

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

147072

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ

ARASINDA PAYLAŞILAN DEĞERLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sebahattin YILDIZ

EKİM – 2004

TRABZON

147072

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ

ARASINDA PAYLAŞILAN DEĞERLER

Sebahattin YILDIZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü’nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez’dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15.10.2004

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 02.11.2004

Tezin Danışmanı : Doç. Dr. Taner ACUNER

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Kamil YAZICI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

EKİM – 2004

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ

ARASINDA PAYLAŞILAN DEĞERLER

Sebahattin YILDIZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü’nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez’dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15.10.2004

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 02.11.2004

Tezin Danışmanı : Doç. Dr. Taner ACUNER

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Kamil YAZICI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

EKİM – 2004

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, Master tezi olarak yapılan bu çalışma, “Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler” adını taşımaktadır. Çalışma 21. yüzyıla girdiğimiz ve önce insan anlayışının önem arz ettiği bilgi ve enformasyon çağında, işletmelere rekabet avantajı sağlamada son yıllarda başat rolü üstlenen ve örgüt üyelerinin paylaştığı değerler seti olan örgüt kültürünün gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütlerin en önemli üretim faktörü olan insan unsurunun değer ölçütlerinin ve yaşam tarzının bilinmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yüksek lisans tez danışmanlığımı üstlenerek, çalışmalarımı yönlendiren, çalışmanın her safhasında yardımlarını esirgemeyen, moral ve motivasyon kaynağı olarak kendime güvenmemi sağlayıp beni destekleyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Taner ACUNER’e ve anketlerin hazırlanması ve analizinde bana yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU’ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırmanın, Örgüt Kültürü ve Paylaşılan Değerler konusuna katkı sağlaması ve gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutması en büyük dileğimdir.

Trabzon, Eylül 2004

Sebahattin YILDIZ

01. İçindekiler

	Sayfa Nr.
0. SUNUŞ.....	III
00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	IX
03. Summary.....	X
04. Tablolar Listesi.....	XI
05. Şekiller Listesi.....	XII
06. Grafikler Listesi.....	XIII
07. Kısaltmalar Listesi.....	XIV
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE AÇIKLAMASI.....	3-36
10. Kültürün Doğası.....	3
11. Kültüre İlişkin Tanımlar.....	6
12. İşletme Yönetimi Açısından Kültür ve Kültürün Önemi.....	11
13. Kültürün Seviyeleri.....	13
14. Kültürün Özellikleri.....	15
140. Kültür Öğrenilir.....	15
141. Kültür Toplum Üyelerince Paylaşılır.....	16
142. Kültür Değişir.....	16
143. Kültür Süperorganiktir.....	17
144. Kültür Bütünleştirici Eğilime Sahiptir.....	17
145. Kültür Bir Soyutlamadır.....	18
146. Kültür İdeal ya da İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir.....	18

147. Kùltür Nesilden Nesile Aktarılır.....	19
15. Kùltürü Oluşturan Ögeler (Unsurlar).....	19
150. İnançlar.....	19
151. Değerler.....	20
152. Tutumlar.....	23
153. Normlar.....	23
154. Semboller ve Dil.....	25
155. Teknoloji.....	26
156. Eğitim.....	27
157. Diğer Ögeler.....	28
16. Kùltürün Çeşitleri.....	28
160. Kùltürün Yaygınlık (Genellik) Derecesine Göre.....	28
161. Kùltür Ögelerinin Birleşimine Göre.....	30
162. Kùltürü Öğrenme Zamanına Göre.....	31
163. Bazı Uç Sınıflamalar.....	32
17. Kùltürel Etnosentrizm ve Kùltürel Relativizm.....	33
18. Kùltürün Etik ve Emik Yönleri.....	34
19. Kùltürün İşlevleri.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE AÇIKLAMASI.....	37-90
20. Örgüt Kùltürüne İlişkin Tanımlar.....	37
21. Örgüt Kùltürünün İşletme Yönetimindeki Önemi.....	41
210. Örgüt Kùltürün Tekdüzelığı.....	43
211. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kùltürleri.....	43
22. Örgüt Kùltürünün Oluşumu ve Gelişimi.....	44
220. Kurucular.....	45
221. İşgörenler.....	46
222. Liderler.....	47
223. Çevre.....	48
2230. Açık Sistem Yaklaşımı Açısından Kùltürel Çevre-Örgüt Etkileşimi.....	48
23. Örgüt Kùltürünün Özellikleri.....	51

230. Örgüt Kültürü Öğrenilebilir ve Sonradan Kazanılır.....	51
231. Örgüt Kültürü Yaygın Olarak Kabul Gören Değer ve Tutumlardan Oluşur.....	51
232. Örgüt Kültürü Heterojendir.....	52
233. Örgüt Kültürü Holografiktir.....	52
234. Örgüt Kültürü Ayırt Edici ve Bütünleştiricidir.....	52
235. Örgüt Kültürü Grup Üyeleri Arasında Paylaşılır.....	53
236. Örgüt Kültürü Üyelerin Düşünce Yapılarındadır.....	53
237. Örgüt Kültürü Semboliktir.....	54
238. Örgüt Kültürü Bir Kontrol Sistemidir.....	54
239. Diğer Ortak Özellikler.....	55
24. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	56
240. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı.....	56
241. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	56
242. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi.....	57
243. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme.....	58
244. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	60
245. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı.....	61
25. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması.....	62
250. Harrison'un Sınıflaması.....	62
251. Charles Handy'nin Sınıflaması.....	63
252. Deal ve Kennedy'nin Sınıflaması.....	65
253. Quinn ve McGarth'nin Sınıflaması.....	67
254. Peters ve Waterman'ın Mükemmel Örgütler Kuramı.....	67
255. Toyohiro Kono'ya Göre Örgüt Kültürü Tipolojileri.....	69
256. Parsons Modeli.....	70
26. Örgüt Kültürünün Unsurları (Öğeleri).....	72
260. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri.....	73
2600. Varsayımlar.....	74
2601. Değerler.....	74
2602. İnançlar.....	76
261. Artifaktlar Yoluyla Örgüt Kültürünün Yorumlanması.....	76
2610. Örgütsel Hikayeler ve Efsaneler.....	77
2611. Ritüeller ve Seremoniler.....	77

2612. Örgüt Lisanı.....	79
2613. Fiziksel Yapılar ve Semboller.....	79
2614. Kahramanlar.....	80
2615. Sloganlar.....	80
262. Paylaşılan Değerler.....	81
27. Örgüt Kültürünün Olumlu ve Olumsuz Yanları.....	82
270. Örgüt Kültürünün Olumlu Yanları.....	83
271. Örgüt Kültürünün Olumsuz Yanları.....	84
28. Örgüt Kültürün Değişimi.....	85
280. Örgüt Kültürü-Metafor ve Kördüğüm.....	88
29. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI.....	91-119
30. Üniversite Kavramı.....	91
31. Üniversitelerin Önemi.....	91
32. Üniversitelerde Örgüt Kültürü.....	92
320. Araştırmanın Amacı.....	92
321. Araştırmanın Metodu.....	92
3210. Araştırmanın Denekleri.....	93
3211. Araştırmanın Veri Toplama araçları.....	94
32110. Demografik Bilgi Ölçeği.....	94
32111. Yaşam Değerleri Ölçeği.....	95
3212. Uygulama.....	95
33. Bulgular.....	95
330. Demografik Özellikler.....	96
3300. Cinsiyet.....	96
3301. Yaş.....	96
3302. Medeni Durum.....	97
3303. Kardeş Sayısı.....	97
3304. Kardeşler Arasındaki Sırası.....	98
3305. Büyüme Ortamları.....	99

