

ÖNSÖZ

Dünya genelinde özellikle son yıllarda Örgüt kültürünün önemi giderek artmaktadır. Japon işletmelerinin 70'li yılların ikinci yarısında dünya ekonomisi içerisinde elde etmeye başladıkları hissedilir üstünlüğün nedenlerini araştırmakla başlayan bir bilimsel araştırma süreci, son yıllarda giderek kurumsal yönü ağırlık kazanmaya başlayan “örgüt kültürü” konusunu ortaya çıkarmıştır. Akademik çevrelerin yeni bir araştırma alanı, yöneticilerin artan karmaşıklıklarla başa çıkma yolu ve danışmanlık firmalarının yeni ve cazip bir çalışma alanı olarak gördükleri Örgüt kültürü konusundaki şu ana kadar yapılmış hemen hemen bütün çalışmalar firmaların işleyişini, bunların oluşturdukları yönetim felsefelerini ve kültürlerini incelemiş fakat organizasyon kültürünün nasıl ve neden oluştuğu konusuna değinmemişlerdir.

Bu çalışmamızın ortaya çıkmasında yardımcı olan Tüvasaş çalışanlarına, tezin hazırlanması esnasında çalışmalarımı yapabilmem için elverişli bir ortam sağlayan SAÜ Bilgi İşlem Dairesi Başkanı Hayrettin EVİRGEN ve Öğretim görevlisi Metin ÇENGEL'e bu çalışmanın başından sonuna kadar her aşamasında bana her türlü yardımcı olan danışman hocam Yrd .Doç. Dr. Recai COŞKUN'a ve manevi desteğini her zaman hissettiğim eşim End. Müh. Siber TAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

ALİ TAŞ

Adapazarı, Haziran

2001

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....I
ŞEKİLLER	
LİSTESİ.....II
TABLOLAR	
LİSTESİ.....III
ÖZET.....IV
SUMMARY.....V
GİRİŞ.....1
1.KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE	
UNSURLARI.....4	
1.1.Kültür Kavramının	
Tanımı.....	4
1.2.Kültürün	
Unsurları.....	6
1.3.Kültürün	
Özellikleri.....	6
1.3.1.Kültür	
Öğrenilir.....	7
1.3.2.Kültür Tarihi ve	
SürekliDir.....	7
1.3.3.Kültür	
ToplumsalDir.....	7
1.3.4.Kültür	
Değişebilir.....	8

1.3.5.Kültür İhtiyaçları Karşılıyıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır.....	8
	2.ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ.....	9
	2.1.Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....
	9
	2.2.Örgüt Kültürünün Tanımı.....
	9
	2.3.Örgüt Kültürünün Önemi.....
	11
	2.4.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....
	12
	2.4.1.Ayırt Edicidir.....
	13
	2.4.2.Kararlı Bir Yapıdadır.....
	13
	2.4.3.Açıkça İfade Edilmeden de Anlaşılır.....
	13
2.4.4.Semboliktir.....	13
2.4.5.Bütünleştiricidir.....	14
2.4.6.Üst Yönetimin Bir Yansımasıdır ve Çalışanlar Tarafından Kabul Görmüştür.....	14
	2.5.Örgüt Kültürünün Yararları.....
	14
	2.6.Örgüt Kültürünün İncelenmesine Yönelik Yaklaşımlar.....
	15

2.6.1.Kültürü Bir Değişken olarak Ele Alan Yaklaşımlar.....	16
2.6.2.Kültürü Örgütün Yerine Bir Mecaz Olarak Ele Alan Yaklaşımlar.....	17
3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU.....	19
3.1.Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar.....	19
3.1.1.Değerler.....	2
	0
3.1.2.Öyküler.....	2
	0
3.1.3.Kullanılan Dil.....	21
3.1.4.Törenler ve Merasimler.....	21
3.1.5.Semboller.....	22
3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumunda Çevrenin Etkisi.....	22
3.2.1.Uluslararası Çevre.....	22
3.2.2.Genel Dış Çevre.....	22
3.2.3.İşletmenin İç Çevresi.....	23
3.3.Örgüt Kültürünün Oluşumunda Dış Çevre Faktörlerinin Etkisi.....	23

3.4.Örgüt Kültürünün Oluşumunda İç Çevre Faktörlerinin Etkisi.....	25
3.5.Örgüt Kültürünün Oluşumunda Kurucunun Rolü.....	26
3.6.Örgüt Kültürünün Oluşumunda Liderin Rolü.....	29
3.6.1.Örgüt Kültürünün Yerleştirilmesi ve Benimsetilmesinde Birincil Yöntemler.....	31
3.6.2.Örgüt Kültürünün Yerleştirilmesi ve Benimsetilmesinde İkincil Yöntemler.....	32
3.7.İddialı Kültürler Oluşturmak.....	35

4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ.....	38
4.1.Örgüt Kültürünün Gelişimini Zorunlu Kılan Nedenler.....	38
4.1.1.Çevrenin Sürekli Değişmesi.....	38
4.1.2.Organizasyonun Faaliyet Gösterdiği Çevrenin Aşırı Rekabet Ruhuna Sahip Olması ve Çevre Şartlarının Çabuk Değişmesi.....	38
4.1.3.Organizasyonun Durumunun Vasat Ya da Daha Kötü Olması.....	39
4.1.4.Organizasyonun Çok Süratli Büyümesi.....	39
4.2.Örgüt Kültürünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler.....	39
4.2.1.İşgören Seçim Kriterleri.....	40
4.2.2.Üst Yönetim Faaliyetleri.....	41

4.2.3.Sosyalizasyon.....	4
	2
4.3.Örgüt Kültürünün Gelişmesinde Tepe Yönetimin Rolü.....	42
4.4.Organizasyonun Faaliyette Bulunduğu Sektördeki Değişimin Örgüt Kültürünün Gelişimi Üzerindeki Etkisi.....	44
4.5.Örgüt Kültürünü Geliştirmede Kullanılan Bazı Yöntemler.....	47
4.5.1.İş görenlerin Karar Alma Sürecine Katılımı.....	47
4.5.2.Örgütlerin İş görenleri Ödüllendirme Sistemleri.....	48
4.5.3.Başkalarından Bilgi Alma.....	49
4.5.4.Yönetim Tarafından Sergilenen Sembolik Hareketler.....	49
4.5.5.İş görenlere Verilen Eğitim.....	50

5. YÖNTEM VE

VERİ.....	51
	51
5.1.Araştırman Evreni.....	51
5.2.Araştırma Örneklemesinin Seçimi.....	51
5.3. Araştırmaya Konu Olan Kurumun Tanıtımı.....	51

5.4. Veri Toplama Süreci Ve Yöntemi.....	54
---	----

6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	59
---------------------------------	----

SONUÇ.....	77
------------	----

KAYNAKÇA.....	81
---------------	----

EKLER.....	85
------------	----

ÖZ GEÇMİŞ.....	87
-------------------	----

GİRİŞ

Organizasyonlar her dönemde performanslarını geliştirmek ve amaca ulaşmak için etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu çerçevede geçmişten günümüze yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, ekonomik gibi vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için bazı çabalar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yeni bir çağa geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde ise, tüm bu olgularla birlikte “önce insan” anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmede muhatap olunan insanın değer ölçütlerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin kısaca kültürünün bilinmesi rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, başarıda önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde organizasyonlar insan kaynağını organize edebildiği ölçüde başarılı olmaktadır. Bunun için; insanların dış dünyası ile birlikte, iç dünyasının ruhi cephesinin de kavranması gerekmektedir. Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanların var olduğu görülmektedir. Belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler ve diğer kişiler arası ilişkilerden oluşan kültür, belirli bir toplumda faaliyet gösteren organizasyonların çalışma biçimini ve faaliyetlerin sonucunu önemli ölçüde etkilemektedir (Öztürk, 1999:87).

Yönetim faaliyetleri de, insanları ortak bir teşebbüsle bütünleştirmekle uğraştığı için, kültür ve sosyal yapı ile yakından ilgilidir. Almanya, Japonya, Türkiye ve ABD’de yöneticilerin yaptığı iş tamamıyla aynıdır. Bu işi nasıl yaptıkları ise oldukça farklı olabilir. O halde yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları temel güçlüklerden birisi kültürlerinin, yönetimin yapı taşları olarak kullanabilecek yönlerini bulmaktır. Bir başka ifadeyle, içinde faaliyette bulunan ve muhatap olunan insanların ruhi cephesinin ve değer ölçülerinin ortaya konulmasıdır. Zira Japonya’nın ekonomik başarısı ile Hindistan’ın

geriliği arasındaki fark, büyük ölçüde Japon yöneticilerinin ülke dışından aldıkları yönetim kavramlarını, kendi kültürlerinin toprağına ekip onları bu toprakta yetiştirebilme becerileri ile açıklanmaktadır (Drucker, 1993:200).

Türkiye’de örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Örgüt kültürü ile ilgili araştırma yapan kişilerin bu konuda karşılaştıkları en büyük kısıtlardan bir tanesi Türkiye’de bu konu ile ilgili yapılmış çalışmaların çok az sayıda ve yetersiz olmasıdır.

Ülkemizde organizasyon kültürü konusunda yapılmış kısıtlı çalışmalar genelde başarılı firmaların işleyişlerini, bunların oluşturdukları yönetim felsefelerini ve kültürlerini inceleyerek hangi davranışların bu başarıda etmen olduklarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Bu araştırmalar başarılı firmaların yönetim felsefelerini ve kültürlerini inceleyerek ne tür davranışların onları bu başarıya götürdüğünü ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu organizasyonların yönetim biçimleri, yönetim felsefeleri, davranış biçimleri ve kültürleri öğrenilirse bunların başka organizasyonlara uygulanabilirliğini düşünmüşlerdir.

Çalışmalar Organizasyon kültürünün ne olduğunu araştırmaktadır. Üzerine eğilinmediği kanısında olduğumuz konu ise, bu organizasyon kültürünün neden ve nasıl oluştuğudur.

Çalışmanın amacı Türkiye Cumhuriyeti Devletinin önemli Kamu İktisadi Teşebbüslerinden biri olan Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketinin örgüt kültürünü oluşturan parametrelerini, çalışanların belli özelliklerine göre bu parametreleri benimseme düzeyi açısından anlamlılığı test etmektir. Bu amaçla çalışmamızda şu sorulara cevap aranacaktır. 1. Cinsiyet örgüt kültürünün benimsenmesinde belirleyici bir faktör müdür? 2. Çalışanların istihdam edildiği kadro örgüt kültürünün benimsenmesinde belirleyici bir faktör müdür? 3. Kurumda çalışma süresi örgüt kültürünün benimsenmesinde

belirleyici bir faktör müdür? 4. Eğitim seviyesi örgüt kültürünün benimsenmesinde belirleyici bir faktör müdür?

Bu çalışmanın en önemli kısıtı katılımcıların anketi cevaplandırırken anketin yapıldığı tarihteki uygulamaların etkisinde kalmış olmalarıdır.

Yapılması düşünülen çalışmanın ilk bölümünde kültürün tanımı, özellikleri, unsurları, örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün yararları, örgüt kültürünün incelenmesine yönelik yaklaşımlar ve örgüt kültürü modelleri üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, örgüt kültürünün oluşumunda çevrenin, kurucunun, liderin ve yönetimin etkisi üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde örgüt kültürünün gelişmesi, örgüt kültürünün gelişmesini gerektiren durumlar, örgüt kültürünün gelişiminde etkili olan faktörler, örgüt kültürünün gelişmesinde tepe yönetiminin rolü, örgütün faaliyette bulunduğu sektörün örgüt kültürünün gelişimi üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün geliştirilmesinde uygulanan bazı yöntemlerden bahsedilecektir.

Son olarak ise araştırmada yaptığımız alan çalışmasının sonuçları bulunacaktır. Bu aşamada inceleme yaptığımız TÜVASAŞ ‘ da bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışma bir kamu iktisadi teşebbüsünde yapılması ve kamu iktisadi teşebbüslerinin de yeniden yapılanma sürecine girmesi nedeniyle bu yeniden yapılandırılmada faydalı olabileceği için ayrı bir önemi olacağı düşüncesindeyiz.

1.KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI UNSURLARI VE ÖZELLİKLERİ

1.1.Kültür Kavramının Tanımı

Sosyal bilimlerde kültür kavramı, daha çok etnoloji ve sosyoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. Kültürün işletme yönetimine konu olması nispeten yenidir. Bu bakımdan örgüt kültürü kavramın tanımı ve kapsamının temelleri kültürel antropolojide aranmalıdır. Gerek sosyolojide gerekse etnolojide kültür kavramı oldukça belirsiz bir içeriğe sahiptir (Unutkan, 1995:1).

Kültürün bir kavram olarak herkesi tatmin edecek bir tanımı, halihazırda yapılmış değildir. Bu yüzden kültürle ilgili alanlarda çalışan ilim adamlarından her biri kültürün bir kısmını veya bir yönünü tanımlamaya çalışmaktadır. Kültür kavramını tam olarak tanımlamanın güçlüğü öncelikle mevcut bilgi ve malzemenin eksikliğinden değil, kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından ileri gelmektedir. Bunun sonucunda da kültür konusuna getirilen her tanım belki de bütün kültür tanımlarının birleşmesiyle ortaya çıkabilir (Eroğlu,1986:104).

Toplumda insan üzerinde en büyük etkinin kaynağı kültürdür. Kültür değişik insanlar için farklı anlamlar ifade etmiştir. Davranış bilimciler ve sosyal bilimciler tanım üzerinde tam bir fikir birliğine varamamış olsalar bile hemfikir oldukları bir nokta vardır. Genellikle kültür sözcüğü bir çok insanın anladığından daha kapsamlı ya da bambaşka bir kavramdır (Kolasa,1979:341).

Kültür kelimesinin Latincedeki, “colere” veya “culture” fiillerinden kaynaklandığı ve klasik latince de “ekip- biçmek” veya “yetiştirmek” anlamı taşıdığı ileri sürülmüştür (Şimşek,Akgemci,Çelik, 1991:23).

Kültür ile ilgili çok farklı tanımlar yapılmış olup aşağıda bunlardan bazıları sıralanmıştır:

Kültür “Bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemi” dir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1991:23).

Kültürün bir başka tanımı da kültür kavramının kültürel antropolojik anlam kazanmasında büyük katkıları olan Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor “Primitive Culture” adlı kitabında kültürü “Bilgi, iman, sanat ve ahlak, örf ve adetler, hukuk ve ferdin mensup bulunduğu toplum tarafından kazandırılmış olunan alışkanlıklar ve yeteneklerin karmaşık bir bütünü” olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 1986:101).

Malinowski, Tylor’a ait olan kültür tanımlamasında kültüre neden ihtiyaç duyulduğunu ve kültürün insan için neden gerekli olduğunun açıkça ortaya konulmadığı düşüncesinden hareketle yeni bir tanımlama yoluna gitmiştir (Eroğlu, 1986:107). Malinowski, kültür kavramının içine dolaylı biçimde de olsa teknoloji kavramını dahil etmektedir. Malinowski’ ye göre insanlar kültür vasıtasıyla tabiata karşı, fakat kendileri için yapma bir çevre yaratmaktadırlar. O halde, insanın çevresiyle ve tabiatla mücadele ederken kullanacağı teknik aletler ve yöntemler, yani kısaca teknoloji bilgisinin de kültür kavramının içinde düşünülmesi gerekir. Daha doğrusu kültür, insanın doğayla ve çevreyle mücadele ettiği yöntemler ve bunu kullanarak kendisine yarattığı yaşam biçimidir (Oktay,1995:11).

Yukarıda yaptığımız tanımlar dikkate alındığında Tylor’un tanımı kültür kavramının bütün unsur ve yönlerini yansıtmaktan uzak olsa bile bütüncü kavramların ilk örneğidir. Tanımın dört temel değişken üzerine kurulmuş olduğunu görüyoruz. Buna göre Tylor kültür kavramı ile toplum, insan, muhteva ve öğrenme unsurları arasında fonksiyonel bir ilişki kurmuştur (Eroğlu,1986:106).

1.2.Kültürün Unsurları

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

Her toplumun kültür ve yaşama biçiminin kendi özelliklerine göre belirlenmesi sebebiyle birbirinden farklı kültürel özellikler göstermesine karşın, ortak birtakım unsurları da bulunduğunu söyleyebiliriz. Bu toplumsal kurum ve unsurlar farklı yapılarda fakat gördükleri fonksiyonlar bakımından benzer özellikler gösterirler.

Kültürün başlıca unsurlarını řu şekilde sıralayabiliriz.

1. Maddi kültür unsurları; teknoloji, mimari eserler, doğayla mücadele için yapılan yapılar.
2. Toplumun dili
3. Ahlak ve estetik
4. Eğitim yoluyla bazı kültürel değerlerin, öğrenilmesi, sosyalleşme, kültürleşme süreci
5. Din, inançlar, tutumlar, kurallar ve değerler
6. Sosyal örgütlenme ve sosyal kurumlar
7. Siyasal yaşam (Oktay,1995:128).

1.3.Kültürün Özellikleri

Kültürün özelliklerinin ortaya konulması, kültürün ne olup ne olmadığı hakkında fikir verecek ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Erdoğan,1983:134).

1.3.1.Kültür Öğrenilir

Kültür, içgüdüsel ve kalımsal değil; her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Ve madem ki kültür öğrenilen eğitimle kazanılan bir şeydir; o halde öğrenmenin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorunda olup bu ilke bütün insanlar ve memeliler için geçerlidir. Öyleyse bütün kültürlerin bu ortak ilkeyi yansıtan, doğrulayan benzerlikler göstermesi beklenmeli ve araştırılmalıdır (Güvenç,1991:102). İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme sürecinin yardımıyla gerçekleşir (Erdoğan,1983:135).

1.3.2.Kültür Tarihi ve Süreklidir

Her kültürel sistem üyelerini besler; fakat nerelerde, ne zamanlarda, neleri, nasıl yiyeceklerini yine kültür belirler. Kültür dendiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. İşte bundan dolayı kültürün yaradılışa uzanan dolaylı bir geçmişi vardır (Güvenç, 1991:102).

1.3.3.Kültür Toplumsaldır

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

1.3.4.Kültür Değişebilir

Kültür değişir; değişme, uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler; yayılma, ödünç alma vb yollarla komşularına da benzerler; ayrıca kültürel sistemi oluşturan koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bunlar bilinç düzeyine yükselir, bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir (Güvenç, 1991:103).

Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Toplumun modern olup olmamasına bağlı olarak kültürel değişme hızlı veya yavaş, keyfi veya zorla gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme hızı yavaş olabilirken modern bir toplumda son derece yüksektir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce, kültürün dinamik bir nitelik taşımasıdır (Unutkan,1995:5,6). Kültürel sistemler, kendilerini oluşturan öge ve kurumların bütününde değil de kısmen daha hızlı değişirken, diğer bazı kurumlar geri kalıyor ya da değişmiyor gibi görünür (Güvenç, 1991:105).

1.3.5.Kültür İhtiyaçları Karşılایıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır

Kültürün ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcı olması en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü kültür insan topluluklarının biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Bir tatmin unsuru olmasaydı bazı değerlerin kültür için bir anlamı olmazdı. Zira birtakım alışkanlıklar ancak bir tatmin duygusu ile desteklenirse varlıklarını devam ettirebilirler (Turhan, 1987:42).

2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1.Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

1960'lı yılların sonlarından itibaren Amerika Birleşik Devletleri ve pek çok Batı Ülkesi ekonomilerindeki dramatik düşüşlerle birlikte örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, örgütsel uyum, işe devamlılık, iş gücü devri gibi konularda çeşitli sorunlar yaşamaya başladılar. O güne değin örgüte ilişkin olarak geliştirilen kuramlar ve çözüm önerileri Batı Ülkelerini içine düştükleri bu ekonomik bunalımdan kurtaracak gibi gözüküyordu. Bu yüzden 1960'lı yıllarda örgüt kuramcılarını yeni arayışlar içine girerek örgütsel değişimi gerçekleştirebilmenin kültürel faktörleri dikkate almaya bağlı olduğunu vurguladılar. Uzun bir süre bu gerçeği ihmal ettiklerini düşünen örgütler giderek kültürlerini güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kaldılar (Erdem, 1986:7). Örgüt kültürü kavramı altında ortaya çıkan araştırmalar her ne kadar 1980'li yıllardan itibaren artmaya başladıysa da neo klasik teoriyi savunanlar 1940 ve 1950'lili yıllarda yapmış oldukları araştırmalarla 1980'li yıllardan sonra "örgüt kültürü" olarak adlandırılan kavramın temelini oluşturmuşlardır (Louis,1985:27). 1940 ve 1950 yıllarında örgütün içinde bazı kültürel değerlerin araştırma kapsamına alınmasına karşın, örgüt kültürü kavramına olan ilginin 1980'den sonra geçmiş dönemlere oranla daha geniş bir tanım aralığı içinde ve daha tutarlı bir biçimde ortaya çıktığını söyleyebiliriz (Çeçen,1985:114).

