

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANMASINDA METAFORLARIN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Uğur EVCİM

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Muharrem ÇETİN

Ankara - 2008

ONAY

Uğur EVCİM tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Algılanmasında Metaforların Rolü" başlıklı bu çalışma 29.05.2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Prof. Dr. Mehmet KÜÇÜKKURT(Başkan)

(İmza)

Yrd. Doç. Dr. Muharrem ÇETİN

(İmza)

Yrd. Doç. Dr. Murat S.ÇEBİ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
GİRİŞ	01

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

1.1. KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	05
1.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü;	05
1.1.2. Örgüt Kültürü Unsurları	08
1.1.3. Örgütsel Kültürü Oluşturan Değişkenler	12
1.1.3.1. Çatışma Stratejisi	20
1.1.3.2. Örgütsel Bağlılık	28
1.1.3.3. Örgütsel Rekabet	31
1.1.3.4. Örgütsel Güven	34
1.1.3.5. İletişim	43
1.1.3.6. Yaratıcılık	47
1.1.3.7. Güçlendirme	54
1.1.3.8. Otorite	61
1.2. ÖRGÜT KURAMLARINDA ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	66
1.2.1. Klasik Örgüt Kuramında Örgütsel Kültür	66
1.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramında Örgütsel Kültür	72
1.2.3. Modern Örgüt Kuramında Örgütsel Kültür	74
1.2.3.1. Bilgi Toplumu	74
1.2.3.2. Yönetimde Modern/Yeni Yaklaşımlar	79
1.2.3.3. "Öğrenen Örgütler"	86

İKİNCİ BÖLÜM METAFORLAR

2.1. METAFOR KAVRAMI	101
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE METAFORLAR	103
2.3. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE ÖRGÜT METAFORLARI	105
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMALARINDA METAFORLAR	111
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANMASINDA METAFORLARIN ROLÜ	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
AKMAN OTELİNDE VE DPT’DE BİR UYGULAMA	
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	122
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	122
3.3. VARSAYIMLAR	122
3.4. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	123
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI	123
3.6. BULGULAR VE YORUM	128
3.6.1. Metafor Testiyle İlgili Bulgular ve Yorum	128
3.6.2. Likert Tipi Test İle İlgili Bulgular ve Yorum	137
3.6.3. Metafor Testi İle Likert Tipi Testten Elde Edilen Verilerin Karşılaştırılması	144
SONUÇ VE ÖNERİLER	147
KAYNAKÇA	149
EKLER	168
ÖZET	172
ABSTRACT	173

TABLolar	SAYFA NO
Tablo-1: Bazı Örgütsel Kültür Araştırmalarında Tanımlanan Kültürel Boyutlar.	20
Tablo-2: Geleneksel ve Modern Yaklaşımın “Çatışma” Algılaması.	24
Tablo-3: Örgüt Kültürü Boyutları ve Altboyutları.	117
Tablo-4: Örgüt Kültürü Boyutları ve Yönetim Yaklaşımları.	118
Tablo-5: Metafor Testinde Kullanılan Metaforların Sınıflandırılması.	120
Tablo-6: Metafor Sorularının Değerlendirilmesi Örneği.	125
Tablo-7: Faktörleri Oluşturan Değişkenler, Altboyutlar ve Açıklanma Oranı.	129
Tablo-8: Birinci Ana Faktörde Yer Alan Metaforlar.	132
Tablo-9: İkinci Ana Faktörde Yer Alan Metaforlar.	133
Tablo-10: Üçüncü Ana Faktörde Yer Alan Metaforlar.	134
Tablo-11: Boyutlara Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	134
Tablo-12: Faktörler Arası Korelasyon Tablosu.	137
Tablo-13: Ters Kodlanan Sorular Örneği.	138
Tablo-14: Faktörleri Oluşturan Değişkenler, Altboyutlar ve Açıklanma Oranı.	139
Tablo-15: Boyutlara Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	142
Tablo-16: Faktörler Arası Korelasyon Tablosu.	143
Tablo-17: Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Karşılaştırması.	144
Tablo-18: Metafor Testi ile Likert Tip Test Skorları Arasında T-Testi	144
Tablo-19: Faktörler Arası Korelasyon Tablosu.	146

ŞEKİLLER	SAYFA NO
Şekil-1: Cevaplandırılmış Bir Anket Sorusu Örneği.	125
Şekil-2: Metafor Testinde Boyutların Sıralaması.	135
Şekil-3: Likert Tipi Sorulardan Oluşan Testte Boyutların Sıralaması.	142

GİRİŞ

Günümüz yönetim bilimcilerinin çoğu, yönetimin kültüre bağlı olduğunu öne sürmektedir ve günümüz yöneticileri, kendi örgütlerindeki genel kültür ve alt kültürler hakkında bilgi sahibi olmak istemektedir. Çünkü kurumun kültürü hakkındaki bilgi, insan davranışlarını anlamaya katkısının yanında hangi faaliyetlerin yapılmasının mümkün olduğunu da belirlemektedir.

Örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki ettiği gibi, yöneticilerce seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. (Erdoğan, 1994:113,114) Bu nedenle örgütün kültürüyle ilgili bilgi sahibi olmak önem kazanmaktadır.

Kültürün temeli sayılan varsayımlar kişilerin farkında olmadıkları, bilinç dışı öğelerdir ve tanımlanmaları zordur(Schein, 1992:165). Bu varsayımları açığa çıkartmanın bir yolu da örgütün sembolik boyutunu kavramaktan geçer ve önemli sözel semboller olarak metaforlar, örgüt kültürü çalışmalarında kullanılmakla birlikte; örgüt kültürünün inşa edilmesi, çalışanlara benimsetilmesi ve güçlü örgütsel kültürlerin yaratılmasında da etkin olmaktadır.

Bazı araştırmacılar, kültürleri, paylaşılan ortak anlam ve sembol sistemleri olarak açıklamaktadır. Sembolik açıdan kültür, sosyal aktörlerin paylaştıkları anlam ve düşüncelerin ürünüdür. Önemli semboller ya da zihinsel ürünler, sosyal etkileşim sürecinde düzenli anlam sisteminin oluşumunda gerekli hammaddeleri oluşturmaktadır. Herhangi bir sosyal grubun üyelerinin, paylaştıkları ortak anlam ve sembollerin derecesine bağlı olarak dünyalarını anlamlandırmada da birbirine benzer davranışlar gösterecekleri kabul edilmektedir. Örgüt üyelerinin paylaştığı semboller, onların örgütsel yaşama yönelik ortak yorumlarıdır ve örgütün değer yapısını,

uygulamaları, duyguları anlamının bir yolu da örgütün sembolik boyutunu kavramaktan geçer.

Semboller örgütsel bütünleşme, kontrol, etkileme, sosyalleşme, öğrenme ve değişme aracı olarak kullanılabilir. Sembollerin, örgüt üyelerinin enerjilerini kontrol edebilme gücü yüksektir. Ayrıca var olan bir sistemin korunmasında veya yapılacak değişikliklerin yönlendirilmesinde, örgütün tarihini yeni işgörenlere aktarmada rol oynarlar(Şişman, 2002:96).

Örgütlerde törensel faaliyetler, gelenekler, öyküler ve metaforlar, karmaşık ve örgütsel yaşama yönelik anlatımsal bilgi içeren sembollerdir(Sargut, 1994:75). Bu nedenle “metaforlar”, örgütsel yaşamı anlamada başvurulan sembolik araçlardan biri olarak örgüt kültürünü yansıtan önemli göstergelerdir.

Metaforlar gerçeğin alternatif kavramlarla ifadesidir ve temel işlevleri, çok sayıda verinin, bilginin yakalanması, yorumlanması, nakledilmesi ve belirsizlikle başa çıkmadaki yararlıdır. Örgütsel yaşamı algılamak için karmaşıklıkları, zıtlıkları, en iyi şekilde anlamının yolunu ararken bazen tek bir metaforun kısmen de olsa bunu başardığına tanık olabiliriz(Şatır, 1998:46)

Örgütlerin analizinde metafor kullanımı örgüt teorisinde gelişen bir alandır. Özellikle 80’li yıllarda örgütsel sembolizme yönelik kuramsal ve uygulamalı çalışmaların artmasıyla metaforlara ilginin de arttığı görülmektedir(Erdem ve Şatır, 2000:28).

Bazı metaforlar bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve doğaya bakışlarındaki tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir(Şişman, 2002:97). Metaforların örgütsel kültür analizinde kullanılmasının üç temel nedeni vardır. Birincisi; bir olayın derinlemesine ve örgüt üyelerinin deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkarılmalarını sağlarlar. İkincisi; insanların tam adlandıramadıkları olayların ortaya çıkarılmasına, soyut düşünceleri/olguları somutlaştırmalarına yardım ederler. Üçüncü olarak ise;

örgütte yaşanan deneyime yakın olmalarından dolayı duygusal, duyuşsal ve algısal olarak daha fazla bilgi vericidirler(Şatır, 1998:46; Ontony,1975:97).

Bu çalışmada örgüt kültürünün örgüt üyelerince algılanmasında diğer bir ifadeyle örgüt üyelerince ortak anlamlar yaratılmasında metaforların rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışanların örgütte yaşadıkları ortak deneyimlerini anlamlandırırken bazı metaforları paylaştıkları, özellikle dilde yaygın olarak kullanılan metaforların kültürel ortamı tanımlamada kullanıldığı kabulünden yola çıkarak, metaforlardan oluşan ifadelerin, tutum ve değer ifadelerinin yerini tutabileceği varsayılmıştır. Yani diğer yandan bu çalışmada bir örgütün kültürünü anlamada/betimlemede metaforların kullanılma imkânının araştırılması ve bir örgütün kültürünü yansıtmada metaforların; değer ve tutum ifadelerinin yerini tutup tutmayacağı araştırılması amaçlanmaktadır.

Eğer metaforlar bir örgütün kültürünü yansıtmada değer ve tutum ifadelerinin yerini tutabilirse, okur-yazar olmayan gruplarda ve tutum-değer ifadeleriyle görüşlerini ifade edemeyen yaş gruplarında (kreşteki çocuklar vb.) kurum kültürünü betimlemede metaforlu ifadelerin etkili olabileceğini söyleyebiliriz.

Ayrıca metaforlar varolan durumun daha keskin ve belirgin ifade edilmesine olanak sağlarken, araştırmacılara veya yöneticilere örgüt kültüründe olumlu ve olumsuz yönde öne çıkan kültürel faktörlerin işaretini verir. Böylece örgüt kültürünün istenen yönde geliştirilmesi için örgütte yapılacak çalışmalarda önceliğin hangi kültürel boyuta verileceği konusunda kılavuzluk eder.

Araştırma, kamu ve özel sektörü temsil etmek üzere Akman Oteli çalışanları ve Devlet Planlama Teşkilatı çalışanları üzerinde yapılmış, nicel araştırma tekniklerinden biri olan anket tekniği kullanılmış, veriye ulaşma ve yorumlama güçlükleri nedeniyle nitel teknikler kullanılmamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü, unsurları, örgüt kültürü çalışmalarında tanımlanan kültürel değişken ve boyutlar ile temel yönetim yaklaşımlarının öngördüğü örgüt kültürü konu edilmiştir. Temel yönetim yaklaşımları olarak klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının yönetim anlayışı ve kültürel özellikleri incelenmiştir. İkinci bölümde metafor kavramı, örgüt metaforları ve örgüt kültürünün algılanmasında metaforların rolü konu edilmiştir. Yine ikinci bölümde bu çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak üzere kültürel boyut ve altboyutlar tanımlanmıştır. Üçüncü bölümde ise Akman Otelinde ve DPT’de yapılan araştırma konu edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Örgütlerde beşeri yönün zamanla önem kazanması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır(Doğan, 1997:56) Bu nedenle tüm sosyal olayların incelenmesinde çok cazip bir alan oluşturan organizasyonlar, bir süredir “bir kültürel sahne” olarak araştırma konusu olmaktadır(Erdem, 1996:27)

1.1.KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has, onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler(Berberoğlu, Baraz, 1999:64).

1.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültür, çevrenin insan yapımı olan bölümüdür. Yani insanların ürettiği maddi ve maddi olmayan her şey kültürü oluşturur. Taylor’a göre kültür, “ bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün huylar ve kabiliyetlerden oluşmuş karmaşık bütün”dür(Haviland,2002:64, Dönmezer,1994:79). Diğer bir deyişle kültür, sosyal bakımdan öğrenilen ve bir toplumun bireyleri tarafından bölüşülen her şeydir.

Toplumların kültürleri arasında farklar olabildiği gibi aynı toplum içindeki alt gruplar/topluluklar arasında da farklılıklar vardır. İnsanlar, üyesi bulundukları sürece toplumun veya topluluğun kültürünü sosyalleşme yoluyla öğrenirler. Düşünüş biçimleri, davranış biçimleri, değerler, normlar, ilişki

biçimleri; içinde bulunulan kültür tarafından şekillendirilir. Bu nedenle insanın yarattığı (maddi veya maddi olmayan) her türlü ürün miras aldığı kültürün etkisindedir. “Hiçbir insan, içinde bulunduğu kültürden bağımsız olarak davranamaz(Kağıtçıbaşı,2000:37). Ancak insan tamamen de kültürünün esiri değildir. Sonuçta kültürü yaratan da tek tek bireylerin katkılarıdır. Her birey kendisinden önceki nesillerin yarattığı kültürü değiştiren ve dönüştüren küçük etkilerde bulunur.

Her türlü insan topluluğunda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla oluşturulmuş araçların yanında insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşüncelerden oluşan kültürel bir birikim vardır(Erdoğan, 1994:111). Aynı şekilde ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olan örgütlerin de kendisine has yaşam biçimi ve ürünlerinden oluşan kültürleri vardır(Köse, Tetik ve Ercan,2001:222).

Kültür kavramının yönetim alanına girmesinin nedenleri çok yönlüdür. Uzun bir süre teknolojik gelişmelerle sağlanan verimlilik artışları sosyal alanda ağırlaşan sorunların farkına varılmasını geciktirmiş, beşeri potansiyelini etkin kullanmada sosyal bir strateji geliştiremeyen işletmeler için, teknoloji giderek verimliliğin garantisi olmaktan çıkmıştır. 70’li yıllardan itibaren işletmeler ciddi verimlilik sorunlarıyla karşılaştığında, ihmal edilen sosyal sorunların çözümü için yeni arayışlar gündeme gelmiştir(Erdem, 1996:1). Grup kültürüne olan ilgi aslında yeni değildir. 1930-40’lı yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo informal örgütlerin doğmasını, değerlerini, normlarını ve duygularını analiz etmişlerdir. Ancak kavram olarak örgütsel kültür 1980’lerde ortaya çıkmıştır. (Çelik, 1999:136)

Örgütlerde beşeri yönün zamanla önem kazanması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır. Günümüz yönetim bilimcilerinin çoğu, yönetimin kültüre bağlı olduğunu öne sürmektedir. (Doğan, 1997:56) Günümüz yöneticileri, kendi organizasyonunu saran genel kültür ve alt kültürler hakkındaki bilgileri arzu etmektedir. “Hangi alt kültürler

organizasyon için birleştiricidir? Hangileri bölücüdür?” genel ve alt kültürler hakkındaki bilgi, insan davranışlarını anlamaya katkısının yanında hangi faaliyetlerin yapılmasının mümkün olduğunu da belirlemektedir. (Erdoğan, 1994:113,114)

Kültür, örgüt içerisindeki benzer davranışların kaynağı olup, yenilik ve değişimlerin yarattığı belirsizlik ve bu belirsizliklerin bireyler üzerindeki olumsuz etkisi olan gerginliğin azaltılmasında önemi büyüktür(Erkmen, 2000:23).

Örgüt kültürü, aşağıdaki fonksiyonları açısından örgütler için önemlidir: (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000:5)

- Yol göstericidir. Değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağlar;
- Örgüt üyeleri için kimlik oluşturur.
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
- Kişilerin birbirleriyle olan etkileşim biçimini belirler.
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet ve bağlılık hissi verir.
- Organizasyonel kimliği oluşturur.
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır.
- Çalışanları birbirine bağlar.
- Günlük çalışmalarda rehber olur.
- Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır.

Ancak kültürün potansiyel olarak olumsuz bir fonksiyonu da vardır. Eğer örgütün çevresi devamlı değişiyorsa, örgütün kuvvetli olan kültürü çevresel değişimlere uygun düşmüyorsa veya uyum sağlayamıyorsa o zaman kültür örgütün değişime direnç göstermesine neden olur ve negatif fonksiyon icra etmeye başlar(Özkalp, 1995:77).

Kültürel etmenlerin göz önüne alınmadığı kuram, yöntem, model ve ölçeklerden yola çıkarak yönetim stilleri geliştirme, yanlış ve yanıltıcı uygulamalar doğurmaktadır(Varoglu, Basım ve Ercil:430). Bu anlamda yöneticiler, gerek örgüt içinde yer alan bireylerin gerekse bu örgütü çevreleyen toplum bireylerinin davranışlarını ve kültürlerini bilmek, ayrıca örgüt kültürünü de tanımak zorundadırlar(Erdoğan, 1994:114).

1.1.2. Örgüt Kültürü Unsurları

Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik literatüründe Hettigrew'in 1979'da Administrative Science Quarterly'de çıkan "Örgütsel Kültürleri İncelerken"(On Studying Organizational Cultures) makalesiyle yer almıştır. Ancak kültür kavramının yönetim felsefesi ve uygulamalarındaki izleri yarım yüzyıldan fazla bir geçmişe sahiptir(Bozkurt, 1996:84).

Kültür kavramı birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanılmaktadır. Kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:23-26).

Killmann ve arkadaşları tarafından; "paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması" (Killmann, 1985, 5) şeklinde tanımlanan örgüt kültürü ayrıca liderler, kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluşmaktadır(Kozlu, 1988, 64). Schein'e göre; belli bir grubun, çevreye uyum ve iç bütünleşme fonksiyonlarını yerine getirme sırasında öğrendiği, geçerli olduğu kabul edilecek düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere doğru yol olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır(Schein, 2002:7).

Goffee ve Jones'a göre ise örgütsel kültür; bir kuruluşun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır, örgütte

çalışan bireylerin ortak bir yol izlemesine olanak sağlayan bir düşünce tarzını gerektirmektedir(Goffee, Jones, 2002:35).

Örgüt kültürünü oluşturan; konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri, o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler¹. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançların bütünüdür.(Doğan, 1997:58; Erengül, 1997:7).

Çalışan insanların doğal etkileşimleri sonucu oluşan sosyal ve kültürel yapı, insanlara paylaştıkları bir gerçeklik anlayışı sunmaktadır. Kültürün tanımında da bu öz vardır; kültür insanın ortaya koyduğu/yarattığı ve içinde var olduğu tüm gerçeklik demektir. (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000:17)

Kültür, grup ve üyeleri için endişe azaltıcı bir rol oynar. Bir grup, ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde, sonuç olarak ortaya çıkan algılamanın, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik motifleri anlam, istikrar ve rahatlık sağlar, grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki veya öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltılır. Kültürün kuvveti ve sağlamlığı kısmen bu endişe-azaltıcı fonksiyondan türemektedir. Savunma mekanizmaları birey için ne anlama geliyorsa, kültürün bazı yönleri de grup için aynı anlama gelmektedir(Schein, 2002:7-8).

Bu genel özellikler çerçevesinde şöyle bir kültür tanımı yapılabilir: Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen

¹ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5601>

varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır(Bozkurt,1996:90).

Schein'e göre, örgütsel kültür öğeleri, görünmeyenden görüne doğru; temel inanç ve varsayımlar, norm ve değerler ile görünen öğelerdir. Temel inanç ve varsayımlar en içte, görünmeyen kısımda bulunur ve kültürün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Konuşulması insanın aklını karıştırır. Norm ve değerler; örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür. Görünen öğeler ise binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç ve gereçler, kullanılan formlar, giyiniş kültürün dışa yansıyan yönlerini oluşturmaktadır. Bunlar kültüre ilişkin simge ve sembollerdir. (Köse ve Ünal:18)

Kültürün görünen unsurları: Bir kuruluşun kültürüne ilişkin ilk izlenimler, kuruluşun görünen öğelerinden elde edilebilir. Binalar, işyerinin yerleşim düzeni, çalışanların giyimleri, kullanılan araç ve gereçler gibi.

Kültürün görünen ve sembolik özellikleri, hem kurum kültürünün bir yansımasıdır hem de kurumda güçlü ve olumlu bir kültürün yaratılması için katkı sağlar. Kültürle semboller arasında bir ilişki vardır ve "sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet veya olay"dır(Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000:32).

Normlar ve değerler: Normlar doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar,

standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki fark değerlerin soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır(Başaran, 1982:113,114).

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1995:76).

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt mensuplarınca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Örneğin, kurumda “saygı” önemli bir değerse, amirin yanına randevu alarak gitmek bir normdur(Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000:32). Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken meşru bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982:112; Erdoğan, 1994:133). Ayrıca paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:34-35).

İnançlar, sayıtlılar/varsayımlar, dogmalar: İnançlar, varsayımlar ve dogmalar, örgüt kültürünün özünü ve temelini oluştururlar. Bunlar değişmez hatta tartışılmaz kişiye özgü doğrular ve gerçeklerdir. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:36-37).

Sayıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme biçimlerinin referans çerçevesini oluşturan, **bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere**dir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. **Sayıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verir.**(Bozkurt, 1996:91; Çelik, 1999:137).

Varsayımlarla, inançlar ve değerler arasındaki bağlantıyı şöyle bir örnekle açıklamak mümkündür: bir sosyal birim içerisinde yeni bir durum, görev ya da problemle karşılaşıldığında bunlarla ilgili ilk yaklaşım biçimleri diğer alternatiflere göre daha iyi olanı ya da tercih edileni yansıtan bir “değer” statüsünde olacaktır. Ancak henüz bu değer tüm grup üyelerince benimsenen gerçeği algılama biçimi olarak yer etmemiştir ve diğer grup üyeleri tarafından sorgulanmaya, tartışılmaya hatta reddedilmeye açıktır. Çözüm yolu olarak önerilen bu davranma biçimi eğer uygulamada başarı gösterirse, benzeri uygulamalardaki başarıların sürekliliğine bağlı olarak bir dönüşüm sürecinden geçerek önce inanca ve en sonunda da doğruluk ve geçerliliği zaman içinde kanıtlanmış bir varsayıma dönüşür(Bozkurt, 1996:93).

1.1.3. Örgütsel Kültürü Oluşturan Değişkenler

Antropoloji alanında çalışan araştırmacılar tüm toplum ve toplulukların ortak bir takım sorunlarla karşı karşıya olduğunu belirtmişler, toplumsal yaşamın düzen, istikrar ve sürekliliği için bu sorunların üstesinden gelinebilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu ortak sorunlardan başlıcaları “otoriteyle ilişkiler, bireyle toplum ve grup arasındaki ilişkiler, saldırganlığın kontrol edilmesi, çatışma ve belirsizlikle baş etme, farklı cinsler arasındaki ilişkiler, sosyal eşitsizlikler” gibi konulardır. Bu sorunlar aynı zamanda örgütlerin de çözmesi gereken sorunlar olarak örgüt kültürü kapsamında da ele alınmıştır. (Şişman, 2002:8)

Örgütün kültür yapısı, tüm çalışanlar tarafından yaratıldığından biçimsel değil doğaldır; olması gereken değil var olandır. Örgütün, kültürel yapısını oluşturan değer ve düzgülerin bir kesimi, doğrudan örgüt dışındaki toplumsal çevreden değiştirilmeden; bir kısmı ise değiştirilerek alınır. Ama bu değer ve düzgülerin bir kesimi de örgüt toplumunca üretilir. Örgütün kültürel yapısı, bu değer ve düzgülerin bir örüntüsüdür (Başaran, 2000:294).

Örgüt kültürünün çözümlenmesinde/anlaşılmasında kullanılan kültürel boyutlarla ilgili çok sayıda sınıflandırma vardır. Bu sınıflandırmalara dikkat edildiğinde örgüt kültürünün öğelerinin açıklanmasında benzer kavramların kullanıldığı, farklılıkların anlatılmak istenenlerden çok kullanılan kavramlarla ilgili olduğu, bir yazarın bir kavramla açıklamaya çalıştığı anlamların, diğer bir yazar tarafından başka bir kavramla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Kültür, karmaşık bir kavram olduğundan öğelerine ilişkin sınıflandırmalarda da bu öğelerden herhangi birini veya bir kaçını diğerlerinden tümüyle soyutlayarak ele almak mümkün görünmemektedir(Çetin,2000:128). Aşağıda bu sınıflandırmaların bir kısmından bahsederek, araştırmamızda dikkate alınacak ve kullanılacak kültürel boyutların hangileri olduğunu tespit edeceğiz.

Birbirinden farklı 61 toplum/kültürden araştırmacının katılımıyla gerçekleştirilen bir kültürlerarası liderlik ve organizasyonel davranış araştırması olan GLOBE kapsamında, “kurum değerleri” şu dokuz boyutta incelenmiştir(Alpay, Develioğlu ve Evcimen, 2002:76; Bodur ve Kabasakal, 2002:10):

1.Belirsizlikten kaçınma: Kurum üyelerinin belirsizlikten kaçarak, önceden tahmin edilemeyen olayların belirsizliğini gelenek, töreler ve bürokratik uygulamalar yoluyla ortadan kaldırma derecesi.

2.Güç aralığı: Kurum üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit bir biçimde dağılmasını bekledikleri yada eşitsizliğin ne derece kabul gördüğüyle ilgili boyut.

3.Geleceğe yönelim: Kurum üyelerinin planlama, geleceğe yatırım gibi geleceğe yönelik davranışlarda bulunma derecesi.

4.İnsani yaklaşım: Bir kurumun üyeleri arasında ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramları desteklediğini ve teşvik ettiğini belirten boyut.

5.Toplulukçuluk-1(Kuruma ve gruba bağlılık): Kurum uygulamalarının takım çalışmasını ve ödüllerin toplu olarak dağıtımını ne kadar desteklediğiyle ilgili boyut.

6.Toplulukçuluk-2(Aileye bağlılık): Aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğunu gösteren boyut.

7.Performansa önem verme: Kurumun performansı artırmayı ve mükemmeye erişme isteğini destekleme derecesi.

8.Cinsiyetler arası eşitlikçilik: Kurumun cinsiyet rolleri arasındaki farkı en aza indirmesi, cinsiyet ayrımcılığı yapmaması ile ilgili boyut.

9.Fikrini ortaya koyma: Kurum üyelerinin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarının gösteren boyut.

Schein'a göre, örgütsel kültürün temelini oluşturan özellikler şöyledir(Gümüşsuyu, 2005:32,33);

1.Kişisel özerklik: Örgüt üyelerinin sahip oldukları sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel girişimde bulunma, inisiyatif kullanma fırsatları,

2.Yapı: Çalışanların davranışlarını kontrol etmek için kullanılan kural ve düzenlemelerin yoğunluğu,

3.Destek: yöneticiler tarafından astlara sağlanan yardımın derecesi,

4.Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi,

5.Performans ve ödül: Örgüt içinde ödüllerin işgören performansına bağlı olarak dağıtılma derecesi,

6.Çatışma toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği,

7.Risk hoşgörüsü: Çalışanların yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Gordon ve Cummings ise benzer bir sınıflandırmayı şu şekilde yapmıştır(Gümüşsuyu, 2005:32,33):

1.Bireysel inisiyatif: Bireylerin örgütteki tutumları ve karara dönüşen özgürlük ve yönetsel sınırlamalardan bağımsızlık derecesi, yani bireysel sorumluluğun üstlenilme derecesi,

2.Risk ve belirsizliğe yönelik esneklik: Bireylerin atak, yenilikçi ve riske yönelik olumlu tutum göstermek üzere teşvik edilme derecesi,

3.Yönlendirme: Örgütte amaçların ve başarı derecelerine ilişkin beklentilerin açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konma derecesi,

4.Bütünleştirme: Örgüt birimlerinin birbirleriyle uyumlu bir biçimde faaliyet gösterme yönünde teşvik edilme derecesi,

5.Yönetim ve ilişkiler: Yöneticilerin astlara açık iletişim, yardım ve destek sağlama derecesi,

6.Kontrol: Kural ve diğer düzenlemeler ile astların davranışlarını denetime yönelik olarak kullanılan doğrudan gözetim miktarı ve kullanılma derecesi,

7.Özdeşleşme: Örgüt çalışanlarının kendilerini bir çalışma grubu ya da bir profesyonel uzmanlık alanından çok örgütün bütünüyle özdeşleştirme derecesi,

8.Ödül sistemleri: Ödül dağıtımının (maaş, terfi vb.) belirlenen başarı ölçütlerine dayandırılma derecesi,

9.Çatışma yönetimi: Örgüt çalışanlarının diğerleri ile çatışmalarını ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilme derecesi.

Özkalp ve Kirel örgüt kültürünü oluşturan on temel karakteristik olduğunu öne sürmektedir(Özkalp ve Kirel, 2001:179-180):

1.Bireysel katılım veya teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,

2.Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmesinin sınırları,

3.Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,

4.Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,

5.Yönetim desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,

6.Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,

7.Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,

8.Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,

9.Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerine savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,

10.İletişim kalıpları: Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları.

Paul D. Reynolds, örgüt kültürü konusunda yapılmış olan çalışmalar ve araştırmaları inceleyerek hepsinde ortak olan noktaları bir araya toplamış ve kültür öğelerinden bazılarını ölçebilen 5'li Likert ölçeği şeklinde 14 tanım halinde geliştirmiştir. Reynolds'ın yaptığı incelemeler sonucu örgütsel kültür öğeleri olarak belirlediği 14 tanım şöyledir (Gürçay, 1994:100-105).

- Dışsallıktan içsellığe: Değerler
- İş Merkezli Olmadan İlişki Merkezli Olmaya: Normlar
- Güvenlikten Riske: Normlar
- Benzerlikten Farklılığa: Değerler
- Bireysel Ödülden Grup Ödülüne: Normlar
- Bireysel Kararlardan Grup Kararlarına: Değerler
- Merkeziden Merkezi Olmayan Karar Vermeye: Değerler
- Anlık Planlamadan Sürekli Planlamaya: Örf
- Değişmezlikten Yenilikçiliğe: Değerler
- İşbirliğinden Rekabete: Normlar
- Basit Örgüt Yapısından Karmaşıklığa: Değerler
- Gayri Resmiden Resmi Süreçlere: Normlar
- Yüksek Düzeyde Bağlılıktan Düşük Düzeyde Bağlılığa: Sosyalizasyon
- Örgütsel Bilgisizlikten Bilgiye: Sosyalizasyon

Robbins ise bunu bir örgütün kültürünü belirleyebilecek on temel karakteristikle ifade etmiştir(Gürçay ve Tozkoparan, 1996:74; Aydoğan, 2004:7). Örgüt kültürü; çalışanların bu karakteristikleri nasıl algıladıkları ile

ilgili olarak oluşacağından, tüm bu özellikler farklı örgüt yapılarında farklı oranlarda uygulama alanı bulmakta ve her örgütte kendine özgü kültürel yapı oluşmaktadır(Gürçay, Tozkoparan, 1996:75.)

1.Kişisel inisiyatif: Bireylerin sorumluluk dereceleri ve işleri konusunda sahip oldukları inisiyatif kullanma özgürlüğü,

2.Risk alma derecesi: Örgüt üyelerinin işlerini yaparken ne ölçüde risk üstlendikleri,

3.Örgütsel amaçlar: Örgüt tarafından açık bir biçimde belirlenmiş amaçlar,

4.Uyum sağlama: Tepe yönetim tarafından birimler arası uyum için verilen destek,

5.Yönetim desteği: Üstlerin astlarla kuracağı doğrudan iletişim ve danışmanlık desteği,

6.Kontrol: Mevcut kural ve düzenlemelerin sayısı ile bürokratik yapılaşma oranı,

7.Kimlik tanımı: Örgüt üyelerinin kendilerini bireysel olarak değil, örgüt bütünüyle birlikte algılaması ve bu doğrultuda hareket etmeleri,

8.Ödül sistemi: Örgüt içi yükselmenin ve ücret sisteminin, iş başarımına göre düzenlenmesi,

9.Eleştiriye açık olma: Örgütün, üyeleri tarafından eleştirilebilir bir yapıya sahip olması,

10.Örgüt içi iletişim: Otoritenin örgütsel iletişimi ne derece etkilediği.

Enver ÖZKALP ise çeşitli yazarların eserlerinden derleyerek örgüt kültürünü oluşturan on unsur tespit etmiştir. Bu unsurların toplamı genelde

örgütün kültürünü oluşturur ve örgüt kültürü işgörenlerin bu 10 karakteristiği ne şekilde gördüklerine veya algıladıklarına göre değişir. Aşağıda bu 10 karakteristik ve kısa açıklamaları verilmiştir(Özkalp, 1995:62).

1.Bireysel Katılım ve Teşebbüs/Bireysel İnisiyatif: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,

2.Risk Toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,

3.Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,

4.Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,

5.Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi

6.Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,

7.Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,

8.Ödül Sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,

9.Çatışma Toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,

10.İletişim Kalıpları(Communication Patterns): Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,

Diğer bazı yazarların örgütsel kültür boyutlarına yönelik sınıflandırmaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir(Danışman ve Özgen2003:110; Özkalp, 1995:72; Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000:27-29).

TROMPENAARS	HOFSTADE, NUIJEN, OHAVY ve SANDERS	KABANOFF
Çalışanlar arasındaki ilişkiler Otoriteye yaklaşım Düşünme ve öğrenme tarzları İnsanlara yaklaşım Değişme tarzları Motive etme ve ödüllendirme tarzları Eleştiri ve çatışma çözme	Süreç-sonuç eğilimi Kişi-iş eğilimi Dar görüşlülük-profesyonellik Açık-Kapalı sistem Gevşek-katı kontrol Normatif-pragmatik	Otorite Liderlik Takım çalışması Bağlılık Ödüller Normatif Katılım Performans Bağlantı

Tablo-1: Bazı Örgütsel Kültür Araştırmalarında Tanımlanan Kültürel Boyutlar.

Bu çalışmada örgüt kültürünün boyutlarıyla ilgili olarak yukarıda sıralanan ve daha önce araştırmacılar tarafından kullanılmış olan kavramlar incelenmiş, örgüt kültürünün boyutları bu çalışma için “Çatışma Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Rekabet, Örgütsel Güven, İletişim, Yaratıcılık, Güçlendirme ve Otorite” olarak belirlenmiştir. **Bu kültürel boyutların içeriği daha sonraki başlıklar altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.**

1.1.3.1. Çatışma Stratejisi

Bu kültürel boyut örgütün çatışmaya nasıl baktığı ve daha da önemlisi çatışmalar karşısında hangi stratejiyi benimsediğiyle ilgili olup, örgütün çatışmalara tolerans derecesini de içeren bir kavramdır.

Her canlı, bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsan bakımından da çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanmaktadır(Erdoğan,1996,146). Örgütsel ortamda ise çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerinin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır(Eren,2001:398).

Çatışma, bireysel ya da grupsal farklılığın bir ürünüdür. Bu durum kişiler arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, algılama farklılıkları gibi farklılıklar nedeniyle ortaya çıkar. (Aksoy ve Kaplan, 2005:135; Koçel, 2003:533; Ertürk, 1994:124)

Çatışma kelime anlamı olarak olumsuz anlamlar taşımaktadır. Yapılan bir çalışmada organizasyon üyelerine çatışma hakkında görüşleri sorulduğunda, anlık olarak ilk akıllarına gelen fikirlerin olumsuz içerikli olduğu görülmüştür. Örneğin, “stres, kızgınlık, çalışma ortamının huzursuzluğu, kazananlar-kaybedenler, saldırı, kavga, tehdit” vb. çağrışımlara daha çok rastlanmıştır. “Açıklama, sorunların çözüme ulaşması, hoşgörü, problem çözümü, yenilik yaratma” gibi ifadeler ise daha nadir ve biraz düşündükten sonra ortaya çıkmaktadır(Regnet, 1999:12). Bu önyargıları oluşturan çok farklı faktörler olabilir ve farklı koşullarda olumlu çağrışımların daha fazla olduğu da gözlemlenebilir. Ancak bu durum her konuda olduğu gibi “çatışma” konusunda da kuvvetli önyargıların olduğunun göstergesidir. Yönetim tarihinde de uzun zaman çatışma olgusuna yönelik olumsuz önyargılar hâkimken; modern yönetim anlayışında “çatışma” kavramının anlamı değişiklik göstermiştir. Stephen P. Robbins örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde duran üç temel yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar; geleneksel, insan ilişkileri ve etkileşimci (interactive) yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 2001, 274).

Geleneksel Yaklaşım: Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymış, çatışmayı, örgütü amaçlarına ulaşımdan alıkoyan ve örgütü ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakan bir süreç olarak tanımlamıştır. Çatışmanın; kaynakların heba olmasına, çalışanların kendilerini kötü hissetmelerine sebep olduğu değerlendirilmiştir. Yaklaşım göre; çatışan her neyse (fikir, duyu, amaç...) çatışma arttığı sürece bireysel ve örgütsel amaçları tehdit eder. Güçlü çatışma hem örgütsel iletişimi zorlaştırır hem de örgütün verimliliğini ve etkinliğini azaltır. Çatışmanın vücut bulması; evrensel yönetim ilkelerinin örgütün yönlendirilmesinde kullanılmamasına ve

yöneticilerin örgütsel iletişim fonksiyonunu iyi yürütememelerine bağlıdır(Şimşek, Akgemci ve Çelik,2001:238).

Sonuç olarak bu yaklaşım, çatışmanın olumsuz sonuçlar doğurduğunu vurgular. Çatışmaların tamamen kaldırılması ya da çatışmaya sebep olabilecek olayların yaşanmaması için gayret gösterilmesini; çözölemeyen çatışmalar için baskıcı yöntemlerin uygulanmasını önerir(Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999:222).

Bu görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla tutarlıydı. Hawthorne'da yapılanlar gibi çatışmalardan sağlanan bulgulardan yola çıkılarak, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinme ve isteklerine duyarlı olamaması gibi şeylerin sonucu oluşan ve işlevsel olmayan bir sonuç olduğu ortaya konmuştur(Solmuş,2001:40).

Davranışsal Yaklaşım: Davranışsal yaklaşım, çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşum olduğu fikrindedir. Davranışsal yaklaşımın taraftarları çatışmalara bireysel ya da grupsal farklılıkların yol açtığını, çatışmayı yok etmeye çalışmanın bu farklılıkları yok etmeye çalışmakla eş anlamlı olduğunu öne sürmüş ve bunu gerçekleştirmenin imkânsızlığını belirtmişlerdir. Ayrıca olumlu fırsatlar yaratan çatışmaların desteklenmesinin örgüt lehine sonuçlar üreteceğini öne sürmüşlerdir(Baysal ve Tekarslan, 1996:308).

Etkileşimsel Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre çatışma; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, medeni düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı doğurabildiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de doğurabilir(Güney vd,2001:87). Ne şekilde sonuçlanacağı anlaşılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Yönetilebilirse çatışma, her düzeydeki insan faaliyetlerinde olumlu, yapıcı sonuçlar üretecek enerjiyi serbest bırakır(Bumin, 1990, 4).

Etkileşimsel yaklaşım davranışsal yaklaşımdan farklı olarak olumlu olan çatışmaları destekler. Bu yaklaşıma göre sağlıklı olan her örgütte her zaman görüş ayrılıkları ile çatışmalar olur ve bu farklılıklardan yenilikler doğar. Bu görüş; çatışmaların olumlu yada olumsuz sonuçlarının olabileceğini, yönetilip belli bir düzeyde tutulursa olumsuz sonuçlarının, zararlı etkilerinin azaltılıp, olumlu sonuçlarının yarattığı fırsatların değerlendirilebileceğini savunur(Baysal ve Tekarslan,1996:309).

Etkileşimsel yaklaşım, yüksek seviyede örgütsel performansın orta seviyede çatışma düzeyinde mümkün olabileceğini savunur. Çatışma seviyesi çok yüksek yada çok düşük olursa örgütsel performans minimum düzeyde olur(Akkirman, 1998:1). Örgütte durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişme tohumları atabilecek düzeydeki çatışmalar optimal çatışma düzeyini ifade eder(Akkirman, 1998:4).

Bu yaklaşım doğrultusunda örgüt yönetimlerinin amacı, çatışmayı kaldırmak değil ortaya çıkan enerjiyi örgüte fayda sağlayacak biçimde yönetmek olmalıdır. Bu enerji; işbirliği, beraber çalışma ve birbirine destek verme sürecinden geçirilerek örgüte sinerjistik güç katılabilir. Aksine, çatışmanın olmadığı bir örgüt durağan olacak ve grup üyelerine çok fazla yarışma fırsatı ve kendisini geliştirme olanağı tanımayacaktır(Aksoy ve Kaplan, 2005: 135).

Çatışma konusunda açıklanan üç yaklaşımdan; geleneksel ve davranışsal/insan ilişkileri yaklaşımlarının klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, etkileşimsel yaklaşımın ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği söylenebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşım “geleneksel” ve üçüncü yaklaşım da “modern” yaklaşım şeklinde sınıflandırılabilir. Bu yaklaşımlar karşılaştırmalı olarak Tablo-4’te açıklanmıştır(Şimşek ve Diğerleri,2001,240; Bumin,1990:8).

GELENEKSEL YAKLAŞIM (GELENEKSEL VE DAVRANIŞÇI YAKLAŞIM)	MODERN YAKLAŞIM (ETKİLEŞİMCİ YAKLAŞIM)
Çatışmadan kaçınılabilir.	Çatışmadan kaçabilmek mümkün değildir.
Şartlar ne olursa olsun çatışma istenmez. Bundan dolayı ya çözülmeli yada tamamen ortadan kaldırılmalıdır. Bu, yönetimin temel görevidir.	Çatışma, örgütler için yararlıdır ve desteklenmelidir ancak kontrolden çıkmaması için yönetilmesi gerekir.
Çatışma, taraflar arasında güven, anlayış ve işbirliğinin azalmasına yol açar. Örgütün işleyişini ve performansını olumsuz etkiler.	Çatışma, değişimin bütünleştirici bir niteliğidir.
Çevresel faktörler çatışmaya sebep olur.	Çatışma; örgüt yapısı, amaç, değer, algı ve sorunlarla bakış açısındaki farklılıklar vb. nedenlerle ortaya çıkar.
Bireyler içlerindeki kötülük eğiliminden dolayı çatışmaya taraf olurlar.	İnsanın doğasında, işbirliği, güven ve iyilik vardır.