3306. Anne ve Baba Eğitim Düzeyi.....	100
3307. Akademik Unvan.....	102
3308. İdari Görev.....	103
3309. Kurumda Çalışma Süresi.....	104
331. Yaşam Değerleriyle İlgili Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları.....	105
3310. Yaşam Değer Ölçeğiyle İlgili Analizden Çıkan Faktörler.....	108
33100. Değişim ve Mücadele.....	110
33101. Konformistik.....	111
33102. Sekülerlik.....	111
33103. Hedonizm-Egoizm.....	112
33104. Toplumsallık.....	113
33105. Evrensellik-Bilgelik.....	115
3311. Paylaşılan Değer Yönelimleriyle İlgili Ortalama Puan ve Standart Sapmalar.....	116
3312. Paylaşılan Değer Yönelimleri Arasındaki Korelasyon.....	118
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	120-126
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	127-137
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Üniversiteler toplumun gereksinim duyduğu nitelikli işgücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama ile yükümlü kurumlardır. Üniversitelerin varoluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Bunları en iyi şekilde yerine getirmek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmakla gerçekleştirilebilir. Üniversitelerde örgüt kültürünün mevcut durumunun belirlenmesi ve bunun üniversite yöneticileri tarafından bilinmesi, insan unsuru ağırlıkta olan bu örgütler için önemli olabilmektedir.

Örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler örgüt kültürünü yansıtır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin karar verme ve bilgiyi kullanma biçimini etkileyen; işlerini yaparken onlara yol gösteren, ışık tutan ve işletme mensupları arasında benimsenen değerler sistemidir. Örgüt kültürünün en önemli unsuru olan ve örgüt kültürünün oluşumuna temel oluşturan unsur değerlerdir. Değerlerin ölçülmesi yoluyla mevcut kültürün belirlenmesi sağlanacaktır. Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumdaki mevcut örgütlerin de kendine özgü bir takım değerleri vardır. Değerler, insan davranışının anlaşılmasında çok önemli bir yer tutar ve çatışmaların kökeninde değerlerdeki farklılıklar yatar. İşletmenin sürekli başarı sağlayabilmesi, işletmenin bütün çalışanlarının etrafında toplanacağı ve benimseyeceği anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır.

Araştırma Kafkas Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli'nin günlük faaliyetlerinde hangi değerlerden hareket ettiklerini ve onları motive eden yaşam değerlerinin ne olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada akademisyenlerin demografik özelliklerini ve değerlerini belirlemek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi tekniği ile değişkenler arasındaki temel faktörler tespit edilmiş ve akademisyenler arasında en çok paylaşılan değerlerin ne olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca analizden elde edilen değer yönelimlerinin birbiriyle ilişkisi incelenmiştir.

03. Summary

Universities are the institutions that are responsible for providing a well-qualified workpower demanded by society, along with encouraging the development of science and technology. The reasons behind the existence of universities are the views of education and scientific research. In order to carry out these purposes at their best, there is a need for having a strong organization culture. The determination of the existing organization culture at universities as well as the awareness of this culture by university administrators are of vitally importance for these organizations where human factor plays a significant role.

The common values shared by the members of the organization are a reflection of this culture. The organizational culture has impact not only upon the decision-making process of the members of organization but also upon the form of the use of knowledge. Moreover, it is also the accumulation of values that sheds light upon them while carrying out their professional activities, or it is the factor which is one of the important factors of organisation culture and forms the basic leading to the construction of organization culture. The measurement of values will determine the existing organization culture. Like every society, each organization has its own principles. These principles or values occupy a significant place in terms of deciding human behaviors and bring out the reasons behind the difference of values. In order to create a continuously successful management, the members of organization must be capable of producing key values and principles around which they gather and which they accept.

This research has been conducted at Kafkas University. The study has aimed to decide the daily activities of the staff at Kafkas University as well as the life values that motivate them. In this research, a questionnaire was carried out to identify the demographic characteristics of academics. By means of the technique of factor analysis, the main factor among variabilities and the common values shared by academics were ascertained. Finally, this study investigated the relationship of the value methods with each other, attained through the analysis.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Aracı ve Sonul Değerler.....	21
2	Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Tanımlar.....	38
3	Tamamen Farklı İki Örgütsel Kültürün Tanımlanması.....	40
4	Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi Araştırmalarının Karşılaştırılması.....	57
5	Örgüt Ritleri.....	78
6	Birimlere Göre Dolu Bulunan Kadrolar.....	93
7	Cinsiyeti.....	96
8	Yaş Grupları.....	96
9	Medeni Durumları.....	97
10	Kardeş Sayıları.....	97
11	Kardeşler Arasındaki Sıraları.....	98
12	Büyüme Ortamları.....	99
13	Annenin Eğitim Düzeyi.....	100
14	Babanın Eğitim Düzeyi.....	101
15	Akademik Unvanı.....	102
16	İdari Görevleri.....	103
17	Kurumda Çalışma Süreleri.....	104
18	Yaşam Değerleri Ölçeğinin Maddeleri, Bu Maddelere Verilen En Küçük Ve En Büyük Puanlar İle Toplam Puanların Ortalama Ve Standart Sapmaları.....	105
19	Yaşam Değer Ölçeğiyle İlgili Analizden Çıkan Faktörler.....	109
20	Paylaşılan Değer Yönelimleri Arasındaki İlişki.....	119

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Ekoloji Ve Kültür.....	4
2	İnsanın Zihni Programlanmasında Eşsiz Üç Seviye.....	5
3	Kültürün Seviyeleri.....	13
4	Örgüt Kültürleri Nasıl Oluşur.....	46
5	Örgüt Felsefesinin Sağladığı Yararlar.....	58
6	Bir Sosyalleşme Modeli.....	60
7	Deal Ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri.....	66
8	Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları.....	70
9	Örgüt Kültürünün Unsurları.....	73

06. Grafikler Listesi

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafiğin Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kardeşler Arasındaki Sıraları.....	98
2	Büyüme Ortamları.....	99
3	Akademik Unvan.....	102
4	Paylaşılan Değer Yönelimleriyle İlgili Ortalama Puan Ve Standart Sapmalar.....	117



07. Kısaltmalar Listesi

AİİBA	: Ankara İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi
Çev.	: Çeviren
GÜİİBF	: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KÜ	: Kafkas Üniversitesi
Md.	: Madde
MÜ	: Marmara Üniversitesi
Nr.	: Numara
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
vb.	: ve benzeri



GİRİŞ

Her örgüt, bir toplum içinde faaliyet göstermektedir. Örgütlerin bu toplum içinde devamlılığını sürdürebilmesinde gerekli faaliyetleri yerine getirebilmesi için o toplumun üyelerinin taşıdığı inançları, değer yargılarını, belli durumlardaki tavırlarını, diğer bir ifade ile kültürel öğelerini bilmesi önem taşır. Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması, uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, insan kaynakları, globalleşme ve insan haklarının gelişimi kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır.

Kültür, bir insan grubu ile ilgilidir. Kültür, onun sahibi olan üyeler tarafından üretilir, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır. Yani bir kültürü üreten, paylaşan, yaşatan bir grup (ulus, toplum, azınlık, meslek grubu, örgüt, birim) olması gerekmektedir. Bir insan grubu olmadan kültürden söz edilemez. Ayrıca kültür, paylaşılan bir hayat tarzına işaret (refer) eder. Bir grubun ya da toplumun üyeleri tarafından “yaratılan ve ortaklaşa paylaşılan alışkanlıklar”, “benimsenen davranış, tutum ve değerler” o grubun kültürünü ifade eder.

