

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ
AÇISINDAN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Fatih ÖZTÜRK**

**Danışman
Prof. Dr. Gönül ÜLKER**

Bolu–2010

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Fatih ÖZTÜRK'e ait **“Örgüt Kültürünün Rekabetçi Değerler Modeli Açısından Analizi”** adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

24.02.2010

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Gönül ÜLKER	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Selime GÜZELSARI	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT	

Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı

Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Enstitü Müdürü

ABSTRACT**AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON THE
COMPETING VALUES FRAMEWORK**

Fatih ÖZTÜRK

Master's Thesis

Public Administration Department

Thesis Advisor: Prof. Dr. Gönül ÜLKER

February 2010, xiv+137 pp.

The study aims to identify the present organizational culture structure in Probation and Help Services Branch Directorates based on the competing values framework.

The sample of the study consists of a total of 367 personnel; 60 branch director, 97 supervising officials and 210 supervising clerks. Data was collected by administering the 'Organizational Culture Scale' to the working group. Collected data was analyzed by utilizing the SPSS 18.00 package program. The results based on the findings of the study are as follows:

According to the views of the personnel who answered the questionnaire; the existing organizational culture in Probation and Help Services Branch Directorates are closer to hierarchy culture. The present organizational culture perceptions of the personnel show a meaningful difference according to gender. The findings show that there is a meaningful difference by age in the perception of organizational culture in terms of clan, adhocracy and hierarchy cultures whereas perceptions related to the market culture has not shown any significant change. There

is a meaningful difference in the perception of organizational culture by the title of the personnel. There are no significant differences in organizational culture perceptions based on educational levels and the year of work at the organization. Total work period shows a meaningful difference in perceptions of organizational culture.

Key Words: Organizational Culture, Competing Values Framework, Probation and Help Services Branch Directorates

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ AÇISINDAN ANALİZİ

Fatih ÖZTÜRK

Yüksek Lisans Tezi

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Şubat 2010, xiv+137 Sayfa

Araştırma rekabetçi değerler modeli açısından Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde oluşmuş örgüt kültür tipinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Araştırmanın örneklemini; 60 şube müdürü, 97 denetim görevlisi ve 210 denetleme memuru olmak üzere toplam 367 personel oluşturmaktadır. Veriler, çalışma grubuna hazırlanmış olan Örgüt Kültürü Ölçeğinin uygulanması ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 18.00 paket programına girilerek analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar şöyledir:

Anketi cevaplayan personelin görüşlerine ilişkin ortalamalara göre Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürü hiyerarşi kültürüne daha yakındır. Personelin var olan örgüt kültürünü algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Personelin yaşa göre örgüt kültürü algılarında klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerinde anlamlı bir farklılık gerçekleşmiş olup, pazar kültürüne yönelik algılarında anlamlı bir farklılık gerçekleşmemiştir. Personelin var olan örgüt kültürünü algılarında unvana göre

anlamli bir farklılık bulunmaktadır. Personelin var olan örgüt kültürünü algılarında eğitim durumuna göre ve kurumda çalışma yılına göre anlamli bir farklılık bulunmamaktadır. Personelin var olan örgüt kültürünü algısı toplam hizmet yılına göre anlamli bir farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüğü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın başlangıcından bitişine kadar her aşamasında görüş, öneri ve eleştirileri ile beni yönlendirerek çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emeği geçen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Gönül ÜLKER' e, analizler konusundaki yardımları nedeni ile Yrd. Doç. Dr. Yalçın KARAGÖZ' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sayın Suat KAYA başta olmak üzere enstitümüzün tüm değerli çalışanlarına yardımlarından dolayı teşekkür ederim. Özellikle anketin uygulanması aşamasındaki katkılarından dolayı tüm Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlükleri çalışanlarına teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca hep yanımda olarak bana destek veren çok sevgili AİLEME sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ABSTRACT	iii
ÖZET	v
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	viii
TABLOLAR DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KULLANILAN KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1
BÖLÜM I	
1. ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
1.1. Örgüt Kavramı	3
1.1.1. Örgütlerin Ortak Özellikleri	6
1.1.2. Örgütlerin Farklı Özellikleri	8
1.1.3. Yönetim Kuramları ve Örgüt	9
1.2. Kültür Kavramı	13
1.2.1. Kültür Çeşitleri	16
1.2.1.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	16
1.2.1.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür	17
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı	17
1.3.1. Örgüt Kültürünün Unsurları	24
1.3.1.1. Örgüt Kültürünün Esas Unsurları	24
1.3.1.1.1. Değerler	25
1.3.1.1.2. İnançlar	27
1.3.1.1.3. Normlar	28
1.3.1.2. Kültürün İfade Şekilleri	29
1.3.1.2.1. Ritüeller	29
1.3.1.2.2. Törenler	29
1.3.1.2.3. Kahramanlar	31

1.3.1.2.4. Hikayeler	32
1.3.1.2.5. Mitler	33
1.3.1.2.6. Semboller	33
1.3.1.2.7. Dil	34
1.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Oluşuma Etki Eden Faktörler..	34
1.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	38
1.3.4. Örgüt Kültürünün Faydaları	39
1.3.5. Örgüt Kültürünün İşlevleri	39
1.3.6. Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi	41
1.3.7. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar	43
1.3.7.1. Verimlilik	43
1.3.7.2. Bağlılık	44
1.3.7.3. Performans	45
1.3.7.4. Motivasyon	46
1.3.7.5. Lider	47
1.3.7.6. Örgüt İklimi	48
1.3.7.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(ÖVD)	49
1.3.7.8. Güven	51
1.3.8. Örgüt Kültürü Modelleri	52
1.3.8.1. Parsons Modeli	52
1.3.8.2. Kilmann Modeli	53
1.3.8.3. Peters ve Waterman’ ın Mükemmellik Modeli	54
1.3.8.4. Toyohiro Kono Modeli.....	55
1.3.8.5. Deal ve Kennedy Modeli	56
1.3.8.6. Byars Modeli.....	58
1.3.8.7. Bill Schneider Modeli	60
1.3.8.8. Ouchi’ nin “Z” Kültürü Modeli	61
1.3.8.9. Schein Modeli	62
1.3.8.10. Quinn ve Cameron Modeli	63
1.3.9. Örgüt Kültürü Konusunda Türkiye de Yapılan Araştırmalar.....	69

BÖLÜM II

2. DENETİMLİ SERBESTLİK SİSTEMİ	74
2.1. Denetimli Serbestlik Kavramı	75
2.2. Denetimli Serbestlik Sisteminin Kurulma Nedenleri	76
2.3. Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Hedefleri ve Temel İlkeleri	77
2.4. Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Teşkilat Yapısı	78
2.4.1. Merkez Teşkilat Yapısı	78
2.4.1.1. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Danışma Kurulu	80
2.4.1.2. Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı	81
2.4.2. Taşra Teşkilat Yapısı	82
2.5. Denetimli Serbestlik Şube Müdürlüğünün Görevleri	84
2.5.1. Soruşturma Evresindeki Görevler	84
2.5.2. Kovuşturma Evresindeki Görevler	85
2.5.3. Kovuşturma Evresinden Sonraki Görevler	85
2.5.4. Salıverme Sonrası Görevler	88
2.6. Koruma Kurulları	89
2.7. Gönüllü Çalışanlar	91
2.8. Denetimli Serbestlik Sisteminin Yararları	93

BÖLÜM III

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ AÇISINDAN ANALİZİ	94
3.1. Araştırmanın Amacı	94
3.2. Araştırmanın Önemi	94
3.3. Problem	95
3.4. Alt Problemler	95
3.5. Varsayımlar	96
3.6. Sınırlılıklar	96
3.7. Tanımlar	97

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM.....	99
4.1. Araştırma Modeli	99
4.2. Araştırmanın Evreni	99
4.3. Araştırmanın Örneklemi	100
4.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	101
4.5. Veri Çözümleme Yöntemi	102

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUMLAR	105
5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	105
5.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	107
5.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	107
5.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	108
5.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	110
5.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	112
5.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	117
5.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	118
5.2.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	120

BÖLÜM VI

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER... ..	122
6.1. Sonuçlar	122
6.2. Öneriler	125
6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	125
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	125
KAYNAKÇA	127
EKLER	133
- Anket Formu	134
- Anket İzin Belgesi	137

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 : Deal ve Kennedy’ nin Kültür Sınıflandırması	57
Tablo 2 : Byars’ ın Örgütsel Kültür Ölçeği	59
Tablo 3 : Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması.....	61
Tablo 4 : Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	65
Tablo 5 : Anket Uygulaması ve Dönüş Oranları	100
Tablo 6 : Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	106
Tablo 7 : Örgüt Kültürü Tiplerine Yönelik İfadelere Katılım Ortalamaları	107
Tablo 8 : Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısı: t-Testi Sonuçları	109
Tablo 9 : Yaşa Göre Örgüt Kültürü Algısı: t-Testi Sonuçları	111
Tablo 10 : Unvana Göre Örgüt Kültürü Algısı: ANOVA Testi Sonuçları	113
Tablo 11 : Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	115
Tablo 12 : Unvana Göre Örgüt Kültürü Algısı Tamhane’s T2 Testi Sonuçları	116
Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Algısı: ANOVA Testi Sonuçları	117
Tablo 14: Toplam Hizmet Yılına Göre Örgüt Kültürü Algısı: t-Testi Sonuçları	118
Tablo 15 : Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgüt Kültürü Algısı: ANOVA Testi Sonuçları	120

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 : Denetimli Serbestlik Merkez Teşkilat Yapısı	79
Şekil 2 : Denetimli Serbestlik Taşra Teşkilat Yapısı	83
Şekil 3 : Araştırmanın Modeli	99

KULLANILAN KISALTMALAR

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

CTE : Ceza ve Tevkifevleri

CİKPEM : Ceza İnfaz Kurumları Personel Eğitim Merkezi

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

RG : Resmi Gazete

s : Sayfa

S : Sayı

TCK : Türk Ceza Kanunu

TODAİE : Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

vb : Ve benzeri

GİRİŞ

Günlük yaşantımızda zamanımızın belli bir bölümü, bazen de tamamına yakını ve hatta kimi zaman da tamamı çeşitli amaçlarla faaliyet gösteren örgütlerde, o örgütün bir üyesi olarak veya örgütün vermekte olduğu hizmetten yararlanan olarak geçmektedir. Bu örgütler kimi zaman bizzat üyesi olarak çalıştığımız kamu veya özel sektöre ait bir işyeri, kimi zamanda öğrenim görmekte olduğumuz ya da çocuklarımızın öğrenim görmekte olduğu okullar ve üniversiteler, sağlık konusunda topluma hizmet veren hastaneler, yerel yönetim birimleri, vakıflar, dernekler, özel sektöre ait işletmeler v.b. olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu örgütlerin tümünde mevcut formal yapının yanında bulunan informal bir gerçeklik vardır ki o da “örgüt kültürü”dür.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm ve ilkelerin bir toplamıdır. Bunlar örgütte yazılı bir biçimde bulunmamakla birlikte, örgüt çalışanlarının davranışlarına ve çalışmalarına etki ederler. Bu nedenle örgüt kültürü başta örgüt çalışanlarının performansı ve örgütün verimliliği olmak üzere örgütü ilgilendiren pek çok konuda son derece önemli bir etkidir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları konusunda titizlikle yapılmış literatür taraması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bu kavramlar bilimsel kriterler ışığında çeşitli yönleriyle ele alınarak açıklanmıştır. Bölümün sonunda ise çeşitli örgüt kültürü modellerine değinilmiş, özellikle Rekabetçi Değerler Modeli kapsamlı bir biçimde ele alınarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde, çağdaş ceza infaz sisteminin bir gereği olarak 2005 yılında kabul edilen kanun ile uygulamaya geçirilen “Denetimli Serbestlik Sistemi” çeşitli yönleriyle ele alınmış, ülkemizde denetimli serbestliğin merkez ve taşra teşkilatının yapısı ve görevleri hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Örgüt Kültürünün Rekabetçi Değerler Modeli Açısından Analizine yönelik Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde yapılmış olan araştırmanın amacı, önemi, problem, alt problemler, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine yönelik bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın beşinci ve altıncı bölümlerinde ise araştırma bulgularına, yorumlara, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu çalışma sonucunda Rekabetçi Değerler Modeli açısından, araştırma alanı olarak seçilen Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinin örgüt kültürü belirlenecek, örgüt kültürüne yönelik merkez ve taşra yönetimlerince gerçekleştirilecek geliştirme ve iyileştirme çalışmalarına katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM I

1. ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt kavramı üzerinde durulmakta, örgütlerin ortak ve farklı özellikleri belirtilerek, yönetim kuramlarının örgüte bakışı incelenmekte, kültür kavramı ve kültür çeşitleri ele alınmaktadır. Yine bu bölümde, örgüt kültürü kavramına yönelik yapılmış olan tanımlara, örgüt kültürüne yönelik çalışmaların tarihçesine, örgüt kültürünü oluşturan unsurlara, örgüt kültürünün oluşum sürecine ve oluşuma etki eden faktörlere değinilmektedir. Örgüt kültürünün özellikleri, faydaları, işlevleri ve yönetim açısından önemi belirtildikten sonra, örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar ve örgüt kültürü modelleri açıklanmaktadır. Örgüt kültürü konusunda Türkiye’de yapılan araştırmalar ve sonuçları hakkında verilen bilgilerle bölüm tamamlanmaktadır.

1.1. Örgüt Kavramı

Günümüz dünyasında insanlar zamanlarının büyük bir kısmını sosyal, kültürel ve ekonomik hayatın içinde yer alan çeşitli örgütlerde o örgütlerin bir üyesi olarak geçirmektedirler. Günümüzde örgütler toplumsal hayatın olmazsa olmaz bir parçası durumundadır.

Örgüt fikrinin, bireyin tüm beklenti ve ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayacağı gerçeğinden doğduğu kabul edilmektedir.¹ Örgütler belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek üzere meydana getirilen gruplar olarak bireylerin tek başlarına yapamadıkları işlerin yapılmasını sağlarlar.²

¹ **Gönül Ülker**, Örgütlerde Çatışma Nedenleri Çözüm Yöntemleri ve Sonuçları, Bolu: A.İ.B.Ü. Yayınları, 1999, s. 1.

² **Aysun Kanbur**, "Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.3, 2008, s. 387.

İnsanların tek başlarına yapamadıkları işleri ve çözemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş şeklini belirleyen temel araçlardır.³

Örgütler, belirli amaçları yerine getirmek üzere oluşturulan sosyal gruplar olarak günümüzde çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Temelde varlık nedeni ortak amaçların yerine getirilmesi olan örgüt, amaçların gerçekleştirilmesine hizmet eden bir araç olarak da düşünülebilir.⁴

Örgütleri diğer sosyal yapılardan ayırabilmek ve inceleyebilmek için öncelikle “örgüt” kavramının açık ve anlaşılır bir tanımının yapılması gerekmektedir.

Türkçe de kullanılmakta olan “örgüt” sözcüğü, Yunanca “organon” sözcüğüne dayanan İngilizce deki “organization” (organizasyon) sözcüğünün karşılığıdır.⁵ Pek çok bilim dalı örgüt kavramını kendisine konu edinmiş ve kavram farklı bilim adamlarınca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Psikoloji biliminde örgüt, birden çok kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş çalışmaları veya güçlerinden oluşan karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlanırken; sosyoloji bilimi örgütleri küçük toplumlar olarak tanımlamıştır. Antropoloji ise örgütleri, belli bir kişiliği ve bir takım ihtiyaçları olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlamaktadır.⁶

Örgüt kavramı ile ilgili olarak literatürde yer alan bazı tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir.

Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir yaptırım gücü ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş olan ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir insan topluluğunun faaliyetlerinin koordinasyonudur.⁷

³ **Ali Rıza Terzi**, Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s. 1.

⁴ **Tuncer Asunakutlu-Bayram Coşkun**, "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, 2000, s.21.

⁵ **Harun Kaya**, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, Maliye Dergisi, Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008, s. 122.

⁶ **İsmail Bakan-Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci**, Örgüt Kültürü, İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 6.

⁷ **“Edgar H. Schein**, Örgüt Psikolojisi, 1977, Çev. Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları No: 3”, Aktaran Ali Rıza Terzi, Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s. 1.

Örgüt, toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere, önceden tespit edilmiş olan amaçlara ulaştıracak işleri yapmak için gönüllü ve düzenli olarak güçlerini eşgüdümleyen insanlardan meydana gelen toplumsal açık bir sistemdir.⁸

Örgüt, belirlenmiş olan amaçlara ulaşmak için birden fazla insanın birlikteliği ile oluşan, aralarında yetki, görev ve sorumluluğun paylaşımı bulunan ve bir araya gelen bireyleri yönlendiren ve denetleyen merkezlerin bulunduğu yapılar olarak tanımlanabilir.⁹

Örgüt, hem çok sayıda üyeden oluşan sosyal bir sistem içindeki amaca yönelik yönetim faaliyetlerini(fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyette bulunan sosyal kurumun kendisini(kurumsal örgüt kavramı) ifade eder. Örgütlerde iki temel yapısal özellik söz konusu olup; birincisi, bir örgütte en az iki kişinin bulunması, ikincisi ise, örgüt çalışanlarının faaliyetlerinin yönetimin amaçlarına uygun olarak yönlendirilmesidir.¹⁰

Yönetim literatüründe örgüt, iki veya daha çok insanın belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli biçimde oluşturup görev paylaşımı yaptıkları toplumsal varlıklar olarak tanımlanmaktadır.¹¹

Örgütlerin doğal sistemler olduğu düşüncesinden hareketle Scott tarafından geliştirilen tanıma göre;

“ Örgütler, sistemin varlığını sürdürmesinde ortak bir menfaati paylaşan ve bu konuda sonuç almayı garantilemek için gayri resmi olarak bir araya gelerek müşterek faaliyette bulunan kişilerin oluşturdukları birlikteliklerdir.”¹²

Örgüt; insanların bir ya da daha çok ihtiyacını gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir.¹³

⁸ **İ. Ethem Başaran**, Yönetim, Ankara: Feryal Matbaası, 2000, s. 74.

⁹ **Nagehan Talat Arslan**, "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında bir Değerlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.9, S.1, 2004, s. 205.

¹⁰ “**Helmut Laux, Felix Liermann**, Grundlagen der Organisation, 3. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg-1997, s.1-2”, Aktaran Tuncer Asunakutlu, Bayram Coşkun, "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, 2000, s. 21.

¹¹ **Kaya**, a.g.m., s. 122.

¹² “**W. Richard Scott**, Organizations: Rational, Natural, and Open Systems(3rd Ed.)New Jersey:Prentice Hall,1992, s. 25 ”, Aktaran Doğan Nadi Leblebici, "Örgüt Kuramının Temelleri", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s. 125.

Örgütler, çevrelerinden bir takım girdileri alarak bunları işleyen, enerjiye çeviren ve sonuçta bunları çıktılar şeklinde yine çevreye veren açık sistemlerdir.¹⁴

1.1.1. Örgütlerin Ortak Özellikleri

Örgütler, ortak amaçlar için beraber çalışan bireylerce oluşturulan büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılardır. Kar amaçlı olsun yada olmasın örgütlerin vazgeçilmez ortak özelliklerinden birisi, insanlardan oluşmasıdır. İnsanların her geçen gün sayıca artması, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyadaki değişme ve gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını bir zorunluluk haline getirmiştir.¹⁵

Genellikle, örgütleri inceleme konusu olarak ele alan veya örgütler üzerinde çalışma yapan kişiler, örgütleri belirli amaçları gerçekleştirmek için bireylerce bir araya gelerek oluşturulan sosyal yapılar olarak düşünmektedirler. Bu durumda bütün örgütlerin kendilerine bir amaç belirlemesi gerekir. Bütün örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kişileri bir araya getirmesi ve harekete geçirmesi gerekir. Başka bir ifade ile, bütün örgütler personele sahip olmak durumundadırlar. Tüm örgütler amaçlarına hizmet eden kişilerin çalışmalarını koordine etmek ve kontrol etmek durumundadırlar. Tüm bu belirtilenlerin yapılabilmesi için de bütün örgütlerin, çevrelerinden kaynak bulması gerekir. Bütün örgütler, ürettiklerini belli bir bedel karşılığında çevrelerine sunmak durumundadır. Bunu yapmazlarsa çevrelerinden kaynak teminini devam ettiremezler.¹⁶

Görüldüğü gibi örgütlerin ortak özelliklerinden ilki amaçtır. Her örgüt önceden belirlenmiş olan amaçlara yönelik olarak ve o amaçları gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterir. Amaçların belirlenmesinde yapılacak olan yanlışlıklar örgütün verimsizliğine neden olur.

¹³ **Mürteza Hasanoğlu**, "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", Sayıştay Dergisi, Sayı:52, Ocak-Mart 2004, s.44.

¹⁴ **Halil Can**, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s. 16.

¹⁵ **Ali Şahin**, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, 2004, s. 523-524.

¹⁶ **Doğan Nadi Leblebici**, "Örgüt Kuramının Temelleri", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s. 116.

Örgüt amaçlarını belirlerken hata ihtimalini en aza indirmek için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlar;

- Amaçlar açık ve seçik olmalıdır. Belirgin olmayan ve fazla genel ifadeler içeren amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Astlar amaç belirlemeye katılmalıdır. Böylece astların amaçlara katkıda bulunması sağlanmış olur.
- Gelişmeler sıklıkla gözden geçirilmelidir. Böylelikle engeller ve sorunların önceden tespiti sağlanmış olur ve gerekli tedbirler alınabilir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır. Ancak bu iddialılık elde edilebilecek düzeyde olmalıdır, rüya derecesinde değil.
- Amaçlar arasında eşgüdüm olmalıdır. Çünkü, türetilen bütün amaçlar temel amacı gerçekleştirmek içindir. Bu da ancak amaçların birbirleri ile uyum halinde olması ile mümkündür.
- Amaçlar olası en iyi verilere dayandırılmalıdır. Kesin olmayan, sınırlı, eskimiş bilgilere dayalı amaç saptamadan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır. Değişen şartlara uyum sağlayabilecek esneklikte olmayan amaçların elde edilmesi güçtür.¹⁷

Örgütlerin ikinci ortak özelliği personeldir. Personel, örgüte örgüt olma özelliğini kazandıran temel bir unsurdur. Personeli olmayan bir örgüt düşünülemez. Çünkü bütün örgütlerde, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve birlikte çalışan kişiler, yani personel bulunur.

Örgütlerin üçüncü ortak özelliği eş güdüm ve denetimdir. Örgütlerde personelin çalışmaları, faaliyetleri belirli bir eş güdüm dahilinde uyumlu bir biçimde gerçekleşir. Örgüt amaçlarına hizmet eden personelin bu eşgüdümlemiş çalışmalarının denetimi de, özellikle sağlıklı bir biçimde amaçlara ulaşabilmenin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bütün örgütler faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayabilmek için çevrelerinden kaynak bulmak zorundadırlar ki bu örgütlerin bir diğer ortak özelliğidir. Ve son olarak örgütler, ürettiklerini belli bir değer karşılığında çevrelerine sunmak ve

¹⁷ Can, a.g.e., s. 80-81.

böylece örgüte yeni kaynaklar temin ederek faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak zorundadırlar.

Ancak bazı örgütlerde bir alım-satım dönüşümü söz konusu olmaz. Örneğin; devlet kurumları ve üniversiteler daha çok bütçe ödeneklerine ve bağışlara dayanırlar.¹⁸

1.1.2. Örgütlerin Farklı Özellikleri

Örgütler arasında büyüklük, yapı ve işlev bakımından farklı özellikler bulunmaktadır. Örgütlerin büyüklük açısından farklılaşması personel sayısı, işlemlerin çokluğu, işyerinin alansal olarak büyüklüğü ve gelir büyüklüğü gibi ölçütlerle ifade edilebilir. Bu ölçütlerin her birisi bakımından farklı büyüklüklere sahip örgütler bulunmaktadır. Örgütler çalışma alanı ve biçimi olarak da farklılaşmaktadır. İşletmeler, sendikalar, meslek kuruluşları, siyasal partiler, dernekler gibi daha pek çok farklı örgütten söz edilebilir.¹⁹

Örgütler yapısal özellikleri bakımından da farklılıklar gösterirler. Bazı örgütlerde hiyerarşinin yüksek piramit şeklinde olduğu görülürken, bazılarında hiyerarşi daha basıktır. Hiyerarşinin şekli örgütteki yetki ve kontrol yapısı hakkında bilgi verir. Biçimsel olarak birbirinden farklı yapıdaki örgütlerin birbirleriyle ilişki halinde çalıştığı da görülür. Bu tür yapılar “ağ örgütlenmesi” olarak adlandırılmaktadır. Küçük örgütler ağ örgütlenmesine katılarak küçük olmanın ve büyük olmanın avantajlarından aynı anda faydalanabilirler. Örneğin; küçük örgütler olaylara karşı daha çabuk reaksiyon gösterebilme avantajına sahiptirler.²⁰

Birbirlerinden bu kadar farklı yönlere sahip örgütleri inceleyenlerin ilgi alanları da ister istemez farklılık göstermektedir. Bir siyaset bilimci kamu kurumlarını, siyasal partileri inceleme konusu olarak alırken; bir iktisatçı için şirketler ve şirketlerin karlılık durumları daha ilgi çekici olabilmektedir. Dolayısıyla, aynı örgütü inceleyen farklı disiplinlerden kişilerin ilgileri örgütteki farklı noktalara odaklanmaktadır. Örneğin; İktisatçı örgütteki verimlilik ve kaynak dağılımına,

¹⁸ Can, a.g.e., s.16.

¹⁹ Leblebici, a.g.m., s. 117.

²⁰ Leblebici, a.g.m., s. 117.

siyaset bilimci örgütteki güç ilişkilerine, psikolog personelin motivasyonuna, sosyolog statü ve rol ilişkilerine, antropolog değerler sistemine odaklanmaktadır.²¹

1.1.3. Yönetim Kuramları ve Örgüt

Klasik yönetim düşüncesinde; örgüt belli bir plana ve bazı ilkelere göre kurulur ve faaliyet gösterir. Örgüt üyeleri örgüt işleyişine herhangi bir etkide bulunmazlar. Davranışlar önceden tahmin edilerek düzenlenebilir. Örgüt amaçları ile kişisel amaçlar arasında bir çatışma durumu mevcut değildir. Belirlenmiş olan davranışlardan sapmalar, yönetimin yapmış olduğu hesap hatasının bir sonucudur. Diğer taraftan örgüt amaçları gerçekleştirme aracıdır ve belirsizliği gidermek için kapalı bir sistem olarak tasarlanır.²²

Örgütsel faaliyetlerin sistematik olarak ilk incelemelerinin yapıldığı bu kuram, daha sonraki kuramsal çalışmalara etki etmesi ve altyapı oluşturması bakımından önemli bir yere sahiptir. Klasik örgüt kuramı ortaya çıktığı dönemin şartlarıyla paralel olarak örgütün verimliliğini ve üretimi arttırmaya çalışırken, “insan” unsuru üzerinde durmamıştır. Ayrıca klasik teorinin çevresel faktörleri dikkate almayan bir kurgusu söz konusudur.²³

Örgütleri, kapalı ve mekanik sistemler olarak ele alan Klasik Yönetim Kuramı insanı da “rasyonel – ekonomik insan” olarak görmekte, insan unsurunu ikinci planda tutmaktadır. Kuram işin, doğuştan çoğu insan tarafından sevilmediğini, hoş gitmediğini varsaymaktadır. Kurama göre çalışanların kazandıkları para, işin doğasından daha önemlidir. Klasik kuramcılar, çalışanların korkutma ve parasal ödül yoluyla en güzel şekilde motive olabileceğine inanmaktadırlar.²⁴

Klasik teori örgütün görünen tarafına bakarak yapısal açıklamalarda bulunmuştur. Yapılan bu açıklamaların hepsi rasyoneldir. Örgütlerin açıklanmasında o dönem revaçta olan pozitivizm ve rasyonalizmin etkileri görülmektedir. Rasyonel yaklaşıma göre örgütler belli koşullarda amaçlanan hedeflere ulaşabilirler. İyi

²¹ Leblebici, a.g.m., s. 118.

²² Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt 1, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım, 1993, s. 193.

²³ Deniz Koç, “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmeler ve Örgütte İnsan Boyutu”, Milli Prodüktivite Merkezi Anahtar Gazetesi, Sayı 234, Haziran 2008, s.16.

²⁴ Şahin, a.g.m., s. 544.

planlanmış ve kurgulanmış bir örgütün iyi çalışmaması için hiç bir neden yoktur. Gerekli şartları taşıdıkları müddetçe örgütler amaçlanan hedeflere ulaşmada pek sorun yaşamazlar. İnsanları en iyi işleyen örgüt yapısına ulaştıran yol, akıl ve bilimdir. Klasikler, örgütlerde fiziksel kapasiteyi ön plana çıkarmış ve örgütleri bir makine gibi görerek mekanik bir bakış açısı benimsemişlerdir. Ayrıca insanları da bu makinelerin bir parçası olarak görerek, sosyolojik, psikolojik ve sosyal psikolojik davranışsal boyutu göz ardı etmişlerdir. Örgütlerin doğal boyutuna önem vermemişlerdir.²⁵

Klasik yönetim düşüncesinin temelini bilimsel yönetime dayanmasına karşın, neo – klasik yönetim düşüncesinin temeli insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır.²⁶

İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgütsel tahlillerde insan unsuruna önem vermiş ve bunu ön planda tutmuştur. Yaklaşım, örgüt içindeki insan davranışları ile özellikle ilgilenir.²⁷

Neo – klasik teori örgütteki en önemli unsur olarak insanı görürken, yaşayan yapılar olarak gördüğü örgütlerin yaşayan bir varlık olabilmesini sağlayan insan unsurunun önemini vurgulamaktadır. İnsan ilişkilerinin örgüt içindeki önemini birincil konuma getiren neo-klasik teorinin doğal olarak çok fazla insan ve grup psikolojisine girerek örgütün genel amaçlarını geri planda bıraktığı öne sürülebilir. Ancak günümüzde de bir kamu veya özel sektör örgütü ele alınırken örgütün biçimsel yapısı, verimliliği ve iş bölümü kadar o örgütün çalışanları arasındaki ilişkiler ağı, işbirliği ve grup psikolojisi de önemini korumaktadır.²⁸

Klasik teoride biçimsel olmayan örgüte değinilmediği halde, neo-klasik teoride biçimsel olmayan örgüt üzerinde önemle durulmuştur. İnsan ilişkileri yaklaşımında informal(biçimsel olmayan) örgüt, formal(biçimsel) örgütle beraber kurumun “sosyal sistemini” meydana getirir.²⁹

²⁵ **H. Hüseyin Çevik**, "Örgüt Teorileri ve Polis Teşkilatı", Türk İdare Dergisi, Sayı 451, Haziran 2006, s.140-141.

²⁶ **Baransel**, a.g.e., s. 216.

²⁷ **Baransel**, a.g.e., s. 217-218.

²⁸ **Çevik**, a.g.m., s. 148.

²⁹ **Baransel**, a.g.e., s. 302.

İnsan ilişkilerinde örgüt bir “sosyal sistem” olarak kabul edildiğinde ise, yöneticinin temel görevi de, kurum amaçlarını gerçekleştirmek üzere sosyal örgütün dengesini sağlamak olmaktadır.³⁰

Buraya kadar yapılan açıklamalardan klasik kuramın, örgütsel yapıyı teknik bir yaklaşımla ele alarak incelediği ve rasyonel bir sistem sunmaya çalıştığı, neo-klasik kuramın ise klasiklerin ihmal ettikleri insan ögesini yani doğal sistemi açıklamakla yetindiği görülmektedir.³¹

Ancak her iki kuramında örgütün çevresi ile olan ilişkilerini göz ardı etmeleri önemli bir eksiklik olarak belirtilebilir. Her iki kuram da örgütsel yapı, teknoloji ve insan öğelerini, örgütün içinde bulunduğu çevre ögesi ile bütünleştirmeyi başaramamıştır.³²

1950’lerden sonra yaygınlık kazanmış olan modern yönetim kuramları ya da çağdaş yaklaşımlar olarak bilinen görüşler ise biçimsel ve doğal örgüt açıklamalarını reddetmemişler, fakat bunların eksik olduğu düşüncesiyle biyoloji ve psikolojide Bertalanffy (1949) tarafından ortaya konulan açık sistem teorisini siyasal yapılara ve örgütlere uygulamaya çalışmışlardır. Buna göre bir örgüt incelenirken biçimsel boyut, doğal boyut, örgütün çevre ile ilişkileri ele alınmalı ve bütünsel bir yaklaşımla konu irdelenmelidir.³³

Modern yönetim kuramı, klasik ve neo-klasik kuramları çevre ile ilişkisi olmayan kapalı sistemler yaklaşımı olarak görmekte, örgütlerin dış çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olduğunu savunmaktadır. Kurama göre örgütler çevrelerinden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreci ile çıktı haline getirerek çevreye sunarlar ve bu çıktıların bir bölümü daha sonraki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme döner ki bu dönüşe geribildirim adı verilir.³⁴

Modern yönetim kuramlarının en önemlileri sistem kuramı ile durumsallık kuramıdır.

³⁰ Baransel, a.g.e., s. 227.

³¹ Can, a.g.e., s.55.

³² Koç, a.g.m., s. 16.

³³ Çevik, a.g.m., s. 150.

³⁴ Can, a.g.e., s.56.

Modern yönetim kuramında sistem yaklaşımının üç özelliği;

- Analitik-kavramsal temele dayanması,
- Deneysel oluşu,
- Bütünleştirici niteliğidir.