Tablo-2: Geleneksel ve Modern Yaklaşımın “Çatışma” Algılaması.

Modern yönetim anlayışı tarafından benimsenen görüş, çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da bastırmak yerine, örgütteki çatışmaların yönetim tarafından tanınmasını ve örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır(Akkirman,1998:2). Bu durumda yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, fakat bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını en alt düzeye indirmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışmak olmalıdır. Böyle bir yönetim anlayışı; yokluğu halinde örgütün etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını engelleyen örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını özendirmeyi bile içerebilir(Şimşek ve Diğerleri,2001,241).

Çatışma Stratejileri

Örgütsel çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinde çatışmaya bakış açısının önemi büyüktür. Örneğin, çatışma olgusunu kabul etmeyen bir yönetsel yaklaşımın çatışmanın çözümü için ortaya koyacağı tavrı; çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul eden yaklaşımın tavrı değişik olacaktır(Çağlar, 2002:34). Çatışmanın yönetimiyle ilgili olarak kullanılan yöntemler, çeşitli kaynaklarda farklı isimlerle yer almaktadır. Bunlardan

bazıları şöyledir (Ataman, 2001:481-482; Dinçer ve Fidan, 1996:367-368; Eren, 2000:539-543; Erdoğan, 1996):

- Bilmezlikten gelme veya kayıtsız kalma,
- Geciktirme,
- İnandırma,
- Yumuşatma,
- Kura çekme,
- Sorun çözme,
- Hakemin görüşüne başvurma,
- Politik yaklaşımlar,
- Pazarlık etme karşılıklı ödün verme,
- Oylama,
- Çatışmaların etkilerini değerlendirme,
- Meşgul etme,
- Yeni olanaklar yaratma,
- Kaynakların artırılması,
- Üstün amaçlar,
- Uzlaşma,
- Güç kullanma,
- Kaçınma,
- Davranışsal eğitim verme,
- Taviz verme,
- Grup veya bireylerarası ilişkileri artırma.

Çatışma yönetiminde kullanılan “yöntem”lerle ilgili olarak birçok farklı kavram kullanılmakla birlikte, bu yöntemlere göre daha kapsayıcı olan, çatışmayı algılama ve çözmede genel yaklaşımları temsil eden “kaçınma, uyum sağlama/taviz verme, uzlaşma, hükmetme/güç kullanma, problem çözme” (Pelit, 2005:80-81) kavramları çatışma stratejileri olarak adlandırılabilir.

Güç Kullanma / Hükmetme: Güç kullanma/hükmetme yaklaşımında çatışmalar, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılmasıyla çözümlenir. Bu yolu izleyen yönetici, baskıcı ve saldırgan bir tutum sergilemekte, çatışmayı çözmekten ziyade güç kullanarak bastırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu davranış tarzı taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın hayal kırıklığına ve düşmanca tavırlar içine girmesine neden olmaktadır(Özer,2000:17-47; Yalçın ve Erçen, 2004:212.)

Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu örgütlerde hükmetme yöntemi yaygın olarak kullanılır ve yöneticinin, çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur(Pelit,2005:82).

Uyum Sağlama: Bu tepkide bulunan kişiler ise diğerlerinin çıkar ve isteklerini, kendi çıkarlarını göz önünde tutmadan yerine getirmeye, gerekli şeyleri kabul etmeye yatkındırlar. Ne yazık ki bu tutum kişi ve şirketleri mutsuzluğa hatta daha sonraları başarısızlığa itmektedir. Aslında kişi veya grupların bu tavrı sergilemekteki amaçları genelde arkadaşlık ve iyi niyet ilişkilerini korumak adına gerekirse ticari menfaatlerinden vazgeçmektir. Ancak bu tip bir yaklaşım karşı tarafa avantaj vermekte ve kötüye kullanıma açık bir kapı olarak kendini sergilemektedir. Kişiler özgüven eksikliği nedeniyle bu tarzda davranışlara girerler, ancak bu yaklaşım bir süre sonra kişide huzursuzluk ve gerginliklere neden olacak ve bu da bir başka çatışma ile sonlanacak, dolayısıyla çatışma çözülemediği olacaktır(Yalçın ve Erçen, 2004:212).

Kaçınma: Duygusal olarak zayıf kişilerin stresten kurtulmak için tercih ettikleri bir davranış tipidir. Aslında ortada her iki tarafın da gördüğü veya algıladığı bir çatışma vardır. Ancak daha az stres yaşamak için taraflar bunu ifade etmekten kaçınırlar(Yalçın ve Erçen,2004:212).

Bu yaklaşımı benimsemiş bir yönetici, şahit olduğu çatışmalarda açıkça taraf olmaz, çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez ve çatışmayla

ilgili kararları geciktirir(Koçel, 2003:543). Diğer bir deyişle böyle bir yaklaşımın sahibi, hem iddiasız hem de işbirliğinden uzak bir tavır sergiler(Özkalp ve Kirel, 1996:322).

Sürekli böyle davranan kişi ya da gruplarda bir süre sonra işle ilgili hayal kırıklığı olacaktır. Bu da onların işten ayrılmalarına ya da işi savsaklamalarına neden olacak ve çatışmanın çözülme olasılığı azalacaktır(Yalçın ve Erçen,2004:212).

Uzlaşma: Bu yöntemde kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Çatışma içinde bulunan taraflar, verebilecekleri ödünü verip, elde edebilecekleri avantajları elde ettiklerine inandıklarında çatışma çözümlenmiş ya da dindirilmiş olur(Ertürk, 1994:139).

Burada kişi kendi önceliklerini gözetirken diğerlerinin önceliklerini de göz önünde tutan bir yaklaşıma sahiptir. Bu tip bir yaklaşımla çatışma kişiler arasında kendiliğinden çözülecek ve biçimsel olmayan ilişkiler zarar görmeyecektir, dolayısıyla iletişim de aksamayacaktır. Kişilerin bu tip bir yaklaşım sergilemeleri yani diğer tarafın ihtiyaçlarını da gözütecek şekilde davranması özgüvenin yüksek olduğu ve tatminsizliklerin olmadığı ortamlarda yaşanması daha muhtemel bir durumdur(Yalçın ve Erçen,2004:212).

İşbirliği: Her iki tarafın da tam anlamıyla ilgilendiği konuların masaya yatırıldığı tutumdur. Yani daha çok kişilerin problem çözücü bir tavır takınmaları durumunda sergilenen davranış alternatifidir. Bu yaklaşımda olan kişiler bir suçlu ya da yanlış aramaktansa “sorunu nasıl çözeriz, nasıl davranırsak problem çözülür” kaygısı güderler(Yalçın ve Erçen,2004:212; İbicioğlu, 2001:99-114). Mevcut soruna ilişkin örgütsel ve kişisel çıkarlar dengede tutularak çözüm aranan bu yöntemde “kazan-kazan” yaklaşımı etkilidir(Budak,2003:61). Böylece her iki tarafı da tatmin edecek yenilikçi çözümlerle farklılıkları örgütsel amaçlar doğrultusunda birleştirmek amaçlanmaktadır(Batlaş, 2005).

Çalışmamızda örgütlerde çatışma durumunda “hükmetme, taviz verme, uzlaşma, kaçınma, problem çözme/işbirliği” stratejilerinden hangisinin daha çok tercih edildiğini belirlemeye yönelik sorular hazırlanmış(EK-1), soruların oluşturulmasında ilgili çalışmalardan, özellikle de Yalçın ve Erçen(2004)’ in ve Pelit(2005:90)’in anketinden, faydalanılmıştır.

1.1.3.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel kültür çalışmalarında “Toplulukçuluk”, “Kimlik”, “Özdeşleşme”, “Bağlılık”, “Örgütsel Bağlılık” gibi kavramlarla tanımlanan kültürel içerik, bu çalışmada “ÖRGÜTSEL BAĞLILIK” kavramı altında değerlendirilmiştir.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdüünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır(Balay, 2000:12-13).

Bağlılık, örgütler için sonuçları ve etkileri açısından önem taşıyan bir konu olarak örgütsel davranış alanında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık; örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların göstergesidir(Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005:124; Erdil ve Keskin, 2005:9,10). Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı kurumun amaç ve değerlerini benimseyerek, kendini sorumlu hissetmesi durumudur(Ceylan ve başk., 2002:243).

Literatürde örgütsel bağlılığın; performans, iş kalitesi ve işin bitirilme süresi, müşteri odaklılık, verimlilik, öğrenme ve değişime çabuk cevap verebilme, değişim isteği, iletişim, fikir üretebilme, örgütsel vatandaşlık davranışı, fazladan rol davranışları ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunulması kavramları ile aynı yönde; devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devri ve işten

ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005:126;);

Örgütsel bağlılığı zayıf olan çalışanlar, üyesi oldukları örgütte çalışmaktan zevk almazlar, sorumluluk almada istekli olmazlar, yollarına çıkan engellere karşı fazla direnme çabası göstermezler, örgüt için fedakârlığa girmezler. Bu tür çalışanların ödüllerle motive olmayacakları ve istifa etme alternatifini daha fazla değerlendireceklerini söyleyebiliriz. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların, örgütsel bağlılığı zayıf olan çalışanlara göre, örgütlerine katkıları genel olarak daha fazla, verimlilikleri daha yüksektir(Ceylan ve başk., 2002:243).

Örgütsel bağlılık, işletmeler için olası sonuç ve etkileri açısından örgütsel davranış alanında çokça tartışılan bir konudur(Arı, 2003:7). Örgütsel bağlılık kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çalışmaları önem kazanmıştır. Yapılan birçok araştırma sonunda, örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir(Wasti,2000:409; Baysal ve Paksoy, 1999:220). Bu bağlamda Meyer ve Allen'in modeli kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılığın üç boyutu, duygusal, devamlılık ve biçimsel(normatif) bağlılık olarak adlandırılmıştır(Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005:125,126; Erdil ve Keskin, 2005:9,14; Sağlam Arı, 2003:8; Çetin, 2004:95-97; Balay, 2000:18);

Duygusal Bağlılık: Bu durumda çalışanlar örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Birey çalıştığı örgüte duygusal bağlılık duyar çünkü örgütte kalmak istemektedir, duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içerisinde olma, örgütle özdeşleşme ve örgüte gönüllü katılım duyguları içinde olmayı ifade etmektedir. Aslında bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Bu tip çalışanlar ek sorumluluklar almak için gönüllüdürler.

Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma, örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek, örgüt kimliğiyle kimliklenme “duygusal bağlılığın” göstergeleridir (İbicioğlu, 2000:14,15).

Devamlılık Bağlılığı: Devamlılık bağlılığı, örgüte o güne değin yapılmış olan, artık karşılığı beklenen yatırım ve çabalar dikkate alınarak, ayrılmanın maliyetlerini göze alamamak sonucu sergilenen bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü için “rasyonel bağlılık” ifadesi de kullanılmaktadır. Bu kişilerin bazıları iş bulamamaktan ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise sağlık, ailevi nedenler ya da emekliliğin yakın olması gibi nedenleri vardır. Bu tür kapana kısılmış çalışanlar yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamadıkları için kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavırlar sergilerler ve yöneticiler için sorun oluştururlar.

Biçimsel Bağlılık: Biçimsel bağlılık, personelin, işten ayrılmanın, örgütü yada işvereni yarı yolda bırakmak olacağı düşüncesi ile örgütte kalıp çalışmanın “doğru” ve “yapılması gereken” bir davranış olacağı şeklindeki yükümlülük hissine dayanmaktadır. Burada sadakatin bir erdem olduğu düşüncesi ile hareket edilmektedir.

Meyer ve Allen; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan örgüte yüksek düzeyde duygusal bağlılık hissederken, aynı zamanda örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir (Çakar ve Ceylan, 2005:52-66).

Benzer şekilde Bragg, örgütsel bağlılığı; “İstenen Bağlılık, Zorunlu Olan Bağlılık, Olması Gerektiğine İnanılan Bağlılık, Bağlılığın Olmama Durumu” olarak (Çetin, 2004:94); Mowday, Steers ve Porter ise “değer bağımlılığı” ve “devam bağlılığı” boyutlarına göre incelemiştir (Kinyaz ve başk., 2002:796)

Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Kısaca özetlemek gerekirse uyum, örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir, bu durumda kişinin gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği bir şeyi yapması söz konusudur. Özdeşleşme, bağlılığın ikinci aşamasıdır, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bütünleşmesidir. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İçselleştirme, bağlılığın son aşamasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur(Balcı, 2000:28–29).

Buchanan'ın yaptığı sınıflandırmaya göre ise; örgütsel bağlılık; örgütsel özdeşleşme, örgütsel bütünleşme ya da katılım duygusu, örgüte karşı sadakat olarak belirtilmektedir. Özdeşleşme, bireyin görev aldığı örgütün amaçlarını benimsemesi, kendini örgütle tanımlaması ve örgütten gurur duymasıdır. Örgütle bütünleşme veya katılım duygusu, işin gerektirdiği rol ve faaliyetleri benimsemek ve onlarla bütünleşmektir. Sadakat ise, örgüte karşı bir aidiyet duygusu içinde olma ve örgütte kalma isteği duyma olarak ifade edilmektedir. (Ergeneli ve Arı, 2005:125; Balay, 2000:24).

Sıralanan sınıflandırmalara bakıldığında içerik olarak birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir. Çalışmamızda da örgütsel bağlılığın bileşenleri “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık” olarak kabul edilmiş ve sorular bu üç bileşeni ölçecek şekilde tespit edilmiştir.

1.1.3.3. Örgütsel Rekabet

Örgütsel kültür çalışmalarında “Birleştirme”, “Bütünleştirme”, “Uyum sağlama”, “işbirliği”, “İşbirliğine-bireysel başarıya önem verme”, “İnsani yaklaşım”, “Bireysel kararlara-grup kararlarına önem verme”, “Bireysel ödül-grup ödül” ve “İşe-kişilere önem verme” gibi kavramlarla tanımlanan kültürel içerik, bu çalışmada “Örgütsel Rekabet” kavramı altında değerlendirilmiştir. **“İşbirliğine-bireysel başarıya önem verme” ve “İşe-kişilere önem**

verme” kavramları ise “Örgütsel Rekabet” kültürel boyutunun alt boyutları olarak kabul edilmiştir.

Bütün örgütler için sınırlı kaynakların paylaşımı önemlidir. Örgütte bu sınırlı olanaklara ulaşabilmek için bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet önemli bir stres kaynağıdır. Stres, insana çevredeki uyaranlar karşısında daha iyi davranma fırsatını verir ve stresin olmadığı durumda birey çevreden gelen etkilere tepki vermeye yetecek enerjiden yoksun demektir. Yani sıfır stres ölümcüldür. Aşırı stres de ölümcül olabilir. Çünkü bu durumda birey aşırı enerji sarf etmekte ve sonunda tükenmektedir. Sonuç olarak rekabet, bireyi gelişmeye yöneltir, fakat aşırı rekabet örgütü yaşanmaz hale getirebilir. Bu nedenle örgütlerde rekabetin ölçüsü uç noktalardan uzak durmak olmalı; her bireyin kaldırabileceği ölçüde (optimum) stres ile doyumlu ve olumlu bir hayat sağlanmalıdır².

Örgütsel rekabet örgütteki gruplar arasındaki ilişki üzerinde de etkilidir. Rekabet arttıkça grup içinde üyeler daha sıkı bir şekilde kaynaşır, gruba bağlılık artar ve gruplar üyelerinden daha fazla bağlılık ve uyumluluk talep eder. Grup atmosferi, eğlenceye dönük olmaktan çıkıp, işe ve göreve yönelik olmaya başlar. Liderlik, demokratik olmaktan çıkarak otokratik olmaya yönelir ve grubun otokratik liderliğe karşı hoşgörüsü artar.

Gruplar arası ilişkilerde rekabet arttıkça, her grup diğer grupları düşman gibi görür. Grupların algılamaları bozulur, yalnızca kendilerinin en iyi yönlerini görüp, zayıf yönlerini inkâr ederler; diğer grupların da yalnızca en kötü yönlerini görerek, kuvvetli yönlerini görmezlikten gelirler. Diğer gruba olan düşmanlık arttıkça, o grupla mevcut etkileşim ve haberleşme azalır; bu nedenle karşı taraf için birtakım olumsuz basmakalıp fikirler geliştirmek kolaylaşır ve algısal yanlışlıkları düzeltmek daha da güçleşir.

² Rekabet ve Stres, http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=1789&baslik=stres_nedir_&i=stres

Bir örgütte bireysel olarak ön planda olmak, bireysel olarak kazanmak önemliyse ve grupça kazanılan başarılar görmezden gelinirken bireysel başarılar ödüllendiriliyorsa çalışanların işbirliğine değil rekabete yönelmeleri beklenir. Bu da grup çalışmalarını imkânsız kılar. Bu nedenle işbirliğini teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak gerekir.

Michigan araştırması olarak bilinen çalışmada, araştırmacılar etkin olmayan bir üstün, etkin bir üstten nasıl ayrılacağını belirleyen ast davranış bilgilerini toplamış ve analiz etmişlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışlarını "Görev merkezli" ve "Çalışan merkezli" olmak üzere iki kısımda değerlendirmişlerdir(Keçecioğlu,1998:121;Acar, 1997:365).

Görev ve üretim merkezli bir anlayışta üst, birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde dururken, bunun için genellikle yüksek baskı kullanır. Görevin etkin olarak icrası önemli olduğundan bütün dikkat çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerinde toplanmıştır. Çalışan merkezli anlayışta ise yöneticiler astlarıyla doğruluk ve saygı atmosferi oluşturmaya çalışırlar, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlarlar(Keçecioğlu, 1998:121,122).

Benzer bir tanımlama Ohio State araştırmalarında da yapılmıştır. Araştırmanın bulgularından liderlikle ilgili iki boyutun ortaya çıktığı görülmüştür. Bunlar, "İlgi" (insana yönelim) ve "Yapıyı harekete geçirme" (göreve yönelim) boyutlarıdır. İlgi boyutu bireyin ihtiyaçlarını, bireylerarası ilişkileri dikkate almayı ve önemsemeyi ifade ederken, yapıyı harekete geçirme boyutu ise görevi, kurumun amaçlarını önemsemeyi ifade etmektedir(Sadullah, 1997:107).

"İşbirliğine-bireysel başarıya önem verme" ve "İşe-kişilere önem verme" alt boyutlarıyla değerlendirilen "Örgütsel Rekabet" boyutundan yüksek puan alınması, araştırma yapılan kurumda rekabet düzeyinin yüksek olduğunu göstermeyecektir. Çünkü yapılan puanlama, yüksek rekabete yüksek puan

verecek şekilde değil, modern yönetim anlayışının benimsediği optimum rekabet durumuna yüksek puan verecek şekilde yapılmıştır.

1.1.3.4. Örgütsel Güven

Karşılıklı anlayış, ortak değerlerden oluşan sosyal sermaye, örgütler için çok önemlidir. Diğer bir tanımla örgütün insanda canlandırdığı duygular olan sosyal sermayenin ana ögesi olan güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir(Demircan ve Ceylan, 2003:140)

1.1.3.4.1. Örgütsel Güven Kavramı

Hoy ve Kupersmith (1985) güveni, bir çalışma grubunun diğer kişi, grup ve örgütlerin söylediği sözlere, yaptıkları işlere ve bulundukları vaatlere güvenebilmek için genel bir beklentisi olarak tanımlamaktadırlar (Güçlü ve Özden, 2000:71).

Güven tanımları incelendiğinde, kavrama ilişkin temel noktalar şöyledir(Sağlam Arı, 2003:5; Erdem ve Özen İşbaşı, 2000:634; Ünsal, 2004:25).

- Güven durumunda güvenen kişinin tehlikeye açıklığında ve savunmasızlığında artış olması,
- Güvenilen kişinin davranışlarının güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi,
- Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması,
- Bu olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyiniyetlilik gibi) ve bunlara yönelik değerlendirme ile algılardan etkilenmesi,
- Güvenin risk ve zarar görme ihtimali içermesi,
- Risk alma isteği olması,
- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması ve zamanla gelişmesi.

Batlaş(2000:57-59), bir insanın güvenilir kabul edilmesi için; kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi (özü-sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması, kendisine yönelik beklentileri karşılaması gerektiğini belirtmektedir. Bununla beraber güven yaratılması için beklentilerin açıkça ortaya konulması büyük önem taşımaktadır.

Güven oluşturmada **açıklık, işbirliği, tutarlılık ve bencil olmamak** çok önemlidir. Güvenilir insanların güvenli ve diğer insanları düşünen, tam karşısında yer alan kişilerin ise genellikle bencil ve güvensiz kişiler oldukları söylenebilir(Yılmaz, 2004).

Örgütsel güveni oluşturan faktörlerden biri de çalışanların yetenekli olması ve yetenekli olduğuna dair duyulan inançtır. Profesyonellere, profesyonel olmayanlardan daha yüksek düzeyde güven duyulmakta ve bu yüzden daha az kurallarla çerçevelenmiş bir ortamda faaliyet gösterilmektedir(Fukuyama, 2000:239,240).

Doney, Canon ve Mulley; güven literatürü üzerinde yaptıkları araştırmada, güveni belirleyen başlıca dört unsur üzerinde durmuşlardır. Bunlar; **“yetenekli olmak, ilgili olmak, açık ve dürüst olmak, tahmin edilebilir olmaktır**(Günaydın, 2001: 13).

Mayer, Davis ve Schoorman, geliştirmiş oldukları güven modelinde; güvenilirlik kavramını **“yetenek, iyilik ve tutarlı kişilik”** gibi üç değişkenle açıklamaktadır. Altun’un çalışmasında ise güveni oluşturan 8 faktör tespit edilmiştir. Bunlar; **“olgunluk, özgüven, ilkel olmak, dürüstlük, sır tutma, işbirliği, yetenek, sosyallik”**tir(Altun, 2001:12).

Meltem Kamer, örgütsel güveni ölçmek için Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’ın güven ölçeğini Türkçe’ye çevirmiş, faktör analizini yapmış ve güvenilirliğini değerlendirmiştir. Yapılan faktör analizi neticesinde altı faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; **personel politikalarında adalet, amirin yenilik ve**

alışan katılımına desteği, işyerinin yenilik ve çalışan katılımına desteği, çalışanlarla ilgili duyarlılık, iletişim ortamı, amirlere güven olarak adlandırılmıştır(Kamer, 2001: 56,57).

Örgütsel güvenin bileşenlerinden biri de insanın doğasına duyulan güvendir. Tarihsel bakımdan örgütlerde insanın doğasına dair inançlar, zamanın felsefi görüşlerini yansıtmış ve söz konusu dönemdeki örgütsel ve siyasal sistemin haklı çıkarılmasına yaramışlardır. Genel hatlarıyla insanın doğasına dair bu inançlar; “ussal-ekonomik insan, sosyal insan, zgerekleştirme yönelik insan ve karmaşık insan”dır(Schein, 1978:68).

Ussal - Ekonomik İnsan: İnsan davranışını ussal-ekonomik temellere dayandırması bakımından hazcılık felsefesine dayanmaktadır. Klasik rgt Yaklaşımının hâkim olduğu örgütlerde insana bu bakış açısıyla yaklaşılır. Bu genel düşünce sisteminin işgörenlerle ilgili yargıları şunlardır(Schein, 1978:68,69):

a. İnsan gerçekte ekonomik zendiricilerle güdülenir ve ekonomik olarak en kazançlı işi yapar.

b. Ekonomik zendiricilerin örgütün kontrolünde olması nedeniyle, insan esas olarak örgüt tarafından yönetilen, güdülenen ve kontrol edilen edilgin bir varlıktır.

c. İnsanın gerçekte ussal olmayan duygularının, kişisel çıkarını ussal olarak hesaplamasına karışması engellenmelidir.

d. Örgütler, insanın duygularını ve dolayısıyla önceden kestirilemeyen özelliklerini etkisiz kılacak kontrol edecek biçimde planlanabilir ve planlamalıdır.

e. İnsan, doğası gereği tembel olduğundan, dış isteklendiricilerle gdlenmelidir.

f.İnsanın doğal amaçları örgüt amaçlarına aykırı düşmektedir; bu nedenle, onun örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamak için dış güçler tarafından kontrol edilmesi gereklidir.

g. İnsan, esasında ussal olmayan duyguları nedeniyle kendini kontrol ve denetim altında tutamaz.

Ussal-ekonomik insan yaklaşımı tüm doğruları eksiksiz yansıtmamakla birlikte bu sayıtlıların da geçerli olduğu durumlar vardır. Sonuç olarak, ussal-ekonomik insan anlayışına dayalı yönetim stratejileri, özellikle kendi dönemleri içindeki çarpıcı başarılarına rağmen, sorunlar ve başarısızlıklarla da karşılaşmıştır(Schein, 1978:68,69).

Sanayi toplumunda hayat standartları yükseldikçe, çalışanların beklentileri artmış, örgütler arasındaki rekabetin artması da çalışanların yaratıcılıklarına ve sadakatlerine olan ihtiyacı doğurmuştur. Bu gelişmeler “toplumsal insan” yaklaşımının doğmasına neden olmuştur(Schein, 1978:69-70).

Toplumsal İnsan: Hawthorne araştırmaları, işgören açısından bir örgüt ortamında iş arkadaşları tarafından kabul edilme ve sevilme gereksiniminin, yönetimce sağlanan ekonomik özendiriciler kadar ya da daha fazla önemli olduğunu sergilemiş ve ussal-ekonomik insan sayıtlarından farklı bir dizi sayıltı geliştirilmiştir(Schein, 1978:69-70).

a. Gerçekte insanı güdüleyen, onun toplumsal gereksinimleridir. İnsan başkaları ile ilişkiler kurarak temel kimlik duygusuna kavuşur.

b. İş, endüstri devriminin ve ussallaştırılmanın bir sonucu olarak anlamını yitirmiştir. Bu anlam, iş yaşamındaki toplumsal ilişkilerde aranmalıdır.

c. İnsan, yönetimin sağladığı özendiriciler ve yaptığı kontrollerden çok, bağlı olduğu denkle grubunun toplumsal baskısına karşı duyarlıdır.

d. İnsan, toplumsal ve kabul edilme gereksinimleri denetleyici tarafından karşılanabildiği ölçüde, yönetime karşı duyarlıdır.

Dünyanın, endüstriyel ekonomiden bilgi ekonomisine doğru kaymasıyla birlikte; “doğal kaynaklara ve pazarlara yakınlık” gibi kalkınma faktörlerinin önemi giderek azalmaya, gelişmekte olan ülkeler için bir rekabet üstünlüğü olan ucuz işgücünün yerini eğitilmiş işgücü almaya başlamıştır(Kozlu, 1995: 313-314). Bu gelişmelere paralel olarak, insanın doğasına dair kabuller de değişim göstermiş, “özgerçekleştirime yönelik insan” ve “karmaşık insan” modelleri kabul görmeye başlamıştır.

Özgerçekleştirime Yönelik İnsan: Bu düşünce sisteminin insanın doğasına ilişkin sayıltılar şunlardır(Schein, 1978:70):

a. İnsanın gereksinimleri hiyerarşik bir yapı oluşturmaktadır. Bunlar, (1) Basit nitelikli varlığını koruma, emniyet ve güvenlik gereksinimleri; (2) Toplumsal gereksinimler ve ait olma gereksinimi; (3) Özsaygı gereksinimi; (4) Özerklik ve bağımsızlık gereksinimleri ve (5) Özgerçekleştirim gereksinimleridir.

b. İnsan işinde yetkinleşmek ister ve bunu gerçekleştirecek güçtedir. Bu, bir ölçüde özerk ve bağımsız olmayı, uzun dönemli bir zaman perspektifinin seçilmesini, özel kapasite ve becerilerinin geliştirilmesini ve koşullara uymada daha büyük bir esnekliği ifade eder.

c. İnsan, her şeyden önce, kendi kendisini güdüler ve kontrol eder. Dış özendiricilerinin ve kontrollerinin onu korkutması ve tam bir uyum göstermesini zorlaştırması olasılığı vardır.

d. Özgerçekleştirim ile daha etkili bir örgütsel iş başarımı arasında doğal bir çatışma yoktur. Bir şans verilse, insan kendi amaçları ile örgütünkileri gönüllü olarak birleştirebilir.

Karmaşık İnsan: İnsanın karmaşıklığına ilişkin olarak ileri sürülen sayılılar şunlardır(Schein, 1978:70,71):

- a. İnsan sadece karmaşık değil, aynı zamanda değişkendir.
- b. İnsan örgütteki deneyimleri ile yeni güdüler öğrenebilir.
- c. İnsanın güdüleri farklı örgütlerde ya da aynı örgütün farklı alt düzeylerinde değişik olabilir.
- d. İnsanın bir örgüte verimli olarak katılması, temelde, çok çeşitli güdülere dayanabilir.
- e. İnsan, kendi güdüsüne, yeteneklerine ve işin niteliğine bağlı olmak üzere, çok çeşitli yönetim stratejilerine karşı uygun tepki gösterebilir.

Bu yaklaşıma göre önceki görüşlerin hatası aşırı bir basitleştirme ve genelleştirme eğilimi göstermeleridir. Doğru hareket tarzı ise; her zaman ve herkes için geçerli değişmez hareket tarzları benimsemek yerine, içinde bulunulan koşullara ve kişinin özelliklerine göre doğru stratejinin belirlenmesidir(Schein, 1978:88).

1.1.3.4.2. Örgütsel Güven Kavramına Yönelik Bakış Açıları

Bilimsel yönetim düşüncesinin başlangıcı olarak kabul edilen Taylor'culuk, mantıksal olarak düşünülünce, **düşük güvenli**, kural-bazlı fabrika sistemini özetleyen bir şekilde sistematikleştirilmiştir(Fukuyama, 2000:242). Taylor'un çalışanların makinenin bir parçası gibi davranmasına yol açtığı iddia edilen yaklaşımları, yönetimin çalışanlara yüksek ölçüde güven beslemelerini engelleyen önemli bir unsur olarak görülmüştür. Taylor'un yaklaşımında yapılan işin amacıyla, elde edilen sonucun karşılaştırılması, bir başka ifadeyle "denetim", karşılıklı güveni sarsan bir başka unsurdur. İnisiyatif almayan, dönemin istihdam şartları gereği yüksek ölçüde aidiyet duygusuna sahip olmayan ve teşvik edici ücret sistemleri gibi

sadece maddi unsurlarla motive edilen çalışanlara yüksek güven duyulmaması, kaçınılmaz bir sonuç olmuştur(Akat, 1984:14; Sabuncuoğlu, 1997:82; Akat, Budak ve Budak, 1999:37,38; Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:64).

Taylor'un yaklaşımında, işletmede rasyonel yöntemlerin uygulanması için esas sorumluluk yönetime bağlı olmakla beraber, işçi yeni çalışma sistemini kabullenmeye hazır olmalıdır. Taylorist görüşte işletmelerde sorun çözümünün genellikle yönetime bırakılması karşılıklı güven açısından ciddi bir engele yol açmaktadır. Ayrıca, karar inisiyatifinin genellikle üst yönetimde bulunması, yöneticilerin çalışanlara sınırlı güven duyduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan, kararların niteliğini sorgulamaktan mahrum kalan ve her durumda karara uymak zorunda olan çalışanın da yanlış kararlar ile karşılaşması durumunda yöneticilere güvenini yitirme tehlikesi bulunmaktadır(Mouzelis, 2001:105; Taylor, 1997:22; Asunakutlu, 2002: 5,6).

Taylor'un Bilimsel Yönetim görüşünün etkileri Amerika'da sürerken, Avrupa'da Henry Fayol'un "Yönetim Süreçleri" görüşü yönetime yeni bir bakış açısı getirmiştir (Asunakutlu,2002:7). Fayol'un kafasında canlandığı ortalama insan tembeldir. İş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Fayol tarafından ifade edilen tembellik, yöneten ve çalışan arasında güvenin oluşmasını engelleyen bir unsurdur. Bu nedenle Fayol, onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin oluşturulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidirler. Fayol'a göre insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih ederler. Sorumluluk, korku kaynağıdır, bu nedenle onu yüklenebilme cesaretini gösteren kişilerin sayısı toplumda çok azdır. Bu anlayış eşliğinde yöneticilerin çalışanlara oldukça sınırlı düzeyde güven duymaları doğal karşılanmaktadır(Alpugan ve Demir,1995:129; Asunakutlu, 2002:8).

Klasik dönemin Taylor ve Fayol'la birlikte en önemli düşünürlerinden biri olan Max Weber'in öğretisi, belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan

kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış objektif ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi bir takım yararlı kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model, bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir. Ancak aşırı şekilci olması, görev yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte, örgütlerde esnekliği azaltmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler de ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir (Fukuyama, 2000:237,238; Eren, 2000:17).

Weber'in geliştirdiği bürokrasi kuramı aslında örgütsel güven açısından önemli bir sorunun gündeme gelmesine yol açmıştır. Bürokratik örgüt yüksek düzeyde kurallar ile donatılmış ve üyelerine inisiyatif imkanı vermeyen ve esnemeyen bir karaktere sahip olduğundan, çalışanların kendilerine ve birbirlerine yönelik güven duygusunun oluşmasına ve gelişmesine olanak sağlamamıştır. Bu soruna çözüm arayan düşünürler, bir sonraki yönetim anlayışının doğuşuna yol açmışlardır(Efil, 1999:36; Asunakutlu, 2002:7,8).

Klasik yaklaşımın daha da geliştirilmesi gerektiğine inanan bazı düşünürler, görüşlerine zemin oluşturması için yönetim tarihinde Hawthorne ve Harwood araştırmaları olarak adlandırılan bir dizi deney yapmışlardır. Deneylerin sonucunda klasiklere eleştiri niteliğinde olmak üzere, örgütlerin temel ve en önemli ögesinin insan olduğu, fiziksel olmayan değişkenlerin personel üzerinde fiziksel değişkenlerden daha büyük etkiye sahip olduğu, ekonomik olmayan ödüllerin de personeli motive ve mutlu etmede önemli olduğu belirlenmiştir. Bunların yanında, işbölümü ve uzmanlaşmanın verimliliği artırmada mutlak netice vermediği, aksine tekdüzelik ve meslek hastalıklarına neden olarak verimi düşürebildiği ortaya konmuştur(Fişek, 1979:40).

Yöneticiler, ilgilerini işgörenleri incelemeye yönelttiklerinde, otokratik olarak yönetilen çalışanların patronlarına karşı olumsuz tutuma sahip

olduklarını fark etmişlerdir. İlerici işverenler, işgörenlerin güvensizlikleri, düş kırıklıkları ve saldırganlıkları giderilebilirse daha çok çalışmak isteyeceklerini tahmin ediyorlardı(Davis, 1977:128,129). Bu gelişmelerin pek çoğu Hawthorne Araştırmaları aracılığıyla gerçekleşmiştir.

Hawthorne Araştırmaları; çalışanların klasik dönemde geliştirilen mekanik anlayışın dışında, psikolojik niteliklerinin öne çıkarıldığı ve motivasyonda farklı araçların kullanılması gerektiği anlayışını ortaya çıkaran çalışmalar dizisi olmuştur. Söz konusu akım, daha esnek ve daha grup yönelimli işyerlerinin oluşturulmasını amaçlıyordu. Bu biçimde yapılandırılan örgütlerde çalışanların yönetime daha yüksek ölçüde güven duymaları beklentiler arasında yer alıyordu(Öncü, 1982:30-33; Asunakutlu, 2002:11; Tosun, 1992:24).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde de güven olgusu yatmaktadır. Yüksek güven duygusuna sahip örgütlerde, **aşağı düzeylerdeki işgörenlere daha fazla sorumluluk verilmektedir** ve bu tip örgütler **ortak etik değerlere sahip topluluklar üzerinde inşa edilmek zorundadır. Çünkü etik değerler konusunda uzlaşma, kurumdaki çalışanların birbirlerine karşılıklı olarak güvenmeleri için bir ortam sağlar.** Düşük güvenli örgütler; çalışanlarını bir dizi bürokratik kuralla sınırlamaktadır ve kontrol altında tutmaktadır(Töremen, 2002:556; Fukuyama,2000). Güvenin olmadığı örgütlerde işgörenler sorumluluk ve risk almada ve değişime ayak uydurmada isteksizdirler. Bundan dolayı örgütlerde güven ortamının oluşturulması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir(Yılmaz, 2004).

Güven, biçimsel olmayan işbirliğini kolaylaştırırken; müzakere ve işlem maliyetini, çalışanlar açısından geleceğin belirsizliğini azaltmakta; fırsatçı, savunmaya ya da sabote etmeye yönelik davranışları önlemekte; bağlılığı, iş doyumunu, örgütsel verimliliği artırmakta; bürokratik yapıları azaltarak uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda kişiler birbirine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi

saklamakta ve bu durum öğrenmenin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven; gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetimi öne çıkarmaktadır. Güven azlığıysa merkezileşmeyi arttırmakta, dışsal denetimi devreye sokmaktadır(Sargut, 1994:101,102; Ergeneli ve Sağlam Arı:127; Ünsal, 2004:24).

Çalışmamızda örgütsel güvenle ilgili olarak; “çalışanların iyi niyetine-dürüstlüğüne güven, yöneticilerin adaletine güven, açıklık-şeffaflık, çalışanların yetenek-yeterliliğine güven, paylaşılan değerler, insan doğasına güven” alt boyutları doğrultusunda aşağıdaki sorular hazırlanmıştır.

1.1.3.5. İletişim

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkânı bulurlar(Bakan, 2004:348). İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2001:183).

Latince “communicare” fiilinden gelmekte olan iletişim kelimesi, dilimizde “ortak kılma” anlamına gelmektedir. İnsanların birbirleri ile anlaşmasını sağlayan bir süreç olan iletişimle ilgili farklı bilim adamları ve yazarlarca yapılan tanımlardan yola çıkarak iletişim şöyle tanımlanmıştır; İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir(Bakan, 2004:349-350; Taştan,2003; Şimşek ve diğ., 2003:127; Allen, 1999:174; Efil, 1999:178).

Etkili bir iletişim; kurumun kültürünü, temel değerlerini ve hedeflerini daha iyi benimsemiş, görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğini anlamış bireyler yaratır ve çalışanların daha fazla katılımcı ve sahiplenici bir tutum geliştirmelerini sağlar.

Örgütlerde iletişim, bilginin paylaşılması; problemlerin tanımlanması, alternatiflerin oluşturulup değerlendirilmesi, kararların alınması, kararların uygulanması, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesinde de gereklidir(Akıncı, 1996:100). Bu nedenle yönetimin, personeliyle kurduğu diyalog içersinde; işin niçin yapıldığı, hangi amaca ulaşmak istendiği, örgütün mali durumunun ne olduğu, örgütsel çabaların sonuçları ve performans ödüllendirmesi gibi bilgiler de iletilmelidir(Akıncı, 1996:100; Kazancı, 2002:248).

Ayrıca çalışanların kuruluştan ne beklediği saptanmalı, çalışanların özel sorunlarını giderebilmek için çaba harcanmalıdır(Kazancı, 2002:248). Tatminkâr olmayan maddi koşullarda çalışan iş görenin, iyi olmayan yönetim tarafından, iş doyumu, saygınlık, takdir görmek gibi manevi koşullardan da yoksun bırakılması, başka arayışlar içine girmesine ve veriminin düşmesine neden olacaktır. Çalışanların beklentilerini karşılanması ise, işverenin, iş görenin maddi, manevi beklentileri olan bir birey olduğunun farkına varması, yönetime katılımın sağlanması ve etkili bir iletişim sistemiyle gerçekleşir(Peltekoğlu, 2001:337).

Tek taraflı ve göstermelik olarak uygulanan kurum içi iletişim çalışmaları örgüte fayda getirmez ve örgütsel iletişim sadece bir tarafın/yönetimin mesajlarını taşıyor ve sadece bir tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına hizmet ediyorsa, iletişimden beklenen faydanın, örgütsel bütünleşmenin gerçekleşmesi mümkün olmaz. (Okay, 2002:292; Peltekoğlu, 2001:337).

Örgütsel iletişim, formel(biçimsel) ve informal(biçimsel olmayan) iletişim olarak; formel iletişim ise dikey(aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya), yatay, çapraz ve dış iletişim olarak dört başlık altında sınıflandırılır. Biçimsel

iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Dikey iletişim yönetimden iş görenlere doğru yani yukarıdan aşağıya doğru olduğu gibi tam tersi yönde de olabilecek şekilde planlanmalıdır. Biçimsel iletişimin bir diğer boyutu ise yatay iletişimdir ve aynı düzeyde bulunan bölümler, kişiler arasında iletişimin kurulmasını ifade eder. Çapraz iletişim kavramı ise farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında iletişimi anlatmak için kullanılmaktadır. Ayrıca kurumun dış çevresi ile iletişimini gerçekleştirmeyi amaçlayan dış iletişiminden de söz etmek gerekir. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası iletişimdir. (Gürgen, 1997: 63; Kocabaş, 2005:249).

Kuruluşlarda resmi yapının yanında birde resmi olmayan yapılaşma ve onlara bağlı olarak işleyen karar mekanizması, denetim ve iletişim sistemi vardır. Genellikle örgütün tabanında ve orta düzeylerinde oluşan klikler, hemşehrilik, aynı cinsten olma, aynı yaşlarda olma, aynı okuldan mezun olma gibi nedenlerden ötürü bir araya gelirler. Bu kliklerin resmi hiçbir anlamı yoktur ama kendi aralarında seçtikleri bir liderleri bulunur. Bu liderler genellikle yönetimin resmen atadığı kişilerin dışında bir kişidir. Resmi olmayan haberleşmede ve dedikodunun oluşumunda kavşak rolü oynayan bu kişiler klikteki kişileri yönlendirir, onların düşünce ve hareketlerini etkiler. İşte yöneticiler bu realiteden, bu fırsattan yararlandıkları taktirde örgütte çok önemli bir sorunu çözmüş olurlar. Yöneticiler bu kişilerin önerilerinden yararlanarak ve i haberleşmede bunları sisteme sokarak önce dedikoduyu azaltacak sonra da verimi artıracaktır(Kazancı, 2002:250,251).