Örgüt kültürü ise, 1980’li yıllardan itibaren yönetim bilimi ve örgütsel davranış biliminin en gözde inceleme konularından biri olmuştur. Örgütsel davranış, insanların örgüt içindeki hareket ve tutumlarının sistematik olarak incelenmesidir. Başka bir ifadeyle işletmelerdeki örgütsel davranış işletme kültürünün bir göstergesidir ve işletmelerin kültürü, o işletmenin kullandığı yönetim tekniklerine yansır. Bu nedenle örgütlerin verimlilik analizinde üzerinde en çok durulan konulardan biri, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün yönetim biliminde giderek önem kazanması, bu alanda yapılan araştırmaları artırmıştır.

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları arasında paylaşılan değerler setidir. Örgütler, paylaşılan değerlerin çalışanlar arasında mevcut olması koşuluyla etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilirler. Paylaşılan değerler, örgüt kültürünün özünü (core) yansıtır ve örgüt kültürünü temsil eder. Yani paylaşılan değerler, işletmenin örgüt kültürü olarak da adlandırılabilir. İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını

gerçekleştirebilmek için işlerini yaparken, onları motive eden, yol gösteren, ışık tutan, ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmede paylaşılan değerler (örgüt kültürü) olarak kabul edilir. Özellikle değerler, bir kişinin gençlik çağlarında özellikle ailesinde, çevresinde, komşusunda ve sonra da okulunda kazanılır. Çocuk 10 yaşına gelene kadar temel değerlerin çoğu zihninde programlanmıştır. Değerler, nesilden nesile geçer ve din, eğitim sistemi, aile, topluluk ve örgütler vasıtasıyla aktarılır.

Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluştaki iş görenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Nihayetinde işletme faaliyetlerinin düzenli olarak yerine getirilmesinde örgüt çalışanlarının kültürel özellikleri hayati bir rol oynayacaktır. Bu nedenle örgütte çalışan insanın değer ölçütlerinin, hayat tarzının, yaşam değer ölçütlerinin ve sosyal kimliğinin yani kültürünün bilinmesi rekabet üstünlüğünde ve örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir faktördür.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültürün doğası, kültüre ilişkin tanımlar, kültürün önemi, özellikleri, unsurları, çeşitleri, kültürel görecelik, kültürün etik ve emik yönleri ve kültürün işlevleri ile ilgili literatürdeki bilgilere yer verilmektedir.

İkinci bölümde örgüt kültürüne ilişkin tanımlar, örgüt kültürünün işletme yönetimindeki önemi, örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi, özellikleri, diğer kavramlarla ilişkisi, sınıflandırılması, örgüt kültürünün unsurları, olumlu ve olumsuz yanları, değişimi ve işlevleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Son bölümde ise, bir eğitim örgütü olan ve akademik kariyere sahip kişileri içerisinde barındıran üniversitelerde örgüt kültürü konusu ele alınmıştır ve Kars Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli'nin paylaştığı değerleri ölçmeye yönelik bir örgüt kültürü araştırmasına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE AÇIKLAMASI

10. Kültürün Doğası

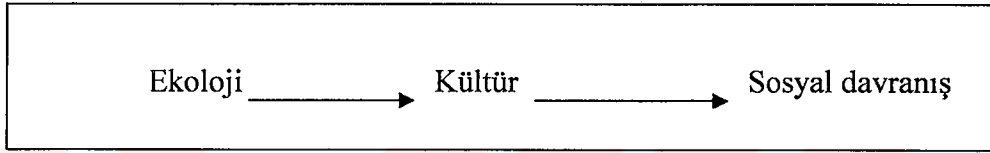
Kültür konusunda birçok ülkede araştırmalar yapan Hofstede, her insanın hayatı boyunca öğrendiği potansiyel davranış, his ve düşünme kalıplarını kendisiyle taşıdığını ve bu öğrenilen davranış, his ve düşünme kalıplarının çoğunun çocukluk yıllarında kazanıldığını ifade etmektedir. Çünkü kişinin öğrenme ve özümseme için en hassas olduğu yıllar çocukluk yılları olduğunu, bu yıllarda belirli düşünce, his ve davranış kalıpları kişinin zihnine yerleştiğinde, kişi farklı bir şeyler öğreninceye kadar bunları unutmadığını belirtmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.4). Hofstede bu süreci “zihinsel programlama” olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla kişinin bu şekildeki zihni programının kaynağının ise, kişinin yetiştiği ve hayat tecrübesi edindiği sosyal çevresi olduğunu ve bu programlanmanın ailesinde başlayarak, daha sonra çevresinde, okulunda, arkadaş grubunda, çalışma ortamında ve yaşadığı toplumda devam ettiğini söylemektedir. Bu yüzden zihni programlar, içinde edinildikleri sosyal çevrenin sayısı kadar farklılık gösterirler (HOFSTEDE, 1991, s.4).

İşte Hofstede “zihni programları” kültür kavramıyla ifade etmektedir. Bu kelimenin hepsi Latin kaynaklı olan ve toprağı işlemeye işaret eden birkaç anlamı vardır. Çoğu Batı dillerinde kültür genellikle medeniyetleşme veya zihnin zarifliği ve özellikle de eğitim, sanat ve edebiyat gibi zariflikler anlamına gelir. Bu kültürün dar anlamdaki tanımıdır. Fakat zihni programlar olarak kültür, sosyal antropologlar arasında yaygın olarak kullanılan oldukça geniş kullanımı olan bir kavramdır (HOFSTEDE, 1991, s.4).

Zihnin programlanması olarak kültür daima kolektif bir fenomendir. Çünkü kültür, kendisinin öğrenildiği aynı sosyal çevrede yaşamış veya yaşayan insanlar tarafından

paylaşılır. *Kültür*, zihnin kolektif programlanmasıdır ve bir grup üyelerinden veya insan kategorilerinden diğerine farklılık gösterir (HOFSTEDE, 1991, s.4).

İnsanlar önemli derecede farklı çevrelerde yaşarlar. Ekoloji insanların yaşadığı yeri belirten bir kelimedir. Ekoloji nesnelere, kaynakları, bölgenin coğrafyasını ve insanların yaşama ve hayatta kalma biçimlerini kapsamaktadır. Örneğin, insanların yaşadığı bölgede balık bulunuyorsa insanlar da balıkçı olabilir. Ekoloji kendi içerisinde ortaya çıkan kültürü şekillendirir ve bu nedenle kültür özel davranış biçimleri oluşturur (TRIANDIS, 1994, s.14).



Şekil : 1

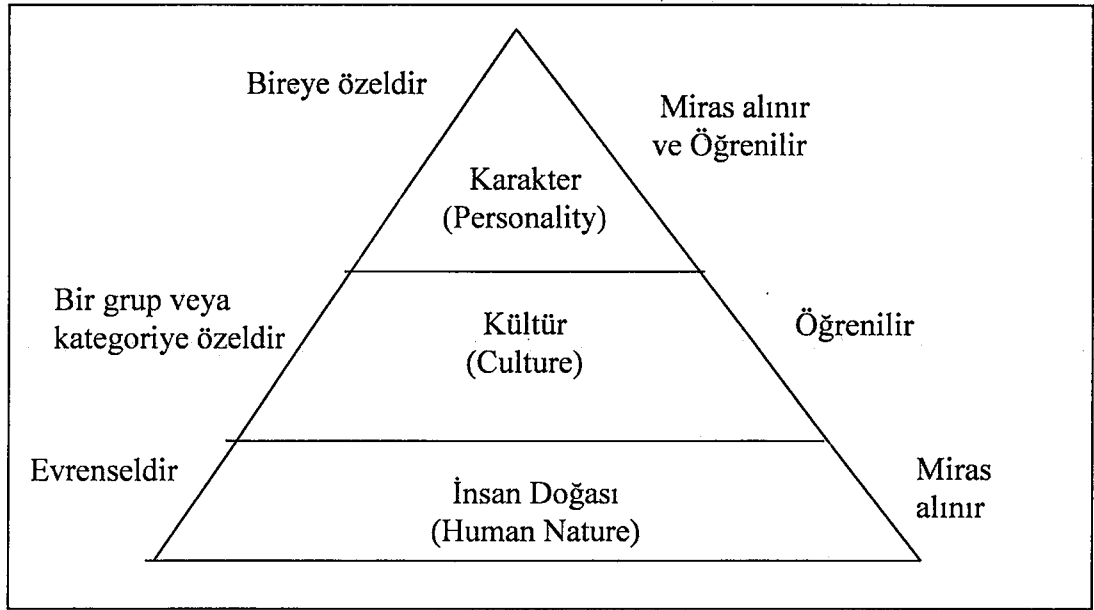
Ekoloji ve Kültür

Kaynak: TRIANDIS, 1994, s.15

Kısaca kültürden bahsettiğimizde söyleyeceğimiz en kısa yol, Şekil : 1 de gösterildiği gibi kültürün sosyal davranış ve ekoloji arasında olduğunu söylemektir (TRIANDIS, 1994, s.15).