Sistem yaklaşımı, bir taraftan sadece biçimsel örgütü inceleyen klasik teorinin kapalılık ve katılığından kurtulmak, diğer taraftan da neo-klasik kuramın bulgularını daha etkili bir şekilde uygulamak ve böylelikle bir senteze ulaşmak amacıyla toplumsal sistemlerin yapı ve işleyişini daha iyi görmek için örgüt teorisinde kullanılmıştır.³⁵ Sistem yaklaşımıyla beraber örgüt, çevresinden soyutlanmış bir varlık olmaktan çıkarılarak, çevresiyle bir bütün içinde, sıkı ilişkileri olan, dinamik bir yapı konumuna yükseltilmiştir.³⁶

Modern yönetim kuramlarından durumsallık kuramı ise özü itibariyle belli bir örgütü anlamak ve açıklamak için hatta yöneticiler açısından yönetmek için örgütün içinde bulunduğu durumlara, şartlara ve özelliklere bakarak yaklaşımı belirlemek gerektiği görüşündedir.³⁷

Durumsallık yaklaşımında da örgüt bir sistem olarak ele alınır. Yaklaşım, farklı şart ve durumlarda başarılı olmanın anahtarını değişik teknik, davranış ve kavramlarda arar. Sonuçta örgütün yapısı çeşitli dış çevre faktörleri ile kullanılan teknoloji, işin niteliği, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç faktörlerden etkilenmektedir.³⁸

Bunların dışında örgütlerin analizinde ve açıklanmasında son dönemde izlenen yöntemlere bakıldığında yeni bir anlayışın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yeni anlayış, kamu ile özel sektör kuruluşları arasında artık çok fazla fark kalmadığı ve böylece örgütsel analiz yaparken benzer ilişkiler kurulabileceği yönündedir. Burada temel amaç özel sektör iş yönetimi ile kamu hizmetleri yönetiminin arasındaki farkları en aza indirmektir. Yeni kamu yönetimi anlayışı bu gelişmenin bir ürünüdür.³⁹

³⁵ Can, a.g.e., s.55.

³⁶ Koç, a.g.m., s. 16.

³⁷ Çevik, a.g.m., s. 152.

³⁸ Can, a.g.e., s.58.

³⁹ Çevik, a.g.m., s. 154.

1.2. Kültür Kavramı

Kültür sözcüğü, Latince ekin, tarım anlamına gelen “cultura” sözcüğünden gelmekte olup, bundan dolayı Türkçe’de buna ekin diyenler bulunmaktadır. Toplum sözcüğü, toplumsal yapıyı devlet yapısından ayırmak için 16. ve 17. yüzyıllarda kullanıldığı halde, kültür sözcüğü aynı amaçla 19. yüzyılın sonlarına doğru kullanılmaya başlanmıştır.⁴⁰

Her toplum, o toplumda yaşayan bireylerin belirli durumlarda karşılaştıkları sorunları çözmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir çok araca gereksinim duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevresel şartlara, toplu olarak beraberce yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin biçimine ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu ihtiyaçları gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre bu araçlar sınırlanmakta ve değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür adı verilen ortak bir olgu söz konusudur.⁴¹

Tanım olarak kültür, bir toplumun yaşamını biçimlendiren ve etkileyen değerler ve bunları ölçünleyen normlar örüntüsüdür. Kültür, bir toplumun insanlar tarafından yapılmış maddi ve manevi değerlerinin tümüdür. Kültür, insanların doğal varlıklardan aldıkları doyumdan ve duygudan daha çoğunu almak için insanlarca üretilmiştir. Kültür, toplumdaki önceki kuşaklarca geliştirilir ve yeni kuşaklara aktarılır. Yeni kuşaklarda geliştirdikleri kültürü kendilerinden sonraki kuşaklara aktarırlar.⁴²

En genel anlamda kültür, insanoğlunun soyut ve somut olarak biriktirebildikleri ile çağlar öncesinden bu güne getirebildikleridir. Bugün kullanılan aletler, semboller, iletişimi sağlayan dil, bedensel hareketler ve mimikler, toplumu birleştirici rol oynayan inançlar, değer yargıları, temel varsayımlar, ahlak anlayışı, uyulan kurallar, normlar, tören ve seremoniler, faydalanılan teknoloji, anlatılan

⁴⁰ **İ. Ethem Başaran**, Örgütsel Davranış, Ankara: Feryal Matbaası, 3. Kez Yeniden Yazım, 2000, s. 294.

⁴¹ **Sevinç Köse-Semra Tetik, Cuma Ercan**, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2001, s.220.

⁴² **Başaran**, Örgütsel Davranış, s. 294.

hikayeler ve daha pek çok şey çağlar öncesinden bugüne biriktirilen kültürel unsurların başlıcalarıdır.⁴³

Erdoğan kültürün başlıca öğelerini yedi madde halinde sıralamıştır;⁴⁴

1. Maddi kültür öğeleri; mimari eserler, teknoloji, tabiatla mücadele yapıtları.

2. Dil, bir toplumun konuştuğu lisan.

3. Ahlak ve estetik.

4. Eğitim, bazı kültürel değerlerin öğretilmesi.

5. Din, inançlar, tutumlar, kaide ve değerler.

6. Sosyal organizasyon, sosyal kurumlar.

7. Politik hayat.

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama ve üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler vb. insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir.⁴⁵

Kültür ve toplum yan yanadır. Ancak toplumların birbirlerinden farklı olması, sahip oldukları farklı yapılar, kültürler ve sistemler nedeniyledir.⁴⁶ Kültür öğrenme yolu ile bireylerin birbirlerine aktardıkları bir geçiştir. Aynı zamanda kültür, geleneklerde varlığını sürdürür. Kültürün sürekli olması, insanın gruptan öğrenebilmesi becerisine dayanır. Kültür öğrenilen hareket ve tavidir.⁴⁷

Başaran kültürün niteliklerini;

- Kültür, insanın bilişsel, duygusal ve devinimsel gücü ile doğaya kattığı, eklediği üründür, canlılar içinde sadece insana mahsustur,
- İnsanın var olduğu günden başlar ve insanlar yaşadıkça yaşayacaktır,
- Kişinin değil toplumun malıdır,
- Kuşaktan kuşağa öğrenilerek aktarılan ortak yaşam biçimidir,
- Doğanın karşılayamadığı insan gereksinimlerini karşılar,
- İnsana, doğal varlıkların verdiğiinden daha yüksek doyum sağlar,
- İnsanın doğayı kullanma, denetleme, değiştirme gücünü ve doğal çevresine egemenliğini gösterir,

⁴³ **Güven Murat, Banu Açıkgöz**, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007, s. 2.

⁴⁴ **İlhan Erdoğan**, İşletmelerde Davranış, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 4. Baskı, 1994, s. 128.

⁴⁵ **Köse-Tetik, Ercan**, a.g.m., s. 219.

⁴⁶ **Köse-Tetik, Ercan**, a.g.m., s. 220.

⁴⁷ **Köse-Tetik, Ercan**, a.g.m., s. 221.

- Toplumun üyelerini bütünleştirir,
- Sürekli değişir ve gelişir,
- Davranıştan soyutlanmıştır,
- Değer ve normlardan oluşur,
- İnsan kişiliğini oluşturan özelliklerin kaynağıdır,
- Dünyanın yarısı doğal varlıklar ise öbür yarısı da kültürel değerlerdir, olarak sıralamıştır.⁴⁸

Dönmezer ise kültürün başlıca özelliklerini;

- Kültür bir toplumu diğerlerinden ayırmak için bir tür “alameti farika” (marka)dır,
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır,
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır,
- Kültür dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir,
- Kültür öğrenilmiş davranışlardan oluşur,
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir,
- Kültür değişebilir,
- Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kültür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür, olarak sıralamıştır.⁴⁹

Kültür toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilmekle birlikte, toplumdan topluma farklılık gösterir. Kültürel yapılar toplumları birbirinden ayırır. Her bir toplum kendi adetlerini, geleneklerini, değerlerini ve kültürünü oluşturur. Örgütler toplum içinde yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemlerdir. Bir başka ifade şekliyle örgütler toplumdan girdiler alan, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine özgü kültürleri bulunan açık sistemlerdir.⁵⁰

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan her örgüt, bu amaçlarını gerçekleştirmek için takım ruhuna, işbirliğine ve paylaşılan ortak değerlere yani kısaca ifade etmek gerekirse kültüre ihtiyaç duyar.⁵¹

⁴⁸ **Başaran**, Örgütsel Davranış, s. 294-295.

⁴⁹ **Sulhi Dönmezer**, Toplumbilim, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 11. Baskı, 1994, s.106.

⁵⁰ **Vehbi Çelik**, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 2, Haziran 1993, s.135.

⁵¹ **Bakan-Büyükbeşe, Bedestenci**, a.g.m., s. 1.

Bir işletme ve onun yöneticisi için ise kültür, örgütün çalışma biçimini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan toplulukları tarafından oluşturulan değerler, inançlar, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tümüdür.⁵²

1.2.1. Kültür Çeşitleri

Kültürün genellik derecesine, kültür öğelerinin birleşimine, kültürün oluşum biçimine, toplumların bölgesel durumlarına, üretilen mal ve hizmetlerin kullanım amaçlarına, hatta toplumun fertlerinin ekonomik durumlarına göre olmak üzere çok çeşitli ölçütlere göre yapılmış kültür sınıflamaları mevcuttur.⁵³ Kültür çeşitlerinden özellikle konumuz açısından önemli olan bazılarını aşağıda değinilmektedir.

1.2.1.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Kültürün genellik derecesine göre yapılmış olan bu ayrıma göre genel kültür, bir toplumun yada ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Bir ülkenin kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkede veya toplumda hakim olan inançlar, değerler, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçacıklardır.⁵⁴ Genel kültür içinde yer alan, genel kültürün bazı özelliklerini taşıyan, kendine özgü değerleri ve yaşama biçimleri olan kültürler ise alt kültür olarak adlandırılır.

Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge yada milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde bulundukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir.⁵⁵ Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için, sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gerekmektedir.

⁵² Erdoğan, a.g.e., s. 121.

⁵³ Erdoğan, a.g.e., s. 122.

⁵⁴ Erdoğan, a.g.e., s. 122.

⁵⁵ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 223.

1.2.1.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Maddi kültür, insanların hayatlarını sürdürebilmek için meydana getirdikleri maddi öğelerin tümüdür. Bu bağlamda binalar, köprüler, aletler, barajlar, fabrikalar ve daha pek çok şey maddi kültürü oluşturan parçalardır.⁵⁶

Manevi kültür, insanlar tarafından meydana getirilen manevi öğelerin tümüdür. Gelenekler, örfler, inançlar, adetler sayılabilecek başlıca manevi kültür öğeleridir.⁵⁷ Manevi kültürü oluşturan manevi değerler soyut nitelik taşımaktadır. Bunların oluşturulmasında din, hukuk, evlilik ve eğitim kurumlarının büyük katkısı vardır. Din, inanç, tutumlar, değerler, kurallar, örgütsel yapılanmalar, hukuk, örf ve adetler, politik hayat ve daha pek çok soyut olgu manevi kültür öğelerine verilebilecek örnekler arasındadır.

1.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Son yıllarda, örgüt ve yönetim bağlamında en çok üzerinde durulan konulardan birisi örgütlerin kültürel yönüdür. Özellikle 1980’li yılların başından itibaren kültür ve bununla ilgili diğer kavramlara olan ilgide bir artış meydana geldiği görülmektedir. Örgüt ve örgütsel yaşam ile ilgili birçok çalışmada kültürle ilgili noktalar vurgulanmakta, örgüt kültürü ile örgütün başarısı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Örgütleri içinde bulundukları toplumun kültüründen bağımsız olarak düşünmek de çok zordur. Çünkü bir toplumun sahip olduğu kültürel değerler ve özellikler, örgüt, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışını etkilediği gibi, yönetim biçimini, yönetim süreç ve uygulamalarını da etkilemektedir. Bir örgütü meydana getiren insanlar, sahip oldukları kültürü de o örgüte getirmektedirler. Dolayısı ile örgütler, hem içinde bulundukları toplumun kültüründen etkilenmekte hem de kendi içindeki bireyler vasıtası ile toplumun kültürünü etkilemektedir.⁵⁸

Kurum kültürünün temelinde de toplum kültürü bulunur. Kurum soyut bir kavram olduğundan, bir kurumun kültürü olamaz. Kuruma içinde çalışan insanlar

⁵⁶ Güney, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, s. 152.

⁵⁷ Güney, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, s. 153.

⁵⁸ Kürşad Yılmaz-Ebru Oğuz, “Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:38, Sayı:1, 2005, s. 107.

somutluk kazandırır. Dolayısıyla da bir kurumun kültürünü, o kurumun içinde çalışan insanların kültürü belirler.⁵⁹

Dış görünüş özellikleri bakımından aşağı yukarı birbirine benzeyen insanları sahip oldukları değerler ve kültür yapısı birbirinden ayırdığı gibi, örgütlerde sahip oldukları kültürel özellikleri, yapıları ve değerleri itibariyle birbirinden ayrılmaktadır. Bu farklılığı bir bütün olarak ifade eden kavram “örgüt kültürü” kavramıdır. Bu aynı zamanda örgütlerin kimliğini meydana getirmektedir.⁶⁰

Günümüzde örgütlerin rekabet gücünü sağlama ve arttırmalarında sahip oldukları en önemli değer olarak çalışanlar kabul edilmektedir. Çalışanların örgütün rekabet gücünü arttıracak davranışlar göstermeleri örgüt ile bütünleştirilmelerine ve örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmek için motive edilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak anlayış ve değer yargılarının gelişmesine ve yerleşmesine bağlıdır ki buna “kültür” denilir.⁶¹

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden farklı kılan, örgütsel verimliliği etkileyen, personelin örgüt içindeki davranışlarını yönlendiren dinamik bir özellik gösterir. Bu bağlamda örgüt kültürü, son yıllarda örgüt ve yönetim ile ilgili araştırmalarda üzerinde durulan güncel konulardandır.⁶²

Örgüt kültürü konusunda özellikle 1980 lerin başından itibaren çok sayıda araştırma yapılmaya başlanmasında, bu yıllarda Japon firmalarının Amerikan firmalarına karşı elde ettikleri ekonomik başarıların önemli rolü olmuştur. Bu başarıların ardındaki nedenlerin başında, Japon iş gücünün yüksek motivasyonu, öz değerler, inançlar ve varsayımlar setinin yüksek olması gelmektedir. Öbür taraftan küreselleşmenin etkisiyle firmaların dünya çapındaki yatırım ve ticaretlerinin

⁵⁹ **Murat Kayalar, N. Metin Özmutaf**, “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetmel Tutumları Arasındaki İlişkililik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 3, 2007, s. 164.

⁶⁰ **Güler Tozkoparan-Türker Susmuş**, “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2001, s. 203.

⁶¹ **Bakan-Büyükbeşe, Bedestenci**, a.g.m., s. 2.

⁶² **Bayram Gökteş-Gökçe Aslan, Filiz Aslantekin, Ramazan Erdem**, "Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği ", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.8, S.3, 2005, s.353.

artması, örgüt kültürü çalışmalarının 1990 larda daha da önem kazanmasını sağlamıştır.⁶³

Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji (kültürel antropolojinin bir alt dalı) kökenli kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüştürülerek yönetim literatürüne dahil edilmesinde, Deal ve Kennedy (1982)'nin "Kurum Kültürü" (Corporate Culture), Peters ve Watermann (1982)'in "Mükemmeli Arayış" (In Search of Excellence), William Ouchi (1981)'in "Teori Z" adlı kitaplarının önemli rolü olmuştur.⁶⁴

Aşağıda örgüt kültürüne ilişkin yapılmış bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

Örgütler için kültür kelime anlamı olarak; örgütün çalışma biçimini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, değerler, inançlar, örfler, adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tümünü ifade eder. Bir örgütün kültürünü içinde bulunduğu toplumdan çok yaptığı işin niteliği belirler.⁶⁵ Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren değerler, normlar, davranışlar ve inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir.⁶⁶

Smircih'e göre; " Kültür çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar olarak algılanabilir. İlk olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar. Üçüncü olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Ve dördüncü olarak, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işler."⁶⁷

Schein'e göre örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği, oluşturduğu, geçerli sayılabilecek derecede iyi

⁶³ **Erol Eren-Lütfihak Alpkın, Ercan Ergün**, "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklama Düzeylerinin Performansa Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s.56.

⁶⁴ **Terzi**, a.g.e., s. 20.

⁶⁵ **M.İlker Haktankaçmaz**, "Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü", Türk İdare Dergisi, Sayı 439, Haziran 2003, s. 140.

⁶⁶ **Köse-Tetik, Ercan**, a.g.m., s. 219.

⁶⁷ "**L. Smircich**, Organizational Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, 28: 339-358, s. 345", Aktaran Aslı Yağmurlu, "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 52, Sayı: 1, 1997, s.721.

işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilbilecek paylaşılan temel tavırlar örüntüsüdür.⁶⁸

Örgüt kültürü; örgütün çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışma ve kültürel şebekesine yönelik olarak geliştirilmiş değerler, inançlar ve kavramlar ile, bunları taşıyan, ileten sembol ve söylentiler toplamından meydana gelir.⁶⁹

Wagner ve Hollenbeck örgüt kültürünü “Örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış algılar ve tutumlar” olarak tanımlamıştır.⁷⁰

Örgütler farklı kültürel özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, mesleksi ve görevsel norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, birlikte bir grup oluşturmanın tabii bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ancak, kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşmuş olan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, tutum, değer, düşünce biçimi ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir.⁷¹

Toplumsal kültür gibi örgüt kültürü de pek çok soyut şeyden meydana gelir. Örgüt kültürünün, örgütlerin arkasındaki görünmeyen gizli bir güç olduğu ve örgütü birleştiren, onu bir arada tutan bir yapıstırıcı görevi üstlendiği öne sürülebilir. Bilindiği gibi örgüt ve yönetim çalışmalarının odaklandığı ana nokta, örgütler için en uygun yapıyı bulmaktır. Verimlilik ve etkinliğe ulaşmak üzere çeşitli örgüt yapıları denenmiştir. Denenen bu yapılar örgüt için ancak maddesel bir temel oluşturabilmiştir. Bu ise örgütsel başarı için yeterli değildir. Örgütsel başarı da, sosyal mekanizmaların da önemli ölçüde pay sahibi olduğu unutulmamalıdır. İşte örgüt kültürü bu sosyal mekanizmaların toplamıdır.⁷²

⁶⁸ “**Edgar H. Schein**, Coming to A New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25/2: 3-16, 1984, s. 3.”, Aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.e., s. 22.

⁶⁹ **Muharrem Varol**, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: XLIV, No.1., s. 197.

⁷⁰ “**A. John Wagner-J. R. Hollenbeck**, Management of Organizational Behavior, Newjersey: Prentice Hall Inc., 1995, s. 601.”, Aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.e., s. 24.

⁷¹ **Erol Eren**, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6.Baskı, 2000, s. 119.

⁷² **Aslı Yağmurlu**, “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 52, Sayı: 1, 1997, s.720.

Örgüt kültürü, örgütlerde, örgüt üyelerine ortak bir misyon, ortak bir vizyon, ortak bir dil, ortak bir ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların örgütteki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren, işletmenin yönetim anlayışını kapsayan iç bağlılık çerçevesinde, işletmenin politika, strateji ve amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan değerler bütünüdür.⁷³

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile olan ilişki ve faaliyetleri, başka bir ifade ile örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgüt üyelerince kabul edilmiş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip değerler, tutumlar, davranışlar ve normların toplamıdır.⁷⁴

Genel olarak bir tanımlama yapmak gerekirse örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan temel saygıtlılar, değerler, semboller ve uygulamalardır.⁷⁵

Örgüt kültürünü açıklayan daha pek çok tanım bulunmakla beraber, yapılan tanımlar arasında belirli farklılıklar olduğu gibi, bazı ortak özelliklerin bulunduğu da görülmektedir. Bu ortak özelliklerin birincisi; örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendiği veya istenmediğine ilişkin paylaştıkları ortak değerleri mevcuttur. İkinci ortak özellik; örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Yani değerlerin yazılı bir şekilde bulunmayıp, çalışanların kendilerinin geliştirmiş oldukları fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise; bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt çalışanlarının birbirleriyle kurdukları etkileşim ile öğrenilirler. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, belirli bir kimsenin yapmış olduğu bir davranış, kuşaktan kuşağa, bir efsane olarak geçer. Çalışanlar böylelikle örgütün değerlerini öğrenirler.⁷⁶

⁷³ **Yavuz Demirel-Himmet Karadal**, "Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, S.3, 2007, s. 255-256.

⁷⁴ **Bakan-Büyükbese, Bedestenci**, a.g.m., s. 20.

⁷⁵ **Pervin Bilir-Ünal Ay, Tuğba Çelik Gürbüz**, "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü", SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, 2003, s.119.

⁷⁶ **Enver Özkalp-Çiğdem Kirel**, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğt. Sağ. ve Bil. Araşt. Çalışm. Vakfı Yay., No:111, Etam Matbaası, s. 142-143.

Yapılmış olan tanımlara bakıldığında örgüt kültürünü, paylaşılmış değerler ve normlar ile bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğunu söylemek mümkündür.⁷⁷

Bir bütün olarak örgütleri çevreleyen, yazılı bir şekli olmadığı halde, çalışanlar arasında manevi bir şekilde oluşan ve kabul gören bu inanç ve değerler bağı, nesilden nesile aktararak örgüt içinde yerleşik bir kültür halini alır. Örgütler dış çevrede sahip oldukları bu kültür ile tanınırlar. Bu anlamda örgüt kültürü bir örgütün yaşam bütünlüğünün ayrılmaz bir parçasıdır.⁷⁸

Her örgüt bir kültür üretir. Örgütler üretmiş oldukları kültürle, dünyayı algılama biçimlerini ve varlık gerekçeleri olan amaçlarını gerçekleştirmek için yapacakları işleri yapma biçimlerini tespit ederler.⁷⁹ Örgütler faaliyet gösterdikleri toplumsal kültürel ortam içerisinde bir alt sistem özelliği gösterirler. Örgütün kuruluş amacı, faaliyet alanı, kurucuların hedefleri, çalışanların sahip olduğu özellikler vb. faktörler örgüte ait kültürel kimliğin oluşmasına etki ederler. Örgüt içinde oluşan bu kültürel özellik, kurumu diğer kurumlardan ayırır. Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün amaçlarına hizmet edebileceği gibi, tam tersine, personelin motivasyonunu bozucu, örgütsel verimliliği azaltıcı yönde etkide de bulunabilir.⁸⁰

Örgüt kültürü, son yıllarda organizasyonlardaki değişime belirleyici etkisi olduğu öne sürülen kavramların başında gelmektedir. Gücün kullanımı açısından kültürün örgütlerde karar yapıcılarının elinde önemli bir silah olduğu iddia edilmektedir. Örgüt yöneticilerinin, yönetim hakkını kurumsallaştırarak yasal zemine oturtma ve diğerleri tarafından kolayca kabulünü sağlamak için kültürün ikna edici normlar, davranışlar ve değerler sistemine ihtiyaç vardır.⁸¹

Kültür, çalışma ortamını çevreleyen ve örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirerek yapılan işi daha anlamlı hale getiren özellikler taşımaktadır. Örgütlerin sahip oldukları kültür özelliklerinin değişen çevre koşulları ile uyumlu olması ve

⁷⁷ Terzi, a.g.e., s. 24.

⁷⁸ Tozkoparan-Susmuş, a.g.m., s. 205.

⁷⁹ Ali Rıza Terzi, "Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algıları", Milli Eğitim Dergisi, Sayı 176, Güz 2007, s. 99.

⁸⁰ Göktaş-Aslan, Aslantekin, Erdem, a.g.m., s. 352.

⁸¹ Hasanoglu, a.g.m., s.43.

personelin başarı kriterleriyle çatışmaması, kültürün örgüt başarısını artırma görevini daha da etkili bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olur.⁸²

Anlaşılmaktadır ki, örgüt yalnızca kendi içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değil aynı zamanda faaliyette bulunduğu çevre ile sürekli bir etkileşim içinde olan açık bir sistemdir. Bu sürekli etkileşim, örgüte katılan kişilerin beraberlerinde farklı kültürleri ve sahip oldukları değerleri de örgüte getirmeleri sonucu örgütsel kültürün oluşumuna katkı sağlamaktadır.⁸³ Bir örgütte mevcut bulunan kültür, formal yapı ile karşılıklı ilişki içinde olarak normlar üretip, inanç, değer ve alışkanlıklar sistemi geliştirir. Bu şekilde örgüt çalışanların nasıl davranmaları ve ne yapmaları gerektiği anlayışını geliştirir.⁸⁴

Örgütsel kültür, bazı örgütlerde tümleşik, açık, seçik, güçlü olmayabilirken, bazılarında da örgütün sınırlarını aşarak topluma uzanacak kadar güçlü olabilmektedir. Örgütsel kültür güçsüz ve bulanık olduğunda işlevini yerine getirmede zorlanarak, örgütte bir takım sorunlara yol açabilir.⁸⁵

Diğer taraftan örgüt kültürünü tek başına bütün sorunları yok eden sihirli bir değnek olarak görmekte son derece yanlıştır. Örgüt kültürünün işletmeleri başarıya götürebilmesi için öncelikli olarak örgüt stratejilerinin kültür ile uyumlaştırılmış olması gerekmektedir. Örgüt personelinin çeşitli örgütsel süreçlere katılımını ve örgüte bağlanmasını sağlamış kültürler aynı zamanda güçlü kültürler olarak adlandırılmaktadır. Ancak, örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemeyi başarmış güçlü kültürler tek başlarına örgütsel başarıyı sağlamaya yetmemektedir. Güçlü kültürlerin değerlere, davranışlara ve inançlara doğru yönü göstermesi halinde, örgütü başarıya götüren pozitif kültür kavramıyla karşılaşılmaktadır.⁸⁶

⁸² **Haktankaçmaz**, a.g.m., s. 139.

⁸³ **Kenan Ören-Bilal Erdem, Metin Kaplan**, "Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi", Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2005, s. 3.

⁸⁴ **Muhsin Halis**, "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No: 5, 2003, s. 111.

⁸⁵ **Başaran**, Örgütsel Davranış, s. 297.

⁸⁶ **Güven Murat, Banu Açıkgöz**, "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007, s. 2.

Yukarıda verilmiş olan örgüt kültürü tanımlamalarında da görüldüğü gibi, yapılan tanımlamalarda genellikle değerler, normlar, semboller, davranışlar, duygular, sayıltılar, inançlar, törenler, gibi kavramlar kullanılmaktadır. Kullanılan bu kavramlar bizi aynı zamanda örgüt kültürünün unsurlarına götürmektedir.⁸⁷

1.3.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları, genel anlamda her örgütte benzerlik gösterir. Ancak örgütten örgüte, kültürden kültüre uygulanış ve anlayış bakımından farklılıklar görülebilir. Bireyleri bir arada tutan örgütsel kültür unsurlarının açıklanması örgüt kültürü ile onun önem ve işlevini anlamayı kolaylaştırır.⁸⁸ Örgütsel kültür yaşayan bir varlık gibi düşünülmelidir. Örgütsel kültürün devamlılığının sağlanabilmesi onu oluşturan unsurların örgüt içerisinde yaşatılıyor olmasına bağlıdır. Bu unsurlar canlı tutulduğu sürece örgütsel kültürün devamlılığından söz edilebilir.⁸⁹

Örgüt kültürünü oluşturan unsurları, kültürün esas unsurları ve kültürün ifade şekilleri biçiminde bir ayırıma tabi tutmak daha geniş bir değerlendirme olanağı sağlayabilir. Bu bağlamda örgütsel kültürün esas unsurları değerler, inançlar ve normlar olarak, kültürün ifade şekilleri de diğer bir ifade ile görülebilen yüzü de ritüeller, törenler, hikayeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak ifade edilebilir.⁹⁰

1.3.1.1. Örgüt Kültürünün Esas Unsurları

Örgüt kültürünün esas unsurları değerler, inançlar ve normlar olarak üç başlık altında incelenebilir.

⁸⁷ Yılmaz-Oğuz, a.g.m., s. 109.

⁸⁸ Bilal Yıldırım, “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 13, Mayıs 2005, s. 222.

⁸⁹ Kenan Ören-Bilal Erdem, Metin Kaplan, “Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2005, s. 6.

⁹⁰ Terzi, a.g.e., s. 42.

1.3.1.1.1. Değerler

Değerler, örgüt kültürünün altında yatan inanç ve moral ilkeleri olup, örgüt içindeki kurallar ve davranış standartlarının anlam kazanmasını sağlarlar.⁹¹

Paylaşılan idealler olan örgütsel değerler, örgütsel davranışların seçiminde yol göstericidirler. Yönetimin, temel değerleri örgütün tabanına kadar yayması ve bunları değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için sürekli gözden geçirerek yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.⁹²

Bireylerin düşünce, davranış, tutum ve eserlerinden birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir unsuru olan değerler, örgütler için de aynı işlevi taşımaktadır. Kabul edilen, yaşanan ve yaşatılması için gayret gösterilen örgütsel değerler, örgüt üyelerinin bir bütünlük içinde amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Değerler bir örgütte nelerin istendiğini ve nelerin istenmediğini belirleyen ölçütlerdir.⁹³

Değerler paylaşılmış kavramlardır ve iş görenlerin başarısını belirlemede sık olarak başvurulmuş bir ölçüttür. Paylaşılan değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyici unsurdur.⁹⁴

Örgüt kültürünün payandasını oluşturan temel değerler herkese, birlikte çalışma sonucu varacakları hedefleri göstermekte, o hedeflere varmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarmakta ve çalışanlara günlük davranışlarında ve kararlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri göstermektedir.⁹⁵

Değerler; örgüt için nelerin önemli ve gerekli olduğunu, bir başka ifade ile örgütün tümü için neyin daha iyi olduğunu ve hangi türden davranışların kabul edileceğini belirler. Değerlerin örgütün bütünü tarafından paylaşılması örgütün etkinliğini artırır.⁹⁶

⁹¹ Eren-Alpkan, Ergün, a.g.m., s. 58.

⁹² Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 229.

⁹³ Yıldırım, a.g.m., s. 224.

⁹⁴ Çelik, a.g.m., s. 139.

⁹⁵ Cem M. Kozlu, Kurumsal Kültür, İstanbul: Bilkent Yayınları, 2. Baskı, 1988, s. 64.

⁹⁶ Geybullayev, Yönetimin Esasları, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No:28, 2002, s. 39.

Örgüt içindeki birimlerin ve örgüt çalışanlarının olayları, tutum ve davranışları değerlendirme de ve yargılama da kabul etmiş oldukları değerler, başarının derecesini belirleyen, başarı standartlarını oluşturan ve örgüt içinde genel kabul gören yargılardır.⁹⁷

Kültürel değerlerin niteliğini belirleyen önemli özellikleri şunlardır;⁹⁸

- Değerler, çok genel ülküler, amaçlar ve umutlardır.
- Değerler, davranışların kaynağıdır, haklılayıcılarıdır ve yargılayıcılarıdır.
- Değerler soyuttur.
- Değerlerin sınırını düzgüler belirler.
- Değerler insanın köklü inançlarıdır.
- Değerler tam olarak gerçekleştirilemez.
- Bazı değerlerin farkında olunulmayabilinir.
- Bazı değerlerin ölçülmesi zordur, değerleri ancak oluşturduğu davranışla ortaya çıkabilir.
- Değerler insanın çevresi ile olan ilişkisini düzenler.
- Değerler seçeneklerin karşılaştırılmasına yararlar.
- Değerler, insanda ömür boyunca yaşantılarla oluşurlar.
- Değerlerin işlevi, insanın gereksinmelerini karşılamaktır.
- Değerler, kişiye, kültüre özgü davranışlar kazandırır.
- Değerler, bireyin kişiliğinin temel belirleyicileridir.

Wiener' e göre örgüt içerisindeki değerler sistemi işlevsel ve seçkin olarak iki şekilde oluşabilir.⁹⁹

İşgörenlerin faaliyetlerini yürütme şekillerini kapsayan işlevsel değerler özellikle amaçlarda ve bu amaçlara odaklanmış işlevler ile uygulama şekillerinde görülür. İşlevsel değerler, işgörenlerin davranışlarına yol gösterici bir özelliğe sahiptirler. Çünkü işlevsel değerler, amaçların başarılması anlamında güçlü vurgular içerdiğinden işgörenin muhtemelen rasyonel biçimde davranmasına yol açar. Bu

⁹⁷ Nesrin Ada, "Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, Aralık 2001, s. 25.

⁹⁸ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 298-299.

⁹⁹ "Yoash Wiener, Forms of Value System: A Fokus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, Academy of Management Review, 13/4:534-545, s. 537", Aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.e., s. 44.

değerler üretimde kalite, yenilik ve müşteri hizmetleri çerçevesinde, kalite işimizdir, müşteri her zaman haklıdır, yeni bir düşünceyi asla öldürme şeklinde ifade edilebilir. Seçkin değerler ise, üstünlük duygusu gibi daha çok güçlü duygular şeklinde ortaya çıkar. Örgütün üyelerine, ürünlerine ve özellikle diğer örgütlerle olan ilişkilerinin önemine ilişkin değerlerdir. Bu değerler, biz en iyisiyiz, biz bir numarayız biçiminde ifade edilebilir.¹⁰⁰

Örgüt çalışanları, paylaştıkları kültürel değerler yoluyla, örgütsel hayatlarını renklendirmeye ve örgütü yaşanacak bir yer haline getirmeye çalışırlar, toplu halde yaşamının bir gereği olarak aynı değer ve normları paylaşmayı isterler.¹⁰¹

Örgüte olumlu katkı sağlayabilecek bazı değerler arasında insana saygı, sahiplenme ve sadakat, yenilikçilik, adalet, örgütsel ihtiyaçları kişisel ihtiyaçların önünde tutma, verimlilik, paylaşma, üretkenlik ve sosyal sorumluluk sayılabilir.¹⁰²

1.3.1.1.2. İnançlar

Örgüt kültürünün temelini, organizasyona katılan bireyler tarafından paylaşılan inançlar oluşturmakta ve bu inançlar bireysel ve örgütsel davranışları birleştiren hikâyeler, özel dil, kurumsal ideoloji, tutumlar ve normlar yoluyla tanımlanabilmektedir.¹⁰³

İnançlar, bireylerin iç dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların oluşturduğu sürekli duygular ağıdır. İnançlar için mantıki bir başlangıç noktası bulmak zor olmakla beraber inançları ortaya çıkartan süreçler, belli bir takım algılama, tanıma ve yargılama süreçleridir.¹⁰⁴

Örgüt kültürünün temel unsurlarından olan inançlar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama biçimlerinin bir göstergesidir. Diğer bir

¹⁰⁰ Terzi, a.g.e., s. 44-45.

