme ile gerçekleşecek bir olgudur. Öğrenme kapasitesi ise bireyin ve dolayısıyla bu bireylerden oluşan bir örgütün etkinliğinin ve yenilik yapma ve büyüme potansiyelinin anahtar kavramı olarak düşünülür. Öğrenmenin temeli insanoğlunun kendisini değiştirerek, değişimle baş etme yeteneğidir. Örgütler hızlı değişen dünyada varlıklarını sürdürebilmek için yeni beceriler ve tutumlar edinme yeteneğini geliştirmelidirler. Değişim kapasitesi ve iyileştirme yoğun bir şekilde örgütsel öğrenmeyle yerleşik hale gelmiştir (Demirel, 2008, 82-84).

Araştırmacılar ve uzmanlar örgütlerin ani bir şekilde ortaya çıkan şartlara uyum sağlayabilmeleri için, tecrübelerinden öğrenmeleri ve bu öğrendiklerini tüm örgüte aktarmaları gerektiğini ileri sürmüşleridir. Örgütsel öğrenme, taklit etme zorluğu ve rekabet avantajı sağlama gibi tüketiciler tarafından değerlendirilen yeteneklerin geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir. Değişime adapte olabilmek ve hatta değişimi yaratabilmek için işletmelerin, sürekli öğrenebilme yeteneğini edinmeleri gerektiğini savunan örgütsel öğrenme, bunun nasıl gerçekleştirileceğini de göstermektedir. İşletmeler temelde yöneticileri ve işgörenlerin aracılığıyla öğrenirler. İnsanlar öğrenme merakı ve öğrenmeden tat alma duygularıyla birlikte dünyaya gelmektedirler. Diğer bir deyişle, insanlar öğrenmeleri için dizayn edilmişlerdir. İşletmeler çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan “stratejik işbirlikleri”, işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadır. Öğrenme yoluyla elde edilen bilgi ve deneyimlerin uygulamalara aktarılması kadar, ileride kullanılmak üzere saklanması da, sürekli işletme başarısı için önemli bir zorunluluktur (Yıldırım, 1998, 13-14).

Böylece, örgütsel hafızaya kaydedilen “kazanımlar” diğer bölümlere aktarılarak, “tekerleğin yeniden icat edilmesi” zahmetinden de kaçınılmış olacaktır. Bireysel ve örgütsel öğrenmeye önem veren işletmeler, yeni bilgi-teknoloji yaratma, depolama ve transfer etme konusundaki çabaları sistemli eğitim faaliyetleriyle de desteklemektedirler. Örneğin, klasik eğitim sisteminin, istedikleri kalitede insan kaynağı yetiştirip sunamadığını gören yararlanabilecekleri eğitim olanakları sunan bu işletmeler, dış dünyaya açıklık ve kendilerini yenileme konusunda da son derece başarılıdırlar. Örgütsel öğrenme öğrenen örgüt kapsamında bir alt küme durumundadır ve onun sadece bir boyutu ve unsuru gibidir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmenin çalışma ortamına aktarılmasıyla oluşur. Örgütsel öğrenme ile ilgili bu önbilgiden sonra şimdi örgütsel öğrenme kavramı, ortamı ve süreci açıklanacaktır (Kalkan, 2006, 24-25).

4.4. Öğrenen Örgütler

Örgüt çapında öğrenme kavramı 1980'lere kadar pek fazla dikkate alınmamıştır. Ne zamanki Shell, stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi düşünmeye başladı, o zaman öğrenen örgüte ilgi artmıştır. Shell' in yaptığı bu çalışmada takım çalışması ve yoğun haberleşme, bireylere daha çok hareket yeteneği veren, daha sorumlu ve başarılı örgüt oluşturmada temel faktörler olarak değerlendirilmiştir. Shell, öğrenen örgüt kavramını araştırmak ve grup çalışmasını tecrübe etmek için 12 ay harcamıştır. Sonuç olarak, Shell, öğrenmenin stratejik planlama ve şirket başarısı için değer sağladığı yargısına ulaşmıştır. Bu stratejiyi uygulayan Shell, bir yıl içerisinde rakiplerine kıyasla iki misli kazanmıştı öğrenen örgütün ortaya çıkmasında çevresel koşullarda gerçekleşen değişimler önemli rol oynamıştır. Çevreyi etkileme örgütün araştırma, geliştirme ve yenilik yapma gibi özellikleri içeren yönünü ifade ederken, çevreden etkilenme ve bu etkiye uyum gibi olumlu tepkiler verme, örgütün açık sistem ve organik yapı yönünü ifade eder. Öğrenme yalnızca örgütün rekabet etme yeteneğini artırmaz, aynı zamanda performans düzeyini ve doğru kararların yüzdesini de yükseltir (Elma ve Demir, 2000, 43-45).

Bundan başka etkinlik ve verimlilik de buna bağlı olarak artar. Globalleşme, rekabet ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı değişimler, daha yatay, daha az kademeye sahip yalın örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütlerin yalın örgütler haline gelmesi, bilginin, örgüt içerisinde daha hızlı ve etkin bir şekilde yayılmasını sağlamıştır. İş yapma becerisine ve bilgiye kolay ulaşabilme yeteneğine sahip bilgi işçileri, daha etkin ve verimli çalışabilmek için, üstlerini yetki ve sorumluluk devrine zorlamaktadırlar (Yeniçeri, 2002 217-220). Müşteri istek ve ihtiyaçlarının artması, örgütleri bu istek ve ihtiyaçları karşılamada yeni yollar aramaya sevk etmiştir. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, bilgi transferini daha da kolay hale getirerek zaman ve uzaklık farklarını ortadan kaldırmıştır. Örgüt üyelerinin kendilerini sürekli olarak yeni beceriler geliştirmek zorunda hissetmesi, onların eğitilmek için bekleme lüksünü ortadan kaldırarak, sürekli olarak öğrenen bireyler olmaya itmektedir. Öğrenen örgütler bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan da en doğru süreçlerin bunlar olup olmadığını, kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgulayan kurumlardır (Dalay, 2001, 412).

Geleceğin başarılı kurumları öğrenen örgüt olarak adlandırılan bu tür kurumlar olacaktır. Örgütlerin rakiplerden daha fazla öğrenme yeteneğine sahip olması çok önemli rekabet avantajı olabilir. Örgüt içinde öğrenen tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Örgütler içerisinde bireyler öğrenme ajanları haline getirilerek örgütün öğrenmesi yolunda çok önemli bir adım atılmış olacaktır. Bu ise örgüt çalışanlarının seçimiyle başlayan bir süreçtir. Yani öğrenen örgüt olmak isteyen işletmelerin çalışan seçimi sürecine çok titizlikle yaklaşması gerekir (Çam, 2001, 87).

4.5. Öğrenen Örgüt Kavramı ve Gelişimi

Öğrenen örgüt kavramı özellikle Massachusetts Institute of Technology (MIT) profesörlerinden biri olan Peter M. Senge' nin, 1990 yılında yayınladığı "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) isimli kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır (Çetin, 2004, 136).

Öğrenen örgütlerde kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkulu düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenirler. Senge' nin temelini bu şekilde ortaya koyduğu öğrenen örgütler değişik şekillerde tanımlanmıştır. Örgütler "bilgi yaratan veya üreten" (knowledge-creating) birimler olarak görülmelidir. Bu durum bazen entelektüel sermaye (intellectual capital) veya beyin gücü (brain power) gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Ikujiro Nonaka tarafından ileri sürülen "bilgi yaratan şirket" kavramı bu durumu ifade etmektedir. Nonaka bilgi yaratan şirketleri, "yeni bilgi yaratmanın özel bir faaliyet olmadığı, tam tersine bir davranış hatta var oluş biçimi olduğu; herkesin bir bilgi işçisi olarak çalıştığı yerler" olarak tanımlamıştır (Kapu ve Aybas, 2008, 85).

Öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir. Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olmayı başarabilen öğrenen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedirler (Yeniçeri, 2002, 215-217). Alvin Toffler'in "Üçüncü Dalga" adlı kitabında bahsettiği gibi: "Bazı yıkıntıların ortasında yeni doğuşların belirtilerini şimdiden görebilmemiz için aklımızı kullanmamız gerekir. Aklımızı kullanarak bilgiye ve öğrenmeye önem verirsek; çok daha sağlıklı, çok daha mantıklı, çok daha verimli, çok daha dürüst, çok daha gelişmiş ve çok daha demokrat olabiliriz (Toffler, 1981, 20)." Artık örgütler çevredeki rekabetçi avantajları elde etmek, sürdürmek için rakiplerinin başarı durumlarını daha iyi ve daha hızlı öğrenmek zorundadırlar. Bir örgütü diğerlerinden farklı kılan bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Bilgi işin oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur. Bilgi yoksa örgüt yok olmuştur ya da yok olmak üzeredir. Bir örgütü farklı yapan ve o örgüte özgü olan kaynak; bilimsel ve teknik bilgiden sosyal, ekonomik ve yönetim bilgisine kadar her türlü bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Kimileri bilgi yönetimini bilgi toplayıp derleme ve bunları, kişisel tecrübeleri ile birleştirerek örgüt çalışanlarının istifadesine sunma şeklinde tanımlarken, kimileri de örgütlerdeki bilgi yönetimi çalışmalarını gelecekteki potansiyel sermaye yatırımı olarak görmektedirler. Bu bakış açısıyla hem örgütün

müşteri potansiyeli, hem örgüt çalışanları, hem de örgütün yapısı bir tür entelektüel sermaye olarak değerlendirilmektedir. Bilgi paylaşıldıkça değer kazanan bir kavramdır (Acar, 2007, 27-28).

Bilgiyi paylaşmak çalışanları yetkilendirme konusunda atılacak ilk adımdır. Öğrenen örgütün ana felsefesi, sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlılık anlayışına dayanır. Örgütün öğrenme yeteneğini canlı ve başarılı tutması değişen çevre şartlarına uyumda çok önemlidir. Bununla birlikte birçok örgüt öğrenmeyi teşvik edici ve cesaretlendirici bir yapıda değildir. Öğrenme sürecini yaymak, onu kişi ve takım çalışmalarına entegre etmek, örgüt olabilmek için gereklidir. Öğrenen örgüt kavramı, örgütleri arzu edilen duruma taşıyan öğrenmenin gerçekleştiği yerde ortaya çıkar. Bu öğrenmenin, davranışta bir değişimle sonuçlanması gereklidir. Öğrenen örgütlerin öğrenme yeteneğine sahip olması gerekir. Öğrenme yeteneği, örgüt yöneticilerinin çalışanları etkileyerek yeni fikirlerin üretilmesini ve üretilen fikirlerin uygulanma kapasitesini ifade eder (Kapu ve Aybas, 2008, 87-92).

Öğrenen örgüt, örgütün bütün üyelerini içine alan bir düşünsel model değişikliğidir ve örgütsel öğrenmede başarılı olan örgüttür. Öğrenen örgütlerde öğrenme faaliyeti örgütün tümüne yayılmıştır. Günümüzün hızlı değişim ve yenilik koşullarında sadece üst yönetimin öğrenmesi yeterli değildir. Örgüt içinde faaliyet gösteren herkesin sürekli öğreniyor olması ve kendi konularıyla ilgili yenilikleri izlemesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir (Demir, 2006, 31-33). Bir örgütün gerçek bir öğrenen örgüt olabilmesi için anlamlı, yönetilebilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir.