Resmi olmayan iletişim kanalları, son derece esnek ve hızlı çalışma temposuna sahip olması nedeniyle alt kademelerdeki çalışanların görüş ve önerilerinin üstlere aktarılmasını hızlandırır. Çalışanların yaratıcı güçlerini ortaya çıkarır. Bu nedenle resmi olmayan iletişimi, her zaman korkulan bir olgu, resmi iletişimi engelleyici bir tehlike olarak görmemek gerekir. Tersine

iyi kanalize edilir ve denetim altına alınırsa, resmi iletişimin boşluklarını bilinçli biçimde doldurma ve destekleme rolünü başarıyla oynayabilir(Gürgen, 1997:80). Bu yüzden kuruluşlar formal iletişim sistemlerinin yanı sıra, informal iletişimin sağlıklı işleyebilmesi için fırsatlar oluşturmalıdır. Bu şekilde çalışan istediği bilgiyi daha rahat aldığı anda, dedikodulara itibar etmeyecektir. Bu da kuruluş açısından daha az kurum içi iletişim krizi anlamına gelmektedir(Okay, 2002:290).

Değişik yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının iletişim olayını ele alış tarzı da birbirinden bazı farklılıklar göstermektedir. Organizasyonlara klasik yaklaşım açısından bakıldığında, bunlar doğrusal iletişim akışlarından oluşan bir şebeke olarak incelenebilir. Böyle bir şebekede mesajlar yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır. Bu yapıda emir ve talimatlar hiyerarşik bir sıra içinde yukarıdan aşağıya akmakta, raporlar vb. mesajlar da aşağıdan yukarıya akmakta; gruplar arasındaki iletişim ise hiyerarşik kanallar içerisinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır(Koçel, 2003:549,550).

Neo-klasik ve modern yaklaşımların bir sonucu olarak organizasyonlarda yatay ve çapraz iletişim önem kazanmıştır. Yatay iletişimde aynı kademedeki çeşitli örgüt birimleri bağlı oldukları ortak üste kadar gitmeden kendi aralarında yatay olarak iletişim kurmaktadır. Çapraz iletişimde ise değişik kademeler ve birimler arasındaki iletişim söz konusudur. Çalışanların örgüt yönetimine yaptıkları işle ilgili önerilerini, düşüncelerini ilettikleri aşağıdan yukarı doğru iletişim son derece önemsenmiştir. İletişimde kullanılan kanallar açısından değerlendirilirse klasik kuram yazılı iletişimi ön plana alırken insan ilişkileri yaklaşımı sözlü iletişime önem vermiştir. Ayrıca klasik örgüt kuramı biçimsel iletişim üzerinde dururken, insan ilişkileri yaklaşımı hem biçimsel hem de doğal iletişim üzerinde durmaktadır(Koçel, 2003:550,551)

Bilgi çağı yaklaşımının, bir organizasyon içindeki iletişim olayına bakışı daha öncekilerden tamamen farklıdır. Bu yaklaşıma göre, iletişim bir

sanallaşma aracı olmaktadır. İletişim, zaman ve mekân farkını ortadan kaldıran bir yeni düşünce boyutunu ortaya çıkarmaktadır(Koçel, 2003: 550, 551).

Bu değerlendirmeler neticesinde araştırmamızda; bir örgütteki iletişimin durumunu ortaya koymak için dikkate alınması gereken kültürel alt boyutlar;

- Aşağıdan Yukarıya Katılım ve Şikayetler,
- Yukarıdan Aşağıya Bilgilendirici-Açıklayıcı İletişim,
- Yatay ve Çapraz İletişim,
- Gayriresmi İletişim,
- Kurumun Dış Çevreyle İletişimi” olarak tespit edilmiştir ve örgütsel iletişimle ilgili olarak aşağıdaki sorular hazırlanmıştır.

1.1.3.6. Yaratıcılık

Örgüt kültürü yazınında, “yenilikçilik-gelenekçilik, yaratıcılık, değişime açık olmak” gibi kavramlar birbirine yakın anlamlarda kullanılarak, örgütlerin kültürel bir boyutu olarak tanımlanmakta ve araştırılmaktadır. Bu kavramlar birbirine benzer anlamlarla kullanılmakta ve hazırlanan anketlerde benzer sorularla ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle öncelikle bahsedilen kavramların anlamlarını incelemek gerekir.

Genel olarak yaratıcılık, alışık olunmayan tarzda algılama, geleneksel ve kalıplaşmış düşünce şeklinin dışına çıkılması olarak ifade edilebilir(Yahyagil, 2001:8) Daha farklı bir tanımda yaratıcılık, “Ana yoldan ayrılma, deneye açık olma, kalıplardan kurtulma” şeklinde ifade edilirken diğer bir tanımda da “Daha önce kurulmamış ilişkiler arasındaki ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi” olarak ifade edilmiştir(San, 1985).

İngilizce’de yeni şeyler düşünmek ile yeni şeyler yapmak için iki ayrı sözcük, “creativity” ve “innovation” kelimeleri kullanılır. **Yaratıcılık**(creativity) yeni şeyler düşünmek, **yenilikçilik** (innovation) yeni şeyler yapmaktır. Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde yaratıcılık “Her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazî yatkınlık.” olarak tanımlanmaktadır. Günlük anlamda yaratmak, “yoktan yeni bir şey vâir etmek” anlamına gelmez ve “yaratıcılık” sözcüğü “icat, keşif, buluş” gibi sözcüklerle eşanlamlı olarak kullanılır. Bunların tanımlarında da **yenilik** faktörünün ağırlığı vardır. Dolayısı ile yaratıcılık, yeni bir şey düşünebilme ve yapabilme becerisidir diyebiliriz (Filiz, 2003).

Dikkat edilirse, hangi tür tanım olursa olsun, her tanımın içinde “yeni” ya da “yenilik” gibi kavramların ortak olarak kullanıldığı fark edilecektir. Öyleyse yaratıcılık, bilinenin, alışılmış ve kalıplaşmış olanın tam karşıtı olan bir davranış biçimi ya da düşünme sürecidir.

Yaratıcılık hakkında en çok merak edilen konu; yaratıcılığın doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığıdır. Doğduğunda yaratıcı potansiyeli olmayan birey yoktur. Sadece zamanla az ya da çok ketlenmiş, engellenmiş, dondurulmuş ve uzun ya da kısa süreli eğitime ihtiyacı olan bireyler vardır. (Filiz, 2003).

Yaratıcılık potansiyeliyle dünyaya gelen bebeğin beyni daha ilk günden başlayarak etrafı tarafından şekillendirilir. “şekillendirilir” sözcüğü yerine, “sınırlandırılır” demek de doğrudur. İnsanın kendi elinde olmadan gelişen toplumsal ve doğal yaşam, beyni ana karnına düştüğü andan itibaren kendi kuralları ile yoğurmaya başlar. Ancak geçen yıllar hep yaratıcılık aleyhine gelişme göstermek zorunda değildir. Yaratıcılık sonradan da belirli ölçüde kazanılabilir, geliştirilebilir. Bu da, üzerimizdeki şekillenmeleri, sınırlandırmaları, baskıları, koşullanmaları pas geçmeyi (by-pass edebilmeyi) öğrenerek sağlanabilir(Filiz, 2003).

Yaratıcılık bir anlamda kalıplaşmış ve katılaşmış şemalara karşı direnme, yeni almasıklar arama eğilimi olduğundan bu arayışlar örgüt içindeki çoğunluk ve üstler tarafından tedirginlik ve direnişle karşılaşabilir. Bu tür engelleyici davranışlar genel olarak şunlardır(Merih, 2002; Levinson, 1980:113).

- Normlardan sapanlar kınanır. Yenilikçi eğilimlere karşı gelenekçi normların önemi abartılır.
- Amirler otoriter bir görünüme bürünerek astlarının önemsiz fonksiyonlar gerçekleştirdiklerini vurgulayacak bir üslup takınırlar.
- Basit ve pratik başarılar önemsenir. Bu tür başarıların peşinde olmayanlar kınanır.
- Elemanların güven ve düzen arama eğilimleri desteklenir. Belirsizlik durumlarının yaratabileceği riskler abartılır.
- Özgün ve aykırı kişiliklere karşı kayıtsız ve aksi davranılır.

Örgüt kültürünün ne tür bir nitelik taşıdığına bağlı olarak, örgütsel ortam yaratıcılık açısından yaratıcılığı destekleyici ya da yok edici olabilmektedir. Bu anlamda yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürünün oluşması için(Gümüşsuyu, 2005:102,103; Filiz, 2003; Merih, 2002; Levinson, 1980:113; Gümüşsuyu, 2005:41-42.);

- Risk almanın teşvik edilmesi,
- Yönetimin yenilikleri ve yaratıcı düşünceleri desteklemesi; yaratıcı çalışmaların yönetim tarafından kabul görmesi,
- Alışılmışın dışına çıkmanın teşvik edilmesi,
- Dışsal özendiricilerden daha çok, içsel isteklendiricilere (bireyin özgerçekleştirme gereksinimini karşılamasına) önem verilmesi,
- Örgütün bir aile olarak algılanması ve örgütte “birliktelik, başarıyı hep birlikte paylaşma” anlayışının yerleştirilmesi,
- Ortak bir misyon ve vizyonla yaratıcı çalışmaya destek verilmesi,

- Personelde keşfedilen yenilik ve yaratıcılık potansiyelinin örgütsel yaşama yayılması,
- Hata ve başarısızlığı hoşgörüyle karşılarken gerekli önlemlerin yönetimce zamanında alınması,
- Çağdaş yönetici olarak danışmaya önem verilmesi, uygulamacı bölümlerin yöneticilerini bir araya getirerek farklı görüşlerin öğrenilmesi ve böylece serbest, yaratıcı bir tartışma ve çalışma ortamının oluşturulması,
- Cezanın değil, özendirici önlemlerin personelin örgüte bağlılığını artıracığına güven ve inanç duyulması,
- İletişim kanallarının açık tutulması,
- Doğal örgüte değer verilmesi güven ve birliktelik duygusunu güçlendirici tutum ve davranışların sergilenmesi,
- Yapıcı eleştirel bir yaklaşımın izlenmesi,
- Kendi yapacağı faaliyetlerle ilgili kararlarda çalışanlara özgürlük tanınması,
- Özdenetim ve özdisiplinin özendirilmesi,
- Çalışma yöntemlerini belirlemede personelin kendisinin karar vermesinin hoşgörüyle karşılanması,
- Çalışanların inisiyatif sahibi olmaları için desteklenmeleri,
- Çalışanların işlerini görürken her türlü kaynağa ulaşabilmelerine olanak sağlanması,
- Yöneticilerin araştırıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmesi,
- Araştırmacılık ve yenilikçilikten doğacak olan risk ve sorumlulukların yönetim tarafından paylaşılması ve personelin buna inandırılması,
- Tartışma ve eleştiri yöneltme imkânı sağlanması,
- Başarısızlık ve hayal kırıklığı durumlarında gerginliği azaltacak bir yaklaşıma sahip olunması,
- Bireylerin yapıya uydurulması yerine, yapının bireylere uydurulması, bireyin ilginin merkezine alınması,
- Çalışanlara, yeni fikirlerini açıklamaya ve bu düşüncelerini uygulamaya uygun bir ortamın yaratılması,

- Yaratıcı fırsatların belli bir kişi veya grup tarafından tekelleştirilmemesi için en alt düzeye kadar yetke ve güç aktarımının sağlanması,
- Örgütte sorumsuz bireycilik ve kör bir uyumculuk arasında bir yerde, uygun yaratıcılık koşullarının sağlanması,
- Farklılığın ve yeniliğin uyarıcı etkeni olan “karşıt düşüncelerin” varlığına imkan sağlanması gerekir.

Yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürünün özellikleri olarak yukarıda sıralanan hususları beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; “Risk ve Belirsizliğe Tolerans”, “Hatalara Tolerans”, “Aykırı Düşünmeye ve Farklılığa İzin Verme”, “Eleştirilere Açık Olmak / Fikirlere Önem Verme”, “Değişime ve Yeniliklere Açık Olmak” tır. Bu beş başlık çalışmamızda “YARATICILIK” kültürel boyutunun alt boyutları olarak kabul edilmiştir.

Risk ve Belirsizliğe Tolerans: Yaratıcılık risk alabilmeyi, belirsizlik ortamına uyum sağlamayı gerektirir. Yaratıcı kişilerin göze aldığı riskler araba yarışı, paraşütle atlama, dağcılık türünden görünür ve ölçülebilir türden riskler değildir. Yaratıcı kişiler başkaları tarafından risk gibi görülen belirsizlik, karmaşıklık, statü kaybı gibi konularda son derece cesur ve atılgan olabilirler. Herkesin benimsediği bir görüşe tek başına karşı çıkmak belirli bir cesaret gerektirir ve bu cesaret dağa tırmanma türünden bir cesaret değildir. Yaratıcı kişilerin göze aldığı riskler dışlanmak, alay edilmek, arkalarından konuşulmak ve kurallara uymayan kişilerin başına gelebilecek türden şeylerdir. Toplumsal düzen sözsüz ve gizli bir sözleşme ile herkesten, verilen rol ve statülere uymasını bekler. Kendilerine çizilen sınırları aşanlar, yabancı hatta düşman sayılır ve hizaya gelmeleri veya getirilmeleri beklenir. Farklı düşünenler ve farklı davrananlar ise bu sınırları aşmaya cüret edenler ve bunun yaptırımlarını göze alanlardır. Yaratıcı kişiler kendileri için öngörülen rolleri yorumlamadan ve tartışmadan oynama eğiliminde değildirlere. Merakları, ilgileri, bilgileri ve kendileri ile mutlu olan yaratıcı kişiler bu yalnızlığı göze alır ve buna katlanabilirler(Merih,2002).

Hatalara Tolerans: Yaratıcı kişiler için yaşamım kendisi sürekli, heyecanlı ve anlamlı bir deneyimdir. Bu nedenle onu en etkin bir şekilde değerlendirmek isterler. Yaşamlarını belirli ve statik rol ve statüler içinde geçirmeyi istemezler. Yaşamlarını belirli dönemlerde dönüşüme uğrayacak projeler olarak algırlar. Bu nedenle iyi bir evlat, eş, arkadaş, meslektaş olamayabilirler. Yönetilmekten hoşlanmadıkları için iyi bir yönetici de olmayabilirler. Buna karşılık yaşadıkları sürekli değişim onlara değişik deneyimler ve görüş açıları kazandırır. Aykırı yönleri ile tedirginlik verici ve itici olurken deneyimli yönleri ile ilginç ve çekici olabilirler. Sürekli yeni deneyimlere açık olan yaratıcı kişilerin potansiyelini ortaya çıkaracak örgüt kültürü, denemelere ve dolayısıyla hatalara izin veren, hataları öğrenme fırsatı olarak gören bir anlayışa sahip olmalıdır(Merih, 2002).

Aykırı Düşümeye ve Farklılığa İzin Verme: Yaratıcı kişiler aykırı görüş ve davranış sahibi bireylerdir. Bu aykırılıkları ise patolojik bir uyumsuzluk değil, merak, coşku, araştırma ve birikimle oluşmuş algılama ve yorumlama yeteneklerinden kaynaklanır. Yaratıcı kişiler çevrelerinin istek ve beklentilerine uyum göstermeye direnirler. Özlemlerinin ve hedeflerinin referans çerçevesini çevrelerinden değil kendi iç uyarılarından alırlar. Hedeflerine ulaşabilmek için kendilerine gösterilen direnişe, uyarılara, tehditlere, anlayışsızlıklara inatçı bir sabırla katlanabilirler. Yaratıcı kişiler çevrelerinden farklı olduklarının bilincine varabilirler fakat referans noktası olarak çevreyi değil kendilerini aldıklarından bunun sorumluluğunu çevrede bulurlar ve çevrelerini değiştirme çabası içinde olurlar. Yaratıcı kişiler ile çevreleri arasındaki gerilim sosyal değişimin önemli enerji kaynaklarından birini oluşturur(Merih, 2002).

Ayrıca yaratıcı kişiler yaygın paradigmlarla düşünmezler. Paradigmlar bir tür algılama kalıpları olduğundan, değişen olgu ve ilişkilerin anlam ve öneminin kavranmasını güçleştirebilirler. Ayrıca hazır ve kolay modeller olduklarından bireylerin gerekli bilgilere ulaşma gereğini azaltır ve bir anlamda hayatı kolaylaştırır. Yaratıcı kişiler yoğun merakları, esnek

algılama eğilimleri, bilgi birikimleri ve engelleri aşma heyecanları nedeniyle paradigmalara düşünmeye yatkın değildirler. Egemen paradigmalara önem vermedikleri ve bunlar çerçevesinde haberleşmedikleri için de çevreleri tarafından anlaşılabilir ve dışlanırlar. (Merih, 2002). Yaratıcı örgüt kültürü, yaratıcı kişilerin aykırı görüşlerine, farklılıklara müsaade eden, hatta teşvik eden bir ortam yaratır.

Eleştirilere Açık Olmak/Fikirilere Önem Verme: Fikirilere önem verilmeyen, özellikle yönetimin kararları ve uygulamaları karşısında ortaya çıkan eleştirilere hoşgörüyle bakılmayan bir örgütte aksaklıkların tespit edilmesi, değişim ve yeniliklerin yaratılması mümkün değildir.

Değişime ve Yeniliklere Açık Olmak: Daha önce yaratıcılığı; alışık olunmayan tarzda algılama, geleneksel ve kalıplaşmış düşünce şeklinin dışına çıkılması, ana yoldan ayrılma, deneye açık olma, kalıplardan kurtulma, daha önce kurulmamış ilişkiler arasındaki ilişkileri kurabilme ve böylece yeni bir düşünce şeması içinde yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi olarak ifade etmiştik. Yaratıcılıkla ilgili tüm tanımlarda “yeni, yenilik, alışılmadığın dışında, değişik” gibi kavramlara rastlıyoruz. Yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşumu değişime ve yeniliklere açık bireylerle ve yaratıcılığa imkân veren örgüt kültürüyle mümkündür.

Yaratıcı bir örgüt kültürü için; “kırılmadıysa dokunma” anlayışından vazgeçilip “bugünün değişiklikleri yarının zorunluluklarıdır” anlayışı benimsenmelidir. Böylelikle mevcut yapı geliştirilerek, yeni fikirlerin doğmasına ve uygulaması sürecine olanak tanınırken, insanın yaratıcılık potansiyeline verilen önem de artmaktadır(Gökbunar, Kayalı ve Aktaş,7,8).

Bir örgüt yenilenmeyi, gelişmeyi istiyorsa, yaratıcı insanlar için uygun atmosfer yaratmalı, yenilenme yeteneğine sahip çalışanları yetiştirmelidir. Bir örgüt, üretken, yenilikçi ve kendini sürekli yenileyebilen çalışanlarını desteklemeden, küresel rekabet ortamında ayakta kalmak, dinamizmini korumak için satın aldığı en son teknolojisine fazla güvenmemelidir.

Örgütlerin geleceği; esnek ve yaratıcı olmalarına, yaratıcılıkları ise oluşturdıkları ortam ve yönetsel yaklaşımlar ile çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına olanak sağlamasına bağlıdır(Gökbunar, Kayalı ve Aktaş:8,9).

1.1.3.7. Güçlendirme

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemektedir. Bu istek, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan işgörenlere kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların işgörenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır(Çöl, 2006:1,2).

Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işgörenler olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün işgörenlerin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler. Diğer bir deyişle küresel rekabet ve değişim, inisiyatif alabilen, risk üstlenebilen, yeniliğe açık ve yüksek belirsizlik ile baş edebilecek işgörenler gerektirmektedir(Çöl, 2006:2).

Güçlendirme kavramı, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır(Çöl, 2006:2). "Güçlendirme", "güç" kökünden gelen bir kavram olup "güç"; bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Yani güç, ilişkisel bir kavram olup, daima kişilerarası ilişkileri ifade eder ve başkalarıyla ilişkilendirilmeyen tek bir kişi için güçlüdür denilemez(Koçel, 2003). Başkalarını kendi istediği doğrultuda davranmaya sevk edebilen güçlü kişiler farklı güç çeşitlerini kendilerinde toplamışlardır.

Bunlar; **kişilik gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve pozisyon gücüdür.** Bu bağlamda güçlendirme, işgörenleri dört güç türü açısından kuvvetlendirmektir. İşgörene daha fazla seçim hakkı vererek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkânı vererek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmak suretiyle de kişilik gücü artırılarak güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Koçel, 2003).

Güçlendirme uygulamasının temelinde, çalışanların işi sahiplenmeleri; işin kapsamı, anlamı ve çerçevesini genişletecek kararları kendi başlarına almaları, planlamaları ve uygulamaları beklenmektedir. Diğer bir deyişle güçlendirme, çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif alarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması, gelişmesidir. Güçlendirme lider veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşma sürecidir. Otorite ve kontrolün yeniden dağıtımı; yönetici ve çalışanların sonuçtan eşit sorumluluğu paylaşması, örgütsel başarıda personelin katkısının maksimize edilmesidir. Özetle güçlendirme bir ilişki biçimi olarak; güç ve kontrolün astlara aktarılması ve paylaşılması, güç ile ödüllendirilmesidir (Ceylan ve başk., 2005:28).

Wilkinson'a göre, uygulamada güçlendirmenin başarılı olabilmesi için belirli unsurların bir arada bulunması gerekir. **“Bilgi paylaşımı, aşağıdan yukarıya doğru problem çözme, görev bağımsızlığı, tutum geliştirme”** güçlendirmeyi destekleyen bir ortam hazırlar. Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yazarlardan bir kısmı bir adım daha ileri giderek güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde sıralamışlardır. Bu görev ve sorumluluklar şunlardır (Çöl, 2006:4; Erdil ve Keskin, 2005:9-11):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,

- Güçlendirmeyi destekleyen ve karşılıklı güven oluşturan bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Çalışanlara işle ilgili ait olma(örgütsel bağlılık) ve özgürlük hissi verilmeli,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Spreitzer, güçlendirmeyi; **anlam, yetkinlik, otonomi ve etki** olmak üzere dört bileşenden oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Sözü edilen boyutlardan her biri, bir diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlardır. Güçlendirmenin bileşenleri olarak da adlandırılan bu dört boyut şöyle tanımlanmaktadır:(Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005:133,134; Ceylan ve başk., 2005:31).

Anlam (Meaning) : Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemdir. İşin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri birbirine yaklaştıkça, işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır.

Diğer bir deyişle yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesidir.

Yetkinlik (Competence) : Bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Yetkinlik kavramı global anlamda yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir.

Otonomi (Choice) : Yetkinlik, davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Örneğin çalışanın işin başlatılması, yöntemi, hızı ve gösterilen çaba gibi konularda özgürce karar verebilmesidir.

Etki (Impact) : İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda **otonomi işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir.**

Bu açıklamalardan hareketle güçlendirmeyi; astların işleriyle ilgili tüm kararları yöneticiye danışma ihtiyacı duymaksızın alabilmeleri için gereken **eğitim ve kendini geliştirme imkânlarının** sunulması, **bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın** hazırlanması, işin tamamlanması konusunda **gereksinim duyacakları yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara** devredilmesi ve bütün bunların astlarca **kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması** şeklinde tanımlayabiliriz.

Güçlendirme kavramı, benzerlikler gösterdiği **yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme** kavramlarının bir uzantısı, diğer bir deyişle bir adım daha ilerisi olarak kabul edilmektedir. Güçlendirme ile benzerlikler içeren bu kavramlar derinliğine incelendiğinde güçlendirme

kavramının uygulanma derecesi, uygulanış biçimi ve anlayış tarzı bakımından farklı özellikler taşıdığı ortaya çıkmaktadır(Çöl, 2006:7).

Yetki Devri: Yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkinin bir bölümünü astlara devretmektedir. Fakat bu devir ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üstte olup, astların sahip olduğu şey, belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür. Diğer bir deyişle yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir(Koçel, 2003).

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla işgörenleri yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, işgörenin işini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır.

Katılım: Katılım ya da yönetime katılma, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci veya başka bir ifadeyle, karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

Fişek(1977:45), yönetime katılmayı; ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizma olarak; Dicle(1980:11) ise bir işletmede

Çalışanların temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları olarak tanımlamaktadır.

Yönetime katılma temel olarak g dengesinde kurulması ile sağlanmalıdır. G st düzeyde ve dar bir çerçevede toplanırsa katılımdan söz etmek anlamsız olacaktır. Eğer g örgüt bünyesinde çeşitli dzeyele yayılırsa yönetimin katılımcı olduğundan söz edilebilir. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek nitelikte olmayan, göstermelik söz ya da oy haklarının olması onların gerçek manada yönetime katıldıklarını göstermez. Bütün alışanları yönetim sürecinde etkin kılan bir katılma, gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır.³

Katılım, problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğini arttırması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılıma izin verilmesi noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımda işrenler karar süreçlerine belli ölçüde ve imkân verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan işren olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içindedir(l, 2006:7,8).

İki kavramın ayrıldığı başka bir nokta ise; katılımda nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede işren st kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta ve uygulamaktadır. Özetle, güçlendirme katılımı kapsamakta, fakat her katılım güçlendirmeyi içermemektedir(l, 2006:8).

Motivasyon: Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon, örgütün ve bireylerin

3 FİLİZ, Atilla, Katılımcı Yönetim, 15.11.2006, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533

ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

Güçlendirme ise, işgörenleri motive etmekte kullanılan bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir işgöreni hazmedebilecek" duruma getirilmesi de gerekmektedir. Ayrıca, güçlendirme sadece yönetimin güç ve kontrolü işgörene bırakmasıyla gerçekleşmez. Aynı zamanda işgörenin bu gücü ve kontrolü talep edebilme ve yönetebilme becerisine sahip olması (değilse bu donanıma kavuşturulması) gerekir. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "işgörene ne vermeliz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davransın" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası işgörenin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay ve ark., 2002).

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında işgören sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme, işgörenin sorumluluklarının artmasını, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır. Ayrıca işgörelere belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir⁴

4 S.GÜRSÖZLÜ, İş Zenginleştirme, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html>.

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Bu farklardan birincisi; güçlendirme işgörenlerin sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. İkincisi ise, güçlendirmede işgörenin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede işgörenler, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler(Çöl, 2006:9).

Çalışmamızda, “güçlendirme” boyutu, “anlam, seçim/otonomi, yetkinlik ve etki” altboyutları çerçevesinde hazırlanan sorularla ortaya konmaya çalışılmıştır:

1.1.3.8. Otorite

Güç ve otorite kavramlarının her ikisinde de karşı taraftaki kişinin veya grubun etkilenmesi veya belli bir şekilde yönlendirilmesi söz konusudur. Kavramlar arasında farklılık etkilenmenin dayanağı ile ilgilidir.

Güç, bir bireyin kendi inandığı ve yapılmasını istediği bir şey konusunda diğerlerini yönlendirmesi ve o şeyi yaptırmasıdır. Kişiler gönüllü veya gönülsüz olarak istenen şeyi yapma gereği hissederler. Diğer bir deyişle güç, A'nın B'nin davranışını etkilemek için sahip olduğu kapasiteyi ifade eder. Güç öyle bir kavramdır ki, birey bazı konularda güçlü iken bazı konularda da daha az güçlü olabilir. Diğer bir deyişle güç, ilişkisel bir kavramdır. Tek başına, başkalarıyla ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir(Kirel, 1998:3,4).

Güç ve otorite kavramları benzer anlamlar içeriyor görünseler de aralarında belirgin bir fark vardır. Otorite, gücün yasal biçimidir. Otorite ise

gücü meşrulaştırır ve bir güç kaynağıdır. Otorite diğer insanları kullanma ya da değiştirme hakkıdır. **Otorite ancak bir güç kullanım şeklidir ve güç otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır**(Kirel, 1998:7,10).

Etzioni, örgütleri sınıflandırırken “örgütün kullandığı güç türünü” ve “üyelerin örgüte bağlılığının türünü” dikkate almıştır. Etzioni’nin üç örgüt tipi şöyledir(Schein, 1978:63-65):

- Zorlayıcı gücün egemen olduğu örgütler (Hapishaneler, esir kampları, akıl hastaneleri vb.)
- Yararcıl, ussal-yasal gücün ve ekonomik ödüllerin egemen olduğu örgütler (Ticaret ve sanayi kuruluşları, çiftçi örgütleri, işçi sendikaları vb.)
- Düzgüsel (normatif) otoritenin, üyelik, statü ve özünden değerli olan ödüllerin egemen olduğu örgütler (Dinsel örgütler, ideolojiye dayalı siyasi örgütler, gönüllü kuruluşlar vb.)

Etzioni, bu örgüt tiplerinde, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının da farklı nedenlere dayandığını ileri sürmüş ve örgüt üyelerini kuruma bağlılıkları açısından “yabancılaşmış, hesapçı ve ahlaki” olarak sınıflandırmıştır. Yabancılaşmış üye psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta, fakat üye olarak kalmaya zorlanmaktadır. Hesapçı kişi, yaptığı iş karşılığında her şeyden önce ekonomik ödüller beklemekte, ancak işlerini ya da işverenlerini sevmeye gereğine inanmamaktadır. Ahlaki kişi ise örgütün amacını ve örgütteki işini özünden değerli saymakta ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel rolünü sevdiği ve ahlaki bakımdan doğru saydığı için örgüte mensup olmaktadır. Etzioni’ye göre her örgüt tipi kendine has bağlılık türünü yaratmaktadır. Böylece örgüt ile üyeleri arasında pratik ve adil bir psikolojik sözleşme gerçekleşmektedir. Ticari bir işletme çalışanların işlerini sevmelerini ve ahlaki bağlılıklarını bekliorsa para vermenin ötesinde bir şeyler yapmalıdır. Ya da üniversite gibi düzgüsel bir örgüt, öğretim üyelerinin ahlaki bağlılığının devam etmesini bekliorsa ona uygun “ödül ve otorite” sistemi kullanmalıdır(Schein, 1978:65-68).

Tarih boyunca salt zorlayıcı ve düzgüsel örgüt tiplerinden, yararcıl örgüt tipinin düzgüsel ya da zorlayıcı örgüt tipleriyle çeşitli bileşimlerine doğru geçiş olmuştur. Özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi sırasında; iş olanaklarının azlığı ve toplumdaki hayat standartlarının düşüklüğü nedeniyle işçilere her istediklerini yaptırabilen zorlayıcı şirketlerin, zamanla çalışanlarına ekonomik ödüller, iş güvenliği gibi yararlar sağlayarak elde tutmaya çalışan şirketlere dönüştüğü görülmüştür. Böylece yönetimle işgücü arasında yararcıl, ussal-yasal tipte sözleşmeye bağlanmış bir ilişkinin doğmasına yol açmıştır. Ticaret ve sanayinin daha da karmaşıklaşmasıyla yönetimle çalışan arasındaki psikolojik sözleşme daha düzgüsel bir hal almaya başlamıştır. Şirketler üyelerinden işlerini sevmelerini, kendilerini örgüt amaçlarına adanmalarını ve bu amaçlara yönelik yaratıcılıklarını ortaya koymalarını beklemektedir. Buna karşılık yönetimin otoritesi azaltılarak, üyelerin karar vermede daha etkili olmaları sağlanmıştır(Schein, 1978:67).

Güç kavramı sosyal psikolog J.French ve Bertram Raven tarafından beş grup altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü ve özdeşlik gücüdür(Yukl & Falbe, 1991:417'den aktaran Kirel, 1998:13-28).

Zorlayıcı güç: Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi, yükselmenin ve maaş artışının engellenmesi örgütlerde zorlayıcı güce örnekler. Zorlayıcı güç insanlar üzerinde sık sık kullanıldığında onları rahatsız eder, incitir, onları sık sık kınamak kontrolü de güçleştirir.

Ödüllendirici güç: Bireyin diğerlerine bir şeyler sağlama, ödüller verme konusunda sahip olduğu imkânlar ve yetkililerdir. Bir yöneticinin astlarına maaş artırımını yapabilmesi, prim verebilmesi, ekstra küçük kazançlar sağlayabilmesi, terfi ettirebilmesi, daha uygun işlere geçme konusunda yetkiye sahip olması onun ödüllendirici güce sahip olduğunu gösterir. Ödüllendirme somut maddi ödüllerle veya soyut manevi ödüller şeklinde

olabilir. Takdir edilme, övölme, saygı görme, önemsenme ve dikkate alınma, kendisine danışılma soyut ödüllerdir.

Yasal güç: Astlar yöneticilerin emredici belirli davranışlarını onların yasal güçlerini onaylayarak kabul ederler ve doğrudan uymak durumunda kalırlar. Meşru/yasal güç belirlenen sınırlar için geçerlidir. Bu sınırların dışına çıkıldığında meşruluğunu kaybeder ve yöneticilerin otoriteleri zayıflar. Örneğin sınıfta öğretim üyesinin öğrencilerden kendisini dinlemelerini talep etme, öğrencilere ödül verme, dersi dinlemeyen ve sınıfın huzurunu bozan kişinin dersten çıkmasını isteme, not verme, yazılı kağıtlarını değerlendirme hakkı vardır. Sosyal normlar bu hakkı veya yetkiyi öğretim üyesine tanımıştır.

Buraya kadar açıklanan güç biçimleri, daha çok pozisyondan kaynaklanan güç biçimleridir. İkinci gruba giren güç örnekleri ise kişi temellidir ve kişinin kendisinden kaynaklanır. Bunlar uzmanlık gücü ve özdeşlik gücüdür.

Uzmanlık gücü: Uzmanlık gücü bilgi gücüdür. Bazen izleyiciler uzmanlık gücü açısından liderlerinden daha fazla uzmanlık gücüne sahip olabilirler. İşletmelerde uzmanlık alanları teknik konular, insan kaynakları, iletişim ve halkla ilişkiler yönetim organizasyon, muhasebe, finans ve pazarlama gibi konuları kapsar.

Özdeşlik gücü: Bir bireyde bir diğer kişinin çok beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişiyle bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Burada yönetilenlerin istenen davranışı gösterme nedeni saygı, hayranlık, hoşlanma gibi duygular ve özdeşlik gücü taşıyan kişiyle özdeşleşme isteğidir(Sungurlu, 1996:17).

Yukarıda “zorlayıcı, ödüllendirici, yasal, uzmanlık ve özdeşlik gücü” olarak adlandırılan güç türleri karşısında verilen tepkiler ise “uyma,

özdeşleşme ve benimseme” davranışları olarak sıralanmaktadır(Kirel, 1998:49-51):

Uyma Davranışı: Uyma davranışı, ödüllendirici gücün ve zorlayıcı gücün kullanılması sonucu oluşur. Diğer bir deyişle ödül elde etme ya da cezadan kaçınma isteğine dayanır. Ödüller sürdüğü ve cezalar verilmediği sürece devam eder.

Benimseme: Benimseme, benimsenen tutum ve davranışların tatmin edici özelliğine dayanır. Tatmin olduğu sürece devam eder. Meşru/yasal güç ve uzmanlık gücü benimsemeyi teşvik edebilir.

Özdeşleşme: Özdeşleşme davranışının nedeni, insanların bu kişilerle iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek istemeleridir. Dolayısıyla karizmatik güç özdeşleşme davranışını doğurur.

Örgütün ya da yönetim kademesinin örgüt üyeleriyle ilişkisinde hangi güç türünü benimsediği insanın doğasına ilişkin sayıtlılarına bağlıdır. Yani örgütte insana bakış açısı, baskın olarak kullanılan güç türünü de belirlemektedir. Tarihsel bakımdan örgütlerdeki insanlar hakkındaki sayıtlılar büyük ölçüde insanın mahiyetiyle ilgili felsefi görüşleri yansıtmış ve söz konusu dönemdeki örgütsel ve siyasal sistemin haklı çıkarılmasına yaramışlardır. “Örgütsel Güven” başlığı altında açıklanan bu sayıtlılar; “ussal-ekonomik insan, sosyal insan, özgerçekleştirime yönelik insan ve karmaşık insan”dır(Schein, 1978:68).

Geleneksel yöneticiler ve geleneksel kurumlar insanın doğasının “ussal-ekonomik insan” modeline uygun olduğunu değerlendirmiş ve bu nedenle ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ya da yasal güç kullanımı şeklindeki “pozisyon kökenli güç” kaynaklarını kullanarak, işgören davranışlarını değiştirmeye çalışmışlardır. Modern örgüt kuramlarında ise insanın doğası “sosyal insan”, “özgerçekleştirime yönelik insan” ve “karmaşık insan” modelleriyle açıklanmaya çalışılmış, bu nedenle de bulunan pozisyona

bağılı olmayan ve özel bilgi veya insani özelliklere dayalı olan “bireysel güç” kullanımı ön plana çıkmıştır.

Çalışmamızda otorite boyutuyla ilgili olarak örgütler, örgütte yaygın olarak kullanılan güç türüne göre değerlendirilmeye çalışılmıştır. Örgütte “zorlayıcı, ödüllendirme, yasal, uzmanlık ve özdeşleşme” gücünün hangisinin ya da hangilerin yaygın olarak kullanıldığını ortaya koymaya yönelik hazırlanan sorular EK-1’de görülmektedir:

1.2. ÖRGÜT KURAMLARINDA ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Örgütlerde varolan yönetim anlayışları, kendilerine has sayılıtları ile örgütleri kendi kabul ve anlayışları çerçevesinde kurarlar. Birbirinden farklılık gösteren her yönetim yaklaşımı, örgütler için farklı bir kültürel yapıyı öngörür ve kendi algılayışı çerçevesinde örgüt için bir metafor yaratır. Aşağıda Makine metaforuna dayanan Klasik Yönetim Anlayışı, Organizma metaforuna dayanan Neo-Klasik Yönetim Anlayışı ve Beyin metaforuna dayanan Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ele alınmıştır.

1.2.1. Klasik Örgüt Kuramında Örgütsel Kültür

Klasik yönetim kuramı üç yaklaşımla açıklanmaktadır. Bu üç yaklaşım öncülüğünü Frederick Taylor’un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber’in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı’dır(Şimşek, 2001:41).

1.2.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımı ayrıntılı bir örgüt teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok örgütün alt basamaklarında fabrika (İşyeri) düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler üzerinde durmuştur. Bu yaklaşımın ilkeleri bugün için de geçerliliğini korumaktadır(Koçel, 1999:66).

Bilimsel yönetim yaklaşımı, içinde doğduğu koşullara cevap verebildiği için önemsenmiştir. 20. yüzyılın başlarında Amerika'da yeterli iş bilgisine sahip işçi sayısının az oluşu üretimi artırabilmek için işçilerin verimliliğini yükseltmeyi ve işin bazı bölümlerini çıkardıktan sonra işi bütünleştirmeyi gerektiriyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Bir işi en iyi yapmanın yolu bulunabilirdi. Bu şartlar içersinde Taylor, en etkili iş yapmak için gereken yeniliklerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır(Tortop ve İspir, 1999:21; Maviş, 2001:105). Bilimsel yönetim yaklaşımı ortaya koyduğu bu ilkelerle en yüksek düzeyde verime ulaşma yollarını vurgulamaktadır. En yüksek düzeyde verimliliğe ulaşmak için ise, birey makinaya ek bir üretim faktörü olarak ele alınmakta, ancak bireyin sosyal ve psikolojik yönüne değinilmemektedir. Dolayısıyla “işgören için tek motivasyon aracı ücrettir.” Çalışanların yüksek performansı için ekonomik ödüllerin sağlanması gerektiğini savunan bilimsel yönetim yaklaşımı, “teşvik edici ücret” ya da “parça başına ücret” sistemini önermiştir(Saylan, 1973:27).

Bilimsel yönetim iş tahmini için insan isteklerini gözardı etmiştir. Bilimsel yönetimin yaygınlaşmasıyla işçilerin eğitim sorunu ortaya çıkmıştır. İşçiler işi beğenmediklerinde işten çıkmayı ücret artışına yeğlemişlerdir. Sonuç olarak bilimsel yönetim modeli işçilerin daha fazla ücret almasıyla ilgilenmiştir(Peker, 1995:74).

1.2.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş düzenleme, geliştirme ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol örgütün tamamını ele alarak, iyi bir örgütsel yapı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır(Peker,1995:74). Bununla birlikte yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı bilimsel yönetim gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini almıştır(Şimşek,2001:48). Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı ve onun tamamlayıcısı sayılabilir.

Taylor daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma şekliyle ilgilenmesine karşılık Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı ve yönetim ilkelerini araştırmıştır(Özalp, 1985:16,17; Peker, 1995:61). Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeleri ise şöyledir(Şimşek, 2001:50; Baransel, 1993:135; Koçel,1999:106):

- İşbölümü ve Uzmanlaşma,
- Yetki ve Sorumluluk,
- Disiplin,
- Kumanda birliği,
- Yürütme birliği,
- Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlar üzerinde tutulması,
- Personelin ödüllendirilmesi,
- Merkezileşme,
- Hiyerarşik düzen,
- Düzen,
- Eşitlik,
- İş gören ve iş yaşamında istikrar ve dengenin sağlanması,
- Teşebbüs ruhu,
- Birlik duygusu.

Yönetim süreci yaklaşımı insana güvenmeyen ve ona bir robot gözüyle bakan bir anlayış içerisindedir. İnsanları motive etmek için disiplin ve ceza öngörülmekte ve örgütsel verimlilik için ortaya konulan kurallara uyulması istenmektedir. Ancak bu kurallara uyulursa örgütün verimli çalışacağı varsayılmaktadır(Şahin, 2004:528).

1.2.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü kuramı, 1900'lerin başlarında Alman sosyologu Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi kuramıdır. Weber'in ideal

bürokrasisinin amacı, verimli işlemek ve etkili hizmet etmektir(Peker, 1995:87).

Bürokratik örgüt yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir(Şimşek, 2001:50; Şimşek, 2001:50):

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü.
- Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı.
- Soyut kurallar dizisinin varlığı.
- Şekil ve resmiyete bağlılık.
- Teknik yetenek temeline dayanan personel seçimi ve terfi .
- Yasal yetkinin uygulanması.
- Memur ile görevin birbirinden ayırt edilmesi.
- Kanunilik.
- Örgüte dış müdahalelerin önlenmesi.
- Memurlara maaş ve aylık verilmesi.
- Memurların iş güvenliklerinin sağlanması(Şimşek, 2001:50).
- Meşru yetkinin türleri.(yasal ,geleneksel ve karizmatik)
- Ömür boyu memuriyet.
- Siyasal tarafsızlık.
- Hizmet içi eğitim.
- Yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı oluşu(Peker, 1995:87).