Kültür paylaşılan anlamlar sistemidir. Kültür, neye dikkat edeceğimizi, nasıl davranacağımızı, neye değer vereceğimizi aşlar. Kültür, Geert Hofstede'nin zihni programlar olarak isimlendirdiği bu gibi değerleri düzenler. Organizasyon içerisindeki insan davranışları böyle programların bir canlandırmasıdır (TROMPENAARS, 1994, s.14).

Kültür miras olarak alınmaz, öğrenilir. Kültür bir kişinin genlerinden değil sosyal çevresinden kaynaklanır. "İnsan doğası ve kültür" arasındaki sınır ve "kültür ve karakter" arasındaki sınırın yerinin kesinliği sosyal bilimciler arasında tartışılan bir konu olmasına rağmen kültür, Şekil : 2 deki gibi bir tarafta insan doğası diğer tarafta bireyin kişiliğinden ayırt edilmelidir (HOFSTEDE, 1991, s.5).



Şekil : 2

İnsanın Zihni Programlanmasında Eşsiz Üç Seviye

Kaynak: HOFSTEDE, 1991, s.6

İnsan doğası, Rusya'daki bir profesörden Avustralyalı bir aborjine kadar bütün insanlarda ortak olan şeydir. İnsan doğası, bir kişinin zihinsel programında *evrensel* bir seviyeyi temsil eder. İnsan doğası insanın genlerinden *miras alınır*. Bilgisayar benzetmesi yaparsak kişinin fiziksel ve temel psikolojik işlevlerini belirleyen işletim sistemidir. İnsanın korku, kızgınlık, sevgi, hoşlanma, üzüntü duyma özellikleri; diğer insanlarla birliktelik oluşturma, kendi kendine hareket etme ihtiyacı; çevreyi gözlemleme ve çevre hakkında yorum yapma yeteneği gibi durumlar zihni programlanmanın bu seviyesine aittir. Fakat kişinin bu hisleriyle neler yaptığı, korkusunu, hoşlandığı durumları, gözlemlerini vb. şeyleri nasıl ifade ettiği kültür tarafından şekillenir. İnsan doğası, terimin önerdiği kadar sadece insana özgü değildir. Çünkü insan doğası belli açılardan hayvanlar aleminde de kısmen paylaşılır (HOFSTEDE, 1991, s.5).

Aksine *bireysel kişilik*, kişinin diğer insanlarla paylaşmadığı *kişiyeye ait eşsiz zihni* programlar setidir. Bireysel kişilik, kısmen bireyin benzersiz genlerinden *miras alınan* kısmen de *öğrenilen* özellikleri üzerine inşa edilir. Öğrenme, benzersiz kişisel tecrübeler gibi kolektif programlanmanın (kültürün) etkisiyle değişme anlamına gelir (HOFSTEDE, 1991, s.6).

11. Kültüre İlişkin Tanımlar

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan; kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede çok zor bir kavramdır (ŞİŞMAN, 1994, s.41). Çünkü hem kültür olgusunun kendisi çok anlamlı olup zaman içinde değişikliklere uğramakta, hem de antropoloji, biyoloji, sosyoloji, psikoloji gibi disiplinlerle kültür tanımlarının yapılabilmek imkanı, kavrama farklı anlamlar yüklemekte ve tanımlanmasını zorlaştırabilmektedir.

Kültür kavramının, “bakmak”, yetiştirmek” anlamına gelen Latince “colere” veya “culture” sözcüğünden geldiği kabul edilmektedir (ŞİŞMAN, 1994, s.41). Başka bir ifade ile kültürün Latince sözcük anlamı; “el değmemiş doğanın, insan akli ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi” şeklinde ifade edilmektedir (İPŞİROĞLU, 1991, s.27).

Kültür sözcüğünün tarihi gelişimini incelediğimizde; XVIII. Yüzyıldan önce cultura sözcüğü “ekip-biçmek” manasında kullanılmıştır. Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanılmış, sözcük buradan Almanca’ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman Dili sözlüğünde Cultur olarak kullanılmış, daha sonradan Kultur (Culture) haline gelmiştir (GÜVENÇ, 2002a, s.96).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’li antropologlar (insan bilimcileri) A. L. Kroeber ve Clyde Kluckhohn (1952), “Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions” (Kültür Kavramlarına ve Tanımlarına Eleştirel Bir Bakış) adlı çalışmalarında kültürün yüzaltmışdört farklı tanımını yapmışlardır (ARAS, 1995, s.7). Kültürün en kapsamlı tanımı ise, Herskovits tarafından Kültürel Antropoloji (1955) adlı kitapta; “kültür, çevrenin insan yapımı kısmıdır” şeklinde yapılmıştır (TRIANDIS, 1994, s.1).

İlk bilimsel kültür tanımını ise E. B. Taylor, “bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) değer, bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün” olarak yapmıştır (COSER-ROSENBERG, 1976, s.18; KARCIOĞLU, 2001, s.267).

Günümüzde kültürle ilgili olan, herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Nitekim kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsinin kültürü yeniden tanımlama çabası, bunu göstermektedir. Bununla beraber, şimdiye kadar ortaya atılan bütün tanımlar gözden geçirildiği takdirde, hepsinde ortak olan yönleri ve kültürden neyin anlaşılması gerektiğini görmek mümkündür. Kültürü tanımlama gücünü yaratan şey, bilgi ve malzemenin eksikliği değildir. Bu gücünü yaratan başlıca sebep, kültür tanımını yapanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır (ERDOĞAN, 1994, s.115).

Kültür kavramına davranış bilimleri açısından yaklaşırsa; kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş çevresidir (EROĞLU, 1998, s.104). Sosyologlar açısından kültür; insanın yaşam biçimini oluşturan değerler, inançlar, davranışlar ve araç gereçler olarak tanımlanmaktadır (MACIONIS-PLUMMER, 1997, s.98).

Sosyal bilimlerde, genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanan kültür; antropologlara göre, insanın estetik zevkinin ötesine giden bir anlam taşımaktadır. Sosyal bilimler açısından kültür anlayışında; “toplumdan topluma değişen farklı düşün ve eylem modelleri ile bu kapsamda yaratılıp kullanılan toplumsal araç ve gereçler” söz konusudur. Bu yaklaşımda kültür, bir yandan bireylerin toplumsal yollarla ilettikleri bir değer, yargı, inanç, simge ve davranış ölçütleri düzeninden, diğer yandan da, böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşmaktadır (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.28)

Görüldüğü gibi kültür birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kültürün en genel tanımlarına bakıldığında, Trompenaars’a göre kültürün nereden kaynaklandığından bahsetmenin anlaşılabilir bir yolu ; “kültür bir grup insanın problemleri çözme biçimidir” (TROMPENAARS, 1994, s.7) şeklindedir.