4.5.1. Öğrenen Örgütün Gelişimi

Örgütler sürekli değişim halinde bulunan sosyal sistemler olduklarından dolayı, birçok yönetim bilimci örgütleri değişim süreçleri açısından incelemiştir. Bu araştırmacıların bir kısmının sorguladığı, iç ve dış etkenlerin örgütleri nasıl ve ne gibi değişimlere yönlendirdiğidir. Diğer bir kısım araştırmacılar ise, yenilikleri bağımsız değişkenlerle daha az ilişkilendirerek yöneticilerin iradelerine bağlı olarak incelemişlerdir. İlk yaklaşıma göre, bir örgütün “öğrenmesi” temelde, örgütün

çevresi ve çalışanları ile arasında ilişki kurma ve konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin McGill ve Slocum'un belirttiği şekilde geliştiği görülmüştür. McGill ve Slocum yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgütlerin gelişimini incelerken, yönetim bilimine de paralel olarak, bazı saptamalarda bulunmuşlar ve öğrenen örgütlerin gelişimini dört aşamada incelemişlerdir (Demir, 2006, 34-36).

Öğrenen örgüt kavramı yeni bir örgüt modeli değil fakat bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esasında tüm örgüt çalışanlarının birlikte öğrenmeyi öğrenmesi yatar. İlk olarak bilen örgütler olmak üzere, şimdi sırası ile bu kavramlar ele alınacaktır. Bilen örgütler, örgüt modelinin en eski olanıdır. Klasik örgüt şekillenmesinde önemli rol oynayan Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henry Fayol ve "Yönetimsel Teori", Max Weber ve "Bürokrasi Modeli" gibi yönetim teorisyenlerinin ve yaptıkları çalışmaların özünde "her yer ve her şartta en iyi tek bir yol" bulunduğu fikri yatmaktaydı. Bu en iyi yol ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle bu tür örgütler "bilen örgütler" olarak adlandırılmıştır. Rasyonellik ve "en iyi" anlayışları bu aşamanın temel kavramlarıdır. Bilen örgütlerde öğrenme sonucu ortaya çıkan ürünlere rastlanmaz sadece çevrelerindeki değişime tepki olarak değişirler. Var olan ürün veya hizmete eklemeler yaparlar. Bilen örgütlerdeki yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engeller. Örgütlerdeki komuta ve kontrol yaklaşımı bu anlayışın sonucu ortaya çıkmıştır. Kişilerin uzmanlaşmaya imkân verecek tarzda bölünmesi, zaman ve hareket etütleri, çalışanların insan olarak ikinci planda kalması ve işin öne geçmesi gibi konular bu anlayışın bilinen araç ve sonuçlarıdır (Aksoytürk, 2008, 65-66).

Bu örgütler ancak pazarın yapısı değişmediği sürece (teknoloji, rekabet vb.) başarılı olabilirler. Başka bir ifadeyle "bilen örgütler öğrenmeye gereksinim duymadıkları sürece başarılı olabilirler." Standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Yöneticinin en önemli sorumluluğu ise çalışanları yakından ve sıkı denetlemek ve kurallara uymalarını sağlamak olmuştur. Örgüt yapıları kapalı olduğundan, çevredeki değişimlere duyarsız kalarak sadece kendi doğruları ve tecrübeleri üzerinde durmuşlardır Bilen örgütleri anlayan örgütler izler. Bilen örgütler zaman geçtikçe işlevini daha farklı şekilde yapmaları gerektiğini anlamışlardır (Demir, 2006, 35).

Özellikle 1970’lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojiadaki sürekli gelişme, örgütlerin en iyi tek bir yol arayışından farklı yönlerde doğru yönlendirmeye başlamıştır. 1980’lerde örgüt kültürü, işletmeleri yönlendiren temel faktör haline gelmiştir. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün değer verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmaya başlamıştır. Bu örgütler “en iyi” açısından bakmayan, koşullara, kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi” lerin olabileceğini vurgulayan örgüt biçimleridir. Anlayan örgütlerin temel felsefesi, örgüt değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak olmuştur. Bilen örgütlerden farklı olarak insan unsuruna önem vermektedir. Çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil, insan olarak ön plana çıkmış, insan mutluluğu ile motivasyon ve verimlilik arasında ilişkiler yoğun araştırmalara konu olmuştur. Kararlara katılma, insan ihtiyaçları, liderlik tarzları, iletişim gibi konular bu anlayışın bilinen örnekleridir. Bu anlayışta insanları bir araya getirecek, işletmeye bağlayacak ve ait olma duygusunu geliştirecek bir örgüt kültürü oluşturulması üzerinde durulmaktadır. Sıkı kontrol, anlayan örgüt aşamasının bir üst aşamasında “düşünen örgüt” yer almaktadır. Bu aşamada temel anlayış teşhis ve tedavidir. Düşünen örgütler, problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir. Ancak düşünen örgütler sadece problemin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Oysa önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır. Düşünen örgütlerin temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir (Acar, 2007, 51).

Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır. Bu tarz örgütler, problemlerin çabuk teşhis edilmesi ve analiz yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Bu nedenle öğrenmeyi engelleyici bir niteliği mevcuttur. Bu gelişim sürecinin son aşamasında, tüm bu süreçlerin uygulanması sonucunda öğrenen örgütler oluşur. Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından ve rakiplerinden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenmektir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileri ile

sürekli iletişim kurarak, onlarla arasında bir öğrenme/öğretme ilişkisi geliştirdiği bilinmektedir (Geus, 1998, 142).

Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştirilen temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Öğrenen örgütler farklı öğrenme strateji ve taktik fikirlerine sahip olan örgütlerdir. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer örgütlerden ayırmaktadır. Öğrenen örgütler, örgütlerde deneyime dayalı performans geliştirme veya yeniden oluşturma süreci ya da kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır. Öğrenen örgütler sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Bu tarz yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de örgüt karşılıklı sorumluluklar yüklenirler. Öğrenen örgütlerin temelinde çalışanları yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem görülmektedir. Öğrenen örgüt çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm faaliyetlerini kurumsallaştıran örgüttür. Çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorunda hissetmeleri öğrenen örgütün temelini oluşturmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007, 69-70).

Bilgi toplumu olmanın sonucu olarak, örgütlerin başarısı çalışanların bilgiyi bulma/elde etme, yaratma ve kullanma yeteneklerine bağlı hale gelmiştir. Bugün birçok yönetici, geçmişte kullanılan bilgi, strateji, teknoloji ve liderlik biçimlerinin; modern, dinamik iş dünyasında geçerliliklerini kaybettiğinin farkına varmıştır. Bu yöneticiler, iş dünyasındaki varlıklarını sürdürebilmek için, öğrenme yeteneklerini arttırarak değişen çevrelere uyum sağlamak zorunda olduklarının bilincindedirler. Bundan dolayı tüm çalışanların işi kendi işi gibi benimsemesi, kendini sürekli geliştirerek takım çalışması yapması ve sahip olduğu bilgi ve yetenekleri işe aktarması örgütsel başarının temeli haline gelmiştir (Avcı, 2005, 80-84).

4.5.2. Öğrenen Örgütlerin Temel Özellikleri

Çağımızın değişimlerine ancak öğrenen örgütler karşı koyabilmektedirler. Geniş zaman imkanı, parasal kaynaklar ve etkili iletişim öğrenen bir örgüt yaratmak için çok önemlidir. Örgüt liderlerinin örgütlerini ulaştırmaya çalıştıkları hedef olan öğrenen örgütlerin en temel özellikleri şunlardır (Braham, 1998, 7-17);

- Mesleğinde derinliğe bilgi sahibi ve öz yetenekleri gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiyi kiskanmayan, bilgi paylaşımına açık, bilgiye nasıl ulaşılabileceğini bilen, araştıran ve sürekli gelişen, yenilikçi ve yaratıcı, değişime açık ve esnek, takım halinde çalışabilen çalışanlara sahip olmak,
- Örgütte öğrenmeyi sürekli ve kalıcı kılabilecek bir eğitim mekanizmasına sahip olmak,
- Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım kültürüne sahip olmak,
- Sahip olunan örgütsel bilgiyi yönetebilmektir.

Çeşitli olanaklar (zaman, para vb.) sağlanarak işletmeler, öğrenen örgüt olma yolunda hızla ilerlemektedir. Yapılan bu yatırımlar sonucunda oluşacak olan öğrenen örgütlerin genel olarak sahip oldukları diğer bazı özellikler ise şunlardır (Avcı, 2005, 88-89);

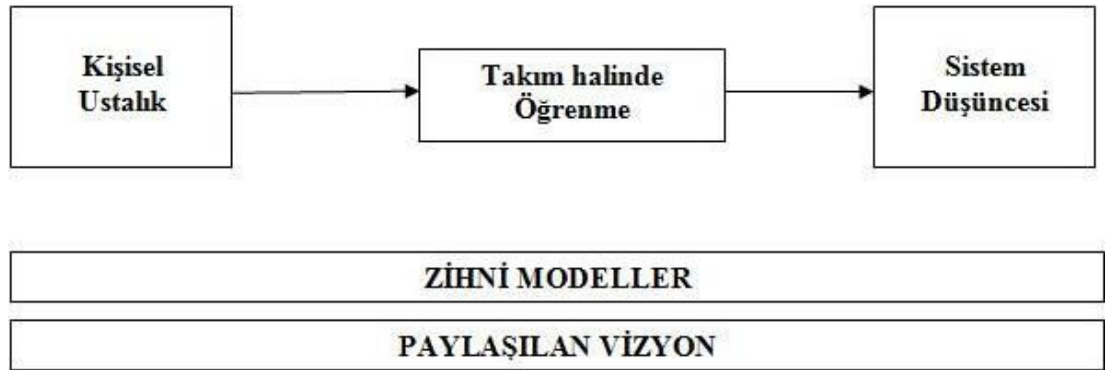
- Sistemik sorun çözme,
- Yeni yaklaşımları deneme,
- Geçmiş deneyimlerden öğrenme,
- İşi en iyi yapanların tecrübelerinden başkalarından öğrenme,
- Bilgiyi hızla ve etkin bir şekilde kullanmadır.

4.5.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Disiplinleri

Öğrenen örgüt anlayışı bir takım temel özelliklere dayanmaktadır. Bu özelliklerin varlığı ya da yokluğu bir örgütte öğrenen örgüt anlayışının benimsenmiş olup olmadığını gösterir. Sözü edilen unsurların incelenmesi ve hâkim olunması

gereken teorik ve teknik disiplinler şeklinde algılanmalıdır. Bir disiplin, belli bir beceri ve yeteneği kazanabilmek için izlenmesi öngörülen bir gelişme yolu şeklinde tanımlanabilir. Öğrenen örgütleri ele aldığı “Beşinci Disiplin” adlı kitabında Peter Senge, öğrenen örgüt vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütün öğrenen örgüt haline dönüşmesini sağlayan beş temel disiplin (kişisel ustalık, düşünsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi) ortaya koymaktadır (Erigüç ve Yalçın Balçık, 2007, 84-86).