2.2.Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü olarak adlandırılan kavramla ilgili olarak 1980'li yıllar boyunca pek çok tanım yapılmış, bu kavramın içine neleri aldığı ya da almadığı konusunda ortak bir algı dayanağı geliştirmenin bir takım güçlükleri belirtilmiştir (Şişman, 1994:58). Örgüt kültürünü tanımlama çabası taşıyan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak kültürel değerler ve normların

davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutuluyordu. Günümüzde örgüt kültürü kavramını tanımlama çabaları incelendiğinde, aynı olgulara yer verildiği görülmektedir. Ancak günümüzde örgüt kültürünü tanımlarken konuya daha geniş bir perspektif ile yaklaşılmakta ve özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımlar yukarıda belirtilen gelişmenin bir sonucu olabileceği gibi araştırmacıların uygulama veya teorik yönlerinin ağır basmasından da kaynaklanabilir. Burada önemli olan kavramın farklı tanımlarının da ortaya konularak, ortak veya aynı noktalarının belirlenmesi ve nihayet kavramı her yönüyle açıklayan bir tanımın geliştirilmesidir (Unutkan, 1995:37).

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

Schein'e göre örgüt kültürü, "Bir grubun dışı uyum ve bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli dönemdeki temel varsayımlar"dır (Schein, 1985:9).

Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, değer ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Unutkan, 1995:38).

Örgüt kültürünü benzer şekilde ancak daha kapsamlı biçimde ele alan bir diğer tanıma göre örgüt kültürü: "Tüm personelin davranışlarını ve örgütün temel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar

bütünüdür". Bu tanım örgüt kültürünün ortak düşünce değer ve normlardan meydana geldiğini belirtmekle kalmamış; aynı zamanda bunların semboller aracılığı ile öğrenilebilirliğini, öğretilebilirliğini ve aktarılabilirliğini vurgulamıştır (Unutkan, 1995:38,39).

Örgüt kültürünü daha değişik açıklayan tanımlar mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıkların bulunmasının yanı sıra bir çok ortak özellik de söz konusudur. Bu ortak özelliklerin birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler yani çalışanların neyin iyi neyin kötü olduğu hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değerlerinin mevcut olduğudur. İkinci bir ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi yani bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programına yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlar olup bu anlamlar örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1991:29).

2.3.Örgüt Kültürünün Önemi

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

Günümüzde globalleşme ile birlikte rekabet dış pazarlara da açılmış; işletmeler bu yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek, gelişme mücadelelerini arttırmak zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamında örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağlılık, değerlerin paylaşılması, kural ve normların benimsenmesi işletmenin rekabet ortamında yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerinin örgütün amaçlarının benimsenmesini, kuralların kendileri ile içselleştirileceği, iş görenin

motivasyonunu arttırıp yaptığı işten doyum olmasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda da sürekli değişen bir çevrede yaşayan işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi mümkün olacaktır (Işıkhan, 1996:25).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemelerini sağlar. Bu da işletmelerin yaşamını sürdürmesi, gelişmesi ve verimliliğinde önemlidir (Charles,Chatman, Caldwell, 1991:516). Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş, davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine, zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki iş görenler neyi, nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerin gerisinde kalırlar.

Organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır; çünkü organizasyon kültürü, işletmelerin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 1997:376).

2.4.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan farklı tanımlardan çıkarılacak özellikler birkaç grupta ele alınabilir. Örgüt kültürünün özellikleri doğal olarak kültür özelliklerinden pek farklı değildir. Burada önemli olan genel bir kavram olarak kültürün taşıdığı özellikler olup kültür, toplum veya örgüt kültürü olarak farklı özellikler göstermeyecektir (Unutkan, 1995:40). Sonuç olarak örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir.

2.4.1.Ayırt Edicidir

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

2.4.2.Kararlı Bir Yapıdadır

Örgüt kültürü zaman içinde çok yavaş değiştiğinden kararlı bir yapıdadır. Bunu dışında ki; hızlı değişimi gerektiren istisnalar, örgüt çok büyük bir krizle karşılaştığında ya da iki farklı örgüt birleşme yoluna gittiğinde kültür şokunu engellemek için, iki kültürün dikkatli bir şekilde bir araya getirilmesiyle yaşanmaktadır.

2.4.3.Açıkça İfade Edilmeden de Anlaşılabilir

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

2.4.4.Semboliktir

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

2.4.5.Bütünleştiricidir

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

2.4.6.Üst Yönetimin Bir Yansımasıdır ve Çalışanlar Tarafından Kabul Görmüştür

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

2.5.Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür.

Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1991:31).

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

Örgüt kültürü gelecekte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler organizasyon temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde ardışık olarak gelişebilirler. Burada ardışık gelişiminde söz konusu olabilecek işletme körlüğü gibi sorunların başlangıçta çözüm yollarına gidilmesi önemlidir.

Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar. “Biz” duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar.

Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.

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

2.6.Örgüt Kültürünün İncelenmesine Yönelik Yaklaşımlar

Bilindiği gibi kültür antropolojiden alınmış bir kavramdır ve görünürde anlamı üzerinde temel bir görüş birliği sağlanamamıştır (Smircich, 1983:339). Bu nedendir ki; örgütsel kültür üzerine yapılan çalışmalarda çeşitlilik görünür (Deshpande, Webster,1989:6,8).

Smircich bu konu ile ilgili yaklaşımları iki ana başlık altında ele almıştır.

1. Kültürü bir değişken olarak gören yaklaşımlar
2. Kültürü örgütün yerine bir mecaz olarak alan, diğer bir ifadeyle örgütün kendisi bir kültürdür diyen modeller.

2.6.1.Kültürü Bir Değişken Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

a) Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı kültürü örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeleri yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtası ile ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan yaklaşımlar makro düzeyde kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve ayrılıkları incelemektedir. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse Amerikan ve Japon firmalarının kendi toplumlarının bireyleri tarafından örgüte getirilmiş o topluma has bir kültür olduğu söylenebilir (Eren, 1998:90).

b) Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımında ise kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılardan oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmenin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri kabul edilmektedir. Bu yaklaşımı temel alan araştırmacılar farklı olarak örgütün içinde bulunduğu ortamın kültüründen çok örgütün kendi yarattığı sosyo kültürel değerlerin üzerinde durdukları gözlenmektedir (Eren, 1998:90).

Kültürü bir değişken olarak kabul eden her iki yaklaşımda da örgütün ortamına göre şekil alan bir organizma olarak ele alındığı görülmektedir. İlk yaklaşımda kültür ortamın bir parçası durumunda davranışları belirleyen bir güç iken, ikinci yaklaşımda örgütsel kültürünün bireyin oluşturduğu kuralların neticesinde ortaya çıkan bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Her iki yaklaşımda ilişki kalıplarının örgüt

sınırları içinde veya örgütler arasında incelendiği gözlenmektedir (Smircich, 1983:346).

2.6.2.Kültürü Örgütün Yerine Bir Meczaz Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Üç ayrı modele oturtulan bu yaklaşım sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmiştir. Bu yaklaşımlara göre kültür örgütte olan bir değişken değil; örgütün bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre örgütlerin sadece maddesel veriler aracılığı ile değil; daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygundur. (Deshpande,Wabster,1989:7).

a) Örgütsel özümleme

Örgütsel özümleme yaklaşımına göre kültür örgüt üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür maddi unsurlar, olaylar, davranışlar ve duyguları algılama ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir (Eren, 1998: 91). Bu yaklaşımı temel alan araştırmacıların amacı ise bu sistem içinde yer alan ve davranışları yönlendiren kuralları tespit etmektir. Başka bir deyişle burada araştırılan ortak özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını organize etmek için kullandıkları yöntemlerdir. Çalışmalarında kültür tanımını kullanmakla beraber Argyris ve Schein, örgütlerden “Bilişsel kuruluşlar” diye bahsederken vurgulamak istedikleri unsurlar akıl ve düşüncedir. Buna göre örgütteki eleman sadece hareket eden davranışlarda varlık değil; düşünen varlık olarak tasvir edilmektedir (Smircich, 1983:348,350).

b) Örgütsel sembolizm

Örgütsel sembolizm yaklaşımında ise; örgüt aynı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler biçimi olarak tanımlanır. Bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt bireylerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına

olanak vermektedir (Eren, 1998:91). Bu yaklaşımın esas noktasını örgüt bireylerinin yorumlamaları, yorumlama şekilleri ve deneyimleri ile onların davranışlarına yansımaları oluşturur (Deshpande, Websteri, 1989:7). Bu durumda örgüt kültürünü anlamak için üyelerin, bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekmektedir. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içinde davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır (Eren, 1998:91).

c) Yapısal / psikodinamik

Yapısal psikodinamik bakış açısında ise araştırmacının amacı insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştıran yapısal kalıpları ortaya çıkarmaktır. Bu bakış açısındaki araştırmacılar örgütü hedefe yönelik program seçen bir araçtan ziyade bir tür beşeri yapı olarak görmektedirler (Smircich, 1983:351,353).

Örgütün yerine bir mecaz olarak (örgütün bizzat kendisi) kabul eden yaklaşımlarla kültürü, örgütü temsil ettiği için kullanılan bir araç olarak nitelenmek mümkündür. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece birtakım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek; bunun kendine özgü inanç ve değerler bütünü oluşturduğunu kavramak gerekir (Eren, 1998:92).

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla kültürü örgütün yerine bir mecaz olarak ele alan yaklaşımlar arasındaki temel fark; ikinci yaklaşımın örgütü örgüt bireylerinin kültürel ve sosyal bir ifadesi olarak görmesidir. Bunu yanında her iki yaklaşımda da örgütün bir açık sistem olduğu temel hipotezi yer almaktadır (Smircich,1983: 354).

3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Bir örgüt kültürü, durup dururken kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Kurum kültürünün başlamasından, oluşup korunmasında, örgüt içinde mevcut kültürün gelişmesinde veya kurum kültürünün değişiminde bir çok faktörün etkisi vardır (Akıncı, 1997: 71). Örgüt kültürünün oluşumu, bu konu ile ilgili araştırma yapmış kişilerin hem fikir olduğu iki temel unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan bir tanesi örgütün kurucusu ve örgütün lideri ikincisi ise çevrenin ne şekilde algılandığıdır (Schein, 1985: 209). Bunun dışında bu konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacıların görüş birliğinde olduğu bir diğer konuda bir işletmenin kültürünün işletmenin değer sistemlerinden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluştuğudur (Erdem,1996: 37).

Kültürün oluşmasına bağlı olarak ele alınması gereken kültürün yerleşmesi ve örgütte yer alan bireylere benimsetilmesidir (Schein, 1985: 230).

3.1.Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilen işletme kültürü birtakım unsurlardan oluşmaktadır (Öztürk, 1999:93). Örgüt kültürü kavramının hem uygulamadaki, yerini hem de kapsamını anlamak için onu oluşturan etkenleri incelemek gerekmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan biri değerlerdir (Unutkan,1995:47). Bunun yanında öyküler(efsaneler,mitler), kullanılan dil, törenler ve semboller örgüt kültürünü oluşturan unsurlardır (Öztürk, 1999: 93).

3.1.1. Değerler

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri şüphesiz değerler olarak belirtilebilir. Gerçekte değer örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturmaktadır. Toplum kültürünün unsurları açıklanırken üzerinde durulan bu kavram, örgüt kültürünün kavranması bakımından son derece önemlidir. Her toplum nasıl kendine özgü birtakım değerlere sahipse o toplumda var olan örgütlerinde kendilerine özgü birtakım değerleri vardır. Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Organizasyon üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. İşletmenin başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996: 38).

3.1.2.Öyküler

Öyküler örgütün kurucuları, kuralların geçerliliği, büyük başarılar, işten çıkarmalar, atamalar, yanlışlara karşı tepkiler ve örgüt yaşamı gibi konulara ilişkin anlatılanlardır (Reitz, 1987:548). Öyküler örgütün temel değerlerini canlı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemlidir. Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan IBM'in kurucusu Thomas Watson ile ilgili şu hikaye şirket içinde herkes tarafından bilinir. "22 yaşındaki bir görevliye sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartı olanları almasını, diğer renkte tanıtım kartı olanları güvenlik nedeniyle almaması gerektiği bildirilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde işletmeyi dolaşan T. Watson bu bölgeye gelir ve içeri girmek ister; görevli genç karşısındakinin patronu T. Watson olduğunu bildiği halde "içeri giremezsin" cevabını verir, yardımcıları görevliye müdahale etmeye çalışırlar, o sırada Watson olaya müdahale eder ve yanındakileri susturur. Yanındakilerden gri tanıtım kartı

getirmelerini ister ve ancak kart geldikten sonra içeriye girer”. Bu öyküden çıkan sonuç açıktır: “Bu işte kim olursanız olun kurallara uymalısınız”. Bu tür öyküler örgüt içinde kulaktan kulağa aktarılır ve genellikle örgüt kurucularının olağanüstü durumlarını içerir (Öztürk, 1999:94).

3.1.3.Kullanılan Dil

Dil bir kültürün üyeleri arasında birtakım anlamları iletmekte kullanılan ses, yazı, işaret ve değerler sistemidir (Trice, 1993:86). Örgüt içinde kullanılan bu dil çoğunlukla örgüt dışındakiler tarafından anlaşılmaz. Örneğin çok katlı bir mağazada Genel müdür herhangi bir yardımcısını yanına çağırmak istediği zaman isim kullanılmaz; bunun yerine dahili anons sisteminden aranılan kişinin kodu duyurulur. İşletme dışından olanlar ve müşteriler bu iletişimi anlayamazlar. Örgüt içinde sıkça kullanılan bu kısaltmalarda örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturur. Zaman içinde örgütlerde hemen hemen herkesin her bölümün ve hatta müşterilerin çeşitli kodları oluşur. Dil ile ilgili diğer bir unsur ise örgüt içinde kullanılan slogandır. Örneğin: T. Watson IBM’in aradığı personel için özgürlük ve yaratıcılık ifade eden “vahşi ördekler” deyimini kullanmıştır. Sloganlar örgüt kültürünü yaymada çok etkili yollardan birisidir ve genellikle tepe yöneticiler tarafından belirlenir (Öztürk,1999:94).

3.1.4.Törenler ve Merasimler

Törenler belirli bir olay söz konusu olduğunda bir izleyici kitlesi karşısında ortaya konan önemli etkinliklerdir. Örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir (Reitz,1987:544).

Merasimler örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi insanların vazgeçilmez, hangilerinin vazgeçilebilir olduğunu vurgulayan ve pekiştiren aralıklı olarak tekrarlanan etkinliklerdir (Robbins,1989:480).

3.1.5.Semboller

Bir sembol kültürel düzene ilişkin işaretle yüklüdür. İç ve dış çevreye bir mesaj iletir (Erdem,1996:45). Bazı işletmelerde, özellikle satış artırıcı çabalar kapsamında üstün başarı sağlayan personele özel hediyeler verilmektedir. Bir Amerikan firmasında satışlarını %40 arttıran personele kullanması için otomobil verilir. Eğer aynı personel gelecek yılda aynı başarıyı gösterirse bu kez otomobil o personele hediye edilir. Bu araba örgüt içinde başarının sembolüdür (Öztürk,1999:95).

3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumunda Çevrenin Etkisi

Çevre işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır. İşletme ile ilgili çevre faktörlerini, en içerden dışarıya doğru 1.İşletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, 2. İşletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel çevre ve 3. Uluslar arası çevre olarak bölümlendirebiliriz.

3.2.1.Uluslar Arası Çevre

İşletmenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir. İşletme üzerindeki etkisi çok dolaylı olmakla birlikte, uluslar arası alanda faaliyette bulunan firmalar için doğrudan etki yapabilecek iş çevresi faktörlerine de sahiptir.

3.2.2.Genel Dış Çevre

Genel dış çevre, işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen çevre olup ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki, politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.

3.2.3.İşletmenin İş Çevresi

Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevre, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur. Müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları,işçi piyasası, teknoloji gibi faktörlerden meydana gelir (Dinçer, 1997:40,42).

Bu anlatılanların ışığında örgüt kültürünün oluşumunda çevre faktörlerinin etkisini iki ana başlık altında ifade edebiliriz: Örgüt kültürünün oluşumunda dış çevre faktörlerinin etkisi ve örgüt kültürünün oluşumunda iç çevre faktörlerinin etkisi.

3.3.Örgüt Kültürünün Oluşumunda Dış Çevre Faktörlerinin Etkisi

Örgütler belirli bir toplumun üyeleri tarafından kurulduğu için hem o toplumdan hem de ferdi bazda bazı üyelerinden etkilendiği muhakkaktır (Pugh, Hicson, 1989:80). Organizasyonun çok az ya da hiç kontrol edemediği dış çevre elamanları örgüt kültürünün oluşumunda rol oynar. Doğal çevre, tarihi olaylar, ekonomik koşullar ve sosyo kültürel güçler organizasyonun uzun dönemde etkileyebildiği fakat daha çok etkilendiği çevre elamanlarıdır (Berberoğlu, 1990:157). Dış çevrenin örgüt kültürünün oluşumu üzerindeki etkisi organizasyona göre farklı boyutlarda ortaya çıkar. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan organizasyonlarda bu etki daha fazla, faaliyetlerin daha çok içe dönük olarak sürdürüldüğü organizasyonlarda ise bu etki daha az olacaktır (Berberoğlu, Tonus, Besler, 1998:86).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütler de ait oldukları toplum kültürünün izlerini taşımaktadırlar. Kurucuların ve çalışanların dolayısıyla karar veren ve kararı uygulayanların örgüt üyesi olmalarının yanında ayrıca, belirli bir toplumda

örgüt kültürüne ister istemez toplum kültürünü veya milli kültürü taşımalarına vesile olmaktadır (Pugh,Hickson,1989:80).

Küreselleşme açısından düşünüldüğü zaman, örgüt içi kültür ile örgüt dışı kültürlerin birbirleri ile uyum içerisinde olması gerekir. Özellikle faaliyette bulunulan ülkenin değerler hiyerarşisine aykırı düşmeyen bir örgüt kültürü oluşturmak ve bu kültürü geliştirmek küresel işletmelerin sosyal sorumluluğu arasındadır.

Bir şirketin faaliyet gösterdiği ülkelerin kültürlerini ve bu kültürlerin benzerlik ya da farklılıklarını anlamaya çalışmak uluslar arası yöneticilerin kültürel farklılıklara duyarlılık göstermeleri sayesinde olacaktır (Tutar, 2000:172,173).

Örgüt kültürünün oluşumunda dış çevre faktörlerinin etkisi incelenirken yukarıda bahsi geçen konulardan da anlaşılacağı gibi, bu konu ile ilgili araştırmacıların düşünce biçimi farklı ülkelerde farklı yönetim ve davranış biçimlerinin sergilenebileceği şeklindedir (Cummings,Stuart 1977: cilt 17).

Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan en önemli dış çevre değişkenleri dini ve ahlaki değer ile örgütün faaliyette bulunduğu toplumda yer alan aile sistemidir. Bu etki kültürel bir katkıyı da beraberinde getirir. Katkının olumsuz şekilde de gerçekleşmesi mümkündür. Aile sistemi, örgütsel yapının ve kültürün oluşmasında ve ekonomik gelişmede önemli rol oynar. Her toplumda aile, bağlılık ve sorumluluk duygusunu en çok taşıyan birimdir. Geleneksel aile ilişkilerinden yararlanarak işletmelerde kişi-örgüt bütünleşmesinin sağlanması mümkündür. Dini ve ahlaki değerler ise, dikey ve yatay pozisyon ilişkilerini düzenlemede etkili olup ekonomik sistemin düzenlenmesine dahi etki edebilirler. Sanayi toplumlarında endüstriyel kültür oluşurken, geleneksel kültürün dil ve aileye dayanan öğeleri her ne kadar nispi önemini kaybetmişse de yine de etkinin tamamen ortadan kalktığını söylemek kesinlikle mümkün değildir (Genç, 1993:301).

Bireyler örgütün asli unsurlarıdır. Bir organizasyonda yer alan bireyler yetişmiş oldukları toplumdaki dini, ailevi ve ahlaki değerleri örgüte taşırlar. Yasalar, fiziki şartlar, kalkınmışlık seviyesi, rakip örgüt ve diğer çevresel faktörler örgüt kültürünün oluşumunu etkiler ve bu etkileme olumlu olursa zengin bir örgüt kültürü oluşabilir (Genç , 1993:302).

3.4.Örgüt Kültürünün Oluşumunda İç Çevre Faktörlerinin Etkisi

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden önemli etkenlerden birisi de iç çevre değişkenleridir (Şişman, 1994:56). Örgütsel kültürün oluşumunda en etkili olan İç çevre elamanları teknoloji ve organizasyonun geçmişidir. Üretim konusu ve kullanılan teknoloji, organizasyonlarda personelin nitelikleri ya da davranışlarındaki bağımsızlık boyutlarını belirler (Berberoğlu, 1990: 157).

Organizasyonlar mal ve hizmet üreten sosyal araçlardır. Bu üretim sırasında belirli işlevleri belirli biçimde yapar ve bu arada örgüt kültürünün oluşturan unsurlar olarak tanımladığımız örf, adet,efsane ve töreleri ortaya çıkarırlar. Bu kavramların örgüt kültürünü oluşturan unsurlar olduğu dikkate alındığında iç çevre değişkenlerinin örgüt kültürünün oluşumu üzerindeki etkisi çok daha iyi anlaşılacaktır (Üçok, 1989:315).