¹⁰¹ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 306.

¹⁰² Geybullayev, a.g.e., s. 40.

¹⁰³ “Tierney W.G., Organizational culture in higher education: defining the Essentials. The Journal of Higher Education.1988; 59: 1: 2-21.”, Aktaran Filiz Kantek, “Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2004, s. 24.

¹⁰⁴ Eren, a.g.e., s. 157.

ifade ile inançlar, bireylerin belirli durum, kişi ve nesneler karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadırlar.

1.3.1.1.3. Normlar

Latince de marangoz gönyesi anlamına gelen “norma” sözcüğünden türetilen norm, kural, ölçü anlamındadır. Norm, davranışın kuralı ve ölçütüdür.¹⁰⁵

Normlar örgüt üyelerinin standart davranışlarda bulunmalarını sağlayan kılavuzlardır.¹⁰⁶ Normlar çalışanların davranış biçimlerini belirleyen ve yaptırımsal nitelik taşıyan kurallardır.¹⁰⁷ Başka bir ifade ile normlar, yazılı olmayan informal davranış şekilleridir. Normlar, bir çalışandan neler beklendiğini, nelere inanmasının istendiğini ve hatta neleri giymesi gerektiğini gösterir. Normlar yazılı olarak ifade edilmezler. Ağızdan ağıza dolaşarak yayılırlar ve çalışanların davranışlarında kendilerini gösterirler. Normlar özellikle çalışanların etik davranışları üzerinde çok büyük etkiye sahiptirler.¹⁰⁸

Normun özellikleri şunlardır;¹⁰⁹

- Norm, bir değere ilişkin istemin ve beklentinin alt ve üst sınırını ortaya koyar.
- Norm, bir değere dayalı olarak gösterilen davranışın niteliğini ve niceliğini betimler ve doğrular.
- Norm somuttur, değer ölçü ve ölçünlerini gösterir.
- Norm, çalışanların bir davranışı belli ölçü ve ölçünlerin sınırı içinde yapmalarını sağlar.
- Norm, çalışanın üyesi olduğu örgütçe ve kümece konur ve onaylanır.
- Norm, çalışanın davranışının ona yaraşır biçimde yapılmasını sağlar.
- Norm, yazılmış yada yazılmamış olabilir.
- Normun kaynağı ilgili olduğu değerdir.
- Norm, örgütsel bir denetim aracıdır.

¹⁰⁵ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 303.

¹⁰⁶ Haktankaçmaz, a.g.m., s. 142.

¹⁰⁷ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 231.

¹⁰⁸ Geybullayev, a.g.e., s. 40.

¹⁰⁹ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 303-304.

- Norm, her davranış için konulmaz, ancak örgüt ve küme için önemli davranışlar için konulur.
- Normlar, zamanla oluşur ve normların sürekli geliştirilmesi gerekir.

Bir örgüt çalışanın, kendisi için koymuş olduğu normlar örgütü temsil etmez. Ancak örgüt tarafından konulmuş olan normlar, çalışan tarafından benimsenmemiş olsa bile uygulanması zorunludur.¹¹⁰

1.3.1.2. Kültürün İfade Şekilleri

Bunlar örgütlerin insanlar tarafından açık bir şekilde görülebilen, hissedilen ve duyulan yönleridir.¹¹¹

Örgüt kültürünün ifade şekilleri Ritüeller, törenler, kahramanlar, hikayeler, mitler, semboller ve dil olarak yedi başlık altında incelenebilir.

1.3.1.2.1. Ritüeller (Örfler)

Örfler örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında örflere rastlanır. Örneğin, çalışanların terfilerine ilişkin duyurular, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi.¹¹²

Ritüeller, örgüt üyelerine kurumsal kültürü benimsetmeyi ve kurumsal kültürü sürekli kılmayı amaçlar.¹¹³

Örgütlerden ayrılan ve emekli olan personel için düzenlenen veda törenleri, veda yemekleri, örgüte yeni katılan yöneticileri tanıtıcı toplantılar, ödüllendirme toplantıları ritüellere verilebilecek güzel örneklerdir.

1.3.1.2.2. Törenler (Seremoni)

Özel bir olayla ilgili olarak bir araya gelen bir grup için yapılan planlanmış faaliyete tören adı verilir. Bu faaliyetlerde örgütün norm, değer ve amaçlarına başarı

¹¹⁰ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 304.

¹¹¹ Geybullayev, a.g.e., s. 41.

¹¹² Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 230.

¹¹³ Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, 2007, s. 205.

ile hizmet etmiş olan çalışanların bu başarıları dile getirilerek, onlara ödülleri verilir, onlar hakkında saygı ve övgü ile bahsedilerek diğer çalışanlara örnek olmaları sağlanır.¹¹⁴

Nasıl ki ilk okullarda her gün içilen ant, televizyonda her gün izlenen bayrak töreni, camide kılınan namaz bizleri milli ve manevi değerlerimize ve kültürümüze bağlayan önemli etkenler ise, güçlü firma kültürleri de bu tür seremoni ve simgelerle pekiştirilmektedir.¹¹⁵

Törenlerin örgütsel kuralların ve değerlerin benimsenmesine önemli katkıları vardır. Törenler, çalışanların örgütsel amaç ve hedefler etrafında bir araya gelmelerini, örgütsel dayanışma ve bütünleşmeyi sağlayan bir süreçtir. Törenlerin bir başka özelliği de örgütsel yapıda meydana gelen belirsizlikleri ortadan kaldırmayı sağlamasıdır. Törenlerin, örgütteki dayanışma ve bütünleşmeye ilişkin olarak dışarıya mesaj iletme fonksiyonu da vardır.¹¹⁶

Törenler, genel törenler ve özel törenler olarak ikili bir ayırma tabi tutulabilir.

Genel törenler, örgüt içerisinde günlük, haftalık ve belli dönemlerde kurallara uygun bir şekilde yapılan planlı gösterilerdir. Örgüt çalışanlarının duygulanmalarını sağlamak amacı ile özenli, düzenli ve dramatik etkinlikler yapılır. Genel törenlere örnek olarak bayrak ve sancak törenleri, kuruluş ve özel günlere ilişkin kutlamalar verilebilir.¹¹⁷

Özel törenler ise, bir örgüt çalışanının veya birçok örgüt çalışanının başarılarını ödüllendirmek, örgüte katılım veya ayrılışını kutlamak, örgütsel ve toplumsal bir konum kazandırmak amacıyla yapılan toplumsal etkinliklerdir. Madalya, rozet, yıldız takma törenleri; ödül, flama, belge verme törenleri; eğitime ya da özel bir toplantıya başlama veya bitirme törenleri özel törenlere verilebilecek örneklerdir.¹¹⁸

¹¹⁴ Eren, a.g.e., s. 122.

¹¹⁵ Kozlu, a.g.e., s. 68.

¹¹⁶ Güney, Yönetim ve Organizasyon, s.205.

¹¹⁷ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 298.

¹¹⁸ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 298.

1.3.1.2.3. Kahramanlar

Örgüt içerisinde mevcut durumda ve geçmişte başarılar göstermiş, başarısını kanıtlamış, ideal nitelikleri taşıyan, diğer örgüt üyelerine model oluşturan ve kurumsal değerlerin yerleşmesini sağlayan kişiler kahraman olarak değerlendirilir.¹¹⁹

Başarılı olmuş pek çok örgütün kahramanları vardır. Kahraman halen hayatta olan ve örgütte bulunan bir kişi olabileceği gibi, geçmişte yaşamış ve örgütün gelişmesine katkıda bulunmuş bir kişide olabilir.¹²⁰

Kahramanlar, örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değer ve inançların sembolleri, kendi kişiliklerinde bu değer ve inançları yansıtan modelleri ya da temsilcileridir. Kahramanların bazıları çalışanları motive etmenin bir sembolü iken, bazıları da müşteriye verilen önemin bir sembolü olabilmektedir.¹²¹

Kahramanlar, örgüt kültürünün oluşumunda ve köklenerek güçlenmesinde etkili ve gerekli olan bir unsurdur. Örgüt üyeleri bakımından kahramanlar, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir.¹²²

Örgütsel kahramanlar ulaşılmayan kişilikler değildir. Bu nedenle her örgüt çalışanı onların pozisyonuna gelebilmek için çaba gösterir. Sonuçta örgütsel ilerleme ve gelişme sağlanmış olur.¹²³

Bir müessesenin başarı ve sürekliliğini sağlamada kurucusu tarafından yapılabilecek en etkin şey kalıcı, sağlam, yenilik ve büyümeye açık ancak temel değerlerden taviz vermeyen bir firma kültürü oluşturmak ve yerleştirmektir. Temel değer ve inançlar nasıl firma kültürünün özünü oluşturuyorsa, kahraman ve liderlerde bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak, o kültürün gücünü temsil ederler.¹²⁴

¹¹⁹ Ada, a.g.m., s. 25.

¹²⁰ Zeyyat Hatiboğlu, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1993, s. 215.

¹²¹ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 229.

¹²² Eren, a.g.e., s. 121.

¹²³ Güney, Yönetim ve Organizasyon, s.206.

¹²⁴ Kozlu, a.g.e., s. 67.

1.3.1.2.4. Hikayeler

Hikayeler, örgütün geçmişine yönelik olayları aktaran ve örgüt kültürü açısından önem taşıyan kültür taşıyıcılarıdır. Bunlar örgütün geçmişi ile şimdiki durumu arasında bir köprü vazifesi görürler. Hikayeler genellikle örgütün kurucularına, kahramanlarına, örgüt içinde başarı göstermiş en başarılılarına ve ünlülerine ilişkindir.¹²⁵

Kahramanların örgütün amaç, norm, değer ve standartlarına nasıl hizmet ettiklerini, davranışları ile nasıl bir ahlaksal model oluşturduklarını anlatan hikayeler örgüt kültürünün yerleşmesine etki eden önemli bir araç ve örgüt çalışanlarının davranışlarını düzenlemesi, bir takım alışkanlıklar edinmeleri bakımından da önemli bir rehberdir. Geçmişte yaşanmış gerçek olaylara dayalı olan hikayeler, zaman zaman tekrarlanır ve üyelerce benimsenerek paylaşılır. Kahramanların yaşamış olduğu olaylar anlatılırken, başarılarından söz edilirken, onları başarıya götüren davranışları ve bu davranışların altında yatan değer, inanç, sosyal ve ahlaki normlar vurgulanır. Böylece özellikle örgüte yeni katılmış olan üyelerin davranışlarında rehber edinecekleri örgüt kültürü aşılanmış olur.¹²⁶

Başarılı olmuş şirketlerin pek çoğunda karşılaşılan hikayeler ve efsaneler firmaları yıllık bütçeler, blanço analizleri ve betondan binalar olmanın ötesine götürmekte, onlara can ve kan vererek kişilik kazandırmaktadır.¹²⁷

Hikaye ve masallar, örgütsel kültürün yerleşmesine ve yayılmasına katkı sağlayan önemli unsurlardır. Örgütün kahraman ve sembollerini canlandırarak örgütsel kültür hakkında önemli ip uçları verirler.¹²⁸

Tam gerçekliği olsun veya olmasın hikayelerin firmanın genel üslubunu vurgulayan, temel değerleri yayıcı ve yeni kuşaklara yol gösterici bir özelliği söz konusudur.¹²⁹

¹²⁵ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 230.

¹²⁶ Eren, a.g.e., s. 121.

¹²⁷ Kozlu, a.g.e., s. 63.

¹²⁸ Münevver Ölçüm Çetin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004, s. 44.

¹²⁹ Kozlu, a.g.e., s. 73.

1.3.1.2.5. Mitler (Söylence)

Söylence, örgütün başarılarına, çalışanların kahramanlıklarına yönelik öyküler, övgüler ve benzerleri çalışanların hayallerinde örgütün ve örgüte üye olmanın onurunu, üstünlüğünü yaratmak için uydurulur. Bu söylencelerin bazıları örgütün geçmişine ilişkindir, bazıları efsane, bazıları da masal türündendir. Bazı söylenceler ise örgütün ve örgüt çalışanlarının üstünlüğünü gösteren mecaz ya da slogan şeklindedir.¹³⁰

Slogan, kültürün kabul edilerek benimsendiğini, örgüt çalışanlarının bunu her zaman ve gerektiği her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de rakip örgütlere veren bir araçtır. Bir kelime, cümle veya satır şeklinde olan slogan, benimsenmiş olan kültürün bir parçası olması sebebi ile çalışanlar için özel bir anlam ifade eder ve onların enerjilerini olumlu yönde harekete geçirir.¹³¹

Mitlerin, örgüt çalışanlarını yaratıcı olmaya yönelten, çalışanlarda güven duygusu oluşturan, onları girişimlerde bulunmaya sevk eden ve bu aşamada akla gelebilecek şüphelerin giderilmesine yardım eden fonksiyonları vardır.¹³²

1.3.1.2.6. Semboller

Güçlü örgüt kültürüne sahip kuruluşlarda çalışanların ve örgüte yeni katılan üyelerin çalışma ve faaliyetlerine ışık tutacak, onlara güç verecek bazı işaret ve semboller kullanılır. Bu sembol veya semboller sayesinde örgüt üyelerinin rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, örgüt üyelerinin birbirlerini tanıyarak yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine aracılık eder. Yakalara takılan rozetler, üniformalar, duvara asılı anlamlı tablolar, afişler ve daha pek çok sembol, yukarıda belirtilen durumların oluşmasında önemli bir etkindir.¹³³ Semboller örgüt kültürünün açık göstergeleridir. Bunlar bir örgütteki logo, slogan, maskot ve amblemlerdir.¹³⁴

¹³⁰ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 298.

¹³¹ Eren, a.g.e., s. 121.

¹³² Güney, Yönetim ve Organizasyon, s.207.

¹³³ Eren, a.g.e., s.120-121.

¹³⁴ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 230.

Örgüt çalışanlarının çoğunluğunun belli bir anlam yüklediği nesneler, etkinlikler ve mecazlar olan örgütsel semboller, örgütsel kültürün değerlerini güçlendirmeyi, normları haklı göstermeyi ve çalışanları duyguları yoluyla örgüte bağlamayı amaçlar.¹³⁵

Giyilen kıyafetler, işe giriş ve çıkışlarda yapılan selamlaşmalar, yemekler, bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar, rozet ve flamalar, örgütlerde yer alan sembollere ilişkin verilebilecek örneklerdir.¹³⁶

1.3.1.2.7. Dil

Örgütsel kültürü aktaran temel araç dildir. Kültürel açıdan düşünce, duygu ve fikirlerin aktarılacak dayanışmanın, birlik ve beraberliğin sağlanmasında dilin çok önemli bir rolü vardır. Dil örgütsel kültürün temel yansıtıcısıdır. Bu nedenle her örgütün kendine mahsus bir dili vardır denilebilir.¹³⁷

Her örgütte kullanılmakta olan ve o örgüte özgü bir dil mevcuttur. Kullanılan kelimeler yalnızca o örgütte bir anlam ifade eder, dışarıda herhangi bir anlam ifade etmezler. Örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde dil önemli bir araçtır.¹³⁸ Bir örgütte kullanılan dile bakmak sureti ile o örgütün kültürü hakkında fikir sahibi olmak mümkündür. Örneğin, kamu kurumlarındaki konuşma dili ile özel kurumlardaki konuşma dili incelenerek, örgüt kültürünün ne düzeyde olduğu belirlenebilir. Bu konuda verilebilecek en tipik örnek, ülkemizdeki özel bankalar ve devlet bankaları memurlarının birbirleri ile ve müşterileri ile olan konuşma tarzlarıdır.¹³⁹

1.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Oluşuma Etki Eden Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Oluşum sürecinde özellikle örgüt kurucularının önemli bir rolü bulunmaktadır.

¹³⁵ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 298.

¹³⁶ Varol, a.g.m., s. 202.

¹³⁷ Güney, Yönetim ve Organizasyon, s.207.

¹³⁸ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 230.

¹³⁹ Ayla Okay, Kurum Kimliği, Kapital Medya A.Ş., 4. Baskı, 2003, s. 229.

Schein¹⁴⁰ bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir gurubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her kurumun tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir.

- 1) Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahip olur.
- 2) Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- 3) Kurucu grup örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
- 4) Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer çalışanlar işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Schein, örgüt kültürünün, her örgütün karşı karşıya kaldığı iki önemli probleme cevap niteliğinde ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu iki problem, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleridir.

Dışsal adaptasyon, sürekli değişen dışsal çevre ile mücadele etmek için yapılması gerekli şeyleri belirterek şu konulara gönderme yapar.¹⁴¹

- Misyon ve Strateji: Örgüt misyonu tanımlamayı ve bu misyonu devam ettirecek stratejiyi seçmeyi,
- Amaç: Özel amaçların belirlenmesi,
- Araçlar: Amaçların nasıl devam ettirileceğini tespit eden bir örgüt yapısı ve ödül sisteminin seçimini içeren araçlar,
- Ölçüm: Bireysel ve takımsal olarak kendi amaçlarının nasıl iyi bir şekilde başarılabacağını ölçecek kriterleri kurmak.

İçsel entegrasyonun ilişkili olduğu konular ise şunlardır.¹⁴²

- Örgüt üyeleri arasında etkili iş ilişkilerinin kurulması ve korunması,
- Dil ve kavramlar: İletişim yöntemini tanımlama, önemli kavramlar için paylaşılan anlamları geliştirme,

¹⁴⁰ “**Edgar H. Schein**, The Role of The Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics, 1983, s. 16-17.”, Aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.e., s. 25.

¹⁴¹ “**Don Hellriegel-W. Richard Woodmann, John Sloum**, Organizational Behaviour West Publishing, New York, 1995, s. 468.” Aktaran Atılhan Naktiyok, “Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s. 86.

¹⁴² “**Don Hellriegel-W. Richard Woodmann, John Sloum**, Organizational Behaviour West Publishing, New York, 1995, s. 468.” Aktaran Atılhan Naktiyok, a.g.t., s. 86-87.

- Güç ve Statü: Güç ve statü kazanma, koruma ve kaybetme için kurallar belirleme,

- Ödül ve cezalar: Arzulanan davranışları teşvik eden, arzulanmayan davranışları ise cezalandıran bir sistem geliştirme.

Kısaca ifade edilecek olursa, Schein' e göre bir örgütün kültürü, örgüt üyelerinin dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleri ile mücadele etme yolları bulup, geliştirdiklerinde ortaya çıkar.¹⁴³

Cavaleri ve Obloj¹⁴⁴ örgütün kuruluş aşamasında stratejik hedeflerin belirlendiğini ifade ederek, bu aşamayı kültürün oluşumunda “değerlerin seçimi aşaması” olarak adlandırmaktadır. Bu ilk aşamadaki seçimler nasıl başarılı olunacağına dair görüşleri kapsar. Bu aşamada çalışanlar liderin görüşlerini benimsemeyebilir. Yine de kurucular iş görenlerin eylemlerine yön verme gücüne sahiptir. Cavaleri ve Obloj kültürün oluşumundaki ikinci aşamayı ise “başarıdan yana olmak” olarak ifade etmektedirler. Bu aşamada kurucuların fikirlerinin geçerliliği tecrübeyle onaylanmış ve muhtemelen bir çok örgüt üyesi tarafından benimsenmiştir. Değerler ve normlar başarıya ulaşma neticesinde güçlenmiştir. Üçüncü aşama “değerlerin idealize edilme aşaması”dır. Adetler, kahramanlar, argo gibi artifaktların görünüşü daha da kuvvetlenir. Örgütsel argo ve sloganlar örgütün biricikliğinin oluşmasına yardım ederek iletişimde anahtar bir rol oynar. Dördüncü ve son aşama ise “değerlerin dengelenmesi aşaması” olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada örgütsel tarih yaratılarak başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve normlar gittikçe artan bir şekilde doğru kabul edilir ve zaman içerisinde yayılırlar.

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte iş gören olarak gelen insanlarda sahip oldukları norm ve değerleri beraberlerinde o örgüte getirirler. Bu yönden bakıldığı zaman örgütlerin birçok kültürel yapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir.¹⁴⁵ Tüm örgütler içinde bulundukları çevre ile etkileşim halinde olduklarından, çevreninde örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir yeri vardır.

¹⁴³ Naktiyok, a.g.t., s. 87.

¹⁴⁴ “Steven Cavaleri – K. Obloj, Management Systems A Global Perspective, California: Watsworth Publishing Company, 1993, s. 272-276.”, Aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.e., s. 27.

¹⁴⁵ Terzi, a.g.e., s. 28.

Her örgütün kendine özgü, ulusal kültürden farklı bir kültürü olmasına karşın, bu kültür ulusal kültürün etkisi ile şekillenir ve örgüt kültürü ulusal kültürün bir uzantısı olarak, ona aykırı olmayacak biçimde işler.¹⁴⁶

Swales¹⁴⁷ örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve milli kültürün etkili olduğunu belirtmekte ve bunları şu şekilde açıklamaktadır.

1. Kurucuların etkisi: Örgüt kurucuları örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular örgütü hem yaratır hem de onu geleceğe taşırlar. Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonları örgütsel inanç ve geleneklerin özünü teşkil eder.
2. İç çevrenin etkisi: Örgütlerin kendilerine özgü kültürleri örgütün yapısı ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültüre etki eden iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji, kontrol ve bilgi sistemleridir.
3. Dış çevrenin etkisi: Örgütler farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdürürler. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını, becerilerini ve kullanmaları gereken kaynakları belirleyecektir. Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.
4. Yönetim uygulamaları: Örgütün kuruluş aşamasında kurucuların etki büyüktür. Bu etki örgüt büyüyüp geliştikçe azalma eğilimi gösterebilir. Örgütte işlerin yapılış tarzı zamanla uygun olmayan bir şekle dönüşebilir. Örgütün değişen çevresi örgüte yeni sorumluluklar getirir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o anki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır. Bu etki, yöneticilerin örgütsel inançların yeni durumlara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde oluşabilir.

¹⁴⁶ Naktiyok, a.g.t., s. 92.

¹⁴⁷ “Christine Swales, Organization Structures and Processes, Blackwell Business, 1995, s. 288-293.”, Aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.e., s. 30-31.

5. Milli kültürün etkisi: Milli kültür değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, milli kültürün bireye, güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır.

1.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütsel kültürün özellikleri dört ana grupta toplanabilir. Bunlar;

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Yani; kültür örgütün faaliyet konusu, toplum içindeki misyonu, geçmişte başarılı görevlerde bulunmuş ve halen daha görevde bulunan yönetici ve liderlerce empoze edilen davranış ve normlarla ortaya çıkar ve tüm örgüt çalışanlarını etkiler. Böylece çalışanlar inanç, norm, değer ve davranışları öğrenirler ve kazanırlar.
2. Örgüt kültürü grup üyelerince paylaşılr olmalıdır. Yani; örgüt çalışanları, her örgütün kendine has olan ve onu diğer örgütlerden farklı kılan kültürüne saygı duymalı, inanmalı, onu yaşatmak ve geliştirmek için örgüte yeni katılan üyelere davranış ve sözleri ile mesajlar iletmeli, hikayeler ve geçmiş tecrübelerini anlatarak paylaşmalıdır. Böylelikle örgüt kültürü tüm çalışanlarca paylaşılacak ve örgütün tamamına yayılabilecektir.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde bulunmayıp, örgüt çalışanlarının bilinç, hafıza ve düşünce yapılarında inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbirini tamamlayan, anlamlı hale getiren ve birbiri ile ilişkisi olan davranışsal kalıpların önemli bir yeri vardır. Çünkü kültür, inanç ve değerler neticesinde ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünlüğe sahip davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. Örgüt içinde çalışanlarca kullanılan dil, sembol ve hareketler, genellikle

örgüt üyelerinin herhangi bir sorgulamada bulunmadan kabul ettiği ve otomatik olarak gösterdiği ortak davranış kalıplarıdır.¹⁴⁸

1.3.4. Örgüt Kültürünün Faydaları

Örgüt kültürünün bazı temel faydaları şöyle sıralanabilir;¹⁴⁹

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarına ve yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlar.
- Örgüt kültürü, gelecekte örgütte görev yapacak yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt kültürü, örgüt içi iletişimin sağlıklı olmasına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, örgüt içinde oluşabilecek çatışmaları geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltmaya yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, örgütsel kültür öğelerini nesilden nesile aktararak, örgütsel yaşamı sürekli kılar.
- Örgüt kültürü, örgütün bir kimliğini ifade ettiği için örgütün tanınmasını sağlar.

1.3.5. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt yönetimi tarafından verilen kararlar, çalışanlarca örgütsel kültürün değer ve normlarıyla algılanır, yorumlanır, yargılanır ve uygulanır. Örgütte neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu örgütsel kültür gösterir. Örgütü kimliğine kavuşturan örgütsel kültürdür, böylelikle çalışanlarına ve müşterilerine örgütü çekici kılar, örgüt çalışanlarının birçok toplumsal ve duygusal ihtiyaçlarını doyurur. Örgütsel değer ve normlara uygun çalışan davranışları örgütsel kültürce desteklenirken, uygun olmayan davranışlar engellenir. Böylece örgüt

¹⁴⁸ Eren, a.g.e., s.122-123.

¹⁴⁹ Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 191.

çalışanlarının davranışları, kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir.¹⁵⁰ Yani örgüt kültürü, örgüt çalışanları için bir kontrol mekanizması olma işlevine sahiptir.¹⁵¹

Örgüt kültürünün özel işlevleri;

- Çalışanları kültürel değerler yoluyla örgütsel amaçlara inandırmak,
- Çalışanları ortak değerler ve normlar vasıtası ile bütünleştirmek,
- Örgütsel değerlerin yardımıyla çalışanların sorunlarını çözmek ve ihtiyaçlarını karşılamak,
- Çalışanları, paylaştıkları değerler ve normlar eliyle örgüte bağlamak,
- Örgütün yönetsel gücünü kültürel değer ve normlar ile desteklemek,
- Çalışanların görevlerindeki etkililiklerini en üst seviyeye çıkarmada kültürel değer ve normlardan faydalanmak,
- Çalışanların örgüte uyumlarını kültürel değerler ile kolaylaştırmak,
- Örgütün çevresine uyumunu kolaylaştırmak, olarak sıralanabilir.¹⁵²

Örgüt kültürü, kısaca bireyin üyesi olduğu örgüte ve örgütteki görevine uyumunu sağlayan değişim ve eğitim süreci olarak ifade edilen sosyalizasyon sürecinde de son derece önemli bir işleve sahiptir.

Örgütte güçlü bir örgüt kültürünün var olması sosyalizasyon sürecine katkıda bulunarak, mevcut üyeler tarafından kabul edilmiş bulunan değer ve beklentilerin, örgüte yeni katılan üyeler tarafından daha çabuk kazanılmasını sağlar.¹⁵³

Örgütte bulunan bir dizi araç ve gereçler, her gün tekrarlanan eylem, iş ve işlemler örgüt çalışanını, bir araç gibi örgütün bir parçası haline getirir. Örgütte programlanmış bir robot haline gelen insanı yine örgüt kültürü bu durumdan kurtarmaya çalışır.¹⁵⁴

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir role sahiptir. Yani, her örgütün sahip olduğu kültür onu diğer örgütlerden farklı kılar. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Çalışanlar kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. Örgüt

¹⁵⁰ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 306.

¹⁵¹ Özkalp-Kirel, a.g.e., s. 161.

¹⁵² Başaran, Örgütsel Davranış, s. 306.

¹⁵³ Gönül Ülker, "Örgütsel Sosyalizasyon Modelleri", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Bilim ve Eleştiri, Cilt 4, Sayı 6, 2007, s.29.

¹⁵⁴ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 306.

kültürü çalışanların örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlar ve örgüt çalışanları arasındaki birlik, beraberlik ve dayanışmayı artırır.¹⁵⁵

Bir örgüte katılan insanlar kendi düşüncelerini, inanç ve değerlerini de beraberlerinde o örgüte getirmektedirler. Getirilen bu değer ve inançlar kişinin o örgütte başarılı olmasına yardımcı olmada yetersiz kalabilir. Kişi katıldığı bu özel örgütün çalışmalarını nasıl yürüttüğünü öğrenmeye ihtiyaç duyar. Bu ihtiyacın giderilmesinde de yeni çalışana en önemli rehber örgüt kültürüdür.¹⁵⁶

Örgüt kültürünün bir başka işlevi de, örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmasıdır. Örgüt kültürü çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Dolayısı ile güçlü bir kültüre sahip örgütte tutarlılık artmakta, örgüt kültürü kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturarak resmiyetin yerini alan bir rol üstlenmektedir.¹⁵⁷

Yöneticilerde örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını bilerek örgüt kültürünü geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olurlar ise, sıralanmış olan tüm bu işlevler gerçekleşecek ve böylelikle yöneticilerin örgütü yönetmeleri de kolaylaşacaktır.¹⁵⁸

1.3.6. Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi

Örgüt kültürü örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü davranışlar, tutumlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri yani örgütsel hayatı tanzim eder, örgütün geleceğini belirler.¹⁵⁹ Dolayısı ile kültürün, örgütün amaç, plan, strateji, karar ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli bir yeri ve önemi vardır.¹⁶⁰

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Ana hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılmış öncelikle istenen değer tutum ve normların neler olması gerektiği; hangi geleneklerin

¹⁵⁵ Özkalp-Kirel, a.g.e., s. 161.

¹⁵⁶ Haktankaçmaz, a.g.m., s. 144.

¹⁵⁷ Z. Beril Akıncı, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s. 53.

¹⁵⁸ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 306.

¹⁵⁹ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 228.

¹⁶⁰ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 222.

sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre şartlarının etkisi ile uzun bir zaman diliminde olsa da örgüt kültürünün kısmen yada tamamen değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır.¹⁶¹

Örgüt kültürünü yönetmek durumunda olan yöneticiler, öncelikle örgüt kültürünün önemini kavrayarak, örgüt stratejisine, teknolojisine, iş görenlerin beklentilerine uygun; örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimle uyumlu örgütsel kültürü oluşturmali ve gerekli değişimler için de çaba göstermelidir. Örneğin, örgüt üyelerince paylaşılması gereken değer, tutum, norm, inanç ve davranışların neler olması gerektiği, hangi gelenek, sembol ve kahramanların önemli olduğu örgüt yöneticileri veya liderleri tarafından net olarak belirlenmelidir.¹⁶²

Örgütler, belli özellikleri olan bir insan grubunun bir araya gelmesi ile meydana gelen, kendilerine has kültürel özelliklere sahip ve çevreleri ile devamlı bir iletişim içinde olan yapılardır. Özellikle mal ve hizmet üretiminde insan unsurunun ön planda olduğu hizmet işletmelerinde örgüt kültürü daha da önem taşımaktadır. Bu tür işletmelerde insan boyutunun güzel bir şekilde planlanması ve yönetimi ancak işletme için en uygun örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir.¹⁶³

Örgüt kültürü, örgütlerin ayakta kalarak başarılı bir şekilde hayatlarını sürdürebilmelerinde ve ayrıca bireysel ve örgütsel verimliliğin artırılmasında büyük bir öneme sahiptir.¹⁶⁴ Hemen hemen bütün örgütler amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini almak ve katılımlarını sağlamak isterler. Bireylerin mevcut ortama uyum sağlamaları örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli bulunan kültürel özellikleri kabullenen bireyler örgütün ve örgüt yönetiminin beklentilerine pozitif yönde katkıda bulunurlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültürel ortam ile benzer özellikler taşıdığı takdirde üyelerin uyum sorunu en düşük seviyede olacaktır.¹⁶⁵

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir role sahiptir. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun amaç, politika ve

¹⁶¹ **Hasanoğlu**, a.g.m., s.57.

¹⁶² **Kaya**, a.g.m., s. 137.

¹⁶³ **Atila Karahan**, “Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 20, 2008, s. 457.

¹⁶⁴ **Tozkoparan-Susmuş**, a.g.m., s. 205.

¹⁶⁵ **Köse-Tetik, Ercan**, a.g.m., s. 222.

stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, seçilen stratejinin yöneticilerce uygulanmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araçtır.¹⁶⁶

Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmelerinde ve başarılarında bu derece önemli bir role sahip örgüt kültürünün çok iyi anlaşılması ve örgüte yerleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bilinçli olarak oluşturulan yerleşik bir kültür yapısı, çalışanlar tarafından da kabul görüp, desteklendiği takdirde örgüt içinde esneklik, iş birliği ve uyumu geliştirir, iletişimi kolaylaştırır, güven duygusunu geliştirir ve çalışanlar arasındaki bağı güçlendirir. Özellikle son yıllarda başarıları ile gündeme gelen Japon işletmelerinin bu denli başarı göstermelerinde, sahip oldukları güçlü örgüt kültürünün önemli bir payı vardır.¹⁶⁷

Örgüt kültürünün önemini yeterince kavramamış, gerekli olan değerleri vurgulamayan, lider ve kahramanlar yetiştirip onları yüceltmeyen, inançları aşılamayan ve kültürün önemli parçaları olan öykü, seremoni ve efsanelere gerekli önemi vermeyen bir yönetimin firmasını kalıcı bir şekilde dış dünyada rekabet edebilir bir seviyeye getirebilmesi ihtimali mümkün görülmemektedir.¹⁶⁸

1.3.7. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar

1.3.7.1. Verimlilik

Örgütler oluşturmuş oldukları kültür çerçevesinde kendilerine ve dış çevreye bakış açısı geliştirdiklerinden dolayı; verimliliğe etki eden en önemli faktör de, her şeyi içine alan örgüt kültürüdür.¹⁶⁹

Kültürün çok güçlü olduğu bazı kuruluşlarda, çalışanlar kurumun temel amaçlarını bilmekte ve bunları paylaşmakta, birbirlerine bağlı ve uyumlu bir şekilde davranmakta, belirlenen hedeflere doğru şevkle çalışmaktadırlar. Kurumun her seviyesinde kültürün etkileri hissedilmektedir, öyle ki kimlerin terfi ettirileceği, işe ne tip kişilerin alınacağı, karar ve haberleşme sistemlerinin ne şekilde işleyeceği,

¹⁶⁶ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 228.

¹⁶⁷ Tozkoparan-Susmuş, a.g.m., s. 206.

¹⁶⁸ Kozlu, a.g.e., s. 76.