Bu disiplinlerden her biri insanların nasıl düşündüğü, gerçekten ne istedikleri, birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri ve nasıl birlikte öğrendikleri ile ilgilidir. Öğrenen örgütler yeni ve geniş düşünsel modellerin geliştirildiği, bireylerin kapasitelerini gerçekten arzu edilen sonuçlar elde etmek üzere büyüttükleri, paylaşılan vizyonun oluşturulduğu ve birlikte öğrenmenin öğrenildiği örgütler olmaktadır. Örgütler öğrenen bireyleri vasıtasıyla öğrenirler (Senge, 1998, 14-21). Ancak, bireysel öğrenme örgütün öğrenmesini garanti edemediği gibi bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme de gerçekleşemez (Şekil.6.).



Şekil.6. Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini

Kaynak: Hodgetts, R.M. ve Luthans. (1994). F. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", Organizational Dynamics, C. 22, No: 3, s. 12.

Senge, öğrenen organizasyon kurmak için 5 yeni disiplinden bahsetmektedir. Disiplin burada “zorla kabul ettirme” anlamında değil, “hakim olunması gereken teknik bir bütünlük” anlamında ele alınmaktadır. Senge’ nin öğrenen organizasyon disiplinleri şunlardır (Sarıhan, 1998, 226-227);

1. Kişisel ustalık,
2. Zihni modeller
3. Paylaşılan vizyon,
4. Takım halinde öğrenme,
5. Sistem düşüncesi.

Kişisel ustalık, düşünsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme örgütsel gelişmenin gerçekleşmesini sağlayan birçok alternatif yol içerir. Sistem düşüncesi ise örgütü bir bütün olarak görmeye, faaliyetlerimizin sonuçlarını anlamaya ve örgütü etkileyen unsurların birbirleri ile olan ilişkilerini analiz etmeye yarar. Bu disiplinler şimdi aşağıda ayrı, ayrı ele alınacaktır (Senge, 1998, 15-20).

4.5.3.1 Kişisel Ustalık

Kişisel ustalık, sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkârın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip olan kişiler, kendileri için derin önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Kişisel ustalık, kişinin kendini bilmesi ile başlar ve kişisel gelişim ve öğrenim ile ilişkilidir. Bu durumda öğrenme, daha fazla bilgiye sahip olmak anlamı yanında hayatımızda yaratmak istediğimiz sonuçlara ulaşma yeteneğimizi artırma anlamını da taşımaktadır. Kişisel ustalığı yüksek olan bireyler sürekli öğrenirler. Kişisel ustalık sahip olunan bir özellikten çok, bir süreç ömür boyu süren bir disiplindir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, 57).

Kişisel ustalık, kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjileri odaklaştırma, sabrı geliştirme ve gerçekliği nesnel olarak görme disiplindir. Kişi için gerçekten önem taşıyan şeyleri açıklığa kavuşturmakla başlar. Bu öğrenen örgütün temel taşı ve manevi temelidir. Bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi çalışanlarının öğrenme isteklerinden daha büyük olamaz. Kişisel ustalığı geliştirmek sürekli bir çaba ve kesintisiz bir süreç işidir. Kişisel ustalığını geliştirmek isteyen bir birey için onu destekleyici bir ortamdan daha önemli bir şey olamaz. Kişisel ustalık olmadan insanlar tepkici zihniyete o kadar

kapılırlar ki sorunlarının kaynağını kendi davranışlarının sonuçlarında değil, başkalarında arayarak sistem perspektifinin dışına çıkarlar (Elma ve Demir, 2000, 53-54).

Birey olarak ayakta kalabilmek, bireysel gelişme hızının, çevredeki gelişme hızına eşit ya da daha büyük olması ile orantılıdır. Öğrenen örgütlerde, bilginin bireyden örgüte geçişini sağlayacak bir sistem geliştirmek gereklidir. Birey geleceğini vizyonu ile yaratır. Paylaşılan vizyon ise kişisel vizyonlardan kaynaklanır. Benzer şekilde öğrenmeye duyulan bağlılık da, bireysel bağlılıklardan kaynaklanır. Sürekli olarak geleceğini nasıl yaratacağını öğrenen bir örgütün, yaşamlarında kendileri için önemli olan konularda nasıl gelişeceklerini sürekli olarak öğrenen bireylerden oluşması gereklidir. Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneklerini sürekli olarak genişletmektedir. Bireylerin sürekli öğrenme çabasından ise öğrenen örgüt ruhu çıkmaktadır (Senge, 1998, 163-167).

4.5.3.2. Zihni Modeller

Zihni modeller, kişilerin dünyayı anlayışını ve kavrayışını etkileyen, zihinlerinde iyice yer etmiş, kökleşmiş, varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgelerdir. Düşünsel modeller, bireyin davranışlarını etkileyen aktif bir yapıdır. Bu modeller öğrenme önündeki en önemli engeli teşkil eder. Düşünsel modeller disiplini, insanların bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir. Örgütlerin varoluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir. Düşünsel modeller, örgüt yapısı içinde öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanıldığı müddetçe olumlu etkileri olmaktadır (Aksoytürk, 2008, 71-72).

Düşünsel modeller hayatın akışı ile ilgili bilgilerimizin farkında olma, bunları test ve geliştirme aşamalarını kapsar. Düşünsel modellerin öğrenen örgütlerin yaratılmasında büyük önem taşıdığı görülmektedir. Düşünsel modeller son derece basit genellemelerden, örneğin "insanlara güvenilmez" görüşünden oldukça karmaşık teorilere, sözcelimi "ailedeki fertlerin birbirlerine neden şu anda davranmakta

oldukları şekilde davrandıklarına dair fikrim...” gibi düşüncelere kadar uzanır. Düşünsel modellerin kişisel hareketlerde bu kadar belirleyici olmasının nedeni kişinin neleri gördüğünü de kontrol etmesidir. Kişiler aynı şekilde algılanan verileri farklı şekilde yorumlamakla kalmayıp, farklı şekilde algılanan verileri de daha farklı şekilde yorumlayabilmektedir. Bireyler söyledikleriyle ve savundukları kuramlarla uyumlu şekilde davranmasalar da, sahip oldukları düşünsel modellerle uyumlu şekilde davranırlar. Düşünsel modeller etkindir ve davranışlarımızı etkiler. Farklı düşünsel modellere sahip iki kişi aynı olayı gözlemledikleri halde farklı ayrıntılara bakmaları nedeniyle farklı betimlemelerde bulunabilirler (Kadak, 1999, 64-65). Düşünsel modellerin geliştirilmesi, öğrenen örgüt sürecindeki kilometre taşlarından biridir. Örgüt üyeleri, sorun çözme ve işlerini yapma konusunda geleneksel düşünce biçimlerini, standart program ve yöntemleri terk etmektedir. Düşünsel modeller, insanlar ve olaylar karşısında önyargılı davranmamızı sağlar. Sorgulayıcı bir tutum içine girmemizi engeller. En etkin öğrenme bu engelleri aşip karşılıklı sorgulama ile ortaya çıkar. Buradan yola çıkarak sonuçlara varırken hataya düşmemek için şu duygularımızı engellenmelidir;

- İnançlarımız gerçeğin kendisidir,
- Gerçek açıkça ortadadır,
- İnançlarımız gerçek bilgiler üzerinde kuruludur,
- Seçtiğimiz bilgi gerçek bilgidir.

İş dünyası ile ilgili düşünsel modeller oldukça karmaşık özellikler gösterebilir. Örneğin, bir Amerikan otomobil üreticisi, üretim biçiminde etkin olan faktörlerle pazarın liderliğini hiçbir zaman elinden kaçırmayacağını düşünürken, Alman ve Japon firmalarının pazarda önemli yer edinmeye başlaması ile bu düşüncesini değiştirmek durumunda kalması buna örnek olarak verilebilir. Öğrenme becerileri; düşünme becerileri ve sorgulama becerileri olmak üzere iki gruba ayrılır (Senge, 1998, 206);

1. Düşünme becerileri, kendi düşünme sürecimizi yavaşlatıp, düşünsel modellerimizi nasıl oluşturduğumuzu ve bunların eylemlerimizi nasıl etkilediğinin farkına varmamızı sağlar.

2. Sorgulama becerileri ise başkaları ile yüz yüze ilişkilerde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davrandığımızı ilgilendirir.

Geleneksel otoriter örgütlerde yöneten, örgütleyen ve kontrol eden bir öğretici iken; öğrenen örgütlerde yeni öğretici vizyon, değerler ve düşünsel modeller olacaktır. Sağlıklı örgütler, bireyleri gerçekleştirebilecek herhangi bir duruma tavır almada mümkün olan en iyi düşünsel modelleri geliştirmek için bir araya getirme yollarını sistemleştirebilen örgütlerdir. Bir örgütün düşünsel modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük yapılan işlerde yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir. Zihinsel modellerin birbirlerinden ayrılması sistem düşüncesinden gelebilecek değişiklikleri engeller. Yöneticiler o an için sahip oldukları düşünsel modellerin üzerinde düşünmeyi öğrenmek durumundadır. Hakim varsayımlar ortaya çıkarılmadıkça, zihni modellerin değişmesini beklemek için bir neden yoktur ve sistem düşüncesinin de bir yararı olmaz. Dahası, eğer örgütte oturmuş bir düşünsel modeller felsefesi ve anlayışı yoksa sistem düşüncesinin düşünsel modellerimizi iyileştirmeye ve düşünme yollarımızı değiştirmeye yönelik olduğu kavranamayacaktır. Zihinsel modellerde amaç, bireylerin bilinçaltında var olan kalıplaşmış düşüncelerinden uzaklaşmasını sağlamaktır (Sarıhan, 1998, 229-230).

4.5.3.3. Paylaşılan Vizyon

Öğrenen örgütlerin üçüncü disiplini, bu örgütlerin paylaşılan vizyonu olmasıdır. Vizyon, geleceğe yönelik olarak bir bireyin ya da örgütün nerede ve hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açıdır veya uzağı, geleceği görme gücü (basiret) olarak ifade edilmektedir. Ancak bu görme gözle görülen bir görme işlemi olmayıp, zihin gücü, deneyim ve sezgiyle ilgili bir görmedir. Her örgütte liderler, bir vizyona yani geleceğe bakış açısına sahip olmak ve bu vizyonu örgütün bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadırlar (Senge, 1998, 232-233).