Bürokrasi yaklaşımı da diğer yönetim yaklaşımları gibi etkinlik ve rasyonelliği ön plana çıkarmakta ve “örgütü çevresinden soyutlanmış bir kapalı sistem olarak” ele almaktadır. Bireyin amaçları değil örgütün amaçları ve ilkelerine uyulduğu sürece etkinlik ve verimlilik sağlanabilir. Bu yönüyle bürokrasi yaklaşımı bireyi, kurallara uymaya zorlamakta ve bir makinenin dişlileri gibi görmektedir(Şahin, 2004:529).

Bürokratik yapının önemli çıkmazlarından biri, her birimin sorunlara kendi işlevi açısından bakması nedeniyle örgütün bir bütün olarak

algılanamaması ve bölümler arası çekişmelerin verimliliği azaltmasıdır. Ayrıca uzmanlaşma nedeniyle alt birimler arasında anlaşmazlıklar olmakta ve kuralların öngörmediği bir durumun ortaya çıkması halinde bürokratik yapının etkinliği azalmakta ya da kaybolmaktadır(Peker, 1995:88).

Örgüt yapısında katılık ve değişmezlik nedeniyle bürokraside esneklik yoktur. Bürokrasi sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayamaz. Bu yüzden yeniliklere açık değildir(Dalay, 2001:109).

1.2.1.4.Genel Olarak Klasik Örgüt Kuramı

Klasik yönetim teorisi ile ilgili üç yaklaşım da etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Bilimsel yönetimde üretim süreçlerinin tamamlanması ve kontrolü; yönetsel teoride hiyerarşik yapılanma; bürokrasi modelinde ise bürokratik iç etkinlik ve verimlilikle ilgilenilmesi ve dış faktörlerdeki değişikliklerin göz önüne alınmaması klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayandığını açıkça göstermektedir. Bunun sonucu olarak da klasik yaklaşım, örgütün tümünün iç etkinliğinin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu başarmak için uyulması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiş, fakat örgütlerin dış çevre şartlarına nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır(Maviş, 2001:105).

Klasik kuram iki ana düşünce üzerine kuruludur. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise, örgütün formel yapısıdır. Klasik kuram bu ana düşüncelerden hareketle etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmış ve en iyi örgüt ve yönetim yapısını ortaya koymaya çalışmıştır(Koçel, 2003:120).

Başka bir ifadeyle, klasik kuramcılar, en yüksek verimliliği sağlayacak bir örgüt yapısını bulmaya ağırlık vermişler ve örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almayarak, “emredici liderlik”, “otoriter denetim ve gözetim”

ve “kuramsal yapı” gibi niteliklerde belirlenen “biçimsel örgütü” vurgulamışlardır(Güven, 1981:4; Mouzelis, 2001:113). Kişisel sorunların işyerine yansımayacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki zamanın ayrı olduğu varsayılmış; ekonomik rasyonellik anlayışını artıran bu yaklaşım, insanı kendine söyleneni yapan pasif bir unsur olarak ele almıştır (Görmüş, 2001: 86; Fişek, 1977:21; Polatoğlu, 2001:35). Dolayısıyla klasikler, bireyin korkutma ve parasal ödülle en iyi şekilde motive olabileceğine inanırlar. Ancak, korkutma kısa dönemde bireyi motive etmekle birlikte uzun dönemde bireyi örgütten uzaklaştırır, korkuya bağlı itaat yarattığı gibi intikam almaya çalışan insan da yaratabilir(Drafke, Kossen, 1997:274).

Klasik teoriyi oluşturan bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımlarının en belirgin ortak fikir ve amaçları rasyonelliktir. Rasyonellik ilkesi, en az emek ve gider ile amaca ulaşmak biçiminde tanımlanabilir. Klasik teori, organizasyonlarda insan dışındaki bütün faktörleri verimliliği etkileyen faktörler olarak dikkate almıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultuda davranacağı varsayılmıştır.

Klasik yönetim kuramının insana ve örgüte ilişkin varsayımları şöyle sıralanabilir(Şimşek, 2001:41):

- İnsanlar hemen her zaman rasyonel davranırlar.
- İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmezler. Bu nedenle verimliliklerinde bir artış ancak sıkı bir denetimle sağlanabilir.
- İşgörenler birinci planda maddi gereksinmelerini tatmin etmek için çaba gösterirler. Bunun doğal sonucu olarak, işgörenleri çalışmaya isteklendirmede kullanılabilecek en önemli araç paradır.
- Ortalama bir işgören başkaları tarafından yönetilmeye ihtiyaç duyar ve detaylı bir yön verme ve denetim süreci olmadan gücünü başkalarının gücü ile uyumlaştırmayı başaramaz.
- İşgören için iş güvenliği, karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.

Klasik teorinin bu olumsuz görüşlerini aşağıdaki faktörlere bağlamak mümkündür(Dalay, 2001:41-43):

- Klasik teoriye taraf olanların çoğunun mühendis kökenli düşünürler olması,
- Klasik yönetim teorisinin geliştiği dönemde yaşanan sosyal, ekonomik ve politik olumsuzluklar,
- O dönemdeki sosyolog ve psikologların insanla ilgili olumsuz düşünceleri.

1.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramında Örgütsel Kültür

Klasik yönetim düşüncesi gelişmesinin en yüksek düzeye eriştiği 1930 yıllarında yönetimde, "insan ilişkileri"i adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Yönetim ve örgüt olayına farklı açıdan bakan "insan ilişkileri" yaklaşımı büyük bir hızla gelişerek II. Dünya Savaşından sonra yönetim düşüncesinde bir "okul"; yönetim uygulamalarında da bir "akım" durumuna gelmiştir. Neo-Klâsik yönetim düşüncesi esas itibariyle klâsik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neo-klasik düşüncede bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri (beşerî ilişkiler) yaklaşımının da etkisiyle yumuşatılmış ve geliştirilmiştir. Klâsik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin meydana getirmesine karşılık, neo-klasik yönetim düşüncesinin esası beşerî ilişkiler yaklaşımına dayanır(Baransel, 1993: 215,216).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi vb. makro konu ve sorunlar üzerine eğilerek olgunlaşmasını tamamlamış ve "örgütsel davranış" yaklaşımı ve "sanayiye hümanizma" akımı haline gelmiştir(Baransel, 1993: 216).

İnsan İlişkileri Hareketi, Klâsik Teorinin insanı "üretim faktörlerinden biri" ve "makinenin bir parçası" şeklinde ele alan yapısına bir rahatlık

vermek ve her bireyi, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan varlıklar şeklinde kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır(Hicks, Gulet, 1981:158; Alpugan ve başk., 1995:138).

Neo–klasik yönetim kuramı, ilk defa “sosyal insan” kavramını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, bu kuram, klasiklerin ikinci plana ittiği insan unsurunu inceleme konusu yapmış ve klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklemiştir(Koçel, 2003:146). Bu yaklaşımın ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek, örgüt içerisindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır(Ertürk, 1995:19). Neo–klasikler, klasiklerin aksine bireyin sadece parasal ödül için değil, bir dizi farklı ihtiyaçlarını tatmin etmek için işe gittiklerini açıklamaktadırlar. Motivasyonun daha önceki tek yönlü (parasal) modeli çok sert bir şekilde eleştirilmekte insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin doğrultusunda güdülenen bir varlık olduğu ileri sürülmektedir(Şahin, 2004:533).

Tarihsel koşullar dikkate alındığında klasik dönemde ve neo-klasik dönemde “verimliliğe” yönelik önemli bir vurgu yer almaktadır. Klasik dönem düşünürleri maddi kaynaklarla verimlilik artırma yarışına /çabasına yönelirken, neo-klasik anlayışı benimseyenler bunu sosyal ve psikolojik araçlarla gerçekleştirmeye çalışmışlardır(Asunakutlu, 2002:14).

Davranışsal teorinin gelişmesine başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas MC Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur(Peker, 1995:89).

1.2.3. Modern Örgüt Kuramında Örgütsel Kültür

Öğrenen Örgüt kavramı, bilgi toplumunun örgütlerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, bilgi toplumunda hızla değişen çevresel koşullar karşısında örgütlerin nasıl ayakta tutulacağını araştırmış, yakın dönemde “değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon” kavramlarıyla, sürekli değişebilecek ve yenilenebilecek organizasyonlar yaratmaya çalışılmıştır.

1.2.3.1. Bilgi Toplumu

Bilgi çağı ve bilgi toplumu ile ilgili çözümlemelerde genellikle tarihsel süreç içinde belli özellikler taşıyan dönemler, dalgalar halinde isimlendirilmiştir. Ünlü gelecek bilimci Alvin Toffler, tarih boyunca görülen önemli dönüm noktalarından bahsederken, ana hatlarıyla iki önemli dönüşümün gerçekleştiğini ve üçüncü dönemin fiilen yaşanmakta olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre, toplumsal gelişmenin ilk dönüm noktası tarımın ortaya çıkması, ikincisi ise sanayi devrimidir. Bunları tarihin belli bir anında olup bitmiş iki ayrı olay olarak değil, belirli hıza sahip bir değişiklik dalgası olarak görmek daha doğrudur. Sanayi Devriminin etkisi dünyanın farklı yerlerinde farklı seviyelerde devam ederken, çok daha başka ve önemli bir süreç ortaya çıkmış ve yayılmaya başlamıştır(Toffler,1998:32,33). Üçüncü Dalga, 1950’li yılların ortalarında ABD’de güç toplamaya başlamış, daha sonra farklı hızlarda diğer sanayileşmiş ülkelerin birçoğuna ulaşmıştır(Toffler, 1998,23).

Peter Drucker, İkinci Dünya Savaşından hemen sonra ortaya çıkmaya başlayan bu gelişme sonucu oluşan toplumu Kapitalist Ötesi Toplum olarak adlandırmaktadır. Buna göre, yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil bilgidir ve bilgi olacaktır(Drucker,1994:16). Birçok yönden sanayi toplumundan farklılık gösteren bu yeni toplumu tanımlayabilmek için çok sayıda

kavram ortaya atılmıştır. Söz konusu dönem, farklı sosyal bilimciler tarafından “Postmodern Dönem”, “Sanayi Sonrası Toplum”, “Bilgi Toplumu”, “Kapitalist Ötesi Toplum”, “Teknokratik Çağ” veya “Bilişim Toplumu” gibi isimlerle anılmıştır(Bozkurt, 1996:31,32; Akın,1999).

Detaydaki farklılıklarına rağmen bu tanımlar hızlı bir sosyo-ekonomik dönüşüm sürecinin yaşandığını ortaya koymaktadır. Bu süreç, daha önceki tarım ve sanayi toplumlarından çok farklı özelliklere sahip bilgi toplumunun ortaya çıkmasıdır. Bilgi çağı, servet yaratmada bilginin öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Böylece maddi sermayenin yerini zihinsel sermaye almıştır. Zihinsel sermayenin belli bir yere sınırlanmayan yapısı, bütün yönetim ve toplum ilişkilerini değiştirmiştir(Belek,1999:162; Erkan, 1994: 62-69).

Söz konusu bilgi toplumunu belirleyen temel karakteristikleri şu şekilde sıralamak mümkündür(Bozkurt, 1996:34,38):

1.Ekonomik Yapıdaki dönüşüm: Bilgi toplumundaki en büyük özellik mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir kaymanın görülmesidir.

2.Yükselen Yeni Sınıflar: Yeni toplumda insanların çalıştıkları yer değil aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Sanayi toplumunda yarı vasıflı işçiler çalışan sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturmaktaydılar. Bilgi toplumunda ise, teknik ve profesyonel sınıf, yani bilim adamları, teknisyenler, mühendisler, öğretmenler sayıca artmış ve toplumun kalbi konumuna yerleşmişlerdir. Buna bağlı olarak toplumda gücün yapısı da değişecektir. Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda ise sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundurmaktaydılar. Oluşan yeni toplumda ise güç bilgi sınıfına ait olacaktır.

3.Bilginin Artan Rolü: Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir. Buna göre, tarım toplumunda toprak ve işgücü, sanayi

toplumunda sermaye merkezi bir öneme sahip iken, bilgi toplumunda bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiştir.

4.Bilişim Teknolojisi: Bilgi çağındaki gelişmenin sürükleyici gücü, üretimdeki değişim değil koordinasyondaki değişimdir. Günümüzde örgütlerde herhangi bir işle uğraşan herkes sürekli olarak birbiriyle iletişim içinde olma zorunluluğundadır. Bu tür yoğun bilişim temelli işlerde bilişim teknolojileri asıl önemlerini göstermektedir.

Geleceğin dünyası, bilgi aktarımı ve yönetimine dayalı, teknolojik gelişime bağlı olarak farklılaşan çevresel koşullara uyum sağlayan örgütlerin varlığını gerekli kılmaktadır(Yahyağil, 2001:8).

Bilgi çağına geçiş sürecinde, örgütlerin geleneksel yönetim anlayışıyla varlığını sürdürmeleri güçleşmektedir. Hemen her şeyin müthiş bir hızla değiştiği günümüzde, yönetici ve İşgörenlerin düşünce kalıplarında ve örgütsel yapılarda bir değişiklik yapılmaksızın, bugünün problemlerini dünün örgüt biçimleri ve yönetim anlayışlarıyla çözmeye çalışmak, anlamlı bir yaklaşım olarak kabul edilmemektedir. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı bilgi toplumunda yöneticilerin; kullanacağı araç, yöntem, teknik ve donanacağı becerileri bu hız oranında dönüştürmesi gerekmektedir(Argyris, 1993:59; Öğüt, 2001:68).

Ayrıca Bilgi Çağı organizasyonlarında, Sanayi Çağı organizasyonlarında olduğu gibi zihinsel etkinliklerin tepe yönetiminde yoğunlaştığı ve diğer yönetici ve çalışanların ise emek-yoğun etkinlikler gerçekleştirdiği bir örgütsel ortam, günümüz ihtiyaçlarını karşılamamaktadır(Toffler ve Toffler, 1996:57). Katz ve Kahn, çağımızda örgütsel planların hiçbirinin olasılıkların tümünü kestirmeye yeterli olmayacağını, çevresel değişiklikleri tam ve kusursuz göremeyeceğini, insan davranışlarını tamamıyla denetleyip yönlendiremeyeceğini belirtmiş; **gönüllü işbirliği ve yenilikçi davranış üreten insan kaynaklarının** örgütsel yaşamın devamlılığı için gerekli olduğunu belirtmiştir(1977:153).

Bu nedenle Bilgi Çağında her kurumda öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve kuruluşların birer öğrenme kurumu olması gerekir(Öğüt,2001:69). Bugün, varolan bilgi ve deneyimin ilerideki yıllarda da işe yarayacağını beklemek hatalı olur. Bilgi ve teknoloji böylesine hızlı ilerlerken, hız kazanmak için tek çözüm yolu, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeyi başarmaya çalışmaktır (Braham,1998:13-14). Gelecekte sıradan örgütler ile başarılı örgütleri birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır. Bu nedenle Senge, öğrenen örgütleri, “kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlar” şeklinde tanımlamıştır(Senge, 1998:11; Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006).

Bilgi Çağında işletmelerde meydana gelen değişimleri işletmenin yapısında ortaya çıkan değişimler ve işletmelerin yönetim anlayışında ortaya çıkan değişimler olarak, iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür(Güzelcik, 1999:89).

a-) İşletmelerin Yapılarında Ortaya Çıkan Değişimler

Toplam kalite yönetimi, yatay yönetim, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim akımları bu amaçla ortaya çıkmış değişime uyum sağlamak adına kendileri de değişim sürecine girmişlerdir.

Rekabetin arttığı günümüzde, hızlı ve esnek davranabilen işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Bu sebeple, küreselleşme sürecine uyum sağlamada, işletmelerin yapısı büyük önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik işletme yapıları, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerdir. Yönetimsel alanda merkezîyetçilikten uzaklaşarak, yeni bir esnek yapıya ulaşmak, kontrolü ve yetkiyi bilgi ağı içindeki kişilere dağıtan modern bilgisayar sistemlerine sahip olmak, geleneksel dikey yönetimden yatay yönetime geçmek; kısacası, küçük, güçlü, dinamik, bağımsız organizasyonel

yapılara bölünerek büyümek, küreselleşen dünya ekonomisi içinde rekabet edebilmek ve başarılı olmak için şarttır(Marşap,1999 :1,2).

Bilgi toplumuna uyum sağlamış organizasyon yapısında hiyerarşi ortadan kalkmıştır. Böylece işletme içinde karar alma ve bu kararı uygulamaya geçirme süresi hızlandırılmıştır. (Güzelcik, 1999: 93). Organizasyonlar ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır(Argun, 1997:8).

b-) İşletmelerin Yönetim Anlayışlarında Ortaya Çıkan Değişimler

Bilgi Çağında değişime uğrayan kuruluşlar, bilgi uzmanlarının, yani eşit iş arkadaşlarının kuruluşudur. Hiçbir bilgi, diğer bilgiden daha yüksek düzeyde değildir. Her birinin yeri, kendinden kaynaklanan üstünlük ya da düşüklüğe göre değil, ortak amaca katkısına göre saptanır. Her kuruluş yönetilir, ancak bilgi kuruluşunda emir vermek değil, yönlendirmek esastır(Erkan, 1997:183).

Klasik yöneticilik fonksiyonlarında yöneticinin ilgisinin odağı, iştir. İş planlanır, organize edilir ve kontrol edilir. Değişme sürecine uygun çağdaş yöneticilik anlayışında ise, ilginin odağı bireye kaymıştır. Eğitilen, vizyon kazandırılan, desteklenen ve motive edilen, esas işi yapacak olan bireydir. Kurumsal piramidin ters çevrilmesi olarak adlandırılan bu olgu, güçlendirme kavramının önemini arttırmıştır. Güçlendirme (empowerment), her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları bilgileri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmaları sürecidir ve bilgi çağı organizasyonları için güçlendirilmiş birey önem kazanmaktadır(Erengül, 1997:114; Güzelcik, 1999:100).

Bilgi çağı ile birlikte, yöneticinin örgüt içindeki yeri ve görevleri itibarıyla da ciddi değişimler olmaktadır. “Bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevapları bilen” yöneticiden; “soru ve sorunları tayin eden, tanımlayan ve

çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren” yöneticiye doğru gerçekleşen bir dönüşüm söz konusudur. Günümüzde örgütsel kültürde değişimler yaparak işgörenleri, potansiyel olarak yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaya yönlendiren transformasyonel liderlere ihtiyaç duyulmaktadır(Barutçu ve Akatay:189; Drucker, 1995:79).

Bilgi çağı çalışanlarının kurumlarından ve yöneticilerinden beklentileri; iş güvencesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışma, katılımcılık, bilgilenme, yöneticinin ilgisi, mesleki gelişme ve ilerleme, yeni teknoloji ve yöntemler ile ilgili eğitim ve esnek çalışma saatleri iken buna karşılık bilgi çağı organizasyonlarının çalışanlardan beklentileri ise; değişikliğe uyum, yenilikçi fikirler, risk alabilme, ürün ve süreçleri sürekli geliştirme ve müşteri için değer yaratma biçiminde sıralanabilir(Bayraktaroğlu, Tunçbilek, 2006).

1.2.3.2. Yönetimde Modern/Yeni Yaklaşımlar

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride beşerî ilişkiler yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar gerek bilimsel yönetim ve gerekse beşerî ilişkiler akımının tavsiyelerine tereddütle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeğe başlamışlardır(Can, Tecer, 1978:34).

Klasik Yönetim anlayışının hakim olduğu yıllarda, örgütlerin tek ihtiyacı üretimin artırılması olarak görülmüş, bu anlayışta, iş ve pozisyonlar ile bunların arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru veri olarak kabul edilmiş ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmamıştır. (Ataman, 2001:124). Klasik görüşe karşı eleştiriler II.Dünya Savaşı öncesi başlamış ve yapılan araştırmalarda işletmelerin verimliliğinde insanın önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır(Ataman, 2001:125). Örgütün sosyal ve beşeri yönünü ele alan Neoklasik görüşün önderleri, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun bireyler ve örgütler arasında işbirliği ruhunun ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu ileri sürerek klasik

organizasyonu bir bakıma eleştirip bir bakıma da tamamlamışlardır. Ancak neoklasik teori de motivasyon konusuna gereğinden fazla önem vermiştir ve tüm dikkatini insan ve davranışları üzerine yoğunlaştırdığı için eleştirilmiştir. Modern teoride ise örgüt, tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle ele alınmıştır. Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır (Ataman, 2001:126).

Modern yönetim teorilerinin temelini iki yaklaşım etkiler. Bunlar “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı”dır (Ataman, 2001:126). Aşağıda bu temel yaklaşımlarla birlikte modern yönetim teorileri içinde yer alan çalışmalar özetlenmiştir.

1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni yaklaşım, “kendinden önceki iki görüşün bir sentezini yapmakta ve örgütü bir bütün olarak incelemektedir (Peker, 1995:94). Temel bir tanımla "sistem", “Belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkili olduğu, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet” olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2004:534).

Sistem yaklaşımı, yönetim olgusunu meydana getiren örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmektedir (Şimşek, 2001:90). Bu yaklaşımla birlikte artık örgütler sürekli dengede duran birer açık sistem olarak algılanmaya başlanmıştır. Sözü edilen sürekli denge, “girdi, dönüştürme, çıktı ve geri bildirim” süreçleri ile sağlanmaktadır (Şahin, 2004:535).

2. İstisnalarla Yönetim

“İstisnalarla yönetim” anlayışına göre, modern yönetici sadece istisnai durumlarda karar vermek zorunluluğunda olmalıdır. Yönetim sistemi o kadar basitleştirilmelidir ki; yönetici sadece araya girmesi

gerektiği zamanlarda sorunlar üzerinde durmalı ve kendine bağlı yöneticiler tarafından çözümlenebilecek sorunlara vakit ayırmak durumunda kalmamalıdır(Demmer ve başk., 1978:2). Bu tür bir organizasyon; işbölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuştur(Demmer ve başk., 1978:3).

Bu yaklaşımın eleştirilen yanları da vardır. Yöneticiler elbette bazen istisna temel üzerine işlem yapmaya zorlanırlar. Ara sıra yönetici hakikaten işlere çok boğulmuşsa çıkış yolu olarak, işler biraz azalınca kadar istisnalarla yönetim yöntemine başvurabilir. Ancak, kriz geçer geçmez bu uygulamayı uzatmaktan kaçınmalıdır(Demmer ve başk., 1978:71).

3. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim çok yakın bir geçmişte ortaya atılmış, batılı ülkelerde hızla gelişerek işletmelerde uygulama alanına konulmuş dinamik bir sistemdir. Sistemin esas amacı, işletmenin gelişebilmesi ve makul bir oranda kâr elde edebilmesini mümkün kılabilme. Bu amaca ulaşabilmek için yapılan çalışmalarda bir taraftan şirketin ihtiyaçları, diğer taraftan da yöneticilerin (daha olumlu katkılarda bulunabilmeleri ve kendi kendilerini geliştirebilmeleri konusuyla ilgili) ihtiyaçları belirlenmekte ve bu iki sınıf ihtiyaçlar birlikte düşünülmektedir(Baykal, 1981:133,134).

Amaçlara göre yönetim sistemi, yöneticilerin başarılarını sayısal ölçülerle belirlemeye ortam hazırlar. İşletmenin genel amaçları çerçevesinde, her yöneticinin belirli bir çalışma döneminde erişmesi öngörülen belirli amaçları vardır. Bu amaçlar; yüksek kârlılık, az masraf, yüksek ciro, düşük işe giriş-çıkış oranı, üretim miktarı gibi nicel olabileceği gibi nitel amaçlar da olabilir(Baykal, 1981:244).

4. Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre “her insan ve durum farklıdır.” Dolayısıyla klasik ve neo – klasiklerin iddia etti gibi her yerde ve her zaman geçerli “en iyi yönetim tarzı” ya da “en iyi örgüt” yoktur. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir(Şahin,2004:536).Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getiren çağdaş bir yaklaşımdır(Sabuncuoğlu ve Tokol, 1991:129).

Durumsallık yaklaşımı, klasik, neo – klasik ve sistem yaklaşımlarının yerini alan bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran ve aynı zamanda örgütleri birer sistem olarak gören bir yaklaşımdır. (Şimşek, 2001:95).

Modern yönetim kuramı, rasyo – ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına yeni bir boyut getirerek “karmaşık insan” anlayışını ortaya koymuştur. Karmaşık insan anlayışına göre, birey karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları da değişken bir niteliğe sahiptir. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyo – kültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır. İnsanların değişik koşullar altında değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması insan motivasyonunun tek yönlü olmadığını çok boyutlu ya da çok yönlü olduğunu göstermektedir(Şahin, 2004:536). Bazı insanlar daha kolay ve daha rutin işleri yapmayı arzu ederler. Bazı insanlar da mücadeleyi severler. Bazı kimseler de işin içeriğine pek fazla aldırış etmeksizin, dostça bir tutumu tercih ederler. Her insan ve durum farklıdır. Örgütlerin çoğunda, çalışanların tümünün aynı iş şartlarını ve yan ödemeleri arzu ettiği inancına dayalı tek bir değer sisteminin varlığını yansıtan politika ve işlemler mevcuttur; böyle olduğu içindir ki, bu işletmeler farklı şartlara uyamamaktadırlar(Hicks, Gulet, 1981:333).

Sonuç olarak durumsallık yaklaşımında temel konu doğruluk veya yanlışlık değildir. Asıl olan içinde bulunulan duruma uygun bir örgütsel yapının oluşturulmasıdır(Şimşek, 2001:106).

5. Toplam Kalite Yönetim

Toplam kalite yaklaşımı, sadece ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla tüm işletmelerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamayı, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemeyi ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekli ile karşılamayı hedefleyen bir yönetim anlayışı benimsenmektedir⁵.

Toplam kalite yönetimi, hataları tespit ederek düzeltme felsefesi yerine hataların oluşmasına izin vermeyen, bütün işgörenlerin konu ile ilgili eğitiminin, kalite geliştirme çabalarına katkılarının gerekli olduğu bir yönetim biçimidir (İçöz, 1998:127-133).

Toplam Kalite Yönetimi'nin "T"si, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ile hizmetlerin tümünü; "K"sı, müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayan ve hatta onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmektedir. "Y"si ise; yönetimin kalite konusunda çalışanlara örnek model oluşturması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına geliyor⁶.

6. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon anlayışı, müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesini,

5 Meryem Akoğlu KOZAK, Hatice GÜÇLÜ, "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", http://isguc.org/index.php?avc=arc_view.php&ex=29&pg=m, Erişim tarihi: 15.04.2007.

6 US, Ahmet Talat, "Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak", http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=780&tempID=1®ID=2, Erişim tarihi: 13.03.2006.

gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını ifade eden bir yönetim yaklaşımıdır⁷.

7. Personeli Güçlendirme (Empowerment)

Güçlendirme kavramı, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır(Çöl, 2006:2). "Güçlendirme", "güç" kökünden gelen bir kavram olup "güç"; bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Yani güç, ilişkisel bir kavram olup, daima kişilerarası ilişkileri ifade eder ve başkalarıyla ilişkilendirilmeyen tek bir kişi için güçlüdür denilemez. Başkalarını kendi istediği doğrultuda davranmaya sevk edebilen güçlü kişiler farklı güç çeşitlerini kendilerinde toplamışlardır. Bunlar; kişilik gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve pozisyon gücüdür. Bu bağlamda güçlendirme, işgörenleri dört güç türü açısından kuvvetlendirmektir. İşgörene daha fazla seçim hakkı vererek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkânı vererek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmak suretiyle de kişilik gücü artırılarak güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Koçel, 2003:375).

Güçlendirme uygulamasının temelinde, çalışanların işi sahiplenmeleri; işin kapsamı, anlamı ve çerçevesini genişletecek kararları kendi başlarına almaları, planlamaları ve uygulamaları beklenmektedir. Diğer bir deyişle güçlendirme, çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif alarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması, gelişmesidir. Güçlendirme lider veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşma sürecidir. Otorite ve kontrolün yeniden dağıtımı; yönetici ve çalışanların sonuçtan eşit sorumluluğu paylaşması, örgütsel başarıda personelin katkısının maksimize edilmesidir. Özetle güçlendirme bir ilişki

⁷ KOZAK, a.g.m.

biçimi olarak; güç ve kontrolün astlara aktarılması ve paylaşılması, güç ile ödüllendirilmesidir(Ceylan ve başk., 2005:28).

8. Değişim Mühendisliği(Reengineering)

Değişim mühendisliği yaklaşımı, işletme ile ilgili her düzeyin, her sürecin ve her ilişkinin, yeniden düşünülmesini; ürün veya hizmete yönelik sistemlerden, müşteriler için anlam ifade eden sonuçlar verecek süreçlere yönelik sistemlere geçişi temel alan bir anlayıştır. Değişim mühendisliği, stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının verimliliğini artıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde, kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması; gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yollarını bulmak için, işin en başından sonuna kadar, yeniden düşünülmesi anlamına gelir(Tatari, 2005:2). Değişim mühendisliğinde iş düzeltilmez veya iyileştirilmez, mevcut yok edilerek, yerine yenisi konulur(Hammer ve Champy, 1994:29).

Klasik yapıların gerek içe dönüklülüğü vurgulamaları, gerek bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki ilişkilerin farklı departmanlara dağıtılmış olması, gerekse çabuk harekete geçmemelerinden doğan problemler nedeniyle süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden “süreç yenileme-reengineering” kavramı gelişme ortamı bulmuştur(Koçel, 1999:311,312).

9. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama; en iyi uygulamayı ve en olumlu, en etkin performansı ortaya koymuş olan işletmelerin araştırılması ve onların en başarılı uygulamalarının saptanarak daha iyisinin yapılmaya çalışılmasıdır. İşletmeler bazında kıyaslama çalışmaları yapılabileceği gibi, ülke

apında uluslar arası rekabet gücünü artırmak amacıyla da kıyaslama çalışmalarından yararlanmak mümkündür(Görmüş, 1999:21-38).

10. Küçülme (Downsizing)

“Küçülme” işletmelerin, faaliyetlerini daha verimli ve karlı hale getirmek, işletme değerini artırmak, hissedarlar ve yöneticilerin kazançlarını dengeleyebilmek için işletme büyüklüğünü kltmesidir(Yılgör, 2002:31-50).

Küçülme, işletmenin temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm veya birimlerin kapatılması, tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi anlamına gelmektedir. Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider ve böylece, maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde edilebilir(Dinçer 1998:156).

1.2.3.3. Öğrenen rgtler

Günümüzde rekabet üstünlüğünü belirleyen temel faktörlerden biri bilgiye sahip olmaktır ve bu nedenle öğrenen organizasyonlar olmak önem kazanmaktadır(Sarıhan, 1998:224).

Peter Senge’e göre; öğrenen organizasyon geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyondur. “Ayakta kalmayı öğrenme” veya daha sık söylenen bir deyişle “adapte olmayı öğrenme” önemlidir, hatta gereklidir, ancak öğrenen bir organizasyonda“adapte olmayı öğrenme” nin yanına “retici öğrenme”/yaratma kapasitemizi artıran öğrenme gelmelidir(Senge, 1998:23).

Öğrenen organizasyon, bireylerin gelişmesine olanak sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği itici güç ile sürekli bir dönüşüm gerçekleştirir.

Öğrenen organizasyon, “değişim” kavramı yerine “dönüşüm” kavramını hayata geçirmiştir. Dönüşüm özde gerçekleşir, değişim ise çevresel etkilere verilen tepkilerdir. Değişim organizasyonun değişen koşullara uyumunu sağlarken, dönüşüm değişimin dinamiğini içinde barındırarak değişimi yaratır(Dikmen, 1999:62).

Öğrenen organizasyon bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir(Kırım, 1998:79). Öğrenen örgüt, yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil, uygun örgüt ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmelerini sağlamayı, bu bilgileri uygulamayı ve buradan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemidir(Dinçer, 1998:116).

Organizasyonların “öğrenen organizasyon” durumuna gelmesi, bazı yazarlara göre, esasında bir gelişmenin sonucudur. Bunlara göre organizasyonlar, “bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen” organizasyon aşamalarından geçerek son safhada “öğrenen organizasyon” olurlar(Koçel, 2003:439).

Bilen Organizasyonlar: Bilimsel olarak çalışmaya başlayan ilk organizasyonlar olarak adlandırılabilen bu organizasyonlarda, klasik yönetim anlayışı geçerlidir. “Rasyonellik” ve “en iyiye ulaşma” anlayışına dayanan bu organizasyonlar, çevrelerindeki değişime tepki olarak değişmekte, bunu sağlayabilmek için varolan hizmet ve ürün ve hizmetlere eklemelerde bulunmaktadır(Birdal ve Aydemir, 1992:6). Yaptıkları yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış sonuçlar değildir. Bu organizasyonlarda işi yapmanın tek bir doğru yolu vardır ve bunu en tepedeki yönetici bilmektedir. Olaylar bir kez öğrenilmekte ve sonra da işler hep o şekilde yapılmaktadır(Tıgılı, Turan ve Felekoğlu, 2001:59).

Anlayan Organizasyonlar: Bilen organizasyonlardan farklı olarak insan faktörüne önem veren bu organizasyonlarda, insanları bir araya getirecek, işletmeye bağlayacak bir değerler bütünü olan örgüt kültürünün oluşturulması

üzerinde durur. Kuralların insanların kafasında olduğunu varsayan bu organizasyonlarda, olaylara “en iyi” açısından bakılmamakta, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceği varsayımıyla yaklaşılmaktadır. Anlayan organizasyonlar ifadesini neo-klasik yönetim yaklaşımından bulunmuştur. Anlayan organizasyonlarda sıkı kontrol ve kurallar yerini kurum kültürüne bırakmaktadır(Ertürk, 1995:99; Tıǧlı, Turan ve Felekoǧlu, 2001:59; Dikmen, 1999:63).

Düşünen Organizasyonlar: Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görmesidir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yerinde aksama varsa, organizasyon bunu düzeltecek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. Burada mevcut sorunlara yönelip, gelecekte doğabilecek olası sorunlar üzerinde durulmamaktadır(Tıǧlı, Turan ve Felekoǧlu, 2001:59; Dikmen, 1999:63).

Öğrenen Organizasyonlar: Nihayet son aşamada “öğrenen organizasyon”, öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak ortaya çıkmaktadır. (Dikmen, 1999:63).

Öğrenen örgütlerin kurulabilmesi için, her şeyden önce, örgüt yaptığı faaliyetleri bilmeli, rasyonel ilkeleri uygulamalı ve analiz edebilecek altyapıya sahip olmalıdır(Bilen Örgüt). İkinci olarak örgüt, belirli bir faaliyeti etkileyen faktörleri analiz edebilmeli ve görelî durumunu fark etmelidir(Anlayan Örgüt). Üçüncü olarak, işletmenin aksayan yönetim tekniklerini görerek çözmeye çalışmalı ve yönetim tekniklerini düzeltici araçlar olarak kullanabilecek kapasiteye ulaşmalıdır(Düşünen Örgüt). Ancak bunları başarabilen bir örgüt öğrenen örgüt olabilecektir(Dinçer, 1998:117).

Öğrenen organizasyon yaklaşımı/felsefesi bugüne kadar keşfedilen yönetim tekniklerini veya gelecekte keşfedilebilecek tüm teklifleri kullanabilme, içine alabilme potansiyeline sahiptir. Bu yaklaşım herhangi bir

yönetim tekniğinin sonsuza kadar örgütlerin problemlerini çözeceğini iddia etmemekle birlikte, yeni bir şeyler öğrenebilmenin yolunu azami derecede açık tutarak örgütün değişimini kurumsallaştırmaya çalışmaktadır.

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Elma ve Demir, 2000: 43). Bilgi temelli değişim çabalarını başarıyla gerçekleştirmenin yolu ise, öğrenen organizasyonlardan geçmektedir(Pınar, 1999:24).

Son yıllarda toplam kalite, kültür değişimi, benchmarking, outsourcing, downsizing gibi kavramlar organizasyonlar için başarıya giden tek yol olarak değerlendirilmiş, sonuçta ise iyileştirme oranları oldukça düşük kalmıştır. Tüm bu uygulamalar ilk etapta bir heyecan ve istenen yönde bir hareketlilik yaratmakla birlikte kalıcı bir çözüm olamamaktadır. Çünkü örgütler, “Sürekli gelişme, öğrenmeyi gerektirir.” gerçeğini gözden kaçırmaktadır. Böylece değişim çabaları şekilde kalmakta, yapılan iyileştirmeler ise belli bir zemine oturmayan rastlantısal sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır(Şive, 1997:16,17; Badoux, 1997:52). Oysa, öğrenen organizasyonlar; sürekli bilgi edinme, işleme ve yeni bilgiler yaratma süreçleri ile organizasyon için sürekli gelişmeyi sağlayacak yeni yöntemler geliştirme üzerine kurulu bir yönetim felsefesine sahiptir.

Günümüzde değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl “öğrenen organizasyon” haline getirecekleri tartışılmaktadır(Koçel, 1999:509). Çünkü, yarının başarılı organizasyonu, adı ne olursa olsun bir öğrenen organizasyon olacaktır(Tıǧlı, Turan ve Felekoğlu, 2001:61; Özer, 1998:415).

1.2.3.3.1. Örgütsel Öğrenme Süreci

İnsan yaşamında öğrenme nasıl bir “süreç” şeklinde gerçekleşiyorsa, yaşayan bir sistem olarak örgütlerde de öğrenme bir “süreç” olarak gerçekleşmektedir. Dixon, örgütsel öğrenme sürecini oluşturan, döngüsel bir biçimde işleyen dört aşamayı tanımlamıştır (Yazıcı, 2001: 123-127):

Bilginin yaratılması: Sürecin bu aşaması, örgütün bilgiyi çeşitli dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır.

Bilginin örgüt bazında yayılması: Bilginin örgüt bazında yayılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılması gerekir(Yazıcı, 2001: 123-127). Bilginin dağıtımı öğrenmeyi teşvik edecek, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlayacaktır(Dikmen, 1999: 61).

Bilginin içselleştirilmesi: Sadece bilginin elde edilmesi önemli değildir. Bilginin anlamlı bir hâle gelebilmesi için, bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Bilginin, alan tarafından yorumlanması ve içselleştirilmesi gerçekleşmezse öğrenme meydana gelmez(Yazıcı, 2001: 123-127).

İçselleşen bilginin kullanılması: Bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısıyla, sürecin bu aşaması, birinci aşamasına girdi sağlamak ve döngünün sürekliliğini devam ettirmektedir.

1.2.3.3.2. Öğrenen Organizasyonun Özellikleri

Öğrenen organizasyonların özellikleri on üç madde halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.Dikey değil yatay örgütlenme: Bugün örgütler, üretkenliği işgücünün ve makinelerin yönlendirdiği bir işletmeden ziyade, bilginin en önemli üretim kaynağı olduğu, bütün birim yapılarının bilgiye yönlendiği bir işletmeye dönüşmüştür ve bu yeni işletme ihtiyaçlarına eski organizasyonel yapıların cevap verebilmesi mümkün değildir. Bugünün organizasyon yapısı, senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastane modelidir. Yani uzmanlarla en üst yönetici arasında hiçbir aracı yoktur, organizasyon tamamen yataydır. Öğrenen organizasyonlara en uygun yapı, yatay organizasyon yapısıdır. Bu yapıya ulaşmak için örgütler hiyerarşik kademeleri azaltmakta ve basılaşmaktadır(Çam, 2002:119).

2.Öğrenen bir organizasyonda motivasyonun, herkesin doğasında olduğu kabul edilir. Bireylerin ve ekiplerin kendi öğrenme gündemlerini belirleyecekleri varsayılır(Braham, 1998:10).

3.Öğrenen örgütlerde bireysel farklılıklar desteklenir, farklı bakış açılarına yaşama hakkı tanınır(Çam, 2002:122,123).

4.Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır(Braham, 1998:9-10; Çam, 2002:122,123)

5.Öğrenen organizasyonlarda değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir. Yönetim, “hataları düzeltmek”, “suçluyu bulmak” ya da “zarar kontrolü” yapmak uğruna hataları feda etmez. Aksine her hatanın bir öğrenme fırsatı olmasına izin verilir. Hatalara izin vermek demek, bir hatadan sonra o hatayı düzeltmek için hiçbir şey yapmamak demek değildir. Hatanın sorumlusunu aramak yerine, hatanın nedeni ve bundan nasıl yararlanılabileceği konusunda düşünmek demektir(Braham, 1998:47,48; Yazıcı, 2001: 183).

6.Tüm üyeler tarafından eleştirel ve sorgulayıcı bir yaklaşım benimsenir(Coşkun, 2000:114.) Ayrıca sürekli öğrenmeyi gerçekleştirmek için

eleştirilere açık olmak gerekir. Eleştirilere açık olmak, eleştirileri fırsat olarak kullanmaktır(Çam, 2002:122,123).

7.Öğrenen organizasyonlar diğer organizasyonlara göre daha hevesli ve dışa dönüktürler, çevrelerindeki tüm bilgileri değerlendirirler. Ayrıca tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler(Elma ve Demir, 2000:48; Yazıcı, 2001: 183);

8.Öğrenen organizasyonlar temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.(Özgen ve Türk, 1996:74).

9.Öğrenen örgütler yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar. (Braham, 1998:9-10; Yazıcı, 2001:183)

10.Öğrenen örgütler, öğrenmenin temel bir değer ve doğal bir süreç haline geldiği örgütlerdir(Braham, 1998: 9-10).

11.Öğrenen organizasyonlar bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyip cesaretlendirecek bir ortam yaratır. Bunun için birinci olarak öğrenmeye mekan ve zaman ayırırlar, ikinci olarak öğrenmeye kurum kültürü ve değerleri içinde yer verirler(Braham, 1998:41,43; Yazıcı, 2001: 183).

12.Öğrenen organizasyonlarda yenilikler ödüllendirilerek teşvik edilir(Aydemir, 2000:)

13.Öğrenen organizasyonlarda liderin rolü, paylaşılan bir vizyon oluşturmak, çalışanları yetkilendirmek, katılımı canlı tutmak, yetkilendirme ve karizmatik liderlik yoluyla tüm örgütte etkin bir karar alma sürecini teşvik etmekten oluşmaktadır(Efil, 1999: 337).

1.2.3.3.3. Öğrenme Disiplinleri

Öğrenen organizasyonlar, diğer organizasyonlardan farklı bir zihni modele sahip olduklarından öğrenen organizasyonlar içinde yer alan faaliyetler bütünü de farklı disiplinler çerçevesinde şekillendirilmelidir.