Çevre değişkenlerinin organizasyon kültürü oluşumundaki etkisi düşünüldüğünde; kültür oluşumunda tek başına etkin olan çevre değişkeninin sadece bir iç ya da dış çevre değişkeni olduğunu kabul ve iddia etmek olası değildir. Bütün örgütler başlangıçta üyeleri aracılığı ile yakın ya da uzak çevrelerinden birtakım değerler alırlar. Organizasyon bu bilgi ve değerlerden uzaklaşma yoluyla ortak yeni değerler çıkarıp bunları kullanabileceği gibi, bunları temel alarak onlardan tamamen farklı değerler oluşturabilir. Bir örgüt kültürünün oluşmasında iç ve dış çevre faktörlerinden hangisinin daha baskın olacağı örgütten örgüte değişiklik gösterir (Pugh, Hickson, 1989:80).

3.5.Örgüt Kültürünün Oluşumunda Kurucunun Rolü

Kurucuların örgüt kültürü oluşumunda etkili bir yeri vardır. Kuvvetli bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde örgüt kültürünü oluşturan temel değerler; bunları bir misyon, bir vizyon ve bir işletme stratejisi olarak ifade eden kuruculara dayanmaktadır. Gerçekte organizasyonlar işlerin evvelden nasıl yapıldığına ilişkin alışkanlıklar ve fikirler konusunda serbesttir. Ancak yeni bir organizasyonun karakterini oluşturan ufak yapılanma daha sonra örgütün içinde yer alan bireylere kurucuların fikirlerinin empoze edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü kurucular ilk orijinal fikre ve aynı zamanda bu orijinal fikri uygulamaya geçirecek hükümlere de sahiptir. Kurum kültürü, kurucunun hipotez ve hükümleri, örgüt kurucusunun başlangıçta işe almış olduğu bireylerin sonradan kendi tecrübelerinden öğrendiklerinin etkileşiminden doğmaktadır (Robbins, 1990:444).

Deal ve Kennedy başarılı Amerikan şirketlerinin özellikle kuruluş yıllarında liderlik niteliklerine sahip güçlü şahıslar tarafından yönetildiğini ve şirketin başarısında bu kurucu liderin çok önemli katkıları olduğunu belirtmektedir: “Amerikan iş hayatının kurucuları güçlü kültürün başarı getirdiğine, çalışanların yaşam ve verimliliklerinin çalıştıkları yerin koşullarına göre şekillendiğine inanıyorlardı. Kendi rollerini, mensuplarının güven içinde ve dolayısıyla başarılı bir şekilde çalıştırabilecekleri bir ortamı yani bir kültürü yaratmak olarak gördüler. Sihirli bir formülleri yoktu. Hatta kurum kültürlerini şekillendirmeyi deneme yanılma yöntemleri ile keşfettiler. Ama firma kültürüne her zaman fanatik bir şekilde özen gösterdiler. Kurucuların verdiği dersler, firma içinde bir yönetici kuşağından diğerine aktarıldı. Oluşması ve gelişmesi için özen gösterdikleri kültürler, firmalarını iyi ve kötü zamanda ayakta tutmuştur. Bugün bu örgütler hala güçlü kültürlere sahip ve piyasada liderler (Akıncı, 1997:73).

Kurum kültürünü, örgüt ve üyelerinin dış problemlerle uğraşırken ve iç bütünleşme sırasında öğrendikleri bir mekanizma olarak tanımlayan Edgar

Schein, kurucunun kültür oluşumundaki rolünü de analiz etmektedir. Firma kurucusu kültürün şekillenmesi ve zamanla örgüt içine entegre edilmesinde önemli bir role sahiptir. Çünkü hiçbir grup ve örgüt kendiliğinden oluşmamaktadır. Genellikle hepsi, bir grup insanın planlı bir faaliyeti nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gözlemleyen ve liderlik rolünü üstlenmiş birileri tarafından oluşturulmaktadır. Örgütler bu planlı faaliyetlerle nasıl yeni bir ürün veya hizmet sağlanacağı konusunda belirli bir vizyona sahip olan girişimciler tarafından oluşturulmakta ve bu yüzden de örgütün kurulmasıyla başlayan kurum kültürünün şekillenmesi hep aynı süreci izlemektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

1. Bir kişinin (kurucu), yeni bir teşebbüs için bir fikre sahip olması.
2. Bu fikrin çalışmaya ve risk almaya degeceğine inanan, iyi bir fikir konusunda görüş birliğine varan bir kuruluş grubunun oluşması.
3. Kuruluş, grubunun örgütü oluşturmak için fon , patent vb. şeyleri sağlayarak planlı bir şekilde faaliyete geçmesi.
4. Kurucu ve kuruluş grubunun gerekli gördüğü şeylere göre diğer insanların gruba katılması, grubun çalışmaya ve kendi tarihini oluşturmaya başlaması (Akıncı, 1997:74).

Bu süre içinde, grubun dış çevreye adaptasyon ve iç bütünleşme sırasında karşılaşacağı problemleri, nasıl çözeceği konusunda kurucunun çok büyük bir etkisi vardır. Çünkü kurucular, genellikle kendi kültür ve kişiliklerine dayanan bir nosyona, bir fikre sahiptirler. Bu yüzden bu görüşlerini çalışanlarına ve ortaklarına empoze eder; bu görüşlere zaman içinde geçerliklerine yitirene kadar bağlı kalırlar (Akıncı, 1997:75).

Ford'dan Henry Ford, IBM'den Thomas Watson, FBI'dan J:Edgar Hoover, Disney Productions'dan Walt Disney, McDonald's 'dan Ray Kroc Kurum kültürlerinin oluşmasında etkili olan etkili olan kuruculardan sadece bir kaçıdır (Akıncı,1997:73). Örneğin IBM'in kurucusu Watson'un, 1956'da ölmüş olmasına rağmen, araştırma ve geliştirme, ürün yenileme, işçi kıyafet ve ücret politikalarına

ilişkin görüşleri hala firmada geçerlidir. Disney production ise, Walt Disney'in fantastik eğlence sağlayan firma vizyonunu hala takip etmektedir. McDonald's 'ın çalışanlarıysa, kurucusu Ray Kroc'un kalite, hizmet ve temizlik gibi değerlerine hala firma temel değerleri olarak bağlılık göstermektedir (Akıncı, 1997:73).

Örgüt kültürü oluşumu üzerinde çalışmalar yapmış olan Schein, Deal, Kennedy ve daha bir çok araştırmacı, kurucunun örgüt kültürü oluşumu üzerinde önemli bir etkisi olduğu konusunda hem fikir olmasına rağmen bunun hep böyle olduğu söylenemez. Çünkü tüm girişimciler her zaman başkalarının fikirlerini etkileyecek kadar güçlü bir kişiliğe sahip olmayabilir. Kurucu, oluşum yıllarında büyük bir etkiye sahip olmakla beraber kültürü etkileyen tek faktör değildir. Örgütün müşteri veya dış faktörlere olan bağımlılığı, diğer sınırlamalar ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri oluşum yıllarında kuruluşu etkilemektedir. Çünkü örgütün faaliyette bulunduğu tüm alanlar, kültürel bir boyut içermektedir. Fakat şu da bir gerçek ki; iletişimde, sosyal ilişkilerde ve sembolik yönetimde yetenekli ve başarılı kurucular, geleneksel yönetim anlayışı ile çalışan veya çalışanların duygularına ve değerlerine fazla önem vermeyip sadece teknik konulara önem veren kuruculara oranla kurum kültürünü daha fazla etkilemektedir (Akıncı, 1997: 75).

Kurucunun kültürel konularda etkisi çok daha fazla olsa bile, bu etkinin ne kadar derin olduğu veya sürdüğü konusunu da gündeme getirebiliriz. Kendini değişikliklere adapte edebilen çok güçlü kurum kültürlerinin olduğu veya iç ve dış çevrenin istikrarlı olduğu örgütlerde bu geçerli olmaktadır. Ancak günümüzde açık sistem olarak kabul edilen, özellikle iş hayatında uzun süre faaliyet gösteren örgütlerde, koşullar her zaman istikrarlı değildir. Günümüzde yaşanan şirket birleşmeleri, pazar değişiklikleri, çeşitlilik, büyüme, teknolojik değişim, personel veya yönetimin değişmesi, toplumsal kültürlerdeki değişiklikler, örgütlerin varlıklarını koruyabilmek ve kendilerini adapte edebilmek için göz önünde bulundurmaları gereken faktörlerdendir (Akıncı; 1997:76).

3.6.Örgüt Kültürünün Oluşumunda Liderin Rolü

Keith Davis, liderliği “Grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan” olarak tanımlamaktadır (Davis,1987:78).

Lideri; grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip bir kişi olarak tanımlayabiliriz (Schein, 1985:231). Örgütsel amaçlar doğrultusunda, çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışan liderler resmi olabileceği gibi gayri resmi de olabilir. Bu da yönetici ile liderler arasındaki farkı karşımıza getirmektedir. Örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olan yönetici, örgütün çalışanlarınca etkili bir kişi, bir lider olarak kabul edilebilir veya edilemeyebilir. Çünkü yöneticiye verilen bu resmi otorite liderlik için gerekli gücü her zaman beraberinde getirmeyebilir. Ancak gerek yönetici gerekse liderin gücü, işletmede özellikle de kaynakların dağılımında, yöneticilerin tayin ve değiştirilmesinde örgüt yapısının oluşturulmasında kendini ortaya koymaktadır (Akıncı, 1997:77).

Kurum kültürü ile lider arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler kurum kültürünü kullanarak doğrudan firmalarını etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmakta olup kültürün şekillenmesine yardımcı olurken; kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Kurum kültürünün oluşum sürecini yönetimin asıl görevleri arasında gören araştırmacılar bu konuda firma kurucuları kadar liderin de etkili olduğunu belirtirler. Çünkü liderler yapı, teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını oluşturmakla kalmaz aynı zamanda sembollerini, ideolojisi, dili, inançları, töre ve efsanelerinin de oluşturulmasında etkili olurlar (Akıncı, 1997:79).

Çalışmamızın bir önceki kısmında kültürün başlamasında güçlü liderlik özelliklerine sahip kurucuların etkili olduğunu belirtmiştik. Olgunluk döneminde olan bir firmada temel varsayımların firmanın kurucusu ve liderinin inanç ve değerlerinin izlerini taşıdığını görebiliriz. Liderin üstlenmiş olduğu en önemli

görev, organizasyonun iç ve dış çevrede nasıl faaliyet göstermesi gerektiğine ilişkin karşılaşılabilecek soruların cevaplarını daha en başından vermeleridir. Eğer organizasyonda yer alan bireylere ve bu bireylerden oluşan ekiplere bazı şeyler önerilmezse, organizasyon potansiyel çözümleri kendiliğinden test etmez. Oysaki; lider, grubu harekete geçirdikten sonra grup yapılan faaliyetlerin sorunları çözüp çözmediğine ve istikrarlı bir iç çevre oluşup oluşmadığına kendisi karar verebilecektir. Süreç bir kere başladıktan sonra grubun güçlü üyeleri tarafından diğer çözüm önerileri getirebilecek ve böylece kültür oluşma ve öğrenme süreci giderek genişleyecektir (Schneider, Barsoux, 1998 :43).

Örgüt kültürü bakımından önemli olan, liderlik otoritesinin özdeşleşme ve benimsemeye dayanan uyumu sağlamasıdır. Yani lider öyle bir lider olmalı ki; çalışanlar hem onun yaptıklarını doğru kabul edip inanmalı hem de onun gibi olmaya özenip, ona benzemek istemelidir. Liderler örgütün ne olması veya neyi başarması gerektiği konusundaki görüşlerini gerçekleştirmek için sosyal süreçleri harekete geçirdikleri zaman, kurum kültürü başlamaktadır. Gerçekte firma kurucuları kadar liderin görüşleri de neyin önemli olduğuna ilişkin bilerek veya bilmeyerek yolladığı mesajlarla etkilediği kurum kültürünün özünü oluşturur (Akıncı,1997: 80).

Liderin kendi değer, inanç ve varsayımlarını iletmek için kullandığı bazı yöntemler bilinçli ve açık eylemlerken; bazıları da bilinçsiz olabilir. Liderin göstermiş olduğu bu davranışlar kültürün oluşmasında, yerleştirilmesinde ve organizasyondaki bireylere benimsetilmesinde yardımcı olur (Schneider, Barsoux, 1998:47). Schein kültürün yerleşmesi ve benimsetilmesinde etkili olan davranış ve kriterleri birincil ve ikincil yerleştirme ve benimsetme yöntemleri olarak iki kısımda incelemiştir.

3.6.1.Örgüt Kültürünün Yerleştirilmesi ve Benimsetilmesinde Birincil Yöntemler

a) Liderin genel olarak önem verdiği ölçüp kontrol ettiği şeyler

Bunlar; lider, kurucu, yönetici veya meslektaşların inançları doğrultusunda dikkat ettikleri şeyler olup organizasyonda amir konumunda görev yapan kişilere neyi ödüllendirebilecekleri, ölçecekleri ve kontrol edecekleri konusunda bir fikir verebilir. Yine liderin genel olarak ölçüp kontrol ettiği şeyler bir örgütte sistematik olarak hangi işlerin yapılacağı ve bunların sıralaması hakkında o örgütte çalışanlara bir fikir verebilir. Sistematik olarak yapılması gereken işler bir örgütte son derece önemlidir. Liderin genel olarak önem verdiği ve kontrol ettiği şeyler o organizasyon tarafından önem verilen şeyler haline gelecektir (Schein, 1985: 234).

Liderler bir çok şeyi sık sık kontrol eder, organizasyonda gerekli görülen asıl durumlara dikkat etmez ve bunlar için gerekli kontrolleri yapmazlarsa liderin altında yer alan ast ve birimler kendilerine özgü birtakım işaretleri kullanacak veya kendi karar verme güçlerini örgüt içinde bir alt kültür oluşturarak kullanacaklardır (Schein, 1985: 236).

b) Liderin kritik olay ve krizlerde göstermiş olduğu tepkiler

Bir organizasyon krizle karşı karşıya kaldığında liderin tavrı yeni norm, değer, amaç, varsayım ve çalışma yöntemleri ortaya çıkarır. Kültürün oluşumu, yerleştirilmesi ve kurumda bulunan kişilere benimsetilmesinde krizler önemlidir. Krizler korkuyu artırır; korkunun azalması yeni öğrenmenin güçlü motive edicisidir. Eğer kişiler duygusal yoğunluğu paylaşırlar ve korkuyu azaltmayı öğrenirlerse, öğrendiklerini daha iyi hatırlayacaklardır (Steward, 1995:114). Temel konular çevresinde gelişen krizler, liderin oluşturmak istediği kültürün

oluşması ve yerleşmesinde yardımcı olan en etkili yollardan biridir. T. Watson ile ilgili bir hikaye bu konuya iyi bir örnektir: “ IBM’ de çalışan genç bir yöneticinin yanlış bir kararıyla firma zarar eder. Genç yönetici yaptığı hatanın farkına varmış ve artık işten çıkarılacağını düşünmektedir. Watson genç yöneticiyi ofisine çağırır, genç yönetici işten çıkarılmayı beklerken; Watson ona olanların çok önemli olmadığını ve kendisini daha iyi yetiştirmesi için ona eğitim alacağını söyler.” IBM firmasının kurucu lideri olan Watson ‘un böyle bir durumla karşı karşıya gelmesi ona IBM’in insan kaynakları hakkında oluşturmaya ve yerleştirmeye çalıştığı kültürü göstermede bir fırsat sağlamış; O da bunu oluşturmaya çalıştığı kültür doğrultusunda değerlendirmiştir (Steward, 1995:116).

c) Liderlerin ödül ve statü verilmesinde kullandıkları kriterler

Organizasyon üyeleri terfilerle, bazı durumlarda kendilerine verilen cezalarla ilgili müdürleri ile yaptıkları tartışmalarda tecrübe kazanırlar. Ödüllendirilen ve cezalandırılan davranışlar bir mesaj verir. Ceza ve ödülle bağlantılı olarak lider, kendi değer ve tahminlerini açıklayabilir. Liderler öğrenilecek varsayım ve değerleri sağlamaya çalışıyorsa ödül, terfi ve statü sistemi oluşturmalıdır. Mesaj ilk olarak liderin davranışında açıklanırsa; günlük davranışla bağlantılı olarak tahsis edilen önemli ödüller örgütteki bireyler tarafından uzun süreli yargılanabilir. Eğer mesaj aktarımının seviyesi gerektiği şekilde değilse, kültürsüz ve kesin kültürü olmayan bir organizasyon ortaya çıkar (Schein, 1985:235).

d) Liderin işe alma, seçme, terfi ve işe son vermede kullandığı yöntemler

Kültürel varsayımların yerleştirilmesi ve devam ettirilmesi için en etkili yollardan biri üyelerin seçim işlemidir. Eğer bir lider organizasyonda kendi değerlerini devam ettirmenin yollarından bir tanesinin güçlü ve bağımsız kişiliklere sahip bireyleri işe almak olduğunu bilirse, istediği kültürü oluşturur ve yerleştirebilir.

Bir lider kendi değer ve varsayımlarına uygun olan kişileri seçmez ise organizasyon kötüye gidebilir.

Kurucu ve liderler varsayım , değer ve inançlarında kendilerine benzeyen kişileri daha çekici bulurlar. Liderler, bunları işe alınacak en iyi insanlar olarak algırlar. Bir organizasyonda liderin varsayımlarının üyelere ne kadar hakim olduğu organizasyon dışından bir örgüte alınmadıkça bilinmez. Liderin temel varsayımları işe alma, işten çıkarma, terfi ettirme gibi olayların kriterleriyle takviye edilmelidir (Schein, 1985:231).

3.6.2.Örgüt Kültürünün Yerleştirilmesi ve Benimsetilmesinde İkincil Yöntemler

a) Örgütün dizayn ve yapısı

Örgütün ilk dizayn ve yapısı liderlerin varsayımlarını yerleştirmede fırsat oluştururlar. Aynı zamanda organizasyonun dizayn ve yapısı liderlerin varsayımlarını takviyede de kullanılabilir (Schein,1985:238).

b) Organizasyon, sistem ve prosedürler

Günlük, aylık, haftalık, yıllık iş programları, yöntemler, karneler, formlar ve diğer işlemler bir organizasyonun görülen en önemli öğeleridir. Bunların bulunması organizasyonda karmaşayı engeller. Bu sistem ve işlemler önceden tahmin edebilme imkanı sağlar ve karmaşa ile korkuyu azaltır. Liderler, bu sistemler ve iş programını oluşturarak varsayımlarını takviye ederler.

Liderler veya kurucular dizayn sistemleri veya takviye mekanizmaları gibi işlemler yapmazlarsa, kültürde uygunsuzluklara veya kendi mesajlarının zayıflamasına neden olurlar (Schein, 1985: 231).

c) İşyerinin fiziksel dizayn ve görünüşü

Fiziksel dizayn müşterilerin, yeni çalışanların ve ziyaretçilerin karşı karşıya kaldıkları önemli ve sürekli görülen özellikleri içerir. Fiziksel çevrenin gönderdiği mesajlar çok önemlidir. Onlar iyi bir şekilde yönetilmemişse; mimarların organizasyondaki, yöneticilerin toplumdaki yerel norm veya diğer alt kültürel varsayımlarının düşünceleri yansıtılmış olur (Schein, 1985: 234).

d) Organizasyonun değerleri ve felsefesi hakkındaki resmi demeçler

Liderlerin kültürü benimsetme ve yerleştirmesinde etkili olan faktörlerden bir tanesi olan organizasyonun değerleri ve felsefesi hakkında verilen resmi demeçler organizasyonun varsayımlarının unutulmaması için gerekli olup liderler bu tür demeçleri, organizasyona odaklanma ve ideolojilerini yaygınlaştırmada yararlı bulurlar (Schein, 1985: 234).

Örgüt kültürünün yerleştirilmesi ve benimsetilmesinde ikincil yöntemler olarak etkili olan bu olgular, organizasyon olgunlaştıkça ve sabitleştikçe birincil öneme sahip olurlar (Schein, 1985: 240).

Örgüt kültürünün yerleştirilmesi ve benimsetilmesinde uygulanan birincil ve ikincil yöntemlerden anlaşılacağı gibi liderin görevi, bu yöntemleri en etken bir şekilde kullanarak organizasyonda yer alan bireylere oluşturmaya çalıştığı örgüt kültürünü benimsetmek ve yerleştirmektir. Firmaların kurucu ve de liderleri bu yöntemlerle kendi inanç ve değerlerini örgütün günlük yaşantısına yerleştirebilirler. Örgüt çalışanları ise bunların aracılığı ile kurum kültürüne ilişkin anlamlar çıkarırlar (Akıncı, 1997:81).

Kurum lideri değerlerin yaratılması, tanıtılması ve korunmasında uzman olmalıdır. Bu bağlamda böyle bir lider kültür iletici, örnek davranışçı, kültür

idarecisi ve de kültürün koruyucusudur. O halde kurum kültürünün oluşmasında etkili olan bir lider şu özellikleri taşımalıdır (Akıncı, 1997:82).