Öğrenen örgüt olmada kararlılık iyi bir başlangıçtır ancak yeterli olmayacaktır. Uygulamaya geçilebilmesi için bir vizyon yaratılmalı ve bunun tüm çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalıdır. Vizyonun oluşturulması ve benimsenmesinden sonra vizyon örgüt stratejisine entegre edilmelidir. Bireylerin ulaşmak istedikleri hedefler, yaratmak istedikleri gerçeklik kendi bireysel vizyonlarını oluşturmaktadır. Eğer paylaşılan bir vizyon var ise; aynı hedef birden fazla birey tarafından benimsenecek ve o hedefe ulaşmak için harekete geçilecektir. Vizyonun paylaşılan olması için örgüt üyelerince benimsenmesi gerekmektedir. Bu da vizyonun birlikte oluşturulması ile gerçekleşecektir. Paylaşılan vizyon öğrenen örgütler için hayati bir önem taşır. Çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar, toplu varoluş duygusu yaratır, kalıcı amaç duygusu yaratır, bir başarı ölçütü içerir, günlük konuları aşmayı sağlar, hem şimdiki zamanda hem de gelecekte meşru bir anlama sahiptir, lider ve izleyicilerine eylem yetkisi verir (Kadak, 1999, 60-61)

Amaçlar, değerler ve misyon örgütteki çalışanlar tarafından paylaşıldığı ve sahiplenildiği zaman örgüt üzerinde önemli bir etki yaratır. Bu etkinin devamı ancak paylaşılan bir vizyon yaratılması ile mümkün olabilir. Örgütün en önemli yapıtaşı olan bireyin kendini geliştirme olgusunun ortak bir vizyonla örgütün tamamına yayılması öğrenen örgüt olma yolunda atılan önemli bir adımdır. Bir örgütte paylaşılan bir vizyona güçlü bir bağlılık yoksa örgütün düzenini kurmak ve o koşullar altında çalışmak oldukça güçleşir. Bu bağlılığın sağlanabilmesi için örgüt vizyonunun bir parçasını oluşturan değerler aynı kalmalı, ancak değişen koşullara göre vizyon güncelliğini korumalı ve bireysel vizyonlarla takım vizyonu örgütün vizyonunu desteklemelidir. Paylaşılan bir vizyon örgütteki herkes tarafından paylaşılan bir düşüncedir. Örgütün tamamında ortak bir kimlik yaratır ve bu ortak kimlik, farklı faaliyetleri bir araya getirerek insanların ortak hedefler etrafında birleşmelerini sağlar. Paylaşılan vizyon enerjisini birliktelikten alır. İnsanların ortak bir vizyon peşinde olmalarının nedenlerinden biri sorumlulukları paylaşma arzusudur. Uyumsal öğrenme için ortak bir vizyon gerekli değildir. Ancak üretken öğrenmede ise insanların gerçekten istedikleri için harekete geçmesini sağlayan paylaşılan vizyon gereklidir (Senge, 1998, 231).

Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya önem veren örgütler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yöreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa bütün yapabilecekleri, bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağıllık değil, uyum olur. Öte yandan güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler gerçekten istediğimiz bir şey için güçlü bir sinerji yaratmak üzere bir araya gelebilirler. Kişisel ustalık, paylaşılan vizyonlar geliştirmenin temelidir. Bu sadece kişisel vizyon demek değil, aynı zamanda gerçeğe bağıllık ve yaratıcı gerilim demektir (Sarıhan, 1998, 230-231).

4.5.3.4. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesinin amacı bütünü görmektir yani bu düşünce örgütü her birisi ayrı fakat koordine edilmiş tarzda hareket eden farklı parçalardan oluşan bir sistem olarak düşünülmesi gerektiğini ifade eder. Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden-sonuç ilişkilerini göstererek, daha açık bir biçimde görme imkânı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirileceğinin kavranmasına yardımcı olur. Bu tür bir bakış açısı, olayların veya problemlerin neden-sonuç ilişkileri üzerinde odaklandığından kısa vadeli, geçici çözümler yerine; uzun vadeli, kalıcı çözümler üzerinde düşünülmesini yani, semptomlarla değil, semptomların altında yatan gerçek problemlere çözüm getirilmesini sağlar (Kıngır ve Mesci, 2007, 74).

Sistem düşüncesi Senge'ye göre, aslında "beşinci disiplin"dir. O, disiplinleri birbiriyle kaynaştıran onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Yani sistem düşüncesi, bir örgütü, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün, parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir. Sistemli düşünme karmaşık durumlarda gizli kalan yapıları ortaya çıkarır, küçük ve büyük değişiklikler arasındaki farkın görülmesini sağlar. Öğrenme sayesinde bütünü görerek genel bakışı yakalayabilir ve karmaşanın içinde kaybolmaktan kurtuluruz. Öğrenen örgütü geleneksel yaklaşımlardan farklı kılan

sistem düşüncesidir. Sistem yaklaşımı öğrenen örgütler için vazgeçilmez bir önem taşır. Sistem yaklaşımı, sistemi oluşturan parçaları ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini inceler. Sistem yaklaşımı, bireyleri çaresiz tepkici olarak görmekten kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye ve bugüne tepki göstererek yarını oluşturmaya yönelik bir zihniyet değişmesidir. Öğrenen örgütün temelinde, kendimizi dünyadan ayrı görmekten dünyayla bağlantılı olarak görmeye, sorunlarımızı dışardan bir başkasının ya da başka bir şeyin yol açtığı sorunlar olarak görmekten çok, kendi faaliyetlerimizin yaşadığımız sorunları nasıl yarattığını görmeye yönelen bir zihniyet değişikliği vardır (Kadak, 1999, 55-56).

4.5.3.5. Takım Halinde Öğrenme

Bugün, insan hâlihazırda varılan bilgi ve deneyimini ileriki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir. Bilgi ve teknoloji böylesine hızlı ilerlerken, hız kazanmak için tek çözüm yolu, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeyi sağlamaktır. Öğrenme yapı ve kapasiteni geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı örgütlerin temel özellikleri arasında sayılacaktır. Sıradan örgütler ile başarılı örgütleri birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır (Senge, 1998, 254-257).

Bu nedenle Senge, öğrenen örgütleri, “kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlar” şeklinde tanımlamıştır. Öğrenme ile sonuçlanan bir süreç olarak öğrenen örgüt; “bilgi yaratma, elde etme, paylaşma ve bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanma” sürecidir. Öğrenen örgüt; örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır (Sarıhan, 1998, 231-232).

Başka bir tanıma göre, bilgi yaratımında, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış örgüttür. Öğrenen örgüt oluşturma süreci üç adımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki

öğrenen birey yaratmadır. İkinci adım öğrenen takım yaratma ve son adım da öğrenen örgüt yaratmadır. Bu sürecin gerçekleşmediği yani, bireysel öğrenmenin yerleştirilmediği, çalışanların takımlar halinde çalışarak ve paylaşarak öğrenmediği, örgütsel kazanımların olmadığı ve yeni bilginin üretilmediği örgütün öğrenen bir örgüt olmasından bahsetmek mümkün değildir. Üç adımlı bu sürecin tüm adımlarının yerine getirilmesi ve adımların içselleştirilmesi ile öğrenen bir örgüt oluşturmak mümkün olabilecektir. Burada önemli olan, örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrendiklerinin toplamı olmadığıdır. Örgütsel öğrenme, paylaşılan bilgi, anlayış ve davranış kalıpları doğrultusunda ortaya çıkar ve örgütsel kazanım ile sonuçlanır (Diken, Öztürk ve Çoban, 2006, 47).

4.6. Örgüt Kültürünün Öğrenen Organizasyonlar ile İlişkisi

Öğrenme süreci sonucunda çalışanların bilgi, düşünce, duygu ve tecrübelerinde değişiklikler olur. Örgüt içindeki kültür, bu değişen kişilik özelliklerinin kendi içindeki değer yargıları ile bütünleşmesini istemektedir. Örgüt içindeki kültür ve değerler, öğrenmeyi ve bir felsefe olarak benimsemeyi pozitif veya negatif olarak algılayabilmektedir (Eren, 2007, 599).

4.6.1. Örgüt Kültürünün Öğrenen Organizasyon Kavramı Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürünün öğeleri ve boyutları, sürekli öğrenme, sürekli gelişim, yaratıcılık, değişime verilen önem, bilgi paylaşımı gibi öğrenen organizasyon özellikleri ile bütünleşerek örgütünün tamamında bu değerlerin benimsenmesine yardımcı olur. Özetlemek gerekirse, örgütün sahip olduğu kültür ve öğrenen organizasyon felsefesi birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler. Öğrenen organizasyonlarda kültürün, kendine özgü güçlü kültürel karakteristik özelliklerinin her organizasyona uyarlanabileceği ortaya konulabilen önemli bir yeri vardır. Öğrenen organizasyonlar için kültürün, “güç kaynağı olması” ve yapıyı etkilemesi ile belirginleşen önemi üzerinde de durmakta fayda vardır. Öğrenen organizasyon kültürü temel değerler ve inanç olarak bilginin önemi ve öğrenme gereksiniminin karşılanması üzerinde şekillenmektedir. Sahip olduğu diğer değer ve varsayımları da

göz önünde bulundurursak, öğrenen organizasyonun güçlü bir kültür yapısı sergilediğini söyleyebiliriz (Aksoytürk, 2008, 81-85).

Örgütsel kültür rekabet avantajı yaratma bakımından sağladığı güç nedeniyle organizasyonların temel kaynakları arasında en başta gelen unsurlardan birini teşkil etmektedir. Bu anlamda soyut bir örgütsel bileşen diye nitelendirebileceğimiz kültür; organizasyonun somut varlıkları ve yeteneklerinin etkinliğini arttırmanın ötesinde bu unsurların gelişim yönü ve hızını belirlemesi bakımından aslında organizasyonların en başta gelen güç kaynağıdır. Öğrenen organizasyonların gelişiminde, organizasyonların sürekli olarak yapılarında öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları yaşamsal önem taşır. Çevreye uyum sağlayabilme öğrenen organizasyonların sahip olması gereken temel yeteneklerden biridir ve bu yetenek örgüt kültürü sayesinde geliştirilip örgütsel bir özellik haline getirilebilir. Öğrenen organizasyonlarda var olan temel değerlerden biri de işlerin yapılış şeklini sorgulayabilmektir (Pekel, 2006, 69-71).

4.6.2. Öğrenen Organizasyonların Kültürel Özellikleri

Öğrenen bir organizasyonun kültürünün en temel özelliği sürekli öğrenme ve bu yolla gelişimi desteklemesidir. Öğrenen organizasyonların bu özellikleri daha kapsamlı olarak şunlardır (Sayan, 2006, 34-38);

- Öğrenen bir örgüt öğrenme ve yeniliği teşvik eder ve ödüllendirir. Yeni fikirlerin organizasyon için önemi büyüktür. Bu yüzden yeni fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlar cesaretlendirilmeli ve yeni fikirlerden başarılı olanlar ödüllendirilmelidir (Pekel, 2006, 16-17).
- Risk almayı, denemeler yapmayı, karşılıklı iletişimi ve araştırmayı teşvik eder.
- Hataların paylaşılmasına ve hataların öğrenme için birer fırsat olarak görülmesine izin verir (Sayan, 2006, 37).
- Öğrenen bir örgüt tüm çalışanların mutluluk ve refahına önem verir. Bu tür örgütler, örgüt içindeki bireylerin farklı yaşam tarzları ve farklı değerlerini

takdirle karşılarlar, bu tür farklılıkların değişik bakış açıları ve yeni fikirler yarattığı kabul edilir.

Şekil.7.' de ise klasik organizasyon yapısı ile karşılaştırmalı olarak öğrenen organizasyonların öğrenme özellikleri yer almaktadır.

Öğrenme Özellikleri	Klasik Organizasyon	Öğrenen Organizasyon
Öğrenen kim?	Bir yerlere 'gönderilenler' ödüllendirilenler ya da benzer gruplar	Herkes; tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki çalışanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, 'uzmanlar'
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Şekil.7. Organizasyonların Öğrenme Yönünden Karşılaştırılması

Kaynak: Braham, B.J. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*. (çev. Ali Tekcan). İstanbul: Rota Yayınları, s. 20.

Şekil.7.' de de görüldüğü gibi öğrenen organizasyonun geçirdiği süreçler, daha coşkulu ve bütüncül bir anlayışla beraber oluşan sinerjik bir dalgadır. Öğrenme

her yerde gerçekleşebilir. Çünkü öğrenen organizasyonda bireyler, değişimi bir korku unsuru olarak değil, yaşam felsefesi olarak benimsemektedir. Bu nedenden dolayı öğrenme çalışanlara külfet getirmez, bilakis ortak paylaşımlarla öğrenim, coşkulu ve eğlenceli bir hal alır.