Bumin’e göre ise kültür, bir toplumun yaşama biçimini sürdürmek, örgütlerini düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inançlar ve insani birliklerde oluşan

tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinmelerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir (BUMİN, 1979, s.5-6).

Raymond Williams da kültürü dar ve geniş anlamda şu şekilde tanımlamaktadır. Dar anlamda kültür; toplumsal etkinliklerin özgünlük taşıyan- dil gibi, sanat üslupları gibi, entelektüel çalışma şekilleri gibi- bütün kültürel etkinlik katmanlarının üzerinde yer alan, bütün bir yaşam biçimini içeren şeylerdir. Geniş anlamda ise kültür; öncelikle diğer toplumsal etkinlikler tarafından biçimlendirilmiş bir düzenin doğrudan ya da dolaylı ürünü olarak ve tam olarak açıklanabilen bir kültürün içinde yer aldığı “bütün bir toplumsal düzen”dir (WILLIAMS, 1993, s.13).

Çağlar’a göre kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün parçalarıdır. Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. Yani kültür, toplumların tarihsel süreç çerçevesinde ortaya koydukları irade ve yaşama biçimidir (ÇAĞLAR, 2001, s.128).

Ayrıca kültür; birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, gelenek, görenek ve alışkanlıkları gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerin tümüdür (ÖRÜCÜ-AYHAN, 2001, s.87).

Okay’a göre ise kültür; bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü duygu, düşünce, dil, sanat ve anlayış unsurlarının bütünü demektir (OKAY, 1991, s.9).

Ünalın ise kültürü, tarihi, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin şeklinde tanımlamıştır (ÜNALAN, 2004, s.145).

White (1997)’in tanımına göre ise kültür, fenomenlerin (davranış örüntüleri), nesnelere (araç ve araçlarla elde edilen ürünler), fikirlerin (bilgi, ve inançlar) ve duyguların (tutum ve

değerler) bir bütünü olup; sembollerin kullanılmasına dayalı sürekli, toplumsal ve evrimsel bir süreçtir (GÜVENÇ, 1993, s.72).

Herskovits (1955) kültürü, “insanın yaptığı her şeyin toplamı” olarak tanımlarken, Geertz (1973) kültürü “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümü” olarak tanımlamıştır (CÜCELOĞLU, 2003, s.244). Normatif açıdan ise kültür, insanların nasıl hareket etmesi gerektiğine ilişkin idealler, değerler ve kurallar toplamı olarak tanımlanmaktadır (ŞİŞMAN, 2002, s.13).

Özkalp'e göre ise kültür, toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. Davranış bilimlerinin incelediği hemen her şey kültür tarafından biçimlendirilmiştir. Örneğin, dünyaya gelen bir çocuk dilini, dinini, yeme-içmesini, çevresini, sosyal yaşantısını, çocuk yetiştirmesini, görgü kurallarını, manevi değerlerini ve hatta ölümden sonraki yaşantısını da belirli bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir (ÖZKALP, 2000, s.93).

Birçok farklı tanım ile birlikte kültür: “Geleneksel fikirler ve bunlara bağlı olan değerler”, “öğrenilmiş davranışların bir bütünü olarak nesilden nesile aktarılması”, “paylaşılan semboller ve anlamlar”, “bir grubun davranışlarında önceden tahmin edilebilir ve belirli farklılıklara yol açan deneyimler”, “davranışları bir sisteme oturtan fikir, uygulama, norm ve anlamlar bütünü”, “kendini oluşturan parçalar üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip olan bir üst düzen”, “birbiriyle ilişki içinde ve birbirlerine karmaşık bir biçimde bağlı olan parçalardan oluşmuş sistem”, “bilişsel programlama veya yazılım”dır (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.36).

Kültür kavramını kendi uzmanlık alanlarına göre tanımlayan düşünürlerin, sosyologların, psikologların, filozofların, eğitimcilerin, toplum bilimcilerin ve antropologların tanımlarını Güvenç aşağıdaki biçimde tasnif etmiştir (GÜVENÇ, 2002a, s.100).

Sosyal Miras ve Gelenekler Birliği Olarak

Kültür, varlığımızın yapısını (ilişkilerini) belirleyen, sosyal bir süreçle öğrendiğimiz uygulama ve inançların, maddi ve manevi öğelerin birliğidir.

Hayat Yolu ya da Biçimi Olarak

Kültür, bir toplumun tüm hayat biçimidir.

Kültür, bir grubun yaşama biçimidir.

İdealler, Değerler ve Davranışlar Olarak

Kültür, sosyal – kültürel evrendeki açık seçik eylemlerin ve araçların ortaya koyduğu ve nesnelleştirdiği anlamlar, değerler ve kurallar, bunların etkileşim ve ilişkileri, bütünleşmiş ve bütünleşmemiş gruplarıdır.

Çevreye Uyum Olarak

İnsanların (içinde bulunduğu) yaşam koşullarına uyumlarının toplamı, onların kültürüdür.

Geniş Anlamda Eğitim Olarak

Kültür, toplumsal olarak öğrenilen ve aynı yoldan yeni kuşaklara aşılana davranış örüntüleri ya da kalıplarıdır.

Bireysel Psikoloji Olarak

Kültür, büyütülerek (bilimsel) ekrana yansıtılmış bireysel psikolojidir.

Oluşumu ve Kökeni Yönünden

Kültür, sosyal etkileşimin ürünüdür.

Kültür, yaşam çevremizin insan yapısı olan kesimidir.

Kültür, doğa'nın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı hemen her şey'dir.

Düşünüş Olarak

Kültür, belli bir düşünceler sistemi ya da bütünü (külliyesi) dür.

Simge (Sembol) Olarak

Kültür, maddi öğelerin, davranışların, düşünce ve duyguların, simgelerden oluşan simge (sembol)'lere dayalı bir örgütlemesidir.

Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır (TOSUN, 1971, s.9). Yani, işletmeler, belirli sosyo – kültürel ya da ekonomik çevrelerde kurulurlar. İçinde buldukları çevresel etkilerin en dinamik unsurlarından birisi de şüphesiz kültürdür. Örgütlerin sahip oldukları ve çevrelerince de şekillenen sosyo – kültürel yapıları, değişik ortamlarda çalışmalarını sürdürmeleri, uluslar arası pazar alanında meydana gelen büyük değişimler, örgüt içinde çalışanlar arasındaki kültürel farklılaşmalar, örgüt yöneticileri için kültürün önemini artırmaktadır .

Kültür kavramı, gerçekte modern bir kavramdır. Kitle iletişim araçları kültür kavramını toplumun bir özelliği ve yönetme gücü haline getirdiği günden itibaren gerçek bir önem kazanmıştır (MOLES, 1983, s.257). Kültür, insanların fikirlerini düzene koymak, beraberinde yorumlamak, kararlar alabilmek ve neticede *hareketlerine yol göstermek* için kullandıkları semboller ve anlamlar bütünüdür. İşin nasıl yapıldığı ve insanların birbirleriyle nasıl ilişki kurduğu konusunda paylaşılan varsayımların kültürün içinde yer aldığı kabul edilir. Öyle ki, motivasyon, tatmin ve moral üzerinde direkt etkisi olduğu için kültür önemlidir (ÇETİN, 2004, s.19).