1. Anlamları oluşturu, düzenleyici ve etkileyicidir.
2. Simge, ideoloji, efsane, özel bir kurum dili, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Bunları gerektiğinde dönüştürüp, değiştirebilir.
3. Örgüt yapısını canlandırıcı, hareket geçirici ve esneklik kazandırıcıdır.
4. Bir tür mimardır.
5. Yükseltici, özendirici, ruh ve ilham vericidir. İnsanları yenilik yapmaya sivrilemeye özendirir. En azından izleyiciler ile yoğun ilişkileri onların kendilerini yüceltilmiş hissetmelerini doğurur. Onların bilinç altında bulunanları, bilinç düzeyine çıkarır.
6. Manevi bir özellik taşır.
7. Bu tür lider, lider ve izleyicileri ile birbirini yüksek motivasyon ve moral düzeylerine ulaştıracak biçimde ilişki kurduklarında ortaya çıkar.
8. Çevresel koşulların sürekli değişimi, önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi normal rutin yöntemini değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Bu da kurumsal amaçların yeniden biçimlendirilmesini, dönüştürülmesini, ortak amaçlara tüm elamanların omuz vermesini sağlamasını gerektirir. İşte bu gereklilikler bu tür bir liderle karşılanabilir (Varol, 1993: 195).

3.7. İddialı Kültürler Oluşturmak

Olağanüstü etkin şirketler tipik biçimde kültür'vari özellikler sergilerler. Güçlü kültürler olağanüstü performans garantisi vermese de şirketin büyük sınavları atlatmasına yardımcı olur. Bunun nedeni; insanların kendilerini özel bir şeyin parçası, olanaksız başarıyan bir grubun üyeleri gibi hissetmeleridir.

Ender durumlarda yöneticiler kendilerini ilk birkaç serüveninin ötesinde hiçbir kültürün bulunmadığı bir başlangıcın ötesinde bulabilirsiniz. Bu durumda istediğiniz kültürü oluşturabilirsiniz (Deal, Kennedy,1982:8).

AT&T, 1980'lerin sonunda evrensel kart hizmetleri işini başlattığında, bunun için özellikle diğer AT&T tesislerinden uzak bir yer seçti. Yönetim işi başlatacak grubun girişimcilik özelliklerini vurgulayan yepyeni bir kültür oluşturmasını istiyordu.

UCS'deki tepe yönetimi bir yandan sürekli müşteri beklentilerini aşarken, bir yandan da eğlenceli bir çalışma ortamı oluşturacak şu üç unsura dayandırılan kaliteli ürünler sunmaya kararlıydı:

1. **Müşterinin sevinci:** Müşterileri memnun etmeye çalışmayıp sevindiriyorlar.
2. **İş arkadaşlarının sevinci:** Çalışanlar işin başarısı için çok önemli kabul ediliyor ve "iş arkadaşları" olarak nitelendiriliyor. Yönetimin işi de iş arkadaşlarını sevindirmek oluyor.
3. **Sürekli gelişme:** Şirketin temel ilkeleriyle asla yetinilmiyor.

UCS kültürünün özünde yenilik yapma ve risk alma bulunmaktadır. Yönetim iş arkadaşlarının aşılmaz görünen sorunları irdelemeleri ve risk almalarını teşvik eder. Müşteri hizmetlerinden sorumlu başkan yardımcısı Fred Winkler bunda samimi olduklarını göstermek için, bir müşteriyi sevindirmek amacıyla kendi başına hareket eden personeli takdir etmek amacıyla "Power of one" ödülünü koymuştur. Kültürün eğlence yönünün bir parçası olarak birisi ödüllendirildiğinde kutlama yapılır. Kutlanan performansı takdir etme işini herkes önemser.

UCS Felsefesi; eğer şirket çalışanları sevindirirse çalışanlarında bu duyguyu müşteri ilişkilerine taşıyacakları şeklinde olup bu akla yakındır. Mutlu, motive olmuş çalışanlar müşteriler için fazladan bir çaba harcarlar. Bir iyi hizmet örneği genelde üç müşteriye yansır. Kötü hizmet ise müşterinin kulağına gidecek olumsuz sözlere yol açar.

UCS yönetimi iş arkadaşlarının görüşlerine hızla yanıt vermenin önemini de bilmektedir. İş arkadaşlarının fazladan harcadıkları çabalar için nasıl ödüllendirildiklerinin bir örneği de on dakikalık mesajdır. UCS çalışanlarından biri, pek çok kişinin günde on saate varan sürelerle bilgisayar başında oturduğunu öne sürerek, şirketin sırt ağrısı, kramplar ve yorgunluğa karşı bir masör tutmasını önermiştir. Şirket biraz düşündükten sonra bunu kabul etmiştir. Artık her Salı ve Perşembe günü onar dakikalık özel masajlar için şirkette bir masör çalışmaktadır.

İş arkadaşlarına başka işler hakkında bilgi edinme fırsatı da tanınmaktadır. “Günün iş arkadaşı” programı çerçevesinde herkes başkalarının işlerini gözlemlemek için adını yazdırabilir. Konunun uzmanları yarım saatlik bir sunum yapabilir ya da iş arkadaşları o günlüğüne yöneticileri izleyebilirler. Bununla iki şey başarılı: Birincisi insanlar başka alanlara geçmek istiyorlarsa yapılan işleri gerçekçi bir biçimde görebilirler. İkincisi bir alanda çalışanlar başka alanlarda neler yapabildiğini görebilirler. Bu da başkalarını etkileyecek kararlar verirken onlara yardımcı olur. Çitin öbür tarafında neler olduğunu görmenin bir yan ürünü de bilginin artması, çok işlevli, randıman ve tutarlılıktır. UCS’de herkes bu işe beraber girildiğini açıkça bilmektedir.

Birlikteliğin yanı sıra, kendine güven kültürünü oluşturup yerleştirmek için yapılanların listesi sonsuz görünmektedir. Şirket yönetimi belirli davranış biçimlerini savunan bir çalışma ortamı oluşturmak istemiştir. Bu nedenle akıl ve paralarıyla söylediklerinin arkasında durup; yeni şirketin değerlerini ve stratejisini destekleyen bir kültür oluşturdular. UCS en başından beri dayandığı stratejileri tüm iş arkadaşlarına ilettiler. Herkese güvenildi ve şirketin nereye gittiği bildirildi. Daha sonra tüm etkinlikler o stratejilere göre yönlendirildi. Şirket değerlerinin ve stratejisinin uygulanması hızlı olumlu ve güçlü bir biçimde takdir edildi (Schlesinger, Hakett, 1991:73).

4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ

Bir organizasyon için gelişme çok önemli bir olgudur. Kültürün gelişmesi veya geliştirilmesi organizasyonun gelişmesinin en önemli bölümlerinden birini oluşturur. Yöneticiler gelişim hakkında ciddi bir şekilde düşündükleri zaman; örgüt kültürünün gelişiminin, geliştirilmesi zorunlu olan diğer faktörlerin gelişimini kolaylaştırdığı ve çalışanların ve de organizasyonun gelişen ve değişen şartlara adaptasyonunu kolaylaştırdığını görecektir (Deal, Kennedy, 1982:158).

4.1.Örgüt Kültürünün Gelişimini Zorunlu Kılan Nedenler

4.1.1.Çevrenin Sürekli Değişmesi

Organizasyonun faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen gelişmeler, organizasyonun varlığını devam ettirmesi için organizasyonun gelişen çevre şartlarına paralel olarak kendini geliştirmesini zorunlu kılar. Olaya örgüt kültürü açısından baktığımız zaman ise organizasyonda alınan birçok kararda izleri olan örgüt kültürünün gelişen şartlara göre geliştirilmesi, revize edilmesi zorunluluğu karşımıza çıkar.

4.1.2. Organizasyonun Faaliyet Gösterdiği Çevrenin Aşırı Rekabet Ruhuna Sahip Olması ve Çevre Şartlarının Çok Çabuk Değişmesi

Bazı endüstri dallarında organizasyonlar her geçen gün yoğunluğu artan bir rekabetle hayatta kalma savaşı verirler. Bilgisayar endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar buna bir örnektir. Intel ya da Hawlett Packard böyle bir endüstride faaliyet göstermekte, süratli büyümekte ve karlılık oranları her geçen gün artmaktadır. Bu iki firmanın bu endüstrideki yoğun rekabete bu derece dayanmasında örgüt kültürlerini değişen çevre ile başa çıkacak bir şekilde geliştirmeleri yatmaktadır. Her iki firma da örgütsel değerlerini bulunmuş

oldukları endüstride var olan yoğun rekabete dayanabilmek için, müşteri ihtiyaçlarını geliştirecek ve karşılayacak, yeni müşteriye çok yakından dikkat eder bir organizasyon olma doğrultusunda geliştirmişlerdir (Deal, Kennedy, 1982: 159).

4.1.3.Organizasyonun Durumunun Vasat ya da Daha Kötü Olması

Bu durumu bir örnekle açıklayalım: “East Airlines genel müdürü olan Fran Borman göreve geldiğinde; hava yolları mali açıdan ip üzerinde ve hoşnutsuz işçiler tarafından kuşatılmıştı. Borman kendini müşteri hizmetlerine karşı daha önemli olan eğilimlerle bağlantılı, şirketin yararına olan ortak taahhütlerin anlamını tekrar gözden geçirip geliştirme görevine adanmış; şirketini müşteri odaklı değerlerle kuşatarak uçurumdan kurtardı”. East Airlines gibi zor durumda olan şirketler kültürlerini ciddi bir biçimde ele alıp bazı özdeğerlerini muhafaza ederek geliştirmelidirler (Deal, Kennedy, 1982: 155).

4.1.4.Organizasyonun Çok Süratli Büyümesi

Özellikle yüksek teknolojik şirketlerde büyüme bazen çok çabuk olur. Örneğin; Prime Computer’in satışları beş yıldan daha az bir sürede 500 milyon doların üzerinde büyümüştür. Bu tür büyümeler organizasyonda bir çok stratejiyi değiştirir. Örgüt kültürünün de, hedeflerinin üstünde gerçekleşen büyüme sonucunda değişen stratejilere uygun olarak gelişimin sağlanması bir zorunluluktur (Deal, Kennedy, 1982:156).

4.2.Örgüt Kültürünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler

Bir kültür başladıktan sonra organizasyonda yer alan bireylere benzer deneyimler aktarmak yoluyla örgüt içinde o kültürü koruma ve geliştirmeye yönelik

uygulamalar yer alır. Örneğin:Örgütün insan kaynakları uygulamalarının çoğu kültürün gelişmesine katkı sağlar. İş gören seçme süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödül uygulamaları, eğitim ve mesleki geliştirme faaliyetleri ve terfi etme işlemleri işe alınanların kültüre uymalarını, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmesini, kültürü bozanların cezalandırılmasını sağlar. Bir kültürün beslenmesi ve gelişmesinde üç faktör önemlidir: İş gören seçim kriterleri, Üst yönetim faaliyetleri, Sosyalleşme (Robbins, 1994:307).

4.2.1. İşgören Seçim Kriterleri

Eleman alınırken örgüt içindeki işlerin gerektirdiği bilgi, vasıf ve yeteneklere sahip olduğu düşüncesinde olan adaylar içinden en uygun elemanın belirlenmesine yönelik bir çaba örgütün değerlerine en yakın elemanın seçilmesi ile son bulacaktır (Gürçay, Tozkoparan, 1996:77). Birçok firma kendi kurum kültürü ile bağdaşabilecek, kurum kültürünün gelişmesini olumlu yönde etkileyebilecek en doğru insanı doğru zamanda organizasyona kazandırmanın etkili yollarını araştırmaktadır (Akıncı, 1997: 83). Seçim süreci esnasında organizasyonda belirli bir işin gereklerini yerine getirebilecek aday sayısının birden fazla olduğu görülüp bu nokta belirlendikten sonra, karar veren kişinin adayların örgüte ne derece uyum göstereceği konusundaki yargısının işe alınacak kişiyi belirleyen son kararda çok etkili olacağını görmemek saflık olur. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak uygun bir eşleşmeyi sağlamaya yönelik olan bu çaba, ortak değerlere sahip (özellikle örgütün değerleri ile tutarlı olan kişiler) ya da en azından bu değerlerin çoğunu kabul eden kişilerin işe alınmasıyla sonuçlanır. Ayrıca seçme süreci, adaylara örgüt hakkında bilgi verir. Adaylar örgüt hakkında bilgi sahibi olup kendi ve örgüt değerleri arasında bir çatışma algıarlarsa, adaylıktan çekilmeye karar verebilirler. Dolayısıyla iş gören seçimi, bir uygunsuzluk olduğunda işverene ya da iş için başvurana iptal etme olanağı veren iki yönlü bir yol haline gelir. Bu sayede seçme süreci örgütün özdeğerlerine saldıracak ya da zayıflatacak; kültür gelişmesine engel olacak kişileri seçim dışı bırakarak, bir örgütün kültürünü besler ve geliştirir. (Robbins, 1994:308).

ABD’de 32 firma arasında yapılan bir araştırmanın sonunda “değer yapan” ve “değer satın alan” olmak üzere iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Buna göre değer yapan firmalar yüksek okul veya üniversiteden yeni mezun olmuş, parlak ve genç insanları seçip işe almakta ve onları istenilen temel değerler doğrultusunda sosyalleştirmektedir. Değer satın alan firmalar ilk gruptaki firmalara benzemekle beraber, bireyleri istenilen değerler doğrultusunda sosyalleştirmede kendilerine daha az güven duymaktadırlar. Bu yüzden de seçim aşamasında, bireylerin işle ilgili kişisel değer ve yeteneklerine öncelik vermektedirler (Akıncı, 1997:85). Örneğin Amerika’da yönetim danışmanlığı hizmeti vermekte olan Bain/Co sadece Harvard işletme okulunun yeni mezunlarını işe almaktadır. Bu uygulama şirkete zeki ve yetenekli kişiler kazandırmakta kalmamış; aynı zamanda Bain kültürünü güçlendirmiş ve Bain kültürünün gelişmesine önemli ölçüde katkılar sağlamıştır. Çünkü Harvard’da öğrencilere aşılana rekabet, sıkı çalışma ve hırs gibi değerler Bain/Co firmasının sahip olduğu temel değerler ile uyumlu olup bu okulu yeni bitiren bireylerin Bain/Co tarafından tercih edilmesi, Bain/Co kültürü ile uyumlu insanların bir arada olması demektir;bu da neticede kurum kültürünün özünün korunması ve gerekli şekilde gelişmesinin sağlanacağı anlamını taşımaktadır (Evan,1976:162).

4.2.2. Üst Yönetimin Faaliyetleri

Üst yönetimin sergilediği davranışların örgüt kültürünün gelişiminde önemli etkileri vardır. Örgütte yer alan bireyler üst yönetimin değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak söyledikleri şeyler, bu konularla ilgili olarak göstermiş oldukları davranışları ve zaman içinde gelişen şartlara örgütün nasıl tepki göstereceğine ilişkin örgütte yer alan sorumlularca alt kademelere geçirilen kuralları oluşturur (Deal, Kennedy, 1982:501).

4.2.3. Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, çalışanların öğrendikleri ve anladıkları bilgileri diğer elemanlara geçirerek örgüt kültürünün gelişimine katkıda buldukları bir süreçtir.

Sosyalleşme üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaşabilir: Ulaşma öncesi, karşılaşma ve değişim (Robbins,1994:310). İlk aşama yeni bir üyenin örgüte girmeden önce edindiği bilgileri kapsar. İkinci aşamada yeni işgören örgütün nasıl olduğunu görüp kendi beklentileri ve gerçekler arasındaki farklılıklarla karşı karşıya kalabilir. Üçüncü aşamada kısmen uzun süren değişimler oluşabilir. Yeni işgören işinde gerekli olan becerilere hakim olarak yeni rolünü başarıyla dile getirir ve kendi çalışma grubunun norm ve değerlerine uyar. Bu üç aşamalı süreç, yeni işgörenin işteki verimliliği, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma kararı üzerinde etkili olacaktır (Robbins,1994:312).

4.3. Örgüt Kültürünün Gelişmesinde Tepe Yönetimin Rolü

Kültürün başarılı bir şekilde gelişmesinin arkasındaki en büyük itici gücün, başka şeylerde olduğu gibi, en üstteki yönetici, kuruluşun tepesindeki başarılı bir lider olduğu apaçıktır. İnsanlar içgüdüsel olarak değişen ve gelişen şartlara adaptasyon hususunda tepe yönetiminden stratejik liderlik beklerler. Değişim ve gelişime adaptasyonu kolaylaştıracak, işletmenin uzun süreli amaçlarını yansıtan açık bir vizyonun bulunmadığı zamanlarda genelde kafaları karışır ve hevesleri kaçar. Ne yapacaklarını bilemez, sinyaller ararken zaman kaybederler (Schlesinger, Hasket, 1991: 77). Son yirmi yılın en ünlü kültür gelişimi örneklerinin hepsi tepe yönetiminin gücüyle gerçekleştirilmiştir. Bu örneklerin yakından incelenmesi sonunda, başarılı değişimler arasında iki ortak unsurun daha bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar, dışarıdan gelen birisinin bakış açısı ve içerdeki birisinin güç tabanıdır (Reis,1985:212).

En kritik örneklerde; yabancıların taze, daha girişimci bir bakış açısı getireceği ve mevcut kültürün geliştirilmesi gereken bölümlerine karşı daha az duygusal bağımlılık taşıyacağı için dışardan birisinin gerektiği görülmektedir. İçerden birine karşı daha az duygusal bağımlılık taşıması gelişim sürecini hızlandıracaktır. İçerden yetişen kişi tipik olarak bu kültürün içinde yoğrulduğundan, örgüt kültürünün gelişmesinde gereksinim görmesi ya da sorgulaması mümkün olmayabilir (Smircich,1983:340). General Motors'ta Roger Smith ve IBM'de John Akers bu kişilere iyi birer örnektir. Gelişme sürecini başarıyla gerçekleştirmiş yöneticiler şirketin ya da özdeki işlerin dışından gelmektedir. General Electric'te Jack Welch, şirketin ana iş dallarının dışında bir sektör olan plastik işinden geldiği için, hem içerden hem dışardan yetişmiş yöneticilerin bir örneğidir.

Yakın geçmişte yaşanan en tanınmış örneklerden biri de Apple Computer'dir. Üst yönetiminde birbiri ardına yapılan birkaç önemli değişiklik sürecinde, şirket pazar payını yitirmeye başladı. Bir zamanlar bilgisayar dünyasının ünlü bir ikonu olarak bulunduğu noktadan sürekli düşerken, 1996 başında pazar payı %7'nin altında kaldı. Sonunda yönetim kurulu, hem kurucu Mike Markkula'yı hem de onun seçtiği genel müdürü işten çıkarıp yerlerine dışardan birisini getirdi .

Üçüncü özellik olan içerdeki güç tabanı, bir gelişim stratejisi uygulanması düşünülen yerlerde gerekli görülmektedir. Etkin liderlerin yaptıkları ilk iş kriz değilse bile, bir ivedilik havası oluşturmak olmuştur. İddialarının geçerliliğini kanıtlamak için gerekli verileri toplamak üzere geleneksel finansal raporların dışında ölçüm sistemleri ve gelişmesi gerekenler konusunda açık ve çekici bir vizyon oluşturdular. Bu geliştirme faaliyetleri hem sözle hem de davranışlarla gösterildi. Buradaki en önemli nokta yöneticilerin çalışanları ile konuşmaya ve onları dinlemeye kendi seleflerine oranla daha çok zaman ayırmasıydı.

Güç tabanlarını iki yoldan biriyle kurdular: İhtiyaç duyulan gelişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak dışardan bir dizi üst yönetici getirmek ya da eski

yönetici grubunun değerlerine seslenip, onları sürekli hareket halinde olan gelişim vagonuna binmeye davet etmek. Neyin çekirdek değer ve buna karşılık neyin değerlerini satmadan gözden çıkartılabilecek bir kültür eseri olduğunu herkesin görmesine yardımcı oldular. İşletme hedefleri, stratejiler ve uygulamalar çekirdek değerlerden ayrıldı (Smircich, 1983:344).

4.4.Organizasyonun Faaliyette Bulunduğu Sektördeki Değişimin Örgüt Kültürünün Gelişimi Üzerindeki Etkisi

Sağlık hizmetleri, dış etkenlerin iç kültürleri gelişime zorlamasının kusursuz bir örneğini sunmaktadır. ABD'deki sağlık hizmetleri sektörü tüm sektörler içinde tarihinde en muazzam değişimlerden birini geçirmekte olduğu ve son on yıldır birbiri ardına pek çok tıbbi kurumun kültürlerini muazzam derecede geliştirdiği görülmüştür.

Hastaneler, 1970'lerde katı kurallar ve hiyerarşilerin yanı sıra maliyetlere pek aldırmaz etmemeleri ve hastalarla ailelerinin duygularına pek az ilgi göstermeleri ile tanınıyordu. Kültür, doktorlar tarafından yönetiliyor; diğerleri pek az saygı görüyordu. Kabul bölümünde hastalara sürü gibi davranılıyor; aileleri bir bekleme odasına tıkılıyordu. Pek çok tesis için söylenebilecek tek olumlu şey ise tıbbi personelin hastaları iyeleştirmeye ve kırıkları kaynatmaya adanmış olmalarıydı. İnsanlara yönelik olan bu kurumların gelişmeye çok ihtiyaçları vardı. (Deshpande,Webster,1993:26).