¹⁶⁹ Gürsu Sezen Topaloğlu, “ Örgüt Kültürünün Verimliliğe Etkileri”, Milli Prodüktivite Merkezi Anahtar Gazetesi, Sayı 234, Haziran 2008, s.17.

hatta işte nasıl giyinileceği ve çalışanların iş dışındaki sosyal hayatlarının boyutları bile. Bu açıdan bakıldığında kültürün firmanın başarısını etkileyen en önemli etkenlerden birisi olduğu söylenebilir.¹⁷⁰

Toplum kültüründen etkilenen örgüt kültürü; örgütün havasını değiştirdiği, motivasyon ve iş tatmini sağladığı, insan kaynakları yönetimini düzenlediği ve belli başlı örgütsel davranışları etkilediği için örgütsel verimliliğe yol açar. Sonuç olarak, örgüt kültüründen doğan birtakım değişkenlerin birleşmesi ve etkileşimiyle bazı unsurlar ortaya çıkar ve bu unsurlar örgütsel verimliliğe olumlu/olumsuz yönde etki eder.¹⁷¹

1.3.7.2. Bağlılık

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütün finansal performansına ilişkin ölçütleri etkileyebileceği, bundan dolayı, yöneticilerin bu kavramları iyi anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır.¹⁷²

Kültür, örgüt üyelerini o örgütün amaçlarına bağladığı gibi aynı zamanda üyeleri birbirine bağlar. Eğer kültür bu bağlayıcı, toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıf bir kültür demektir ve bu durumda insanların birbirlerine ve örgüte olan bağlılıkları azalır.¹⁷³

Örgütsel bağlılık, bireyin işi ile bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağlıdır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, bireyin örgüte ve yapmakta olduğu işe bağlanması, örgüt değerlerine inanması ve sadakat göstermesi duygularını kapsayan, bireyin örgüte psikolojik bağına ifade eder.¹⁷⁴

Örgütlerin içinde önemli bir unsur olan örgütsel kültür, organizasyonların başarısına katkı sağlayan soyut varlıklardandır. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri yakın ve uzak çevre unsurlarında meydana gelen hızlı değişim örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Günümüzün hızlı bir şekilde değişen ortamında, örgütlerin ürün ve

¹⁷⁰ Kozlu, a.g.e., s. 73.

¹⁷¹ Topaloğlu, a.g.m., s. 17.

¹⁷² Eren-Alpkan, Ergün, a.g.m., s. 56.

¹⁷³ Eren, a.g.e., s. 120.

¹⁷⁴ Akıncı, a.g.e., s. 57.

hizmetinden yararlanan müşteriler, örgütle ilişkisi olan tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet ve diğer kişi ve kuruluşlar, örgütlerden yeni beklentiler ve taleplerde bulunmaktadır. Bu beklenti ve taleplere cevap olarak etkinliğin, verimliliğin ve yaratıcılığın sağlanarak özel sektör kuruluşları için rekabet fırsatının sağlanması; kamu kuruluşları içinse topluma daha fazla katma değer yaratıp kamu yararını en üst düzeye çıkarmak günümüzde zorunluluk halini almıştır. Bunu sağlayabilmenin yolu da örgüt çalışanlarını örgüt hedeflerine doğru motive etmek, onlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturarak örgüt amaçlarıyla bireyin amaçlarını örtüştüren bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan personelin örgüt amaçlarını daha çok benimseyeceği ve bu amaçlar doğrultusunda gayretlerini daha da yoğunlaştıracağı beklenir. Bu nedenle, örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, yada hangi kültürel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemek yöneticilere etkin örgüt yönetimi konusunda yol gösterecektir.¹⁷⁵

1.3.7.3. Performans

Performans (performance) kelimesi bir işi yada olayı yapmak, yerine getirmek, icra etmek gibi anlamlara gelmektedir.¹⁷⁶

Örgüt kültürü örgütlerin başarı ve performansını, faaliyet gösterdikleri ortama bağlı olarak olumlu ya da olumsuz biçimde etkiler. Örgüt kültürünün örgüt performansını olumlu biçimde etkilemesi için bir örgütün hem dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uyduran hem de iç çevre faktörleriyle uyum içinde olan kültürel özelliklere sahip olması gerekir.¹⁷⁷

Yazarların bir çoğuna göre, yüksek performans sağlamak isteyen yönetici ve liderler, kurumlarının kültürlerini anlamak ve kontrol etmek zorundadırlar. Çünkü kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamak suretiyle çalışanları motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Kaya, a.g.m., s. 121.

¹⁷⁶ Nezih Metin Özmutaf, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Yıl:2007, 42.

¹⁷⁷ Kaya, a.g.m., s. 136.

¹⁷⁸ Ada, a.g.m., s. 25.

Genel düşünce kültürün özdeki temel varsayımlarının yönetim tarafından pek değiştirilemeyeceği, ancak bazı yanlarının çeşitli yönetim faaliyetleri ile etkin bir örgüt performansına hizmet edecek biçimde iyileştirilebileceği yönündedir. Bu yönetim faaliyetleri çalışanların içsel norm ve inançlarını biçimlendirmekten ziyade onların örgüte ve işe bağlılıklarını, katılımlarını ve dolayısıyla da etkinlik ve verimliliklerini arttırma çabalarıdır.¹⁷⁹

1.3.7.4. Motivasyon

Motivasyon kısaca, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç anlamına gelmektedir. Örgüt çalışanları bakımından düşünüldüğünde ise, insanları örgütün amacı olan üretim veya hizmet için harekete geçiren ve onların hareketlerinin yönünü belirleyen, onların umutları, düşünceleri, inançları, ihtiyaç, arzu ve korkularıdır. Bunlar aktif ve motive edici güçlerdir.¹⁸⁰ Çalışanların işe yönelik motivasyonu örgüt kültürünü etkilemekte, aynı zamanda örgüt kültürü de çalışanların motivasyonuna olumlu veya olumsuz şekilde etkide bulunmaktadır.

Örgütün amaç ve inançlarını güzel bir şekilde benimsemiş olan kişinin yapmakta olduğu işten zevk alması, iş yaşamının daha güçlü bir anlam taşıması gibi durumlar kültürün çalışanları motive etme özelliğine yönelik güzel örneklerdir.¹⁸¹

Yaptığı işi isteyerek ve severek yapan kişiler, işlerinin daha başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlayacaklar ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansıyacaktır.¹⁸²

Motivasyon konusundaki kuramsal yaklaşımlara bakıldığında klasik kuramcılar, çalışanların korkutma ve parasal ödül yoluyla en güzel şekilde motive olabileceğine inandıkları görülmektedir. Neo – klasik yönetim kuramı ise, motivasyonun daha önceki tek yönlü (parasal) modelini eleştirerek insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda motive olan bir varlık olduğunu ileri sürmüştür. Modern yönetim kuramı da “karmaşık insan” düşüncesini ortaya koymuştur. Buna göre, birey karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır.

¹⁷⁹ Eren-Alpkan, Ergün, a.g.m., s. 56.

¹⁸⁰ Eren, a.g.e., s. 474.

¹⁸¹ Kozlu, a.g.e., s. 75.

¹⁸² Ayla Okay, Kurum Kimliği, Kapital Medya A.Ş., 4. Baskı, 2003, s. 220.

Örgütün kendi koşulları, bireyin sosyo – kültürel nitelikleri, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji ve bireyin örgütteki tecrübesi bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır. Bu durum ise, insanların motivasyonunun tek yönlü olmadığını, çok yönlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, insanların motive olabilmesi için sosyal, ekonomik ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik şartlarda algılayabilen ve bunları değerlendirebilen bir yönetime ihtiyaç vardır.¹⁸³

1.3.7.5. Lider

Genel manada yöneticiler atanmış kimselerdir. Liderlik konumundaki şahıslar ise atanabildikleri gibi gurup içerisinde kendiliğindende kabul görürler. Yöneticiler zorunlu kural ve yönetmenlikleri yaptırımla uygularken, liderler bir cazibe merkezi oluşturarak işlerin en içten davranışlarla gerçekleştirilmesini sağlarlar.¹⁸⁴

Liderler firma kültürüne katkı sağlayan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı, firma kültürünü temsil eden ve firma yönetiminin en tepesindeki kişilerdir.¹⁸⁵ Liderler kurum kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilerek yerleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Örgütün kuruluşuna liderlik eden kişilerin, örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, bu kişilerin sahip olduğu değer, varsayım ve normlarla, örgütte neyin nasıl yapılacağına ilişkin bir çatı oluşturmaları, bu değer, varsayım ve normları örgüte yansıtmaları ve örgütteki diğer birimleri etkilemeleriyle açıklanabilir.¹⁸⁶ Çünkü yeni kurulan bir örgütte henüz oluşmuş bir örgüt kültürü yoktur. Bu da kurucu liderin sahip olduğu değer, inanç ve görüşleri örgüt çalışanlarına aktarmasını, onlara kabul ettirmesini kolaylaştırır.

Dolayısı ile yeni kurulan bir örgütün kültürü, daha çok örgütün kuruluşuna liderlik eden kişilerin sahip olduğu inanç, değer ve normlardan etkilenerek oluşmaktadır denilebilir.

¹⁸³ Şahin, a.g.m., s. 544.

¹⁸⁴ Hasan Gül-Hakan Gökçe, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.1, 2008, s. 387.

¹⁸⁵ Kozlu, a.g.e., s. 67.

¹⁸⁶ Naktiyok, a.g.t., s. 92.

Lider otoritesini öyle bir şekilde kullanmalıdır ki, çalışanlar onu örnek alsınlar, onun gibi olmaya özensinler ve yine çalışanlar onun yaptığı şeylerin doğru şeyler olduğunu bilgisel olarak kabul etsinler. Özdeşleşmeye veya benimsemeye, ya da her ikisine birden dayanan uymayı sağlayan bu liderliğin demokratik-katılımcı liderlik tipi ile bağdaştığı söylenebilir.¹⁸⁷

Demokratik-katılımcı liderlik tipinde lider, çalışanları yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için onları cesaretlendirmektedir. Bu liderlik tipinde, üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tipinin en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır.¹⁸⁸ Bu özellikler, olumlu bir örgüt kültürü oluşumuna veya mevcut örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlayan özelliklerdir.

Yaratıcı liderlik özelliklerine sahip olan bir lider ise, örgüte ilişkin bir dil oluşturan, simge, efsane ve törenleri oluşturan ve gerektiğinde bunları değiştirerek dönüştürebilen liderdir. Örgüt yapısını canlandıran, harekete geçiren ve ona esneklik kazandırır. Çalışanlara ilham veren, onları özendirir.¹⁸⁹

Gerek demokratik-katılımcı, gerekse yaratıcı liderlik özelliklerine sahip olan bir lider güçlü bir örgüt kültürü oluşumu sağlayacak, oluşan bu örgüt kültürü de örgüt içerisinde olumlu bir iklim oluşturarak örgüt çalışanlarının moral ve motivasyon düzeylerini arttırmak suretiyle örgütsel verimliliği arttıracaktır.

1.3.7.6. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamıdır.¹⁹⁰ İş yaşamında, çalışanlarda güzel duygular oluşturan, mutluluk veren bir ortam olabileceği gibi, tam tersine mutsuzluk ve kötü duygular oluşturan bir ortamda olabilir. Bu nedenle örgüt iklimini,

¹⁸⁷ Varol, a.g.m., s. 209.

¹⁸⁸ Dilaver Tengilimoğlu, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, Güz 2005, s.7.

¹⁸⁹ Varol, a.g.m., s. 209.

¹⁹⁰ Güney, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, s. 189.

örgüt kültürünün örgütte yaratmış olduğu hava olarak tanımlamak uygun bir tanımlama olacaktır.¹⁹¹

Örgütsel iklim, arkadaşlık, destek olma, risk ve sorumluluk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgütsel iklim kısa sürede oluşan bir durum olmayıp, yılların bir ürünüdür. Örgütün özellikleri ve iş grupları, denetim ve gözetim gibi faktörler örgütsel iklimi belirleyen temel faktörlerdir.¹⁹²

Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgüt kültürünü ne ölçüde benimsediklerini, kültür ile ilgili olarak ne hissettiklerini ve ne düşündüklerini gösterir.¹⁹³

Örgütsel iklim örgütsel kültürün bir ürünüdür. Dolayısı ile örgütsel kültürün değerleri ve normları, örgütsel iklimi nitelendirir ve örgütten örgüte nitelik değişikliği meydana getirir. Örgütsel iklim, örgüt çalışanlarını ruhsal yönden etkiler ve insan ilişkilerine yön verir. Örgütsel iklim, örgütsel kültürün bir ürünü olduğundan örgütsel kültüre etki eden her etken, örgütsel iklime de etki eder.¹⁹⁴ Örgütsel iklim bireylerin işten tatmin olmalarını, doyum duymalarını sağlayabilir ve yapılan işin kalitesini etkileyebilir.¹⁹⁵

Yönetim literatüründe bazen kültür ve iklim kavramlarının karıştırıldığı görülmektedir. Aslında her iki kavramda farklı anlamlar içermektedir. Örgütsel iklim daha çok psikolojik yöne dikkat çeker, bireylerin davranışlarını ön planda tutar. Çalışmalar, örgütsel üyelerin yakın deneyimleri yerine bireysel kavramlara odaklanır. Paylaşılan değer, inanç ya da normlar yerine, bireylerin örgüt konusundaki düşüncelerine odaklanır.¹⁹⁶

1.3.7.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, örgütsel ve bireysel etkililikte çalışanların niteliğini ön plana çıkarmakta ve onların resmi iş tanımlarının

¹⁹¹ Varol, a.g.m., s. 220.

¹⁹² Güney, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, s. 189.

¹⁹³ Geybullayev, a.g.e., s. 42.

¹⁹⁴ Başaran, Örgütsel Davranış, s. 297.

¹⁹⁵ Hatiboğlu, a.g.e., s.216.

¹⁹⁶ Münevver Ölçüm Çetin, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara:Nobel Yayıncılık, 2004, s.12.

ötesinde gönüllü olarak yaptıkları davranışları ve etkinlikleri ifade etmektedir.¹⁹⁷ Örgütlerde, özellikle örgüt kültürünün oluşumunda örgütsel vatandaşlık davranışları önemli bir yer tutmaktadır.¹⁹⁸

ÖVD' ye ilişkin yapılmış olan tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bu davranışların örgütsel etkililiğe katkı sağlamasıdır.¹⁹⁹

Örgüt çalışanlarının samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD' nin altında herhangi bir dışsal ödül elde etme beklentisi bulunmaz. Örneğin, bir çalışan, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde ve böyle bir zorunluluğu da bulunmadığı halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorlanan bir çalışma arkadaşına yardımda bulunuyorsa, çalışanın bu davranışının bir örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu söylenebilir.²⁰⁰

ÖVD' nin boyutlarına ilişkin örgüt çalışanlarının davranışlarının yöneldiği hedef başka çalışanlar ya da örgütün tamamı olabilir. Bundan dolayı, ÖVD' nin, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlarının olduğu söylenebilir.²⁰¹ Ayrıca bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun, güçlü bir örgüt kültürüne yol açtığı ve çalışanların ÖVD gösterme eğilimlerini artırdığı söylenebilir.²⁰²

ÖVD gösterme eğilimlerinin artmasına etki eden bir diğer etken ise örgütsel adalet duygusunun var olmasıdır. Eğer çalışanlar örgütte ödüllerin adil biçimde dağıtıldığını, alınan ve alınacak olan kararlarda adil davranıldığını düşünüyorlarsa, burada örgütsel adalet duygusunun varlığından söz edilebilir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet duygularındaki iyileşmeye bağlı olarak, ÖVD gösterme eğilimlerinin de artacağı söylenebilir.²⁰³

¹⁹⁷ **Ferudun Sezgin**, “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 2005, s. 318.

¹⁹⁸ **Çetin**, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, s. 41.

¹⁹⁹ **Sezgin**, a.g.m., s. 319.

²⁰⁰ **Sezgin**, a.g.m., s. 320.

²⁰¹ **Sezgin**, a.g.m., s. 325.

²⁰² **Sezgin**, a.g.m., s. 326.

²⁰³ **Sezgin**, a.g.m., s. 327.

1.3.7.8. Güven

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatüre bakıldığında, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede oluşturulamadığı, uzun ve özverili gayretler gerektirdiği konusunda fikir birliğine varıldığı görülmektedir. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin artırılması ve geliştirilmesi etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyelerince paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir.²⁰⁴

Günümüzün küreselleşen dünyasında güven örgütler için bir zorunluluktur. Uluslararası düzeyde rekabet edebilmek ve örgüt açısından olumlu sonuçlara ulaşabilmek için örgütler, birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olmalıdırlar.²⁰⁵

Örgüt kültürünün ise güveni etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir. Zaman içinde gelişen ve değişen örgüt kültürüne bağlı olarak insanlar, olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulunduklarında davranışlarını değiştirebilirler. Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir.²⁰⁶

Güçlü örgüt kültürüne sahip bir kurumda, çalışanlar arasında samimiyet, dostluk ve güven duyguları gelişir.²⁰⁷ Huzur dolu bir ortam oluşur ve oluşan bu huzurlu ortamda tüm çalışanlar, görevlerine daha iyi motive olarak, kendilerinden beklenenleri daha bir memnuniyetle yerine getirirler.

Bilgi ve iletişim ise, örgüt içi güveni sağlamada ve geliştirmede yönetilmesi en kolay iki kaynaktır. Çünkü günlük hayattaki güvensizliğin çoğu düşünceler, duygular ve beklentiler ile ilgili bilgi ve iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.²⁰⁸ Diğer bir ifade ile örgüt içerisinde oluşturulacak sağlıklı bir iletişim ve bilgi ağı, örgüt içi güveni sağlayan ve geliştiren en önemli iki kaynaktır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip bir kurumda, güvensizliğe neden olan duygu ve düşünceler ancak oluşturulacak sağlıklı bir iletişim ve bilgi ağı ile giderilebilir.

²⁰⁴ **Nigar Demircan-Adnan Ceylan**, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt10, Sayı 2, 2003, s.140.

²⁰⁵ **Demircan-Ceylan**, a.g.m., s. 139.

²⁰⁶ **Demircan-Ceylan**, a.g.m., s. 143.

²⁰⁷ **H. Hüseyin Çevik-Turgut Göksu**, Polis-Halk İlişkileri, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s.71.

²⁰⁸ **Demircan-Ceylan**, a.g.m., s. 143.

1.3.8. Örgüt Kültürü Modelleri

Literatüre bakıldığında örgüt kültürü ile ilgili olarak pek çok modelin bulunduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni, her araştırmacının örgüt kültürünü kendi açısından ele alması, değerlendirmesi ve sınıflandırmaya gitmesidir.

Aşağıda bu modellerden bazılarına yer verilmektedir.

1.3.8.1. Parsons Modeli

Parsons, örgüt kültürünü incelerken daha çok kültürün oluşumunda etkili olan sosyal değerler üzerinde durmuştur. Parsons' un geliştirdiği modelde dört önemli fonksiyon bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık adlarını taşımaktadır.²⁰⁹ Bu fonksiyonlardan hareketle, eğer bir sosyal sistem hayatta kalmak ve gelişmek istiyorsa içinde bulunduğu ortama uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya toplayarak bütünleşmeli ve hem kendi içindeki bireyler hem de kendi dışındaki organizasyonlarda yer alan bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir.²¹⁰

Sayılan bu fonksiyonların yerine getirilmesinde en önemli araçlar kültürel değerlerdir. Değerler sayesinde bir sistem ortamdaki değişikliklere uyum sağlayabilir, alt ve üst sistemler arasında bütünleşme sağlayarak içinde bulunduğu toplumdan dışlanmadan işlevini sürdürür ve yasal olarak çalışmalarına devam ederek amaçlarına ulaşır. Örgüt kültürünün oluşmasına etki eden bu değerler sekiz başlık altında incelenebilir;²¹¹

1. Teknik Değerler: Bu değerleri, doğal bilimler, mühendislik ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar temsil etmektedir.

2. Ekonomik Değerler: Arz ve talebin belirlediği pazarda, tüketici davranışlarını şekillendiren eğilim ve uygulamalar ekonomik değerleri oluşturmaktadır.

²⁰⁹ Eren, a.g.e., s. 126.

²¹⁰ Özkalp-Kirel, a.g.e., s. 150.

²¹¹ Eren, a.g.e., s. 127-128.

3. Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve hayat tarzlarıdır.

4. Psikolojik Değerler: Bireylerin eğilim, ihtiyaç ve tercihleri psikolojik değerleri oluşturur.

5. Politik Değerler: Ülkenin yönetim şeklini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar politik değerleri oluşturur.

6. Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç, tutum ve uygulamalar.

7. Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitimine bağlı olan eğilim ve uygulamalar ahlaki değerleri oluşturur.

8. Dini Değerler: Sosyal hayata egemen olan din ve buna bağlı inanç, kural ve uygulamalardan oluşmaktadır.

1.3.8.2. Kilmann Modeli

Kilmann örgüt kültürünün görevini, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgüt kültürü, biçimsel olarak açıklanan ile gerçek durum arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Kilmann' a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi de yorumlamaktadır. Böylece örgüt kültürü, karar sistem ve mekanizmalarını, çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte egemen olan inanışların ve örgüt iklimin davranışlara yansımasıdır.²¹²

Böylece, iyi yada kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgütsel kültürün iki ayrı işlevsel yönünden söz edilebilir.²¹³

1. Bürokratik Kültürler: Bu tip kültürler; hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütler tarafından uygulanır. Bu tip kültüre sahip olan örgütler belirli bir olgunluk düzeyine ve büyüklüğe ulaşmış olmanın avantajlarını kullanırlar. Öyle ki, örgüt daha fazla çaba harcamaya gerek duymadan denenmiş ve kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu tip kültürün değiştirilmesi de çok zordur.

²¹² Eren, a.g.e., s. 130.

²¹³ Eren, a.g.e., s. 130.

2. Yenilikçi Kültürler: Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda, oturmuş ve durağan bürokratik kültürün yerine dinamik olan ve değişen koşullara uyumu gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilmektedir.

Bu kültürün liderleri de değişimi arzu eden, yenilikçi özellikler taşıyan ve girişimci olmalıdır.       yenilikçi özelliğe sahip insanlar, risk alma konusunda cesaretli, ekibini harekete geçiren, bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmayan kimselerdir. Onlara göre örgüt denildiğinde, inanç, yaratıcılık, değişim, yenilik ve başarı akla gelir.

1.3.8.3. Peters ve Waterman' ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren pek çok şirket üzerinde incelemede bulunmuş, bu şirketlerin başarı sırlarını araştırmışlardır. Araştırmaları sonucunda, bu şirketlerin başarılarında sekiz ortak özellik belirlemişlerdir. Başarı  l t  olarak, şirketlerin rakiplerine göre satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına göre yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı  l t leri dikkate alınmıştır. Buna göre, mükemmel f rmaların kültürel değer ve davranışları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.²¹⁴

1. Hareketi tercih etme
2. Müşterilerle sürekli ilişkiler
3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi
4. İnsana değer vererek verimliliği arttırmak
5. Basit yapı ve az kurmay
6. Bir ana işletme değerine önem verme
7. En iyi bilinen iş alanında kalma
8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma

²¹⁴ Eren, a.g.e., s. 146-147.

Görüldüğü üzere mükemmellik yaklaşımı, başarılı şirketlerin sekiz ortak özelliğine dayandırılmıştır. Bu sekiz özellik biraz daha açılacak olursa; başarılı şirketler uzun inceleme ve analizden kaçınarak yeni fikirleri süratli bir şekilde geliştirmektedirler. Başarılı şirketlerin büyük çoğunluğu tüketici güdümlüdürler, tüketici ile doğrudan ve sürekli bir ilişki için büyük çaba gösterirler. Çalışanlarına inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlarlar. Çalışanlara rozet, plaket ve ödüller vermek suretiyle onların aidiyet duygularını geliştirirler. Böylece onları motive ederek üretimde verimliliği arttırırlar. Başarılı şirketlerde basit örgüt yapısı ile aktiviteler hızlanır. Çalışan sayısının azlığı bürokrasiyi azaltır ve hızla başarıya ulaşmayı sağlar.²¹⁵

Başarılı örgütlerde, yöneticiler karar alma ve planlama süreçlerinde serbest bırakılmakta ve böylece girişimleri desteklenmektedir. Başarılı örgütlerin hemen tümünde tüm çalışanların benimsediği bir örgüt kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe yeni alınan personelin oryantasyon eğitimlerinde örgüt kültürüne ilişkin değer ve kurallar ile hikayeler anlatılır. Başarılı örgütler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Çünkü başarının en büyük düşmanı, serüvenci yönetim ve aşırı risk almaktır. Son olarak başarılı örgütler günlük harcamalar, nakit girişleri, personel sayısını attırmama gibi bazı konularda sıkı kontrol uygulamaktadırlar. Diğer taraftan girişimciliği teşvik etme, serbest bırakma, yeni ürün geliştirmeye cesaret verme gibi konularda da gevşek kontrol uygulamak suretiyle, gevşek ve sıkı kontrolü bir arada kullanmaktadırlar.²¹⁶

1.3.8.4. Toyohiro Kono Modeli

Toyohiro Kono' nun örgüt kültürüne ilişkin yapmış olduğu ayrımı aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür.²¹⁷

1. Canlı Kültür: Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşırlar ve bir aile duygusu içinde hareket ederler. Örgütün amaçları açık seçik ve anlaşılırdır. Örgüt çalışanları yaptıkları işin anlamını bilirler. Örgütte hem dikey hem

²¹⁵ Eren, a.g.e., s. 148.

²¹⁶ Eren, a.g.e., s. 149-150.

²¹⁷ Terzi, a.g.e., s. 87-88.

de yatay etkili bir iletişim söz konusudur. Örgüt çalışanlarının karşıt fikirlerini ifade etme serbestliği bulunmaktadır. Örgüt çalışanları ve yöneticiler arasında çok az bir sosyal mesafe söz konusudur. Bu kültür strateji üretmeye ve uygulamaya yatkın bir kültür olup yüksek verimliliğe sahiptir.

2. Lider Eksenli ve Canlı Kültür: Bu kültürde örgüt çalışanları çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri takip ederler. Çalışanlar liderin yeteneklerine ve üst yönetimden gelen fikirlere güven duyarlar. Yönetimin aldığı kararlar tutarlı olduğu sürece bu tip kültürün işlerliği yüksektir.

3. Bürokratik Kültür: Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde kural ve standartlarda bir artış söz konusudur. Bu kurallar örgüt çalışanlarının davranışlarını sınırlandırdığı için, çalışanlar risk almaktan kaçınırlar.

4. Durağan Kültür: Bu kültür yapısında eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisine yönelimlidir. Örgütte çevresel değişimlere karşı bir duyarsızlık söz konusudur. Durağan kültür monopol piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerde ve kamu kuruluşlarında görülebilir.

5. Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür: Bu kültür tipinde üst yönetim, kararlarının yanlış olması pahasına yetkeci bir tutum sergiler. Ne olursa olsun almış olduğu kararların uygulanmasını ve çalışanlarca bu kararlara uyulmasını ister. Örgüt çalışanlarının işleri ile ilgili herhangi bir inisiyatif kullanma hakları yoktur. Bu kültür, bir örgütte üst yönetim uzun yıllar aynı kaldığında gelişme gösterir.

Kono, bir çok örgüt kültürünün lider eksenli kültürden başlayarak, canlı kültür, bürokratik kültür ve durağan kültür şeklinde bir sıra izleyebileceğini ve bu sıralamadan kaçınmak için kültürlerin gençleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.²¹⁸

1.3.8.5. Deal ve Kennedy Modeli

Bu iki araştırmacı çevrenin sadece örgüt yapısı üzerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de etkili olduğunu ileri sürmüşler ve yapmış oldukları araştırmalar sonucunda dört farklı kültür tipi belirlemişlerdir.

²¹⁸

Terzi, a.g.e., s. 88.

Deal ve Kennedy bu farklı kültür tiplerini belirlerken, çevrenin sunduğu belirsizliğin ortaya çıkardığı risk miktarı ve kararın başarısına ilişkin çevreden gelen geribildirim hızı kriterlerini kullanmışlardır.

Tablo 1: Deal ve Kennedy’ nin Kültür Sınıflandırması²¹⁹

Çevreden Geri Besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	<u>Sert erkek, maço kültür</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<u>Şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü</u> Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	<u>Çok çalış, sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>Süreç kültürü</u> Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

1. Sert erkek, Maço kültürü: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlığa ilişkin geri bildirimin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler yüksek riskli kararlar almaktan kaçınan, başarılarının geri bildirimini hızlı bir şekilde alan girişimlerdir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen gelişme ve sönüşler yaşanır. Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları müddetçe diledikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü bu kültürde risk alıp başaranlar cesaretlendirilmektedir.

2. Çok çalış / Sert oyna kültürü: Bu kültürün temel niteliği, alınan kararların risk derecesinin düşük ve geri bildirimin hızlı olmasıdır. Çalışanlar arası iddialaşmalar, düzenlenen yarışma, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma bu kültür tipinin belirleyici özellikleridir.

3. Şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü: Yüksek risk ve yavaş geri bildirimin söz konusu olduğu örgütlerde görülen kültür çeşididir. Bu kültür tipinde

²¹⁹ Eren, a.g.e., s. 136.

örgütler aldıkları kararların, izledikleri stratejilerin geri bildirimlerini ancak uzun bir süre geçtikten sonra alabilirler. Bilimsel ve teknik zihinsel özelliklere sahip, sabırlı, yenilik ve keşiflerden hoşlanan, tek tek ve grup çalışması yapabilen yönetici ve çalışanlar gerekir. Belli bir çalışma disiplini yoktur, çalışanlar günün her vaktinde işyerinde bulunup çalışabilirler.

4. Süreç kültürü: Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden alınan geri bildirimin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Örgüt personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamak için gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Çalışanlar yönetmelik ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu kültüre sahip örgütler, riski en az düzeye indirecek karar ve emniyet süreçlerine gerekli dikkati gösterirler fakat sonuçlar hakkında geri bildirim oldukça yavaştır.²²⁰

1.3.8.6. Byars Modeli

Byars' ın geliştirmiş olduğu örgütsel kültür ölçeği iki boyutludur. Birinci boyut katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikinci boyut ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Buna göre aşağıdaki tabloda, katılımcılık insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyet ise kısaca faaliyetler olarak gösterilmiştir. Faaliyetler örgütün karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta örgütler, tepkisel(dış çevreye cevap veren) ve etkisel(dış çevreyi etkileyen, yönlendiren) olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Etkisel işletmeler ise aktiftir, çalışanlar, müşteriler ve diğer çevresel unsurlar aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Katılımcı kültür iletişimde güçlü, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek

²²⁰ Eren, a.g.e., s. 137-139.

yeterlidir. Katılımcı olmayan kültürde ise, çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkinin boyutu yüksek ölçüde değildir.²²¹

Tablo 2: Byars' ın Örgütsel Kültür Ölçeği²²²

İ N S A N L A R	Katılımcı Olmayan	Sistemati	Müştebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Buna göre Tablo 3'de ortaya çıkan kültür biçimleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir.²²³

1. Etkileşen Kültür: Bu kültür örgüt çalışanlarının ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok ortaya çıkan çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılama amacındadır. Örneğin; McDonald's etkileşen kültür sınıfına dahil edilmektedir.

2. Bütünleşik Kültür: Çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni teknolojiler ve yeni ürünler oluşturarak, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca ifade etmek gerekirse çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Örneğin; Bilgisayar işletmeleri bütünleşik kültür içinde yer almaktadır.

3. Müştebbis Kültür: Bu kültür tipi yeni ürün ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak genellikle karar vermede katılımcılığın

²²¹ Eren, a.g.e., s. 134.

²²² Eren, a.g.e., s. 135.

²²³ Eren, a.g.e., s. 135.

olmaması nedeniyle çalışanlara yönelimde yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır. Küçük patron kuruluşlar bu kültüre örnek oluşturur.

4. Sistematik Kültür: Bu kültürler prosedürlerin uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Kalıplaşmış görevler söz konusudur. Bundan dolayı katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir. Eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistematik kültüre örnek oluşturur.

1.3.8.7. Bill Schneider Modeli

Schneider örgüt kültürüne ilişkin olarak dört çeşit sınıflama yapmıştır.²²⁴

1. Kontrol Kültürü: Bu kültürde en fazla dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkanı olan işler ve yararlılıktır. Karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış, kural yönelimli ve analitik bir yol takip eder. Kontrol kültürü, büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülebilir.

2. İşbirliği Kültürü: Bu kültürde, kontrol kültüründe olduğu gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübeler ve yararlılığa önem verilir. Kontrol kültüründen farklı tarafı ise, karar alma süreçlerinin informal, organik ve insan yönelimli olmasıdır. İşbirliği kültürü, çok fazla insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir.

3. Yetenek Kültürü: Bu kültürde yaratıcı düşüncelere, teorik anlayışlara, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe önemli ölçüde dikkat edilir. Karar alma süreci ise bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol takip eder.

Bu tür kültürler, reklam ajanslarında, güçlü başarı duygusunun hakim olduğu danışmanlık şirketlerinde ve araştırma örgütlerinde görülür.

4. Gelişme Kültürü: Yaratıcı tercihlere, ideallere, inançlara, yüksek amaçlara, ilhamlara ve niteliğe önem verilir. Karar alma süreçleri, açık görüşlü, subjektif, organik ve insan yönelimlidir. Gelişme kültürü, insan gelişiminin güçlü biçimde vurgulandığı dinsel ve tedavi edici örgütlerde görülebilir.

²²⁴ Terzi, a.g.e., s. 80-81.

1.3.8.8. Ouchi' nin "Z" Kültürü Modeli

Ouchi, Z yönetim teorisi adlı kitabında öncelikle katılımcı ve kendine özgü bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıklamış ve ardından bu yönetim biçiminin Amerikan yönetim tarzına nasıl uyarlanabileceğinin izahını yapmıştır. Bunu yaparken her iki toplumun değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur.²²⁵

Tablo 3: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması²²⁶

Tip –A-	Tip –Z-	Tip –J-
Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri	Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri
* Kısa dönem istihdam * Bireysel karar verme * Hızlı değerlendirme ve terfi * Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol * Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi * Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır.	* Uzun dönem istihdam * Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma * Bireysel sorumluluk * Yavaş değerlendirme ve terfi * Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama * Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi * Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	* Hayat boyu istihdam * Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar * Müşterek sorumluluk * Yavaş değerlendirme ve terfi * Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol * Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi * Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

²²⁵ Eren, a.g.e., s. 142.