Günümüz yönetim bilimcilerinin birçoğu yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürmektedir; başka bir deyişle yönetim bilimcileri, yönetim uygulamasının, farklı toplum ve çevrelerde değişik olacağını kabul etmektedir. Gonzalez ve McMillan'ın bulgularına göre yönetim, kültüre bağlıdır (ERDOĞAN, 1994, s.113-114). Her toplumun kendine özgü inançları, değer yargıları ve çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Yönetici için, içinde yaşadığı toplumun kültürel öğelerini bilmenin önemi son derece büyüktür. Yani insan davranışlarının önceden bilinmesi ve toplumun çeşitli özelliklerinden haberdar olunması – özellikle uluslar arası işletmecilik alanlarında – insan ve içinde yaşadığı toplumun kültürünün bilinmesiyle olur. Yönetimin kültüre bağlı olduğundan hareketle yönetici, çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymaktadır.

İnsan faktörü yönünden düşünürsek, işletmeler, farklı bölgelerden gelmiş, farklı paradigmalara sahip ve farklı değer yargıları olan kişilerden oluşan bir gruptur. Bu insan grubu, belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşmuştur. Bunun yanında işletme içerisinde yer alan kişiler arasında ikincil gruplar oluşabilir. İkincil grupların da kendilerine göre

Kültür için “yukarıdaki tanımların hepsidir ancak tek tek hiçbiri değildir” denilebilir. Ülkemizde ise, kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp, kültürü, bir topluma özgü sanat, din, gelenekler ve adetler olarak tanımlayarak; kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür (ŞİMŞEK ve diğerler, 2003, s.28).

Çalışmaya ışık tutması açısından, örgütler de üyelerinin paylaştıkları bir örgütsel kültüre sahiptir. Bu anlamda kültür, bir iş görenin örgüt üyesi olarak bilmesi gereken sembolleri, davranışları, inançları, değerleri ve varsayımları nitelemektedir (AYDIN, 2002, s.12).

Bu tanımlamalardan hareketle konumuzla ilgili olarak ileriki bölümlerde yararlanacağımız ve araştırmamıza konu olan kültür tanımı; “bir toplum, grup veya örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar” şeklinde yapılabilir.

12. İşletme Yönetimi Açısından Kültür ve Kültürün Önemi

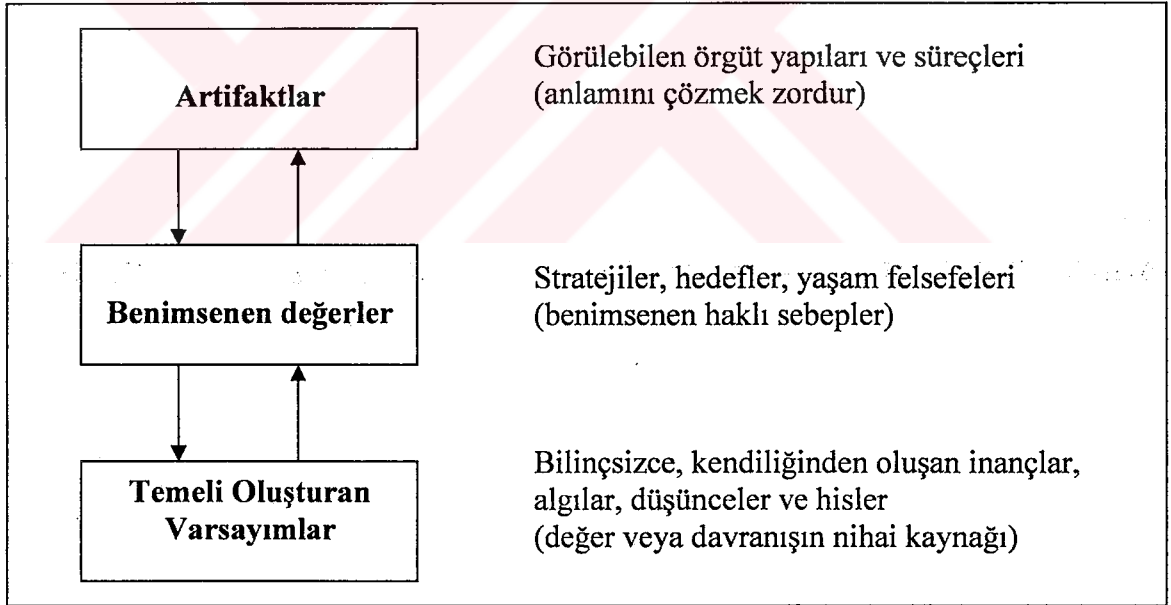
Her işletme bir toplum içinde faaliyet göstermektedir. İşletmenin bu toplum içinde devamlılığını sürdürebilmesinde yardımcı olacak faaliyetleri icra edebilmesi için de o toplumun üyelerinin taşıdığı inançları, değer yargılarını, belli durumlardaki tavırlarını, diğer bir deyişle bu ve benzeri kültürel öğeleri bilmesi önem taşır. Ancak, bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde bir işletmecisi ve işletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (OKAY, 2003, s.212).

Örgütlerde programlanabilen, biçimsel (formal) işlevlerinin yerine getirebilmesi için, biçimsel olmayan (informal) örgüt zorunlu olarak var olmak zorundadır. İşgörenlerin, biçimsel örgüt yapıları içerisinde paylaştıkları değer ve inançlar, ortak amaca ulaşma isteğinin yoğunluğu, iletişimin biçimi ve oluşturdukları normlar örgüte kültürel yaklaşımı gerekli kılmaktadır (TERZİ, 2000, s.5).

amaçları vardır. İşte yönetici işletme içinde var olan grupların amaç, değer ve inançlarını ortak bir paydada birleştirebilmelidir. Çünkü, örgütün tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü ve etkinliğini koruyabilmiş bir örgütün uzun bir süre yaşaması mümkün gözükmemektedir (ÖZDEMİR, 1997, s.8).

13. Kültürün Seviyeleri

Trompenaars' a göre kültür bir soğanın katmanları gibidir. Onu anlamak için katman katman ayırmak gerekir. Kültürün en dış katmanında kültürün ürünleri yer alır. Bunlar direkt olarak görülemeyen, toplumdaki en derin değer ve normların ifadesidir. Değer ve norm katmanları, soğanın daha derinlerindedir ve tanımlanmaları çok zordur (TROMPENAARS, 1994, s.7). Schein ise kültürün seviyelerini Şekil : 3'deki gibi belirtmiştir (SCHEIN, 1992, s.17).



Şekil: 3

Kültürün Seviyeleri

Kaynak: SCHEIN, 1992, s.17

Artifaktlar; bir kişinin bilinmeyen bir kültüre sahip bir gruba karşılaştığında gördüğü, duyduğu, hissettiği bütün fenomenleri (olgu) içeren, kültürün en dış seviyesidir. Artifaktlar, bir grubun görülebilir ürünleridir. Bunlar, toplumun fiziksel çevresinin

mimarisi, dili, teknoloji ve ürünleri, giyiniş tarzı, hitap biçimi, duygusal gösterileri, mitleri, örgütte bahsedilen hikayeleri, yayınlanmış değerler listesi, görülebilir ritüeller ve seremoniler vb. öğelerdir. Ayrıca kültürel analiz hedefi için bu seviyeye, örgüt süreçlerinde ve grup faaliyetlerinde rutin olarak yapılan görülebilen davranışlar da dahil edilebilir. Kültürün bu seviyesi hakkındaki önemli bir nokta da, artifaktların görülebilmesi kolay fakat anlaşılması çok zor olduğudur (SCHEİN, 1992, s.17).

Trompenaars'a göre belirgin, açık kültür olarak ifade edilen artifaktlar, dil, yiyecek, yapılar, evler, anıtlar, ziraat, türbeler, sanat ve moda gibi görülebilir gerçeklerdir. Görülebilir kültür, kültürün daha derin seviyesinin sembolleridir. Önyargılar çoğunlukla bu görülebilir ve sembolik seviyede başlar (TROMPENAARS, 1994, s.23). Fakat kültürün bu birinci seviyesi hilelidir. Çünkü verileri elde etmek kolay fakat yorumlamak zordur. Bir grup çevresini nasıl inşa ediyor veya üyeler arasında hangi davranış kalıpları olduğu fark edilebilir. Fakat, altında yatan mantık anlaşılabilir. Yani niçin bu grup böyle davranır anlaşılabilir (SCHEIN, 1984, s.3).