4.6.3. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları kültürü oluşturur ve kültürün yansımalarıdır. Liderler, örgütsel kültür profillerini belirli boyutları tanımlamak için kullanırlar. Öğrenen organizasyonlarda öğrenmeyi destekleyen bazı örgüt kültürü boyutları şu şekilde açıklanmaktadır (Us, 2007, 360-372);

- Vizyon: Öğrenen organizasyonlar örgüt çalışanlarının katılımı ile oluşturulmuş paylaşılan bir vizyona sahiptir. Çalışanlar kendilerinden bir parça buldukları bu vizyonu gerçekleştirmek için çaba sarf ederler, böylece kendilerini de gerçekleştirmiş olurlar (Gümüş, 1996, 352).
- Sürekli Gelişim ve Öğrenme: Öğrenen bir organizasyonun temel özelliği sürekli gelişime verilen önemdir. Sürekli gelişim, sürekli öğrenme yoluyla sağlanır. Örgüt içindeki tüm bireyler kendilerini sürekli gelişim ve öğrenmeye adanmışlardır. Liderler de çalışanların bunu gerçekleştirebilmeleri için öğrenme sistemini kurulmasını ve gerekli alt yapının temin edilmesini sağlarlar.
- Bireysel Gelişim ve Eğitim: Öğrenen örgütlerde bireysel gelişim desteklenir ve çalışanlara gerekli eğitim ortamı ve kaynağı sağlanır. Bireysel gelişim yolu ile örgütün gelişeceği inancı vardır, bu sebeple çalışanlar öğrendiklerini sürekli olarak örgütün bütünü ile paylaşır.
- Takım Çalışması: Öğrenen örgütlerde takım çalışmasına ve takımlar aracılığı ile öğrenmeye önem verilir. Kişisel gelişime önem veren, paylaşımcı bireyler tarafından oluşan takımlar aracılığı ile etkin bir öğrenme gerçekleşir.

Takımlar uyumludur, olumsuz çatışma yoktur ve sinerji yaratarak çalışırlar (Us, 2007, 58).

- Sistem Anlayışı: Öğrenen organizasyonda gelişmiş bir sistem anlayışı vardır. Olaylar arasındaki neden sonuç ilişkileri daha iyi kavranabilir, daha bütüncül bir düşünme sistemi vardır. Resmin tamamını görebilirler, ağaca değil ormana odaklanırlar.
- Değişim: Öğrenen organizasyonlarda değişime karşı olumlu bir bakış açısı vardır, çalışanlar değişim yolu ile gelişeceklerini bilirler. Yönetim tarafından desteklendikleri için değişim onlar için korkutucu değildir, değişim ortamında bile kendilerini güvende hissederler.
- Yenilik ve Risk Alma: Öğrenen organizasyon yapısı yeniliğe açıktır, yeni fikirlerin denenmesi desteklenir. Çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilirler. Başarılı sonuçlar yönetim tarafından ödüllendirilir.
- Tecrübe ve Hata: Geçmişte yaşanan tecrübeler, gelecekteki öğrenmeler için yol gösterici durumundadır. Öğrenen organizasyonlar tecrübeler yoluyla da öğrenir. Örgüt içinde yapılan hatalar da birer öğrenme fırsatıdır, bu sebepten dolayı hatalara karşı olumlu bir bakış açısı vardır ve hatalar cezalandırılmaz (Sayan, 2006, 42).
- Örgütsel Hafıza: Öğrenilen tüm bilgiler, sistematik bir biçimde, teknolojiden de yararlanarak örgüt hafızasına kaydedilir. Örgüt hafızası da gelecekteki öğrenmeler için kaynak oluşturulacaktır. Örgüt hafızası kolay ulaşılabilir ve öğrenmeye ayrılan kaynağı azaltır, aynı şeyin iki defa öğrenilmesi ya da aynı hatanın iki kez yapılması kaynak israfıdır.
- Örgütsel Bağlılık: Öğrenen bir organizasyonda çalışanlar örgüte yüksek derecede bağlıdır. Paylaşılan vizyon aracılığı ile kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler ve bu vizyonu gerçekleştirmek için ortaya üstün bir

performans koyarlar. Çalışanlar liderler tarafından sürekli olarak desteklenir ve bireysel olarak ilgilenilirler (Acar, 2007, 46).

- Yetki Devri: Öğrenen organizasyonlardaki liderlik anlayışı, klasik organizasyonlardan oldukça farklıdır. Çalışanlara, onlardan ne beklediği net olarak söylenip gerekli kaynaklar sağlandıktan sonra görevlerini yerine getirmeleri için özgür bırakılırlar (Gümüş, 1996, 363-366).
- Katılımlı Yönetim: Vizyon oluşturma, strateji ve politika belirlemede çalışanların fikir ve özelliklerine de önem verilir. Nihai müşteri ile çoğu zaman birebir ilişki içinde olan kişiler çalışanlar olduğu için, ürün geliştirme yeni bir ürün yaratma gibi konularda çalışan fikirleri değerli görülür.
- Çalışanların Desteklenmesi ve Ödüllendirilmesi: Öğrenen bir örgütte çalışanları destekleyen ve başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendiren bir örgüt kültürü vardır. Bu çalışanların motive olmasına ve örgüte bağlanmasına sebep olur. Kendini örgütün bir parçası gibi hisseden ve çabalarının farkına varıldığını gören çalışanın performansı da artar.
- İletişim Sistemi: Öğrenen organizasyonların iletişim sistemi, çalışanlar arasında bilginin hızlı ve doğru bir biçimde akmasını sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Teknolojik olarak desteklenmiş bu iletişim sistemi, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine yardım eder ve öğrenmeyi kolaylaştırır (Avcı, 2005, 75-76).
- Örgüt Yapısı: Öğrenen organizasyonlar, kademeler arasında mesafenin fazla olmadığı, değişime kolay adapte olabilen, hiyerarşinin önemli olmadığı esnek örgüt yapılarına sahiptirler. Basıklaşmış bu örgüt yapısında kademeler arası hem yatay hem dikey iletişim ve paylaşım söz konusudur. Örgüt yapısı merkezi değildir.

4.7. Öğrenen Organizasyon Haline Dönüşmede Örgütsel Değerlerin Rolü ve Önemi

Öğrenen organizasyona dönüşüm süreci oldukça zordur. Örgüt içinde birçok yapıda değişikliğe gidileceği gibi, örgüt kültürü de aynı şekilde değişecektir. Bu sürecin kolaylaştırılabilmesi ve çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenebilmesi için kültürel değerlerden yararlanılır. Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve bu temel anlayış hem iç hem dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanılmaktadır. Değerler moral ve ahlaki kodlar ile yakından ilgilidir ve insanların hangi davranışın doğru olduğu konusunda fikir edinmelerini sağlarlar. Dürüstlük ve açıklığın önemli bir değer olarak kabul edildiği kültürlerde, çalışanlar dürüst davranmaları ve açık olmaları gerektiğini düşünürler. Çünkü bu yapılması gereken doğru şeydir. Öğrenen organizasyona dönüşüm sürecinde de değerler çalışanlar için bir çerçeve olacaktır. Sürekli öğrenme ve gelişim, değişim, açık ve doğru bilgi, deneysel bakış, paylaşım, şeffaflık, sorumluluk, bağlılık, ortak amaç, müşteriye odaklanma, demokratik davranış, öğrenen organizasyon değerleri arasındadır. Oluşum sürecinde bu değerler üst yönetim tarafından çalışanlara benimsetildiği takdirde; öğrenen organizasyon alt yapısı oluşturulmuş olacağı için; sonraki aşamalarda yapıyı kurmak daha kolay olacak ve direnç azalacaktır (Pekel, 2006, 72-79).

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TAKIM ÖĞRENMESİ ÜZERİNE ETKİSİ: OSTİM İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı Quin ve Cameron modelindeki Örgüt Kültürü Eğilimlerinin, Takım Öğrenmesi üzerindeki etkilerini araştırmak ve eğilimlerin takım öğrenmesi ile ilişkilerini ortaya çıkarmaktır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

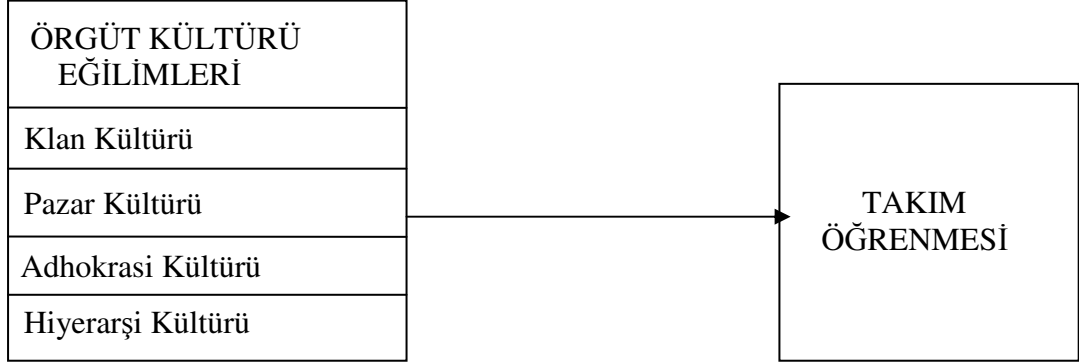
Coğrafi bölge olarak Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki, Yenimahalle Belediyesi' ne bağlı OSTİM (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) , sektörel olarak ise İmalat Sanayi alanında faaliyet gösteren şirketler seçilmiştir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket sorularında, Örgüt Kültürü Eğilimleri soruları Harun KAYA (Kaya, 2008, 130-132)' dan, Takım Öğrenmesi soruları ise Watkins&Marsi (2004)' den yararlanılarak hazırlanmıştır. Örgüt Kültürü Eğilimleri (Klan, Pazar, Adhokrasi, Hiyerarşi) ve Takım Öğrenmesi konularında olmak üzere toplam 41 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 28 tanesi Örgüt Kültürü Eğilimlerine, 13 tanesi ise Takım Öğrenmesine yöneliktir. Sorular 5' li Likert Ölçeği' ne göre hazırlanmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.)

Anket dağıtma yöntemi olarak yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmış olup, 23 firma ve 105 kişi ile görüşülmüştür. Birebir görüşme sağlanan 105 kişiden, 92 kişi ilgili anketi doldurmuştur. Elde edilen veriler SPSS 14.0 istatistik paket programında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri Örgütsel kültürün model eğilimlerinin, Takım öğrenmesine etkisini inceleyecek şekilde oluşturulmuştur (Şekil.8.).



Şekil.8. Araştırma Modeli

Quin ve Cameron örgüt kültürü modeli incelendiğinde 4 kültür eğiliminden (Klan, Pazar, Adhokrasi ve Hiyerarşi) bahsedildiği görülmektedir. Bu kültür eğilimlerinin imalat sanayindeki takımların, öğrenmesi üzerindeki etkilerini incelemek için ortaya koyulan hipotezler şunlardır;

H₁ : Klan kültürü eğilimi ile takım öğrenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂ : Pazar kültürü eğilimi ile takım öğrenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃ : Adhokrasi kültürü eğilimi ile takım öğrenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄ : Hiyerarşi kültürü eğilimi ile takım öğrenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Ankara' nın Yenimahalle ilçesi, OSTİM (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) bölgesinde çalışan ve uygulanan anket formu ile değerlendirilen 92 işgörene ait verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır. Demografik özellikler ve frekans dağılımları verilmiş olup, faktör

analizleri, değişkenlerin birebir ilişkilerinin değerlendirildiği korelasyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkenle olan ilişkisinin açıklandığı regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelenmiş ve eldeki bulgular yorumlanmıştır.