Öğrenen organizasyonları geleneksel, otoriter, kontrol eden organizasyonlardan ayıran temel fark belli disiplinlere hâkim olunabilmesi olacaktır. (Senge, 1998: 13).

Senge'e(1998:15-21) göre, öğrenen örgütlerin beş temel özelliği; sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Bu beş temel özellik öğrenme disiplinleri olarak tanımlanmıştır. Disiplin, hayata geçirilmek üzere çalışılması ve hakim olunması gereken bir teknik ve teoriler oluşumu(Dikmen, 1999:64), belli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yoludur.(İnceler, 1997:161-165).

Sistem Düşüncesi: Sistem düşüncesi, olayları ve olaylar arasındaki ilişkileri bir bütün olarak görme becerisidir, olay tabanlı düşünüşten olayları daha büyük bir sistemin davranışları olarak gören düşünüş biçimine geçmedir. Kişilerin içinde bulundukları olay ve veri yığınına takip edebilmesinin tek yolu, bu olaylara neden olan yapıyı anlayabilmekten geçer. Bunu sağlayacak düşünce sistematiği ise, sistem düşüncesidir (Senge, 1998:15). Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğu olup, bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmemizde yardımcı olur. Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temeli ve yapıtaşdır ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren bir araçtır(Dikmen, 1999:66).

Kişisel Hâkimiyet: Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi üyelerinden daha büyük olamaz. Organizasyon sadece bireyleri vasıtasıyla öğrendiği için organizasyon, bireylerinin kişisel hâkimiyet becerilerini yükseltmeye çalışmalıdır(Senge, 1998:16). Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için, çalışanların eğitimlerinden enerjilerinden, yetenek ve yaratıcılıklarından faydalanabilmek için onların kişisel ustalıklarını geliştirmelerine yardımcı olmak gerekir(Özer, 1998:422).

Zihni Modeller: Zihnî modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler(Senge,1998:16). Argyris'e göre, insanlar söylemleriyle uyumlu şekilde davranmasalar da sahip oldukları zihinsel modellerle uyumlu şekilde davranırlar. Zihinsel modeller, son derece basit genellemelerden, örneğin "insanlara güvenilmez" görüşünden oldukça karmaşık teorilere, sözgelimi "ailemdeki fertlerin birbirlerine neden şu anda davranmakta oldukları şekilde davrandıklarına dair fikrim..." gibi düşüncelere kadar uzanır. Zihinsel modellerin hareketlerimizde bu kadar belirleyici olmalarının nedeni algılarımızı da kontrol etmeleridir(Senge, 1998:193).

Organizasyonlar da zihni modellere sahiptirler. Kültürleri, operasyon prosedürleri, davranış kalıpları vs. ve bu modeller öğrenme önündeki en önemli engeli teşkil eder. Birçok yenilikçi fikir organizasyondaki zihinsel modellerle uyuşmadığı için eyleme dönüşmeden yok edilir. Ancak Senge, zihni modellerin olumsuz etkilerinin giderilebileceğini, modellerin dışına çıkarak düşünülebileceğini söyleyerek zihni modelleri öğrenen organizasyonların bir disiplini haline getirmiştir(Senge, 1998:196). Bu disiplin ile varsayımların, paradigmaların farkına varma ve ustalıkla paylaşarak sorgulama imkânı olacak, bu yolda organizasyondaki herkes mümkün olan en iyi zihni modelin gelişmesine yardımcı olarak en iyi kararın alınmasına katkıda bulunacaktır(Senge, 1998:210).

Paylaşılan Vizyon (Görme Gücü) Oluşturulması: Geleneksel organizasyonda yönetim fonksiyonu, "örgütlemek" ve "kontrol etmek" temeline dayanmaktadır. Öğrenen organizasyonda ise vizyon, değerler ve zihni modeller önem kazanmıştır(Keçecioğlu, 2000:66).

Organizasyonlar kendilerini oluşturan insanların varlığı nedeniyle bir makine gibi hareket edemezler. Bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı olmalıdır. Bu kimlik duygusu, bireydeki benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir; işletmenin neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi, o dünyayı nasıl hayata

geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder. Paylaşılan vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o, onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar (Senge, 1998:17,18):

Takım Halinde Öğrenme: 1990'lara damgasını vuran tüm yeni yönetim anlayışlarının temelinde takımlar yer almaktadır. Organizasyonun karşılaştığı problemlerin çözümünde takım çalışmasının etkin bir rol oynayacağı görüşü, takım çalışmasının tüm organizasyonlarda yaygınlaşmasını sağlamıştır. Takımların önem kazandığı günümüzde takım halinde öğrenme de önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Takım halinde öğrenmenin önemi, bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm engelleri keşfedebilmelerini, tek tek bireylerin sağlayamayacağı sinerjik etkiyi yaratmasında yatar. Bu etkiyi yaratacak takım öğrenmesi, takımın bireylerinin kendi varsayımlarını, önyargılarını, zihinsel modellerini askıya alıp, gerçek bir "birlikte düşünme" eylemine girmesi ile mümkündür. (Senge, 1998:12).

Öğrenen bir örgütte, bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme bir arada bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde bireylerin gelişimine uygun bir ortam ve bireylerin takım halinde öğrenmesinden doğan bir sinerji vardır(Özer, 1998:417).

1.2.3.3.4. Öğrenme Türleri

Öğrenme, bireyler ve örgütler için ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; Tek etaplı öğrenme, Çift etaplı öğrenme olarak sıralanabilir. Tek-etaplı öğrenmede örgüt üyeleri aksaklığı belirler, gerekli önlemleri alırlar ve aksaklığı düzeltirler. Burada istenilen durum ile gerçekleşen durum arasındaki farkın giderilmesi söz konusudur. Ancak bu aşamada örgütün değer ve politikalarında herhangi bir değişiklik olmaz. Çift etaplı öğrenmede ise; kişiler ve örgütler gerek davranışlarını gerekse değer yargılarını sorguladıkları için, örgütün değer

sistemlerinde ve bilgi altyapısında köklü değişikliklere yol açabilmektedirler. (Morgan, 1999:102-104; Bulutlar, 2003; Yazıcı, 2001:106-116)

Tek Yönlü Öğrenme-Uyum Sağlayıcı Öğrenme: Tek yönlü öğrenme, organizasyonun, bilinen hedeflere ulaşma durumunu değerlendirmesini ve gerekli değişiklikleri yapmasını ifade etmektedir. Bu amaçla, yönetimde sıklıkla kullanılan model “problem çözme modeli” olmaktadır. Yani çalışanlar, problemlerle (istenilen ve gerçekleşen durum arasındaki farklılıklar) karşılaştıklarında, istenilen duruma ulaşabilmek için, gerekli düzeltici hareketleri yaparlar (Yazıcı, 2001: 106-107; Efil, 1999: 333; Dikmen, 1999: 59). Bu nedenle bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme, yani örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir(Dikmen, 1999: 59).

Tek etaplı öğrenme, örgüt içindeki bozuklukların ve yanlışlıkların, *mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan, bulunması ve düzeltilmesidir*. Bu uyum sağlama gerçekleşirken, mevcut normlar ve değerler sorgulanmaz, örgütün belirlenen hedefleri doğrultusunda kalınır(Yazıcı, 2001:107-110).

Çift Yönlü (Döngülü) Öğrenme: Çift yönlü öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir(Yazıcı, 2001: 111-112).

Çift yönlü öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını, stratejilerini, amaçlarını ve değerlerini incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesi anlamına gelmektedir. Daha fazla yaratıcılık gerektirir. (Pamuk ve diğerleri, 1997: 209; Yazıcı, 2001: 113). Bu tür bir öğrenmenin başarıyla gerçekleşmesi için örgütlerin aşağıdaki hususlarda kapasitesini geliştirmesi gerekir(Morgan, 1998:106):

- Önemli değişimlerin farkına varmak için çevre koşullarındaki değişimi yakından gözlemek ve buna hazırlıklı olmak.

- İşleyiş normlarını ve varsayımları sorgulama, bu normlara karşı çıkma ve onları değiştirme yetisini geliştirmek.
- Uygun bir stratejik doğrultunun ve örgüt modelinin oluşmasına olanak tanımak.

Bu tür bir öğrenme, örgütün kültürünün değişmesini içermektedir. TKY, Kaizen ve diğer sürekli iyileştirme sağlama yöntemlerinin gücü, çift yönlü öğrenmeyi özendirmelerinde yatmaktadır. Bu modellerde, çalışanlardan, ortaya çıkan sorunlarda yüzeyin altına inmeleri ve sorunları yaratan etmenleri ortaya çıkarmaları istenir. Çalışanlar, mevcut uygulama biçimlerini inceleme ve daha iyisini bulma konusunda özendirilir. Çalışanlar, başlıca önceliği öğrenmeye ve değişime verecek diller, zihniyetler ve değerler yaratma konusunda cesaretlendirilir (Morgan, 1998: 110).

Çift devreli öğrenmenin başarıyla gerçekleştirilmesi için; değişimi ve risk almayı destekleyen bir kültüre sahip olunmalı, belirsiz koşullarda sorun ve hataların kaçınılmaz olduğu benimsenmeli, hatta meşru seviyede gerçekleşen hatalar yeni şeyler öğrenme imkanı olarak görülmeli, karşıt veya aykırı düşüncelerin ifade edilmesini özendiren bir açıklık ortamı sağlanmalıdır(Morgan, 1998:110).

Argyris ve Schon'a göre, organizasyonlar tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi ne şekilde gerçekleştireceklerini öğrendikleri zaman öğrenmeyi öğrenirler(Dikmen, 1999: 59,60) Öğrenmeyi öğrenmede, örgüt üyeleri, önceki öğrenme deneyimleri veya öğrenme başarısızlıklarının üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığı veya engellediğini keşfederler. Sürekli gerçekleştirilen bu faaliyetlerle yeni öğrenme stratejileri üretirler(Yazıcı, 2001:115).

1.2.3.3.5. Öğrenme Yolları

Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek: Örgütsel öğrenmenin bir yolu örgüt üyelerinin geçmiş tecrübelerinden yararlanmaktır. Çalışanların

yaşadıkları farklı tecrübeler veya hatalar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği ve yeni sonuçlar ortaya çıkarabilecekleri bir ortam yaratır. Başkalarından öğrenmek, farklı tecrübelerle sahip olmak demektir. (Yazıcı, 2001: 117).

Müşterilerden Öğrenmek: Müşterilerden öğrenmek, gerçekte örgütlerin değer vermeleri gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biridir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri, üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Benzer şekilde, ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir. Dolayısıyla müşterileri, örgütün entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek, bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, örgütlerin öğrenme stratejilerinin özünde bulunmalıdır (Yazıcı, 2001: 117-123).

Başkalarından Öğrenmek (Kıyaslama – Benchmarking): Kıyaslama (Benchmarking), bir işletmenin bilinçli bir şekilde, iyileşme amacıyla, alanlarında en iyi uygulamalara sahip olmalarıyla tanınmış diğer işletmelerle, hatta başka sektörlerden işletmelerle kendini kıyaslayarak, taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak, en iyi uygulamaları kendi yapısına, amaç ve kültürüne uyarladığı sistematik ve plânlı bir süreçtir (Özer, 1998:424; Yazıcı, 2001: 117-123; Dinçer,1998:290).

Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek: İnsanlar birlikte, karşılıklı etkileşim sonucu gerçekleşen paylaşım yoluyla daha kolay öğrenirler. Bu birliktelik insanlar üzerinde sinerjik bir etki yaratarak daha kolay ve daha fazla miktarda bir öğrenme meydana getirir.⁸

Birlikte öğrenme aynı zamanda yöneticilerin ve her kademedeki çalışanların birlikte, etkin bir şekilde çalışmasını ve bilginin işletme içinde

⁸ ÇALIK, Temel, “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları [www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/ Calik.pdf](http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf), Erişim tarihi:10.06.2006.

daha çabuk ve etkin bir biçimde yayılmasını kolaylaştırır, hataların tekrarlanmasını önler (Yazıcı, 2001: 117-123).

1.2.3.3.6. Öğrenen Organizasyon ve TKY

Değışime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değışimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan yöneticiler ve organizasyon kuramcıları; Toplam Kalite Yönetimi ve ğrenen Organizasyonlar yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır.⁹

Yönetmel yaklaşımlarla ilgili literatür incelendiğinde, bazı araştırmacıların “Örgütsel ğrenme Yaklaşımı” ile “Toplam Kalite Yönetimi”nin farklı olmadığını savundukları görölmektedir. Ancak bu iki yaklaşım arasında farklılıklar vardır. Birinci olarak, TKY felsefesi değışime uyumu hedeflerken, örgütsel öğrenme değışimin önünde olmayı, değışimi yaratmayı gerektiriyor(Özer, 1998:415).

Aslında “Toplam Kalite Yönetimi” ve “Öğrenen Organizasyonlar” birbirini yadsımayan, tam tersine birbirini bütünleyen modellerdir. TKY’yi benimsememiş bir örgütün öğrenen bir organizasyon olması mümkün değilken, örgütsel öğrenmeyle ilgili kavram ve konuları uygulayamayan bir örgütün de TKY uygulamalarında öngördüğü sonuçları alması mümkün değildir(Gürsoy, 2000:39; Özer, 1998:416). Yani, günümüzün hızla değışen, küreselleşen ve zorlaşan rekabet ortamında en uygun yaklaşım öğrenen bir organizasyonda toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesidir(Dikmen, 1999:66).

Genel olarak TKY Organizasyonlarının öğrenmeye bakış açısı, tek dngölü/adaptif öğrenmeye, yani duruma uyum sağlamaya dayanır. Tek dngölü öğrenme, problemleri şimdiki zamanda çözme üzerinde yoğunlaşır, hareketlerin uygunluğunu incelemmez, çok ufak gelişmeler üzerinde durur. Esas olarak mevcut iş yapma yöntemlerinin altında yatan temel varsayımları

⁹ US, Ahmet Talat, “Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak”, <http://www.kalder.org.tr/>, Erişim tarihi: 13.03.2006.

sorgulamamakta ve tek boyutlu sorulara cevap vermektedir. Problemlerin temel sebeplerini, böylece teoriyi ve öğrenme sürecini sorguluyor olmak çift döngülü/yaratıcı öğrenmedir. Çift döngülü öğrenme temel örgütsel değer, norm ve kültürün değiştirilmesinde başarılı olmaktadır. Tek döngülü öğrenmeden çift döngülü öğrenmeye geçiş, öğrenmeyi öğrenme olarak adlandırılmaktadır.¹⁰

1.2.3.3.7. Öğrenen Örgütlerdeki Yönetici Özellikleri

Öğrenen örgütlerde liderler, öğrenme için gereksinim duyulan açıklık, risk alma ve düşünmeye örneklik ederler(Balay, 2004:20). Böylece liderler, daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmakta, “tasarımcı”, “yönetici” ve “öğretmenlik” rollerini yerine getirebilmektedirler(Senge, 1998:363).

Öğrenen organizasyonlarda bir yöneticinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir(Çam, 2002:125; Cleary, 1993:29):

Koç(Antrenörlük) olarak lider: Koç iyi bir öğretmen olmak zorundadır, iyi bir koç ve iyi bir kılavuz olmak zorundadır.

Bilgi yöneticisi olarak lider: öğrenen organizasyonların, bilgiyi toplayabilen, depolayabilen ve dağıtabilen bir lidere ihtiyacı vardır.

Yol gösterici öğretmen olarak lider:

Mimar ve kurucu olarak lider: Lider, yeni teknolojileri, yapıları, çevreyi ve öğrenen organizasyon kaynaklarını, değişen Pazar şartlarındaki bir sistemin elementlerine dönüştürebilen bir mimar olmalıdır.

Koordinatör olarak lider: Lider, çalışanların performansını en iyiye getirmek için onları yetkilendirir ve koordine eder.

¹⁰ A.g.m.

İKİNCİ BÖLÜM

METAFORLAR

Bu bölümde metafor kavramı ele alınacak, örgütler için yaratılan kök metaforlar ile yönetim yaklaşımları ilişkilendirilerek örgüt kültürü araştırmalarında metaforların nasıl kullanıldığından bahsedilecektir. Son olarak bu çalışmanın kuramsal çerçevesi "Örgüt Kültürünün Algılanmasında Metaforların Rolü" başlığı altında özetlenecektir.

2.1. METAFOR KAVRAMI

Bütün dillerde görülen ortak bir tutum, anlatıma güç kazandırmak üzere benzetmelere başvurmaktır. Bu benzetme işi ya doğrudan doğruya olur, ya da niteliği anlatılmak istenen nesnenin bir başka nesneye dayanılarak, onunla benzerliği ortaya konarak anlatılması yoluyla olur(Aksan,1993:77).

"Benzetme" kavramıyla yakın bir anlam taşıyan "metafor" kavramı, bilinmeyeni bilinene aktarmak suretiyle açıklamak ya da nitelikleri bir gerçeklik düzleminden bir başkasına aktarmak suretiyle iş gören bir söz ya da görüntü aracı olarak tanımlanabilir. (Mutlu,1995:106) Aristoteles'e(2004:85) göre ise "bir şeyi başka bir şeye ait olan bir adla çağırmaktır." Türkçe'de metafor kavramına en yakın anlamda eğretileme" kelimesi kullanılmaktadır. Eğretileme; "bir gerçek anlamı, ona benzerliği olan başka bir anlamla anlatma, benzerlik ilişkisinden yararlanarak bir sözcüğün, bir adın anlamını eğreti olarak aktarma sanatı" olarak tanımlanmaktadır(Püsküllüoğlu, 2004:438).

Esasen dil, gerçek doğası ve özü gereği eğretilemelere dayanır. İnsan dilinde soyut kavramları eğretilmeler olmaksızın dile getirmek olanaksızdır. Bu nedenle dil, nesneleri doğrudan doğruya betimleyemediği için dolaylı betimleme biçimlerine, belirsiz ve iki anlamlı terimlere başvurur(Cassirer,1997:135).

Metaforların insanlar için anlamlı olması, metaforun taşıdığı içeriğin kısmen “kültürel” olarak belirlendiği ve kısmen de geçmiş tecrübelerine bağlı olduğu için anlamlıdır. Kültürel farklılıklar çok büyük olabilir ve bu nedenle metafordaki kavramların her biri kültürden kültüre büyük ölçüde değişebilir. Örneğin, genelde olumlu çağrışımlar yapması beklenen “aşk bir sanat eseridir” metaforunun, sanat eserini kendisi için değil, teşhir nesnesi olarak değerlendiren ve sanatın gerçeklik değil illüzyon yarattığını düşünen bir kişi için gereklilikleri şöyledir: (Lakoff, Johnson, 2005:172-174)

“Aşk sergiye konulacak bir nesnedir.

Aşk başkalarının yargılaması ve hayran olması için vardır.

Aşk illüzyon yaratır.

Aşk hakikati gizlemeyi gerektirir.”

Bu örnekteki gibi kültürel farklılıklar, farklı kültürel birikimlere sahip insanlar tarafından metaforların tamamen farklı algılanmasına neden olmaktadır.

Metafor, genellikle söylemi süslemeye yönelik bir söz sanatından ibaret sayılır ve genelde kelimelerin kendi başlarına gerçekliği değiştiremeyeceği varsayılır. Fakat insanların zihinlerinde yer edinen metaforlar onların algılamalarını ve eylemlerini de etkiler. “Yeni bir metafor eylemlerimize temel teşkil eden kavram sistemimize girerse, bu kavram sistemimiz ve sistemi doğuran algılar ve eylemler de değişir. Çoğu kültürel değişim, yeni metaforik kavramların girişinden ve eski olanların kaybindan kaynaklanır.” Sözün gelişi, bütün dünyada kültürlerin batılılaşması kısmen “ZAMAN PARADIR” metaforunun bu kültürlere girmesi sonucudur. (Lakoff, Johnson, 2005:174,176)

Blumenberg, felsefe tarihinde kullanılan çok bilinen metaforları/eğretilmeleri incelediği eserinde, “eğretilmelerin asıl değer

kabul edilen kavramsal belirlenimlere doğru gidişte geçici, sonradan aşılmış olan, eskiden kalma, bilmenin ilkel zamanlarından kalma birer bilgi tortusu” olmadığını ifade etmektedir(Uygur, 1962:126). Blumenberg’e göre her eğretileninin belli bir bilgi görevi vardır. Eğretilmeye bir iş yapmak, birşey başarmak, bir bilgi sağlamak için başvurulur(Uygur, 1962:134).

Sosyal gerçekliğimizin çoğunu metaforik terimlerle anladığımızdan, ve fiziksel dünya anlayışımız da kısmen metaforik olduğundan, metafor bizim için gerçek olan şeyin değerlendirilmesinde çok önemli bir rol oynar. Çeşitli alanlarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki metafor, düşünme biçimimiz, dilimiz ve bilim üzerinde olduğu kadar, kendimizi günlük temelde ifade ettiğimiz üzerinde de biçimlendirici bir etki yaratır. (Morgan,1998:14; Lakoff, Johnson, 2005:176)

Metafor bazı yorumları öne çıkarırken, diğerlerini arka plana iter, diğer bir deyişle yarattığı görme biçimi, aynı zamanda bir görmeme biçimi haline gelir. Böylece “insan aslandır” metaforu, insanın aslanca cesaret, güç ya da yırtıcılığına dikkat çekerken, aynı kişinin bir iblis, bir ermiş, bir münzevi de olabileceği olgusunu örter. Metafor bizi benzerlikleri görmeye ama farklı yönleri göz ardı etmeye davet eder. Metafor, güçlü kavrayışlar sağlayacak şekilde hayal gücünü genişletir, ama çarpıtma tehlikesi de taşır(Morgan,1998:15,16)

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE METAFORLAR

Kültürün var olma nedeni insandır, İnsanı diğer canlılardan ayıran da bu kültür yaratma özelliğidir. Kültürün konuşulan dil ile çok yakın bir ilişkisi vardır. Dil, kültürü hem kurar hem geliştirir. Ortak bir dil, ortak bir kültür demektir. Ağızdan çıkan her sözcüğün dile bağımlı kültür ortamını canlı tutmada büyük katkısı vardır(Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000:3).

Kültürü, kişilerin paylaştığı semboller ve anlamlar olarak gören çağdaş antropologlar kültürü açıklayabilmek için yerel bakış açısını kavramanın

önemini vurgularken, bu konuda temel araçlar olarak dil ve semboller üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu görüşe göre insanlar, sosyal ve fiziksel dünyalarını sembolik süreçler aracılığıyla kurarlar ve bir sosyal grubun üyeleri, dünyaya anlam yüklemek için aynı kodları paylaştıkları derecede benzer şekilde davranırlar(Barley, 1983:398) Cohen, insanların kültüre yönelik olarak kafalarında gerçekten ne olduğunun bilinemeyeceğini, bunu ancak semboller aracılığıyla anlayabileceğimizi belirterek, sembol kavramını kültür kavramına tercih etmektedir(Smircich, 1985:63; Erdem ve Şatır, 2000:25)

Sembolik yaklaşımdan etkilenen örgütsel kuramcılar ve araştırmacılar örgütsel yaşamın derinliklerini kavramak için örgütün sembolik boyutunun önemi üzerinde durmaktadırlar. Bu nedenle örgütsel sembolizm alanı, sembollerin ve anlamların kolektif davranış ve sosyal düzene dayanak oluşturduğu varsayımıyla örgütsel yaşamı yorumlayarak örgüt teorisine yardımcı olmaktadır(Alvesson, 1991:214; Erdem ve Şatır, 2000:25).

Fiziksel, sözel, davranışsal semboller, örgütsel yaşamı paylaşan üyelerin bu yaşama yönelik ortak yorumlarını oluşturur ve örgütlerde hemen hemen her şey bir sembol olarak işlev görebilir. Bunun minimum kriteri, sembolün herhangi bir şeyi kendisinden farklı bir şekilde veya daha kapsamlı anlatması ve bir kişi için veya kolektif olarak bir anlamının olmasıdır. (Alvesson, 1991:214; Erdem ve Şatır, 2000:25)

Törensel faaliyetler, gelenekler, öyküler ve metaforlar, karmaşık ve örgütsel yaşama yönelik anlatımsal bilgi içeren sembollerdir.(Sargut, 1994:75; Erdem ve Şatır, 2000:25)

Sembolik bir biçim olan metaforlar, gerçeğin alternatif kavramlarla ifadesidir ve bu anlatımda imajinasyon özgürdür(Erdem ve Şatır, 2000:25). Ayrıca bilinç-bilinçsizlik, bilişsel-duyuşsal, literal-sembolik arasında bir köprü görevi gören metaforlar(Marshak, 1993:44) örgütsel yaşamı anlamada başvurulmuş sembolik araçlardan biridir(Erdem ve Şatır, 2000:25).

Ancak dünyayı kavrayışımıza sinen bir düşünce ve bir görme biçimi olan metaforlar bu özelliğiyle paradoksal bir yapıya sahiptirler. Bunun nedeni, metaforların bir görme biçimi yaratırken belirli yorumları öne çıkarması ve diğerlerini arka plana iterek tek yönlü bir kavrayış üretmesidir; diğer bir deyişle görmeme biçimi yaratmasıdır(Erdem ve Şatır, 2000:25)

Metaforların temel işlevleri, çok sayıda verinin, bilginin yakalanması, yorumlanması nakledilmesi ve belirsizlikle başa çıkmadaki yararlarıdır. Örgütsel yaşamı algılamak için karmaşıklıkları, zıtlıkları, en iyi şekilde anlamamanın yolunu ararken bazen tek bir metaforun kısmen de olsa bunu başardığına tanık olabiliriz(Erdem ve Şatır, 2000:25)

2.3. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE ÖRGÜT METAFORLARI

Bütün örgütsel kuramların gelişiminde, örgütleri sınıflandırmak amacıyla bazı mecazi ifadelerden yararlanılmıştır. Gerçekten tarihsel süreç içinde örgüt kuramcıları sık sık fiziksel dünyadan gelen mecazi ifadelere başvurmuşlardır(Barnabe, 1991:17'den naklen Çelik, 1993:135). Her bir benzetme örgüte ilişkin farklı imajlar oluşturmaktadır. **Örgüte ilişkin metaforlar, örgütün ne olduğu, ne olması ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bazı ipuçları verir.**

Anlatılmak istenen bir varlık, olay veya durum, aralarında ilişki kurulan bir başka şeye benzetilerek anlatıldığında, belli özelliklere vurgu yapılmış ve konu daha iyi anlaşılmış olur. Örgütü açıklamaya yönelik metaforlar da örgütün belli bir özelliğini ön plana çıkaran metaforlardır. Örgütle ilgili bazı metaforlar şöyledir:

Makina metaforu(mecazi): Makineler seri üretimin kaynağı olarak kullanılmaya başlandığından beri yıllar boyu insanların düşünceleri, duyguları ve imgelemleri üzerinde derin izler bırakmıştır. Endüstri devrimiyle birlikte makinelerin gündelik yaşantımızda kullanımının yaygınlaşması, dünyayı anlamlandırmaya çalışan araştırmacıların, doğal dünyanın mekanik

yorumlarının üretilmelerine, insan davranışlarının ve aklının mekanik teorilerle nasıl işlediğini ortaya koymak üzere çalışmaya başlamalarına yol açmıştır. Böylelikle; makineye, insanların içinde yaşadıkları dünyayı anlamlandırmalarında ve açıklamalarında bir metafor olma görevi yüklenmiştir(Morgan, 1986:20'den naklen Becerikli, 1999:70,71).

Örgüt, makina olarak düşünüldüğünde, bütünün işleyişinde her biri açıkça tanımlanmış bir rol oynayan birbiriyle bağlantılı parçalardan oluşan bir makina olarak tasarlanır(Morgan, 1998:16). Örgütlerin makina metaforuna göre anlaşılmasında ve açıklanmasında gerekli kuramsal temelleri; A.Smith'in işbölümü ve uzmanlaşma kavramları, F.Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, H.Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve M.Weber'in Bürokrasi yaklaşımı tarafından oluşturulmuştur(Becerikli,1999:71). Diğer bir deyişle makine metaforu, klasik örgüt kuramının tanımladığı örgüt için kullanılmaktadır.

Makina metaforu, örgütlerle ilgili olarak *üniter bakış açısını* doğurmuştur. Makina örgüt imajı, örgüt içindeki insanları düşünmemeye, sorgulamamaya, söyleneni aynen yapmaya teşvik etmektedir. Makina metaforu bazı örgütleri tanımlamada ve çözümlemede uygun ve açıklayıcı olabilir. Örgütsel yapı ve süreçlerin, katı bir biçimde makina imajına uygun olarak düzenlendiği örgütler, makina örgütler/mekanik örgütler, mekanik bürokrasiler olarak nitelendirilebilir(Şişman, 2002:33). Bu yaklaşım zaman zaman çok etkili sonuçlar doğurabilir; kimi zaman ise birçok olumsuz sonuca yol açabilir. Modern yönetimin en temel sorunlarından biri, mekanik düşünme biçiminin günlük örgüt anlayışımızda kökleşmesi sonucunda, bir başka biçimde örgütlenmenin genellikle çok zor olmasıdır(Morgan, 1998:16).

Organizma metaforu: 1929 Dünya Ekonomik Krizi ve beraberinde işletmelerde çeşitli sorunların yaşanmaya başlamasıyla, klasik kuramın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Mekanik bakış açısının eksik yanları, araştırmacıları, örgütleri canlı varlıklar olarak düşünmeye sevketmiş, böylece biyolojik sistemlerin çözülmesinde kullanılan bazı ilke ve

kavramlar(hücre, molekül, ekoloji) örgüte uygulanmıştır(Akıncı, 1998:14). İnsan faktörünü gözardı eden mekanik yaklaşım fazlasıyla mekanik ve ussal görülmüş, organizma metaforu kullanılarak geliştirilen davranışçı kuramlar, insana ve insanın yönetimine ağırlık veren bir akım olarak ortaya çıkmıştır. Ancak organizma metaforu da üniter bakış açısına dayanmaktadır(Varol, 1993:25).

Yaşayan bir organizma olarak düşünülen örgütün, yaşamını sürdürebilmesi için “açık sisitem” anlayışını taşıyarak örgütlenmesi, çevreyle sürekli bir iletişim içinde bulunması ve çevrede meydana gelen değişimlere kendisini uyarlaması gerektiği ortaya konulmuştur. Bu mecazla bağlantılı olarak örgütlerde „çevresel uyum, yapı, işlev, örgütsel sağlık, farklılaşma, bütünleşme, denge, entropi, örgütsel gelişme, birey ve gruplararası ilişkiler, insan ihtiyaçları, motivasyon“ gibi konular öne çıkmıştır. İnsan „ekonomik bir varlık olarak algılanmaktan çıkmış, onun duygusal ve usdışı tercihleriyle de davranışta bulunabilen bir varlık olduğu vurgulanmıştır.(Eren,1989:13; Şişman, 2002:34,35)

Organizma mecazının, örgüt gerçeğini açıklamada makina mecazına göre bazı üstünlükleri olmakla birlikte örgüt çevresini sadece nesnel açıdan görmesi, örgütün aynı zamanda inanç, değer, norm gibi kültürel öğelerin bir bütünü olduğunu gözardı etmesi, tıpkı bir organizma gibi işlevsel parçaların bir bütünü olarak görmesi eksiklik olarak yorumlanabilir(Şişman, 2002:34).

Beyin metaforu: Bu metafor, enformasyon işlemenin, öğrenmenin ve zekanın önemine dikkat çekmekte ve modern örgütleri bu açıdan kavrayıp değerlendirmenin referans çerçevesini sağlamaktadır. Ayrıca, öğrenen örgütler yaratmanın ilkelerini sunmaktadır(Morgan,1998:17). Bu metafor; örgütün tıpkı bir beyin gibi öğrenebilme ve kendi kendine yeniden örgütlenebilme yeteneğiyle ilgilenmiştir(Becerikli, 1999:75). Beyin metaforuyla örgütün hangi özelliklerine dikkat çekildiğini anlayabilmek için beynin özelliklerine ve çalışma prensiplerine bakmak gerekir.

İnsanın merkezi sinir sisteminde yaklaşık $1,3 \times 100\,000\,000\,000$ nöron bulunmaktadır. Bunların yaklaşık 100 000 000 kadarı beyinde yer alır. Bir nöronun gövdesine „soma“ denir ve hücrenin çekirdeğini içerir. Somanın ucundan dışa doğru bir sinir teli uzanır. Soma tarafından üretilen sinyaller “akson” denilen uzantılar aracılığı ile diğer nöronlara iletilmektedir. Soma etrafındaki ağaç dalları gibi gözüken diğer uzantılar ise dendrit olarak adlandırılıp, diğer nöronlardan gelen sinyalleri toplamaya yaramaktadır(Halıcı, 2000:37-38). Sağlam(1997:21), beyindeki 100 milyara yakın nörondan yaklaşık 100 trilyon dendrit ve akson terminali çıktığını hesaplamaktadır. Bu da 50 trilyon bağlantı yeri(sinaps) demektir. Milyarlarca hücreden meydana gelen beynin toplu iğne başı kadar bir alanda yüz binlerce bağlantı ve işlem merkezi bulunmakta ve bu sayede sayılamayacak kadar fazla miktarda bağlantı yapma imkanı bulunmaktadır(Vester, 1997:37). Beyindeki nöron bağlantıları birbiri ardına eklenecek olursa bu uzunluk 500 bin kilometreyi aşmaktadır.

Günümüzde bilgisayar işlemcileri nöronlardan 10 milyon kat hızlıdır. Yetenekleri karşılaştırıldığında bir nöronun yapabileceği şeyler bir işlemciye göre çok daha basit ve sınırlıdır, ancak bilgisayarlar insan beyninin yaptığı biçimde öğrenme ve uyarılma yeteneğine kavuşmaktan uzaktırlar. Geleneksel bir bilgisayarda komutlar çok karmaşık ve çok hızlı bir işlemci tarafından **ardışık** bir biçimde işlenirken, beyindeki sinyaller daha basit ve yavaş, ancak aralarında yoğun bağlantı ağı bulunan çok sayıda nöron tarafından **paralel** bir biçimde işlenir(Halıcı, 2000:36). Aynı zamanda insan beynindeki geniş bağlantı ağlarında **kapasite fazlası** bulunmakta ve bu kapasite fazlası önemli bir **evrim potansiyeli** yaratmaktadır (Morgan,1998:128). Böyle bir yapıyla karşılaştırıldığında klasik bir örgütün iletişim sisteminin ne kadar yetersiz kalacağı açıktır(Kesken, 2002:36).

Beyin ile ilgili yapılan araştırmalarda ulaşılan en son nokta beynin holografik ilkelerle çalıştığının saptanmasıdır. Üzerine herhangi bir görüntü kaydedilmiş olan bir hologram plakası ne kadar küçük parçalara ayrılırsa

ayrılınsın, bu küçük parçalara uygun açıdan lazer ışını gönderildiğinde, plakaya kaydedilen görüntü yeniden elde edilebilir. Yani her birim, bütünün bilgi ve benzerliğini bünyesinde korumakta ve saklamaktadır(Buzan, 1998:32). Beynin bu özelliğini örgütlerde yaratabilmek için, sözkonusu örgütlerde birden fazla konuda uzmanlaşmış birey ve takımlar bulundurulmalıdır.

Beynin hologram biçimindeki işleyişi iki önemli özellik arz eder. Bunlardan birincisi hafızanın çok büyük bir saklama kapasitesine sahip olması; ikincisi ise olaylar ile bilgiler arasındaki bağlantıları yakalama ve onlardan yeni bağlantı modelleri üretme yeteneğidir(Kesken, 2002:37).

Beynin üç farklı düşünme-öğrenme türü vardır: Bunlar; seri düşünme, paralel düşünme, kuantum düşünmedir(Değirmenci ve Utku, 2000:81).

Seri düşünme (Beynin Zekâsı), mantıksal, doğrusal, duygulardan arınmış ve sonludur. Kişiden kişiye değişmez ve belli sınırlar içinde işler. Beyinde bu enformasyonel iletişimi nöron hatları sağlar ve bir nöron hattındaki kopukluk tüm sistemi işlemez hale getirir. Seri düşünme biçimi iş hayatında en çok kullanılan enformasyon aktarma biçimidir. Özellikle analiz, nedensel ilişkiler kurma, stratejik planlama konularında kullanılır. Hızlı, keskin, hassas ve güvenilir olan bu tür enformasyon akışının en büyük kusuru ise, kalıpların dışına çıkamaması, verili bir program çerçevesinde işleyebilmesi ve yaratıcı olmamalarıdır(Değirmenci ve Utku, 2000:81).

Paralel Düşünme (Beynin Kalbi), beyindeki paralel bağlantılı hücreler arasında kurulan karmaşık bağlantılar tarafından gerçekleştirilir ve bu bağlantılar aynı anda farklı amaç için çalışan hücre kümeleri arasındadır(vites değiştirirken aynı anda debriyaja basar, direksiyona hakim olur ve yolu kontrol ederiz.) Organizasyonda paralel düşünme yapısı tesis etmek genelde farklı departmanlar ve hiyerarşik kademeler arasındaki bilgi-deneyim alışverişi ile olur(Değirmenci ve Utku, 2000:81).

Kuantum Düşünme (beynin ruhu), beynin çok değişik yerlerindeki nöronların eşzamanlı titreşiminin sonucudur ve kendi kendini örgütleyen bir yapısı vardır. Kökeni anlam ve değer duygularımızdır, kendi kurallarını koyar, kaldırır, değiştirir ve zihinsel modellerimizi sorgulayıp yeniden kurar. Organizasyon düzeyinde kuantum düşünme, tıpkı beyindeki hücreler gibi eşzamanlı titreşimler içine girebilecek değişik ve esnek altyapılara sahip olmayı gerektirir. Bu da şirketler için iletişim ve ekip ruhudur. Bu tür düşünme kendi kendini ve çevreyi sorgulama kapasitesine sahip olduğu için fırsatlar ve krizlerde alışkanlık sınırları dışına çıkabilir, böylece mevcut yapıları sorgulayabilir, yenilerini yaratabilir(Değirmenci ve Utku, 2000:81).

Özetle beyin metaforuna göre örgütler seri, paralel ve kuantum düşünme biçimlerinin üçüne de sahip olmalıdır.

Beyinde işleyen tüm süreçleri tek elden kontrol eden merkezi bir kontrol sistemi, hepsini yöneten bir nöron, hatta bir nöronlar kurulu bile yoktur. Beyinde değişik algılama ve anlam alanları vardır ve bunları harekete geçiren de çeşitli nöronların eşzamanlı titreşimi ve kendi kendilerini örgütlemeleridir. Bu örgütlenme kişisel farklılıklara göre ve yaşamdaki deneyim farklılıklarına göre çok farklı kombinasyonlar oluşturur(Değirmenci ve Utku, 2000:81,82).

Beyin metaforu, örgütleri bilgi üreten, bilgiyi işleyen ve kullanan sistemler olarak görmekte, örgütün bilişsel yönüne dikkat çekmektedir. Bu mecaza dayalı olarak örgütler, “bilgi sistemleri, iletişim sistemleri ve sibernetik sistemler” olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına dayalı olarak geliştirilen bazı kavramlaştırmalar, düşünen/zeki örgüt, öğrenen örgüt, holografik örgüt, sibernetik örgüt gibi nitelendirmelerdir(Şişman, 2002:35).

Hapishane metaforu: Bu mecaza dayalı olarak örgütler, insanların kendilerinin icat edip kendilerini tutsak ettikleri bir hapishane olarak görülmektedir. Bu bakış açısı, örgütleri bilinçaltı/bilinçdışı etmenlerin biçimlendirdiğini savunmaktadır(Şişman, 2002:36).

Kültür metaforu: Diğer mecazların örgütün sosyal gerçekliğini açıklamada yetersiz kalmasına bağlı olarak yakın zamanlarda **örgütler, kültürler** olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bakış açısıyla örgütler, insanların etkileşimi sonucu sosyal olarak oluşturulan sosyal bir gerçek olarak tanımlanmaktadır ve örgütün sembolik ve anlam boyutu öne çıkarken rasyonel yönleri bile kültür mecazına dayalı olarak çözümlenmektedir(Becerikli1999:76; Şişman, 2002:36).

Son yıllarda şirket kültürüyle ilgili yazarların artan ölçüde ilgisini çekmiş olan bu yaklaşım, örgütleri yönetmenin ve tasarlamamanın bir başka yolunu öngörmekte; değerler, fikirler, inançlar, normlar, ritüeller ve örgütsel yaşamı yönlendiren diğer ortak anlam modelleri üzerinde odaklanmaktadır(Morgan, 1998:17).

Kültür metaforu, örgütsel değişimin tümüyle kültürel bir nitelik taşıdığı, söz konusu değişimin gerçekleşebilmesi için üyelerin eylemlerini yönlendirecek imaj ve değerlerin değişmesi gereği üzerinde durmaktadır. (Şişman, 2002:33)

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMALARINDA METAFORLAR

Bir dağın incelenmesi konusunda; coğrafyacı, dağın temelde anatomik ve genel özellikleriyle ilgilenir; jeolog veya maden mühendisi dağdaki kaya türlerine önem verir; botanist ise dağdaki bitkilerin yaşantısı ile ilgilenir. Sanatkarlar, yol inşaatçıları, avcılar ve birçokları dağı farklı şekilde görürler. Her biri aynı dağa bakar, fakat ilgi ve perspektiflerine bağlı olarak değişik şeyleri algırlar. Dağın daha iyi anlaşılmasında hepsinin katkıları olabilir. Aynı şey örgütler için de doğrudur. Birçok farklı görüşler, farklı fakat tamamlayıcı fikirleri oluştururlar. Giderek artan bir biçimde anlaşılıyor ki, bazı örgütsel sorunlar hiçbir bilim alanı tarafından yalnız başına çözümlenemez(Hicks, 1975:143-144).

Antropolojik yaklaşımı kullanan uygulayıcılar, kültürü anlamak için daha çok açıklayıcı ve tanımlayıcı yöntemleri kullanarak kültür konusunda bilgi toplamaktadırlar. Sosyologlar ise kültür incelemelerinde yöntem olarak antropologların tersine daha kantitatif teknikler kullanmaktadır. **Örgüt kültürünü incelerken sosyolojik yaklaşımı benimseyenler birtakım tipolojiler benimseyerek örgüt kültürünün bu tipolojilere ne derece benzerlik gösterdiğini analiz etmeye çalışırlar.** Örgüt kültürü konusunda sosyolojik yaklaşımı benimseyen çalışmalara Ouchi'nin Z Teorisi, Peter ve Waterman'ın "In Search of Excellence" adlı eserleri verilebilir. Sosyal psikolojik yaklaşımın ilgisi de sembollerin ortaya çıkışı ve manipülasyonu üzerinde olmuş, bu sembollerin örgüt kültürü ile olan ilişkileri araştırmacılara büyük kolaylıklar sağlamıştır(Özkalp, 1995:65).