²²⁶ Eren, a.g.e., s. 144.

Z tipi örgüt kültürü modelinde, Japon yönetim sisteminde olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. Bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı bir yönetim tarzını benimsemektedir. Çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli kıdemsizlerden kıdemlilere doğru olmaktadır. Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi uygulanmaktadır. Belirli kademelere gelmek ancak belirli bir kıdeme ulaşmakla mümkün olmaktadır. Bu kültür tipinde açık ofis sistemi kullanılmaktadır. Diğer taraftan Amerikalılar, açık ofis sisteminin yanında sürekli kontrol ve ölçümleri de devam ettirmekte ve başarı sağlamaktadırlar. Z tipi örgüt kültürü hem dikey hem de yatay rotasyon sistemini benimsemiştir. Ancak Z modelinde uygulanan rotasyon, Japon yönetim sisteminde olduğu gibi tüm departmanlar arasında uygulanan bir rotasyon değil, daha çok teknik departmanların kendi içinde, idari departmanların kendi içinde uygulanan, orta ölçüde uzmanlık uygulamaları ve terfi sistemlerinin kullanılması biçimindedir. Z kültürüne ait sonuncu uygulama ise, Japon yönetim sisteminde olduğu gibi, çalışanların tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle birlikte, yani bütüncül bir şekilde ele alınmalarıdır. Örneğin; çalışanlar arasından ayın veya yılın işçisi seçilerek, bu işçilere ödülleri ailelerinin de bulunduğu bir ortamda verilmektedir. İşçilerin aile fertleriyle birlikte katıldıkları etkinlikler düzenlenmektedir. Böylece çalışanların tek başına olma duyguları yenilerek, örgüte ait olma duyguları güçlendirilmektedir. Çalışanların daha katılımcı olmaları sağlanmakta, yaratıcılıkları güçlendirilmekte ve örgütü benimseme duyguları geliştirilerek çalışma ve üretim verimliliği sağlanmaktadır.²²⁷

1.3.8.9. Schein Modeli

Schein' e göre örgütsel kültürün üç önemli fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;²²⁸

1. Örgütün dış çevresi ile olan uyumuna ilişkin problemleri çözme.
2. Örgütün çevreyle bütünleşme problemlerini çözme.
3. Çevresel belirsizlikleri giderme, endişeleri azaltma ve korkuları yenme.

²²⁷ Eren, a.g.e., s. 142-145.

²²⁸ Eren, a.g.e., s. 128.

Bu üç fonksiyonun temel belirleyicileri ana hatlarıyla aşağıdaki şekilde sıralanabilir;²²⁹

a) Örgütün dış çevresi ile olan uyumuna ilişkin problemleri çözme fonksiyonuna ilişkin belirleyiciler; görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme ve düzeltmedir.

b) Örgütün çevreyle bütünleşme problemlerini çözme fonksiyonuna ilişkin belirleyiciler; ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçütleri, güç ve konum, kişisel ilkeler arkadaşlık ve sevgi, ödüller ve cezalar, ideoloji ve din.

c) Çevresel belirsizlikleri giderme, endişeleri azaltma ve korkuları yenme;

Örgüt kültürünün çok önemli görevlerinden birisi de, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir. Bireylere bir nevi yol gösterici olan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hareketlerine rehberlik eder, bu sayede üyeler bir belirsizlik ile karşılaştıklarında kolayca durum analizi yaparak gelen tehdit ile başa çıkma yolları ararlar, belirsizliği gidermeye yönelik hipotezler geliştirirler. Böylece örgüt kültürü, belirsizlikler karşısında bireyin endişe ve korkularını azaltıcı bir işlev üstlenmiş olur.

1.3.8.10. Quinn ve Cameron' un Rekabetçi Değerler Modeli

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Stratejinin örgütün finansal başarısına olduğu kadar, örgüt çalışanlarının beklentileri, motive edici ücret ve uygun personel yönetimi içinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen düşünürler “Rekabetçi Değerler” olarak isimlendirdikleri bir model geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır.²³⁰

²²⁹ Eren, a.g.e., s. 128-129.

²³⁰ Eren, a.g.e., s. 131.

Cameron ve Quinn' in, bir kurumun etkinliğini hangi kıstaslar belirler sorusundan hareketle geliştirmiş oldukları kurum kültürü sınıflamasının iki boyutu vardır. Birinci boyutun bir ucu esnekliği, dinamikliği; diğer ucu istikrarı, kontrolü vurgulayan etkinlik kıstaslarını ortaya koymaktadır. İkinci boyutun bir ucunda içsel uyumu, bütünleşmeyi, diğer ucunda ise dışsal uyumu ve ayırımı vurgulayan kıstaslar yer almaktadır.²³¹

Kültür tiplerinin tanımlandığı ve iki eksenenden oluşan şemanın dikey eksenini organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Görüldüğü gibi bu iki süreç birbirine zıttır. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma düzenleme ve bütünleşme çabalarını ifade ederken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir. Bu iki boyutta birbirine zıt nitelik taşımaktadır.²³²

Rekabetçi değerler modeli iki ekseninde dört farklı kurum kültürü ortaya koymaktadır. Dikey eksenin bir ucunda esneklik diğer ucunda kontrol, yatay eksenin bir ucunda içsel odaklanma diğer ucunda dışsal odaklanma bulunmaktadır. Yatay eksen kurumun bakış açısını vermektedir. Kurumun odaklandığı nokta, kurumun kendisi, süreçleri, çalışanları ya da çevresi ile olan ilişkileri olabilir. Dışsal odaklanma, dış çevrede oluşan değişimlere verilen tepki ve rekabetçi bir çevrede üretim yapmak anlamındadır. İçsel odaklanma ise kurum içindeki insan ve teknik sistemler anlamındadır. Bu iki ekseninde oluşan dört bölüm örgütsel teoride yer alan dört ana modeli sunmaktadır.²³³

²³¹ “**K. S. Cameron, R. E. Quinn**, Diagnosing and Changing Organizational Culture, San Francisco: Jossey-Bass, 2006, s.34”, Aktaran Nevzat Bilge İspir, “Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 70.

²³² **Eren**, a.g.e., s. 132.

²³³ “**R. E., Quinn**, Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, s.47” Aktaran Nevzat Bilge İspir, “Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 73-74.

Tablo 4: Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli ²³⁴

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)	
TİP: Klan BASKIN NİTELİKLER Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci LİDER STİLİ Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü KAYNAŞTIRMA Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık STRATEJİK ÖNEM İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa, morale yönelik	TİP: Adhokrasi BASKIN NİTELİKLER Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama LİDER STİLİ Girişimci, yaratıcı risk alıcı KAYNAŞTIRMA Girişimcilik, esneklik, risk STRATEJİK ÖNEM Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik
İçsel Koruma (Internal maintenance) (Düzenleme faaliyetleri entegrasyon)	Dış Konumlandırma (External Positioning) (rekabet, farklılaşma)
TİP: Hiyerarşi BASKIN NİTELİKLER Düzen, kurallar ve düzenlemeler, yeknesaklık LİDER STİLİ Koordinatör, idareci KAYNAŞTIRMA Kurallar, politikalar ve yöntemler STRATEJİK ÖNEM Dengeye, tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik	TİP: Pazar BASKIN NİTELİKLER Rekabet, amaca ulaşma LİDER STİLİ Kararlı, iş bitirici KAYNAŞTIRMA Hedefe yönelim, üretim, rekabet STRATEJİK ÖNEM Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik
Mekanik Süreçler (Kontrol, düzen, denge)	

²³⁴ Eren, a.g.e., s. 133.

Dört grupta şekillenen iki boyutun her biri farklı örgütsel etkinlik göstergelerini temsil eder ve her dördlük bir kültür tipini gösterir. Boyutlar birbirine zıt dört alanı oluşturduğu için model Rekabetçi (zıt) Değerler Modeli olarak adlandırılmaktadır.²³⁵

İki eksen (esneklik / kontrol – içsel odaklanma / dışsal odaklanma) ortaya çıkan dört farklı kültür tipi; Klan, Adhokrası, Hiyerarşi ve Pazar Kültürü olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 4’te yer alan bu dört kültür tipi aşağıdaki şekilde açıklanabilir.²³⁶

1. Pazar Kültürü: Sağ alt kısımda bulunan pazar kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir. Örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur. Bu kültür tipinde etkinlik, üretkenlik, rekabet gücü gibi başarı ve rekabet avantajlarını destekleyen eğilimler önem taşımaktadır. Pazar kültürünün temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler.
- Bu örgütler; daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür.
- Lider, üreticidir ve sert rekabeti sever. Aynı zamanda, kararlı ve isteklidir.
- Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir.
- Örgütü bir arada tutmak için “kazanma” kavramından yola çıkmaktadır.
- Örgütü bir arada tutan bağlılık kazanma üzerine odaklıdır.
- Uzun dönemde rekabet faaliyetlerine ve ölçülebilir amaç ve hedefleri başarmaya odaklanır.
- Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir.
- Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfuzu esas almaktadır.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir.

²³⁵ “K. S. Cameron, R. E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based On The Competing Values Framework, Addison-Wesley Publishing Company, United States Of America, 1999, s.31”, Aktaran Feyza Türker, “Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi (Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği)”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 35.

²³⁶ Eren, a.g.e., s. 132-134.

2. Klan Kültürü: Bünyesinde barındırdığı değerler itibariyle, pazar kültürü değerlerinin tamamen karşısında yer alan kültür tipidir. Klan kültürü tipindeki bir örgütün niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, kişiler arası bağlılık, sadakat, ebeveyn rolünde liderlik, geleneklere sahip çıkma ve insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler, pazar payı veya finanssal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır. Klan kültürünün başlıca özellikleri şunlardır:

- Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler.
- Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir.
- Bu örgütler, dostça ilişkilerin ön planda olduğu işyerleridir.
- Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir.
- Bu kültürde örgüt liderleri akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi düşünülür.
- Örgüttekiler birbirlerine sadıktır ve geleneksel olarak bağlıdırlar.
- Örgütte insan kaynakları gelişimi için uzun dönemde kâr, uyum ve moral büyük önem taşır.
- Başarı, tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanır.
- İletişimin gelişmesine olanak tanımaktadır.
- Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

3. Hiyerarşi Kültürü: Sol alt bölümde bulunan hiyerarşi kültüründe üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm çalışmalar gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açık olarak belirtilmiş olan hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.

Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez.²³⁷ Hiyerarşi kültürünün temel özellikleri şunlardır:

²³⁷ **Ramazan Erdem**, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:2, No:2, Ekim 2007, s.66.

– Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir.

– Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde resmiyet ve yapılaşma söz konusudur.

– Burada liderler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar.

– İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok kritiktir.

– Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar.

– Uzun dönemde durağanlık ve yeterli performansla ilgilenir.

– Başarı; güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet kavramları ile tanımlanır.

4. Adhokrasi Kültürü: Bu kültür tipinde örgüt niteliği ve yönelimi girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem arz etmektedir. Adhokrasi kültürünün belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

– Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder.

– Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir.

– Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir.

– Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır.

– Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.

– Ürün veya hizmette lider olmak önemlidir.

– Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

– Liderlerinde yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.

1.3.9. Örgüt Kültürü Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Örgüt kültürü konusunda Türkiye’deki literatüre bakıldığında, özellikle son yirmi yıl içerisinde bu konuda pek çok araştırma ve çalışma yapıldığı görülmektedir. 1980’lerin ikinci yarısında örgüt kültürünü daha çok kavramsal çerçevede ele alan, Kozlu²³⁸ ve Varol²³⁹, çalışmalar yayımlanmıştır. Örgüt kültürü konusundaki görgül araştırmaların ise ağırlıklı olarak 1990’larda başladığı ve 2000’li yıllara gelindiğinde görgül araştırmalarda önemli bir artış olduğu görülmektedir. Aşağıda, son yıllarda yapılmış olan araştırma ve çalışmalardan bazılarına ve bunların bulgularına yer verilmektedir.

Örgüt kültürü profili kapsamında, Muhsin HALİS tarafından²⁴⁰ 2001 yılında araştırmaya konu olan örgütlerin kültürel yönelimlerini tespit edip, bu yönelimlerin ne ölçüde esnek ve durumsal özellikler taşıdığını belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, tekstil sektöründe faaliyet gösteren farklı işletmelerde çalışan 309 yönetici oluşturmuştur. Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış olup, hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerini ölçmeye yönelik 5 soru yer almıştır. İkinci bölümde ise örgüt kültürünü, yenilik-risk, başarı-yüksek hedef-yüksek beklenti, işbirliği-grup, personel yönelimi-dostluk ve güven, geleneksellik-kural ve otorite şeklinde 5 farklı boyutta ele alan 42 değişken bulunmaktadır. Araştırmada ileri sürülen hipotezler şunlardır:

1- Örgüt kültürleri esnek ve durumsal özellikler gösteren yönelimlere sahiptir.

2- Örgüt kültürünün boyutları arasında karşılıklı ilişki vardır.

3- Örgütler günümüz çevresinin isteklerini yerine getirebilecek kültürel özelliklere tam anlamıyla sahip değildirler.

Bu araştırmanın sonucunda, örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler gösterdiği; örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter uygulamaların başarı, işbirliği ve güven yönelimlerini çok önemli düzeyde olmasa da olumsuz yönde

²³⁸ Kozlu, a.g.e.

²³⁹ Varol, a.g.m., s. 195-222.

²⁴⁰ Halis, a.g.m., s. 122-134.

etkilediği; örgütlerin çevresel değişime uyum sağlayabilecek nitelikte kültürel özelliklere sahip olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü tipolojileri kapsamında Mehmet Y. YAHYAGİL tarafından²⁴¹, Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik testlerinin yapılarak, Türkiye’de işletmelerin kültürel profillerinin analizi için kullanılıp, kullanılmayacağını belirlenmesi amacıyla 2003 yılında yapılan araştırmada; evreni, tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve 500 dolayında çalışan olan bir işletme oluşturmuştur. Örneklemi ise, işletmenin satış bölümünde çalışan 53 kişi oluşturmuştur. Araştırmada iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Birincisi, geçerlilik ve güvenirlik testlerinin bu çalışmayla yapılması amaçlanan, örgüt kültürünü 4 temel(katılım, tutarlılık, uyarlama, vizyon) ve 12 alt-kavramsal(yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler, uzlaşma, koordinasyon, değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, stratejik yönetim, örgüt amaçları, misyon) boyut kullanarak ölçmek için düzenlenen 36 maddeden oluşan ve Türkçe’ye uyarlanmış Denison örgüt kültürü ölçme aracı; ikincisi ise kıyaslama yapmak amacıyla kullanılan, Wallach’ a ait olan ve işletme kültürünü üç ana boyutta(bürokratik, girişimci ve destekleyici) ölçen 4’lü Likert tipi bir soru formudur. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla geliştirilen, toplam 36 maddeden oluşan ve Türkçe’ye uyarlanmış Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik açısından yeterli olduğu anlaşılmıştır.

Örgüt kültürünün performansa etkisi ile ilgili Erol EREN, Lütüfihak ALPKAN ve Ercan ERGÜN tarafından²⁴² 2003 yılında yapılan araştırmanın hipotezleri şunlardır:

Hipotezi 1: Çalışanların güçlendirilmesi firmanın performansını artırır.

Hipotez 2: Firmanın içsel (öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.

Hipotez 3: Firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.

Hipotez 4: Firma vizyonunun belirlenmesi ve paylaşılması firmanın performansını artırır.

²⁴¹ Mehmet Y. Yahyagil, “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 15, Sayı: 47, Şubat 2004, s. 53-76.

²⁴² Eren-Alpkan, Ergün, a.g.m., s. 55-70.

Araştırmada, Gebze ve civarında faaliyet gösteren, 50 ve üzerinde çalışanı olan 124 üretim işletmesinde görevli 646 yöneticiden veri toplanmıştır. Veriler anket yöntemi ile toplanmış olup, hipotezlerde yer alan değişkenlerin ölçümü için Denison tarafından geliştirilen güçlendirme, içsel (öz) değerler, değişimi oluşturma ve vizyon oluşturma ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki ifadeler deneklerin ne ölçüde katıldıkları 1' den 5'e Likert tipi yanıt seçenekleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, personel güçlendirme faaliyetlerinin ve içsel değerler oluşturma faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı; ancak, paylaşılan vizyonun ve değişimi oluşturma yeteneğinin performansı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Kamu kesimindeki örgütlerin kültürüne yönelik yapılmış çalışmalarda mevcuttur. Güven MURAT ve Banu AÇIKGÖZ tarafından²⁴³ 2006 yılında gerçekleştirilen çalışmada, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin yönetsel kademelerinde rekabetçi değerler yaklaşımının öngördüğü kültür tipolojilerinden herhangi birinin ağır basıp basmadığı, klan, pazar, adhokrasi ve hiyerarşi olarak adlandırılan tipolojilerin dördünün de var olup olmadığı ve örgütün yöneticileri açısından pozitif bir kültürün var olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin dördünün özelliklerine de rastlanmaktadır.

H2: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin sahip olduğu kültürel özellikler pozitif nitelik taşımaktadır.

H3: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen tipolojilerden herhangi biri ağırlıklı olarak örgütün bütününe egemen değildir.

Anket yönteminin tercih edildiği ve ölçek bağlamında beşli Likert ölçeğinin kullanıldığı araştırmada, pozitif örgüt kültürünü (25 soru) ve rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde dört tipolojinin de var olup olmadığını (7 soru) ölçmek amacıyla sorular gruplanmış ve sorulara ait puanlar toplanarak, birikimli toplam puan üzerinden çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne

²⁴³ Murat, Açıkgoz, a.g.m., s. 1-20.

bağlı akademik ve idari birimlerindeki 131 yönetici üzerinde yapılan bu araştırmada, “kurumun pozitif kültüre ve rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen tipolojiler açısından sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sevinç KÖSE, Semra TETİK ve Cuma ERCAN tarafından²⁴⁴, örgüt kültürünü oluşturan faktörlere ilişkin olarak iki farklı örgütte ve 2001 yılında yapılmış olan araştırmanın amacı, “örgütlerde örgüt kültürünün farklı örgütlerde gerçekten farklı şekillerde ortaya çıkıp çıkmadığını” test etmektir. Manisa Defterdarlığı ve Vakıfbank Salihli Şubesinde yapılan ve anket yönteminin kullanıldığı araştırma, her iki kurumda değişik görev ve unvanlarda görev yapan toplam 55 kişiye yöneltilmiştir. Bu araştırmada örgüt kültürünün temel unsurları olan değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, dil, örfler, normlar ve örgütsel sosyalleşme açısından iki kurumun kültürü incelenmiş; her iki kurumda bu unsurlar açısından genelde bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Harun KAYA tarafından²⁴⁵, Ekim 2007-Ocak 2008 tarihleri arasında Bandırma da 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniği kullanılarak yapılan araştırma, (a) kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmayı; (b) kamu kurumu çalışanları ile özel sektör çalışanları arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır.

H2: Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasında örgütsel bağlılıkları/aidiyetleri bakımından önemli bir farklılık vardır.

H3: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada, bireylerin çalıştıkları örgütün kültürü hakkındaki görüşlerini ölçmek için 7’li Likert ölçeği ile değerlendirilmesi yapılan 40 ifade kullanılmıştır. Bu ifadeler; klan eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonallizm eğilimi, açıklık eğilimi, otorite eğilimi, bürokrasi eğilimi, sonuç eğilimi, informellik eğilimi ve itaat eğilimine

²⁴⁴ Köse-Tetik, Ercan, a.g.m., s. 231-240.

²⁴⁵ Kaya, a.g.m., s. 127-138.

yönelik olarak hazırlanmıştır. Bireylerin örgütsel bağlılık hakkındaki düşüncelerini ölçmek için ise yine 7’li Likert ölçeği ile değerlendirilmesi yapılan 7 ifade kullanılmıştır. Ayrıca anket formunda anketi dolduran bireylerin ve kurumların demografik özelliklerini saptamaya yönelik 12 soru sorulmuştur. Her bir özel ve kamu kuruluşundan bir yönetici ve birde çalışan olmak üzere ikişer kişiye anket uygulanmış olup, elde edilen anket sayısı 314’tür (224 özel, 90 kamu). Araştırma sonucunda; “kamu ve özel sektör kuruluşlarının kültürlerinin “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısından farklı olduğu” ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla H1 orta düzeyde desteklenmiştir. H2, yedi örgütsel bağlılık değişkeninden dördünün istatistiksel olarak anlamlı çıkmasıyla yine orta düzeyde desteklenmiştir. H3 ise büyük oranda desteklenmiştir.

BÖLÜM II

2. DENETİMLİ SERBESTLİK SİSTEMİ

Çağdaş ceza infaz sisteminin temel amacı, hükümlünün sosyalleşmesini teşvik etmek, yeniden suç işlemesini engelleyici etkenleri güçlendirmek, üretken, kanunlara ve toplumsal kurallara saygılı, sorumluluk taşıyan bir yaşam biçimine uyumunu kolaylaştırmak, böylece özel ve genel önlemeyi sağlamak, toplumu suça karşı korumaktır.

Son yıllarda Adalet Bakanlığında izlenmekte olan değişim ve yenilik hareketleri çerçevesinde infaz ve ceza adalet sisteminde pek çok önemli değişikliğe gidilmiştir.

İlk olarak 01 Haziran 2005 tarihinde 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu, 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu, 5275 sayılı Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir. Sonrasında 20 Temmuz 2005 tarihinde 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu yürürlüğe girmiş ve yine aynı tarihte yürürlüğe giren 5402 sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu ile ülkemizde yeni bir infaz ve ceza adalet sistemine geçilmiştir.

Bu sistemin önemli bir bölümünü “Denetimli Serbestlik” oluşturmaktadır.

Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Danışma Kurulunun, Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığının, denetimli serbestlik ve yardım merkezleri ile koruma kurullarının teşkilat, görev ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemek amacıyla;

Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliği 18 Nisan 2007 tarihli ve 26497 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

2.1. Denetimli Serbestlik Kavramı

Denetimli serbestlik sistemi Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’ de 19. yüzyılda uygulanmaya başlamıştır.²⁴⁶

Günümüzde Amerika, İngiltere, Fransa, İtalya, Estonya ve Çek Cumhuriyetinde, “probation”, “yardım” ve “arabuluculuk” gibi çeşitli isimler altında adlandırılan ve bu amaçla kurulmuş teşkilâtlanmaların ve kurumların olduğu görülmektedir.²⁴⁷

Başlangıçta ilk defa suç işleyen gençler için düşünülen bir tedbir olan probasyon(denetimli serbestlik), daha sonra yetişkin ve mükerrer suçlulara da uygulanmıştır. Toplumdaki sosyal değişiklikler ve bunun meydana getirdiği etkiler zaman içerisinde probasyonun etki alanının da değişim göstermesine neden olmuştur. Çağdaş ceza hukuku anlayışı, bireyselleştirme sağlayarak, ıslah sürecini hızlandırmayı amaçlamaktadır. Bu yolda kullanılabilecek en etkili araçlardan birisi ise probasyon(Denetimli Serbestlik) sistemidir.²⁴⁸

Denetimli serbestlik sistemi; hapis dışında alternatif yaptırıma mahkum edilen kişilerle, cezaevinden şartla salıverilen, cezası tamamen veya kısmen tecil edilen yada şartlı cezaya mahkum edilen kişilerin, düzenli bir şekilde belirli bir merkezdeki elemanların denetimi, gözetimi veya tedavisine tabi olarak belirlenen yaptırımlara tabi olmasıdır.²⁴⁹

Probasyon(Denetimli Serbestlik), yardım esasına dayalı bir tedbir olup, suçlunun ıslahını amaçlamaktadır. Uygulama usulü bakımından hükmün ertelenmesinden sonra uygulandığı gibi, Kıta Avrupası Hukuk Sisteminde olduğu gibi hükmün infazının ertelenmesinden sonra da uygulanabilir.²⁵⁰

Denetimli serbestlik kavramının tanımı, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliğinin 4. maddesinde yapılmıştır. Buna göre denetimli serbestlik “Mahkemece belirtilen koşullar ve süre içinde, denetim ve denetleme planı doğrultusunda şüpheli, sanık veya hükümlünün toplumla

²⁴⁶ **Vehbi Kadri Kamer**, Denetimli Serbestlik Kararlarının İnfazı, Ankara: Adalet Yayınevi, Cilt 2, 2007, s.1.

²⁴⁷ **Bilal Bayraktar**, "Denetimli Serbestlik ve Bu Kavramın Ceza Adalet Sistemi ile Türk İnfaz Sistemine Getirdiği Yenilikler", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.3.

²⁴⁸ **Selcen Ataç**, "Probasyon Müessesesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.3.

²⁴⁹ **Bayraktar**, a.g.t., s. 8.

²⁵⁰ **Ataç**, a.g.t., s.11.

bütünleşmesi açısından ihtiyaç duyduğu her türlü hizmet, program ve kaynakların sağlandığı toplum temelli bir uygulamayı” ifade etmektedir.

2.2. Denetimli Serbestlik Sisteminin Kurulma Nedenleri

Ülkemizde denetimli serbestlik sisteminin kurulma nedenleri beş madde halinde sıralanabilir²⁵¹;

1. Adaletin amacı suçluya en uygun cezanın verilmesi, en uygun tedbirin uygulanmasıdır. Mahkemece tutuklama yerine adli kontrol verilmesi, kısa süreli hapis cezası yerine eğitim kurumuna devam, kamuya yararlı bir işte çalışma gibi seçenek yaptırımların uygulanması ile hükümlülerin cezası içinde bulundukları sosyal çevreden, aileden kopmadan, uzmanların gözetiminde, toplum içinde infaz edilmektedir.

Denetimli serbestlik sisteminden önce ise, tutuklama yerine verilebilecek herhangi bir tedbir bulunmuyordu.²⁵²

2. Denetimli serbestlik şube müdürlüklerinde görevli uzmanlarca hazırlanan raporlar ile hakim, sanığın psiko-sosyal durumu, eğitim durumu, ekonomik durumu hakkında bilgi sahibi olmakta, sanığın tüm yaşam alanlarını ve onu suça iten faktörleri tanımaktadır. Bu sayede sanık için en uygun tedbir belirlenmektedir.

Denetimli serbestlik kurulmadan önce ise, hakimlere karar verme sürecinde, sanığın tanınması amacı ile sosyal araştırma raporu sunulmuyordu.²⁵³

3. Ceza infaz kurumundan salıverilen hükümlüler, denetimli serbestlik şube müdürlüklerinde görevli uzmanlarca izlenmekte, onlara rehberlik edilmekte ve gösterdikleri gelişim konusunda üç aylık raporlar ile hakime bilgi verilmektedir.

Denetimli serbestlik öncesinde ise, salıverilen hükümlüler, bu günkü anlamda denetim altına alınmıyor, nerede yaşadıkları, neler yaptıkları ve tekrar suç işleme riskinin bulunup bulunmadığı bilinmiyordu.²⁵⁴

²⁵¹ **Kamer**, a.g.e., s.1-2.

²⁵² **Kamer**, a.g.e., s.5.

²⁵³ **Kamer**, a.g.e., s.5.

4. Uyuşturucu madde kullanan hükümlüler, denetimli serbestlik şube müdürlüklerinde görevli uzmanların rehberliğinde ve sağlık kurumları ile işbirliği yapılarak iyileştirilmekte ve topluma kazandırılmaktadır.

Denetimli serbestlik sisteminden önce ise, uyuşturucu madde kullananlara yönelik olarak böyle bir rehabilitasyon süreci mevcut değildi.

5. Denetimli serbestlik hizmetlerinin önemli bir bölümünü de, suç teşkil eden davranıştan zarar gören mağdurlara şubelerde görevli uzmanlarca yapılan psiko-sosyal yardım oluşturmaktadır. Ayrıca koruma kurulları vasıtası ile mağdurlara ekonomik destekte sağlanmaktadır.

Denetimli serbestlik kurulmadan önce ise, mağdurlara yönelik psiko-sosyal ve ekonomik yardım yapacak bir kurum bulunmuyordu. Ayrıca suça sürüklenen çocuklar bugünkü anlamda denetim altına alınmıyordu.²⁵⁵

Yukarıda belirtilmiş bulunan tüm bu nedenlerden dolayı ülkemizde Temmuz 2005 de Denetimli Serbestlik sistemine geçilmiş ve 15 Ağustos 2005 tarihinde Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü bünyesinde, Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı kurulmuştur. Kurulan daire başkanlığı altı ay gibi kısa bir süre içinde ülkemizin 133 merkezinde teşkilatlanarak hizmet vermeye başlamıştır.²⁵⁶

2.3. Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Hedefleri ve Temel İlkeleri

Denetimli serbestlik hizmeti; ceza infaz kurumundan salıverilen ve hapis cezası ertelenen hükümlülerin denetimi, madde bağımlılarının rehabilitasyonu, suçtan zarar görenlere yardım etmek suretiyle toplumun korunmasıdır. Yapılan bu tanım doğrultusunda denetimli serbestlik hizmetlerinin hedefleri;

- a) Kamu güvenliğinin sağlanmasına hizmet etmek,
- b) Suçtan zarar görenlere verilen zararın giderilmesini sağlamak,
- c) Hükümlülerin tekrar suç işlemesini önlemek,

²⁵⁴ Kamer, a.g.e., s.5.

²⁵⁵ Kamer, a.g.e., s.5.

²⁵⁶ Kamer, a.g.e., s.3.

ç) Suç için öngörülen cezalara alternatif olarak verilen tedbir kararlarının toplum içinde yerine getirilmesini sağlayarak, hükümlüleri toplumla iç içe yeniden topluma kazandırmaktır.²⁵⁷

Denetimli serbestlik, yardım ve koruma hizmetlerini verirken şube müdürlüğünün dikkate aldığı bazı temel ilkeler bulunmaktadır.

Bu ilkeler Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliğinin 5 inci maddesinde aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

a) İnsan onuruna saygı ve dürüstlük: Bu Yönetmeliğin uygulanmasında görev alanlar; insan haklarına saygı, dürüstlük ve kararlılık çerçevesinde hareket eder; görevlerini yerine getirirken aşağılayıcı, onur kırıcı veya küçük düşürücü davranışlarda bulunamaz.

b) Gizlilik: Bu Yönetmeliğin uygulanmasında görev alanlar; suçtan zarar gören, şüpheli, sanık, hükümlü ya da bunların ailesi hakkında öğrenmiş olduğu bilgilerin veya düzenlediği raporların gizliliğini korumak zorundadır. Bu bilgiler kanunun zorunlu kıldığı hâller dışında hiçbir kurum ve kişiye verilemez.

c) Tarafsızlık: Bu Yönetmeliğin uygulanmasında görev alanlar; görevleri ile ilgili belgeleri inceleyebilir; ancak buradan elde ettiği bilgilerle ilgili olarak soruşturmanın gizliliği ilkesine uymak, tarafsızlığına gölge düşürecek davranış ve ilişkilerden kaçınmak ve davanın taraflarına eşit uzaklıkta olmak zorundadır.

ç) Çocuğun yüksek yararı: Bu Yönetmeliğin uygulanmasında, yetişkin ve çocuklar hakkında yürütülecek işlemler ayrı ayrı yapılır ve çocukların yüksek yararının korunmasına özen gösterilir.

2.4. Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Teşkilat Yapısı

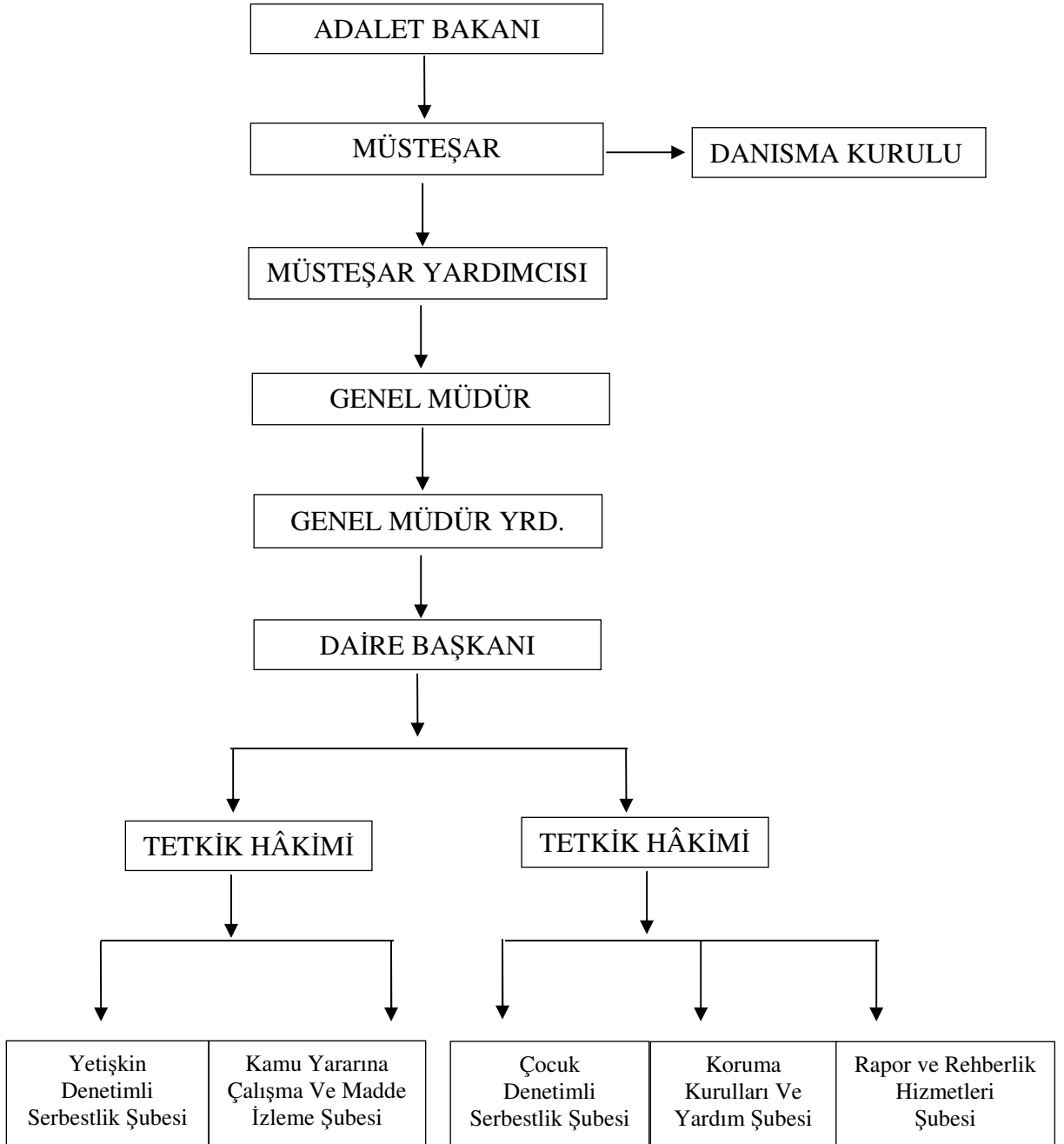
2.4.1. Merkez Teşkilat Yapısı

Denetimli serbestlik merkez teşkilat yapısında; denetimli serbestlik ve yardım ile koruma hizmetlerine ilişkin danışma organı olarak Adalet Bakanlığı bünyesinde, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları

²⁵⁷ II. Uluslar arası Denetimli Serbestlik Konferansı “Denetimli Serbestlik Altındaki Çocuklar ve Mağdurlar”, Adalet Bakanlığı CTE Genel Müdürlüğü, Yayın No: 19, Ankara, 2009, s. 33.