5.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu Tablo.1.' de görüldüğü gibi erkekler oluşturmaktadır (%81,5). Bunun sebebi; imalat sanayinde yapılan işlerin genelde fizik gücüne dayalı olduğundan, kadınların işgören olarak çok az yer etmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo.1. Demografik Faktörlere İlişkin Dağılımlar

SEKTÖR	Katılan Sayısı	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Toplam Yüzdeler
Sağlık	10	10,9	10,9	10,9
Metal – Kimya	21	22,8	22,8	33,7
Otomotiv	9	9,8	9,8	43,5
Bilişim	7	7,6	7,6	51,1
Diğer	45	48,9	48,9	100,0
Toplam	92	100,0	100,0	
ÇALIŞAN SAYISI				
1-10	16	17,4	17,4	17,4
11-20	51	55,4	55,4	72,8
21-30	20	21,7	21,7	94,6
31-50	5	5,4	5,4	100,0
Toplam	92	100,0	100,0	
CİNSİYET				
Erkek	75	81,5	81,5	81,5
Bayan	17	18,5	18,5	100,0
Toplam	92	100,0	100,0	
EĞİTİM				
İlköğretim	29	31,5	31,5	31,5
Lise	29	31,5	31,5	63,0
Yüksekokul	15	16,3	16,3	79,3
Üniversite	15	16,3	16,3	95,7
Yüksek Lisans	4	4,3	4,3	100,0
Toplam	92	100,0	100,0	

Eğitim durumları incelendiğinde, % 31,5 ile Lise ve İlköğretim mezunlarının çoğunlukta oldukları görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe imalat sanayinde

alışan yüzdesi azalmaktadır. İnsanlar eğitim seviyeleri yükseldikçe, alternatif iş olanakları artmaktadır. Bunun için eğitim seviyesi yüksek olan insanlar, ağır bir sektör olan imalat sanayini, çalışma saatlerinin de fazla olmasından ötürü daha az tercih etmektedir.

Araştırmanın yapıldığı bölge, genelde küçük ve orta ölçekli işletmelerin yoğunlukta olduğu bir yer olmasından ötürü, çalışan sayısı 1-20 kişi arası olan işletme yüzdesi (%72,8), yüksek bir oranda çıkmıştır. Bunun nedeni kompleks işler üreten imalat işletmelerinin, belirli bir mevcuda sahip olması gerektiği, fakat siyasi ve ekonomik kriz durumlarına karşı fazla personel çalıştırmak istememeleridir.

5.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldıırım, 2005, 212-226).

Tablo.2.' de araştırma sonucunda ortaya konan değişkenler ve faktör yükleri verilmektedir. Tablo.2.' de görülmekte olan aslen 41 soru sorulan anket formunda; 28 sorunun sorulduğu örgüt kültürü eğilimleri bölümünde, klan eğilimine sorulan 10 sorudan; 9 soru faktöre düşmüş, 1 soru faktör analizini bozduğu için çıkarılmıştır. Pazar eğilimine sorulan 6 sorudan; 4 soru faktöre düşmüş, 2 soru faktörü analizini bozduğu için çıkarılmıştır. Adhokrasi eğilimine sorulan 5 sorudan; 4 soru faktöre düşmüş olup, 1 soru faktör analizinden çıkarılmıştır.

Tablo.2. Faktör Analizi

	1	2	3	4	5
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ EĞİLİMLERİ					
1. Klan Eğilimi					
Şirketimde çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	0,776				
Şirketimde kişisel haklara saygıya önem verilir.	0,760				
Şirketimde çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	0,724				
Şirketimde katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır.	0,715				
Şirketimde yönetim eleştiriye açıktır.	0,654				
Şirketimde personelin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.	0,634				
Şirketimde yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	0,632				
Şirketim yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	0,631				
Şirketimde çalışanların kişisel menfaatine son derece hassasiyet gösterilir.	0,574				
2. Pazar Eğilimi					
Şirketimde fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.		0,726			
Şirketimde kaliteye son derece önem verilir.		0,721			
Şirketim rekabet ortamının son derece farkındadır (bilincindedir).		0,677			
Şirketimde çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.		0,674			
3. Adhokrasi Eğilimi					
Şirketimde herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir.			0,840		
Şirketimde çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.			0,832		
Şirketimde analitik (çözümleyici, tahlil edici) ve rasyonel (akılcı) sorun çözümüne ağırlık verilir.			0,755		
Şirketimde işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilir.			0,624		

	1	2	3	4	5
4. Hiyerarşi Eğilimi					
Şirketimde otoriteye saygı son derece önemlidir.				0,654	
Şirketimde kurallara uyulmaya son derece önem verilir.				0,654	
Şirketimde sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluk (sonuçlardan kimin sorumlu olduğu) dikkate alınır.				0,642	
Şirketimde kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.				0,637	
Şirketimde üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz etmektedir.				0,629	
5. TAKIM ÖĞRENMESİ					
Şirketim problem çözerken kurumdaki herkesten bu konuyla alakalı cevap (çözüm önerisi) alma konusunda çalışanlarını destekler.					0,772
Şirketim öğrenme ve eğitim isteklerini genelde destekler.					0,771
Şirketim, şirketimin vizyonuna katkı yapması için insanlara davette bulunur.					0,685
Şirketim işlerini halledebilmek için çalışanların kaynaklarını kontrol etme konusunda onlara inisiyatif verir.					0,684
Şirketimde takımlar ihtiyaçları doğrultusunda amaçlarını belirleme özgürlüğüne sahiptir.					0,682
Şirketimde takımlar elde edilen bilgi ve tartışmalara göre yeniden düşünme şansına sahiptir.					0,671
Şirketimde liderler; rakipler, eğilimler ve yönlendirmeler konularındaki güncel bilgiyi çalışanlarla paylaşır.					0,653
Şirketimde takımlar hem takımın görevlerine hem de takımın nasıl çalıştığına odaklanır.					0,651
Şirketim şu anki ve beklenen performans arasındaki boşluğu ölçmek için sistemler yaratır.					0,631
Şirketim hesaplanmış riskleri almaları konusunda çalışanlarını destekler.					0,565

Tablo.2.' de hiyerarşi eğilimine sorulan 7 sorudan ise; 5 soru faktöre düşmüş, 2 soru faktör analizinden çıkarılmıştır. Toplam olarak örgüt kültürü eğilimleri

bölümünde; 22 soru faktöre düşmüştür, 6 soru ise faktör analizini bozduğu için çıkarılmıştır. Yine 13 sorunun sorulduğu takım öğrenmesi bölümünde de, 3 soru faktör analizini bozduğu için çıkarılmış olup, 10 soru faktöre düşmüştür. Genel toplamda 32 soru faktöre düşmüş olup, 9 soru faktör analizinden çıkarılmıştır.

5.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir. Kullanılan anket ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach' s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenirlik, korelasyon katsayısı (r) ile belirlenmektedir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler almaktadır. Değer bir (1.00)' e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Alfa değerinin 0,70 ve üzerinde değer alması güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Gültekin, 2009). Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenilirlik için alfa (α) değerleri Tablo.3.' dedir.

Tablo.3. Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
Klan Kültürü	3,3575	,76571	$\alpha=,85$				
Pazar Kültürü	3,8967	,67139	,496 ^{**} ,000 92	$\alpha=,65$			
Adhokrasi Kültürü	3,5082	,88520	,622 ^{**} ,000 92	,384 ^{**} ,000 92	$\alpha=,76$		
Hiyerarşi Kültürü	3,7783	,60289	,039 ,710 92	,281 ^{**} ,007 92	,136 ,195 92	$\alpha=,64$	
Takım Öğrenmesi	3,4457	,69193	,686 ^{**} ,000 92	,444 ^{**} ,000 92	,568 ^{**} ,000 92	,130 ,215 92	$\alpha=,87$

^{**} : Korelasyon % 1 seviyesinde anlamlı.

Tablo.3.' de örgüt kültürü eğilimleri ile takım öğrenmesi arasındaki korelasyon ilişkisi, alfa değerleri, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Örgüt kültürü eğilimleri ile takım öğrenmesi arasındaki korelasyon ilişkisi incelenirken, değerlerin birebir ilişkisi incelenmiş olup, bu ilişkinin anlamlılık düzeyi ile yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Hiyerarşi kültür eğilimi hariç, diğer üç örgüt kültürü eğiliminde de faktörler ile takım öğrenmesinin ilişki yönü pozitifdir. Hiyerarşi kültür eğiliminde ise takım öğrenmesi ile bir ilişkilendirme yoktur.

Klan kültürü eğilimindeki (,686^{**}) işgören ile takım öğrenmesi arasında pozitif yönlü %1 seviyesinde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Klan kültürü eğiliminin aile bilincine sahip, birleştirici özelliklerinin işgörenleri öğrenmeye sevk ettiği düşünülebilir.

Pazar kültürü eğilimindeki (,444^{**}) işgören ile takım öğrenmesi arasında pozitif yönlü %1 seviyesinde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Pazar kültürü eğiliminin iş bitirici liderlik modeli ve yüksek rekabeti sevmesi işgörenleri öğrenme yolunda etkilediği söylenebilir. Adhokrasi kültürü eğilimindeki (,568^{**}) işgören ile takım öğrenmesi arasında pozitif yönlü %1 seviyesinde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Adhokrasi kültürü eğiliminin yaratıcılık özelliği ve esnek yapısının işgörenleri öğrenme yolunda motive ettiği düşünülebilir.

Hiyerarşi kültürü eğilimindeki (,130) işgören ile takım öğrenmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Hiyerarşi kültürü eğiliminin yoğun kurallı çalışma sistemi ve itaatkar anlayışı işgörenleri öğrenmeye isteklendirmemektedir.

5.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon

analizi olarak adlandırılır (Tonta, 2008). Bu araştırmada bağımsız değişken sayısı dört olduğu için çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır (Tablo.4.).

Tablo.4. Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig.
Klan Kültürü	,506**	,000
Pazar Kültürü	,098	,283
Adhokrasi Kültürü	,208*	,034
Hiyerarşı Kültürü	,055	,489
	R ² = ,515 F = 23,139 Sig. = ,000	

Bağımlı Değişken: Takım Öğrenmesi

** : Regresyon % 1 seviyesinde anlamlı.

* : Regresyon % 5 seviyesinde anlamlı.

Tablo.4., işgörenlerin örgüt kültürü eğilimlerinin, takım öğrenmesini ne oranda teşvik ettiğini açıklayarak göstermektedir. Tablo.4.' deki veriler (F= 23,139, sig.= ,000) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R² değeri ,515 olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler, işgörenlerin örgüt kültürü eğilimlerinin, takım öğrenmesi üzerine etkisini %51,5 oranında açıklamaktadır.