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalarda; kültürün değişik şekillerde tanımlanması, ölçmeyle ilgili olarak da çeşitliliğe neden olmuştur. Örgüt kültürü araştırmalarının metodolojisiyle ilgili en temel soru; "Örgüt kültürü, sadece mülakat, katılım ya da gözlem gibi niteliksel yöntemlerle mi anlaşılır, yoksa bazı niceliksel yöntemlerden yararlanarak örgüt kültürünü belirli düzey ve boyutlarda ölçmek mümkün müdür?" sorusudur. Niteliksel yöntemler, ortama ilişkin gözlem ya da yüz yüze görüşme yoluyla yapıldığından, yorumlayıcı bir bakış açısına ve sübjektif değerlendirmeye dayanmaktadır. Niteliksel yaklaşımlar, doğal olarak keşifsel ya da tekil bir bakış açısı, niceliksel yaklaşımlar ise daha çok sebep-sonuç ilişkisinin ortaya koyucu, karşılaştırmalı, analitik bir bakış açısı benimsemektedir(Danışman, Özgen, 2003:96).

Sargut, örgüt kültürü hakkında nesnel bilgilere ulaşabilmek için etik-emik yaklaşımların birlikte kullanılmasını önermiştir. Etik evrensel, emik yerel olarak tanımlandığında; emik yaklaşım belirli bir kültür üzerinde odaklanırken, etik yaklaşım kültürlerin tümü ya da çoğunu kapsayan sistemli ve karşılaştırmalı bir yöntem izler(Sargut, 1994:85). Dolayısıyla emik yaklaşım

kalitatif, etik yaklaşım ise kantitatif ölçme araçlarından yararlanmayı gerektirir(Uyguç, 2000:386).

Emik yaklaşım, örgütsel faaliyetin derin düzeyde detaylı ve kapsamlı bir şekilde tanımlanmasını ve anlaşılmasını sağlayacak bilgiler elde etmeye uygun olmakla birlikte, sübjektif bir nitelik taşıdığından toplanan verinin güvenilirliği, elde edilen sonuçların doğruluğu ve genelleştirilebilirliği bakımından kuşku ile karşılanabilmektedir. Diğer yandan etik yaklaşıma, örgütsel faaliyetlere ilişkin boyutların araştırmacının kafasında oluşturulduğundan, örgütün kültüründen çok araştırmacının kültürünü yansıttığı ve çok fazla derinliğe inilemeyeceği yönünde eleştiriler yapılmakla birlikte; genelleştirmeye olanak tanınması, örgütler arasında karşılaştırma yapmayı kolaylaştırması bakımından faydalı görülmektedir(Danışman, Özgen, 2003:98).

Kültürlerin araştırılması, oldukça zor bir konudur. Zira her insan, bir kültürün ürünüdür. Dolayısıyla kültürel bir araştırmada araştırmacı, araştırmak durumunda olduğu kültürü -ne kadar nesnel davranmaya çalışırsa çalışsın- daima kendi kültürüne göre değerlendirmek ve yargılamak riskiyle karşı karşıyadır. Ancak bu durum, kültürlerin araştırılamayacağı anlamına gelmez. Genelde kültürle ilgili olduğu kadar örgüt kültürüyle ilgili de birçok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Ancak kültür sürekli bir değişken olduğundan kültürel bir araştırmada ulaşılan sonuçlar, araştırmacının yapıldığı andaki kültürün durumunu yansıtır. (Şişman, 2002:8)

Schein'e göre, örgüt kültürü, örgütte çalışanların temel varsayımları öğrenilerek belirlenebilir. Bunun için örgüt üyeleriyle derinlemesine mülakatlar yapılmalıdır. Bu zor bir iştir. Çünkü, kültürün temeli sayılan varsayımlar çok derinlerde gömülüdürler ve ancak örgüt dışından kişilerce yapılacak etkileşimsel araştırmalardan sonra yüzeye çıkarılabilirler. Ayrıca varsayımlar, iş ilişkilerini de etkileyen duyguları kapsadıkları için, ölçme çalışmaları; değerler, kurallar ve somut kültür öğelerini dikkate almalıdır(Schein, 1992:161). Schein'e göre, örgüt kültürü nicel olarak ölçülemez. Kalitatif

araştırmalar kullanılmalıdır. Çünkü, kültürün temeli sayılan varsayımlar kişilerin farkında olmadıkları, bilinç dışı öğelerdir ve tanımlanmaları zordur. Ayrıca, her örgütün kendine has kültüre sahip olması, standart ölçme yöntemleri için engel teşkil etmektedir(Schein, 1992:165).

Rousseau (1990) örgüt kültürünün iki önemli katmanı olan değerler ile davranışsal normların temel varsayımların yansıması olduğunu ve örgüt kültürünün değerler ve davranışsal normlarla ölçülebileceğini belirtmektedir. Nitekim, örgüt kültürü yazınında da geliştirilmiş ölçme araçlarının bir kısmının DEĞERLERİ, diğerlerinin ise DAVRANIŞSAL NORMLARI kapsadığı görülmektedir. (Uyguç, 2000:386)

Örgütlerin analizinde metafor kullanımı örgüt teorisinde gelişen bir alandır. Özellikle 80'li yıllarda örgütsel sembolizme yönelik kuramsal ve uygulamalı çalışmaların artmasıyla metaforlara ilginin de arttığı görülmektedir. Özellikle örgütlerin kavranmasına yönelik kullanılan kök metaforlar, örgütlere yönelik bakış açılarındaki dönemsel değişimlerle yakından ilişkilidir. Örneğin Morgan'ın 1986'daki çalışmasında kullandığı makina, organizma ve beyin metaforları ile Smircich'in "kültür" metaforu bu konuda en bilinenlerdir. (Erdem ve Şatır, 2000:28)

Örgütlere yönelik kök metaforların yanısıra, örgüt kültürü, örgütsel değişim, çatışma, strateji ve insan kaynakları gibi örgütsel uygulama alanındaki çözümlemelerde de metaforlardan yararlanmanın bir yöntem olarak benimsendiği görülmektedir. (Erdem ve Şatır, 2000:28)

Örgüt üyelerinin örgüte egemen olan varsayımlar, değerler ve uygulamalara yönelik algılamalarını metaforlar yardımıyla anlamak, örgüt kültürü analizinde farklı bir yöntemdir. Sembolik kodlara yönelik ilk çalışmalardan biri, BARLEY'in (1983), bir cezaevi örgütünde gözlem ve görüşmelere dayanan semiyotik veri toplama çalışmasıdır. BECH & MOORE (1984)'ın Kanada'da banka örgütlerinde yaptığı bir çalışmada da yapı, güç, statü, iletişim, örgütsel belirlilik ve şirket imajı gibi örgütsel değişkenler

metaforlarla analiz edilmiştir. BATES'in (1984) eğitim örgütlerine yönelik çalışmasında öğretmenlerin, idarecilerin ve öğrencilerin kişilerarası ilişkilerini, güç yapılarını tanımlamada kullandıkları metaforlara dikkat çekilmektedir. PALMER ve LUNDBERG'in otel örgütlerinde yaptığı metafor çalışmasında ise yönetsel beceriler, örgütsel yapı ve uygulamalar, örgütün yaşam seyri, çevresel ilişkiler, güç ilişkisi aidiyet gibi kültürel değişkenler pozitif ve negatif metaforlar yardımıyla analiz edilmiştir. Bu farklı araştırmalarda uygulanan yöntem, genellikle metaforların gözlem ve yönlendirilmiş görüşmelerle belirlenmesidir. Kanada'daki banka örgütü araştırmasında ise yerel dilde kullanılan güçlü metaforlardan yararlanılmıştır(Erdem ve Şatır, 2000:28)

Bu konuda Türkiye'de yapılan bir çalışmada da(Şatır, 1998) Türkçe'de yaygın olarak kullanılan metaforlar kullanılmıştır. Kültürel boyutlar; "Yapı, Güç, Aidiyet, İletişim, Ödüllendirme" olarak belirlenmiş ve olumlu ve olumsuz metaforlarla, direkt ifadeler arasında frekans dağılımları, yüzdeler, çapraz tablolar ve t-testi kullanılarak karşılaştırmalar yapılmıştır. Sonuç olarak örgüt kültürünün metaforlarla analizinin mümkün olduğu değerlendirilmiştir.

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANMASINDA METAFORLARIN ROLÜ

Bu çalışmada örgüt kültürünün boyutlarıyla ilgili olarak ikinci bölümde sıralanan ve daha önce araştırmacılar tarafından kullanılmış olan kavramlar incelenmiş, örgüt kültürünün boyutları bu çalışma için Tablo-3'te görüldüğü gibi sekiz başlık altında toplanmıştır. Belirlenen kültürel boyutlar; "Çatışma Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Rekabet, Örgütsel Güven, İletişim, Yaratıcılık, Güçlendirme ve Otorite"dir.

Örgütlerde bulunan çatışma stratejileri; kaçınma, taviz verme, uzlaşma, problem çözme/işbirliği ve hükmetme olup, klasik örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde kaçınma, taviz verme, hükmetme stratejileri yaygınken, modern örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde problem çözme/işbirliği, uzlaşma stratejileri yaygındır.

Örgütsel bağlılık; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın bileşimi olup; klasik örgüt kültürlerinde devamlılık ve normatif bağlılık yaygınken modern örgüt kültürlerinde duygusal bağlılık yaygındır.

Örgütsel Rekabet boyutunun altboyutları “İşbirliğine-bireysel başarıya önem verme” ve “İşe-kişilere önem verme” olup; klasik kültürlerde işe ve bireysel başarıya fazla önem verilirken, modern kültürlerde kişilere ve işbirliğine fazla önem verilmektedir.

Örgütsel güven boyutu, “Yöneticilerin adaletine güven, İnsan tabiatına güven, çalışanların dürüstlüğüne/iyi niyetine güven, Çalışanların yetenek/yeterliliğine güven, Açıklık-şeffaflık, Paylaşılan değerler” alt boyutlarından oluşmaktadır. Modern örgüt kültürleri; yöneticilerin adaletine, çalışanların dürüstlüğüne ve yeterliliğine güvenilen, insanın tabiatının iyi olduğuna inanılan, açıklık ve şeffaflığın yaygın olduğu, temel değerlerin örgütçe paylaşıldığı örgütlerdir.

İletişimin altboyutları; “Aşağıdan yukarıya katılım ve şikâyetler, Yukarıdan aşağıya bilgilendirici-açıklayıcı iletişim, Yatay ve çapraz iletişim, Gayriresmi iletişim, Kurumun dış çevreyle iletişimi” olup, her altboyutta klasik kültürlerde **zayıf iletişim**, modern kültürlerde **güçlü iletişim** gerçekleşmektedir.

Örgütlerdeki yaratıcılığın derecesi, “Değişime/yeniliğe açıklık, Risk/belirsizliğe tolerans, Aykırı düşünmeye ve farklılığa izin verme, Hatalara tolerans ile Eleştirilere açık olmak” alt boyutlarının derecesiyle değerlendirilmekte olup, modern kültürde tüm bu altboyutlar yaygın olarak bulunmaktadır.

Güçlendirme boyutu; “Anlam” (işin kişi için taşıdığı anlam), “Yetkinlik” (bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olması), “Otonomi” (bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu) ve “Etki (bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusu) altboyutlarından ibaret olup klasik kültürlerde düşük düzeyde güçlendirme, modern kültürlerde ise yüksek düzeyde güçlendirme bulunmaktadır.

KÜLTÜREL BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR/BİLEŞENLER
ÇATIŞMA STRATEJİSİ	*Kaçınma, *Taviz verme, *Uzlaşma, *Problem çözme/işbirliği, *Hükmetme
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	*Duygusal, *Devamlılık, *Normatif
ÖRGÜTSEL REKABET	*İşbirliğine-bireysel başarıya önem verme/yarış, *İşe-kişilere önem verme
ÖRGÜTSEL GÜVEN	*Yöneticilerin <i>adaletine</i> güven, *İnsan tabiatına güven, *Çalışanların dürüstlüğüne güven/çalışanların iyi niyetine güven *Çalışanların yetenek/yeterliliğine güven, *Açıklık-şeffaflık, *Paylaşılan değerler.
İLETİŞİM	*Aşağıdan yukarıya katılım ve şikâyetler, *Yukarıdan aşağıya bilgilendirici-açıklayıcı, *Yatay ve çapraz iletişim, *Gayriresmi iletişim, *Kurumun dış çevreyle iletişimi
YARATICILIK	*Değişime açıklık/yeniliğe açıklık, *Risk toleransı/belirsizliğe tolerans, *Aykırı düşünmeye ve farklılığa izin verme, *Hatalara tolerans *Eleştirilere açık olmak
GÜÇLENDİRME	*Anlam, *Yetkinlik, *Seçim/otonomi, *Etki.
OTORİTE	*Zorlayıcı güç, *Ödüllendirme gücü, *Yasal güç, *Uzmanlık gücü, *Özdeşleşme gücü.

Tablo-3: Örgüt Kültürü Boyutları ve Altboyutları.

Örgütlerde otoriteye dayanak oluşturan güç türleri; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve özdeşleşme gücüdür. Klasik

kültürlerde zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü ve yasal güç ağırlıkla kullanılırken, modern kültürlerde uzmanlık gücünün ve özdeşleşme gücünün kullanımı yaygındır.

Çalışmamızda yönetim yaklaşımlarını ana hatlarıyla “Klasik, Neo-klasik, Modern” başlıkları altında açıkladık ve bu yaklaşımların içinde bulundukları zamanın gereklerine göre şekillendiğini ve örgütlerin klasik anlayıştan modern anlayışa doğru bir gelişim gösterdiklerini kabul ettik. Araştırmamızda kültürünü araştıracağımız örgütün; uç noktaları “Klasik Örgüt Kültürü” ile “Modern Örgüt Kültürü” olan bir skala üzerinde, bu iki nokta arasında bir yerde olduğunu kabul edeceğiz. Araştırdığımız örgütün kültürünün hangi noktada olduğunu anlamak için Tablo-4 teki özellikleri ne kadar taşıdığına bakacağız.

	KLASİK	MODERN
ÇATIŞMA STRATEJİSİ	(KAÇINMA, TAVİZ, HÜKMETME STRATEJİLERİ YAYGIN)	(UZLAŞMA, PROBLEM ÇÖZME STRATEJİLERİ YAYGIN)
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	(DEVAMLILIK BAĞLILIĞI, NORMATİF BAĞLILIK)	(DUYGUSAL BAĞLILIK)
ÖRGÜTSEL REKABET	(VERİMSİZ REKABET)	(VERİMLİ REKABET)
Ö.GÜVEN	(DÜŞÜK GÜVEN)	(YÜKSEK GÜVEN)
İLETİŞİM	(ZAYIF İLETİŞİM)	(GÜÇLÜ İLETİŞİM)
YARATICILIK	(DÜŞÜK YARATICILIK)	(YÜKSEK YARATICILIK)
GÜÇLENDİRME	(DÜŞÜK GÜÇLENDİRME)	(YÜKSEK GÜÇLENDİRME)
OTORİTE	(ÖDÜLLENDİRİCİ GÜÇ, ZORLAYICI GÜÇ, YASAL GÜÇ KULLANIMI YAYGIN)	(UZMANLIK GÜCÜ, ÖZDEŞLEŞME GÜCÜ KULLANIMI YAYGIN)

Tablo-4: Örgüt Kültürü Boyutları ve Yönetim Yaklaşımları.

Burada dikkat edilmelidir ki “çatışma stratejisi, örgütsel bağlılık, örgütsel rekabet, otorite” boyutlarında yüksek puan alınması/yüksek skor çıkması **çatışmanın, bağlılığın, rekabetin, otoriterliğin** yüksek düzeyde olduğu anlamına gelmemektedir. Çatışma stratejisi puanının yüksek olması, “uzlaşma ve problem çözme” stratejilerinin yaygın olduğu; örgütsel bağlılık puanının yüksek olması duygusal bağlılığın hakim olduğunu; örgütsel rekabet

puanının yüksek olması, örgütte verimli bir rekabet ortamının bulunduğunu; otorite puanının yüksek olması, otoriteyi sağlamada uzmanlık ve özdeşleşme gücünün kullanımının yaygın olduğu anlamına gelmektedir.

Bu amaçla biri metaforlardan diğeri rutin ifadelerden oluşan(likert tipi) iki testten elde edilen skorların karşılaştırılması tasarlanmıştır. Sorularda yer alan metaforlardan bir kısmı “Klasik Örgüt Kültürünü” temsil ederken bir kısmı da “Modern Örgüt Kültürünü” temsil etmektedir. Hangi metaforun hangi kültür tipini betimlediğiyle ilgili tablo aşağıda verilmiştir(Tablo-5).

Bu çalışmada anket uygulanan örgütün kültürünü betimlemede tutum ve değer ifadeleri kadar metaforların da etkili olabileceği düşüncesinden yola çıkılmıştır. Araştırmanın tasarımı ve uygulamasıyla ilgili ayrıntılı bilgi ilerleyen bölümlerde verilecektir.

	SORU NO	KLASİK	MODERN
ÇATIŞMA STRATEJİSİ	4	Ver-kurtul, Kelle koltukta kazanmaya çalışmak Salla başı al maaşı, Ne şiş yansın ne kebab, Hep bana hep bana	Kafa kafaya vermek
	5	Sokak kavgasına, Kör dövüşüne, Unvan maçına	Açık oturuma, Antrenman maçına, Pazarlığa
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	6	Ekmek kapısıdır, Altın bileziktir, Kelepçedir, Basamaktır	Yaşam tarzıdır, Eş/hayat arkadaşısıdır, Onur madalyasıdır.
	7	Yolcu misali, Kader Misali	Hancı misali
ÖRGÜTSEL REKABET	8	Her koyun kendi bacağından asılır, Benden sonra tufan	Birlikten kuvvet doğar.
	9	Yarış pisti, Zorlu bir maraton, Can pazarı	Milli takım kampı, Mutlu bir aile ortamı, Mahalle kahvesi
	10	Akbaba, Tilki, Kraldan çok kralcı, Koyun, Çakal	Derviş, Hayirsever
	11	Makine ve dişlileri	Beden ve ruh, Vücut ve beyin
ÖRGÜTSEL GÜVEN	12	Kumar masasında, Savaş alanında, Karanlık bir odada tek başıma, Cadı kazanı, Takip altında	Mutlu yuvamda
	13	Üvey evlat	Öz evlat, Kardeş
	14	Sisli-bulanık bir hava, Kara kutu, Karanlık bir labirent	Camdan ev,
	15	Kara düzen, Kör uçuşu gibi, El yordamıyla	Gözü kapalı bile, Usta gibi
	16	Dağılmış tespih taneleri, Buz	Aynı yolun yolcusu, Kader ortağı, Dava ortağı, Köklü bir aile
	17	Güdülmedikçe, Arkadan itilmedikçe,	Direksiyona geçmedikçe, Alkışlanmadıkça, Kendi kendinin patronu olmadıkça, Yük omzuna binmedikçe

İLETİŞİM	18	Yabancı, Düşman	Ağabey-kardeş, Dost-arkadaş,
	19	Propaganda, Reklâm	Açık oturum, Millet meclisi, Ebeveyn-çocuk ilişkisi
	20	Bilmece, Kahve falı	Gün (aydınlık)
	21	Saray, El kapısı, Çelik zırhla çevrili, Kale surları,	Misafir odası, Danışma Bürosu, Komşu kapısı, Baba evi
	22	Kapalı bir kutu, Sağır ve dilsiz	Haber Ajansı, İşlek bir cadde, Radar,
	23	Gökdelen/apartman komşulukları	Köy komşulukları
YARATICILIK	24	İşgüzar, Oyunbozan, Boşboğaz, Masalcı	Kâşif, Dahi, Kahraman
	25	Sonu belli bir film	Sürprizlerle dolu bir macera filmi
	26	Darağacına gönderilir, Günah keçisi olur, Ağza sakız olur, Hatası hasıraltı edilir	Görmüş geçirmiş olur, Bin nasihatlik yol almış kabul edilir
	27	Eski hamam eski tas, Bir arpa boyu yol alınmadı	Çağ atladık, Eski çamlar bardak oldu
	28	Doğruyu söyleyen dokuz köyden kovarlar	İğneyi kendine çuvaldızı başkasına batırırlar
GÜÇLENDİRME	29	Kukla gibiyim, Robot gibi yönlendiriliyorum, Elektronik pranga takılmış gibiyim	Dizginler bende
	30	Koşum atı, Kürek mahkûmu	Kumanda ekibinde, Patron
	31	Başkası adına çalışan biri, Geçici işçi, Emanetçi	İşyeri/dükkan sahibi, Ortak/Hissedar, Dava adamı
OTORİTE	32	Hükümdara, Toprak Ağasına, Polise, Çobana, Müfettişe	Takım kaptanına, Öğretmene, Toplumsal önder, Orkestra şefine, Satranç oyuncusuna
	33	Kurt-kuzu, Efendi-köle, Kahraman-yardımcısı (Tarkan – Kurt, Gardiyan-mahkum, Ebeveyn-çocuk	Kader ortağı, Ortak, Önder-takipçi, Sanatçı-hayran kitlesi, Usta-çırak

Tablo-5: Metafor Testinde Kullanılan Metaforların Sınıflandırılması.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKMAN OTELİNDE VE DPT'DE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma ile örgüt kültürünün örgüt üyelerince algılanmasında metaforların rolü, yani örgüt üyelerince ortak anlamlar yaratmada metaforların rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece analiz edilecek örgüt kültürünün metaforlar yoluyla ampirik olarak ölçülüp gözlenmesinin mümkün olup olmadığı ve metafor yoluyla bir meseleyi ölçme imkanının sınırları test edilmeye çalışılacaktır. Bu amaçla, bu tartışmada tartışılan örgüt kültürü hem metafor soruları hem de likert tipi ölçek sorularıyla ölçülmeye çalışılacak, bu iki farklı yolla yapılan ölçümün ortaya koydukları veriler ayrı ayrı tartışılacak ve daha sonra her iki ölçümün karşılaştırmalı analizi yapılmaya çalışılacaktır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Anket, biri kamu diğeri özel sektörden olmak üzere iki kurumda uygulanmıştır. Akman Oteli'nde 44 kişiye, Devlet Planlama Teşkilatından 49 kişiye anket uygulanmış, her iki kurumda cevaplandırılan anket sayısı da tek başına faktör analizi için yeterli olmadığından, elde edilen tüm veriler faktör analizi için birlikte kullanılmıştır. Nitekim araştırmamız katılımcıların aynı kurumdan olmasını zorunlu kılmamaktadır. Katılımcıların, çalıştıkları kurumda varolan örgütsel kültürü tanıyacak kadar örgütte bulunmuş olmaları yeterlidir.

3.3. VARSAYIMLAR

1. Örgüt üyelerinin ortak deneyimlerini anlamlandırırken kullandıkları ortak metaforları vardır.

2. Herhangi bir dilde yaygın olarak kullanılan metaforlar, o dili konuşanların çoğu tarafından benzer anlamda algılanır.

3. İnsanlar özellikle soyut kavramları ve olguları metaforlar aracılığıyla algılar. Bu nedenle dilde yaygın olarak kullanılan metaforlardan oluşan ifadeler, tutum ve değer ifadelerinin yerini tutabilir.

4. Örgütlerin kültürünü anlamada; metaforlardan oluşan bir ölçekten elde edilen veriler ile değer veya norm ifadelerinden oluşan bir ölçekten elde edilen veriler arasında paralellik vardır.

5. Metaforlar, gerçekliğin bir yönünü ön plana çıkartırken diğer yönlerin göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle metaforlu ifadeler rutin değer ve norm ifadelerine göre daha uç noktalarda yer alabilir.

3.4. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

1. Çalışmada, örgüt kültürünü oluşturan değişkenler incelenmiş ve metaforların örgüt kültürünü yansıtmaya gücü konu edilmiştir.

2. Araştırma, kamu ve özel sektörü temsil etmek üzere Akman Oteli çalışanları ve Devlet Planlama Teşkilatı çalışanları üzerinde yapılmıştır. Akman Otelinde çalışan 44 kişiye Devlet Planlama Teşkilatında çalışan 49 kişiye uygulanmıştır.

3. Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden biri olan anket tekniği kullanılmış, veriye ulaşma ve yorumlama güçlükleri nedeniyle nitel teknikler kullanılmamıştır. Ayrıca verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Örgüt üyelerinin, kurum kültürünü algılanmasında metaforların rolünü anlamak için; nitel yöntemlerle elde edilen verilerin yorumlanması ve güvenilirliğinin savunulması zordur. Bu zorluk nedeniyle, yöntem olarak nicel yöntemlerin kullanılması ve oluşturulan ankette (Ek), dilde yaygın olarak

kullanılan ve bu nedenle insanların çoğu için yakın anlamı taşıyan metaforların kullanılması amaçlanmıştır.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde(ilk üç soru) anket formunu yanıtlayanlar hakkında kişisel bilgileri içeren sorular bulunmaktadır. Bu bilgiler; ünvan, kurumda çalışma süresi ve eğitim durumu ile ilgilidir. Böylece anketi yanıtlayanların bazı özelliklerine göre kurum kültürünü ve metaforları algılamaları arasında anlamlı bir farkın varlığının saptanması amaçlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde, kurum kültürünü oluşturan boyutlara/değişkenlere ilişkin "metaforlardan" oluşan sorular bulunmaktadır. Kullanılan metaforların tespiti için Türk Dil Kurumu Deyimler Sözlüğü taranmış, Türkçe'de yaygın olarak kullanılan güçlü metaforlar tespit edilmiştir. Bu bölümde katılımcılardan üyesi olduğu kuruma en uygun ve en yakın seçeneğe fazla puan verecek şekilde 10 puanı seçeneklere dağıtması istenmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde örgüt kültürü araştırmalarında sıkça kullanılan; katılımcının tutumlarını, kurumdaki değer ve kuralları ortaya koymaya yönelik likert ölçeği ile hazırlanmış sorular bulunmaktadır. **Üçüncü bölümdeki maddelerde, verilen cevaplara göre örgütün kültürü "Modern Örgüt Kültürü" özelliklerini ne kadar fazla taşıyorsa puanı da o oranda fazla olacak şekilde puanlama yapılmıştır.** Bu bölümdeki sorulara nasıl puan verildiğine dair ayrıntılı tablo Ek'te verilmiştir(Üçüncü bölümün puanlamasıyla ilgili bilgiler, yanıtlayıcılara dağıtılan anket formunda bulunmamaktadır. Bilgilendirmek amacıyla Ek'te soru puanlarına yer verilmiştir).

Anketin ikinci ve üçüncü bölümleri tek başlarına örgüt kültürünün tüm boyutlarını içerecek şekilde hazırlanmıştır. Yani, bu iki bölüm birbirini tamamlayıcı bölümler olarak değil, aynı olguyu ortaya koymaya yönelik, farklı soru türlerinden oluşan iki farklı test olarak hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünün puanlaması aşağıda örneklerle açıklanmıştır. Örneğin "Çatışma Stratejisi" kültürel boyutuyla ilgili aşağıdaki soruda; "Ver-kurtul" seçeneği "Taviz" stratejisine, "Kelle koltukta kazanmaya çalışmak" ve "Hep bana hep bana" seçenekleri "Hükmetme" stratejisine, "Salla başı al maaşı" ve "Ne şiş yansın ne kebab" seçenekleri "Kaçınma" stratejisine, "Kafa kafaya vermek" seçeneği "uzlaşma" ve "problem çözme" stratejilerine karşılık gelmektedir. "Taviz, Hükmetme ve Kaçınma" stratejileri "Klasik Örgüt Kültürü"nde yaygın olan stratejiler iken; "Uzlaşma ve Problem Çözme", ise "Modern Örgüt Kültürü"nde yaygın olan çatışma stratejileridir(Diğer kültürel boyut ve altboyutlar için Tablo-3'e bakınız).

SORU: Bir anlaşmazlık/çatışma olduğunda hareket tarzı genelde "....." olur.

(...) Ver, kurtul (.2.) Kafa kafaya vermek (...) Kelle koltukta kazanmaya çalışmak
 (.4.) Salla başı al maaşı (...) Ne şiş yansın ne kebab (.4.) Hep bana hep bana
 (...) Diğer.....

Şekil-1: Cevaplandırılmış Bir Anket Sorusu Örneği.

	ÇATIŞMA STRATEJİSİ	METAFOR
KLASİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Taviz	Ver-kurtul
	Hükmetme	Kelle koltukta kazanmaya çalışmak Hep bana hep bana
	Kaçınma	Salla başı al maaşı Ne şiş yansın ne kebab
MODERN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Uzlaşma	Kafa kafaya vermek
	Problem çözme	

Tablo-6: Metafor Sorularının Değerlendirilmesi Örneği.

Katılımcı bu soruda Şekil-1'deki gibi bir puanlama yaptığında; kendi kurumunda -"Çatışma Stratejisi" kültürel boyutuyla ilgili olarak- "Klasik Örgüt Kültürü" özelliklerinin %80 (4+4=8 puan) oranında, "Modern Örgüt Kültürü" özelliklerinin %20 (2 puan) oranında bulunduğunu ifade etmektedir. Bu da bir ucunda "Klasik Örgüt Kültürü" diğer ucunda "Modern Örgüt Kültürü" olan bir skalada kendi kurumunun "Klasik Örgüt Kültürü"ne %80 daha yakın olduğunu ifade etmesi anlamına gelir. **Anketin üçüncü bölümünde olduğu gibi ikinci bölümünde de, kurum "Modern Örgüt Kültürü" özelliklerini taşıdığı**

oranda anketten fazla puan alacak şekilde puanlama yapılmıştır. Bunun için Klasik Örgüt Kültüründen, Modern Örgüt Kültürüne doğru sıfır(0) puandan on(10) puana kadar artış gösteren bir skala düşünülerek puanlama buna göre yapılmıştır. Bu durumda örneğimizdeki anket maddesinden çıkan puan (2) ikidir.

ÇATIŞMA STRATEJİSİ

KLASİK					MODERN					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soruların bazıları cevaplayanın kendini ifade edeceği şekilde sorulmuş, bazıları da cevaplayanın kendisi hakkında değil de diğer çalışanlar ve kurumun geneli hakkında kanaatini ifade edeceği şekilde sorulmuştur. Burada amaç, cevaplayanın kendisi hakkında dürüst olamayacağı/olmayacağı sorularda, sorunun diğerleri ve kurumun geneliyle ilgiliymiş gibi gözükmesini sağlamaktır. Zira insanlar başkaları hakkındaki bir soruyu cevapladıklarına inandıklarında savunmaya geçmeden ve kendi özelliklerini de yansıtarak cevap vereceklerdir. Ayrıca “Kamuoyu, Suskunluk Sarmalı” adlı çalışmasında Noella ve Neuman insanların diğer insanların kanaatleri hakkında başarılı bir tahmin yapma yeteneğine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmada metafor sorularından alınan puanla rutin sorulardan alınan puanı karşılaştırırken her kültürel boyutun ağırlığının aynı olması için puanları dönüştürmek gerekmiştir. Elde edilen skor, her kültürel boyut için en yüksek 20 olacak şekilde dönüştürülmüştür.

Sorularının anlaşılır olup olmadığını tespit etmek için, anket bir gruba uygulanmış, anlaşılmayan, yanlış anlaşılabilir maddeler düzeltilmiştir. Ayrıca anket, her iki kurumda da sektöre ve kuruma göre gereken değişiklikler yapılarak uygulanmıştır. Akman Oteline anketler basılı olarak dağıtılmış, DPT’de ise elektronik ortamda dağıtılmış ve toplanmıştır. Veri

tabanı oluşturularak verilerin SPSS paket programına girişı yapılmış, giriş sırasında ortaya çıkan hatalar düzeltilmiş, veri analize hazır hale getirilmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.6. BULGULAR VE YORUM

Anketin birinci bölümünde yer alan, "çalışma süresi", "unvan" ve "tahsil" ile ilgili verilerde çok fazla kayıp değer olduğundan bu değişkenlere göre gruplararası analizler yapılamamıştır.

3.6.1. Metafor Testiyle İlgili Bulgular ve Yorum

Anket tasarımı ve araştırmanın ilk safhasında teorik olarak 8 boyut olduğu varsayılmış, ve çalışma bu 8 boyutu oluşturan soruların katılımcılara sorulmasıyla örgütlenmiştir. Bu teorik örgütlenmenin analitik olarak da gösterilmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla değişkenlerin bir araya geldiği boyutları tespit etmek üzere faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi, temel bileşenler analizi (principal component analysis) ve varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Metafor sorularının faktör analizi neticesinde hem analizin ortaya koyduğu veriler hem de teorik yaklaşımın ışığında değişkenler yedi alt boyutta toplanmıştır. Birinci ana faktör, çatışma, yaratıcılık ve otorite boyutlarını barındırırken; ikinci ana faktör örgütsel rekabet iletişim ve güçlendirme boyutlarını barındırmaktadır. Üçüncü ana faktör ise örgütsel güven boyutundan oluşmaktadır. Faktörleri oluşturan değişkenler alt boyutlar ve açıklanma oranı Tablo-7'de görülmektedir. Her bir alt boyuta bakıldığında ilişkiler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

	MADDELER/SORULAR	FAKTÖR YÜKÜ	GÜVENİLİRLİK
	1.ANA FAKTÖR: GÜÇ İLİŞKİLERİ		
1.1.ÇATIŞMA	4. Bir anlaşmazlık/çatışma olduğunda hareket tarzı genelde "....." olur. (...) Ver, kurtul (...) Kafa kafaya vermek (...) Kelle koltukta kazanmaya çalışmak (...) Salla başı al maaşı (...) Ne şiş yansın ne kebab (...) Hep bana hep bana (...) Diğer.....	.503	.60
	5. Kurumumda fikir çatışmaları benzer. (...) Sokak kavgasına (...) Antrenman maçına (...) Açık oturuma (...) Kör dövüşüne (...) Unvan maçına (...) Pazarlığa (...)Diğer.....	.309	
	9. Çalışma ortamımız;..... gibidir. (...) Yarış pisti (...) Milli takım kampı (...) Zorlu bir maraton (...)Mutlu bir aile ortamı (...) Can pazarı (...) Mahalle kahvesi (...) Diğer.....	.637	
1.2.YARATICILIK	24. Kurumumda yeni ve farklı fikirleri olanlar gibi görülürler. (...) İşgüzar (...) Kâşif (...) Dahi (...) Kahraman (...) Boşboğaz (...) Masalcı (...) Oyunbozan (...) Diğer.....	.409	.71
	25. İsterim ki çalışma hayatım gibi olsun. (...) Sürprizlerle dolu bir macera filmi (...) Sonu belli bir film (...) Diğer.....	.699	
	26. DPT'de, hata yapan personel (...) Darağacına gönderilir. (...) Görmüş geçirmiş olur. (...) Günah keçisi olur. (...) Hatası hasıraltı edilir. (...) Ağza sakız olur. (...) Bin nasihatlik yol almış kabul edilir. (...) Diğer.....	.647	
	28. Bu kurumda insanlar kendileriyle ilgili eleştiriler karşısında; (...) Doğruyu söyleyeni dokuz köyden kovarlar. (...) İğneyi kendine çuvaldızı başkasına batırırlar. (...) Diğer.....	.368	
1.3.OTORİTE	21. Yöneticilerin makam odası gibidir. (...) Saray (...) El kapısı (...) Misafir odası (...) Danışma Bürosu (...) Komşu kapısı (...) Kale surları (...) Baba evi (...) Çelik zırhla çevrili (...) Diğer.....	.636	.76
	32. Kurumumda yöneticiler daha çok.....benzerler. (...) Hükümdara (...)Takım kaptanına (...)Toprak Ağasına (...) Öğretmene (...) Müfettişe (...) Orkestra şefine (...)Toplumsal önder (...) Polise (...) Satranç oyuncusuna (...) Çobana (...) Diğer.....	.563	
	33. Üst kademelerle ilişkilerinizi neye benzetiyorsunuz? (...) Kader ortağı (...) Kurt-kuzu (...)Efendi-köle (...)Ortak (...) Önder-takipçi (...) Usta-çırak (...) Gardiyan-mahkum (...) Kahraman-yardımcısı (Tarkan – Kurt) (...) Ebeveyn-çocuk (...) Sanatçı-hayran kitlesi (...) Diğer.....	.819	
	2.ANA FAKTÖR: ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM		
2.1.Ö. REKABET	8. Bana göre kurumumda, "....." mantığı hakimdir. (...) Her koyun kendi bacağından asılır. (...) Benden sonra tufan (...) Birlikten kuvvet doğar. (...) Diğer.....	.369	.63
	10. Kurumumda kariyer sahibi olmak isteyenler gibi olmalı. (...) Derviş (...) Hayırsever (...) Akbaba (...) Tilki (...) Koyun (...) Kraldan çok kralcı (...) Çakal (...) Diğer.....	.636	
	11. DPT'de, kurumun personelle ilişkisi, arasındaki ilişki gibi görülür. (...) Makine ve dişlileri (...) Beden ve ruh (...) Vücut ve beyin (...) Diğer.....	.337	
			.80

	12. Çalışma saatlerinde sık sık kendimi gibi hissediyorum. (...) Kumar masasında (...) Mutlu yuvamda (...) Savaş alanında (...) Karanlık bir odada tek başıma (...) Cadı kazanı (...) Takip altında (...) Diğer.....	.401		
2.2.İLETİŞİM	19. Hiyerarşik kademeler arasındaki iletişim tarzı.....gibidir. (...) Propaganda (...) Ebeveyn-çocuk ilişkisi (...) Açık oturum (...) Millet meclisi (...) Reklâm (...) Diğer.....	.552	.28	
	20. Çalışma hayatımda yakın gelecekte ne olacağı gibi. (...) Bilmece (...) Gün (aydınlık) (...) Kahve falı (...) Diğer.....	.300		
	22. DPT, dış çevreyle iletişimi açısından..... gibidir. (...) Haber Ajansı (...) İşlek bir cadde (...) Radar (...)Kapalı bir kutu (...) Sağır ve dilsiz (...)Diğer.....	.327		
	17. Çalışma hayatımda şunu öğrendim ki; insanlar çalışmak istemez. (...) Gündölmedikçe (...) Arkadan itilmedikçe (...) Direksiyona geçmedikçe (...) Alışkanmadıkça (...) Yük omzuna binmedikçe (...) Kendi kendinin patronu olmadıkça	.420		
2.3.GÜÇLENDİRME	29. Kendi görevimle ilgili hareket alanımı düşündüğümde..... (...) Kukla gibiyim (...) Robot gibi yönlendiriliyorum (...) Dizginler bende (...) Elektronik pranga takılmış gibiyim	.459	.68	
	30. Bu kurumda, tüm örgütsel süreçlere/kararlara ne seviyede etki ettiğimi düşündüğümde; sanki.....gibiyim. (...) Kumanda ekibinde (...) Kürek mahkûmu (...) Koşum atı (...) Patron (...) Diğer.....	.666		
	31. Bu kurumda kendimi olarak görüyorum. (...) İşyeri/dükkan sahibi (...) Başkası adına çalışan biri (...) Emanetçi (...) Geçici işçi (...) Ortak/Hissedar (...) Dava adamı (...) Diğer.....	.497		
	3. ANA FAKTÖR: ÖRGÜTSEL GÜVEN			
	13. Bu güne kadar çalıştığım amirlerim bana gibi davrandı. (...) Öz evlat (...) Üvey evlat (...) Kardeş (...) Diğer.....	.472		
	14. İşyerindeki sosyal ortamı şeffaflık/açıklık açısından değerlendirdiğimde..... gibidir. (...) Camdan ev (...) Sisli, bulanık bir hava (...) Kara kutu (...)Karanlık bir labirent (...) Diğer.....	.541		
	15. Bu kurumda çalışanlar işlerini yaparlar. (...) Kara düzen (...) Kör uçuşu gibi (...) El yordamıyla (...) Usta gibi (...) Gözü kapalı bile (...) Diğer.....	.535		
	16. Personel, aralarındaki sosyal bağlar açısından gibidir. (...) Aynı yolun yolcusu (...) Kader ortağı (...) Dava ortağı (...) Köklü bir aile (...) Buz (...) Dağılmış tespah taneleri (...) Diğer.....	.516	.68	.68
	18. İş dışında çalışma arkadaşları gibidir. (...) Yabancı (...) Ağabey-kardeş (...) Dost, arkadaş (...) Düşman (...) Diğer.....	.492		
	23. Kurumumda personel arasındaki komşuluk ilişkileri gibidir. (...) Gökdelen/apartman komşulukları (...) Köy komşulukları. (...) Diğer.....	.557		
	27. Kurumun geçmişi ile bugününü karşılaştırınca (...)Çağ atladık. (...) Eski hamam eski tas... (...)Eski çamlar bardak oldu. (...)Bir arpa boyu yol alınmadı. (...)Diğer.....	.740		

Tablo-7: Faktörleri Oluşturan Değişkenler, Altboyutlar ve Açıklanma Oranı

Değişkenin bir faktör ile ilişkide olduğunu kabul edebilmek için faktör yükünün 0.30 ve üzerinde olması gerekmektedir(Kalaycı, 2005:330; Hair v.d. 1998:385). Güvenilirlik ise testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Güvenirlik katsayısı 0.80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilir(Büyüköztürk, 2003:163,164). Alfa katsayısı 0.00-0.40 arasında ise güvenilir değil; 0.40-0.60 arasında ise güvenilirliği düşük; 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir; 0.80-1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Tabloda görüldüğü gibi “iletişim” boyutunun güvenilirliği düşük çıkmıştır. Güvenilirlik, “örgütsel güven, güçlendirme, çatışma ve örgütsel rekabet” boyutlarında orta düzeyde; otorite ve yaratıcılık boyutlarında yüksek çıkmıştır.