1980'lerin sonlarında hükümetin tanısız bağlantılı grubunun ödenekleri kendini hissettirmeye başladığında ise; daha akıllı daha az taşlaşmış gelişmeye başladılar. Teknolojik ilerlemelerde gündüzlü olarak daha çok hizmet verebilmesiyle bu gelişimi hızlandırdı. (Desphande, Webster, 1993:28).

Gelişen sağlık hizmetleri kültürünün bir modeli olarak California Fresno'da 65.000 milikarelik bir alana hizmet veren ülkenin tek kırsal pediyatrik sağlık merkezi olan vizyonu hastalarla ailelerine kaliteli bakım ve olağanüstü hizmet

sunmak olup aynı zamanda çalışanlarına da değer verir ve herbirinin benzersizliği ile kişisel olarak katkıda bulunma gereksinimini kabul eder. Kültür, karşılıklı saygı ile yenilik yapmayı ve buna yaparken de eğlenme arzusunu destekler. Kıdemli personel yeni stratejiler denemeye isteklidir. Çalışanlarına kendi bölümlerinde işleri tamamlamanın daha gelişmiş yollarını bularak böylelikle hastaların, çalışanların ve hastanenin gereksinmelerini karşılama yetkisi verirler.

Yönetimin kültürü yaşayarak örnek olmasının ne kadar önemli olduğunu kabul eden Valley Çocuk Hastanesi, kültürünü iyece tanıma olanağını sunmak amacıyla yeni işe alınan yöneticileri bütün üst düzey personel ve bölüm başkanlarının da dahil olduğu bir oryantasyon kursuna gönderir. Çalışmaya başladıktan sonra bütün yöneticiler yeni bir performans yönetimi sistemiyle iki ölçüte göre değerlendirilirler: 1. Dokuz konuda şirketin beklentilerini nasıl karşıladıkları ve 2. Stratejik hedeflere ulaşılması.

Yönetici performansı listesindeki dokuz konu şunlardır:

1. Kültür ve misyona destek
2. Parasal sorumluluk
3. Liderlik/yöneticilik stili
4. Kalite güvencesi ve müşteri memnuniyeti
5. İnsan kaynakları geliştirme
6. Planlama ve analiz
7. İletişim
8. Kişisel ve profesyonel gelişme
9. Birime özgü unsurlar.

Bu konular icra kurulu tarafından, iş ve kurumsal başarı açısından kritik oldukları için benimsenmiştir. Yöneticilerin ücret zammı alabilmeleri için bu dokuz konunun hepsinde performans ölçütlerine uygun olmaları gerekir.

Hedefe ulaşma, yönetim performans sisteminin ikinci aşamasıdır. Stratejik iletme hedefleri burada belirlenip izlenir. Bir liderlik danışma komitesi her ay toplanarak

hem yeni hedefler belirlemede hem de sonuçları gözden geçirmede icra kuruluna yardımcı olur. Şefler ile müdürler de bundan sonra gelen hedeflerin sahipleri olduklarından, komiteye katılmaya teşvik edilirler. Maaş zammı için de bu hedeflere amaçlara ulaşmak şarttır. Bütün bunların fazlasıyla yük olacağını düşünüyorsanız, her müdürün bütün üst düzey yöneticilerle kişisel bağlantısı bulunduğunu unutmayınız. Müdürler gerektiği zaman yöneticileri arayabilirler.

Çalışanların da üstlenecekleri güçlü roller vardır. Çalışanların katılım ve güvenini pekiştirmek için iki yönlü bir iletişim sistemi tasarlanmıştır. Bunları odaklanma grupları izler. Bunu pek çok şirket yapmaktadır. Valley Hastanesinin sistemi bulgularla doğrudan insanlara yanıt verdiği için farklıdır. Ortaya çıkan plan ve hareketleri sıralayan bir yanıt belgesi bütün çalışanlara dağıtılır. Birimler çapında iç müşteri memnuniyetini değerlendirmede iç birliği ve hizmet konusunda yardım kartları kullanılır.

Hiçbir sistem hatasız işlemez. Zaman zaman birileri rahatsız olur. Şikayetleri etkin ve adil bir biçimde ele almak için bir şikayette bulunulması ya da bir sorunun belirtilmesiyle harekete geçecek bir sistem geliştirilmiştir. Sorunlar hakemlik sürecinin geleneksel yüzleşmelerini atlatan bir başvuru sürecinde ele alınır. Bu prosedür çerçevesinde aşağıda belirtilen düzeylerin birinde çözümlenebilir:

1. Bir yönetici aracılığı ile
2. İş arkadaşlarının da değerlendirilmesini içeren ikili bir değerlendirme süreci ile
3. İcra kurulu başkanının aracılığı ile

Sorunların büyük bölümü ikili değerlendirme süreciyle çözümlenmektedir. Beş çalışandan oluşan iş arkadaşları değerlendirme komitesi genelde bir öneride bulunur ve bu öneri ilgili başkan yardımcısı tarafından kabul edilir. Sorun çözümlene sistemi hastanenin pahalı tazminat davalarından kaçınması, çalışanlarla ilişkilerini geliştirmesi ve personel değişimini azaltmasını sağlamıştır.

Derdi olan çalışanlar, iş arkadaşları değerlendirme komitesi aracılığıyla seslerini adil olarak duyurabildiklerine inanırlar.

Valley Hastanesinin kültürü açık iletişim, karşılıklı saygı ve her düzeyde kişisel katılımı dikkat çekmektedir. Bu özellikler, değişen pazara karşı bilinçli olarak geliştirilmiş ve sistemli bir biçimde desteklenmekte olup Hastanesinin işletme ve idari sistemleri de bunları pekiştirmekte; Valley Hastanesindeki kültür gelişiminin başarısı büyük oranda yeni sistemlerin yönlendirme gücünden kaynaklanmaktadır. Bu bağlantılı kültür sistem süreçlerinin uygulanması sonucunda, yüksek stres ve risk içeren bir ortamı teşekkür borçlu oldukları bir yer haline dönüştürmeyi başarmışlardır (Fitz, 1999:78-79).

4.5. Örgüt Kültürünü Geliştirmede Kullanılan Bazı Yöntemler

Örgüt kültürünü geliştirmede, örgütteki iş görenlere nelerin önemli olduğunu göstermek ve yönetimin istediği doğrultusunda iş görenlerin tutum ve davranışlar sergileyebilmesini sağlamak için bazı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler:

1. İşgörenlerin karar alma sürecine katılımı
2. Örgütteki işgörenleri ödüllendirme sistemleri
3. Başkalarından bilgi alma
4. Yönetim tarafından sergilenen sembolik hareketler
5. İş görenlere verilen eğitim (Staw,1995:326).

4.5.1. İş görenlerin Karar Alma Sürecine Katılımı

Örgüt kültürünün geliştirilmesinde kullanılan önemli yöntemlerden bir tanesi, iş görenlerin karar alma sürecine katılımını sağlayan; hem iş görenleri karar alma sürecine katılıma teşvik eden hem de örgüt için önemli biri oldukları mesajını veren sistemlerdir. İş görenlerin karar alma sürecinde bulunmaları, kalite çalışmaları vb şekilde resmi olabileceği gibi önerme sistemleri ve üst yönetimle diyalog kurma gibi gayri resmide olabilmektedir. Bu süreçte önemli olan nokta, iş

görenin çeşitli alternatifler üretmesi ve sergilemiş olduğu hareketlerden sorumluluk duymasındır. İş görenlerin karar alma sürecinde bulunmaları ile ilgili olarak yapılmış araştırmaların büyük bir çoğunluğu yönetime katılımın sadece ve sadece örgütsel bağımlılığı değil, gerçekleştirilmesi bir iş gören için zor olan faaliyetlerde dahi iş görenlerin yapmış oldukları işten zevk almasını sağladığını göstermiştir. İş görenlerin yapmış olduğu her işten zevk aldığı bir ortamın bir örgütte mevcut olması da onların örgüt kültürün gelişimine karşı gösterecekleri direnci azaltacak; bu direncin azalması da örgütün çekirdek değerlerini muhafaza ederek gelişen şartlara adaptasyonunu kolaylaştıracaktır (Staw,1995:326).

4.5.2. Örgütlerin İş görenleri Ödüllendirme Sistemleri

Ödüllendirme de örgüt kültürünün geliştirilmesinde kullanılan yöntemlerden bir tanesidir. Ödüllendirmenin mantığı, iş görenleri yanlış şeyler yaparken yakalayıp katı bir şekilde cezalandırmak değil; onların üst yönetim tarafından sergilenmesi istenilen davranış ve tutumları sergilemeleri halinde ödüllendirilmeleridir (Reis, 1985:216). Ödüllendirme sistemi, sadece maddi ödüllerden değil aynı zamanda hatırlanmayı ve takdir edilmeyi de içeren ödüllerden oluşmaktadır. Gerçekten de çalışanların patronu ya da amiri tarafından başarılarından dolayı fark edilip takdir edilmesi, istenilen davranış şekillerinin oluşturulmasında bir yıllık ikramiyeden çok daha etkili olabilir. Ayrıca, çalışanları sergilemiş oldukları bir davranıştan dolayı ödüllendirirken, onlardan bir başka şeyi de talep etmek daha kolay olacaktır. Çünkü insanlar genel olarak cezalandırdıkları şeyleri yapmama eğilimindeyken, ödüllendirdikleri şeyleri yapma eğilimindedirler. Bu yüzden de çalışanlar, yönetimin neyi ödüllendireceğini gözlemleyerek neye önem verdiğini; dolayısıyla örgüt kültürünün neyi desteklediğini ve ileri doğru neleri destekleyeceğini anlayabilirler (Akıncı, 1997:108).

4.5.3.Başkalarından Bilgi Alma

Örgütteki yöneticilerin iş görenlerine gönderdiği mesajlar kültürün önemli bir parçası ise örgütteki meslektaşların da birbirlerinden alacağı mesajlar o derece önemlidir. Örgütte yer alan iş görenler ne yapmaları gerektiği konusunda kararsız kaldıklarında başka kişilerin bilgilerine başvururlar. Kriz dönemlerinde bu eğilim işgörenlerde daha baskın bir hale gelir (Reitz, 1987: 332).

Güçlü bir kültüre sahip olan örgütler bu gibi durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, örgütte çalışanlar arasında “yöneten-yönetilen”, “onlar-biz” gibi bir tutumu ortadan kaldırmaya ve örgütte bulunan herkese eşit bir davranış sergileyerek, tüm çalışanlar arasında tutarlı bir anlayış geliştirmeye çalışmaktadır. Örneğin: Honda ve Nissan Firmalarında yöneticilerin kendilerine ait özel yemek odaları olmayıp herkes aynı üniformaları giymektedir. Tüm bu yapılanlar ve ortaya konan davranışlardan amaç, çalışanlar arasındaki çelişkileri azaltmak ve örgüt kültürünün herkesin birbirinden bilgi almasını sağlayacak doğrultuda geliştirilmesini sağlamaktır (Lussier,1990:344).

4.5.4.Yönetim Tarafından Sergilenen Sembolik Hareketler

Örgüt kültürünün geliştirilmesinde sık olarak kullanılan yöntemlerden bir tanesi de yönetimin gelişmekte olan örgüt kültürünün yeni değerlerini destekleyen açık, net ve görünür hareketleridir. Örgütteki çalışanlar neyin uygun ve önemli olduğunu bilmek isterler. Bunu öğrenmenin en iyi yolu da üst ve liderlerini dikkatle izlemeleri ve dinlemeleridir. Çalışanların örgütteki tekrarlanan davranış ve modelleri takip etmesi, üst yönetimin bu konuda daha dikkatli davranmasını ve konuştuklarının gerçekten uygulamasını gerektirmektedir. Yönetim örgütün geleceği açısından bir şeyin önemli olduğunu sadece anlatmakla kalmayıp, gerçekten bu mesajını destekleyen şekilde davranmalıdır. Örneğin: David Kearns, Xerox firmasının yönetimine geldince, kültürün gelişimini olması gerektiğini

düşündüğü noktaya doğru başlatıp, tüm mesajlarını kalite üzerinde yoğunlaştırmıştır. Aynı mesajı devamlı tekrarlayarak ve tüm mali kaynaklarını kalite çalışmalarına kaydırarak, zaman içinde tüm örgütte kalitenin önemi ve rolüyle ilgili beklentilerini karşılayacak kuralları oluşturup yerleştirmiştir.

Örgüt içinde paylaşılan ortak bir anlam olmazsa, karmaşıklık ve çatışmalar baş gösterecektir. Bu yüzden de yöneticiler, çalışanlara yapılanları açıklamalı ve bunlarla ilgili yapılan faaliyetlerin çalışanlarca nasıl gözlemlendiğine dikkat etmelidirler. Örneğin: Örgüt tarihinin, kahramanlarının, mit ve hikayelerinin anlatılması ve bunların yeniden canlandırılması, kültürün geliştirilmesinde kullanılan potansiyel yöntemlerdir. Bu her yöneticinin karizmatik olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Ancak her yönetici, çalışanları için hareketleriyle bir sembol olmalıdır (Akıncı, 1997:106-107).

4.5.5. İşgörenlere Verilen Eğitim

İşgörenlere uygulanan eğitim programları, örgüt kültürünün geliştirilmesinde kullanılan yöntemlerden bir tanesi olup buradaki temel amaç, çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye karşı olan ilgisizliklerini örgüte bağlılığa dönüştürerek onlardan azami verimi almaktır. Örgüt kültürü ile ilgili eğitim programları örgütün yapısına yönelik değil, örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarını ihtiyaç duyulan doğrultuda geliştirmek için hazırlanmaktadır (Armstrong,1990:215). Çalışanlarda yeni bir katılım ruhu oluşturmak için ders ve uygulamalardan oluşan eğitim programlarına işçilerin tepkisi farklı olabilir. Bazıları bunu firmanın kendilerini manipüle etmede kullandığı bir yöntem olarak görürken, bazıları da böyle bir uygulamadan firmaya şükran duymaktadır.

Örgüt kültürünü geliştirmek amacıyla uygulanan ve uygulanması düşünülen eğitim programları tüm örgütü kapsadığında daha etkili olacaktır. Şüphesiz ki sadece eğitimi veren kişiler değil; yöneticilerin de bu programlarda önemli rolleri vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

1. Örgüt kültürünü öncelikle onlar çok iyi anlamalılar
2. Kültür yönetim programının amaç ve bileşenlerinden oluşan tanımlara öncelikle onlar iştirak etmelidirler.
3. Arzu edilen davranış modellerini öncelikle onlar uygulayarak personeline aşılmalı ve firmanın değer sistemini güçlendirerek üstüne düşün görevi yerine getirmelidirler (Akıncı, 1997:109).

5. YÖNTEM VE VERİ

5.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı bir kamu iktisadi teşebbüsü olan Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi (TÜVASAŞ) olarak belirlenmiştir.

5.2. Araştırma Örneklemesinin Seçimi

Araştırmada tesadüfî örnekleme sistemi uygulanarak yukarıda tanımladığımız evrende her elamanın eşit ve bağımsız seçilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. TÜVASAŞ 'da çalışan 311 memur, 1128 işçi içerisinde 200 kişi örnek kitlemiz olarak belirlenmiş bu rakamın evren hakkında genelleme yapmak için yeterli olacağı düşünülmüştür.

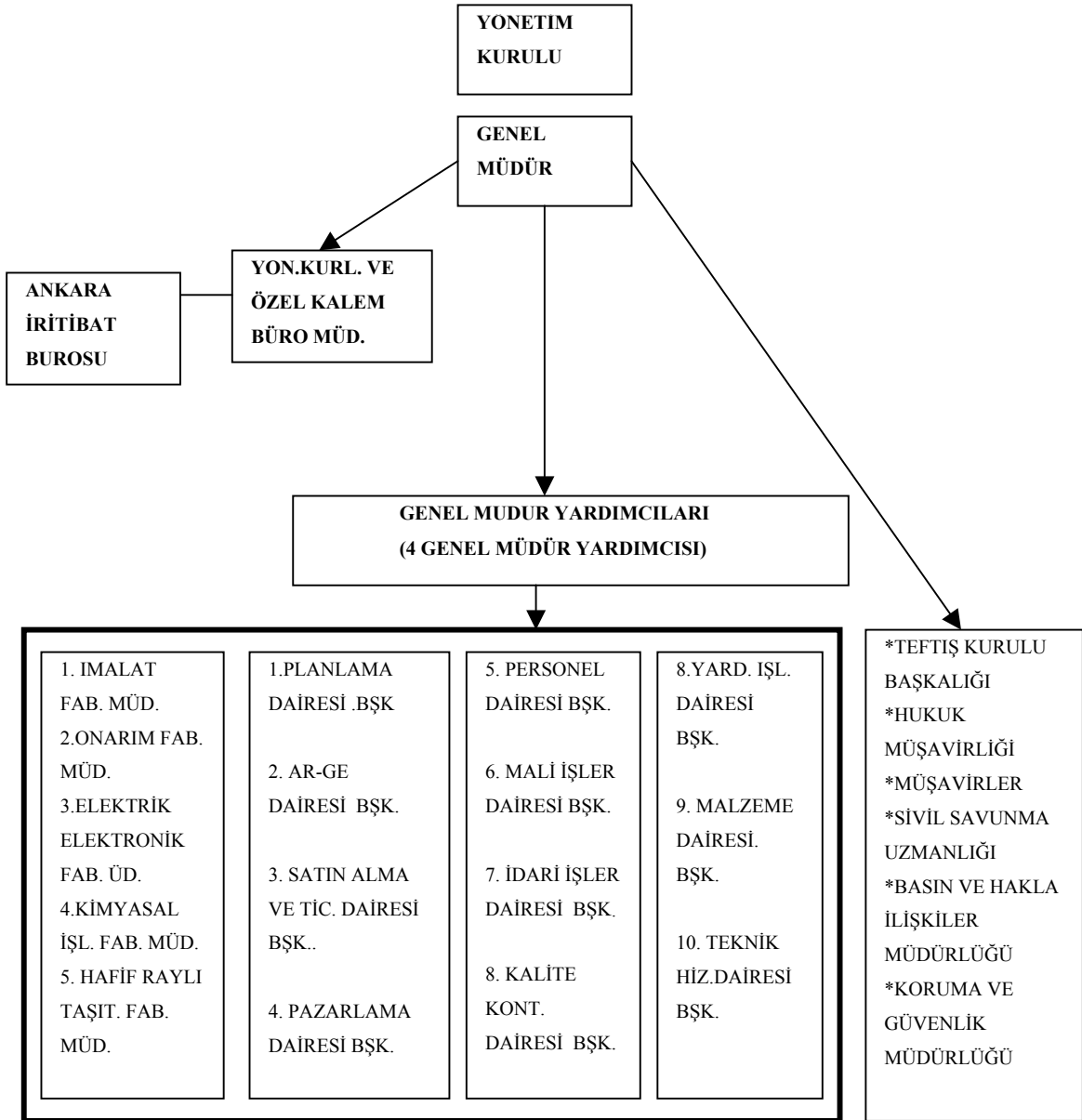
5.3. Araştırmaya Konu Olan kurumun Tanıtımı

Tüvasaş, demiryollarının iki kurumu olan Eskişehir ve Sivas Demiryolları fabrikalarının yükünün artması ve mevcut talepler karşısında yetersiz kalması sonucunda 1951 yılında vagon tamir atölyesi olarak kurulmuştur. İlk kurulduğu yıllardan 1961'e kadar Fransız, İngiliz ve Alman yapımı 1200 adet yolcu ve 600 adet yük vagonunun tamirini gerçekleştirmiştir. 1961 yılında ise PTT ile ortak olarak ilk Türk vagonunu üretmiştir. 1970 li yıllarda bujili ana hat yolcu vagonu üretimine başlanmıştır. 1975 yılında kent içi toplu taşımacılık hizmetleri için

atılım yaşılmıştır. Toplu taşımacılık hizmeti gören, Ankara ve İstanbul Banliyö hatlarında aralıksız görev yapan, 591 yolcu kapasiteli ve her iki başdan kumanda edilebilen, 120 km/h hızında üç vagon dan oluşan elektrikli banliyö trenlerinden günümüze kadar 34 dizi üretilmiştir. 1985 yılında TÜVASAŞ adını alan vagon fabrikası 1988 yılından itibaren ürün bazında teknolojik gelişimi hızlandırarak yeni atlımlar peşine düşer ve bunun sonucunda da Ray Otobüslerini üretir.

Tüvasaş bugün Ulaştırma Bakanlığına bağlı bir kamu iktisadi teşebbüsüdür. Yönetim açısından incelendiğinde en üste yönetim kurulu vardır. Bütün önemli kararlar yönetim kurulu kararı ile çıkar. Onun hemen altında Genel Müdür (aynı zamanda yönetim kurulu başkanı) ve direkt genel müdüre bağlı dört adet genel müdür yardımcısı , yönetim kurulu ve özel kalem büro müdürü, teftiş kurulu başkanlığı, hukuk müşavirliği, müşavirler, sivil savunma uzmanlığı, basın ve hakla ilişkiler müdürlüğü koruma ve güvenlik müdürlüğü gibi birimlerin yanında genel müdür yardımcılara bağlı İmalat Fabrikası Müdürlüğü, Elektrik Ve Elektronik Fabrikası Müdürlüğü, Kimyasal İşler Fabrikası Müdürlüğü, Hafif Raylı Taşıtlar Fabrikası Müdürlüğü Ve Planlama Dairesi Başkanlığı, Satın Alma Ve Ticaret Dairesi Başkanlığı, Pazarlama Dairesi Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Kalite Kontrol Dairesi Başkanlığı, İdari İşler Dairesi Başkanlığı, Yardımcı İşletmeler Dairesi Başkanlığı, Malzeme Dairesi Başkanlığı, Teknik Hizmetler Dairesi Başkanlığı şeklinde örgütlenmiştir.