Danışma Kurulu ile Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı bulunmaktadır.²⁵⁸

Şekil 1: Denetimli Serbestlik Merkez Teşkilat Yapısı²⁵⁹



²⁵⁸ Kamer, a.g.e., s.31.

²⁵⁹ <http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr>, 2009.

2.4.1.1. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Danışma Kurulu

Danışma kurulu, denetimli serbestlik, yardım ve koruma hizmetlerine ilişkin olarak bir danışma organı niteliğinde görev yapmak üzere kurulmuştur. Kurulun başkanı Adalet Bakanlığı Müsteşarıdır.

Danışma Kurulunu oluşturan üyeler Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliğinin 117 nci maddesinde belirtilmiş olup; Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürü, Bakanlık Kanunlar Genel Müdürü, Bakanlık Personel Genel Müdürü, Türkiye Barolar Birliğinin görevlendireceği bir temsilci, Yükseköğretim Kurulunca görevlendirilecek, üniversitelerin hukuk fakültelerinin ceza ve ceza usul hukuku ana bilim dalından bir, sosyal hizmetler yüksek okulu veya bölümünden bir, fakültelerin sosyoloji ve psikoloji bölümlerinden birer profesör veya doçent unvanına sahip, öncelikle Kanunun içerdiği konularda çalışmaları bulunan öğretim üyesi, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürü, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürü, Kadının Statüsü Genel Müdürü, Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürü, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürü, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında üst düzey bir temsilci, Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğünün asayişten sorumlu genel müdür yardımcısı veya daire başkanı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinden bir temsilci, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonundan bir temsilci ve Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanı' dır.

Kurul her takvim yılında en az bir defa toplanmaktadır. Ayrıca başkan, gerekli gördüğü hallerde kurulu toplantıya çağırabilmektedir.

Danışma kurulunun görevleri yönetmeliğin 118 inci maddesinde şöyle sıralanmıştır;

a) Denetimli serbestlik, yardım ve koruma hizmetlerine ilişkin temel ilkeleri belirlemek, öneri niteliğinde kararlar almak ve bu kararları ilgili kurum ve kuruluşlara iletmek.

b) Genel Müdürlük tarafından sunulan, şube müdürlükleri ve koruma kurullarının yıllık faaliyetlerini değerlendirmek ve önerilerde bulunmak.

c) Şube müdürlükleri ve koruma kurullarının görevleri ile ilgili olarak hazırlanan kanun, tüzük ve yönetmelik taslaklarını incelemek ve önerilerde bulunmak.

ç) Kanunla verilen diğer görevleri yapmak.

2.4.1.2. Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı

Daire başkanlığı; bir daire başkanı, üç tetkik hakimi, uzman personel ve beş şube müdürlüğünden oluşmaktadır.

Beş şube müdürlüğü; yetişkin denetimli serbestlik şubesi, çocuk denetimli serbestlik şubesi, koruma kurulları ve yardım şubesi, kamu yararına çalışma ve madde izleme şubesi, rapor ve rehberlik hizmetleri şubesidir.

Denetimli serbestlik daire başkanlığının görevleri, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliğinin 10. maddesinde;

a) Şube müdürlükleri ve bürolar ile koruma kurullarının genel amaç ve politikalar çerçevesinde düzenli ve verimli çalışmalarını sağlamak.

b) Denetimli serbestlik, yardım ve koruma hizmetlerini geliştirmek, bu konuda projeler hazırlamak, hükümlülerin yeniden suç işlemesinin önlenmesi ve topluma kazandırılmasını sağlayıcı etkenleri güçlendirmek amacına yönelik; eğitsel, kültürel, bilimsel, sosyal ve benzeri çalışmalar yapmak, gerektiğinde bununla ilgili olarak üniversiteler, eğitim kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile koordineli çalışmak.

c) Şube müdürlüklerince hazırlanan bir sonraki yıla ait yıllık iş programları ve bu programlara ait projeler ile o yıla ait çalışma raporlarını her yıl Genel Müdürlüğe sunmak; Genel Müdürlükçe yayınlanacak yıllık faaliyet raporunu yönetsel, işlevsel ve sayısal verilere önem vererek hazırlamak.

d) Şube müdürlükleri bulunmayan ilçelerde büroların kurulmasını veya kaldırılmasını Genel Müdürlüğe önermek.

- e) Şube müdürlükleri, bürolar ve koruma kurullarının yönetim, denetim ve gözetim görevlerini yürütmek.
- f) Şube müdürlükleri, bürolar ve koruma kurullarının çalışmaları ile ilgili her türlü karar ve işlemi yürütmek ve görevleri ile ilgili Bakanlık, diğer kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kamu yararına çalışan vakıf ve dernekler ile uygun görülen gönüllü gerçek ve tüzel kişilerle iş birliği yapmak, bu amaçla eğitim ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak.
- g) Görev alanına giren kanun ve düzenleyici işlemlerdeki ihtiyaçlara ilişkin inceleme ve araştırmada bulunarak bunlara ilişkin gerekli düzenlemelerin yapılması için gerekirse tasarılar hazırlayarak Genel Müdürlüğe öneride bulunmak.
- h) Denetimli serbestlik altında bulunanlardan toplum için tehlike hâli taşıyanlara özel dikkat gösterilmesini sağlamak, gereken önlemleri almak ve bunlara özgü iyileştirme tedbirlerini geliştirmek.
- i) Görev alanına giren konularda çocuk ve gençlere özel dikkat gösterilmesini, özellikle uyuşturucu, uyarıcı veya bu etkiyi doğuran her türlü madde kullanımı ve aile içi şiddet söz konusu olduğunda, koruyucu ve tedavi edici yöntemlerin özenle uygulanmasını sağlamak.
- j) Görev alanına giren konularda; bilgilerin, verilerin ve dosyaların elektronik ortama girilmesini, aktarılmasını, elektronik ortamda tutulmasını ve paylaşımının bu ortamda sağlanmasını koordine etmek ve bunları izlemek.
- k) Danışma Kurulunun yazı işleri hizmetlerini yürütmek.
- l) Kanunlarla öngörülen denetimli serbestlik tedbirine ilişkin görevleri yapmak, olarak sıralanmıştır.

2.4.2. Taşra Teşkilat Yapısı

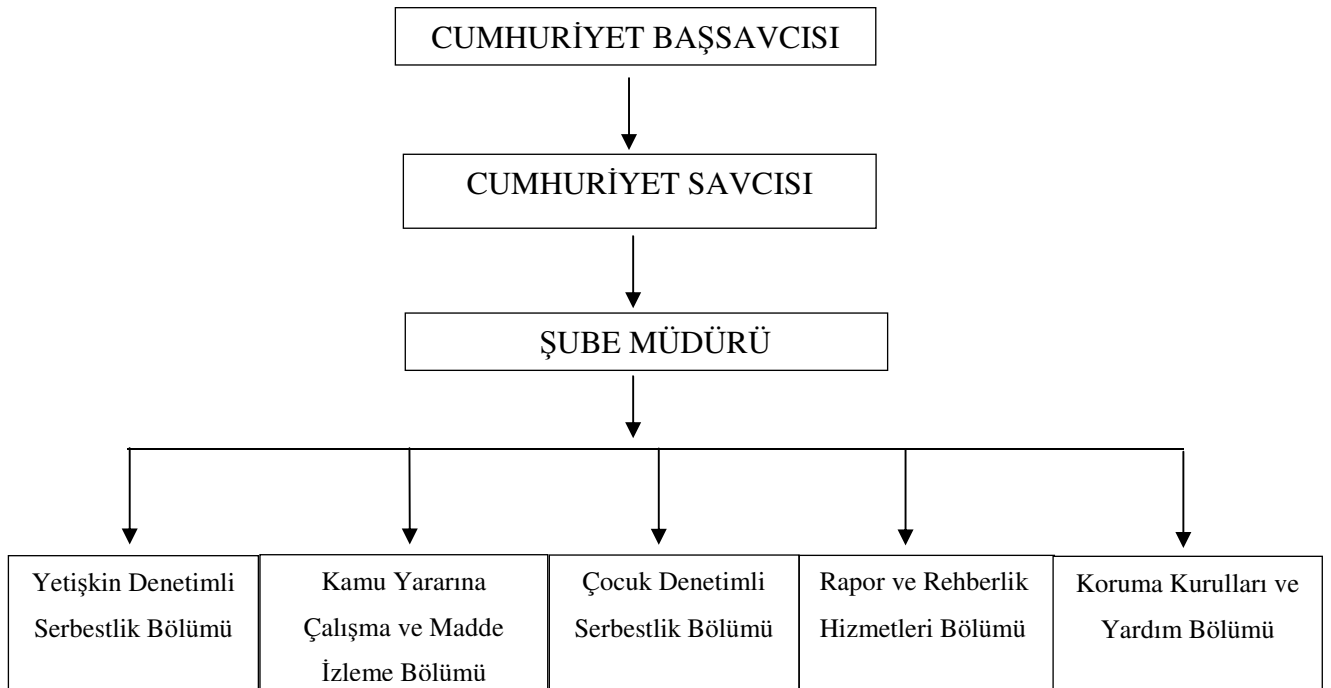
Adalet komisyonunun bulunduğu yerde, Cumhuriyet başsavcılığına bağlı olarak “Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüğü” kurulmuştur.

Şube müdürlüğü bulunmayan ilçelerde ise denetimli serbestlik ve yardım hizmetlerini yürütmek üzere şube müdürlüğüne bağlı olarak “Denetimli Serbestlik Bürosu” kurulabilmektedir.

Şube müdürlüklerinde; bir şube müdürü, yeterli sayıda şef, öğretmen, sosyolog, psikolog, sosyal çalışmacı v.b. uzman personel ile infaz ve koruma memurları(denetleme memuru) bulunmaktadır.

Şube müdürlüklerinde; yetişkin denetimli serbestlik, çocuk denetimli serbestlik, koruma kurulları ve yardım, kamu yararına çalışma ve madde izleme ile rapor ve rehberlik hizmetleri bölümleri bulunmaktadır. İş bölümü şube müdürü tarafından belirlenmekte olup, tüm görevliler belirlenen bu iş bölümüne uymak zorundadırlar.

Şekil 2: Denetimli Serbestlik Taşra Teşkilat Yapısı²⁶⁰



Denetimli serbestlik şube müdürlükleri halen, adalet komisyonunun bulunduğu 134 yerde bulunmaktadır. Şube müdürlüklerinde; 134 şube müdürü, 328

²⁶⁰ <http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr>, 2009.

denetim görevlisi ve 823 denetleme memuru olmak üzere toplam 1285 personel görev yapmaktadır.²⁶¹

2.5. Denetimli Serbestlik Şube Müdürlüğünün Görevleri

Denetimli serbestlik şube müdürlüğünün görevleri, soruşturma evresindeki görevler, kovuşturma evresindeki görevler, kovuşturma evresinden sonraki görevler ve salıverme sonrası görevler olarak dört bölüme ayrılır.

2.5.1. Soruşturma Evresindeki Görevler

Soruşturma evresi “Kanunlara göre yetkili mercilerce suç şüphesinin öğrenilmesinden, iddianamenin kabulüne kadar geçen evre” olup, şube müdürlüğünün bu evredeki görevleri yönetmeliğin 13. maddesinde;

a) 4/12/2004 tarihli ve 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanununun 109 uncu maddesi ile 3/7/2005 tarihli ve 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanununun 20 nci maddesi gereğince haklarında adli kontrol kararı verilen şüphelilerle ilgili olarak, kararda belirtilen yükümlülüklerin yerine getirilmesine ilişkin çalışmaları yürütmek.

b) Cumhuriyet başsavcılığınca; kendiliğinden ya da şüpheli veya müdafinin başvurusu üzerine gerekli görüldüğünde şüpheli hakkında sosyal araştırma raporu düzenleyip sunmak.

c) Suçtan zarar gören kişilerin karşılaştıkları, psiko-sosyal ve ekonomik sorunların çözümünde danışmanlık yaparak yardımcı olmak.

ç) İstek hâlinde, şüpheliye psiko-sosyal danışmanlık yapmak, olarak sıralanmıştır.

²⁶¹ Denetimli Serbestlik Hizmetlerinde Madde Bağımlılığı Tedavisi, Adalet Bakanlığı CTE Genel Müdürlüğü, Yayın No: 16, Ankara, 2008, s. 10.

2.5.2. Kovuşturma Evresindeki Görevler

Kovuşturma evresi, “İddianamenin kabulü ile başlayıp, hükmün kesinleşmesine kadar geçen evre” olup, şube müdürlüğünün bu evredeki görevleri yönetmeliğin 14. maddesinde;

a) 5271 sayılı Kanunun 109 uncu maddesi ile 5395 sayılı Kanunun 20 nci maddesine göre adli kontrol altındaki sanıklarla ilgili olarak, kararda belirtilen yükümlülüklerin yerine getirilmesine ilişkin çalışmaları yürütmek.

b) 5271 sayılı Kanunun 231 inci maddesinin sekizinci fıkrasının; (a) bendinde belirtilen sanığın bir meslek veya sanat sahibi olmaması halinde meslek veya sanat sahibi olmasını sağlamak amacıyla bir eğitim programına devam etmesi, (b) bendinde belirtilen sanığın bir meslek veya sanat sahibi olması halinde bir kamu kurumunda veya özel olarak aynı meslek veya sanatı icra eden bir başkasının gözetimi altında ücret karşılığında çalıştırılması, (c) bendinde belirtilen sanığın belli yerlere gitmekten yasaklanması, belli yerlere devam etmek hususunda yükümlü kılınması ya da takdir edilecek başka yükümlülükler ile ilgili işlemleri yapmak.

c) 5237 sayılı Kanunun 191 inci maddesi gereğince tedavi ve denetimli serbestlik veya denetimli serbestlik ile ilgili görevleri yerine getirmek.

ç) Karar öncesinde mahkeme veya hâkimin isteği üzerine; sanığın geçmişi, ailesi, çevresi, eğitimi, kişisel, sosyal, ekonomik ve psikolojik durumu, topluma ve suçtan zarar görene karşı taşıdığı risk hakkında ayrıntılı sosyal araştırma raporu hazırlayıp sunmak.

d) Suçtan zarar gören kişilerin karşılaştıkları, psiko-sosyal ve ekonomik sorunların çözümünde danışmanlık yapmak ve bu kişilere yardımcı olmak.

e) İstek hâlinde sanığa psiko-sosyal danışmanlık yapmak, olarak sıralanmıştır.

2.5.3. Kovuşturma Evresinden Sonraki Görevler

Sanık hakkındaki hükmün kesinleşmesinden sonraki evrede şube müdürlüğünün görevleri, yönetmeliğin 15. maddesinde belirtilmiştir. Buna göre;

a) Haklarında 5237 sayılı Kanunun(TCK) 50 nci maddesinin birinci fıkrasının;

1) (c) bendinde belirtilen bir meslek veya sanat edinmeyi sağlamak amacıyla gerektiğinde barınma imkânı da bulunan bir eğitim kurumuna devam etme,

2) (d) bendinde belirtilen belirli yerlere gitmekten veya belirli etkinlikleri yapmaktan yasaklanma,

3) (e) bendinde belirtilen ilgili ehliyet ve ruhsat belgelerinin geri alınması, belli bir meslek ve sanatı yapmaktan yasaklanma,

4) (f) bendinde belirtilen kamuya yararlı bir işte çalıştırma, seçenек yaptırımlarının, gerektiğinde kolluk ve ilgili diğer makamlarla iş birliği içinde bu Yönetmelikte belirtilen usul ve esaslara uygun olarak yerine getirilmesini sağlamak.

b) 13/12/2004 tarihli ve 5275 sayılı Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanunun 105 inci maddesinde belirtilen kamuya yararlı bir işte çalıştırma yaptırımı ile ilgili işlemleri, gerektiğinde kolluk ve ilgili diğer makamlarla iş birliği içinde bu Yönetmelikte belirtilen usul ve esaslara uygun olarak yerine getirilmesini sağlamak.

c) Haklarında 5237 sayılı Kanunun(TCK) 51 inci maddesinin dördüncü fıkrasının;

1) (a) bendinde belirtilen bir meslek veya sanat sahibi olmayan hükümlünün bu amaçla bir eğitim programına devam etmesi,

2) (b) bendinde belirtilen bir meslek veya sanat sahibi hükümlünün bir kamu kurumunda veya özel olarak aynı meslek veya sanatı icra eden bir başkasının gözetimi altında ücret karşılığında çalışması,

3) (c) bendinde belirtilen çocuk hükümlülerin, bir meslek veya sanat edinmelerini sağlamak amacıyla gerektiğinde barınma imkânı da bulunan bir eğitim kurumuna devam etmesi,

yükümlülüklerine karar verilenlerin denetim sürelerini, bu Yönetmelikte belirtilen usul ve esaslara uygun olarak geçirmelerini ve yükümlülüklerin yerine getirilmesini gerektiğinde kolluk ve ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği içinde sağlamak.

ç) 5237 sayılı Kanunun(TCK) 53 üncü maddesinin beşinci fıkrası gereğince belli bir hak veya yetkinin kullanılmasının yasaklanması ve altıncı fıkrası gereğince

meslek veya sanatın icrasının yasaklanması ya da sürücü belgesinin geri alınması kararı verilenlerin bu güvenlik tedbirlerinin yerine getirilmesini gerektiğinde, kolluk ve ilgili diğer makamlarla iş birliği içinde sağlamak.

d) 5237 sayılı Kanunun 51 inci maddesinin beşinci fıkrasında belirtilen rehberlik ile ilgili görevleri yerine getirmek.

e) 5237 sayılı Kanunun 191 inci maddesi gereğince tedavi ve denetimli serbestlik ile ilgili görevleri yerine getirmek.

f) (a), (b), (c), (ç), (d) ve (e) bentlerindeki tedbirlerin uygulanması süresince hükümlüleri izlemek, denetlemek ve yönlendirmek, hükümlülerin psiko-sosyal sorunlarını çözmek ve bunlara yardımda bulunmak, izleme, denetim ve denetleme sonucu ile yükümlülüğe uymayanları ya da suç işleyenleri mahkeme, hâkim veya Cumhuriyet başsavcılığına bildirmek.

g) 5275 sayılı Kanunun(Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun) 96 ncı maddesi gereğince salıverilmesine bir ay kalmış olan hükümlülere, verilen iş arama izni süresince yardımcı olmak.

ğ) Hükümlülerin topluma kazandırılmasında ve salıvermeye hazırlanmasında ceza infaz kurumlarının psiko-sosyal servisleriyle iş birliği yapmak, gerektiğinde hükümlü ile görüşerek salıverme öncesi değerlendirme raporunun hazırlanmasına katılmak.

h) 5275 sayılı Kanunun(Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun) 110 uncu maddesinde düzenlenen hapis cezasının konutta infaz edilmesi sırasında hükümlünün psiko-sosyal sorunlarının çözümüne yardımda bulunmak, bu konuda rapor düzenlemek, hükümlünün infazın gereklerine uymadığının belirlenmesi durumunda Cumhuriyet başsavcılığına bildirmek.

ı) 5237 sayılı Kanunun(TCK) 221 inci maddesine göre etkin pişmanlık hükümlerinden yararlanıp da haklarında güvenlik tedbirine hükmolunanlarla ilgili bu tedbirlerin uygulanmasını sağlamak.

Denetimli Serbestlik şube müdürlüğünün kovuşturma evresinden sonraki görevleridir.

2.5.4. Salıverme Sonrası Görevler

Salıverme sonrasındaki evrede şube müdürlüğünün görevleri yönetmeliğin 16. maddesinde belirtilmiştir. Bunlar;

a) 5275 sayılı Kanunun(Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun) 107 nci maddesinin;

1) Yedinci fıkrasında düzenlenen denetim süresinde hükümlünün kamu kuruluşunda veya bir başkasının gözetiminde ücretle çalıştırılması,

2) Sekizinci fıkrasında düzenlenen çocuk hükümlülerin, gerektiğinde barınma imkânı da bulunan bir eğitim kurumuna yerleştirilmesi,

3) Dokuzuncu fıkrasında düzenlenen uzman bir kişinin görevlendirilmesi ve hükümlünün davranışlarının izlenerek hâkime rapor verilmesi,

4) Onikinci fıkrasında düzenlenen denetim süresinde hükümlünün yükümlülükler uyması veya hapis cezasını gerektiren kasıtlı bir suç işlememesi,

5) Ondördüncü fıkrasında düzenlenen denetim süresini iyi hâlde geçirmesi, biçimindeki yükümlülüklerin denetimi kapsamında kendisine verilen görevleri, gerektiğinde kolluk ve ilgili diğer makamlarla iş birliği yaparak yerine getirmek.

b) 5275 sayılı Kanunun 107 nci maddesinin onuncu fıkrasında belirtilen denetimli serbestlik tedbirinin veya belirlenen yükümlülüklerin kaldırılması konusunda düzenlenecek raporla görüş bildirmek.

c) 5237 sayılı Kanunun 58 inci maddesinin dokuzuncu fıkrası ile 5275 sayılı Kanunun 108 inci maddesinin dördüncü ve altıncı fıkraları gereğince belirlenen denetim süresinin iyi hâlde geçirilmesi yükümlülüğünün denetimi kapsamında kendisine verilen görevleri, gerektiğinde kolluk makamlarıyla iş birliği yaparak yerine getirmek.

ç) Koruma kurulları vasıtasıyla kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kamu yararına çalışan vakıf ve dernekler ile uygun görülen gönüllü gerçek ve tüzel kişilerle iş birliği yaparak, 5275 sayılı Kanunun 90 ve 91 inci maddeleri ile 20/3/2006 tarihli ve 2006/10218 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla yürürlüğe konulan Ceza İnfaz Kurumlarının Yönetimi ile Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Tüzüğü'nün 141 inci maddesinde düzenlenen, salıverilen

kişilerin iş bulmalarına veya meslek ve sanatlarıyla ilgili bir iş kurmalarına, çevre ve aileleriyle olabilecek psiko- sosyal sorunların çözümüne yardımcı olmak.

d) Hükümlülerin yeniden suç işlemesinin önlenmesi ve topluma kazandırılmasını sağlayıcı etkenleri güçlendirme amacına yönelik çalışmalar yapmaktır.

Denetimli serbestlik şube müdürlüğünün görev ve hizmetlerini yerine getirirken, kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları ile irtibat ve işbirliği içerisinde olması gerekmektedir. Özellikle eğitim yaptırımları, tedavi ve denetimli serbestlik yaptırımı, kamu yararına çalışma yaptırımı gibi seçenek yaptırımların infazında yerel yönetimler, milli eğitim müdürlüğü, sağlık müdürlüğü, iş kurumu müdürlüğü başta olmak üzere, kamu kurumları ile olan işbirliği son derece önemlidir.

Denetim ve gözetim hizmetlerinde ise, emniyet görevlileri ve güvenlik güçleri ile olan işbirliği büyük önem taşımaktadır.

2.6. Koruma Kurulları

Koruma kurulları; adalet komisyonunun bulunduğu yerlerde Cumhuriyet başsavcısının veya görevlendireceği Cumhuriyet başsavcı vekili yada Cumhuriyet savcısının başkanlığında oluşturulur. Koruma kurulu üyelerinin bir kısmı, 5402 sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu gereğince bulunması zorunlu üyelerden, diğer bir kısmı da Cumhuriyet başsavcısının takdirine bağlı olarak kurula kabul edilecek üyelerden oluşmaktadır.²⁶²

Koruma kurulu üyeleri yönetmeliğin 101 inci maddesinde belirtildiği üzere; baro temsilcisi, belediye başkanı veya görevlendireceği yardımcısı, Cumhuriyet başsavcısı tarafından belirlenecek bir ceza infaz kurumu müdürü, denetimli serbestlik ve yardım merkezi şube müdürü, millî eğitim müdürü, sosyal hizmetler müdürü, sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakfı temsilcisi, teşkilatı bulunan yerlerde Türkiye İş Kurumu müdürü, Ziraat ve Halk Bankası müdürleri, varsa ticaret ve sanayi odaları, ziraat odaları, borsalar, esnaf ve sanatkârlar birliği yöneticileri ile varsa kamuya ait fabrikalar ile istekleri hâlinde o yerde şubesi

²⁶² Kamer, a.g.e., s. 650.

bulunan kamuya yararlı dernek veya vakıflar ve özel bankaların yönetici seviyesindeki temsilcilerinden Cumhuriyet başsavcısı tarafından uygun görülenleridir.

Her ayın ikinci haftasında toplanan koruma kurulunun görevleri, yönetmeliğin 102 nci maddesinde aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Şube müdürlüğü veya büro tarafından iletilen,

a) Suçtan zarar gören kişilerin suç nedeniyle karşılaştıkları, sosyal, ekonomik ve psikolojik sorunların çözümünde yardımcı olmak.

b) Ceza infaz kurumlarından salıverilen hükümlülerin meslek veya sanat edinmelerinde, iş bulmalarında, sanat sahibi olanlar ile tarım işletmeciliği yapmak isteyenlere araç ve kredi sağlanmasında, işyeri açmak isteyenlere yardım edilmesinde ve karşılaştıkları diğer güçlüklerin çözümünde yardımcı olmak.

c) Ceza infaz kurumundan salıverilen çocuk ve genç hükümlülerin öğrenimlerine devam etmelerini sağlamaya yönelik her türlü tedbiri almak; salıverilen diğer hükümlülere de bu konuda yardımcı olmak.

ç) Suçtan zarar gören veya ceza infaz kurumundan salıverilen hükümlülere öğrenimlerine devam etmelerini sağlamaya yönelik şube müdürlüğü tarafından hazırlanan projeleri görüşmek ve karara bağlamak.

d) Mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak.

Koruma kurulunun yazı işleri hizmetleri, şube müdürlüğü tarafından yürütülür.

Koruma kurullarına suçtan zarar görenler ile ceza infaz kurumundan salıverilen hükümlüler başvurabilir. İlgililer başvurularını ikamet ettikleri yerdeki şube müdürlüğü veya büroya yaparlar.

Yapılan başvurular, aylık koruma kurulu toplantısında gündeme alınarak değerlendirilir.

Koruma kurulları, ceza infaz kurumundan salıverilen hükümlülerin tekrar suç işlemesini önlemeye yönelik tedbirler alarak, onların toplum içinde insan onuruna ve insan haklarına yakışır bir hayat sürmelerini sağlamayı, üretken bireyler haline dönüşmelerini sağlayarak, yaşam kalitelerini iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Suçtan zarar gören mağdura yönelik olarak ise kurulun amacı, suç nedeniyle mağdurun karşılaştığı psikolojik, sosyolojik ve ekonomik sorunları çözüme

kavuşturmaya yönelik tedbirler almak, mağdura destek sunarak, gördüğü zararı en az etki ile atlatmasını sağlamaktır.

Koruma kurulları tarafından, ceza infaz kurumlarından salıverilen hükümlüler için, yeniden suç işlemesinin önlenmesi, topluma kazandırılması ve iş kurmalarına yönelik; suçtan zarar görenler için ise suçun etki ve sonuçlarını azaltabilmek amacıyla, proje hazırlanır. Bu kapsamda; ceza infaz kurumundan salıverilen hükümlülere ulaşmak için ceza infaz kurumları ve Türkiye İş Kurumu; suçtan zarar görenlere ulaşmak için ise mahkemeler ile iş birliği yapılır.

Halen 134 adalet komisyonunun bulunduğu yerde faaliyet gösteren koruma kurulları tarafından gerçekleştirilen yardımlar aşağıda belirtilmiştir;²⁶³

a) Ceza İnfaz Kurumlarından Salıverilen Hükümlülere Yapılan Yardımlar;

2008 yılında çeşitli konularda 753 hükümlüye yardım yapılmış, ayrıca 253 hükümlü işe yerleştirilmiştir.

Bu kapsamda, meslek edindirmek amacıyla, Türkiye İş Kurumu işbirliği ile yapılan 20 projeye katılan 173 hükümlü ile diğer kurum ve kuruluşlar ile yapılan 53 projeye katılan 337 hükümlü meslek sertifikası almıştır.

b) Suçtan zarar görenlere yapılan yardımlar;

2006 yılı itibariyle 69 suçtan zarar görene 17 ayni, 22 nakdi, 6 iş, 1 eğitim, ve 25 psiko-sosyal yardım yapılmıştır.

2007 yılı itibariyle 142 suçtan zarar görene 62 ayni, 17 nakdi, 9 iş, 5 eğitim, 4 sağlık ve 70 psiko-sosyal yardım yapılmıştır.

2008 yılı itibariyle ise 170 suçtan zarar görene 157 ayni, 63 nakdi, 21 iş, 12 kredi, 22 eğitim, 5 sağlık ve 125 psiko-sosyal yardım yapılmıştır.

2.7. Gönüllü Çalışanlar

5402 Sayılı Denetimli Serbestlik Ve Yardım Merkezleri İle Koruma Kurulları Kanunu'nun 22 nci maddesinde ve yönetmeliğin 129 uncu maddesinde denetimli serbestlik, yardım ve koruma hizmetlerinde gönüllü olarak çalışacak kişilerden de faydalanabilme imkânı getirilmiş, böylelikle bu alandaki hizmetin daha

²⁶³ II. Uluslar arası Denetimli Serbestlik Konferansı "Denetimli Serbestlik Altındaki Çocuklar ve Mağdurlar", Adalet Bakanlığı CTE Genel Müdürlüğü, Yayın No: 19, Ankara, 2009, s. 41.

iyi yapılması ve toplum içinde yaşayan bireylerin bu hizmete katılımının sağlanması amaçlanmıştır.

Gönüllü çalışanlara görev, yetki ve sorumluluk yönünden kamu görevlilerine ilişkin hükümler uygulanır.

Çalışmak isteyen gönüllü kişiler şube müdürlüğü veya büroya dilekçe ile başvurur. Ayrıca şube müdürlüğü veya büroca bu konuda resen araştırma yapılabilir. Gönüllülerden; yerleşim yeri belgesi, Cumhuriyet başsavcılığından alınacak iyi hâl belgesi ve gönüllü başvuru formunu doldurmaları istenir. Başvurular, ilgili Cumhuriyet savcısı tarafından değerlendirilerek Cumhuriyet başsavcısının onayına sunulur. Başvurusu kabul edilen kişilere şube müdürlüğü veya büro tarafından "kimlik kartı" verilir.

Gönüllülerin çalışma programı, şube müdürlüğü veya büroca belirlenerek, ilgiliye bildirilir.

Gönüllü çalışanlardan; psikolog, sosyal çalışmacı, sosyolog, psikolojik danışmanlık ve rehberlik öğretmenliği unvanına sahip olanlara, sorumluluğu ve sosyal araştırma raporu düzenlemeyi yazılı olarak kabul etmeleri hâlinde rapor hazırlama görevi verilebilir.

Gönüllüler, çalıştıkları şube müdürlüğü veya büronun genel işleyişi ile çalışma usul ve esaslarına doğrudan veya dolaylı müdahalede bulunamazlar.

Şube müdürünün veya büro şefinin belirlediği kurallara ve çalışma programına uymayan gönüllülere yazılı uyarı yapılır. Uyarıya rağmen kurallara ve çalışma programına uygun davranmayan gönüllülerin görevine şube müdürü veya büro şefince son verilir.

Gönüllülerin çalışmalarından en iyi şekilde yararlanabilmek için onları hizmete teşvik edecek ortam, şube müdürlüğü veya büroca sağlanır.

Gönüllü çalışabilmek için aşağıdaki koşullar aranır:

- a) Türk vatandaşı olmak,
- b) Başvuru tarihinde yirmi bir yaşını bitirmiş olmak,
- c) 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinin genel şartlar başlıklı beşinci bendinde sayılı suçlardan hükümlü bulunmamak.

2.8. Denetimli Serbestlik Sisteminin Yararları

Denetimli serbestliğin en temel amacı suçluyu topluma kazandırmaktır. Suçluların cezalarını toplum içinde rencide olmadan çekerek topluma kazandırılmalarını sağlamaktır.²⁶⁴

Kurulan denetimli serbestlik ve yardım merkezi şube müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecek denetimli serbestlik ve yardım hizmetleri sonucunda;

Kamu güvenliğinin sağlanmasına hizmet edilecek, madde bağımlılığının neden olduğu zarar önlenecek, mağdura verilen zarar giderilecek, hükümlülerin yeniden suç işlemesi önlenecek ve suç için öngörülen cezalara alternatif olarak verilen tedbirlerin toplum içinde yerine getirilmesi sağlanarak, hükümlüler içinde bulundukları toplumdan koparılmadan topluma kazandırılacak ve sonuçta ceza infaz kurumlarındaki yoğunluk azaltılacaktır.²⁶⁵ Kişi ceza infaz kurumuna girmediğinden, bu kurumlarda yaşanan aşırı kalabalıklaşma ve bunun beraberinde getirdiği asayiş ve güvenlik sorunlarıyla daha az karşılaşılacaktır.