Benimsenen Değerler; üyelerin niçin böyle davranışlar sergilediklerini anlamak için kültürün ikinci seviyesi olan ve davranışları yönlendiren değerlere bakılmalıdır. Fakat değerleri direkt olarak gözlemlemek zor olduğu için, sık sık onları ifade etmek için örgütün anahtar üyeleriyle mülakat yapmak veya örgütteki belgeler ve çizelgeler gibi artifaktları analiz etmek gerekir. Fakat tanımlanan bu değerler genellikle kültürün aşık ve benimsenen değerlerini temsil ederler. Yani insanların söylediği şeyler davranışlarının sebepleridir; fakat, davranışların temelini oluşturan sebepler bilinçsizdir ve gizlidir. İnsanların söylediği şeyler ise, onların davranışlarının bahanesi olan şeylerdir yani ideal olarak olmasını istedikleri sebeplerdir (SCHEIN, 1984, s.3).

Temel Varsayımlar; bir kültürü yani açıktan yapılan davranışları tam olarak anlayabilmek için ve bir grubun değerlerini tam olarak belirleyebilmek için temel varsayımları araştırmak zorunludur. Temel varsayımlar, tipik olarak bilinçsizce, kendiliğinden oluşur fakat, grup üyelerinin nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve algıladıklarını belirlerler (SCHEIN, 1984, s.3).

İşletmenin temelinde olan bu üçüncü seviyede düşünce sistemi, varsayımlar ve temel inançlar bulunmaktadır. Bu düzeydeki örgüt kültürü görülmez, fark edilmez, kolaylıkla duyumsanamaz; ancak çalışanlar tarafından kabul edilmiş gerçekler olarak onların olaylara bakış açılarını, düşüncelerini ve duygularını etkiler. Bu bağlamda örgütlerin çevresi ile olan ilişkileri düşünüldüğünde; çevresini nasıl algıladığı, gerçekleri nasıl gördüğü ve kabul ettiği, homojenliği ve çeşitlilikle ilgili varsayımları gibi hususları sayılabilir. Bu konular bir düşünce ve inanç sisteminin sonucu oluşur (ÜLGEN-MİRZE, 2004, s.381).

Nihayetinde kültürel bilgi düzeninin en altında temel varsayımlar yatar. Bir binanın çatısını oluşturan sütunlar gibi, temel varsayımlar kültürün çatısını oluşturur. Birey, bu varsayımların farkında değildir. Ne var ki kültürel varsayımlar, birey ister farkında olsun ya da olmasın, kişinin davranışını biçimler ve yönlendirir (CÜCELOĞLU, 2003, 245).

14. Kültürün Özellikleri

Kültürlerin özellikleri, içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo – ekonomik, sosyo – kültürel koşullara bağlı olarak değişebilir. Ancak evrensel anlamda her kültürde bulunması gereken önemli ortak özellikler şöyle sıralanabilir (ŞİŞMAN, 2002, s.13-14).

140. Kültür Öğrenilir

Kültürün özelliklerinden biri, kültürün öğrenilen davranışlardan oluşmasıdır. Doğuştan edinilmez. Biyolojik kalıtımla da kuşaktan kuşağa geçmez. Topluma her yeni katılan üye bunu öğrenerek geliştirir ve bunlar duygu yüklüdür (ÖZKALP, 2000, s.96). Yani kültür, içgüdüsel ya da kalıtımsal değil, her bireyin doğduktan sonra, yaşayarak kazandığı, öğrendiği bilgi, davranış ve alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri)'dir. Ve mademki kültür, öğrenilen, eğitimle kazanılan bir şeydir, öğrenmenin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorundadır (GÜVENÇ, 2002a, s.101). Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen insanlar, o kültür öğelerini ve kültürün yapısını, gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde bulunma, taklit etme gibi yollarla daha önce onu üretenlerden öğrenirler ve kültürü paylaşırlar (COSER-ROSENBERG, 1976, s.39).

141. Kùltür Toplumun Üyelerince Paylaşılır

Dünya üzerindeki her kùltürde otorite, bürokrasi, yaratıcılık, iyi arkadaşlık, doğrulama ve hesaplanabilirlik gibi fenomenler farklı biçimlerde tecrübe edilir. Kùltürün esası yüzeyin üzerinde görülen şeyler değildir. Kùltür, insan gruplarının dünyayı anlama ve yorumlamada kullandıkları paylaşılan anlamlar biçimidir (TROMPENAARS, 1994, s..3). Yani kùltür öğrenilen bir davranıştır ve diğer kùltür üyeleriyle paylaşılır (CALLAHAN ve diğerleri, 1986, s.552).

Kùltür, paylaşılan bir hayat tarzına işaret eder (MACIONIS-PLUMMER, 1997, s.102). Bir grubun ya da toplumun üyeleri tarafından yaratılan ve ortaklaşa paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kùltürüdür. Demek ki, bir grubun ya da toplumun üyelerince değil de sadece bir kişinin uyguladığı yani başkalarınca kabul görmeyen ekonomik yöntemler, inanışlar, alışkanlıklar kùltürü oluşturmaz. Kùltürün söz konusu olabilmesi için teknik, inanç ve yöntemlerin toplumun ya da grubun üyelerince paylaşılması gerekmektedir. Öyle ki, kùltür, toplumca benimsenmiştir ve toplumun yaşama biçimini göstermektedir.

Kùltür, bir insan grubu ile ilgilidir. Kùltür, onun sahibi olan üyeler tarafından üretilir, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır. Yani bir kùltürü üreten, paylaşan, yaşatan bir grup (ulus, toplum, azınlık, meslek grubu, örgüt, birim) olması gerekmektedir. Bir insan grubu olmadan kùltürden söz edilemez (ŞİŞMAN, 1994, s.57).

142. Kùltür Değişir

Kùltürler, az veya çok, hızlı veya yavaş, uyumlu veya uyumsuz biçimlerde sürekli değişirler; ama kùltürü oluşturan bireyler ve kurumlar bu değişmelere ayak uydurmakta güçlük çekerler. Değişim, uyum yoluyla gerçekleşir. Gerçi doğal koşullar kùltürel özellikleri belirleyecek kadar etkili ya da güçlü değildir. Ama kùltürler zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kùltürler, yayılma, ödünç alma, öykünleme vb. yollarla komşularına da benzerler; ayrıca, kùltürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir biçimde uyum gösterirler. Koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir. Yeni

ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bunlar bilinç düzeyine yükselir. Bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir. Kültür, koşullara ayak uydurmak için değişir (GÜVENÇ, 2002a, s.103).

143. Kültür Süperorganiktir

Kültürler süperorganiktir yani içerisindeki kişilere bağlı değildir. Üyeler gelip geçicidir, kültürler ise az veya çok durağan kalır (TRIANDIS, 1994, s.21). Kültür herhangi bir şahıs veya toplumca oluşturulmadığı gibi, insan yaşamıyla da sınırlanmamıştır. Kültür tarihi ve süreklidir. Çünkü bir kuşaktan diğerine aktarılır. Kültürün temel öğelerinden çoğu tarihin ilk devirlerinden beri vardır. Kültürün öğrettikleri yalnız zaman boyutunda sürekli değil, aynı zamanda, toplumsaldır ve mekana görelidir. Toplumdan topluma değişir. Yani kültür zamanla (yeni teknolojilerin girmesiyle) değiştiği gibi, gruptan gruba farklılık gösterir. Küçük bir toplumda kültürel değişme yavaş olabilir. Bir gözlemci on veya yirmi sene sonra her şeyin yerinde durduğunu görebilir. Fakat, modern bir toplumda değişme hızının hayli yüksek olduğu görülebilir.