ŞEKİL 1. TÜVASAŞ ORGANİZASYON ŞEMASI



5.4. Veri Toplama Süreci Ve Yöntemi

Araştırmada anket ve gözlem yöntemi bir arada kullanılmıştır. İlk olarak örgüt kültürü ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında bir kurumda örgüt kültürünün varlığını gösteren parametreler belirlenmiş ve belirlenen bu parametrelerden faydalanarak anket soruları hazırlanmıştır. Anket formundaki sorular dört gruptan oluşmaktadır. 1. Grupta uygulama yapılan

kurumda örgüt kültürü parametrelerini kurumda çalışan personelin benimseme düzeyini ölçmek amacıyla sıralanmış sorular yer almaktadır. Bu grupta parametreler belirlenirken daha önce bu konuda yazılmış bir makalenin belirlemiş olduğu parametreler kullanılmıştır. Bu grupta belirlenen parametreler ve bu parametrelerin örgüt kültürü için önemi şöyledir.

Tüvasaş'da çalışmaktan gurur duyuyorum: Teorik bölümde de bahsedildiği gibi bir kurumun gerek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunun gerekse kurum çalışanlarının bu kültürü benimsediklerinin önemli bir göstergesi kurumda çalışan bireylerin bu kurumda çalışmaktan gurur duymalarıdır.

Tüvasaş çalışanları kendisini kurumun bir parçası olarak görür: Bir kurumun güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması açısından önemli bir başka boyutta çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak algılamalarıdır. Eğer çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak görebiliyorlarsa bu kurumda hem kuvvetli bir örgüt kültürü vardır hem de çalışanlar bu kültürü üst düzeyde benimsemişlerdir demektir.

Tüvasaş 'da çalışanlar kurumun kuruluşu ve gelişimi ile ilgili hikayeleri bilir: Teorik kısımda bahsedildiği gibi bir kurum ile ilgili hikayeler hem örgüt kültürünün oluşmasında, hem de bu kültürün gelişmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında çok önemli bir paya sahiptir. Aynı zamanda hikayeler örgüt kültürünü oluşturan temel değerleri canı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için de çok önemlidir.

Tüvasaş çalışanları kurumun baskın değerlerinden haberdardır: Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri şüphesiz değerler olarak belirtilebilir. Gerçekte değerler örgüt kültürünün oluşmasında temel oluşturmaktadır. Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse, o toplumda yer alan örgütlerinde kendine özgü bir takım değerleri vardır. Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanan nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Bu kurumda çalışanların bu değerlerden haberdar olması bu kurumun

hem kuvvetli bir kurum kültürüne sahip olduğunun ve aynı zamanda da çalışanların bu kültürü benimsediklerinin önemli bir göstergesidir.

Tüvasaş'da baskın değerler üst yönetim tarafından paylaşılır: Bir kurumun sahip olduğu değerlerin kurumun üst yönetimi tarafından da kabul edilmesi ve paylaşılması yani üst yönetiminde hangi davranışların iyi, doğru, arzu edilir hangilerinin yanlış olduğunu belirleyen değerleri kabul etmesi bu kurumda çalışan ast konumundaki kişilerin bu kurum kültürünü daha kolay ve daha çabuk benimsemelerini sağlayacaktır.

Tüvasaş çalışanları kurumun gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir: Daha önceki parametreleri açıklarken belirttiğimiz gibi bir kurumda hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi ve toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Bir kurumun kuvvetli bir örgüt kültürü varsa eğer kurum çalışanları bu kültürü oluşturan değerlerden hareketle hangi davranışları yapacaklarına veya hangi davranışlarını yapmayacaklarına çok daha rahat karar verebilirler. Bir kurum çalışanlarının o kurumda çalışmış olmanın gerektirdiği davranışları sergilememeleri o kurumda bir örgüt kültürünün olmadığı anlamına gelmez o kurumda bir örgüt kültürü var olabilir ancak çalışanlar bu kültürü benimsememiş olabilirler.

Tüvasaş kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır: Bir kurumun kuvvetli bir kurum kültürüne sahip olduğunun ve bu kültürün benimsendiğinin göstergelerinden bir tanesi de kurumun sahip olduğu değerlerin korunmasıdır. Bu değerlerin korunması kurum kültürünün nesilden nesile aktarılmasında oldukça önemlidir.

Tüvasaş çalışanları kurumun amaçlarından haberdardır: Kuvvetli ve kurum çalışanları tarafından benimsenmiş olan kurum kültürü hiç şüphesiz ki; o kurum çalışanları tarafından benimsenmiş bütün amaçların çalışan herkes tarafından bilinmesine ve benimsenmesine ve de onların bu amaçları gerçekleştirmek için bir takım olmalarına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Tüvasaş'da çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir: Esneklik bir örgüt kültürünün önemli unsurlarında birisidir. Esneklik tabi yalnızca çalışma saatleri ile sınırlı değildir. Değişen koşullara uyum amacıyla kurumun ihtiyaç duyduğu değişiklikleri kolayca gerçekleştirilmesini de kapsamaktadır.

Tüvasaş'da yeni elemanların kurumu tanıması için faaliyetler gerçekleştirilir: Bir kurumda bu tür faaliyetlerin düzenlenmesi kuruma yeni katılan bireylerin örgütün önemli değerlerini, amaçlarını öğrenmelerine katkısı bakımından oldukça önemlidir. Bu aynı zamanda kuruma yeni katılan bireylerin kültürü oluşturan değerleri daha çabuk benimsemelerini de sağlayacaktır.

Tüvasaş'da çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar: Özellikle kamu iktisadi teşebbüslerinin mevcut kültürlerinde çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutmaktadır. Bu durum bazen çalışanların verimliliğini ve yaratıcılığını engellemektedir.

Tüvasaş'da çalışanların sahip olduğu unvanlar biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur: Kamu iktisadi teşebbüslerinin kültürünün özelliklerini yansıtan bir değer özellikle kurumda çalışanların sahip olmuş olduğu unvanlardır. Tüvasaş'da çalışanların sahip olmuş olduğu unvanların biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsur olduğu yönündeki önermeye katılımcıların vermiş olduğu cevapların ortalaması katılımcıların böyle bir kültürel değer bu kurumda da var olup olmadığını gösterecektir.

Tüvasaş'ın geleceği ilgilendiren her konuda gerekli değişim kolaylıkla gerçekleştirilir: Örgüt kültürü bazı durumlarda gerekli değişimi ve atılımı gerçekleştirmek için bir pozitif katkı sağlarken bunun terside mümkün olabilir. Yani örgüt kültürü bazı durumlarda gerekli değişim ve atılımı önleyici bir rolde ifade edebilir. Bu da örgütün başarısını engeller.

Tüvasaş'ın çalışanları için düzenli aralıklarla tanışma ve kaynaşma toplantıları düzenlenir: Tanışma ve kaynaşma toplantıları, örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi insanların vazgeçilmez olduğunu, hangilerinin vazgeçilebilir olduğunu vurgulayan ve pekiştiren ve aralıklı olarak tekrarlanan etkinliklerdir. Bu etkinlikler örgüt kültürünün benimsenme düzeyini arttırdığı için oldukça önemlidir.

Tüvasaş'da ekip çalışması yaygındır: Drucker'e göre yaptıkları iş ve buldukları yer bakımından en etkili çalışmalar ekip çalışmalarıdır. Örgüt kültürü de etkili bir ekip çalışmasının en önemli yapı taşarından biridir.

Tüvasaş çalışanları istedikleri her zaman üstleri ile görüşebilir; Tüvasaş çalışanları kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir: Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilme açısından bir başka önemli boyut çalışanların üstleri ile kurmuş oldukları iletişimdir. Kurum ile bütünleşme kurumu tanıma açısından da iletişim önemli bir unsurdur.

Tüvasaş'da biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır: Bir kurumda informal gruplar ve ilişkiler var olabilir. Bu informal grupların sahip olduğu kültür ve amaçlar eğer kurum kültürü çok güçlü değilse kurum amaçları ve yerine geçerek kurumu olumsuz etkileyebileceği gibi zaman zaman güçlü bir örgüt kültürünün var olduğu kurumlarda ise kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde pozitif etkiye sahip olabilir.

Tüvasaş çalışanları çalışma yeri ve mesai saatleri dışında bir araya gelirler: Çalışanların kurum dışında bir araya gelmeleri kurumda ifa ettikleri işlerle ilgili motivasyonlarını arttıracak ve kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinde de önemli katkılar sağlayacaktır.

Tüvasaş'da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir: Karar alma sürecine her düzeyden ilgili kişilerin katılımı örgüt kültürünün gelişmesinde oldukça önemlidir. İş görenlerin karar olma

sürecinde bulunmaları ile ilgili olarak yapılmış araştırmaların büyük bir çoğunluğu yönetime katılmanın sadece ve sadece örgütsel bağımlılığı değil, gerçekleştirilmesi bir iş gören için zor olan faaliyetlerde dahi iş görenlerin yapmış oldukları işten zevk almasını sağladığını göstermektedir. İş görenlerin yapmış olduğu her işten zevk aldığı bir ortamın bir örgütte mevcut olması da onların örgüt kültürünün gelişmesine karşı gösterecekleri direnci azaltacak, bu direncin azalması da, bu direncin azalması da örgütün çekirdek değerlerini muhafaza ederek gelişen şartlara adaptasyonunu kolaylaştıracaktır.

Bu grupta Likert derecelendirme ölçeğinden hareket edilmiştir. Bu grupta 1=Tümüyle katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Fikrim yok, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılmıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Bu grup da katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan araştırma sorularımızı cevaplamak için çeşitli testler uygulanmıştır. Bu testler, çalıştıkları kadro ve cinsiyetin etkisini ölçmek için t-testi, çalışılan yıl ve eğitim seviyesi için Anova testi uygulanmıştır.

2. grupta ise uygulama yapılan kurumda eğer bir örgüt kültürü var ise bu kültürü oluşturan değerlerden en önemli olanları belirlemek amacıyla 12 tane değer sıralanmış ve katılımcılardan bunlar içinde önemli gördükleri üç tanesini işaretlemeleri istenmiştir. Bu değerler belirlenirken kurumun kalite politikasında ve kurumun kendi çıkarmış olduğu dergilerde sıkça geçen değerler olmasına dikkat edilmiştir. 3 . grupta ise kurum çalışanlarının ortak bir amacının var olup olmadığını belirlemek amacıyla 7 tane amaç sıralanmış ve bunlardan önemli gördükleri üç tanesini işaretlemeleri istenmiştir. Bu amaçlar belirlenirken de yeni kurumun kendi çıkardığı dergilerde kendi belirlediği amaçlar olmasına özen gösterilmiştir. Bu arada amacımız üst yönetimin belirlemiş olduğu amaçlardan hangilerinin çalışanlar tarafından daha fazla benimsendiğini ölçmektir.

Araştırma yapılan kuruma anket yapmak için bizzat gidilmiş, katılımcılara anket formu bizzat dağıtılmıştır. Katılımcılara anket formu bizzat dağıtılmıştır. Anket yapılan kurumda herhangi bir müdahale veya zorlukla karşılaşmamıştır. Özellikle işçiler anketi büyük bir istekli doldurmuşlardır. Katılımcılar anketi

doldururken tamamen kendi iradelerini kullanmışlar üstleri konumundaki kişiler hiçbir müdahalede bulunmamışlardır.

Ayrıca araştırmamızda ikincil kaynaklardan da yani kurumun çıkarmış olduğu dergi , bülten gibi dokümanlardan da faydalanılmıştır.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

BAYAN	YÜZDE	ERKEK	YÜZDE	TOPLAM
15	7.4	187	92.6	202

Yukarıda yer alan tablo 1’den de anlaşılacağı gibi katılımcıların 15’i yaklaşık %7.4’ü bayan, 187’si yaklaşık %92.6’sında erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumda bayan iş gücünden onların daha başarılı olduğu sekreterlik, halkla ilişkiler gibi hizmetlerde yararlanılmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Öğrenim Durumları

MEZUNİYET	SAYI	YÜZDE
İlkokul	51	25.2
Ortaokul	41	20.3
Lise	86	42.6
Ön lisans	1	0.5
Lisans	20	9.9
Yüksek lisans	3	1.5
Toplam	202	100

Katılımcıların 51 tanesi yaklaşık %25.2 ‘si ilkokul, 41 tanesi yaklaşık %20.3’ü orta okul, 86 tanesi yaklaşık %42.6 sı lise, 1 kişi %0.05’i ön lisans, 20 tanesi

yaklaşık %9.9'u lisans, 3 tanesi yaklaşık %1.5 'i yüksek lisans öğrenimi almıştır. Kurumda Orta öğretim mezunlarının tamamına yakını işçi olarak çalışmaktadır. Üniversite öğrenimi alanların tamamı ise memur olarak çalışmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların TÜVASAŞ' da ne kadar zamandır çalışıyorlar?

YIL	SAYI	YÜZDE
0-5	45	22.3
6-10	7	3.5
11-15	15	7.4
16-20	33	16.3
20+	102	50.5
Toplam	202	100

Katılımcıların 45 tanesi yaklaşık olarak %22.3'ü 0-5 yıldır, 7 tanesi yaklaşık %3.5'i 6-10 yıldır, 15 tanesi yaklaşık olarak % 7.4'ü 11-15 yıldır, 33 tanesi yaklaşık olarak %16.3 'ü 16-20 yıldır, 102 tanesi yaklaşık olarak %50.5'i 20+ yıldır TÜVASAŞ'da çalışmaktadır. Yukarıdaki veriler dikkate alındığında Tüvasaş'da 20 yıldan fazla çalışanların sayısının 102 olduğu görülmektedir. Kurumda halihazırda 20 yıldan fazla çalışanların sayısı 500'e takındır bunların 350 tanesinin emekliliği dolmuştur. Bu durum kurum için bir dezavantaj olabileceği gibi aynı zamanda bir avantajda olabilir. Uzun süredir bu kurumda çalışan insanların kendi aralarında oluşturmuş oldukları alt kültür kurumda ihtiyaç duyulan gerekli değişim ve atılımı önleyici bir rol ifa edebilir. Bu durumda şüphesiz ki kurumun başarısını engeller. Bunun yanında güçlü bir kurum kültürü var ise eğer TÜVASAŞ'da bu alt kültürün negatif etkilerini ortadan kaldıracak; bu tecrübeli işçiler ile kuruma yeni katılanların kaynaşmasını sağlayacaktır. Tecrübeli işçiler kuruma yeni katılan insanların kurumu tanımaları ve kurum kültürünü benimsemelerinde önemli bir misyon üstleneceklerdir.

Tablo 4. Katılımcıların Çalışmış Oldukları Kadro

KADRO	SAYI	YÜZDE
Yönetici	1	0.5
İşçi	160	79.2
Memur	41	20.3
Toplam	202	100

Katılımcıların 1 tanesi yönetici, 160 tanesi yaklaşık %79.2 'si işçi, 41 tanesi yaklaşık %20.3'ü memur kadrosunda çalışmaktadır. Bu dağılımın çalışmamız sonucunda yapacağımız genelleme için yeterli olacağı düşüncesindeyiz çünkü kurumda 311 memurun yaklaşık yüzde 14'üne , 1128 işçinin de yaklaşık %15 ne ulaşılmıştır. Bu rakamlar araştırmamızın evreni olan kurum için yapacağımız genellemede bizim için yeterli olacak rakamlardır.

Tablo 5: Örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyini ölçmeye yönelik bölüme, katılımcıların tamamının verdiği cevapların analizi

	N	MIN	MAX	ORT.	STD. SAP MA
Tüvasas da çalışmaktan gurur duyuyorum	202	1,0	4,0	1,43	,596
Tüvasas çalışanları kendisini kurumun bir parçası olarak görür	202	1,0	5,0	1,72	,811
Tüvasas çalışanları kurumun kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilir	202	1,0	5,0	2,24	1,02
Tüvasas çalışanları kurumun baskın değerlerinden haberdardır	202	1,0	5,0	2,44	,961
Tüvasas'ın baskın değerleri üst yönetim tarafından paylaşılır	202	1,0	5,0	2,65	,913
Tüvasas çalışanları kurumun gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir	202	1,0	5,0	2,16	1,01
Tüvasas kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır	202	1,0	5,0	2,42	1,26
Tüvasas çalışanları kurumun amaçlarından haberdardır	202	1,0	5,0	2,19	1,05
Tüvasas da bireysel amaçlar örgütsel amaçların üstünde tutulur	202	1,00	5,00	2,56	1,11
Tüvasas da çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir	202	1,00	5,00	2,27	,983
Tüvasas da yeni elamanların kurumu tanınması için faaliyetler düzenlenir	202	1,00	5,00	2,93	1,04
Tüvasas da çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar	202	1,00	5,00	2,67	1,14
Tüvasas da çalışanların sahip olduğu unvan biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur	202	1,00	5,00	2,58	1,07
Tüvasas ın geleceğini ilgilendiren her konuda gerekli değişim kolaylıkla gerçekleştirilir	202	1,00	5,00	2,97	1,27
Tüvasas ın çalışanları için tanışma ve kaynaşma toplantıları düzenlenir	202	1,00	5,00	3,31	1,24
Tüvasas da düzenlenen sosyal etkinliklere çalışanların katılımı yüksektir	202	1,00	5,00	2,89	1,25
Tüvasas da ekip çalışması yaygındır	202	1,00	5,00	2,34	1,08
Tüvasas çalışanları istedikleri her zaman üstleri ile görüşebilir	202	1,00	5,00	2,14	,856
Tüvasas da biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır	202	1,00	5,00	2,76	1,12
Tüvasas çalışanları çalışma yeri ve mesai saatleri dışında da bir araya gelirler	202	1,00	5,00	2,47	1,13
Tüvasas da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı vardır.	202	1,00	5,00	3,22	1,28
Tüvasas çalışanları kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir	202	1,00	5,00	2,53	1,07
Tüvasas da her düzeyden çalışan arasında iş birliği ve dayanışma yaygındır	202	1,00	5,00	2,59	1,20
Tüvasas çalışanları üstlerinden sürekli destek görür	202	1,00	5,00	2,81	1,197
Tüvasas da her düzeyden çalışan arasında iş birliği ve dayanışma yaygındır	202	1,00	5,00	3,01	,977
Tüvasas da biçimsel olmayı özendirici bir ortam vardır	202	1,00	5,00	2,94	,8265
Tüvasas da mesai saatleri dışında çalışanlar için mesleki eğitim faaliyetleri düzenlenir	202	1,00	5,00	3,52	1,124
Tüvasas da kaliteyi gerçekleştirmeye yönelik sürekli bir caba mevcuttur	202	1,00	5,00	2,18	1,06

Tablo 5 'de yer alan veriler incelendiğinde de görülecektir katılımcıların tümünün vermiş olduğu cevapların ortalaması 2,5'dir. Bu değer 3'e yakın bir değerdir. Yani ortalama katılım düzeyinin 3 olduğu görülmüştür. Buda, kültürü oluşturan değerlere/ ifadelere katılım düzeyinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu verilerden hareketle Tüvasaş çalışanlarının kurum kültürünü tam olarak benimsemedikleri yorumunu yapabiliriz.