İncelenen verilerde pazar kültürü eğilimindeki (β = ,098, sig.= ,283) işgören ile takım öğrenmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon analizinde %1 düzeyinde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde aynı ilişki görülmemektedir. Aşırı rekabetten hoşlanan bir eğilim, bazen kişileri kolay sıkılan bir psikolojiye itebilmektedir.

Hiyerarşı kültürü eğilimindeki (β = ,055, sig.= ,489) işgören ile takım öğrenmesi arasında da anlamlı bir ilişki yoktur. Bu kültür eğiliminin rutin faaliyet yapısı, formalite yoğunluğu işgörenleri öğrenme konusunda engellemektedir.

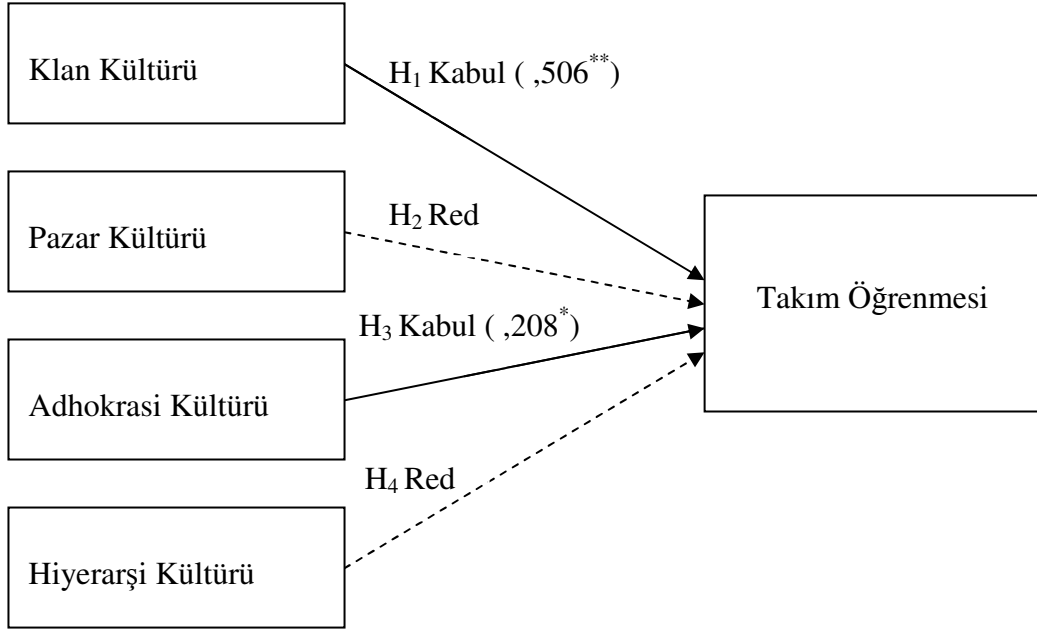
Klan kültürü eğilimindeki (β = ,506** , sig.= ,000) işgören ile takım öğrenmesi arasında korelasyon analizinde de olduğu gibi %1 düzeyinde kuvvetli ve anlamlı bir

ilişki vardır. İşgörenlerin aile ferdi gibi görüldüğü, katılımcılık özelliğinin de bulunduğu bu eğilim takım öğrenmesini tetiklediği kabul edilebilir.

Adhokrasi kültürü eğilimindeki ($\beta = ,208^*$, sig.= ,034) işgören ile takım öğrenmesi arasındaki ilişki korelasyon analizinde % 1 anlamlı iken, regresyon analizinde % 5 anlam seviyesinde görülmüştür. Adhokrasi kültürü eğiliminin, girişimciliğe ve risk almaya eğilimli olmasının işgörenleri daha çok profesyonelleşme kapsamında takım öğrenmesine sevk ettiği düşünülebilir.

İşgörenlerin örgüt kültürü eğilimlerinin, takım öğrenmesi ile birebir ilişkilerine bakıldığında Hiyerarşi kültürü eğilimi hariç, diğer üç örgüt kültürü eğiliminin takım öğrenmesi ile anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür. Fakat işgörenlerin örgüt kültürü eğilimlerinin, bütüncül olarak takım öğrenmesi üzerine etkisine bakıldığında Klan ve Adhokrasi kültürü eğilimleri ile takım öğrenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlardan yararlanılarak oluşturulan sonuç modeli Şekil.9.' da gösterilmiştir. 1 ve 3 numaralı hipotezler kabul görürken; 2 ve 4 numaralı hipotezler reddedilmiştir.



Şekil.9. Araştırma Sonuç Modeli

6. SONUÇ

Rekabetin giderek artması, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması, işletmelerin dış pazarlara açılması, örgütlerin yaşamını sürdürmesinde ve gelişmesinde yeni arayışlara sebep olmuştur. Bu yeni arayışlara cevap vermek için örgüt kültürü kavramından yararlanılmıştır. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Bir örgütün uygulamaları kopya edilebilir, çalışma şekli ve stratejileri aynı şekilde geliştirilebilir, benzer biçimlerde uygulamaya sunulabilir. Ama örgütün kültürel yapısını, çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri davranış biçimlerini, çalışanların örgüte karşı hissettiklerini kopyalamak kolay bir şey değildir. İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler.

Örgütlerin, aynı ya da farklı özelliklerde bulunan takımlardan oluştuğu düşünüldüğünde bireyin sosyo-psikolojik durumları takım seviyesinde daha kolay anlaşılır. Ayrıca aidiyet duygusu ve şirkete bağlılığı da alt seviyede bulunan takımlarda daha kolay gözlemlenebilmektedir.

Yapılan bu çalışmada Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki, Yenimahalle Belediyesi' ne bağlı OSTİM' de (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) imalat sanayi alanında faaliyet gösteren şirketler seçilmiştir. Sağlık, otomotiv, metal-kimya, bilişim ve diğer (makine v.b.) alanlarda faaliyeti bulunan firmaların takım seviyesinde öğrenmesine yönelik, 41 soruluk yüz yüze bir anket çalışması uygulanmıştır.

Bulguların değerlendirmesine yönelik yapılan analizlerden; Pearson korelasyon analizinde Klan kültürünün, takım öğrenmesi üzerinde pozitif bir ilişkisi olduğu anlam kazanmıştır. Yine Pearson korelasyon analizinde Pazar kültürü ve Adhokrasi kültürünün de takım öğrenmesi ile pozitif bir ilişki içinde oldukları anlam

kazanmıştır. Hiyerarşi kültürü ise, Pearson korelasyon analizinde takım öğrenmesi üzerinde herhangi bir ilişki sonucu vermemiştir.

Regresyon analizlerinde de Pazar kültürü ve Hiyerarşi kültürünün veri değerleri herhangi bir anlam kazanmamıştır. Regresyon analizinde Klan kültürünün % 1 seviyesinde anlamlı, Adhokrasi kültürünün de % 5 seviyesinde anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Takım öğrenmesi ile , Quin ve Cameron örgüt kültürü modelindeki, kültür eğilimlerinin ilişkisi incelediğinde; Klan kültürü birleştiricilik, katılımcılık, aile havası veren bilinci ile birlikte kültürümüzde de bulunan atalık anlayışının liderlik niteliği olmasında ötürü Pearson korelasyon ve Regresyon analizlerinde anlamlılık kazanmıştır. Ayrıca sadakat, geleneklere ve kişilere bağlılıkta, toplumsal değerlerimizle örtüştüğü için Klan kültürü her iki analizde de yüksek anlamlılık göstermiştir. Kişilerin birbiriyle iyi ilişkiler kurduklarında stres ve negatif etkileşimlerin azaldığı bilinmektedir. Bu nedenle imalat sanayi firmalarında bağlılık ve iyi arkadaşlık ilişkilerinin yoğun olduğu Klan kültürü, işyerinde bir aile ortamı havası estirmektedir. Eren'in (2007) vurguladığı gibi; bağlılık duygusu Klan kültüründe, birçok finansal değer üstündedir. Bu nedenden ötürü gelişmiş bir bağlılık duygusu, işgörenlerin ait bulunduğu ortamdaki takım öğrenmesini de tetiklemektedir.

Adhokrasi kültürü değişim ve yeniliklere uyum sağlama özelliği ile birlikte yaratıcılığı ve girişimciliği desteklemesiyle Pearson korelasyon ve Regresyon analizlerinde anlamlılık kazanmıştır. Soylu (2009), elini taşın altına koyma görüşü ile kişilerin risklerle teşvik edilerek, yeniliklere kucak açabileceğini belirtmiştir. Bu anlayış risk alarak, öğrenmenin de yolunu açmaktadır. İşgörenlerin imalat sürecinde risk almalarının sağlanması, çalışanların işyerinde kendine olan güvenini ve saygınlığını artırmaktadır. Esnek örgüt yapısı ve risk almaktan korkmayan felsefesiyle Adhokrasi kültürü, işgörenlerin takım öğrenmesini ve bağlılığını pozitif etkilemektedir.

Hiyerarşi kültürünün ise ayrıntılı kuralları ve düzenlemeleri olması ile birlikte kişileri kontrol altında tutan, itaatkar eğilim göstermesini isteyen anlayışı sonucunda,

bu kültür eğilimi Pearson korelasyon ve Regresyon analizlerinde anlamlılık kazanmamıştır. Kişilerin farklı çevrelerle etkileştikleri düşünüldüğü zaman, işgörenler işten farklı çevrelerde de baskı altında olabilecekleri veya olabildikleri için çalışılan işyerine de bazen moral ve motivasyonu eksik olarak gelmektedirler. Bununla birlikte; işyeri ortamının yoğun itaat eğilimli ve düzenli kurallarla yönetilmesi, işgörenlerin psikolojik durumuna göre esneklik ihtiyacını karşılamayabilir. Bu sebeple; işgörenlerin öğrenme eğilimi ve firmanın bir parçası olma inançları düşmektedir.

Buradan da anlaşılacağı üzere takım öğrenmesinin tetiklenmek istendiği bir şirkette öncelikle işgörene güven duygusunun verilmesi ve bunun işyerinde uygulanması gerekmektedir. Kontrol, denetim mekanizmalarının sıkı ve kuralcı olmaktan çok, işletmenin geniş bir aile olmasından yola çıkılarak, bir baba veya bir ata şefkati düzeyinde olması gerektiği anlaşılmaktadır. Hatalardan tecrübe kazanılarak işgörenlerin risk almasını destekleyen bir anlayışın, esnek bir yapıda işgörenlerle bütünleşmesi de kişilerin işe bağlılığını artırmaktadır. İmalat sanayi sektörünün ağır çalışma şartları nedeniyle, çalışanların daha fazla esneklik istediklerinden dolayı mekanik örgüt eğilimleri (Pazar kültürü, Hiyerarşi kültürü) ile ilgili hipotezler kabul görmemiştir.

Ayrıca karar alma sürecinde, işgörenin fikirlerinin alınması da, kişinin aidiyet duygusunu artırdığı gibi takım öğrenmesini de pozitif yönde tetikler. Çalışanların öğrenim görererek işletme içinde değer kazanacakları düşünüldüğü zaman, paylaşımcı ve katılımcı organik örgüt eğilimlerinin (Klan kültürü, Adhokrasi kültürü) takım öğrenmesinde ne denli önemli katkı sağlayacağı göze çarpmaktadır.