Denetimli serbestlik kişinin normal bir sosyal tecrübe geçirmesini sağlamakla birlikte, serbestliğin bir yarar sağlamadığının anlaşılması durumunda kişinin ceza infaz kurumuna gönderilmesi imkanının saklı tutulmasını sağlar. Kişinin ailesi ve sosyal çevresi ile olan normal ilişkilerini korumasına imkan sağlar. Böylelikle kişi, kendini idare etme imkanından mahrum bırakılmamış olur.²⁶⁶

Denetimli serbestlik sayesinde kişi, hapis cezası gibi kendisini özellikle ekonomik yönden başkalarına ve devlete tabi kılacak bir durumundan kurtularak, kendi ekonomik geçimini sağlamaya devam eder. Kişinin hapse girmemesi ile devlet bütçesine önemli bir ekonomik yarar sağlanmış olur.

Kişi, mahkum olduğu ceza ve tedbiri kendi sosyal çevresi içerisinde, kendisine ve topluma yararlı faaliyetlerde bulunarak çekeceğinden rehabilitasyonu daha kolay olacak ve toplumla daha çabuk bütünleşecektir. Böylece önemli bir sosyal yarar sağlanmış olacaktır.

²⁶⁴ **Sevda Sevimli Yurtseven**, "30.12.2005-15.06.2007Tarihleri Arasında İstanbul Kadıköy Denetimli Serbestlik Ve Yardım Merkezi Sube Müdürlüğünde İşlem Gören Dosyaların Retrospektif İncelenmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü, 2008, s.3.

²⁶⁵ **Kamer**, a.g.e., s. 96.

²⁶⁶ **Bayraktar**, a.g.t., s. 7.

BÖLÜM III

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ AÇISINDAN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürünün, Quinn ve Cameron'un "Rekabetçi Değerler Modeli" içerisinde yer alan 4 örgüt kültürü tipinden (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar) hangisine yakın olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu temel amaç çerçevesinde kurum çalışanlarının demografik özelliklerine göre, örgüt kültürü algılarının farklılık gösterip göstermediği de ortaya konacaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Kurumların formal yapılarının yanında, en az formal yapı kadar önemli olan, kurumların işleyişine, çalışmasına, verimliliğine, çalışanların motivasyonuna ve örgütteki daha pek çok unsura etki eden ikinci bir yapı vardır ki bu "Örgüt Kültürü"dür.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütlerin kültürel yönleri, örgütteki pek çok unsura etki etmeleri bakımından üzerinde hassasiyetle durulan konuların başında gelmektedir.

Çünkü örgüt kültürü ve onun oluşturduğu örgütsel iklim, örgüt çalışanlarının motivasyonlarını, performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, örgütün etkinlik ve verimliliğini önemli derecede etkilemektedir.

Son yıllarda Adalet Bakanlığında izlenmekte olan değişim ve yenilik hareketleri çerçevesinde infaz ve ceza adalet sisteminde pek çok önemli değişikliğe gidilmiştir. Gerçekleştirilen bu değişikliklerin başında da ülkemiz infaz ve ceza adalet sisteminin yeni tanıştığı "Denetimli Serbestlik Sistemi" gelmektedir. Bu sistemin temel uygulayıcı birimleri ise, Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel

Müdürlüğü bünyesinde kurularak faaliyet gösteren, Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı ve halen Türkiye'nin 134 merkezinde 4 yıldır hizmet vermekte olan Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlükleridir. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinin vermekte olduğu hizmetlerin suçlunun toplum içinde ıslahını amaçlayan, toplumun yüksek yararını hedefleyen, sosyal ve eğitsel faaliyetleri ön planda tutan, sosyal yönü ağır basan hizmetler olması örgüt kültürünü bu kurumlar için daha da önemli hale getirmektedir. Örgüt kültürünün, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlükleri için taşımakta olduğu önem dikkate alınarak, bu araştırma konusunun seçilmesi uygun görülmüştür.

Bu araştırma ile Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinin örgüt kültürü ortaya konularak, merkez ve taşra yönetimleri tarafından örgüt kültürünü geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik alınacak yönetsel kararlara ve uygulamalara katkı sağlanması düşünülmektedir.

3.3. Problem

Araştırmanın problemi, Rekabetçi Değerler Modeli açısından Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde oluşmuş örgüt kültür tipinin belirlenmesidir.

Bu temel amaca ulaşabilmek için, aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

3.4. Alt Problemler

1. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli içerisinde yer alan(Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar) kültür tiplerinden hangisine daha yakındır?

2. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürünü algısı, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

3. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürünü algısı, yaşa göre farklılık göstermekte midir?

4. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürünü algısı, unvana göre farklılık göstermekte midir?

5. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürünü algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

6. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürünü algısı, toplam hizmet yılına göre farklılık göstermekte midir?

7. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürünü algısı, kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermekte midir?

3.5. Varsayımlar

1. Örgüt kültürünü saptamaya yönelik hazırlanmış olan ankette yer alan önermeler, örgüt kültürünü ortaya koymak için yeterlidir.

2. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur.

3. Seçilen örneklem, araştırma evrenini temsil etme bakımından yeterlidir.

4. Ankete verilen cevaplar, anketi yanıtlayanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

5. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinin mevcut örgüt kültürünün ortaya konulması, örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik denetimli serbestlik merkez ve taşra yönetimleri tarafından alınacak karar ve uygulamalara katkıda bulunacaktır.

3.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma verileri sadece anket yöntemi ile toplanmış olup, başka teknikler kullanılmamıştır.

2. Araştırmada toplanan veriler araştırmanın yapıldığı tarihteki personelin görüşleri ile sınırlıdır.

3. Elde edilen bulgular Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlükleri için geçerlidir.

3.7. Tanımlar

Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüğü: Denetimli serbestlik ve yardım hizmetlerini taşra teşkilatında yürütmek üzere, adli yargı ilk derece mahkemeleri adalet komisyonlarının bulunduğu yerde kurulan ve faaliyet gösteren kurumu ifade etmektedir.

Örgüt Kültürü: Örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile olan ilişki ve faaliyetleri, başka bir ifade ile örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgüt üyelerince kabul edilmiş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip değerler, tutumlar, davranışlar ve normların toplamıdır.²⁶⁷

Denetim Görevlisi: Şube müdürlüğü veya büroda kadrolu veya geçici olarak görev yapan psikolog, sosyal çalışmacı, sosyolog ve öğretmeni ifade etmektedir.

Denetleme Memuru: Şube müdürlüğü veya büroda kadrolu veya geçici olarak görev yapan infaz ve koruma başmemuru ile infaz ve koruma memurunu ifade etmektedir.

Kurum Yöneticisi: Denetimli serbestlik ve yardım merkezi şube müdürünü ifade etmektedir.

Kurum Personeli: Denetimli serbestlik ve yardım merkezi şube müdürlüğünde şube müdürü, uzman ve denetleme memuru olarak görevli personeli ifade etmektedir.

Rekabetçi Değerler Modeli: Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerinin araştırıldığı örgüt kültürü modelini ifade etmektedir.

²⁶⁷ Bakan-Büyükbeşe, Bedestenci, a.g.m., s. 20.

Pazar Kültürü: Rekabetçi değerler modeli içinde yer alan ve sağ alt kısımda bulunan, örgütün temel yöneliminin rekabet ve amaca ulaşma olduğu örgüt kültürü tipini ifade etmektedir.

Klan Kültürü: Rekabetçi değerler modeli içinde yer alan ve sol üst kısımda bulunan, bünyesinde barındırdığı değerler itibariyle pazar kültürü değerlerinin tamamen karşısında yer alan örgüt kültürü tipini ifade etmektedir.

Adhokrasi Kültürü: Rekabetçi değerler modeli içinde yer alan ve sağ üst kısımda bulunan, örgüt niteliği ve yönelimi olarak girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönük olan örgüt kültürü tipini ifade etmektedir.

Hiyerarşi Kültürü: Rekabetçi değerler modeli içinde yer alan ve sol alt bölümde bulunan, üstün tutulan temel değerlerin düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklık olduğu örgüt kültürü tipini ifade etmektedir.

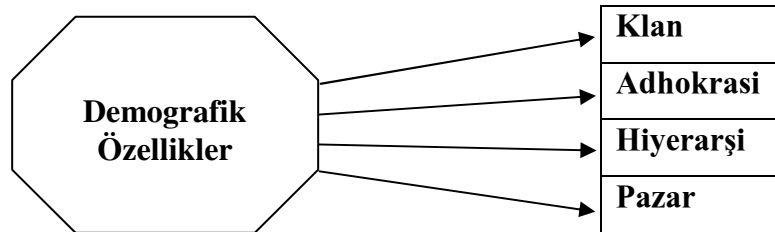
BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli

Araştırma, Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürünü, Rekabetçi Değerler Modeli içerisinde yer alan 4 örgüt kültürü tipi(Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar) bağlamında belirlemeye ve demografik özelliklerin var olan örgüt kültürünü algılamaya etkisini ortaya koymaya yönelik betimsel bir alan çalışmasıdır.

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini; Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli 134 şube müdürü, 328 denetim görevlisi ve 823 denetleme memuru olmak üzere toplam 1285 personel oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini; 60 şube müdürü, tesadüfi seçim usulü ile belirlenmiş olan 30 Şube Müdürlüğünde görevli 97 denetim görevlisi ve 210 denetleme memuru olmak üzere toplam 367 personel oluşturmaktadır.

Örnekleme oluşturan şube müdürlükleri; Bolu, Düzce, Karabük, Zonguldak, Sakarya, Bilecik, Gebze, Kadıköy, Beyoğlu, Edirne, Tekirdağ, Aydın, Denizli, Bursa, Manisa, Mersin, Isparta, Ankara, Çankırı, Yozgat, Trabzon, Rize, Osmaniye, Eskişehir, K.Maraş, Muş, Malatya, Kayseri, Kırıkkale ve Bartın Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlükleridir. Örneklem içerisinde yer alan 60 şube müdürünün 30 tanesini yukarıda sayılan şube müdürlüklerinde görevli şube müdürleri, diğer 30 tanesini ise İstanbul CİKPEM(Ceza İnfaz Kurumları Personel Eğitim Merkezi) de eğitim amaçlı olarak bulunan şube müdürleri oluşturmaktadır.

Anket uygulaması ve dönüş oranlarına ilişkin bilgiler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Anket Uygulaması ve Dönüş Oranları

Unvan	Gönderilen Anket	Dönen Anket	Dönüş Oranı
Müdür	60	60	%100
Denetim Görevlisi	97	85	%88
Denetleme Memuru	210	172	%82
Toplam	367	317	%86

Tablo 5 incelendiğinde; anket gönderilen müdür sayısı 60 olup, müdürlere gönderilen anketlerin tümü geri dönmüştür. Anketlerin müdürlerden dönüş oranı %100’ dür. Anket gönderilen denetim görevlisi sayısı 97 olup, bunun 85’ i geri dönmüştür. Anketlerin denetim görevlilerinden dönüş oranı %88’dir. Anket gönderilen denetleme memuru sayısı 210 olup, gönderilen anketlerin 172’ si geri dönmüştür. Anketlerin denetleme memurlarından dönüş oranı ise %82’dir. Toplamda ise gönderilen 367 anketten 317’si geri dönmüş olup geri dönüş oranı %86’dır. Geri dönen anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

4.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma için hazırlanmış olan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; demografik özellikler yer almaktadır. İkinci bölümde ise; örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli esas alınarak Deshpande ve arkadaşları tarafından geliştirilen anket²⁶⁸ kullanılmıştır. Anket üzerinde kurum çalışanlarına yönelik olarak bazı küçük değişiklikler yapılmıştır. Ankette 16 soru bulunmaktadır ve örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar sırasıyla örgüt türü, liderlik, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ ve örgütün stratejik vurgularıdır. Her bir boyutta dört ifade bulunmakta olup, bu ifadelerin her biri dört örgüt kültürü tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile ilgilidir.

Buna göre; 1,5,9 ve 13. ifadeler klan kültürü, 2,6,10 ve 14. ifadeler adhokrasi kültürü, 3,7,11 ve 15. ifadeler hiyerarşi kültürü, 4,8,12 ve 16. ifadeler pazar kültürüne yönelik olarak hazırlanmıştır.

Boyutlara yönelik daha önceden faktör analizi uygulanmış, geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış bir anket kullanıldığı için tekrar faktör analizi yapılmamıştır.

Deshpande ve arkadaşlarına ait anketin güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha) her bir örgüt kültürü tipi için ayrı ayrı hesaplanmış olup bunlar; Klan Kültürü 0.42, Adhokrasi Kültürü 0.66, Hiyerarşi Kültürü 0.71 ve Pazar Kültürü 0.82' dir.²⁶⁹

5 li Likert tipi ölçeğe uygun olarak geliştirilen anket formunda, örnekleme oluşturan personelin ankette yer alan her bir soruya katılma derecesini belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Bu seçenekler;

- 1(): Kesinlikle Katılmıyorum
- 2(): Katılmıyorum
- 3(): Kararsızım
- 4(): Katılıyorum
- 5(): Kesinlikle Katılıyorum

²⁶⁸ Rohit Deshpande – John Farley, Frederick Webster, “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, Journal of Marketing 57, January 1993, s. 34.

²⁶⁹ Deshpande-Farley, Webster, a.g.m., s. 30.

Adalet Bakanlığından gerekli yazılı izin alındıktan sonra anket formu araştırmacı tarafından 10.12.2009-17.12.2009 tarihleri arasında belirlenen şube m¼d¼rl¼klerine e-mail yoluyla g¼nderilmiř ve şubeler telefon ile bilgilendirilmiştir. Doldurulan anket formları yine e-mail yoluyla toplanmıştır.

İstanbul CİKPEM(Ceza İnfaz Kurumları Personel Eğitim Merkezi) de eğitim amaçlı olarak bulunan şube m¼d¼rl¼klerine ise anket elden uygulanmıştır.

4.5. Veri Çöz¼mleme Y¼ntemi

Uygulanan anketten elde edilen veriler, araştırmacı tarafından SPSS 18.00 paket programına girilerek analiz edilmiştir.

Yapılan analizlerde, iki gruplu karşılaştırmalar için t testi, ikiden fazla gruplu karşılaştırmalar için anova testi ve hangi grubun diğerlerinden farklı olduğunu belirlemek için Tamhane's T2 (heterojen varyanslılar için) testi kullanılmıştır.

Verilerin g¼venilirliđi ve geçerliliğini belirlemek için yapılan g¼venilirlik testinde, genel olarak hesaplanmış Cronbach Alpha değerı 0,852 olduğundan, verilerin g¼venilirliđi çok y¼ksektir. Geçerlilik için erişilebilecek en ¼st sınır, g¼venilirlik katsayısının karek¼k¼ kadardır. Dolayısıyla, geçerlilik değerı $\sqrt{0,852} = 0,923$ olur. G¼venilirlik, geçerlilik için ¼st sınır koyabilmekte ise de, hiçbir zaman geçerliliği garantileyemez. Be sebeple, hazırlanan anket, bu konu ile ilgili uzman kişilere inceletilerek içerik geçerliliği de yapılmıştır.²⁷⁰

Student t testi, sosyal bilimlerin birçok alanında yaygın olarak kullanılan ve bir veya iki kantitatif anak¼tle ortalamasının analiz eden testlerden biridir. İncelenen bir değişken ağıısından bir gruba ait ortalama değerın ¼nceden belirlenen (¼ng¼r¼len) değerden farklı olup olmadığı “tek grup t testi (one-sample t-test)” ile, bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığı “bağımsız iki-grup arası farkların t testi (independent samples t-test)” ile, herhangi bir grubun farklı şartlar(d¼rt¼ler) altındaki tepkileri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı “eşleştirilmiş-iki-grup arasındaki farklılıkların t testi(paired samples t-test)” ile yapılır. Bu testler için sıfır hipotezi

²⁷⁰ Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Y¼ntemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s. 151-152.

“ana kütle ortalaması ile öngörülen değer arasında fark yoktur veya grup ortalamaları arasında fark yoktur” biçimindedir.²⁷¹

Kartal²⁷², Özdamar²⁷³, Akgül²⁷⁴, Kalaycı²⁷⁵ ve Altunışık' a²⁷⁶ göre:

İkiden fazla kantitatif anakütle ortalamasının birbirine eşit olup olmadığını test etmek için F testi(Anova) yapılır. F testinde, varyanslar arasında karşılaştırma yaparak karar verildiğinden, bu teste "varyans analizi" de denir. Varyans analizinde bağımsız değişken kategorik yapıdır ve faktör adı verilir. Bağımlı değişken metrik yapıdır. Varyans analizinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılır. Bağımsız değişken sayısı bir, bağımlı değişken sayısı da bir ise "tek yönlü anova" ve bağımsız değişken sayısı bir, bağımlı değişken sayısı iki ise "iki yönlü anova" kullanılır. Tek yönlü varyans analizinde; sıfır hipotezi, örnek veya grup ortalamaları arasında görülen farklılığın rassal sebeplerden ileri geldiği şeklinde kurulur. Yani, teste tabi tutulacak k örnek için sıfır hipotezi $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ şeklindedir. Alternatif hipotez ise, bu örneklerin alındığı k anakütle ortalamasından en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklindedir. Anova testi, sadece karşılaştırma yapılan ikiden fazla grup arasında farklılık olup olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığa sebep olan grup veya grupların, hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermez. Hangi grubun diğerlerinden farklı olduğu, one way anova testi ile belirlenir. One-way anovada, varyansların homojenliği durumunda(equal variances assumed) LSD, Bonferroni, Sidak, Scheffé, R-E-G-W F, R-E-G-W Q, S-N-K, Tukey, Tukey's b, Duncan, Hochberg's GT2, Gabriel çoklu karşılaştırma testleri kullanılır. Varyansların homojen olmaması durumunda(equal variances not assumed) ise Tamhane's T2, Dunnett's T3, Games-Howell, and Dunnett's C çoklu karşılaştırma testleri kullanılır.

Bu çalışmada, çoklu karşılaştırma testleri içinde yaygın kullanılan ve yorumu en kolay olan Tamhane's T2 testi kullanılmıştır.

²⁷¹ **R. Altunışık ve Diğerleri**, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005, s. 172-173.

²⁷² **Kartal**, a.g.e., s. 68-73.

²⁷³ **K. Özdamar**, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 1. Baskı, 2002, s.381-386.

²⁷⁴ **A. Akgül-O. Çevik**, İstatistiksel Analiz Teknikleri, Ankara: Emek Ofset, 2003, s.196-199.

²⁷⁵ **Ş. Kalaycı ve diğerleri**, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2006, s.131-133.

²⁷⁶ **Altunışık ve Diğerleri**, a.g.e., s. 183.

Çalışanların örgüt kültürü algılarının belirlenmesinde, yorumlanmasında ve açıklanmasında ankette kullanılan 5'li dereceleme ölçeğine uygun olarak aşağıdaki puan aralıkları kullanılmıştır.²⁷⁷

4.20 – 5.00 Kesinlikle Katılıyorum

3.40 – 4.19 Katılıyorum

2.60 – 3.39 Kararsızım

1.80 – 2.59 Katılmıyorum

1.00 – 1.79 Kesinlikle Katılmıyorum

²⁷⁷ **Emine Esinbay**, "İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü(Balıkesir İli Örneği)", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.61.

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılan personelin %33’ünün kadın, %67’sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Bu yüzdeler dağılımlardan şube müdürlüklerinde ağırlıklı olarak erkek personelin çalıştığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla genel iş hayatında olduğu gibi Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde de çalışanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin %34’ünün 20-29 yaş aralığında olduğu, %66’sının ise 30-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 40 ve üzeri yaşta personel bulunmamaktadır. Yüzdeler dağılımlardan şube müdürlüklerinde çalışan personelin yaş bakımından genç olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin %19’unun müdür, %27’sinin denetim görevlisi ve %54’ünün de denetleme memuru olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlardan şube müdürlüklerinde çalışan personelin çoğunluğunu denetleme memurlarının oluşturduğu, bunu sırası ile denetim görevlisi ve müdürlerin takip ettiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin %27’sinin lise mezunu, %19’unun yüksekokul mezunu ve %54’ünün ise fakülte mezunu olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlardan şube müdürlüklerinde çalışan personelin yarıdan fazlasının fakülte mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bunu sırası ile lise ve yüksekokul mezunları

takip etmektedir. Dolayısıyla katılımcıların toplam %73'lük bir kısmının fakülte ve yüksek okul mezunlarından oluşması, şube müdürlükleri personelinin yüksek bir eğitim düzeyine sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS(F)	YÜZDE(%)
CİNSİYET	Erkek	214	67
	Kadın	103	33
YAŞ	20-29 Arası	107	34
	30-39 Arası	210	66
	40 ve Üzeri	0	0
UNVAN	Müdür	60	19
	Denetim Görevlisi	85	27
	Denetleme Memuru	172	54
EĞİTİM DURUMU	Lise	84	27
	Yüksekokul (İki Yıllık)	61	19
	Fakülte	172	54
TOPLAM HİZMET YILI	3-10 Yıl	287	90
	10 Yıl ve Üzeri	30	10
KURUMDA ÇALIŞMA YILI	1 Yıl ve Altı	13	4
	2-3 Yıl	123	39
	4 Yıl ve Üzeri	181	57
TOPLAM		317	100

Araştırmaya katılan personelin %90'ının toplam hizmet yılının, bir başka ifade ile kıdeminin 3-10 yıl arasında olduğu ve %10'unun toplam hizmet yılının ise 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlardan şube müdürlüklerinde

çalışan personelin büyük çoğunluğunun 3-10 yıl arasında toplam hizmet yılına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun, yakın zamanda kurulmuş olan şube müdürlüklerinde çalışan personelin büyük çoğunluğunun, şubelerin kuruluşunda veya kuruluşundan sonra göreve başlamış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan personelin %4'ünün kurumda çalışma yılının 1 yıl ve altında olduğu, %39'unun kurumda çalışma yılının 2-3 yıl arasında olduğu, %57'sinin kurumda çalışma yılının ise 4 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu dağılımlardan şube müdürlüklerinde çalışan personelin %96 gibi büyük bir çoğunluğunun en az 2 yıldır çalıştıkları kurumda bulunduğu anlaşılmaktadır.

5.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda, yapılan araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular sırası ile ele alınmakta ve yorumlar yapılmaktadır.

5.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli içerisinde yer alan(Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar) kültür tiplerinden hangisine daha yakındır?” şeklinde düzenlenmiştir.

Aşağıda Tablo 7’de, anketi cevaplayan personelin ankette yer alan dört örgüt kültürü tipine yönelik ifadeler katılımlar ortalamları verilmektedir.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Tiplerine Yönelik İfadeler Katılım Ortalamaları

Örgüt Kültürü Tipi	n	$\bar{X}$
Klan	317	3,63
Adhokrasi	317	3,47
Hiyerarşi	317	4,02
Pazar	317	3,63

Tablo 7'yi incelediğimizde; anketi cevaplayan personelin ankette yer alan klan kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamasının 3,63 olduğu, adhokrasi kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamasının 3,47 olduğu, hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamasının 4,02 olduğu, pazar kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamasının ise 3,63 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin tümünün “katılıyorum” aralığında bulunduğu belirlenmiştir. Değerleri tek tek ele aldığımızda ise şunlar söylenebilir. Anketi cevaplayan personelin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü en az ilişkilendirdikleri kültür tipi, aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,47$) en düşük olan Adhokrasi kültürüdür. Klan ve Pazar kültürlerinin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,63$) eşit olup, anketi cevaplayan personelin kurumlarında var olan örgüt kültürünü bu iki kültür tipi ile eşit biçimde ilişkilendirdikleri söylenebilir. Aritmetik ortalama değeri en yüksek olan ($\bar{X}=4,02$) kültür tipi ise hiyerarşi kültürüdür. Buradan hareketle, anketi cevaplayan personelin var olan örgüt kültürünü en fazla hiyerarşi kültürü ($\bar{X}=4,02$) ile ilişkilendirdikleri, yani örgüt kültürünü en fazla hiyerarşi kültürüne yakın algıladıkları söylenebilir. Bir başka ifade ile Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürünün, Rekabetçi Değerler Modeli içerisinde yer alan 4 örgüt kültürü tipinden hiyerarşi kültürüne daha yakın olduğu belirlenmiştir.

Buna göre; Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinin çok resmi bir yapıda olduğu, personelin yapacağı işlerin konulmuş olan kurallar ile belirlendiği, kurum yöneticisinin iyi koordinatör, etkili organizatör veya idareci olmaya dikkat ettiği, resmi kural ve politikaların kurumu bir arada tuttuğu, emir-komuta zinciri ve kurallara itaat gibi temel değerlerin örgütsel yaşantının önemli bir parçasını oluşturduğu söylenebilir.

5.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürü algısı, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 8: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısı: t-Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Klan	Erkek	214	3,71	0,88	2,189*	0,029
	Kadın	103	3,50	0,96		
Adhokrasi	Erkek	214	3,53	0,82	2,022*	0,044
	Kadın	103	3,34	0,77		
Hiyerarşi	Erkek	214	4,11	0,80	2,747*	0,006
	Kadın	103	3,90	0,86		
Pazar	Erkek	214	3,70	0,77	2,401*	0,017
	Kadın	103	3,50	0,68		

* $p < 0.05$

Tablo 8’de, anketi cevaplayan personelin örgüt kültürü algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile belirlenmiştir. Cinsiyete göre bakıldığında, anketi cevaplayan personelin örgüt kültürü algıları dört örgüt kültürü tipinde de farklılık göstermektedir($p < 0,05$).

Buna göre, klan kültürüne yönelik ifadeler katılımların ortalamalarına bakıldığında; erkeklerin ortalama puanı 3,71 iken kadınların ortalama puanı 3,50 dir. Bu değerlerin “ katılıyorum” aralığında bulunduğu belirlenmiştir. Erkeklerin ortalama puanının($\bar{X}=3,71$) kadınların ortalama puanından($\bar{X}=3,50$) yüksek olması, var olan örgüt kültürünü erkeklerin, kadınlara göre daha klan kültürü eğilimli algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Erkekler kurumu kadınlara göre daha bir aile gibi algılamaktadırlar. Kurum yöneticisi yol gösterici ve ebeveyn gibi düşünülmektedir. Personelin birbirine bağlılığı ve takım çalışması önemlidir.

Adhokrasi kültürüne yönelik ifadeler katılımların ortalamaları ise erkekler için 3,53 iken kadınlar için 3,34 tür. Bu değerler de “katılıyorum” aralığındadır. Erkeklerin ortalama puanının($\bar{X}=3,53$) kadınların ortalama puanından($\bar{X}=3,34$)

yüksek olması, var olan örgüt kültürünü erkeklerin, kadınlara göre daha adhokrasi kültürü eğilimli algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Buna göre kurum girişimci ve dinamiktir. Kurum yöneticisi yenilikçi, girişimci ve risk üslenici olarak düşünülmektedir. Kurumu bir arada tutan faktörler yenilikçilik ve gelişmedir.

Cinsiyete göre en yüksek katılım ortalamaları hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler de görülmektedir. Bu ortalamalar erkekler için 4,11 iken kadınların için 3,90 dır. Bu değerlerin de “ katılıyorum” aralığında bulunmakla beraber bir üst aralığa yaklaştığı belirlenmiştir. Erkeklerin ortalama puanının($\bar{X}=4,11$) kadınların ortalama puanından($\bar{X}=3,90$) yüksek olması, var olan örgüt kültürünü erkeklerin, kadınlara göre daha hiyerarşi kültürü eğilimli algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Kurumda var olan örgüt kültürünü erkekler kadınlara göre daha resmiyetçi ve kuralcı olarak algılamaktadırlar. Emir komuta zinciri, kurallara itaat örgütsel yaşamın önemli bir parçasıdır. Kurum yöneticisi bir koordinatör ve idareci olarak düşünülmektedir. Kurumu bir arada tutan faktörler resmi kural ve politikalarlardır. Kalıcılık, istikrar ve işlerin sorunsuzca yürütülmesi önemlidir.

Pazar kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamaları ise; erkekler için 3,70 iken kadınların için 3,50 dir. Bu değerler de “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. Erkeklerin ortalama puanının($\bar{X}=3,70$) kadınların ortalama puanından($\bar{X}=3,50$) yüksek olması, var olan örgüt kültürünü erkeklerin, kadınlara göre daha pazar kültürü eğilimli algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Kurum yöneticisi üretici, kararlı ve isteklidir. Kurum iş bitirmeye odaklıdır. Kişiler değil, işin tamamlanması önemlidir. Kurumu bir arada tutan faktörler görevlerin ve amaçların başarısıdır. İşlerin yürütülmesinde rekabete önem verilir.

5.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürü algısı, yaşa göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 9: Yaşa Göre Örgüt Kültürü Algısı: t-Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Klan	20-29 arası	107	3,37	0,99	-3,837*	0,000
	30-39 arası	210	3,77	0,83		
Adhokrasi	20-29 arası	107	3,29	0,86	-2,933*	0,004
	30-39 arası	210	3,56	0,76		
Hiyerarşi	20-29 arası	107	3,81	0,86	-3,408*	0,001
	30-39 arası	210	4,14	0,79		
Pazar	20-29 arası	107	3,54	0,75	-1,735	0,084
	30-39 arası	210	3,69	0,74		

* $p < 0.05$

Tablo 9’da, anketi cevaplayan personelin örgüt kültürü algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile belirlenmiştir. Buna göre, anketi cevaplayan personelin örgüt kültürü algılarının klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerinde farklılık gösterdiği($p < 0,05$), pazar kültüründe ise farklılık göstermediği($p > 0,05$) belirlenmiştir.

Anketi cevaplayan personel içerisinde 40 ve üzeri yaşta personel bulunmadığından tabloda ilgili aralığa yer verilmemiştir. Buna göre, klan kültürüne yönelik ifadelerle katılım ortalamalarına bakıldığında; 20-29 yaş aralığındaki personelin ortalama puanı 3,37 iken 30-39 yaş aralığındaki personelin ortalama puanı 3,77 dir. Bu değerlere göre, 20-29 yaş aralığındaki personelin klan kültürüne yönelik algılarının($\bar{X} = 3,37$) “kararsızım” aralığında bulunduğu, 30-39 yaş aralığındaki personelin klan kültürüne yönelik algılarının($\bar{X} = 3,77$) ise “katılıyorum” aralığında bulunduğu belirlenmiştir.

Adhokrasi kültürüne yönelik ifadelerle katılım ortalamalarına bakıldığında; 20-29 yaş aralığındaki personelin ortalama puanı 3,29 iken 30-39 yaş aralığındaki personelin ortalama puanı 3,56 dır. Bu değerlerden, 20-29 yaş aralığındaki personelin adhokrasi kültürüne yönelik algılarının($\bar{X} = 3,29$) “kararsızım” aralığında bulunduğu,

30-39 yaş aralığındaki personelin adhokrasi kültürüne yönelik algılarının ($\bar{X}=3,56$) ise “katılıyorum” aralığında bulunduğu anlaşılmaktadır.

Hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamalarına bakıldığında; 20-29 yaş aralığındaki personelin ortalama puanı 3,81 iken 30-39 yaş aralığındaki personelin ortalama puanı 4,14 tür. Bu değerlerin “katılıyorum” aralığında bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, 30-39 yaş aralığındaki personelin ortalama puanının ($\bar{X}=4,14$) 20-29 yaş aralığındaki personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,81$) yüksek olması, ileri yaş grubuna dâhil personelin örgüt kültürü algılarının daha hiyerarşi kültüründen yana olduğu şeklinde yorumlanabilir. İleri yaş grubundaki personel var olan örgüt kültürünü, alt yaş grubuna göre daha resmiyetçi ve kuralcı olarak algılamaktadır. Emir komuta zinciri, kurallara itaat örgütsel yaşamın önemli bir parçasıdır. Kurum yöneticisi bir koordinatör ve idareci olarak düşünülmektedir. Resmi kural ve politikalar kurumu bir arada tutan faktörlerdir.

Anketi cevaplayan personelin pazar kültürüne yönelik algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Elde edilen bulgulardan, 20-29 yaş aralığındaki personelin örgüt kültürü algılarının, 30-39 yaş aralığındaki personele göre daha çok “kararsızım” aralığında kaldığı anlaşılmaktadır. Özellikle klan ve adhokrasi kültürlerine yönelik algılarında bu durum görülmektedir. 30-39 yaş aralığındaki personelin var olan örgüt kültürü algılamalarında daha kararlı oldukları, 4 kültür tipine yönelik ifadeler de “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri ancak en yüksek oranda katılımı 4,14 ortalama puan ile hiyerarşi kültürüne gösterdikleri görülmektedir. Anketi cevaplayan 20-29 yaş aralığındaki personelin de en çok katıldıkları örgüt kültürü tipi 3,81 ortalama puan ile yine hiyerarşi kültürü olmuştur.

5.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürü algısı, unvana göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 10’da, anketi cevaplayan personelin örgüt kültürü algılarının unvana göre farklılık gösterip göstermediği anova testi ile belirlenmiş ve unvana göre örgüt kültürü algılarının farklılık gösterdiği belirlenmiştir($p<0,05$).

Tablo 10: Unvana Göre Örgüt Kültürü Algısı: ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Unvan	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Klan	Müdür	60	4,05	0,61	9,082*	0,000
	Denetim Görevlisi	85	3,42	1,00		
	Denetleme Memuru	172	3,60	0,91		
Adhokrasi	Müdür	60	3,86	0,54	11,354*	0,000
	Denetim Görevlisi	85	3,23	0,90		
	Denetleme Memuru	172	3,45	0,78		
Hiyerarşi	Müdür	60	4,38	0,55	7,783*	0,001
	Denetim Görevlisi	85	3,85	1,02		
	Denetleme Memuru	172	3,99	0,78		
Pazar	Müdür	60	3,87	0,56	5,021*	0,007
	Denetim Görevlisi	85	3,47	0,84		
	Denetleme Memuru	172	3,64	0,73		

* $p < 0.05$

Tablo 10’da ortalama değerlere bakıldığında; Klan kültürüne yönelik ifadeler katılımların ortalamalarında müdürler 4,05 denetim görevlileri 3,42 ve denetleme memurları 3,60 olarak belirlenmiştir. Her üç ortalama da “katılıyorum” aralığında bulunmakta olup, müdürler($\bar{X}=4,05$) kurumun var olan kültürünü denetim

görevlisi($\bar{X}=3,42$) ve denetleme memurlarına($\bar{X}=3,60$) göre daha klan kültürü eğilimli bulmaktadırlar.