Tablo 6: Kültürü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyini ölçmeye yönelik bölüme katılımcıların vermiş oldukları cevapların kadrolar açısından analizi

	KADRO	SAYI	ORT.	SDT. SAPMA	ANLAMLIK	T DEĞERİ
Tüvasaş da çalışmaktan gurur duyuyorum	Memur	41	1,58	,77	,000*	1,90
	işçi	160	1,38	,53		1,54
Tüvasaş çalışanları kendisini kurumun bir parçası olarak görür	memur	41	2,12	,97	,043**	3,64
	isci	160	1,61	,73		3,07
Tüvasaş çalışanları kurumun kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilir	memur	41	2,24	1,13	,586	,07
	işçi	160	2,23	,99		,06
Tüvasaş çalışanları kurumun baskın değerlerinden haberdardır	memur	41	2,36	1,04	,548	-,501
	isci	160	2,45	,93		-,47
Tüvasaş ın baskın değerleri üst yönetim tarafından paylaşılır	memur	41	2,70	,92	,480	,39
	isci	160	2,64	,91		,39
Tüvasaş çalışanları kurumun gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir	memur	41	1,92	,64	,000*	-1,68
	isci	160	2,22	1,08		-2,25
Tüvasaş kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır	memur	41	2,17	1,07	,008*	-1,46
	isci	160	2,49	1,30		-1,64
Tüvasaş çalışanları kurumun amaçlarından haberdardır	memur	41	2,04	,89	,023**	-1,02
	isci	160	2,23	1,09		-1,15
Tüvasaş da bireysel amaçlar örgütsel amaçların üstünde tutulur	memur	41	1,80	,74	,001*	-5,17
	isci	160	2,75	1,11		-6,49

Tüvasaş da çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir	memur	41	2,53	1,34	,000*	1,97
	isci	160	2,20	,85		1,52
Tüvasaş da yeni elamanların kurumu tanınması için esneklik politikası izlenir	memur	41	2,92	,84	,000*	-,09
	isci	160	2,94	1,08		-,10
Tüvasaş da çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar	memur	41	2,51	,95	,016**	-1,02
	isci	160	2,71	1,19		-1,17
Tüvasaş da çalışanların sahip olduğu unvan biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur	memur	41	2,04	,86	,000*	-3,67
	isci	160	2,71	1,08		-4,19
Tüvasaş 'ın geleceğini ilgilendiren her konuda gerekli değişim kolaylıkla gerçekleştirilir	memur	41	2,90	,96	,000*	-,35
	isci	160	2,98	1,34		-,42
Tüvasaş ın çalışanları için tanışma ve kaynaşma toplantıları düzenlenir	memur	41	2,21	1,12	,799	-6,94
	isci	160	3,58	1,12		-6,92
Tüvasaş da düzenlenen sosyal etkinliklere çalışanların katılımı yüksektir	memur	41	2,60	1,22	,700**	-1,58
	isci	160	2,95	1,26		-1,60
Tüvasaş da ekip çalışması yaygındır	memur	41	2,41	,83	,137	,50
	isci	160	2,31	1,14		,60
Tüvasaş çalışanları istedikleri her zaman üstleri ile görüşebilir	memur	41	2,36	,99	,001*	1,82
	isci	160	2,09	,81		1,61
Tüvasaş da biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır	memur	41	2,60	,77	,001*	-1,02
	isci	160	2,81	1,19		-1,32
Tüvasaş çalışanları çalışma yeri ve mesai saatleri dışında da bir araya gelirler	memur	41	2,12	1,05	,152	-2,22
	isci	160	2,56	1,14		-2,34
Tüvasaş da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir	memur	41	2,90	1,09	,013**	-1,809
	isci	160	3,30	1,31		-2,02
Tüvasaş çalışanları kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir	memur	41	2,60	,94	,227	,51
	isci	160	2,51	1,10		,56
Tüvasaş da her düzeyden çalışan arasında iş birliği ve dayanışma yaygındır	memur	41	2,36	1,19	,869	-1,40
	isci	160	2,66	1,20		-1,41
Tüvasaş çalışanları üstlerinden sürekli destek görür	memur	41	2,48	1,41	,005*	-1,95
	isci	160	2,89	1,12		-1,70
Tüvasaş da her düzeyden çalışan arasında iş birliği ve dayanışma yaygındır	memur	41	3,12	,97	,879	,78
	isci	160	2,98	,97		,78

Tüvasaş da biçimsel olmayı özendirici bir ortam vardır	memur	41	2,80	,71	,840	-1,13
	isci	160	2,96	,84		-1,25
Tüvasaş da mesai saatleri dışında çalışanlar için mesleki eğitim faaliyetleri düzenlenir	memur	41	2,65	1,01	,664	-5,99
	isci	160	3,75	1,04		-6,10
Tüvasaş da kaliteyi gerçekleştirmeye yönelik sürekli bir caba mevcuttur	memur	41	2,04	1,09	,343	-,94
	isci	160	2,22	1,05		-,92

* %1 veya daha iyi anlamlılık düzeyi

** %5 veya daha iyi anlamlılık düzeyi

Tablo 6’da katılımcıların çalışmış oldukları kadronun örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde bir etkisinin olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Memur kadrosunda çalışanların vermiş olduğu cevapların ortalaması 2,3 ‘dür. Bu değer 2’ye daha yakın bir değerdir. Buradan hareketle katılımcıların kültürü oluşturan değerleri benimseme düzeyinin yüksek olduğu yorumunu yapabiliriz.

İşçi kadrosunda çalışan katılımcıların ermiş olduğu cevapların ortalaması ise 2,5’dir. Buda, işçi kadrosunda çalışan katılımcıların örgüt kültürünü oluşturan değerleri benimseme düzeyinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu verilerden hareketle bir kurumda kişilerin çalışmış olduğu kadronun o kurumun kültürünün benimsenme düzeyinde etkili olduğu varsayımını doğrulamaktadır.

Yukarıdaki tabloda anlamlılık düzeyleri incelendiğinde %1’e yakın değerlerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu veriden hareketle de örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesi açısından işçi ve memur kadrosunda çalışanlar arasında %1 anlamlılık seviyesinde (istatistiksel açıdan) bir fark vardır.

Tablo 7: Kültürü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyini ölçmeye yönelik bölüme katılımcıların vermiş olduğu cevapların çalışma yılına göre analizi

	Ç. YILI	SAYI	ORT.	STD. SAPMA	F- DEĞERİ	ANLAMLILIK
Tüvasaş da çalışmaktan gurur duyuyorum	0-5	45	1,60	,68	8,96	,000*
	6-10	7	1,57	,53		
	11-15	15	2,00	,92		
	16-20	33	1,54	,50		
	21+	102	1,22	,42		
Tüvasaş çalışanları kendisini kurumun bir parçası olarak görür	0-5	45	1,77	,63	5,04	,001*
	6-10	7	2,14	,89		
	11-15	15	2,33	1,04		
	16-20	33	1,90	,91		
	21+	102	1,51	,74		
Tüvasaş çalışanları kurumun kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilir	0-5	45	2,71	,96	16,31	,000*
	6-10	7	3,57	,53		
	11-15	15	3,00	1,19		
	16-20	33	2,39	1,02		
	21+	102	1,78	,79		
Tüvasaş çalışanları kurumun baskın değerlerinden haberdardır	0-5	45	3,02	,81	9,17	,000*
	6-10	7	2,71	,95		
	11-15	15	2,73	,88		
	16-20	33	2,51	1,03		
	21+	102	2,09	,87		
Tüvasaş' ın baskın değerleri üst yönetim tarafından paylaşılır	0-5	45	2,93	,75	10,39	,000*
	6-10	7	3,71	,95		
	11-15	15	2,86	1,18		
	16-20	33	3,03	,76		
	21+	102	2,30	,83		
Tüvasaş çalışanları kurumun gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir	0-5	45	2,64	1,19	7,31	,000*
	6-10	7	2,28	,75		
	11-15	15	2,06	,88		
	16-20	33	2,54	1,17		
	21+	102	1,83	,75		
Tüvasaş kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır	0-5	45	2,82	1,30	1,59	,177
	6-10	7	2,14	,89		
	11-15	15	2,13	1,06		
	16-20	33	2,39	,86		
	21+	102	2,32	1,37		
Tüvasaş çalışanları kurumun amaçlarından haberdardır	0-5	45	2,04	,87	,61	,656
	6-10	7	1,85	,69		
	11-15	15	2,13	,83		
	16-20	33	2,27	,94		
	21+	102	2,27	1,19		

Tüvasaş da bireysel amaçlar örgütsel amaçların üstünde tutulur	0-5	45	3,06	1,21	5,95	,000*
	6-10	7	2,57	1,13		
	11-15	15	3,00	1,06		
	16-20	33	2,75	1,09		
	21+	102	2,22	,98		
Tüvasaş da çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir	0-5	45	2,31	1,16	,41	,798
	6-10	7	1,85	,37		
	11-15	15	2,20	,86		
	16-20	33	2,36	,96		
	21+	102	2,27	,95		
Tüvasaş da yeni elamanların kurumu tanınması için çeşitli faaliyetler düzenlenir.	0-5	45	2,62	1,17	1,46	,213
	6-10	7	3,14	1,46		
	11-15	15	3,06	1,27		
	16-20	33	3,12	,85		
	21+	102	2,98	,95		
Tüvasaş da çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar	0-5	45	2,91	,97	1,58	,180
	6-10	7	3,28	,95		
	11-15	15	2,86	1,06		
	16-20	33	2,48	,93		
	21+	102	2,55	1,27		
Tüvasaş da çalışanların sahip olduğu unvan biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur	0-5	45	2,55	,84	1,18	,323
	6-10	7	3,14	1,46		
	11-15	15	2,46	1,06		
	16-20	33	2,84	1,17		
	21+	102	2,50	1,10		
Tüvasaş ın geleceğini ilgilendiren her konuda gerekli değişim kolaylıkla gerçekleştirilir	0-5	45	3,11	,98	6,65	,000*
	6-10	7	4,42	,97		
	11-15	15	3,60	1,40		
	16-20	33	3,30	1,10		
	21+	102	2,60	1,30		
Tüvasaş ın çalışanları için tanışma ve kaynaşma toplantıları düzenlenir	0-5	45	3,37	1,05	3,84	,005*
	6-10	7	3,42	1,13		
	11-15	15	3,60	,82		
	16-20	33	3,93	,78		
	21+	102	3,02	1,42		
Tüvasaş da düzenlenen sosyal etkinliklere çalışanların katılımı yüksektir	0-5	45	2,62	1,09	6,37	,000*
	6-10	7	2,42	,78		
	11-15	15	3,60	,73		
	16-20	33	3,66	1,16		
	21+	102	2,68	1,31		
Tüvasaş da ekip çalışması yaygındır	0-5	45	2,04	1,02	2,84	,025**
	6-10	7	3,00	1,29		
	11-15	15	2,93	1,16		
	16-20	33	2,21	,92		
	21+	102	2,38	1,09		

Tüvasaş çalışanları istedikleri her zaman üstleri ile görüşebilir	0-5	45	2,24	,83		
	6-10	7	2,57	,78	,88	,476
	11-15	15	2,26	,70		
	16-20	33	2,03	,84		
	21+	102	2,09	,89		
Tüvasaş da biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır	0-5	45	2,95	,97		
	6-10	7	2,28	,48	,94	,441
	11-15	15	2,46	1,06		
	16-20	33	2,69	1,04		
	21+	102	2,78	1,23		
Tüvasaş çalışanları çalışma yeri ve mesai saatleri dışında da bir araya gelirler	0-5	45	2,40	1,15		
	6-10	7	1,57	,53	3,17	,015**
	11-15	15	2,93	1,09		
	16-20	33	2,87	1,13		
	21+	102	2,36	1,11		
Tüvasaş da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir	0-5	45	2,86	1,14		
	6-10	7	4,00	1,29	4,40	,002*
	11-15	15	3,93	1,03		
	16-20	33	3,69	,91		
	21+	102	3,07	1,38		
Tüvasaş çalışanları kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir	0-5	45	2,88	1,15		
	6-10	7	2,14	,69	8,53	,000*
	11-15	15	2,60	1,24		
	16-20	33	3,21	,85		
	21+	102	2,18	,95		
Tüvasaş da her düzeyden çalışan arasında iş birliği ve dayanışma yaygındır	0-5	45	2,77	1,29		
	6-10	7	2,57	1,13	,60	,662
	11-15	15	2,80	1,14		
	16-20	33	2,63	,96		
	21+	102	2,48	1,25		
Tüvasaş çalışanları üstlerinden sürekli destek görür	0-5	45	2,80	1,09		
	6-10	7	3,42	1,98		
	11-15	15	3,46	1,40	2,77	,028**
	16-20	33	3,06	1,02		
	21+	102	2,60	1,15		
Tüvasaş da biçimsel olmayı özendirici bir ortam vardır	0-5	45	3,42	,54		
	6-10	7	2,71	,75		
	11-15	15	3,13	,63	1,98	,099**
	16-20	33	3,09	,91		
	21+	102	2,66	,82		
Tüvasaş da mesai saatleri dışında çalışanlar için mesleki eğitim faaliyetleri düzenlenir	0-5	45	3,33	,90		
	6-10	7	4,14	1,21	8,27	,000*
	11-15	15	3,66	1,17		
	16-20	33	3,75	1,09		
	21+	102	3,48	1,20		

Tüvasaş da kaliteyi gerçekleştirmeye yönelik sürekli bir caba mevcuttur	0-5	45	2,13	1,15	1,85	,120
	6-10	7	1,57	,53		
	11-15	15	2,73	1,27		
	16-20	33	2,03	,63		
	21+	102	2,22	1,09		

- %1 veya daha iyi anlamlılık düzeyi
- ** %5 veya daha iyi anlamlılık düzeyi

Tablo 7’de örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyinde katılımcıların uygulamanın yapıldığı kurumda çalıştıkları yılın bir etkisinin olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu tablodaki veriler incelendiğinde katılımcılar içerisinde kurumda 0-5 yıldır çalışanların bu bölümde vermiş oldukları cevapların ortalaması 2,6, 6-10 yıldır çalışanların vermiş oldukları cevapların ortalaması 2,7, 11-15 yıldır çalışanların vermiş oldukları cevapların ortalaması 2,8, 16-20 yıldır çalışanların vermiş oldukları cevapların ortalaması 2,7, 21+ yıldır çalışanların vermiş olduğu cevapların ortalaması 2.7’dir. Bu değerlerin tamamı 3’e yakın değerlerdir. Bu verilerden hareketle, kişilerin kurumda çalışmış oldukları sürenin örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde herhangi bir etkisinin olmadığı yorumunu yapabiliriz.

Yukarıdaki tabloda anlamlık düzeyi incelendiğinde %1’e yakın oranların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu veriden hareketle örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesi açısından katılımcıların çalışma yılları arasında %1 anlamlılık seviyesinde (istatistiksel açıdan) anlamlı bir fark vardır.

Tablo 8: Kültürü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyini ölçmeye yönelik bölüme katılımcıların vermiş olduğu cevapların cinsiyete göre analizi

	CİNSİYET	SAYI	ORT.	STD. SAPMA	ANLAMLILI K	T-DEĞERİ
Tüvasaş da çalışmaktan gurur duyuyorum	kadın	15	1,53	,83	,006*	,69
	erkek	187	1,42	,57		,50
Tüvasaş çalışanları kendisini kurumun bir parçası olarak görür	kadın	15	1,93	1,09	,003*	1,0
	erkek	187	1,70	,78		,78
Tüvasaş çalışanları kurumun kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilir	kadın	15	1,80	1,14	,447	-1,73
	erkek	187	2,27	1,01		-1,56
Tüvasaş çalışanları kurumun baskın değerlerinden haberdardır	kadın	15	2,46	1,30	,004*	,10
	erkek	187	2,43	,93		,08
Tüvasaş ın baskın değerleri üst yönetim tarafından paylaşılır	kadın	15	1,93	1,09	,035**	-3,20
	erkek	187	2,71	,87		-2,67
Tüvasaş çalışanları kurumun gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir	kadın	15	1,73	,79	,437	-1,72
	erkek	187	2,19	1,02		-2,11
Tüvasaş kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır	kadın	15	1,46	,51	,004*	-3,12
	erkek	187	2,50	1,27		-6,37
Tüvasaş çalışanları kurumun amaçlarından haberdardır	kadın	15	1,73	,96	,926	-1,78
	erkek	187	2,23	1,05		-1,93
Tüvasaş da bireysel amaçlar örgütsel amaçların üstünde tutulur	kadın	15	1,73	1,03	,690	-3,07
	erkek	187	2,63	1,10		-3,24
Tüvasaş da çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir	kadın	15	1,80	1,20	,185	-1,96
	erkek	187	2,31	,95		-1,61
Tüvasaş da yeni elamanların kurumu tanınması için bazı faaliyetler düzenlenir	kadın	15	2,13	,74	,023**	-3,16
	erkek	187	3,00	1,03		-4,20
Tüvasaş da çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar	kadın	15	2,06	,59	,000*	-2,14
	erkek	187	2,72	1,16		-3,73
Tüvasaş da çalışanların sahip olduğu unvan biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur	kadın	15	1,66	,97	,228	-3,54
	erkek	187	2,66	1,05		-3,78
Tüvasaş ın geleceğini ilgilendiren her konuda gerekli değişim kolaylıkla gerçekleştirilir	kadın	15	3,00	,65	,000*	,09
	erkek	187	2,96	1,31		,16

Tüvasaş in çalışanları için tanışma ve kaynaşma toplantıları düzenlenir	kadın	15	2,46	,83	,020**	-2,77
	erkek	187	3,37	1,25		-3,90
Tüvasaş da düzenlenen sosyal etkinliklere çalışanların katılımı yüksektir	kadın	15	3,60	,63	,000*	2,29
	erkek	187	2,83	1,27		4,07
Tüvasaş da ekip çalışması yaygındır	kadın	15	2,26	,70	,086**	-,27
	erkek	187	2,34	1,11		-,40
Tüvasaş çalışanları istedikleri her zaman üstleri ile görüşebilir	kadın	15	1,80	1,01	,077**	-1,64
	erkek	187	2,17	,83		-1,40
Tüvasaş da biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır	kadın	15	2,13	,63	,006*	-2,29
	erkek	187	2,81	1,14		-3,70
Tüvasaş çalışanları çalışma yeri ve mesai saatleri dışında da bir araya gelirler	kadın	15	2,80	,86	,052**	1,16
	erkek	187	2,44	1,15		1,49
Tüvasaş da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir	kadın	15	2,80	,86	,005*	-1,34
	erkek	187	3,26	1,30		-1,90
Tüvasaş çalışanları kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir	kadın	15	2,60	1,05	,833	,22
	erkek	187	2,53	1,07		,23
Tüvasaş çalışanları üstlerinden sürekli destek görür	kadın	15	2,40	,82		,55
	erkek	187	2,85	1,21	,013**	-1,40
Tüvasaş da her düzeyden çalışan arasında iş birliği ve dayanışma yaygındır	kadın	15	3,13	,35		-1,94
	erkek	187	3,01	1,01	,000*	,46
Tüvasaş da biçimsel olmayı özendirici bir ortam vardır	kadın	15	3,06	,45		1,04
	erkek	187	2,93	,84	,007*	,61
Tüvasaş da mesai saatleri dışında çalışanlar için mesleki eğitim faaliyetleri düzenlenir	kadın	15	2,53	,74		1,02
	erkek	187	3,60	2,57	,018**	-3,67
Tüvasaş da kaliteyi gerçekleştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur	kadın	15	2,93	,798		-5,16
	erkek	187	2,12	2,05	,094**	2,87

* %1 veya daha iyi anlamlılık düzeyi

** %5 veya daha iyi anlamlılık düzeyi

Tablo 8 'de örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde katılımcıların cinsiyetlerinin bir etkisinin olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Yukarıdaki tabloda yer alan değerler incelendiğinde Kadın katılımcıların vermiş olduğu cevapların ortalamasının 2,2 olduğu görülmektedir. Bu değer 2'ye daha yakın bir değerdir. Erkek katılımcıların ise vermiş olduğu cevapların ortalaması 2,62'dir. Bu değer ise 3'e daha yakın bir

değerdir. Bu verilerden hareketle uygulama yapılan kurumda kadınların örgüt kültürünü oluşturan değerleri erkek çalışanlardan daha fazla oldukları yorumunu yapabiliriz. Bu aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde cinsiyetin etkili olduğu hipotezini doğrulamaktadır.

Yukarıdaki tabloda anlamlık düzeyi incelendiğinde ise %1'e yakın olanların sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyi açısından cinsiyetler arasında %1 anlamlılık seviyesinde (istatiksel açıdan) anlamlı bir fark vardır.