Metafor testindeki güvenilirlik katsayılarının yüksek çıkması, varsayımlar bölümünde de belirtildiği gibi örgüt üyelerinin ortak deneyimlerini anlamlandırırken kullandıkları ortak metaforları olduğu ve dilde yaygın olarak kullanılan metaforların, o dili konuşanların çoğu tarafından benzer anlamda algılandığı varsayımlarını doğrulamaktadır.

a. Çatışma stratejisi; kurumda çatışmalara insanların nasıl tepki verdiğiyle ilgili olup bu stratejiler “kaçınma, taviz verme, hükmetme, uzlaşma, problem çözme”dir. Bu boyutu ölçmek için sorulan 4, 5 ve 9. sorular birlikte çatışma boyutunu oluşturmuştur.

b. Otorite boyutunda kurumda hangi güç türüne daha çok başvurulduğundan yola çıkarak kültürün klasik veya modern kültüre yakınlığı değerlendirilmiştir. Güç çeşitleri; “zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü, özdeşleşme gücü”dür. Bu boyutu ölçmek için sorulan 21, 32 ve 33. sorular aynı boyutta yer almıştır.

c. Yaratıcılık soruları, örgütte yaratıcılığı teşvik eden bir ortamın varlığını öğrenmeyi amaçlamaktadır. Yaratıcılığın alt boyutları; “değişime ve yeniliğe açık olmak, risk ve belirsizliğe tolerans, aykırı düşünmeye ve farklılığa izin verme, hatalara tolerans, eleştirilere açık olmak” olup bu özelliklerin kurumda bulunma derecesi arttıkça kurumun yaratıcılık potansiyelinin yükseleceği düşünülmüştür. Bu boyutu ölçmek için kullanılan 24. 25. 26. ve 28. sorular bir arada algılanmıştır. Birinci ana faktörde birlikte algılanan metaforlar şunlardır:

SORU NO	KLASİK	MODERN
4	Ver-kurtul, Kelle koltukta kazanmaya çalışmak, Salla başı al maaşı, Ne şiş yansın ne kebab, Hep bana hep bana	Kafa kafaya vermek
5	Sokak kavgasına, Kör dövüşüne, Unvan maçına	Açık oturuma, Antrenman maçına, Pazarlığa
9	Yarış pisti, Zorlu bir maraton, Can pazarı	Milli takım kampı, Mutlu bir aile ortamı, Mahalle kahvesi
21	Saray, El kapısı, Çelik zırhla çevrili, Kale surları,	Misafir odası, Danışma Bürosu, Komşu kapısı, Baba evi
24	İşgüzar, Oyunbozan, Boşboğaz, Masalcı	Kâşif, Dahi, Kahraman
25	Sonu belli bir film	Sürprizlerle dolu bir macera filmi
26	Darağacına gönderilir, Günah keçisi olur, Ağza sakız olur, Hatası hasıraltı edilir	Görmüş geçirmiş olur, Bin nasihatlik yol almış kabul edilir
28	Doğruyu söyleyeni dokuz köyden kovarlar	İğneyi kendine çuvaldızı başkasına batırırlar
32	Hükümdara, Toprak Ağasına, Polise, Çobana, Müfettişe	Takım kaptanına, Öğretmene, Toplumsal önder, Orkestra şefine, Satranç oyuncusuna
33	Kurt-kuzu, Efendi-köle, Kahraman-yardımcısı (Tarkan – Kurt,) Gardiyan-mahkum, Ebeveyn-çocuk	Kader ortağı, Ortak, Önder-takipçi, Sanatçı-hayran kitlesi, Usta-çırak

Tablo-8: Birinci Ana Faktörde Yer Alan Metaforlar.

d. Örgütsel rekabet boyutu, örgütte rekabetin verimli olup olmadığıyla ilgilenmektedir. Örgütlerde rekabetin bulunmaması da aşırı derecede bulunması da tehlikelidir. Örgütteki rekabet düzeyi; örgütte “işbirliğine/ekip başarılarına veya kişisel başarılarına” önem verilmesinden yahut “işe veya kişilere” önem verilmesinden anlaşılmaktadır. Bu boyutu ölçmek için sorulan 8, 10, 11 ve 12. sorular aynı boyutta yer almıştır.

e. Çalışmamızda iletişim boyutu; “aşağıdan yukarıya katılım ve şikayetler, yukarıdan aşağıya bilgilendirici-açıklayıcı iletişim, yatay ve çapraz iletişim, gayri resmi iletişim ve kurumun dış çevreyle iletişimi” alt boyutlarının bileşkesi olarak değerlendirilmiştir ve 19. 20. 22. sorular ikinci faktör altında iletişimle ilgili bir grup oluşturmuştur.

f. Güçlendirme boyutu çalışanların güçlü kılınmasını ifade etmekte olup, “anlam, yetkinlik, seçim/otonomi, etki” alt boyutlarının bileşkesidir. Çalışanın yaptığı işe/kurumunun amaçlarına anlam vermesi, yaptığı işle ilgili ihtiyaç duyduğu yetenek ve bilgilere sahip olması, kendi hareket alanını tayin etmesi ve genel olarak örgüt üzerinde etkin olduğu duygusunu hissetmesi halinde güçlendirilmiş olduğunu söyleyebiliriz. Bu boyutla ilgili olarak hazırlanan 17, 29, 30. ve 31. sorular güçlendirme boyutu altında toplanmıştır.

g. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak hazırlanan 6. ve 7. soruların herhangi bir boyut altında işlevsel olmadığı görülmüştür. İkinci ana faktörde, birlikte algılanan metaforlar şunlardır:

SORU NO	KLASİK	MODERN
8	Her koyun kendi bacağından asılır, Benden sonra tufan	Birlikten kuvvet doğar.
10	Akbaba, Tilki, Kraldan çok kralcı, Koyun, Çakal	Derviş, Hayırsever
11	Makine ve dişlileri	Beden ve ruh, Vücut ve beyin
12	Kumar masasında, Savaş alanında, Karanlık bir odada tek başıma, Cadı kazanı, Takip altında	Mutlu yuvamda
17	Güdülmelikçe, Arkadan itilmelikçe,	Direksiyona geçmedikçe, Alkışlanmadıkça, Kendi kendinin patronu olmadıkça, Yük omzuna binmedikçe
19	Propaganda, Reklâm	Açık oturum, Millet meclisi, Ebeveyn-çocuk ilişkisi
20	Bilmece, Kahve falı	Gün (aydınlık)
22	Kapalı bir kutu, Sağır ve dilsiz	Haber Ajansı, İşlek bir cadde, Radar,
29	Kukla gibiyim, Robot gibi yönlendiriliyorum, Elektronik pranga takılmış gibiyim	Dizginler bende
30	Koşum atı, Kürek mahkûmu	Kumanda ekibinde, Patron
31	Başkası adına çalışan biri, Geçici işçi, Emanetçi	İşyeri/dükkan sahibi, Ortak/Hissedar, Dava adamı

Tablo-9: İkinci Ana Faktörde Yer Alan Metaforlar.

g. Örgütsel Güven “yöneticilerin adaletine güven, insan tabiatına güven, çalışanların dürüstlüğüne güven, çalışanların yetenek/yeterliliğine güven, açıklık-şeffaflık, paylaşılan değerler” alt boyutlarının bir bileşkesi olarak değerlendirilmiştir. Bu boyut için hazırlanan 13, 14, 15, 16, 18, 23 ve 27. sorular örgütsel güven faktörü altında toplanmıştır.

Üçüncü ana faktörde(örgütsel güven) yer alan metaforlar ise şöyledir:

SORU NO	KLASİK	MODERN
13	Üvey evlat	Öz evlat, Kardeş
14	Sisli-bulanık bir hava, Kara kutu, Karanlık bir labirent	Camdan ev,
15	Kara düzen, Kör uçuşu gibi, El yordamıyla	Gözü kapalı bile, Usta gibi
16	Dağılmış tespih taneleri, Buz	Aynı yolun yolcusu, Kader ortağı, Dava ortağı, Köklü bir aile
18	Yabancı, Düşman	Ağabey-kardeş, Dost-arkadaş,
23	Gökdelen/apartman komşulukları	Köy komşulukları
27	Eski hamam eski tas, Bir arpa boyu yol alınmadı	Çağ atladık, Eski çamlar bardak oldu

Tablo-10: Üçüncü Ana Faktörde Yer Alan Metaforlar.

Metafor sorularının 7 boyut oluşturduğu, bunlardan iletişim boyutu dışındakilerin güvenilir olduğu görülmüştür. Şimdi bu boyutların klasik kültür ile modern kültür arasındaki skalanın neresinde olduğuna ve birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarına bakacağız.

	CATISMA METAFOR	YARATICILIK METAFOR	OTORITE METAFOR	Ö.REKABET METAFOR	GUCLENDİRME METAFOR	GUVEN METAFOR
Ortalama	12,0586	10,2436	14,9304	9,2352	10,7729	11,3804
Standart Sapma	5,5303	5,9931	5,8558	5,3104	5,3370	4,3844

Tablo-11: Boyutlara Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Yukarıda her bir boyuttan elde edilen ortalama skorlar ve standart sapmalar verilmiştir. Kültürel boyutlardan elde edilecek skorlar hem metafor testinde hem de likert tipi testte “0” ile “20” arasında olacak şekilde dönüştürülmüştür. Elde edilen skor; 0 ile 20 arasında değişen bu skalada “0” puana yaklaştıkça “Klasik Örgüt Kültürünü” 20 puana yaklaştıkça “Modern

Örgüt Kültürünü” ifade etmektedir. Kesme noktasını ise “10” değeri oluşturmaktadır. Bu noktaya göre;

a. Çatışma Stratejisi 12.05 olup, katılımcılar tarafından modern kültürü güçlendirecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

b. Yaratıcılık skoru 10.24 olup, katılımcılar tarafından modern kültürü güçlendirecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

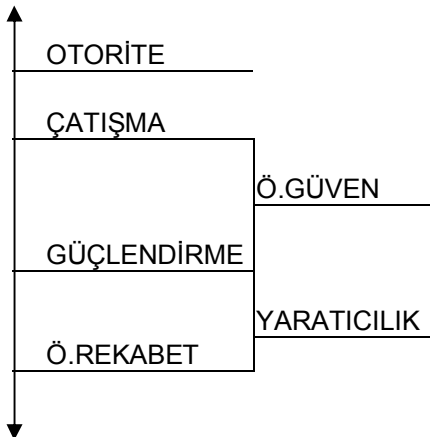
c. Otorite skoru 14.93 olup, katılımcılar tarafından modern kültürü güçlendirecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

d. Örgütsel rekabet skoru 9.23 olup, katılımcılar tarafından modern kültürü zayıflatması muhtemel bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

e. Güçlendirme skoru 10.77 olup, katılımcılar tarafından modern kültürü güçlendirecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir..

f. Örgütsel güven skoru 11.38 olup, katılımcılar tarafından modern kültürü güçlendirecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir..

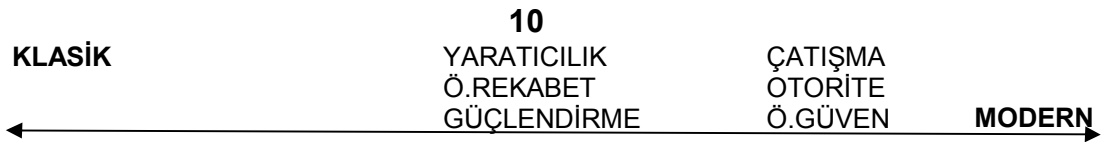
Boyutları aldıkları puanlarla birbirlerine göre karşılaştırdığımızda aralarında aşağıdaki gibi bir sıralama oluşmaktadır. Bu karşılaştırma neticesinde yukarıda da değerlendirildiği üzere, katılımcılar tarafından modern kültürü güçlendirecek bir unsur olarak görülen boyutlardan hangisinin daha fazla modern kültürü olumlu düzeyde etkileyecek bir faktör olduğu görülebilecektir.



Şekil-2: Metafor Testinde Boyutların Sıralaması.

Bu hiyerarşik yapının en üst basamağında “otorite” yer almakta, altında “çatışma”(t=-4.953; p<0.01) boyutu bulunmaktadır. Örgütsel güven boyutu, çatışmayla güçlendirme arasında ayrımı oluşturan sınırdan yer alarak hem çatışma hem de güçlendirmeye, aldığı skor itibarıyla benzerlik göstermektedir(t=-1,45, p>0.1; t=-1,08, p>0.1). Yaratıcılık, güçlendirme ile örgütsel rekabet arasında ayrımı oluşturan sınırdan yer alarak hem güçlendirme hem de rekabetle, aldığı skor itibarıyla benzerlik göstermektedir(t= -,83, p>0.1; t=-2,742, p<0.01).

Boyutların, skalanın klasik tarafında mı modern tarafında mı bulunduğunu tespit etmek için t-testi yapılmış, aşağıdaki grafikte de görüldüğü gibi “çatışma, otorite, örgütsel güven” boyutlarının skalanın modern tarafında kaldığı, “yaratıcılık, örgütsel rekabet, güçlendirme” boyutlarının ise 10 puandan anlamlı fark göstermediği, yani klasik yada modern tarafta olmadığı görülmüştür.



Bu boyutlar arasındaki korelasyona ilişkin tablo aşağıdadır. Çalışmamızda her kültürel boyut modern kültür özelliklerini taşıdığı oranda puanı artacak şekilde kodlandığından tüm boyutlar birbiriyle artı yönde korelasyon göstermektedir. Daha önce de belirtildiği gibi; “Çatışma stratejisi, örgütsel bağlılık, örgütsel rekabet, otorite” boyutlarında puanın yüksek olması; **çatışmanın, bağlılığın, rekabetin, otoriterliğin** yüksek düzeyde olduğu anlamına gelmemektedir. Daha açık bir ifadeyle:

- Çatışma stratejisi puanının yüksek olması, “uzlaşma ve problem çözme” stratejilerinin yaygın olduğu;
- Örgütsel bağlılık puanının yüksek olması, örgütte duygusal bağlılığın hakim olduğu;

- Örgütsel rekabet puanının yüksek olması, örgütte verimli bir rekabet ortamının bulunduğu;
- Otorite puanının yüksek olması, otoriteyi sağlamada uzmanlık ve özdeşleşme gücünün kullanımının yaygın olduğu anlamına gelmektedir.

		1	2	3	4	5	6
1.CATISMA METAFOR	Pearson Correlation	1,000	,617***	,484***	,506***	,458***	,288***
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,006
2.YARATICILIK METAFOR	Pearson Correlation		1,000	,663***	,430***	,596***	,429***
	Sig. (2-tailed)		,	,000	,000	,000	,000
3.OTORITE METAFOR	Pearson Correlation			1,000	,383***	,529***	,509***
	Sig. (2-tailed)			,	,000	,000	,000
4.Ö. REKABET METAFOR	Pearson Correlation				1,000	,483***	,507***
	Sig. (2-tailed)				,	,000	,000
5.GUCLENDIR ME METAFOR	Pearson Correlation					1,000	,382***
	Sig. (2-tailed)					,	,000
6.GUVEN METAFOR	Pearson Correlation						1,000
	Sig. (2-tailed)						,

* p<0.1, ** p< 0.05, *** p<0.01

Tablo-12: Faktörler Arası Korelasyon Tablosu.

3.6.2. Likert Tipi Test İle İlgili Bulgular ve Yorum

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmada likert tipi ölçekle ölçülen meselelerin metaforlardan oluşan diğer ölçekle de ölçülüp ölçülemeyeceği sorusu cevaplanmaya çalışılmaktadır. Likert tipi ölçekteki değişkenler de yukarıdaki boyutlarla mı örgütlenecektir. Bu soruya yanıt vermek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, temel bileşenler analizi (principal component analysis) ve varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Likert tipinde hazırlanan sorular teorik olarak meselenin her iki tarafını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Bir başka deyişle ölçülmesi amaçlanan konunun olumlu tarafları yanında olumsuz tarafları da göz ardı edilmemiştir. Örneğin çatışma stratejisiyle ilgili “Bir anlaşmazlık olduğunda karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarırım.” sorusu gibi modern örgüt özelliklerini içeren(olumlu) bir ifade olabildiği gibi, “Çalışma ortamında,

kurum içindeki diğer birimlerle iletişim kurma fırsatı çoğu zaman olmaz.” türünden klasik örgüt özelliklerini içeren(olumsuz) ifadeler de bulunmaktadır. Ankette, modern örgüt özellikleri taşıdıkça fazla puan alacak şekilde kodlama yapıldığından klasik kültür özellikleri içeren sorular ters kodlanmıştır(Tablo-13). Bu durum ters kodlanan soruların güvenilirlik testinde dikkate alınmasını gerektirmektedir. Ayrıca faktör analizinde de ters kodlanan bu sorular ayrı bir boyut oluşturmuştur.

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
52. İşimin gerekleri ile kişisel değerlerim ve davranışlarım örtüşmektedir.	0	1	2	3	4
24. İnsanlar, doğası gereği kontrol mekanizmaları olmadıkça çalışmayı ve sorumluluk almayı sevmez.	4	3	2	1	0
39. Çalışma ortamında, kurum içindeki diğer birimlerle iletişim kurma fırsatı çoğu zaman olmaz.	4	3	2	1	0

Tablo-13: Ters Kodlanan Sorular Örneği.

Likert tipi sorularının faktör analizi neticesinde, hem analizin ortaya koyduğu veriler hem de teorik yaklaşımın ışığında değişkenler, sekiz alt boyutta toplanmıştır. Birinci ana faktörün; örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iletişim, yaratıcılık, güçlendirme boyutlarını barındırdığı; ikinci ana faktörün de çatışma, örgütsel rekabet ve otorite boyutlarını barındırdığı, üçüncü ana faktörün ise tüm bu kültürel boyutların ters yönlü sorularını barındırdığı görülmüştür. Bundan sonra ters kodlanmış sorulara ait boyutlar (-) işareti ile gösterilecektir. Faktörleri oluşturan değişkenler, alt boyutlar ve açıklanma oranı Tablo-14’te görülmektedir. Her bir alt boyuta bakıldığında ilişkiler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

		FAKTÖR YÜKÜ	GÜVENİLİRLİK
	MADDELER/SORULAR		
1. ANA FAKTÖR	ÖRGÜTSEL ATMOSFER		
1.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	9. Bu kurumda çalıştığım için çok memnunum.	.603	.96
	10. Kendi değerlerimle üyesi olduğum kurumun değerlerinin bağdaştığını düşünüyorum.	.683	
	11. DPT çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	.388	
	14.Başka bir kuruluştan iş teklifi gelse ve DPT'deki işimi bıraksam suçluluk hissederim.	.623	
1.2.ÖRGÜTSEL GÜVEN	16.Kurumumda, insanlar birbirinin gelişimine yardımcı olmaya çalışır.	.592	.86
	23.Yöneticiler bütün personele adil davranırlar.	.745	
	25.Kurumumda, çalışanların çoğu, amirleri etraflarında olmadığı zaman bile aynı disiplinle çalışırlar.	.782	
	26.Genel olarak DPT personelinin mesleki bilgi ve becerilere yeterince sahip olduğuna inanıyorum.	.526	
	27.Bu kurumda her seviyedeki personel, çalışmaları hakkında yönetime(amirlerine) doğru bilgi verirler.	.729	
	28. Kurumumda, insanlar oldukları gibi görünmeye gayret ederler.	.739	
	31.Hemen hemen tüm DPT çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerlere sahibiz.	.460	
1.3.İLETİŞİM	33.Kurumum, iş ve sosyal çevresinde meydana gelen değişiklik ve yeniliklere kolay ayak uydurmaktadır.	.687	.86
	35.Bu kurumda amirlere/yöneticilere ulaşmak çok kolaydır.	.511	
	36.Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum. (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler vb.)	.699	
	37.Bu kurumda yöneticiler, ulaşmaları için yararlı hedefler belirleyerek personelinin yönlendirir.	.689	
	38.Beni ilgilendiren ve etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır.	.782	
	40.Hiyerarşik kademeler arasındaki ilişki, çalışma saatleri bittiğinde / mesai dışında normale döner.	.674	
1.4.YARATICILIK	42.İstediğim bir şeyi elde etmem sosyal çevre ve şans faktörlerine değil, ne kadar çalıştığıma bağlıdır.	.371	.81
	45. Bu kurumda yöneticiler, fikirlerini astlarıyla tartışmaktan çekinmezler.	.671	
	46. Bu kurumda her zaman mevcut uygulamalara eleştirel bir gözle bakılır ve gerekli değişiklikler yapılır.	.663	
	49.Kurumumda insanlar yöneticilerine, fikirlerine katılmadıklarını söylemekten çekinmezler.	.714	
	50.Kurumumda hatalara anlayış gösterilir, "hatalar olmazsa öğrenme de olmaz" düşüncesi hâkimdir.	.755	
1.5.GÜÇLENDİRME	51.Bu güne kadar yerine getirdiğim görevlerin hepsinde ihtiyaç duyduğum bilgi ve beceriye sahiptim.	.336	.87
	52.İşimin gerekleri ile kişisel değerlerim ve davranışlarım örtüşmektedir.	.406	
	53.Bu kurumda personele, yaptığı iş üzerinde; planlama, karar verme ve kontrol boyutunda inisiyatif tanınır.	.694	

	54.Kurumumun vizyonunu biliyor ve gerçekleştireceğine inanıyorum.	.571		
	55. DPT içinde genel sınırlar belli olmakla birlikte bağımsız hareket etmeyi teşvik eden bir ortam vardır.	.598		
	57.Amirlerimin, verdiği kararlarda benim görüşlerime de önem verdiğini düşünüyorum.	.632		
	58.Kurumumda personel, güncel gelişmelerle ilgili konularda verilen eğitimlerle sürekli olarak eğitilmekte ve geliştirilmektedir.	.737		
	60.Bu kurumda yöneticiler, bulundukları mevkinin/makamın gerektirdiği bilgi ve beceriye sahiptirler.	.511		
2.ANA FAKTÖR	GÜÇ İLİŞKİLERİ			
2.1.ÇATIŞMA	3.Çalışma ortamında birisiyle anlaşmazlık yaşadığımda, orta bir yol bulmaya çalışırım.	.733	.76	.88
	4. Kurumumda bir anlaşmazlık yaşandığında, bu anlaşmazlığın çözümüne yönelik fikirlerin açıkça ifade edilmesine imkân sağlanır.	.412		
	5.Bir anlaşmazlık olduğunda karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarırım.	.537		
	6.Anlaşmazlıklarda diğer insanların bakış açılarının da benimki kadar doğru olabileceğine inanırım.	.638		
2.2.ÖRGÜTSEL REKABET	17. Bir grup çalışmasında, çaba göstermesine rağmen işe katkısı az olan birini hoşgörüyü karşılarım.	.401	.65	
	18.Bence ekip halinde alınmış kararlar bireysel kararlardan daha isabetlidir.	.550		
	19.Bence insan mutlu yaşamak için dünyaya gelir, çalışmak bu yolda bir araçtır.	.645		
2.3.OTORİTE	59. Yaptığım işe özen gösteriyor olmamın en önemli nedenlerinden biri de amirlerime layık olmayı ve onları mahcup etmemeyi istememdir.	.529	.70	
	61.Yaptığım bir hata nedeniyle amirlerimin güven ve saygısını kaybetmek beni rahatsız eder.	.773		
3.ANA FAKTÖR	TERS KODLANMIŞ SORULARA AİT FAKTÖRLER			
3.1.ÇATIŞMA (-)	1. Çalışma ortamında anlaşmazlık olacaksa kendi isteklerimde ısrar etmem.	.528	.78	.89
	7.Astlarım/arkadaşlarım arasında bir anlaşmazlık yaşandığında; sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek beklerim.	.482		
	8.İş ortamında tartışma yaratacak konulara girmekten kaçınırım.	.502		
3.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK(-)	12. Personelin birçoğu, şu anda DPT'den ayrılrsa çalışacak başka bir yer bulmakta zorlanır.	.429	.41	
	13.Bu kurumda sahip olduğum ekonomik ve sosyal hakları başka bir yerde bulamayacağımı düşünüyorum.	.482		
3.3.ÖRGÜTSEL REKABET(-)	15.Bu kurumda kariyer sahibi olmak isteyenler rekabet ortamı içinde mücadele etmek zorundadır.	.520	.57	
	21.Bu kurumda başarılı olmak isteyenler, diğerlerini geride bırakarak ön plana çıkmalıdır.	.438		
3.4.ÖRGÜTSEL GÜVEN (-)	22. Çalışma ortamında hata yapmak istemem çünkü diğerleri bunu bana karşı kullanabilirler.	.577	.68	
	24.İnsanlar, doğası gereği kontrol mekanizmaları olmadıkça çalışmayı ve sorumluluk almayı sevmez.	.394		
	29.Bence mevcut düzen çalışmıyorsa, hata büyük ihtimalle KİŞİLERDEDİR.	.383		
3.5.İLETİŞİM (-)	32.Bu kurumda amirlerine önemli konularda karşı çıkmayanlar iyi eleman olarak görülür.	.620	.44	
	39.Çalışma ortamında, kurum içindeki diğer birimlerle iletişim kurma fırsatı çoğu zaman olmaz.	.576		

3.6.YARATICILIK(-)	41.Yeni bir işe/göreve uyum sağlamaktansa, alışık olduğum bir şeyi yapmayı tercih ederim.	.444	.62	
	43.Kurumumda alışılmışın dışına çıkmaya çalışmak çoğu zaman hoş karşılanmaz.	.352		
	47.Bu kurumda insanlar, çalışma ortamındaki kural ve değerlerle ters düşmemeye özen gösterir.	.415		
	48.Sonucu hakkında epeyce fikrim olmadıkça, bir projenin sorumluluğunu almak istemem.	.436		
3.7.OTORİTE (-)	62.Bu kurumda kimin ne kadar ödüllendirileceği amirin kişisel kanaatine ve takdirine bırakılmıştır.	.609	.70	
	63. Kurumumda amirler, maiyetindeki memurlara görev veya talimat verirken, genellikle bunun önemine ve gerekliliğine inandırmaya çabalamaz.	.406		
	64.Bu kurumda amirlerin personeli yönetirken en çok kullandıkları güç kaynağı, makamlarından kaynaklanan resmi yetkileridir.	.748		
	65.Kurumumda amirler çoğu zaman işle ilgili konularda disiplini sağlamak üzere katı ve sert bir tutum içine girer.	.761		

Tablo-14: Faktörleri Oluşturan Değişkenler, Altboyutlar ve Açıklanma Oranı.

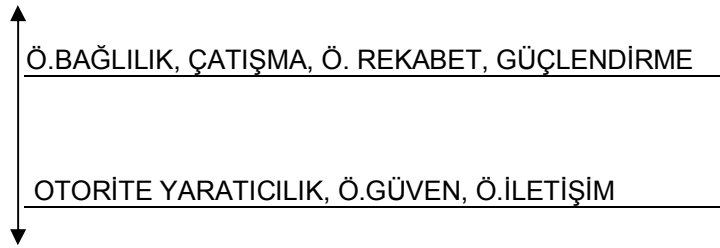
Tabloda görüldüğü gibi güvenilirlik; “örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iletişim, yaratıcılık, güçlendirme, çatışma, çatışma(-)” boyutlarında yüksek; “örgütsel rekabet(+), otorite(+), örgütsel rekabet(-), örgütsel güven(-), yaratıcılık(-), örgütsel bağlılık(-), iletişim(-) ve otorite(-)” boyutlarında orta düzeyde çıkmıştır. Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. (Alfa katsayısı 0.00-0.40 arasında ise güvenilir değil; 0.40-0.60 arasında ise güvenilirliği düşük; 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir; 0.80-1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.) **Ayrıca 20, 34, 44, 2. soruların herhangi bir boyut altında işlevsel olmadığı görülmüştür.**

Metafor testinde “çatışma stratejisi” ile “otorite” boyutları aynı faktör altında toplanmıştı. Likert tipi sorularda Örgütsel rekabet boyutu da bunlarla birlikte yer almıştır. Çatışma karşısında pozisyon kökenli güç kullanımının yaygın olduğu(kaçınma, taviz verme ve hükmetme stratejileri) örgütlerde otorite için de pozisyon kökenli(zorlayıcı, ödüllendirici, yasal güç) gücün yaygın olacağını düşünebiliriz. Yine çatışma stratejisi olarak “kaçınma, taviz

verme ve hükmetme” stratejilerinin yaygın olduğu bir örgütte sağlıklı bir rekabet(çok az yada yıkıcı boyutta) oluşacağını söyleyebiliriz.

İletişim ile güçlendirme boyutları metafor testinde de aynı faktör altında toplanmıştı. Likert tipi testte örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve yaratıcılık boyutları da aynı faktörde yer almıştır. Diğer bir deyişle teorik olarak birbirinden ayırttığımız beş boyutun aslında birbirlerinden keskin sınırlarla ayırt edilemeyeceği, birbirleriyle ilişkili oldukları görülmektedir.

Boyutları aldıkları puanlarla birbirlerine göre karşılaştırdığımızda aralarında aşağıdaki gibi bir sıralama oluşmaktadır.



Şekil-3: Likert Tipi Sorulardan Oluşan Testte Boyutların Sıralaması.

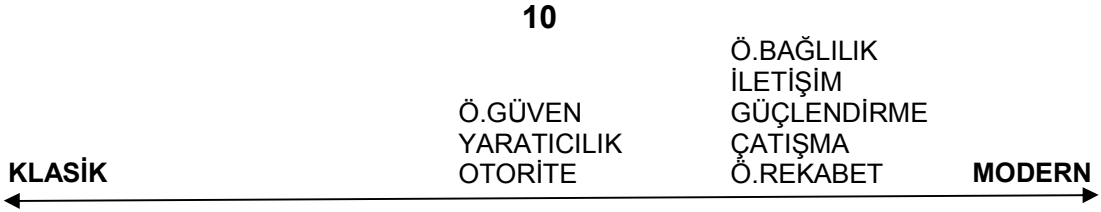
Bu hiyerarşik yapının en üst basamağında “güçlendirme, örgütsel rekabet($t=-0.530$ $p>0.1$), örgütsel bağlılık($t=-0.412$, $p>0.1$) ve çatışma($t=-0.042$, $p>0.1$)” aynı düzeyde yer almakta, altında “iletişim($t=-2.115$, $p<0.05$), güven($t=-1.331$, $p>0.1$), yaratıcılık($t=-0.994$, $p>0.1$), otorite”(= $-0,844$; $p>0.01$) boyutu ayrı bir düzeyde bulunmaktadır.

	BAGLILIK LIKERT	GUVEN LIKERT	ILETISIM LIKERT	YARATICILIK LIKERT	GUCLENDIRME LIKERT	CATISMA LIKERT	REKABET LIKERT	OTORITE LIKERT
Mean	11,6026	10,4066	10,8104	10,1404	11,9048	11,5908	11,7363	10,3663
Std. Deviation	3,0938	2,8934	3,5189	2,5534	3,8749	2,6896	3,0312	3,0912

Tablo-15: Boyutlara Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Yukarıda her bir boyuttan elde edilen ortalama skorlar ve standart sapmalar verilmiştir. Kesme noktasına göre; örgütsel bağlılık, iletişim, güçlendirme, çatışma, örgütsel rekabet, boyutları anlamlı düzeyde 10 değerinin üzerinde yani skalanın modern tarafında yer almıştır. Örgütsel

güven, yaratıcılık, otorite boyutları ise modern ve klasik kültürün sınırını oluşturan kesme noktası değerinden anlamlı bir farklılık göstermemiştir.



Bu boyutlar arasındaki korelasyona ilişkin tablo aşağıda verilmiştir. Çalışmamızda her kültürel boyut modern kültür özelliklerini taşıdığı oranda puanı artacak şekilde kodlandığından boyutlar birbiriyle artı yönde korelasyon göstermektedir(örgütsel güven ile çatışma stratejisi boyutları arasında korelasyon yoktur.).

		1	2	3	4	5	6	7	8
1.BAĞLILIK LİKERT	Pearson Correlation	1,000	,457***	,668***	,483***	,692***	,270***	,279***	,444***
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,010	,007	,000
2.GUVEN LİKERT	Pearson Correlation		1,000	,639***	,543***	,605***	,142	,214**	,276**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,179	,041	,011
3.İLETİŞİM LİKERT	Pearson Correlation			1,000	,673***	,830***	,228**	,273***	,438***
	Sig. (2-tailed)				,000	,000	,030	,007	,000
4.YARATICILIK LİKERT	Pearson Correlation				1,000	,651***	,259**	,346***	,424***
	Sig. (2-tailed)					,000	,013	,001	,000
5.GUCLENDİRME LİKERT	Pearson Correlation					1,000	,218**	,402***	,414***
	Sig. (2-tailed)						,038	,000	,000
6.CATIŞMA LİKERT	Pearson Correlation						1,000	,377***	,465***
	Sig. (2-tailed)							,000	,000
7.Ö.REKABET LİKERT	Pearson Correlation							1,000	,544***
	Sig. (2-tailed)								,000
8.OTORİTE LİKERT	Pearson Correlation								1,000
	Sig. (2-tailed)								

* p<0.1, ** p< 0.05, *** p<0.01

Tablo-16:Faktörler Arası Korelasyon Tablosu.

3.6.3. Metafor Testi İle Likert Tipi Testten Elde Edilen Verilerin Karşılaştırılması

Likert tipi testten elde edilen skorla, metafor testinden elde edilen skor arasındaki ilişkiyi görmek için, her iki testte de güvenilirliği yeterli düzeyde olan “çatışma, yaratıcılık, otorite, örgütsel rekabet, güçlendirme, örgütsel güven, boyutları ve bunların toplamından oluşan toplam skorlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmalıdır.

Ama önce kültürel boyutların standart sapmalarına bakıldığında metafor sorularının standart sapmalarının likert tipi sorulara göre belirgin şekilde büyük olduğu görülmektedir(Tablo-17). Bu fark, metaforlardan oluşan sorularda yanıtlayıcıların daha duygusal yanıtlar verdiklerini ve uç noktalara daha fazla meylettiklerini göstermektedir. Yanıtlayıcıların metafor testinde uç noktalara eğilim göstermesi; metaforların gerçeğin bir yönünü öne çıkartarak diğer yönlerini de arka plana iterek tek yönlü bir kavrayış üretme özelliği ile açıklanabilir.

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	TOPLAM METAFOR	68,3921	90	24,6204
	TOPLAM (LİKERT)	66,0746	90	12,8875
Pair 2	ÇATIŞMA METAFOR	12,0586	91	5,5303
	ÇATIŞMA (LİKERT)	11,5908	91	2,6896
Pair 3	YARATICILIK METAFOR	10,2436	91	5,9931
	YARATICILIK (LİKERT)	10,1404	91	2,5534
Pair 4	OTORİTE METAFOR	14,9304	91	5,8558
	OTORİTE (LİKERT)	10,3663	91	3,0912
Pair 5	Ö.REKABET METAFOR	9,2352	90	5,3104
	Ö.REKABET (LİKERT)	11,7222	90	3,0452
Pair 6	GÜÇLENDİRME METAFOR	10,7729	91	5,3370
	GÜÇLENDİRME (LİKERT)	11,9048	91	3,8749
Pair 7	GÜVEN METAFOR	11,3804	91	4,3844
	GÜVEN (LİKERT)	10,4066	91	2,8934

Tablo-17: Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Karşılaştırması.

Boyutlara ilişkin her iki testten elde edilen skorlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan t-testinde(Tablo-18) “çatışma, yaratıcılık, güçlendirme ve toplam” puanlarda anlamlı bir fark bulunmadığı, “otorite boyutunda ($p<0.01$), örgütsel rekabet boyutunda ($p<0.01$), örgütsel

güven boyutunda ($p<0.05$) ölçtükleri düzeyler bakımından anlamlı fark olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; çatışma stratejisi, yaratıcılık, güçlendirme boyutlarında ve toplam puanda her iki testin benzer düzeyde ölçüm yaptığı görülmektedir. Ayrıca her iki test; “otorite, ö.rekabet ve ö.güven” boyutlarında örgütün kültürünün modern kültüre evrildiğini ortaya koymaları yönünden benzer sonuçlar vermekle birlikte bu modernliğin düzeyini ölçme noktasında küçük farklılıklar göstermektedir. Diğer taraftan otorite($r=.200$, $p<0.1$) ve güven($r=.307$, $p<0.01$) boyutlarında iki test arasındaki korelasyonun varlığı bu boyutların benzer bir trendi ölçtüklerini ortaya koymaktadır(Tablo-19).

		Ortalama	Standart Sapma		T	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	TOPLAM METAFOR TOPLAM LİKERT	68,3921 66,0746	24,6204 12,8875		,965	89	,337
Pair 2	ÇATIŞMA METAFOR ÇATIŞMA LİKERT	12,0586 11,5908	5,5303 2,6896		,737	90	,463
Pair 3	YARATICILIK METAFOR YARATICILIK LİKERT	10,2436 10,1404	5,9931 2,5534		,187	90	,852
Pair 4	OTORİTE METAFOR OTORİTE LİKERT	14,9304 10,3663	5,8558 3,0912		7,197	90	,000
Pair 5	Ö.REKABET METAFOR Ö.REKABET LİKERT	9,2352 11,7222	5,3104 3,0452		-4,035	89	,000
Pair 6	GÜÇLENDİRME METAFOR GÜÇLENDİRME LİKERT	10,7729 11,9048	5,3370 3,8749		-1,864	90	,066
Pair 7	Ö.GÜVEN METAFOR Ö.GÜVEN LİKERT	11,3804 10,4066	4,3844 2,8934		2,087	90	,040

Tablo-18: Metafor Testi ile Likert Tip Test Skorları Arasında T-Testi

Her iki testten çıkan skorlar arasındaki korelasyona bakıldığında(Tablo-19) yaratıcılık boyutunda($r=0.482$; $p<0.01$) ve toplam puanda($r=0.399$; $p<0.01$) orta düzeyde; örgütsel güven($r=0.307$; $p<0.01$), güçlendirme($r=0.240$; $p<0.05$) ve otorite($r=0.200$; $p<0.1$) boyutlarında düşük düzeyde korelasyon olduğu, örgütsel rekabet ve çatışma boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir.

		sig.(2-tailed)	Pearson Correlation
ÇATIŞMA METAFOR	& ÇATIŞMA (LİKERT)	0,725	0,037
YARATICILIK METAFOR	& YARATICILIK (LİKERT)	0,000	0,482***
OTORİTE METAFOR	& OTORİTE (LİKERT)	0,057	0,200*
Ö.REKABET METAFOR	& Ö.REKABET (LİKERT)	0,341	0,101
GÜÇLENDİRME METAFOR	& GÜÇLENDİRME (LİKERT)	0,022	0,240**
Ö.GÜVEN METAFOR	& Ö.GÜVEN (LİKERT)	0,003	0,307***
TOPLAM METAFOR	& TOPLAM (LİKERT)	0.000	0.399***

* p<0.1, ** p< 0.05, *** p<0.01

Tablo-19: Faktörler Arası Korelasyon Tablosu.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket tasarımı ve araştırmanın ilk safhasında teorik olarak sekiz kültürel boyut olduğu varsayılmış ve çalışma bu boyutları oluşturan soruların katılımcılara sorulmasıyla örgütlenmiştir. Bu teorik örgütlemenin analitik olarak da gösterilmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla değişkenlerin bir araya geldiği boyutları tespit etmek üzere hem metafor sorularında hem de likert tipi sorularda faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda yeni değişkenler oluşturulmuştur.

Belirlenen bu yeni değişkenlerin standart sapmalarına bakıldığında metafor sorularında standart sapmaların likert tipi sorulara göre belirgin şekilde büyük olduğu görülmektedir(Tablo-18). Bu fark, metaforlardan oluşan sorularda yanıtlayıcıların, kurum kültürünün modern veya klasik olmasıyla ilgili daha abartılı değerlendirmeler yapmaya meyilli olduklarını göstermektedir. Bu eğilim, metaforların gerçeğin bir yönünü öne çıkartarak diğer yönlerini de arka plana iterek tek yönlü bir kavrayış üretme özelliği ile açıklanabilir.

Bu çalışmada yapılan araştırmada her iki testin verileri de örgütsel ortamın modern örgüt kültürüne, klasik örgütsel yapıdan daha yakın olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle örgütsel ortamın, çalışanları modern bir çalışma kültürüne yönlendirecek biçimde kullanıldığı görülmüştür.

Ayrıca, metafor testindeki güvenilirlik katsayılarının yüksek çıkması, örgüt üyelerinin ortak deneyimlerini anlamlandırırken kullandıkları ortak metaforları olduğu ve dilde yaygın olarak kullanılan metaforların, o dili konuşanların çoğu tarafından benzer anlamda algılandığı varsayımlarını doğrulamaktadır.

Diğer yandan bu çalışma, örgütlerin kültürünü anlamada; metaforlardan oluşan bir ölçekten elde edilen veriler ile değer veya norm ifadelerinden oluşan bir ölçekten elde edilen veriler arasında paralellik olduğu varsayımını

desteklemektedir. Bu varsayımın desteklenmesi; okur-yazar olmayan gruplarda ve tutum-değer ifadeleriyle görüşlerini ifade edemeyen yaş gruplarında (kreşteki çocuklar vb.) kurum kültürünü betimlemede metaforlu ifadelerin etkili olabileceğini göstermektedir.

Bu konuda yapılacak çalışmalarda, daha büyük bir örneklem üzerinde çalışılması, daha ayrıntılı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Bunun yanında birden fazla sektörde yapılan çalışmalar sektörler arası karşılaştırma imkânı verecektir.

Çok boyutlu olduğu bilinen örgütsel kültürü ölçerken, bir ya da birkaç boyuta odaklanarak yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar farklı ölçeklerin analiz gücünü ortaya koyması açısından daha belirgin sonuçların ortaya çıkmasına elverecektir. Bunun yanı sıra insanların tutumlarını etkileyecek faktörler olarak cinsiyet, yaş, eğitim gibi demografik değişkenler, gelir, sosyo-ekonomik statü gibi sosyo-ekonomik değişkenler de insanların örgütsel ortam içindeki tutumlarını etkileyen unsurlar olarak anlam kazanabilir. Bu nedenle ilerde yapılacak çalışmalarda bunların da ele alınması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat; "Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**(5-6 Haziran), İstanbul, 1997.

ACAR, Nesime; "Sürekli Gelişme ve Yetkinlik Kavramı", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 20, 1999.

AĞALÇAY, Mehmet Ali; **Türkçede Mecazlar Sözlüğü**, Ankara, Doğuş Matbaası, 1949.

AKARSU, Bedia A.; **Wilhelm Von Humbolt'da Dil Kültür Bağlantısı**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1998.

AKAT, İlter; **İşletme Yönetimi**, İzmir, Üçel Yayımcılık, 1984.