Adhokrasi kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamalarına bakıldığında müdürler 3,86 denetim görevlileri 3,23 ve denetleme memurları 3,45 olarak belirlenmiştir. Adhokrasi kültürüne katılımında denetim görevlileri “kararsızım” şeklinde görüş belirtirken, müdür ve denetleme memurları “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Dolayısıyla denetim görevlileri($\bar{X}=3,23$) kurumda var olan kültürü müdür($\bar{X}=3,86$) ve denetleme memurlarına($\bar{X}=3,45$) göre daha az adhokrasi kültürü eğilimli bulmaktadırlar.

Hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamalarına bakıldığında müdürler 4,38 denetim görevlileri 3,85 ve denetleme memurları 3,99 olarak belirlenmiştir. Hiyerarşi kültürüne katılımında müdürler “kesinlikle katılıyorum” şeklinde görüş belirtirken, denetim görevlileri ve denetleme memurları “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Dolayısıyla müdürler($\bar{X}=4,38$) kurumda var olan kültürü denetim görevlileri($\bar{X}=3,85$) ve denetleme memurlarına($\bar{X}=3,99$) göre daha hiyerarşi kültürü eğilimli bulmaktadırlar. Var olan örgüt kültürünü denetleme memurları($\bar{X}=3,99$) da denetim görevlilerine($\bar{X}=3,85$) göre daha hiyerarşi kültürü eğilimli bulmaktadırlar.

Pazar kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamalarına bakıldığında ise müdürler 3,87 denetim görevlileri 3,47 ve denetleme memurları 3,64 olarak belirlenmiştir. Her üç ortalama da “katılıyorum” aralığında bulunmakta olup, müdürler($\bar{X}=3,87$) kurumun var olan kültürünü denetim görevlisi($\bar{X}=3,47$) ve denetleme memurlarına($\bar{X}=3,64$) göre daha pazar kültürü eğilimli bulmaktadırlar.

En yüksek ortalama puanlar hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler katılımında görülmüştür. Dolayısıyla şube müdürlüklerinde oluşmuş örgüt kültürünün anketi cevaplayan müdür, denetim görevlisi ve denetleme memuru unvanlı personel tarafından daha çok hiyerarşi kültürü eğilimli olarak algılandığı söylenebilir. Bu algılamanın hiyerarşik örgüt yapısına sahip kamu kurumlarında yaygın olarak görülen hiyerarşi temelli örgüt kültürü ile paralellik gösterdiği, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinin de bir kamu kurumu olduğu dikkate alındığında böyle bir algılamanın normal karşılanması gerektiği söylenebilir.

Varyansların homojen dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla yapılmış olan Levene' nin Varyansların Homojenliği Testi Sonuçlarının yer aldığı Tablo 11'de görüldüğü gibi varyanslar farklı olduğundan($p<0,05$) Tamhane's T2 testi uygulanmıştır.

Tablo 11: Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Levene İstatistik	p
Klan	9,946*	0,000
Adhokrasi	6,698*	0,001
Hiyerarşi	11,975*	0,000
Pazar	4,427*	0,013

* $p<0.05$

Tamhane's T2 testi sonuçları Tablo 12'de görülmektedir;

Buna göre, klan kültürüne yönelik ifadeler katılımda müdür ve denetim görevlisi farklılık göstermektedir($p<0,05$). Müdür ve denetleme memuru da farklılık göstermektedir($p<0,05$). Klan kültürüne yönelik ifadeler katılımda denetim görevlisi ve denetleme memuru arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$).

Adhokrasi kültürüne yönelik ifadeler katılıma bakıldığında müdür ile denetim görevlisi ve denetleme memurunun farklılık gösterdiği belirlenmiştir($p<0,05$). Denetim görevlisi ve denetleme memuru arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$).

Hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler katılıma bakıldığında müdür ile denetim görevlisi ve denetleme memurunun farklılık gösterdiği belirlenmiştir($p<0,05$). Denetim görevlisi ve denetleme memuru arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$).

Pazar kültürüne yönelik ifadeler katılıma bakıldığında; müdür ile denetim görevlisinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir($p<0,05$). Müdür ile denetleme memurunun da farklılık gösterdiği($p<0,05$), denetim görevlisi ile denetleme memuru arasında ise anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir($p>0,05$).

Tablo 12: Unvana Göre Örgüt Kültürü Algısı Tamhane's T2 Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Unvan	Unvan	Ortalama Fark	p
Klan	Müdür	Denetim Görevlisi	,62647*	,000
		Denetleme Memuru	,45262*	,000
	Denetim Görevlisi	Müdür	-,62647*	,000
		Denetleme Memuru	-,17385	,447
	Denetleme Memuru	Müdür	-,45262*	,000
		Denetim Görevlisi	,17385	,447
Adhokrasi	Müdür	Denetim Görevlisi	,62304*	,000
		Denetleme Memuru	,40630*	,000
	Denetim Görevlisi	Müdür	-,62304*	,000
		Denetleme Memuru	-,21674	,170
	Denetleme Memuru	Müdür	-,40630*	,000
		Denetim Görevlisi	,21674	,170
Hiyerarşi	Müdür	Denetim Görevlisi	,52917*	,000
		Denetleme Memuru	,38643*	,000
	Denetim Görevlisi	Müdür	-,52917*	,000
		Denetleme Memuru	-,14273	,589
	Denetleme Memuru	Müdür	-,38643*	,000
		Denetim Görevlisi	,14273	,589
Pazar	Müdür	Denetim Görevlisi	,39314*	,003
		Denetleme Memuru	,23004*	,038
	Denetim Görevlisi	Müdür	-,39314*	,003
		Denetleme Memuru	-,16310	,343
	Denetleme Memuru	Müdür	-,23004*	,038
		Denetim Görevlisi	,16310	,343

* P< 0.05

Görüldüğü gibi müdürlerin var olan örgüt kültürünü algısı 4 kültür tipinde de denetim görevlisi ve denetleme memurlarından farklılık göstermektedir. Denetim görevlisi ve denetleme memurlarının örgüt kültürü algılarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürü algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 13’de, anketi cevaplayan personelin örgüt kültürü algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği anova testi ile belirlenmiştir. Buna göre Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürü algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir($p>0,05$).

Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Algısı: ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Klan	Lise	84	3,61	0,94	0,046	0,955
	Yüksekokul	61	3,63	0,84		
	Fakülte	172	3,65	0,92		
Adhokrasi	Lise	84	3,37	0,84	0,921	0,399
	Yüksekokul	61	3,54	0,70		
	Fakülte	172	3,49	0,82		
Hiyerarşi	Lise	84	3,98	0,85	0,418	0,659
	Yüksekokul	61	3,98	0,70		
	Fakülte	172	4,07	0,86		
Pazar	Lise	84	3,66	0,73	0,093	0,911
	Yüksekokul	61	3,61	0,69		
	Fakülte	172	3,63	0,77		

Tablo 13’ de yer alan ortalama değerlere bakıldığında; Katılımcıların vermiş olduğu cevapların ortalamaları “klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar” kùltùrlerinde birbirlerine çok yakın olup “katılıyorum” aralığına denk dùřmektedir.

Dolayısıyla anketi cevaplayan personelin lise, yüksekokul veya fakùlte mezunu olmaları örgùt kùltürü algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır.

5.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgùt kùltürü algısı, toplam hizmet yılına göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 14’te, anketi cevaplayan personelin örgùt kùltürü algılarının toplam hizmet yılına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile belirlenmiştir. Toplam hizmet yılına göre, anketi cevaplayan personelin örgùt kùltürü algılarının farklılık gösterdiği belirlenmiştir($p<0,05$).

Tablo 14: Toplam Hizmet Yılına Göre Örgùt Kùltürü Algısı: t-Testi Sonuçları

Örgùt Kùltürü Tipi	Toplam Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Klan	3-10 Yıl	291	3,59	0,93	-4,301*	0,000
	10 Yıl ve Üzeri	26	4,10	0,52		
Adhokrasi	3-10 Yıl	291	3,43	0,81	-4,459*	0,000
	10 Yıl ve Üzeri	26	3,91	0,49		
Hiyerarşi	3-10 Yıl	291	3,99	0,84	-4,459*	0,000
	10 Yıl ve Üzeri	26	4,47	0,49		
Pazar	3-10 Yıl	291	3,61	0,75	-2,161*	0,038
	10 Yıl ve Üzeri	26	3,88	0,60		

* $p<0.05$

Tablo 14’te klan kültürüne yönelik ifadeler katılıma katılım ortalamalarına bakıldığında; 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personelin ortalama puanı 3,59 iken 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personelin ortalama puanı 4,10 dur. Her iki ortalama da “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personelin ortalama puanının ($\bar{X}=4,10$) 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,59$) yüksek olması, kıdemi yüksek olan personelin var olan örgüt kültürünü daha klan kültürü eğilimli algıladığı şeklinde yorumlanabilir.

Adhokrasi kültürüne yönelik ifadeler katılıma katılım ortalamalarına bakıldığında; 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personelin ortalama puanı 3,43 iken 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personelin ortalama puanı 3,91 dir. Her iki ortalama da “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personelin ortalama puanının ($\bar{X}=3,91$) 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,43$) yüksek olması, kıdemi yüksek olan personelin var olan örgüt kültürünü daha adhokrasi kültürü eğilimli algıladığı şeklinde yorumlanabilir.

Hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler katılıma katılım ortalamalarına bakıldığında; 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personelin ortalama puanı 3,99 iken 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personelin ortalama puanı 4,47 dir. Buna göre, 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personel hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler “katılıyorum” şeklinde cevap verirken, 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personel ifadeler “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Dolayısıyla 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personel, 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personele göre var olan örgüt kültürünü daha hiyerarşi kültürü eğilimli bulmaktadır.

Pazar kültürüne yönelik ifadeler katılıma katılım ortalamaları ise; 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personelin ortalama puanı 3,61 iken 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personelin ortalama puanı 3,88 dir. Bu değerler de “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personelin ortalama puanının ($\bar{X}=3,88$) 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,61$) yüksek olması, kıdemi yüksek olan

personelin var olan örgüt kültürünü daha pazar kültürü eğilimli algıladığı şeklinde yorumlanabilir.

5.2.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın yedinci alt problemi “Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürü algısı, kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 15’te, anketi cevaplayan personelin örgüt kültürü algılarının kurumda çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediği anova testi ile belirlenmiştir. Buna göre, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürünü algısının, kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermediği($p>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 15: Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgüt Kültürü Algısı: ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Kurumda Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Klan	1 Yıl ve Altı	13	3,85	0,78	0,357	0,700
	2-3 Yıl	123	3,63	0,91		
	4 Yıl ve Üzeri	181	3,63	0,93		
Adhokrasi	1 Yıl ve Altı	13	3,71	0,73	1,226	0,295
	2-3 Yıl	123	3,40	0,82		
	4 Yıl ve Üzeri	181	3,50	0,80		
Hiyerarşi	1 Yıl ve Altı	13	4,21	0,54	1,059	0,348
	2-3 Yıl	123	4,09	0,79		
	4 Yıl ve Üzeri	181	3,97	0,87		
Pazar	1 Yıl ve Altı	13	3,83	0,58	0,777	0,461
	2-3 Yıl	123	3,67	0,68		
	4 Yıl ve Üzeri	172	3,60	0,79		

Tablo 15’ te görüldüğü gibi, anketi cevaplayan personelin verdiği cevapların ortalamaları “klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar” kültürlerinde birbirlerine yakın olup “katılıyorum” aralığına denk düşmektedir.

Dolayısıyla anketi cevaplayan personelin örgüt kültürü algılarında kurumda çalışma yılına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun, anketi cevaplayan personelin büyük çoğunluğunun en az iki yıldır çalışmakta oldukları kurumda bulunmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

BÖLÜM VI

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.1. Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1. Araştırmaya katılan personelin %67'si erkek, %33'ü ise kadındır. Yine katılımcıların %34'ünü 20-29 yaş aralığındaki personel oluştururken, %66'sını 30-39 yaş aralığındaki personel oluşturmaktadır.

2. Araştırmaya katılan personelin %19'u müdür, %27'si denetim görevlisi ve %54'ü de denetleme memurudur. Eğitim durumuna göre bakıldığında ise araştırmaya katılan personelin %27'si lise mezunu, %19'u yüksekokul mezunu ve %54'ü ise fakülte mezunudur.

3. Araştırmaya katılan personelin %90'ının toplam hizmet yılı 3-10 yıl arasında olup, %10'luk bir bölümünün toplam hizmet yılı 10 yıl ve üzerindedir. Yine araştırmaya katılan personelin %4'ünün kurumda çalışma yılı 1 yıl ve altında, %39'unun kurumda çalışma yılı 2-3 yıl arasında, %57'sinin kurumda çalışma yılı ise 4 yıl ve üzerindedir.

4. Anketi cevaplayan personelin görüşlerine ilişkin ortalamalara göre Rekabetçi Değerler Modeli açısından Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde oluşmuş örgüt kültürü tipi sıralaması; hiyerarşi kültürü, klan kültürü, pazar kültürü ve adhokrazi kültürü şeklinde gerçekleşmiştir. Bunu göre, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürü hiyerarşi kültürüne daha yakındır. Bu sonuç, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinin Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli"

adını verdikleri modelde “durağanlık ve kontrol” ekseninde olduğunu göstermektedir.

5. Anketi cevaplayan personelin Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürünü algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tüm kültür tiplerinde erkek personelin var olan örgüt kültürünü algısı, kadın personele göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. En yüksek ortalamalar ise hiyerarşi kültüründe olup, anketi cevaplayan erkek personel var olan örgüt kültürünü kadın personele göre daha hiyerarşi kültürü eğilimli bulmuştur.

6. Anketi cevaplayan personelin yaşa göre örgüt kültürü algılarında klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerinde anlamlı bir farklılık gerçekleşmiş olup, pazar kültürüne yönelik algılarında anlamlı bir farklılık gerçekleşmemiştir. Anketi cevaplayan 20-29 yaş aralığındaki personel klan ve adhokrasi kültürlerine yönelik ifadeler katılıma katılım konusunda “kararsızım” şeklinde düşünmektedirler. 30-39 yaş aralığındaki personel ise her iki kültür tipine yönelik ifadeler katılıma katılım konusunda “katılıyorum” şeklinde düşünmektedirler. 30-39 yaş aralığındaki personel 20-29 yaş aralığındaki personele göre var olan örgüt kültürünü daha klan ve daha adhokrasi kültürü eğilimli bulmaktadır. Anketi cevaplayan her iki yaş aralığındaki personelin hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler katılıma katılım konusundaki algıları “katılıyorum” şeklinde gerçekleşmekle beraber, 30-39 yaş aralığındaki personel 20-29 yaş aralığındaki personele göre var olan örgüt kültürünü daha hiyerarşi kültürü eğilimli bulmaktadır. Dolayısıyla yaş büyüdükçe örgüt kültürü algılama düzeyinin arttığı ifade edilebilir.

7. Anketi cevaplayan personelin Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürünü algılarında unvana göre anlamlı bir farklılık gerçekleşmiştir. Müdürlerin var olan örgüt kültürünü algısı 4 kültür tipinde de denetim görevlisi ve denetleme memurlarından farklılık göstermektedir. Müdürler kurumun var olan kültürünü denetim görevlisi ve denetleme memurlarına göre daha klan kültürü ve daha pazar kültürü eğilimli bulmaktadırlar.

Adhokrasi kültürüne katılımda denetim görevlileri “kararsızım” şeklinde görüş belirtirken, müdür ve denetleme memurları “katılıyorum” şeklinde görüş

belirtmişlerdir. Dolayısıyla denetim görevlileri kurumda var olan kültürü müdür ve denetleme memurlarına göre daha az adhokrasi kültürü eğilimli bulmaktadırlar.

Hiyerarşi kültürüne katılımda müdürler “kesinlikle katılıyorum” şeklinde görüş belirtirken, denetim görevlileri ve denetleme memurları “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Dolayısıyla müdürler kurumda var olan kültürü denetim görevlileri ve denetleme memurlarına göre daha hiyerarşi kültürü eğilimli bulmaktadırlar.

Var olan örgüt kültürünü denetleme memurları da denetim görevlilerine göre daha hiyerarşi kültürü eğilimli bulmaktadırlar.

8. Anketi cevaplayan personelin Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürü algılarında eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Dolayısıyla anketi cevaplayan personelin lise, yüksekokul veya fakülte mezunu olmaları örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır. Bu durum eğitim düzeyi ne olursa olsun, personelin çalıştıkları kurumdaki kültürel dokuyu benzer şekilde algıladığı sonucunu ortaya koymaktadır.

9. Anketi cevaplayan personelin Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürünü algısında toplam hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık gerçekleşmiştir. Anketi cevaplayan 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personel, 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personele göre var olan örgüt kültürünü daha klan kültürü, daha adhokrasi kültürü, daha hiyerarşi kültürü ve daha pazar kültürü eğilimli bulmaktadır.

Anketi cevaplayan 10 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip personel var olan örgüt kültürünü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde görüş belirterek, en çok hiyerarşi kültürü eğilimli bulmaktadır. 3-10 yıl aralığında toplam hizmet yılına sahip personel de yüksek bir “katılıyorum” oranı ile var olan kültürü yine en çok hiyerarşi kültürü eğilimli bulmuştur.

10. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin var olan örgüt kültürünü algısında, kurumda çalışma yılına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

6.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde var olan örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü ağırlıklı olması klasik yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Bu eğilimlerin çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda değiştirilmesi için yöneticiler ve tüm personel örgüt kültürü konusunda bilinçlendirilebilir.

2. Örgüt kültürünün çalışanların performansını, verimliliğini etkileyen ve dolayısıyla kurumun hizmet kalitesine etki eden, kurumun amaçları doğrultusunda yönetilebilecek çok önemli bir kavram olduğu konusunda başta yöneticiler olmak üzere tüm personel bilinçlendirilebilir ve yeterlik kazanmaları sağlanabilir.

3. Kuruma yeni gelen personele kurum yöneticisi tarafından kurum tanıtılabilir, personel çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılabilir ve ortama tam uyum sağlamaları için taşra yönetimlerince personele oryantasyon(uyum) eğitimleri düzenlenebilir.

4. Kurum yöneticisi tarafından kuruma yeni gelen personelin kurum hakkındaki ilk görüş ve izlenimleri dinlenerek, bu durum örgüt ve örgüt kültürü açısından bir gelişim fırsatı olarak değerlendirilebilir.

5. Merkezi yönetim tarafından örgüt kültürünü geliştirmek ve personeli örgüt kültürü konusunda bilinçlendirmek amacıyla, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlükleri personeline yönelik “Örgüt Kültürü Konulu” atölye çalışmaları, eğitim ve seminerler düzenlenebilir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırmada Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinde görevli personelin mevcut örgüt kültürüne ilişkin algılamaları incelenmiştir. Ancak hangi örgüt kültürü tipini tercih ettikleri irdelenmemiştir. Bu

nedenle bundan sonra yapılacak araştırmalarda, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi şube M¼d¼rl¼klerinde görevli personelin tercih ettikleri örg¼t k¼lt¼r¼ tipi araştırılabilir. Personelin tercih ettiği örg¼t k¼lt¼r¼ tipi ile mevcut örg¼t k¼lt¼r¼ arasındaki farklar incelenebilir.

2. Tüm k¼lt¼r tiplerinde erkek personelin var olan örg¼t k¼lt¼r¼n¼, kadın personele göre daha yüksek düzeyde algılamış olmasının nedenleri araştırılabilir.

3. Örg¼t k¼lt¼r¼ ile iş doyumunu, bağlılık, adalet, örg¼tsel vatandaşlık davranışı, performans v.b. arasındaki ilişki araştırılabilir.

4. Benzer bir araştırma Adalet Bakanlığının farklı birimlerinde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ADA, Nesrin**, “Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, Aralık 2001, s. 20–27.
- AKINCI, Z. Beril**, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.
- AKGÜL, A.-ÇEVİK, O.**, İstatistiksel Analiz Teknikleri, Ankara: Emek Ofset, 2003.
- ALTUNIŞIK, R.- COŞKUN, R., BAYRAKTARROĞLU, S. ve YILDIRIM, E.**, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005.
- ARSLAN, Nagehan Talat**, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.9, S.1, 2004, s.203–228.
- ASUNAKUTLU, Tuncer – COŞKUN, Bayram**, “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, 2000, s.19-27.
- ATAÇ, Selen**, “Probasyon Müessesesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- BAKAN, İsmail - BÜYÜKBEŞE, Tuba, BEDESTENCİ, H. Çetin**, Örgüt Kültürü, İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.
- BARANSEL, Atilla**, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım, Cilt 1, 1993.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem**, Örgütsel Davranış, Ankara: Feryal Matbaası, 3.Kez Yeniden Yazım, 2000.
- _____, **İbrahim Ethem**, Yönetim, Ankara: Feryal Matbaası, 3. Kez Yeniden Yazım, 2000.
- BAYRAKTAR, Bilal**, “Denetimli Serbestlik ve Bu Kavramın Ceza Adalet Sistemi ile Türk İnfaz Sistemine Getirdiği Yenilikler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, K.Maraş, 2007.

- BİLİR, Pervin – AY Ünal, GÜRBÜZ, Tuğba Çelik**, “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü”, SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, 2003, s.117-128.
- CAN, Halil**, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- ÇELİK, Vehbi**, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 2, Haziran 1993, s.135-145.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm**, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004.
- _____, **Münevver Ölçüm**, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004.
- ÇEVİK, H. Hüseyin**, “Örgüt Teorileri ve Polis Teşkilatı”, Türk İdare Dergisi, Sayı 451, Haziran 2006, s.139-162.
- _____, **H. Hüseyin - GÖKSU, Turgut**, Polis-Halk İlişkileri, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.
- DEMİRCAN, Nigar - CEYLAN, Adnan**, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt10, Sayı 2, 2003, s.139-150.
- DEMİREL, Yavuz - KARADAL, Himmet**, “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, S.3, 2007, s. 253-270.
- Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu, Kanun No: 5402, Resmi Gazete Tarih: 20/07/2005, Sayı: 25881.
- Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarih: 18/04/2007, Sayı: 26497.
- Denetimli Serbestlik Hizmetlerinde Madde Bağımlılığı Tedavisi, Adalet Bakanlığı CTE Genel Müdürlüğü, Yayın No: 16, Ankara, 2008.
- II. Uluslar arası Denetimli Serbestlik Konferansı “Denetimli Serbestlik Altındaki Çocuklar ve Mağdurlar”, Adalet Bakanlığı CTE Genel Müdürlüğü, Yayın No: 19, Ankara, 2009.

- DESHPANDE, Rohit - FARLEY, John, WEBSTER, Frederick**, “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing* 57, January 1993, s. 23-37.
- DÖNMEZER, Sulhi**, *Toplumbilim*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 11. Baskı, 1994.
- ERDEM, Ramazan**, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, No:2, Ekim 2007, s. 63-79.
- ERDOĞAN, İlhan**, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 4. Baskı, 1994.
- EREN, Erol - ALPKAN, Lütfihak, ERGÜN, Ercan**, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklama Düzeylerinin Performansa Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s. 55-70.
- _____, **Erol**, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6.Baskı, 2000.
- ESİNBAY, Emine**, “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü(Balıkesir İli Örneği)”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2008.
- GEYBULLAYEV, Geybulla**, *Yönetimin Esasları*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No:28, Isparta, 2002.
- GÖKTAŞ, Bayram ve Diğerleri**, “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.8, S.3, 2005, s. 351–372.
- GÜL, Hasan - GÖKÇE, Hakan**, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.1, 2008, s. 377–389.
- GÜNEY, Salih**, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- _____, **Salih**, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, Ankara, 2007.

- HAKTANKAÇMAZ, M. İlker**, “Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü”, Türk İdare Dergisi, Sayı 439, Haziran 2003, s. 139–150.
- HALİS, Muhsin**, “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No: 5, 2003, s. 109–135.
- HASANOĞLU, Mürteza**, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:52, Ocak-Mart 2004, s. 43–60.
- HATİBOĞLU, Zeyyat**, Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş., 1. Baskı, 1993.
- KALAYCI, Ş. ve Diğerleri**, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2006.
- KAMER, Vehbi Kadri**, Denetimli Serbestlik Kararlarının İnfazı, Cilt 2, Ankara: Adalet Yayınevi, 2007.
- KANBUR, Aysun**, “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.3, 2008, s. 387–404.
- KARAHAN, Atila**, “Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 20, 2008, s. 457–478.
- KARASAR, Niyazi**, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- KARTAL, M.**, Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- KAYA, Harun**, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, Maliye Dergisi, Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008, s. 119–143.
- KAYALAR, Murat - ÖZMUTAF, N. Metin**, “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, S.3, 2007, s. 163–176.
- KOÇ, Deniz**, “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmeler ve Örgütte İnsan Boyutu”, Milli Prodüktivite Merkezi Anahtar Gazetesi, Sayı 234, Haziran 2008, s.16.
- KOZLU, M. Cem**, Kurumsal Kültür, İstanbul: Bilkom Yayınları, 2. Baskı, 1988.

- KÖSE, Sevinç - TETİK, Semra, ERCAN, Cuma**, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2001, s.219-242.
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi**, “Örgüt Kuramının Temelleri”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s.111-129.
- MURAT, Güven - AÇIKGÖZ, Banu**, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007, s.1-20.
- NAKTİYOK, Atılhan**, “Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- OKAY, Ayla**, Kurum Kimliği, Kapital Medya A.Ş., 4. Baskı, 2003.
- ÖREN, Kenan - ERDEM, Bilal, KAPLAN, Metin**, “Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2005, s. 1-21.
- ÖZDAMAR, K.**, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 1. Baskı, 2002.
- ÖZKALP, Enver - KIREL, Çiğdem**, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğt. Sağ. ve Bil. Araşt. Çalışm. Vakfı Yay., No:111.
- ÖZMUTAF, Neziha Metin**, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Yıl: 2007, s. 41-60.
- SEZGİN, Ferudun**, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 2005, s. 317-339.
- ŞAHİN, Ali**, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, 2004, s. 523-547.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver**, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, Güz 2005, s.1-16.
- TERZİ, Ali Rıza**, Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayınları, 2000.
- _____, **Ali Rıza**, “Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algıları”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 176, Güz 2007, s. 98-108.

- TOPALOĞLU, Gürsu Sezen**, “Örgüt Kültürünün Verimliliğe Etkileri”, Milli Prodüktivite Merkezi Anahtar Gazetesi, Sayı 234, Haziran 2008, s.17.
- TOZKOPARAN, Güler - SUSMUŞ, Türker**, “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2001, s. 202-223.
- ÜLKER, Gönül**, Örgütlerde Çatışma Nedenleri Çözüm Yöntemleri ve Sonuçları, Bolu: A.İ.B.Ü. Yayınları, No:11, 1999.
- _____, **Gönül**, “Örgütsel Sosyalizasyon Modelleri”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Bilim ve Eleştiri, Cilt 4, Sayı 6, 2007.
- VAROL, Muharrem**, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: XLIV, No.1., s. 195-222.
- YAĞMURLU, Ashı**, “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 52, Sayı: 1, 1997, s. 716-724.
- YAHYAGİL, Mehmet Y.**, “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 15, Sayı: 47, Şubat 2004, s. 53-76.
- YILDIRIM, Bilal**, “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 13, Mayıs 2005, s.218-238.
- YILDIZ, Yusuf**, “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- YILMAZ, Kürşad - OĞUZ, Ebru**, “Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:38, Sayı:1, 2005, s. 101-122.
- YURTSEVEN, Sevdâ Sevimli**, “30.12.2005-15.06.2007 Tarihleri Arasında İstanbul Kadıköy Denetimli Serbestlik Ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüğünde İşlem Gören Dosyaların Retrospektif İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü, 2008.

EKLER

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Değerli Personel,

Bu anket formu, “**Örgüt Kültürünün Rekabetçi Değerler Modeli Açısından Analizi**” konulu yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır.

Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerinin örgüt(kurum) kültürü hakkında bilgi edinmek ve örgüt(kurum) kültürünü incelemek amacı ile hazırlanmış olan bu ankettten elde edilen bulgular bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Bu nedenle isim yazmanız gerekmemektedir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise; Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüklerindeki örgüt kültürü özelliklerini tespiti yönelik görüşleri ifade eden cümleler bulunmaktadır.

İkinci bölümde yer alan sorularda, sorudaki ifadeye katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Bu seçenekler;

1(): Kesinlikle Katılmıyorum

2(): Katılmıyorum

3(): Kararsızım

4(): Katılıyorum

5(): Kesinlikle Katılıyorum

Soruları cevaplandırırken, kurumunuzun örgüt kültürü özelliklerini tespiti yönelik verilen cümlelerle ilgili olarak, kendi görüşlerinize ve kurumunuzdaki uygulamalara en yakın olduğuna inandığınız seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz cevapların, olması gerekeni değil, mevcut var olan durumu yansıtmayı beklenmektedir.

Göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Fatih ÖZTÜRK
A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Sorularınız ve İletişim İçin;

E-mail: fatih.ozturk@adalet.gov.tr.

1. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler;

Açıklama: Aşağıda yer alan kişisel bilgilere yönelik sorulardan size uygun seçenekleri [X] ile işaretleyiniz.

1- Cinsiyetiniz	☐ Erkek	☐ Kadın	
2- Yaşınız	☐ 20-29	☐ 30-39	☐ 40 ve üzeri
3- Unvanınız	☐ Müdür	☐ Denetim Görevlisi	☐ Denetleme Memuru
4- Eğitim Durumunuz	☐ Lise	☐ Yüksekokul	☐ Fakülte
5- Toplam Hizmet Yılınız	☐ 2 Yıl ve Altı	☐ 3-10 Yıl	☐ 10 Yıl ve Üzeri
6- Kurumda Çalışma Yılınız	☐ 1 Yıl ve Altı	☐ 2-3 Yıl	☐ 4 Yıl ve Üzeri

2. BÖLÜM: Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüğü Örgüt Kültürü;

Açıklama: Aşağıda, kurumunuzdaki örgüt kültürü özelliklerini tespit etmeye yönelik cümleler yer almaktadır. Her bir cümlede ifade edilen durum hakkında, 5(Beş) önerme arasından, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneğe ait rakamı yanına yıldız (*) koyarak işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzda personele ilgi çoktur. Geniş bir aile gibidir ve personel kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuz girişimci ve dinamiktir. Personel boyundan büyük işlere girişmeye ve risk almaya heveslidir.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
3	Kurumumuz çok resmi bir yapıdadır. Personelin yapacağı işler ile ilgili kurallar konulmuştur. Emir-komuta zinciri ve kurallara itaat gibi temel değerler, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuz ürün ve iş bitirmeye odaklıdır. Personelin yapacağı işler ile ilgili kurallar konulmuştur. Kişiler değil, işin tamamlanması önemlidir.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bilge, korumacı veya anne-baba gibi olmaya dikkat eder.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzun yöneticisi genellikle girişimci, yenilikçi veya risk üslenici olmaya dikkat eder.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör, organizatör veya bir idareci olmaya dikkat eder.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzun yöneticisi genellikle üretici olmaya, teknik işlerle ilgili olmaya veya çok çalışkan olmaya dikkat eder.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzu bir arada tutan faktörler sadakat, gelenek ve kişiler arası bağlılıktır. Bu faktörlerin kurumun çalışmasıyla bağlantısı yüksektir.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzu bir arada tutan öncelikli faktörler yenilikçilik ve gelişmedir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzu bir arada tutan faktörler resmi kural ve politikalarlardır. Bunlar kurumun birbirine bağlılığı için önemlidir.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzu bir arada tutan faktörler görevlerin ve amaçların başarısıdır. Bizim için nihai sonuç çok önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Kurumumuz personelin, kurum içi yüksek bağlılık ve ahlaki değerlerine önem verir.	1	2	3	4	5
14	Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Yeni hedeflere ulaşmak için gönüllülük önemlidir.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuz kalıcı ve istikrarlı olmaya önem verir. İşlerin etkin bir biçimde kolayca, sorunsuzca yürütülmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
16	Kurumumuz başarıya ulaşma ve işlerin yürütülmesinde rekabete önem verir. Ölçülebilen amaçlar önemlidir.	1	2	3	4	5

T.C.
ADALET BAKANLIĞI
Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü

Sayı : B.03.0.CTE.0.00.24.00/441/123877
Konu : Araştırma izin talebi

09/12/2009

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

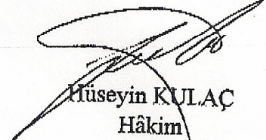
İlgi : 24.11.2009 tarihli ve B.30.2.ABÜ.0.41.72.00-875 sayılı yazı.

İlgi yazıda; Bolu Kapalı ve Açık Ceza İnfaz Kurumu öğretmeni olup, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi olan Fatih ÖZTÜRK'ün, "Örgüt Kültürünün Rekabetçi Değerler Modeli Açısından Analizi" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü bünyesindeki otuz denetimli serbestlik ve yardım merkezi şube müdürlüğünde anket çalışması yapmak için izin talep ettiği anlaşılmıştır.

Talep edilen anket çalışmasına ilişkin düzenlenen araştırma önerisi, çalışma takvimi ve anket formları incelenmiş olup, anket uygulanacak olan denetimli serbestlik ve yardım merkezi şube müdürlükleri ile iş birliği halinde çalışmanın yürütülmesi ve özel hayatın gizliliğine özen gösterilmesi koşullarıyla anketin yapılması uygun görülmüştür.

Ayrıca, yapılacak olan çalışmanın sonucundan Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü'ne bilgi verilmesi ile çalışmanın çıktılarının CD ve döküman olarak gönderilmesi hususunda;

Bilgi ve gereğini arz ederim.


Hüseyin KULAÇ
Hâkim
Bakan a.
Genel Müdür Yardımcısı