Tablo 9: Kültürü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyini ölçmeye yönelik bölüme katılımcıların vermiş olduğu cevapların eğitim durumuna göre analizi

	EĞİTİM DURUMU	SAYI	ORT.	STD. SAPMA	ORT.	ANLAMLILIK
Tüvasaş da çalışmaktan gurur duyuyorum	ilkokul	51	2,35	,48	5,2	,000*
	ortaokul	41	2,34	,48		
	lise	86	2,38	,57		
	lisans	20	1,80	,83		
Tüvasaş çalışanları kendisini kurumun bir parçası olarak görür	ilkokul	51	2,50	,78	4,6	,001*
	ortaokul	41	1,65	,82		
	lise	86	2,72	,58		
	lisans	20	2,15	1,26		
Tüvasaş çalışanları kurumun kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilir	ilkokul	51	2,21	1,06	,90	,457
	ortaokul	41	2,04	1,09		
	lise	86	2,33	,88		
	lisans	20	1,25	1,37		
Tüvasaş çalışanları kurumun baskın değerlerinden haberdardır	ilkokul	51	2,98	1,00	3,8	,002*
	ortaokul	41	2,63	,66		
	lise	86	2,55	,86		
	lisans	20	1,60	1,35		
Tüvasaş ın baskın değerleri üst yönetim tarafından paylaşılır	ilkokul	51	2,23	,95	6,3	,000*
	ortaokul	41	2,78	,79		
	lise	86	2,94	,80		
	lisans	20	1,40	,99		
Tüvasaş çalışanları kurumun gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir	ilkokul	51	1,78	,92	4,4	,001*
	ortaokul	41	3,02	,65		
	lise	86	2,52	1,13		
	lisans	20	1,90	,91		
Tüvasaş kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır	ilkokul	51	2,15	1,27	1,3	,262
	ortaokul	41	2,80	1,50		
	lise	86	2,41	1,06		
	lisans	20	1,45	1,46		
Tüvasaş çalışanları kurumun amaçlarından haberdardır	ilkokul	51	2,11	1,22	3,1	,009*
	ortaokul	41	2,73	1,20		
	lise	86	1,98	,72		
	lisans	20	2,15	1,13		

Tüvasaş da bireysel amaçlar örgütsel amaçların üstünde tutulur	ilkokul	51	2,50	1,10	4,2	,001*
	ortaokul	41	2,56	,89		
	lise	86	2,84	1,16		
	lisans	20	1,70	,97		
Tüvasaş da çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir	ilkokul	51	2,05	,73	5,5	,000*
	ortaokul	41	2,24	,69		
	lise	86	2,51	1,13		
	lisans	20	1,65	,87		
Tüvasaş da yeni elamanların kurumu tanıması için faaliyetler düzenlenir	ilkokul	51	3,07	1,09	1,3	,235
	ortaokul	41	3,17	1,07		
	lise	86	2,77	1,02		
	lisans	20	2,90	,91		
Tüvasaş da çalışanlar ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar	ilkokul	51	2,62	1,54	1,2	,307
	ortaokul	41	3,02	1,01		
	lise	86	2,56	,93		
	lisans	20	2,65	1,04		
Tüvasaş da çalışanların sahip olduğu unvan biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur	ilkokul	51	2,80	1,14	2,5	028**
	ortaokul	41	2,51	,97		
	lise	86	2,68	1,07		
	lisans	20	1,90	,91		
Tüvasaş ın geleceğini ilgilendiren her konuda gerekli değişim kolaylıkla gerçekleştirilir	ilkokul	51	2,25	1,32	6,3	,000*
	ortaokul	41	3,63	1,47		
	lise	86	3,02	1,08		
	lisans	20	3,15	,48		
Tüvasaş ın çalışanları için tanışma ve kaynaşma toplantıları düzenlenir	ilkokul	51	3,45	1,08	2,4	,034**
	ortaokul	41	,70	1,26		
	lise	86	3,22	1,35		
	lisans	20	2,70	,80		
Tüvasaş da düzenlenen sosyal etkinliklere çalışanların katılımı yüksektir	ilkokul	51	3,00	1,34	1,8	,097
	ortaokul	41	2,65	1,03		
	lise	86	2,77	1,38		
	lisans	20	3,45	,60		
Tüvasaş da ekip çalışması yaygındır	ilkokul	51	2,72	1,41	2,9	0,13**
	ortaokul	41	2,29	,98		
	lise	86	2,11	,91		
	lisans	20	2,35	,74		
Tüvasaş çalışanları istedikleri her zaman üstleri ile görüşebilir	ilkokul	51	2,03	,87	1,8	,106
	ortaokul	41	2,24	,79		
	lise	86	2,04	,73		
	lisans	20	2,55	1,27		

Tüvasaş da biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır	ilkokul	51	2,33	1,16	4,1	,001*
	ortaokul	41	3,26	1,34		
	lise	86	2,84	,93		
	lisans	20	2,65	,87		
Tüvasaş çalışanları çalışma yeri ve mesai saatleri dışında da bir araya gelirler	ilkokul	51	2,33	1,10	,77	,575
	ortaokul	41	2,48	1,05		
	lise	86	2,45	1,26		
	lisans	20	2,75	,78		
Tüvasaş da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir	ilkokul	51	3,07	1,56	3,0	,011**
	ortaokul	41	3,90	1,24		
	lise	86	3,02	1,10		
	lisans	20	3,10	,91		
Tüvasaş çalışanları kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir	ilkokul	51	2,03	1,03	7,5	,000*
	ortaokul	41	2,19	,84		
	lise	86	2,80	1,07		
	on lisans	1	3,00	,		
lisans	20	3,15	,87			
Tüvasaş da her düzeyden çalışan arasında is birliği ve dayanışma yaygındır	ilkokul	51	2,11	1,08	4,3	,001*
	ortaokul	41	3,02	1,19		
	lise	86	2,54	1,26		
	lisans	20	3,00	,79		
Tüvasaş çalışanları üstlerinden sürekli destek görür	ilkokul	51	2,76	1,19	2,2	,049**
	ortaokul	41	3,17	1,26		
	lise	86	2,59	1,18		
	lisans	20	3,00	,97		
Tüvasaş da biçimsel olmayı özendirici bir ortam vardır	ilkokul	51	2,70	,87	3,3	,007*
	ortaokul	41	2,73	,80		
	lise	86	3,08	,81		
	lisans	20	3,40	,50		
Tüvasaş da mesai saatleri dışında çalışanlar için mesleki eğitim faaliyetleri düzenlenir	ilkokul	51	3,84	1,02	7,3	,000*
	ortaokul	41	4,00	1,22		
	lise	86	3,38	1,00		
	lisans	20	2,65	,81		
Tüvasaş da kaliteyi gerçekleştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur	ilkokul	51	2,03	,95	6,2	,000*
	ortaokul	41	2,73	1,16		
	lise	86	1,89	,94		
	lisans	20	2,55	,99		

Tablo 9’da örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde eğitim seviyesinin etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Tablo 9’da yer alan veriler incelendiğinde ilk okul mezunu katılımcıların vermiş olduğu cevapların ortalaması 2.5, ortaokul mezunu katılımcıların verdiği cevapların ortalaması 2.6, lise mezunu katılımcıların verdiği cevapların ortalaması 2.4, üniversite mezunu katılımcıların verdiği cevapların ortalaması ise 2.2’dir. Burada dikkat edilirse ilk ve orta öğretim eğitimi almış katılımcıların vermiş olduğu cevapların ortalaması 3’e yakın iken, üniversite eğitimi almış katılımcıların ortalaması 2’ye yakındır. Yani ilk ve orta öğretim mezunu katılımcılar örgüt kültürünü oluşturan değerleri orta seviyede benimserken, üniversite mezunu katılımcıların örgüt kültürünü üst düzeyde benimsedikleri görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle eğitim seviyesinin örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde etki olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 9’da anlamlılık düzeyi incelendiğinde %1 oranın çok daha fazla olduğu görülmektedir. Buradan hareketle örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesi açısından eğitim durumları arasında %1 anlamlılık seviyesinde (istatistiksel açıdan) anlamlı bir fark vardır.

Aşağıda belirtilen değerlerden size göre en önemli olan üç tanesini işaretleyiniz.

Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar katılımcıların kurumda çalışmış oldukları kadrolara göre değişmektedir. İşçi katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar içersinde çalışkanlık, disiplin ve dürüstlük değerleri ön plana çıkarken memur katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplarda ise değişim, kalite ve eğitim ön plana çıkmaktadır.

Aşağıda belirtilen kurum amaçları içerisinde sizin için önemli olanı işaretleyiniz.

Bu soruda da memur ve işçilerin vermiş oldukları cevap farklılık arz etmektedir. İşçilerin en fazla yazdıkları cevap bölgede iş sahası oluşturmak iken, memurların vermiş olduğu cevap Türk vagon sanayisini geliştirmek olmuştur.

Yukarıda analiz edilen iki soruda da görülmektedir ki, uygulama yapılan kurumdaki katılımcıların çalışmış oldukları kadro örgüt kültürünün benimsenmesinde ve anlaşılmasında etkili olmaktadır.

SONUÇ

Sermayenin küresel bir özellik kazanmasıyla örgüt kültürü ve bu kültürün nasıl oluştuğu son derece önemli bir hale gelmiştir. Çünkü günümüz organizasyonlarının küresel faaliyetlere girişmeleri, yabancı oldukları değişik ülke ve bölge kültürleriyle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır. Bir organizasyonun, faaliyet gösterdiği ülkelerin kültürlerinin ve bu kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamaya çalışmak, uluslar arası yöneticilerin kültürel farklılıklara duyarlılık göstermeleri sayesinde mümkün olacaktır. Yabancı ülkelerdeki uluslar arası yöneticilerin karşılaştıkları tüm sorunların kaynağında iki yada daha çok sayıda insan grubunun, temel değerleri arasındaki çatışmanın olduğunu söylemek mümkündür. İşte bu çatışmanın ortadan kalkarak organizasyondaki bireylere bir amaca ulaşmak için ruh, fikir ve beden birliğinde olmalarında örgüt kültürünün önemli katkısı olacaktır. Küreselleşme açısından düşündüğümüzde örgüt içi kültür ile örgüt dışı kültürün bir birleri ile uyum içerisinde olması gerekir. Özellikle faaliyette bulunan ülkelerin değerle hiyerarşisine aykırı düşmeyen bir örgüt kültürü oluşturmak küresel işletmelerin sosyal sorumlulukları arasındadır. Bugün artık bir çok kar amaçsız örgütte küresel faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı kar amaçsız örgütlerin küresel alanda gerçekleştirmekte oldukları faaliyetlerinin altında yatan misyonerlik faaliyetleri , onların yukarıda belirtmiş olduğunuz sosyal faaliyeti yerine getirmediklerini göstermektedir. Uygulama yaptığımız iki kar amaçsız örgütte uluslar arası niteliktedir ve birden çok ülkede örgütlenmiştir.

Son yıllarda organizasyonların çok yoğun rekabet şartlarında mücadele etmeleri gerekmektedir. Organizasyonların bu mücadeleden başarılı çıkmaları için, yeni yapılandırmalara gitmeleri, yeni yönetim teknikleri uygulamaları tek başına yeterli olmamaktadır. Rekabete dayanabilmek için gerçekleştirilen tüm çalışmaların güçlü bir örgüt kültürü ile desteklenmesi gerekir. Ancak organizasyon kültürünün bazı yöneticiler için tam olarak kavranamaması ve etkilerinin tam olarak anlaşılabilmesi, değişim çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olmaktadır. Ayrıca Türk İşletmelerinin artık komünizmin

yıkılmasından sonra Romanya, Polonya ve Türk Cumhuriyetlerinde yapmış oldukları ve yapmayı düşündükleri yatırımlar artık bir çok Türk İşletmesine küresel bir nitelik kazandırmaktadır. Bu nitelikteki Türk İşletmelerinin yatırım yaptıkları bölgelerdeki istasyonlarında, o bölgenin kültürleriyle çatışmayan bir örgüt içi kültür oluşmaları zorunlu hale gelmiştir. Yurt dışına yatırım yapan işletmelerin oluşturacakları örgüt kültürünün belli özellikleri, organizasyonel değerler ve vizyon küresel ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olmalıdır. Ekip çalışması bilincinin önemi tüm örgütsel kademelerde benimsenmelidir. Risk sahipleri, hissedarlar, müşteriler ve yan sanayi ile diyalogun gerçekleştirilmesi gerekir. Uluslar arası ve küresel pazara yönelik liderlik anlayışı yerleştirilmelidir.

Yurt dışına yatırım yapan Türk İşletmelerinin de, diğer uluslar arası işletmelerinde iş görenlerini yönlendirmede iki önemli faktör olacağı düşüncesindeyiz.

- Ana ülke için geçerli olan yönetim, politika, kültür, gelenek , inanç , felsefe ve diğer her türlü soyut değer, yönetim ve uygulamaların, faaliyette bulunulan ülkelere taşınması sırasında yaşana kültürel uyumsuzluk. Bu bir bakıma kültürel anlamda doku uyumsuzluğu olarak da algılanabilir.
- Yabancı yönetici, uzman ve diğer teknik personelin ev sahibi ülkede yaşadıkları kültür sıkışması yada kültür şoku. Özellikle üst düzey yöneticilerin, bunu gibi durumlarda şoku kısa sürede atlatalmaları, etkin bir yöneltme için uyum sürecini kısaltmaları olacaktır.

Yukarıda anlatmaya çalıştığımız şeylerden anlaşılacağı gibi örgüt kültürü 21. yüzyılın en önemli konularından bir tanesidir. Ancak ülkemizde bu konuya gereken önemin verilmediğini söyleyebiliriz. Ülkemizde örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmalar kısıtlıdır. Yapılan çalışmaların çoğunda organizasyon kültürünün ne olduğunu araştırmış , örgüt kültürünün neden ve nasıl oluştuğu konusuna değinilmemiştir.

Çalışmada vurgulanmak istenen konu örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyinde cinsiyetin, çalışılan kadronun, eğitim seviyesinin ve kurumda çalışma yılının etkili olup olmadığının araştırılmasıdır. Yapılan

çalışmanın sonuçları göstermektedir ki; örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyinde cinsiyetin, çalışılan kadronun, ve eğitim seviyesinin etkili olmaktadır. Bayanlar, memur kadrosunda çalışanlar ve üniversite mezunları örgüt kültürünü oluşturan değerleri erkekler, işçiler, ilk ve orta öğretim mezunlarından daha fazla benimsemektedirler. Bununla birlikte kurumda çalışma yılının örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde çok fazla etkili olmadığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKINCI, Z.Beril, "Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim", İletişim Yayınları, İstanbul, 1997.

ARMSTRONG, Michael, "Management Process and Functions" Institute of Personnel Management, London, 1990.

BOZKURT, Güvenç, "İnsan ve Kültür", Remzi Kitabevi, 1991.

BYARS, Lloyd L., "Strategic Management", 2.B. Newyork: Harper&Now Publishers, 1989.

DEAL, Terrence E. and ALAN A.Kennedy, "Corporate Cultures", The Rites and Rituals of Corporate Life addison- Wesley Publishin Company, 1982.

DİNÇER, Ömer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, İstanbul, 1997.

DRUCKER, Peter, "Yeni Gerçekler", Çev. Birtane Karaçanaklı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993.

ERDEM, Ferda, "İşletme Kültürü", Fredrich-Naumann-Vakfı Yayınları,Ankara, 1996.

ERDOĞAN, İlhan, "İşletmelerde Davranış", İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1983.

EREN, Erol, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Der Yayınları, İstanbul, 1997.

FİTZ, Jac, "Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor", Çev.Güliden Şen, Sabah Yayınları,1999.

KEİTH, Davis, "İşletmelerde İnsan Davranışı", Çev.Kemal Tosun ve Diğerleri, 1977.

LOUIS, Merly Reis, " Perspectives on Organizational Culture", In P. Frost.et al (eds). Organizational Culture, Beverly Hills: Sage Puclitions, 1985.

LUSSIER, Robert N., "Organizational Behaviour", Mcgraw- Hill Inc, Newyork, 1992.

LUTHANS, Fred, "Organizational Behaviour", Mcgraw- Hill Inc, Newyork, 1992.

OKTAY, Mehmet, "İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş", Der Yayınları, İstanbul, 1995.

ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL, "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

PUGH, D.S, D.J., HICKSON, "Writers on Organizations", Great Britain, Penguin Books, 1989.

REİTZ, H. Joseph, "Behaviour in Organizations", Irwin, Illinois, 1987.

ROBBİNS, Stephen P., "Organizational Behaviour", Prentice Hall, New Jersey, 1989.

ROBBINS, Stephen P., "Örgütsel Davranış", Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Basın Yayın Etem Aş., 1994.

SCHEİN, Edgar H., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1985.

SCHNEDER, Susan C., Sean Louls BARSOUX, "Managing Across Cultures", Hec University of Genevo INSTEAD, 1998.

STAW, Barry M., "Psychological Dimesions of Organizational Behaviour" , 2nd Editon, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1995.

STEWARD, J.H., "Theory of Culture Change", Urbana University of Illinois Press, 1995.

ŞİMŞEK, M.Şerif, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK, "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 1991.

ŞİŞMAN, Mehmet, "Örgüt Kültürü", Eskişehir İl Merkezinde Yapılmış Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1984.

TRİCE, Harrison, M. BEYER, M. JANİCE, "The Cultures of Work Organizations", Prentice- Hall Inc, New Jersey, 1993.

TURHAN, Mümtaz, "Kültür Değişmeleri" Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları, İstanbul, 1997.

TUTAR, Hasan, "Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi" Hayat Yayınları İstanbul, 2000.

UNUTKAN, Göksel Ataman, "İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

VAROL, Muharrem, "Örgüt Sosyolojisine Giriş", Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1993.

MAKALELER

ÇEÇEN, Anıl, "Kültür Yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, 18(2), 1985,s.113-128.

IŞIKHAN, Vedat, "Sosyal Hizmet Örgütlerinde İş Doyumu", Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı:2, s.25.

REİLY, O.A. Charles, Jeniffer, A. Chatman, David F. Caldwell, "People and Organization Culture"Accademy of Management, Journal 1991, P. 5-16.

SMİRCİCH, Linda, "Consepts of Culture and Organizational Analysis" Administrative Science Qrarterly, Vol. 28, September 1983, P. 339-358.

DESHPHANDE, Rohit and Frederick E. Webster JR., "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda" Journal of Marketing Vol:53, January 1989, P. 3-15.

DESHPHANDE, Rohit and Frederick E. Webster JR., "Corporate Culture Customer Orientation and Innovotienness in Firmsç:a Qadrad Analysis", Journal of Marketing Vol. 57 January 1993, P. 23-27.

ÖZKALP, Enver, "Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler" Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, Kış 1995.

EKLER

1. Aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz

SORU	TÜMÜYLE KATILYORUM	KATILYORUM	FIKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
TÜVASAŞ' da çalışmaktan gurur duyuyorum					
TÜVASAŞ çalışanları kendisini kurumun bir parçası olarak görür					
TÜVASAŞ çalışanları kurumun kuruluşu ve gelişimi ile ilgili hikayeleri bilir					
TÜVASAŞ çalışanları kurumun baskın değerlerinden haberdardır					
TÜVASAŞ' ın baskın değerleri üst yönetim tarafından paylaşılır					
TÜVASAŞ çalışanları kurumun gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir					
TÜVASAŞ kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır					
TÜVASAŞ çalışanları kurumun amaçlarından haberdardır					
TÜVASAŞ' da bireysel amaçlar örgütsel amaçların önünde tutulur					
TÜVASAŞ' da çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir					
TÜVASAŞ' da yeni elamanların kurumu tanıması için faaliyetler gerçekleştirilir					
TÜVASAŞ' da çalışanları ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar					
TÜVASAŞ' da çalışanların sahip olduğu unvan biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur					
TÜVASAŞ' ın geleceğini ilgilendiren her konuda gerekli değişim kolaylıkla gerçekleştirilir					
TÜVASAŞ' ın çalışanları için düzenli aralıklarla tanışma ve kaynaşma toplantıları düzenlenir					
TÜVASAŞ' da düzenlenen sosyal etkinliklere çalışanların katılımı yüksektir					
TÜVASAŞ' da ekip çalışması yaygındır					
TÜVASAŞ çalışanları istedikleri her zaman üstleri ile görüşebilirler					
TÜVASAŞ' da biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır					
TÜVASAŞ çalışanları çalışma yeri ve mesai saatleri dışında da bir araya gelirler					
TÜVASAŞ' da herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleştirilir					
TÜVASAŞ çalışanları kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir					
TÜVASAŞ' da her düzeyden çalışan arasında iş birliği ve dayanışma yaygındır					
TÜVASAŞ çalışanları üstlerinden sürekli destek görür					
TÜVASAŞ çalışanları arasında yapıcı bir rekabet vardır					
TÜVASAŞ' da biçimsel olmayı özendirici bir ortam vardır					
TÜVASAŞ ' da mesai saatleri dışında çalışanlar için mesleki eğitim faaliyetleri düzenlenir					
TÜVASAŞ 'da kaliteyi gerçekleştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur					

2. Aşağıda belirtilen değerlerden size göre en önemli olan üç tanesini işaretleyiniz

- | | | | |
|--|--|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Kalite | <input type="checkbox"/> Çalışkanlık | <input type="checkbox"/> Değişim | <input type="checkbox"/> Verimlilik |
| <input type="checkbox"/> Kuruma bağlılık | <input type="checkbox"/> Dürüstlük | <input type="checkbox"/> Gelenek | <input type="checkbox"/> Saygınlık |
| <input type="checkbox"/> Disiplin | <input type="checkbox"/> Müşteri memnuniyeti | <input type="checkbox"/> Katılımcılık | <input type="checkbox"/> Eğitim |

3. Aşağıda belirtilen kurum amaçları içerisinde sizin için en önemli olanı işaretleyiniz

- Türkiye ekonomisine katkı
 Türk vagon sanayisini geliştirmek
 Bölgede iş sahası oluşturmak
 Dünya çapında rekabet edebilmek
 Vagon ithalatını önlemek
 Türk iş gücünün niteliklerini arttırmak
 Lisans, teknik beceri ve benzeri anlaşmalar yapmak

4. DEMOĞRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz

- BAYAN ERKEK

2. Eğitim Durumunuz

- İLKOKUL ORTAOKUL LİSE
 ÖNLİSANS LİSANS YÜKSEKLİSANS

3. Kaç Yıldır Tüvasaş'da Çalışıyorsunuz?

- 0-5 6-10 11-15 16-20 21+

4. Tüvasaş' da Hangi Birimde Çalışıyorsunuz?

.....

5. Tüvasaş' da Şu Anda Çalıştığınız Kadro Nedir?

- YÖNETİCİ MEMUR İŞÇİ

ÖZ GEÇMİŞ

1976 Yılında Afyon'un Seydiler Köyünde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Kütahya'da tamamladı. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Aynı Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalında yüksek lisansa başladı 2000 Eylül ayından beri Sakarya Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nda Uzman olarak çalışmaktadır.