AKAT, İlter, BUDAK, G., BUDAK, G.; İzmir, **İşletme Yönetimi**, 1999.

AKIN, Bahadır; "2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri", **Verimlilik Dergisi**, sayı 1, 1999, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=259, Erişim tarihi:15.02.2006.

AKINCI, Z.Beril; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.

AKSAN, Doğan; **Türkçenin Gücü: Türk Dilinin Zenginliklerine Tanıklar**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1993.

AKSOY, Ali, KAPLAN, M.; "Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt XV,sayı 1, 2005.

AKTAN, Ebru; "Çalışanların Değişime Açıklıkları İle Örgüte Duydukları Güven Arasındaki İlişki", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, A., BUDAK, G.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 2001.

ALLAN, Jane.; **Zaman Yönetimi**, çev. Mehmet Zaman Saçlıoğlu, İstanbul, Hayat Yayınları, 1999.

ALPAY, Güven, DEVECİOĞLU, K., EVCİMEN, İ.; "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler", **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**(23-25 Mayıs), 2002.

ALTUN, Gökhan; **Güven Duyulan Yönetici Profili**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

ALVESSON, Mats; "Organizational Symbolism and Ideology", **Journal of Management Studies**, Volume 28, Issue 3, May, 1999, s.207-226.

ARGUN, Tanju; "Değişim ve Gelecek", **Executive Excellence Dergisi**, sayı 9, 1997.

ARI, Güler Sağlam; "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 2, 2003.

ARİSTOTALES; **Retorik**, çev. Mehmet H Doğan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2004.

ASUNAKUTLU, Tuncer; "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 5, 2002.

AŞKUN, İ.Cem; "Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 4, 1981.

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.

AYDEMİR, Muzaffer; "Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt II, sayı 3, 2000.

AYDOĞAN, Z.Ferhan; "Örgüt Kültürü ve İklimi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2004.

BADOUX, Bernard; "Öğrenen Organizasyonlar", **Human Resources**, Haziran, 1997.

BAKAN, İsmail; "Dış Ticarete İletişim", **Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar**, Ed. Bedestenci H.Ç. ve M.Canitez, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004, s.385-426.

BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayınları, 2000.

BALAY, Refik; **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

BALAY, Refik; "Öğrenen Örgütler", **Öğrenen Örgütler**, Ed. K.DEMİR ve C.ELMA, Ankara, Sandal Yayınları, 2004.

BALCI, Ali; **Örgütsel Sosyalleşme Kavram Strateji ve Taktikler**, Ankara, Pegem Yayınları, 2000.

BALTAŞ, Acar; **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000.

BARANSEL, Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, İ.Ü. İşl.Fak. Yayını No: 257, 1993.

BARLEY, R.Stephan; "Semiotics and the study of Occupational and Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Feryal Matbaası, 2000.

BAYKAL, Besim; **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler**, İstanbul, Met Er Matbaası, 1981.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, KUTANİS, R.Ö.; "Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=238, Erişim Tarihi: 15.02.2006.

BECERİKLİ, Sema; "Metaforlar Yoluyla Örgüt Kültürünü Anlamak: Örgüt Kültürlerinde Aile Metaforu Yoluyla İnşa Edilen Toplumsal Cinsiyete İlişkin Bir Değerlendirme", **Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi**, sayı 1, 1999.

BELEK, İlker; **Post-kapitalist Paradigmalar**, İstanbul, Sorun Yayınları, 1998.

BERBEROĞLU, Güneş, BARAZ, Barış; "Tusaş Motor Sanayi A.Ş. de Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 1-2, 1999.

BODUR, Muzaffer, KABASAKAL, Hayat; "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür:Globe Araştırması", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**,cilt II,sayı 1,2002.

BOOTH, Wayne C.; "Gerçeğe Uygun On Tez", **Kitap-lık Dergisi**, Sayı 65, 2003.

BOZKURT, Tülay; "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevruz, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1996.

BOZKURT, Veysel; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996.

BRAHAM, Barbara J; **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, İstanbul, Rota Yayınevi, 1998.

BUDAK, Gönül; **Vizyon ve Değişim Yönetimi**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 2003.

BULUTLAR, Füsün; “Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerindeki Etkileri”, **Sanal Dergi**, isguc.org.tr, Cilt V, Sayı 1, 2003.

BUMİN, Birol; **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, Gazi Üniversitesi Yayınları, 1990.

BURSALIOĞLU, Ziya; **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara, Pegem Yayınları, 1994.

BUZAN, Tony; **Aklını En İyi Şekilde Kullan**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 1998.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1999.

CAN Halil, TECER, Meral; **İşletme Yönetimi**, Ankara, TODAİE, 1978.

CASSİNER, Ernst; **İnsan Üstüne Bir Deneme İnsan Kültürü Felsefesine Giriş**, çev. Necla Arat, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1997.

COHEN, Antony P.; **Topluluğun Simgesel Kuruluşu**, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları, 1999.

COHEN, Don, PRUSAK, Laurence; **Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, İstanbul, MESS Yayınları, 2001.

COŞAR, Metin; “Nietzsche Felsefesinde Dürtü ve Metafor Kavramları”, **Felsefe Dünyası**, sayı 33, 2001.

COŞKUN, Recai; “Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler”, **Bilgi Dergisi**, sayı 1, 2000.

ÇAĞLAR, İrfan; “Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörlerarası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 2, 2002.

ÇAKAR, Demircan, CEYLAN, Adnan; “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt VI, sayı 1, 2005.

ÇELİK, Vehbi; “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt XXVI, sayı 2, 1993.

ÇELİK, Vehbi; **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 1999.

ÇETİN, Muharrem; **Örgüt Verimliliği Açısından Halkla İlişkiler ve Örgütsel Kültür: Tarım Kredi Kooperatifleri’nde ve Pankobirlik’te Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2000.

ÇETİN, Münevver Ölçüm; **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayınları, 2004.

ÇÖL, Güner; “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=228, Erişim Tarihi: 15.02.2006.

DALAY, İsmail; **Yönetim ve Organizasyon**, Adapazarı, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, 2001.

DANIŞMAN, Ali, ÖZGEN, Hüseyin; “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt III, sayı 2, 2003.

DAVİD K. Hurst; **Kriz ve Yenilenme**, çev. Ela Gürdemir, İstanbul, Alfa Yayınevi, 2000.

DAVİS, Keith; **İşletmede İnsan Davranış**, çev. Kemal Tosun, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 3028, 1977.

DİKMEN Çiğdem; “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, **Yönetim**, cilt X, sayı 34, 1999.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.

DOĞAN, Selen; “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt XXX, sayı 4, 1997.

DÖNMEZER, Sulhi; **Toplumbilim**, İstanbul, Beta Yayınları, 1994.

DRUCKER, Peter; **Kapitalist Ötesi Toplum**, çev. B.Çorakçı, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 1994.

DRUCKER, Peter; **Değişim Çağında Yönetim**, çev. Z.Dicleli, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayını, 1995.

EFİL, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999.

ELMA, Cevat, DEMİR, Kamile; **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

ERDEM, Ferda; **İşletme Kültürü**, Ankara, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1996.

ERDEM, Ferda, ÖZEN İŞBAŞI, Janset; "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?", **8.Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi**(25-27 Mayıs), Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yayını, 2000.

ERDEM, Ferda, ŞATIR, Çiğdem; "Farklı Kültürlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi", **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**(25-27 Mayıs), Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yayını, 2000.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1994.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No:266, 1996.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.

ERENGÜL, Bilge; **Kültür Sihirbazları**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 1997.

ERGENELİ, Azize, SAĞLAM ARI, Güler; "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, cilt 60,sayı 1, 2005.

ERKAN, Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997.

ERKMEN, Turhan; "Örgüt Kültürü ve Ölçümü", **Yönetim**,cilt XI,sayı 35, 2000.

ERTEKİN, Yücel; **Örgüt İklimi**, Ankara, Doğan Basımevi, 1978.

ERTÜRK, Mümin; “Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, sayı 11, 1994.

ERTÜRK, Mümin; **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1995.

ERTÜRK, Mümin; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.

FERNANDEZ, D.; JOHNSON, M.; “Attention Metaphors: how metaphors guide the cognitive psychology of attention”, **Cognitive Science**, 23(1), 1999.

FİLİZ, Atilla; “Yönetimde Yenilikçilik”, **Kaynak Elektrik Dergisi**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=509, 170, Haziran, 2003.

FİSKE, John; **İletişim Çalışmalarına Giriş**, çev. Süleyman İRVAN, Ankara, Bilim Sanat Yayınları, 1996.

FUKUYAMA, Francis; **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000.

GARVIN, David A.; “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, **Bilgi Yönetimi**, Harvard Business Review, İstanbul, MESS Yayınları, 1998.

GOFFEE, Rob, JONES, Gareth; **Kurum Kültürü**, çev.Kıvanç Katmandu, Ankara, MediaCat Kitapları, 2002.

GOODMAN, Nelson; “Ay Aydınlığı Olarak Eğretilme”, **Kitap-lık**, cilt XI, sayı 65, 2003.

GÖKBUNAR, Ramazan, KAYALI, Cevdet, AKTAŞ, Hüseyin; “İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve Toplam Kalite Yönetimi: İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması”, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/insan-kaynaklari/gokbunar-iansansermayesi-toplamkalite.pdf, Erişim Tarihi:16.01.2007.

GÖRMÜŞ, Alpaslan Şahin; “Kalite ve Verimliliğin Eşzamanlı Sağlanmasında Benchmarking”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt I, sayı 1, 1999.

GÖRMÜŞ, Alpaslan Şahin; “İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi”, **Ekonomik ve Teknik Dergi: Standard**, sayı 474, 2001.

GUILLEN, Mauro; "Eklektizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi", çev. Murat Önder, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, 1996.

GÜMÜŞSUYU, Çağdaş; **Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2005.

GÜNAYDIN, Sezer Cihan; **İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerini Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

GÜRÇAY, Cemile; **İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1994.

GÜRÇAY, Cemile, TOZKOPARAN, Güler; "Örgüt Kültürü ve İklim", **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, cilt II, sayı 1(Bahar), 1996.

GÜRÇAY, Cemile; "İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları", <http://isguc.org/cgurcay1.htm>, Erişim Tarihi: 22.09.2006.

GÜRGEN, Haluk; **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

GÜRSOY, Deniz; "Toplam Kalite mi Öğrenen Organizasyon mu", **Human Resources**, Mayıs-Haziran, 2000.

GÜRSÖZLÜ, Suat; **İş Zenginleştirme**, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html>, Erişim Tarihi:05.05.2006.

GÜVEN, H. Sami; "İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler", **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE,cilt XIV,sayı 3, 1981.

GÜZELCİK, Ebru; **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

HALICI, Uğur; "Biyolojik Sinir Hücrelerinden Yapay Sinir Ağına", Ed. Karakaş Aydın ve Erdemir, Özemsi, **Multidisipliner Yaklaşımla Beyin ve Kognisyon**, Ankara, Çizgi Tıp Yayınevi, 2000.

HAMMER Michael, CHAMPY, James; **Değişim Mühendisliği**, çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, 1997.

HAVİLAND, William A.; **Kültürel Antropoloji**, çev.Hüsamettin İnaç, Seda ÇİFTÇİ, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2002.

HICKS, Herbert G.; **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, çev. Osman Tekok vd., Ankara, AİTİA Neşriyat Derneği, 1975.

HICKS, Herbert G., GULLET, C.Ray; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, çev. Besim Baykal, İstanbul, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, 1981.

HÜR, Ayşe; "Metafor ya da Tarihsel Gerçeklik Olarak Amazonlar", **Toplumsal Tarih**, cilt 17 sayı 99.

İBİCİOĞLU, Hasan; "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, cilt XV, sayı 1, 2000.

İBİCİOĞLU, Hasan; "İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**, Ocak, 2001.

JAKOBSON, Roman; "Metaforik ve Metanomik Kutuplar", **Kitap-lık**, cilt XI, sayı 65, 2003.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; **Kültürel Psikoloji Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 2000.

KAHN, R.L. ve KATZ, D.; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev. Halil Can ve Yavuz Bayar, Ankara, Doğan Basımevi, 1977.

KALAYCI, Şeref; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 2005.

KAMER, Meltem; **Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

KARASAR, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

KAZANCI, Metin; **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Ankara, Turhan Kitapevi, 2002.

KEÇECİOĞLU, Tamer; **Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998.

KEÇECİOĞLU, Tamer; "Takım Öğrenimi", **Human Resources**, Temmuz-Ağustos, 2000.

KEKLİK, Nihat; **Felsefe Bakımından Metafor**, Felsefe Arkivi No:24, İstanbul, 1984.

KEKLİK, Nihat; **Felsefede Metafor**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yay.(No:3587), İstanbul, İstanbul Fakültesi Basımevi, 1990.

KESKEN, Jülide; "Yönetim Bilimi İnsan Gücü Sermayesini Tanıdı, Ya İnsan Gücünün En Önemli Sermayesini?", **10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2002.

KIREL, Çiğdem; **Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları No.113, 1998.

KIRIM, Arman; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.

KOCABAŞ, Füsün; "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13, 2005.

KOÇEL, Tamer; **Genel İşletme**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

KONUK, Emre; "Örgüt Kültürü ve Değişim Yönetimi", **13. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5459>, 2005.

KOSKİ, Robert E.; "Kuruluşunuzun Yaratıcılığını Ortaya Çıkarmak", Ed.Robert H. Rolsen, **İnsan Yönetimi**, İstanbul, Mess Yayınları, 1998.

KOZLU, Cem M.; **Kurumsal Kültür**, İstanbul, Bilkom Yayınları, 1986.

KOZLU, Cem; **Kurumsal Kültür -Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, Defne Yayıncılık, 1988.

KOZLU, Cem; **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.

KÖSE, Seviç, TETİK, Semra, ERCAN, Cuma; "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt VII, sayı 1, 2001.

KÖVECSES, Zoltan; "Edebiyatta Metafor", **Kitap-lık**, cilt XI, sayı 65, 2003.

LAKOFF; George, JOHNS, Mark; "Eğretileme Kuramında Gelişmeler", **Kitap-lık**, cilt XI, sayı 65, 2003.

LAKOFF, George, JOHNSON, Mark; **Metaforlar, Hayat Anlam ve Dil**, çev. Gökhan Yavuz Demir, İstanbul, Paradigma Yayıncılık, 2005.

LETICHE, H.; VANUDEN, J.; "Answers to a discussion note: on the metaphor of the metaphor", **Organization Studies**, 19(6), 1998.

LODGE, David; "Eğretileme ve Düzdeğişmece", **Kitap-lık**, cilt XI, sayı 65, 2003.

MARSHAK, J.Robert; "Managing the Metaphors of Change", **Organizational Dynamics**, 22(1), 1991.

MARŞAP, Akın; **Yaratıcı Liderlik**, Ankara, Öncü Kitap, 1999.

MAVİŞ, Fermani; **Genel İşletme**, Eskişehir, Anadolu Üniversite Yayınları, 2001.

MCGREGOR, Douglas; **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, çev. Doğan Energin, Ankara, ODTÜ Yayınları, 1970.

MERİH, Kutlu; "Levinson Ölçeği ve Yaratıcı - Önder Yöneticilik", Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, <http://www.eylem.com/yarat/wlevinson.htm>, Erişim Tarihi:11.05.2006.

MORGAN, Gareth; "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organizational Theory", **Administrative Science Quarterly**, 25, 1980.

MORGAN, Gareth; **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları No:280, 1998.

MOUZELİS, N.P.; **Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi**, çev. Bahadır Akın, Konya, Çizgi Kitabevi, 2001.

MUTLU, Erol; **İletişim Sözlüğü**, Ankara, Ark Yayınları, 1994.

ONTONY, A.; "Why Metaphors are Necessary and not Just nice." **Educational Theory**, 25, 1975.

ÖĞÜT, Adem; **Bilgi Çağında Yönetim**, İstanbul, Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2001.

ÖNCÜ, Ayşe; **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1982.

ÖZALP, İnan; **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Eskişehir, Bayteş Yayınları, 1985.

ÖZDEN, Yüksel; **Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2000.

ÖZEN, Şükrü; **Bürokratik Kültür I: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri**, TODAİE Yayın No:272, Ankara, Takav Matbaası, 1996.

ÖZER, Pınar Sürat; "Örgütsel Öğrenme", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., sayı 4, 1998.

ÖZER, Mehmet Akif; "Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, 2000.

ÖZKALP, Enver; "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2(Kış), 1995.

PEKER, Ömer; **Yönetimin Geliştirilmesinin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayını, 1995.

PELİT, Elbeyi; "Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama", **İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, Nisan, 2005.

PELTEKOĞLU, Filiz Balta; **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2001.

PINAR, İbrahim; "Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı", **Yönetim**, cilt X, sayı 34, 1999.

POLATOĞLU, Aykut; **Kamu Yönetimi**, Ankara, Metu Pres, 2001.

PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali; **Türkçe Sözlük**, Ankara, Arkadaş Yayınları, 2004.

QUİNE, W.V.; "Eğretileme Üzerine Son Düşünceler", **Kitap-lık**, Sayı 65, 2003.

REGNET, Erika; "Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?", çev. Tuncer Asunakutlu, Sezai Zeybekoğlu, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, cilt XIV, sayı 2, 1999.

ROBBİNS P S.; **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir, Etam Basım Yayım Dağıtım, 1994.

ROSEN, H.Robert; **İnsan Yönetimi**, çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Personel Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1997.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 1998.

SADULLAH, Ömer; “Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili”, **21.YY. Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Yayınları, 1997.

SAĞLAM ARI, Güler; “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 2, 2003.

SALMAN, Yurdanur; “Dilin Düşevreni: Eğretilene”, **Kitap-lık**, cilt XI, sayı 65, 2003.

SAN, İnci; **Sanat ve Eğitim**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:151, 1985.

SARGUT, A.Selami; **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, V Yayınları, 1994.

SARIHAN, Halime İnceler; **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

SAYLAN, Gencay; “Çalışma Özendiricileri”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt VI, sayı 4, TODAİE, Ankara, 1973.

SCHEİN, Edgar H.; **Örgüt Psikolojisi**, çev. Mustafa Tosun, Ankara, TODAİE Yayınları No:173, 1978.

SCHEİN, Edgar H.; “Örgütsel Kültür”, çev. Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt IV, sayı 3, 2002.

SENGE, Peter M.; **Beşinci Disiplin**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1998.

SUNGURLU, Meral; “Örgütlerde Güç Kullanımı”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1996.

ŞAHİN, Ali; “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 11, 2004.

ŞATIR, Çiğdem; **İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi**(Tayla Otelinde Bir Uygulama), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.

ŞİMŞEK, Hasan; **21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997.

ŞİMŞEK, M.Şerif vd.; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A.; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2003.

ŞİŞMAN, Mehmet; **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

ŞİVE, Ozan Çağım; “Toplam Kalite, Kurum Kültürü, Downsizing, Outsourcing”, **Human Resources**, Mart, 1997.

TAŞTAN, Seçil; **İletişim**, www.insankaynaklari.gokceada.com/iletisim.html, Erişim Tarihi: 05.07.2003.

TATARİ, Begüm; **Değişim Mühendisliği Nedir, Neden Gereklidir, Nasıl Uygulanmalıdır**, İzmir, İzmir Ticaret Odası Yayınları, 2005.

TAYLOR, Frederick W.; **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, çev. H.Bahadır Akın, Konya, Çizgi Yayınları, 1997.

TEOMAN, Ali; “Eğretileme: Beşinci Töz”, **Kitap-lık**, cilt XI, sayı 65, 2003.

TERZİ, Ali Rıza; **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

TEVRUZ, Suna, ARTAN, İnci, BOZKURT, Tülay; **Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.

TOFFLER Alvin; **Üçüncü Dalga**, çev. Ali Seden, İstanbul, Altın Kitaplar, 1998.

TOFFLER, Alvin, TOFFLER, H.; **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, çev. Z.Dicleli, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 1996.

TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi**, Ankara, Savaş Yayınları, 1992.

TÖREMEN, Fatih; “Okullarda Sosyal Sermeye”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, sayı 32, 2002.

US, Ahmet Talat; “Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak”, <http://www.kalder.org.tr/>, Erişim Tarihi:13.03.2006.

UYGUÇ, Nermin; “Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**(25-27 Mayıs), Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yayını, 2000.

UYGUR, Nermi; **İğretileme (Metafor) Problemi**, Felsefe Arkivi sayı:13, İstanbul, İstanbul Matbaası, 1962.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, M., ERSUN, O.; **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2004-4, 2000.

ÜNSAL, Pınar; “Örgütsel Ortamlarda Güven Algısı”, **Türk Psikoloji Yazıları**, cilt VII, sayı 14, 2004.

VAROĞLU, A.Kadir, BASIM, Nejat, ERCİL, Yavuz; “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi** (25-27 Mayıs), Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yayını, 2000.

VAROL, Muharrem; **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993.

VESTER, Frederic; **Düşünmek, Öğrenmek, Unutmak**, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 1997.

WASTİ, Arzu; “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yayını, 2000.

YAZICI, Selim; **Öğrenen Organizasyonlar**, Bursa, Alfa Kitabevi, 2001.

YILMAZ, Kürşad; “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt V, sayı 8(Güz), 2004.

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD'da yapılan bir teze veri sağlamak üzere, **Devlet Planlama Teşkilatı'nın** mevcut örgütsel kültürünü; hem rutin araçlarla hem de sembolik araçlarla ortaya koymak ve kurum kültürünün oluşumunda bazı sembollerin (mecazların) rolünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. **Lütfen soruları bu güne kadar DPT'deki iş yaşantınızın genel bir değerlendirmesini yaparak cevaplandırınız.** Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Uğur EVCİM

e-mail: ugurevcim@yahoo.com,

Tel:(05053313197)

Bu bölümde, DPT'nin kurum kültürü, Türkçede yaygın olarak kullandığımız benzetmelerle (mecazlarla) anlaşılmalı çalışılacaktır. Aşağıdaki soruları cevaplarken, kurumunuzdaki durumu en uygun seçeneğe fazla puan verecek şekilde "10" PUANI İSTEDİĞİNİZ SEÇENEKLERİ DAGITIN. Sorularda yer alan benzetmeler dışında, daha uygun bulduğunuz veya çalışma arkadaşlarınızla birlikte kullandığınız BENZETMELER(MECAZLAR) varsa lütfen "Diğer" seçeneğine ekleyiniz.

ÖRNEK:

1. Çalışma saatlerinde sık sık kendimi gibi hissediyorum.

(...) Kumar masasında

(.4.) Mutlu yuvamda

(...) Savaş alanında

(...) Karanlık bir odada tek başıma

(.2.) Cadı kazanında

(.4.) Diğer.... *Labirentte*....

1. Unvanınız :

2. DPT'de Çalışma Süreniz :yıl

3. Tahsiliniz:

4. Bir anlaşmazlık/çatışma olduğunda hareket tarzı genelde "....." olur.

(...) Ver, kurtul

(...) Kafa kafaya vermek

(...) Kelle koltukta kazanmaya çalışmak

(...) Salla başı al maaşı

(...) Ne şiş yansın ne kebab

(...) Hep bana hep bana

(...) Diğer.....

5. Kurumumda fikir çatışmaları benzer.

(...) Sokak kavgasına

(...) Antrenman maçına

(...) Açık oturuma

(...) Kör dövüşüne

(...) Unvan maçına

(...) Pazarlığa

(...) Diğer.....

6. Şimdiki işim/mesleğim benim için

(...) Ekmek kapısıdır.

(...) Basamaktır.

(...) Yaşam tarzıdır.

(...) Kelepçedir.

(...) Onur madalyasıdır.

(...) Altın bileziktir.

(...) Eş/hayat arkadaşıdır.

(...) Diğer.....

7. İsterim ki bu kurumda "geleceğim (istikbalim)"..... olsun.

(...)Yolcu misali

(...) Kader Misali

(...)Hancı misali

(...) Diğer.....

8. Bana göre kurumumda, "....." mantığı hakimdir.

(...) Her koyun kendi bacağından asılır.

(...) Benden sonra tufan

(...) Birlikten kuvvet doğar.

(...) Diğer.....

9. Çalışma ortamımız;..... gibidir.

(...) Yarış pisti

(...) Milli takım kampı

(...) Zorlu bir maraton

(...) Mutlu bir aile ortamı

(...) Can pazarı

(...) Mahalle kahvesi

(...) Diğer.....

10. Kurumumda kariyer sahibi olmak isteyenler gibi olmalı.

(...) Derviş

(...) Hayırsever

(...) Akbaba

(...) Tilki

(...) Koyun

(...) Kraldan çok kralcı

(...) Çakal

(...) Diğer.....

11. DPT'de, kurumun personelle ilişkisi, arasındaki ilişki gibi görülür.

(...) Makine ve dişlileri

(...) Beden ve ruh

(...) Vücut ve beyin

(...) Diğer.....

12. Çalışma saatlerinde sık sık kendimi gibi hissediyorum.

(...) Kumar masasında

(...) Mutlu yuvamda

(...) Savaş alanında

(...) Karanlık bir odada tek başıma

(...) Cadı kazanı

(...) Takip altında

(...) Diğer.....

13. Bu güne kadar çalıştığım amirlerim bana gibi davrandı.

(...) Öz evlat

(...) Üvey evlat

(...) Kardeş

(...) Diğer.....

14. İşyerindeki sosyal ortamı şeffaflık/açıklık açısından değerlendirdiğimde..... gibidir.

(...) Camdan ev

(...) Sisli, bulanık bir hava

(...) Kara kutu

(...) Karanlık bir labirent

(...) Diğer.....

15. Bu kurumda çalışanlar işlerini yaparlar.

(...) Kara düzen (...) Kör uçuşu gibi (...) El yordamıyla (...) Usta gibi
 (...) Gözü kapalı bile (...) Diğer.....

16. Personel, aralarındaki sosyal bağlar açısından gibidir.

(...) Aynı yolun yolcusu (...) Kader ortağı (...) Dava ortağı (...) Köklü bir aile
 (...) Buz (...) Dağılmış tespih taneleri (...) Diğer.....

17. Çalışma hayatımda şunu öğrendim ki; insanlar çalışmak istemez.

(...) Gündülmekçe (...) Arkadan itilmedikçe (...) Direksiyona geçmedikçe (...) Alkışlanmadıkça
 (...) Yük omzuna binmedikçe (...) Kendi kendinin patronu olmadıkça (...) Diğer.....

18. İş dışında çalışma arkadaşları gibidir.

(...) Yabancı (...) Ağabey-kardeş (...) Dost, arkadaş (...) Düşman (...) Diğer.....

19. Hiyerarşik kademeler arasındaki iletişim tarzı.....gibidir.

(...) Propaganda (...) Ebeveyn-çocuk ilişkisi (...) Açık oturum (...) Millet meclisi
 (...) Reklâm (...) Diğer.....

20. Çalışma hayatımda yakın gelecekte ne olacağı gibi.

(...) Bilmece (...) Gün (aydınlık) (...) Kahve falı (...) Diğer.....

21. Yöneticilerin makam odası gibidir.

(...) Saray (...) El kapısı (...) Misafir odası (...) Danışma Bürosu (...) Komşu kapısı
 (...) Kale surları (...) Baba evi (...) Çelik zırhla çevrili (...) Diğer.....

22. DPT, dış çevreyle iletişimi açısından..... gibidir.

(...) Haber Ajansı (...) İşlek bir cadde (...) Radar (...) Kapalı bir kutu
 (...) Sağır ve dilsiz (...) Diğer.....

23. Kurumumda personel arasındaki komşuluk ilişkileri gibidir.

(...) Gökdelen/apartman komşulukları (...) Köy komşulukları. (...) Diğer.....

24. Kurumumda yeni ve farklı fikirleri olanlar gibi görülürler.

(...) İşgüzar (...) Kâşif (...) Dahi (...) Kahraman
 (...) Boşboğaz (...) Masalcı (...) Oyunbozan (...) Diğer.....

25. İsterim ki çalışma hayatım gibi olsun.

(...) Sürprizlerle dolu bir macera filmi (...) Sonu belli bir film (...) Diğer.....

26. DPT’de, hata yapan personel

(...) Darağacına gönderilir. (...) Görmüş geçirmiş olur. (...) Günah keçisi olur. (...) Hatası hasıraltı edilir.
 (...) Ağza sakız olur. (...) Bin nasihatlik yol almış kabul edilir. (...) Diğer.....

27. Kurumun geçmişi ile bugününü karşılaştırınca

(...) Çağ atladık. (...) Eski hamam eski tas... (...) Eski çamlar bardak oldu.
 (...) Bir arpa boyu yol alınmadı. (...) Diğer.....

28. Bu kurumda insanlar kendileriyle ilgili eleştiriler karşısında;

(...) Doğruyu söyleyen dokuz köyden kovarlar. (...) İğneyi kendine çuvaldızı başkasına batırırlar.
 (...) Diğer.....

29. Kendi görevimle ilgili hareket alanımı düşündüğümde.....

(...) Kukla gibiyim (...) Robot gibi yönlendiriliyorum (...) Dizginler bende
 (...) Elektronik pranga takılmış gibiyim (...) Diğer.....

30. Bu kurumda, TÜM ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE/KARARLARA ne seviyede etki ettiğimi düşündüğümde; sanki.....gibiyim.

(...) Kumanda ekibinde (...) Kürek mahkûmu (...) Koşum atı (...) Patron (...) Diğer.....

31. Bu kurumda kendimi olarak görüyorum.

(...) İşyeri/dükkan sahibi (...) Başkası adına çalışan biri (...) Emanetçi (...) Geçici işçi
 (...) Ortak/Hissedar (...) Dava adamı (...) Diğer.....

32. Kurumumda yöneticiler daha çok.....benzerler.

(...) Hükümdara (...) Takım kaptanına (...) Toprak Ağasına (...) Öğretmene
 (...) Müfettişe (...) Orkestra şefine (...) Toplumsal önder (...) Polise
 (...) Satranç oyuncusuna (...) Çobana (...) Diğer.....

33. Üst kademelerle ilişkilerinizi neye benzetiyorsunuz?

(...) Kader ortağı (...) Kurt-kuzu (...) Efendi-köle (...) Ortak (...) Önder-takipçi
 (...) Usta-çırak (...) Gardiyan-mahkum (...) Kahraman-yardımcısı (Tarkan – Kurt) (...) Ebeveyn-çocuk
 (...) Sanatçı-hayran kitlesi (...) Diğer.....

Bu bölümde DPT'nin kurum kültürünü ortaya koymaya yönelik ifadeler bulunmaktadır. İfadeleri okuyup katılma derecenize göre bir seçenek işaretleyiniz.

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1. Çalışma ortamında anlaşmazlık olacaksa kendi isteklerimde ısrar etmem.	4	3	2	1	0
2. Bir fikir çatışması olduğunda, tüm bilgi ve tecrübelerimi, uygun gördüğüm kararı kabul ettirme yönünde kullanırım.	4	3	2	1	0
3. Çalışma ortamında birisiyle anlaşmazlık yaşadığımda, orta bir yol bulmaya çalışırım.	0	1	2	3	4
4. Kurumumda bir anlaşmazlık yaşandığında, bu anlaşmazlığın çözümüne yönelik fikirlerin açıkça ifade edilmesine imkân sağlanır.	0	1	2	3	4
5. Bir anlaşmazlık olduğunda karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarırım.	0	1	2	3	4
6. Anlaşmazlıklarda diğer insanların bakış açılarının da benimki kadar doğru olabileceğine inanırım.	0	1	2	3	4
7. Astlarım/arkadaşlarım arasında bir anlaşmazlık yaşandığında; sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek beklerim.	4	3	2	1	0
8. İş ortamında tartışma yaratacak konulara girmekten kaçınırım.	4	3	2	1	0
9. Bu kurumda çalıştığım için çok memnunum.	0	1	2	3	4
10. Kendi değerlerimle üyesi olduğum kurumun değerlerinin bağdaştığını düşünüyorum.	0	1	2	3	4
11. DPT çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	0	1	2	3	4
12. Personelin birçoğu, şu anda DPT'den ayrılma çalışacak başka bir yer bulmakta zorlanır.	4	3	2	1	0
13. Bu kurumda sahip olduğum ekonomik ve sosyal hakları başka bir yerde bulamayacağımı düşünüyorum.	4	3	2	1	0
14. Başka bir kuruluştan iş teklifi gelse ve DPT'deki işimi bıraksam suçluluk hissedirim.	4	3	2	1	0
15. Bu kurumda kariyer sahibi olmak isteyenler rekabet ortamı içinde mücadele etmek zorundadır.	4	3	2	1	0
16. Kurumumda, insanlar birbirinin gelişimine yardımcı olmaya çalışır.	0	1	2	3	4
17. Bir grup çalışmasında, çaba göstermesine rağmen işe katkısı az olan birini hoşgörülle karşılarım.	0	1	2	3	4
18. Bence ekip halinde alınmış kararlar bireysel kararlardan daha isabetlidir.	0	1	2	3	4
19. Bence insan mutlu yaşamak için dünyaya gelir, çalışmak bu yolda bir araçtır.	0	1	2	3	4
20. Bence, gerekli performansı göstermeyenini istediğini elde edemeyeceği bir sistem, ideal sistemdir.	4	3	2	1	0
21. Bu kurumda başarılı olmak isteyenler, diğerlerini geride bırakarak ön plana çıkmalıdır.	4	3	2	1	0
22. Çalışma ortamında hata yapmak istemem çünkü diğerleri bunu bana karşı kullanabilirler.	4	3	2	1	0
23. Yöneticiler bütün personele adil davranırlar.	0	1	2	3	4
24. İnsanlar, doğası gereği kontrol mekanizmaları olmadıkça çalışmayı ve sorumluluk almayı sevmez.	4	3	2	1	0
25. Kurumumda, çalışanların çoğu, amirleri etraflarında olmadığı zaman bile aynı disiplinle çalışırlar.	0	1	2	3	4
26. Genel olarak DPT personelinin mesleki bilgi ve becerilere yeterince sahip olduğuna inanıyorum.	0	1	2	3	4
27. Bu kurumda her seviyedeki personel, çalışmalarını hakkında yönetime(amirlerine) doğru bilgi verirler.	0	1	2	3	4
28. Kurumumda, insanlar oldukları gibi görünmeye gayret ederler.	0	1	2	3	4

29.Bence mevcut düzen çalışmıyorsa, hata büyük ihtimalle KİŞİLERDEDİR.	4	3	2	1	0
30.Bu kurumda kolay kolay diğer personelden yardım isteyemezsiniz.	4	3	2	1	0
31.Hemen hemen tüm DPT çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerlere sahibiz.	0	1	2	3	4
32.Bu kurumda amirlere önemli konularda karşı çıkmayanlar iyi eleman olarak görülür.	4	3	2	1	0
33.Kurumum, iş ve sosyal çevresinde meydana gelen değişiklik ve yeniliklere kolay ayak uydurmaktadır.	0	1	2	3	4
34.Gerçekleştirdiğim sosyal faaliyetlerde bazı iş/mesai arkadaşlarımla bulunması beni memnun eder.	0	1	2	3	4
35.Bu kurumda amirlere/yöneticilere ulaşmak çok kolaydır.	0	1	2	3	4
36.Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum. (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler vb.)	0	1	2	3	4
37.Bu kurumda yöneticiler, ulaşmaları için yararlı hedefler belirleyerek personelini yönlendirir.	0	1	2	3	4
38.Beni ilgilendiren ve etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır.	0	1	2	3	4
39.Çalışma ortamında, kurum içindeki diğer birimlerle iletişim kurma fırsatı çoğu zaman olmaz.	4	3	2	1	0
40.Hiyerarşik kademeler arasındaki ilişki, çalışma saatleri bittiğinde / mesai dışında normale döner.	0	1	2	3	4
41.Yeni bir işe/göreve uyum sağlamaktansa, alışık olduğum bir şeyi yapmayı tercih ederim.	4	3	2	1	0
42.İstediğim bir şeyi elde etmem sosyal çevre ve şans faktörlerine değil, ne kadar çalıştığuma bağlıdır.	0	1	2	3	4
43.Kurumumda alışılmışın dışına çıkmaya çalışmak çoğu zaman hoş karşılanmaz.	4	3	2	1	0
44. En iyi görev, NE YAPILACAĞI VE NASIL YAPILACAĞI belli olan görevdir.	4	3	2	1	0
45. Bu kurumda yöneticiler, fikirlerini astlarıyla tartışmaktan çekinmezler.	0	1	2	3	4
46. Bu kurumda her zaman mevcut uygulamalara eleştirel bir gözle bakılır ve gerekli değişiklikler yapılır.	0	1	2	3	4
47.Bu kurumda insanlar, çalışma ortamındaki kural ve değerlerle ters düşmemeye özen gösterir.	4	3	2	1	0
48.Sonucu hakkında epeyce fikrim olmadıkça, bir projenin sorumluluğunu almak istemem.	4	3	2	1	0
49.Kurumumda insanlar yöneticilerine, fikirlerine katılmadıklarını söylemekten çekinmezler.	0	1	2	3	4
50.Kurumumda hatalara anlayış gösterilir, "hatalar olmazsa öğrenme de olmaz" düşüncesi hâkimdir.	0	1	2	3	4
51.Bu güne kadar yerine getirdiğim görevlerin hepsinde ihtiyaç duyduğum bilgi ve beceriye sahiptim.	0	1	2	3	4
52.İşimin gerekleri ile kişisel değerlerim ve davranışlarım örtüşmektedir.	0	1	2	3	4
53.Bu kurumda personele, yaptığı iş üzerinde; planlama, karar verme ve kontrol boyutunda inisiyatif tanınır.	0	1	2	3	4
54.Kurumumun vizyonunu biliyor ve gerçekleşeceğine inanıyorum.	0	1	2	3	4
55. DPT içinde genel sınırlar belli olmakla birlikte bağımsız hareket etmeyi teşvik eden bir ortam vardır.	0	1	2	3	4
56.DPT içinde, hareket alanı daraltılmış hissi verecek kadar çok kural var.	4	3	2	1	0
57.Amirlerimin, verdiği kararlarda benim görüşlerime de önem verdiğini düşünüyorum.	0	1	2	3	4
58.Kurumumda personel, güncel gelişmelerle ilgili konularda verilen eğitimlerle sürekli olarak eğitilmekte ve geliştirilmektedir.	0	1	2	3	4
59. Yaptığım işe özen gösteriyor olmamın en önemli nedenlerinden biri de amirlerime layık olmayı ve onları mahcup etmemeyi istememdir.	0	1	2	3	4
60.Bu kurumda yöneticiler, bulundukları mekânın/makâmın gerektirdiği bilgi ve beceriye sahiptirler.	0	1	2	3	4
61.Yaptığım bir hata nedeniyle amirlerimin güven ve saygısını kaybetmek beni rahatsız eder.	0	1	2	3	4
62.Bu kurumda kimin ne kadar ödüllendirileceği amirin kişisel kanaatine ve takdirine bırakılmıştır.	4	3	2	1	0
63. Kurumumda amirler, maiyetindeki memurlara görev veya talimat verirken, genellikle bunun önemine ve gerekliliğine inandırmaya çabalamaz.	4	3	2	1	0
64.Bu kurumda amirlerin personeli yönetirken en çok kullandıkları güç kaynağı, makamlarından kaynaklanan resmi yetkileridir.	4	3	2	1	0
65.Kurumumda amirler çoğu zaman işle ilgili konularda disiplini sağlamak üzere katı ve sert bir tutum içine girer.	4	3	2	1	0

ÖZET

EVCİM Uğur, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ANLAŞILMASINDA METAFORLARIN ROLÜ, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

Örgütlerle ilgili ilk bilimsel çalışmaların yapıldığı zamandan bu güne kadar örgütlerin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ortam önemli ölçüde değişim göstermiş, sanayi toplumundan bilgi toplumuna hızlı bir geçiş yaşanmış ve örgütler bu değişime ayak uydurabilmenin yollarını aramışlardır. Bu değişim çerçevesinde örgütlerde Klasik Örgüt Anlayışından, Neo-Klasik Örgüte ve nihayet Modern Örgüt Anlayışına doğru bir gelişim olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, araştırma yapılacak örgütün; “bir ucunda klasik örgüt anlayışı diğer ucunda modern örgüt anlayışı olan bir skala”da yer aldığı kabulünden yola çıkılmış, öncelikle örgüt kültürünün kültürel boyutları tespit edilmiş ve kültürel boyutların Klasik Anlayıştan Modern Anlayışa doğru nasıl bir gelişme gösterdiği incelenmiştir. Daha sonra kültürel boyutları ölçmeye yönelik iki farklı soru tipi kullanılarak iki test hazırlanmıştır. Bunlardan biri metaforlardan oluşan ve anketin ikinci bölümünü oluşturan; diğeri ise değer ve tutum ifadelerinden oluşan ve anketin üçüncü bölümünü oluşturan testtir.

Öncelikle her iki testin güvenilirlik analizi yapılmış ve daha sonra metaforlardan oluşan test ile rutin sorulardan oluşan testin verilerini karşılaştırmak maksadıyla ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizleri neticesinde iki testte ortaya çıkan faktörlerin birbiriyle paralelliği değerlendirilmiştir. Ayrıca iki testten elde edilen puanlar (her kültürel boyut için ayrı ayrı ve toplam puanlar üzerinden) arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ile korelasyon katsayıları t-testi yapılarak, tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

1. Örgüt
2. Örgüt Kültürü
3. Metafor

ABSTRACT

EVCİM Uğur, THE ROLE OF METAPHORS IN PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE, Thesis of Master Degree, Ankara, 2008.

From the time of first scientific studies carried out by organizations until today, social-economic environment that organizations in has proportionally changed, Fast development from industrial community to information community has been occurred and organizations have been seeking the way to overcome this change. In the frame of this development, organization style changed from Classical to Neo-Classical and finally to Modern Organization.

In this research, it was supposed that organizations are placed on a scale which shoves on one end classical idea on the other end modern organization idea. First of all, cultural aspects were determined in organizational culture. Than, what kind of development occurred from classical idea to modern idea was examined. After that, two kind of test was prepared to measure cultural aspects with two kinds of questions. One of these which also was located in second part of the poll is to measure metaphors, other one which was located third part of the poll is to measure values and attitude.

Firstly, either kind of test was analyzed if they are trustworthy than, factor analyses were made in order to compare the results of both metaphors and ordinary questions data. In the result of factor analyze, factors come from two tests were evaluated. Two tests evaluated by the score, gathered from correlation coefficient and t-test, if there is a meaningful difference among.

Key Words

1. Organization
2. Organizational Culture
3. Metaphor