KAYNAKLAR

- Acar, M. (2007). *Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Mpm Yayınları.
- Akıncı, Z.B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksoytürk, G. (2008). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Aktan, C.C. (b.t.). Yönetimde İnsan Boyutu ve Ouchi' nin Z Teorisi. 04.04.2009, http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/ouchi-z.htm
- Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, (b.t.). 04.05.2009, http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp
- Atak, M. ve Atik, İ. (01.01.2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3(1). 16.04.2009, http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2007Ocak/10_ATAK_ATIK.pdf
- Atkinson, J. (1997). *Zamanı Yönetme Sanatı*. (çev. Cem S.İslam). İstanbul: Nehir Yayınları.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Bakan DV., İ. (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (2.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Başkent Üniv. Ders Notları (b.t.). 15.05.2009, http://www.baskent.edu.tr/~gkonuk/ders3_organizasyon_iletisim.ppt#387,32,Örgütlerde İletişimi Geliştirme Yöntemleri
- Battal, A. (2007). *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru, *Kocaeli Üniversitesi Sos.Bil.Ens. Dergisi*, 3(1), 57.
- Braham, B.J. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*. (çev. Ali Tekcan). İstanbul: Rota Yayınları.
- Çam, S. (2001). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çelik, M. (2008). *Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çevik, K. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri ve Önemi Tespitine İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*. Adapazarı : Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Demir, M. (2006). *Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Akademik Bakış Dergisi*, (14), 82-84.
- Dengiz, G.M. (2002). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academyplus.
- Diken, A., Öztürk Y.E. ve Çoban G. (2006). Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı ve Konya' daki Banka Organizasyonlarında Ampirik Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(11), 47.
- Dinçer, Ö. (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Donnellon, A. (1998). *Takım Dili*. (çev. Osman Akınhay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Efil, İ. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Vipaş A.Ş.

- Ensari, H. (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2007) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (10. Bası). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erigüç, G. ve Yalçın Balçık, P. (2007). Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 84-86.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, G. (2007). *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonuna Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Geus, A. (1998). *Yaşayan Şirket, İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*. (çev: Ahmet Ünver). İstanbul: Rota Yayınları.
- Gordon, T. (1997). *Etkili Liderlik Eğitimi*. (çev. Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gültekin, F.(b.t.) Korelasyon Analizi. 16.03.2009
<http://fikretgultekin.com/yukseklisans/Korelasyon%20Analizi.pdf>
- Gümüş, M. (1996). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Seha Neşriyat.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Heim P. ve Chapman, E.N. (1997) *Liderliği Öğrenmek*. (çev. Tülay Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları.
- İncetaş, M.O. (2008). *Bilimsel Takımlarda Sanal Takım Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- İstar, N. (2006). *Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- İzgören, A.Ş. (1999). *İş Yaşamında 100 Kanguru*. Ankara: Academyplus.
- Kadak, M. (1999). *Öğrenen Örgütlerde Öğrenmeyi Engelleyen Etkenler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Kalkan, V.D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 24-25.

- Kapı, H. ve Aybas, M. (2008). Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi, *KMU İİBF Dergisi*, 10(15), 87-92.
- Katzenbach, J.R. ve Smith, D.K. (1998). *Takımların Bilgeliği*. (çev. Nejat Muallimoğlu). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (2000). *Takım Oluşturmak*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 74.
- Koparan, E. (2005). *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Köse, S. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219–242.
- Maxwell, J.C. (2006). *Liderlik Nitelikleri*. (3. Baskı). (çev. İbrahim Şener). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Okay, A. (1999). *Kurum Kimliği*. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Öncü, H.F. (1998). *Yönetimde Eğitim*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.
- Özalp, İ., Uzun, Ö. ve Yelkikalan, N. (1998). Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(570), 1-2.
- Özel, M. (1997). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayınları.
- Özenli, S. (2006). *İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Pekel, H. (2007). *Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki İletişim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı*. (çev. Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sarihan, H.İ. (1998). *Teknoloji Yönetimi*. Gebze: Desnet Yayınları.
- Sayan, E. (2006). *Otomotiv Sektöründe Öğrenen Organizasyonlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi.
- Schein, H.E. (1977). *Örgüt Psikolojisi*. (çev. Mustafa Tosun). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.

- Senge, P.M. (1998). *Beşinci Disiplin*. (6. Baskı). (çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sharan, S. (1980). *Cooperative Learning in Small Groups: Recent Methods and Effects on Achievement, Attitudes and Ethnic Relations*. Review of Educational Research.
- Slavin, R.E. (1988). *Cooperative Learning and Student Achievement*. Educational Leadership.
- Sofyaoğlu, Ç. ve Aktan, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 35.
- Soylu, S. (b.t.). Dört Ana Kültür Tipi. 16.03.2009, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=41>
- Şen, S. (1981). *İşletme Yönetimi (Yönetim Fonksiyonları)*. Ankara: Emel Matbaacılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tonta, Y. (b.t.). Regresyon Analizi 12.06.2009 yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/.../bby208-11-regresyon-analizi.ppt
- Toffler, A. (1981). *Üçüncü Dalga*. (çev. Ali Seden). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Uçman, B. (2006). *Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Us, A.T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Üstünel, S. (2008). *Bilgi, Bilgi Yönetim Süreci ve Yeni Ürün Geliştirme Takımları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Yapar, A. (2009). *Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişiminin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, R. (1998). *Öğrenmeyi Öğrenmek*. (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yıldız, M. (2007). *Destekleyici Liderliğin Takım Çalışmasının Etkinliği İle İlişkisinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi.

Ek-1 : Anket Formu Örneği

Sayın Yetkili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalında “**Örgüt kültürünün takım öğrenmesi üzerine etkisi**” adlı araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firma bilgileri kesinlikle gizli tutulup, çalışma sonuçları genel ortalama şeklinde değerlendirilecektir. Çalışma sonuçları arzu eden firmalara e-mail ile bildirilecektir.

Uygulamanın kapsadığı soruların cevaplanması, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın önemli bir kısmını alacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU ©
İbrahim DORUK

A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Perakende <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Medya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Ulaştırma <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Metal/Kimya <input type="checkbox"/> Eğitim <input type="checkbox"/> Diğer.....
Toplam Çalışan Sayısı	:
B. Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Cinsiyeti	: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Çalıştığı Departman	:
Unvanı / Statüsü	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

C. Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum				
Örgüt Kültürü								
Klan Eğilimi								
1	Şirketimde/Kurumumda çalışanların arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanır.			1	2	3	4	5
2	Şirketimde/Kurumumda çalışanlar aile ferdi gibi görülür.			1	2	3	4	5
3	Şirketimde/Kurumumda personelin takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir.			1	2	3	4	5

Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
---------------------------------	-------------------	-----------------	------------------	--------------------------------

4	Şirketimde/Kurumumda çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	1	2	3	4	5
5	Şirketimde/Kurumumda katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır.	1	2	3	4	5
6	Şirketimde/Kurumumda kişisel haklara saygıya önem verilir.	1	2	3	4	5
7	Şirketimde/Kurumumda yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	1	2	3	4	5
8	Şirketimde/Kurumumda çalışanların kişisel menfaatine son derece hassasiyet gösterilir.	1	2	3	4	5
9	Şirketim/Kurumum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
10	Şirketimde/Kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.	1	2	3	4	5

Pazar Eğilimi

11	Şirketimde/Kurumumda işlerin yapılış şekline çok sonuçlara önem verilir.	1	2	3	4	5
12	Şirketim/Kurumum faaliyette bulunduğu alanda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verir.	1	2	3	4	5
13	Şirketim/Kurumum rekabet ortamının son derece farkındadır (bilincindedir).	1	2	3	4	5
14	Şirketimde/Kurumumda fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	1	2	3	4	5
15	Şirketimde/Kurumumda çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	1	2	3	4	5
16	Şirketimde/Kurumumda kaliteye son derece önem verilir.	1	2	3	4	5

Adhokrasi Eğilimi

17	Şirketimde/Kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	1	2	3	4	5
18	Şirketimde/Kurumumda çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	1	2	3	4	5
19	Şirketimde/Kurumumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilir.	1	2	3	4	5
20	Şirketimde/Kurumumda herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir.	1	2	3	4	5
21	Şirketimde/Kurumumda analitik (çözümleyici, tahlil edici) ve rasyonel (akılcı) sorun çözümüne ağırlık verilir	1	2	3	4	5

Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum				
Hiyerarşi Eğilimi								
22	Şirketimde/Kurumumda kurallara uyulmaya son derece önem verilir.			1	2	3	4	5
23	Şirketimde/Kurumumda çalışanlar çok sayıda formalite (sonuçla direkt ilişkili olmayan prosedürler) yerine getirmek zorunda kalır.			1	2	3	4	5
24	Şirketimde/Kurumumda otoriteye saygı son derece önemlidir.			1	2	3	4	5
25	Şirketimde/Kurumumda emir komuta zincirine son derece önem verilir			1	2	3	4	5
26	Şirketimde/Kurumumda kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.			1	2	3	4	5
27	Şirketimde/Kurumumda sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluk (sonuçlardan kimin sorumlu olduğu) dikkate alınır.			1	2	3	4	5
28	Şirketimde/Kurumumda üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz etmektedir.			1	2	3	4	5
Takım Öğrenmesi								
29	Kurumumda takımlar ihtiyaçları doğrultusunda amaçlarını belirleme özgürlüğüne sahiptir.			1	2	3	4	5
30	Kurumumda takımlar elde edilen bilgi ve tartışmalara göre yeniden düşünme şansına sahiptir.			1	2	3	4	5
31	Kurumumda takımlar hem takımın görevlerine hem de takımın nasıl çalıştığına odaklanır.			1	2	3	4	5
32	Kurumum şu anki ve beklenen performans arasındaki boşluğu ölçmek için sistemler yaratır.			1	2	3	4	5
33	Kurumum eğitim için harcanan zaman ve kaynağı ölçer.			1	2	3	4	5
34	Kurumum, kurumumun vizyonuna katkı yapması için insanlara davette bulunur.			1	2	3	4	5
35	Kurumum işlerini halledebilmek için çalışanların kaynaklarını kontrol etme konusunda onlara inisiyatif verir.			1	2	3	4	5
36	Kurumum hesaplanmış riskleri almaları konusunda çalışanlarını destekler.			1	2	3	4	5
37	Kurumum farklı seviye ve çalışma gruplarından vizyonları bir araya getirip sıralandırır.			1	2	3	4	5
38	Kurumum problem çözerken kurumdaki herkesten bu konuyla alakalı cevap (çözüm önerisi) alma konusunda çalışanlarını destekler.			1	2	3	4	5
39	Kurumum öğrenme ve eğitim isteklerini genelde destekler.			1	2	3	4	5
40	Kurumumda liderler; rakipler, eğilimler ve yönlendirmeler konularındaki güncel bilgiyi çalışanlarla paylaşır.			1	2	3	4	5
41	Kurumumda liderler organizasyonun vizyonuyla alakalı çalışmalar için diğerlerine yetki verir.			1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

16 Mart 1982 tarihinde, Ankara ili Yenimahalle ilçesinde doğdum. İlköğretim ve askeri liseyi Ankara'da okudum. Askeri liseyi müteakiben, Lüleburgaz 65.' nci Mknz.P.Tug.K.lığı' na atandım. 2003 yılındaki atamalarda da halen görev yaptığım, İstanbul Kuleli Askeri Lisesi' ne atandım. Bando astsubayı olarak görev yapmaktayım. 2007 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünü bitirdim.

Aday: İbrahim DORUK