Kültürel değişimden bahsedildiğinde, teknolojik ve ekonomik faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki değişim ve gelişmeler anlaşılmalıdır. Kültürün üyeleri, kültürü bir yandan öğrenirken bir yandan da kültür değişerek ve yeniden yorumlanarak sürekli yeniden üretilir ve sonraki nesillere aktarılır.

144. Kültür Bütünleştirici Eğilime Sahiptir

Kültürün diğer bir özelliği de bütünleyici eğiliminin olmasıdır (ÇAĞLAR, 2001, s.129). Yani kültür kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür. Kültürün birtakım öğelere ayrıştırılarak çözümlenmesi işlevsel değildir. Çünkü kültür, karmaşık bir bütündür. Kültür belli bir yapıya sahiptir. Bu yapı çeşitli parçalardan oluşmuştur, fakat her bir öğe uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemli niteliği taşımaktadır. Onu oluşturan öğelerle karşılıklı etkileşim içindedir. Dolayısıyla kültürün bir öğesinde meydana gelebilecek bazı değişimler diğer değişimleri gündeme getirir. Fakat değişimlerin gerçekleşmesi uzun zaman alır. Kurumlar arası ayrılaşmalar buradan çıkar. Bir alan ya da kurumdaki bütünleşme tam olarak sağlanmadan, yeni ayrılaşmalar ve değişimler ortaya çıkar. Örnek olarak kendi

kültürümüzde medeni yasanın, kadın erkek eşitliğinin, yazı ve kıyafet değişmelerinin gerektirdiği bütünleşmeler, bugün bile tamamlanmış gözükmemektedir.

145. Kültür Bir Soyutlamadır

Kültürün bir bütün ya da bir sistem olduğu hep söylenir. Ancak, sistemin tanımlanması oldukça zordur. Çünkü kültür, bütünüyle maddi, gözlenebilir bir şey ya da olgu değildir. Kültür kavramı, hayatla ilgili soyut bir kavramdır (GÜVENÇ, 2002b, s.56). Eğer kültür sistemi gerçekten söz konusu ise, soyutlamayı yapan kişilerin zihinlerinde bir kavram olarak vardır. Zira, soyut kavramı besleyen ve destekleyen olaylar, konular, kurum ve değişkenler gözlemlenebilir türdendir. Kültür kavramı sanki bir haritaya benzetilir. Nasıl bir coğrafya haritası, bir bölgedeki topografya – dağ, tepe, ova, nehir, göl ve ormanları -, köy ve kent gibi yerleşmeleri, yolları, bunların yerlerini, birbirlerinden uzaklıklarını ve yüksekliklerini gösterirse; kültür kavramı da belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların ilişkilerini temsil eder. Fakat nasıl harita bölgenin kendisi değil de onun küçük ve soyut bir modeli ise; kültür kavramı da toplumsal yapı ve kurumların kendisi değil kavramsal ve soyut bir modeldir (GÜVENÇ, 2002a, s.105).

Örgütler için de aynı durum söz konusudur. Öyle ki örgüt gözle görülen varlık ve gerçeğin ötesinde büyük ölçüde soyut bir özellik taşımakta; değişik kültürel çevrelerden gelmiş; farklı sayıltı, iman, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır (ŞİŞMAN, 1994, s.51).

146. Kültür, İdeal ya da İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir

Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Kültür, çoğunlukla, ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşur. Böyle olmakla birlikte, bireysel tutum ve davranışlar, önemli ölçüde, idealden ayrılır. Fakat sistemin üyesi olan birey, kültürel kuralı ve kurala uymayan davranışları hemen tanır. İdeal, olması gerektir ve kültürün idealleştirilmiş değerleri vardır. Bu idealleştirilmiş değerler de simgesel, düşünsel işlev ve süreçlerin evrenselliğini gösteren benzerliklerde bulunması gerekir (GÜVENÇ, 2002a, s.102).

147. Kùltür Nesilden Nesile Aktarılır

Kùltür bir kuşaktan diğere geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kùltürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Diğere bir ifadeyle kùltürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağılı olarak ortaya çıkar (UNUTKAN, 1995, s.6). Kùltürün bir içeriğı vardır. Bu kavram bir dizi anlamları (sayıtlılar, inançlar, değerler), çeşitli anlamlar içeren sembolleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Kùltürün içeriğıyle, onu üreten, paylaşan, nesilden nesile aktaran üyeler arasında sürekli bir ilişki ve etkileşim söz konusudur (ŞİŞMAN, 1994, s.57). Kùltürün süreklilik arz etmesi olarak da ifade edebileceğimiz bu nesilden nesile aktarılma özelliğinde dilin ve eğitimin önemi çok büyüktür. Kùltürün nesilden nesile aktarılma özelliğı dil ve eğitim sayesinde gerçekleşmektedir. Böylece yeni nesil kùltürel değer, norm, varsayım, inanç vb. unsurlarını öğrenebilir ve aktarabilir.

15. Kùltürü Oluşturan Öğeler (Unsurlar)

Toplumlararası kùltürel farklılaşmanın temelinde, kùltür unsurları (öğeleri) denilen olgular vardır. Bu kùltür unsurlarının her toplumdaki anlaşılma ve yorumlanma biçimi farklıdır. Bu yüzden kùltür unsurlarının sıralanmasında da bir birliktelik yoktur (ÇAĞLAR, 2001, s.131). Bu nedenle, kùltürü oluşturan unsurlarla ilgili olarak çok çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. Fakat her kùltür için, ortak, evrensel bazı öğelerden söz edilebilir; inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi. Aşağıda kùltür tanımları içinde yer alan bazı unsurlar açıklanmıştır.

150. İnançlar

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının (iç alemlerinin) bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiğı sürekli duygular ağıdır (EREN, 2004, s.173). İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olay olarak çoğu hallerde, bireysel ilkelerin kaynağı haline gelmektedir. Kişiler, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmak istediklerinde, bunu davranış ve tutumları ile belli etmeye çalışmaktadırlar (ŞİMŞEK ve diğere, 2003, s.52).

İnançlar, insanların gerçeklik ya da olan hakkındaki iman, düşünce, kanaat ve bilgilerinden oluşurlar. Nerede olursa olsun, insanların içinde yaşadıkları dünya hakkında belli düşünceleri vardır. Bu düşünceler doğal olaylar konusunda nesnel (bilimsel) olarak doğrulanmış bilimsel kurallardan başlayarak doğüstü olaylar konusundaki fizik ötesi inançlara kadar büyük bir çeşitlilik gösterir ve belli bir toplumda yaşayan insanlar tarafından paylaşılırlar (ÇİFTÇİ, 1999, s.102).

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (TERZİ, 2000, s.46).

Yani inançlar, evrenin nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarayan inançlar, gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din, bilim ya da bunların bir kombinasyonu üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar, kısaca insanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir. Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültür inançları o derece kuvvetli ve yaygındır.

151. Değerler

Bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamının sebebi olarak görünen; tasvip ve teşvik gören; korunmaya çalışılan kabullenişlere, inanışlara değer denir (ÜNALAN, 2004, s.36). Bir toplumdaki değerler bazen iman, bazen kanaat, bazen bilgi şeklinde ortaya çıkar. Kaynağı, ortaya çıkış şekli ve yaptırım gücü ne olursa olsun değerler, kavramlara yüklenen manalarda gizlidir. Değerler bir sosyal yapıyı oluşturan üyelerin büyük çoğunluğu tarafından benimsenir. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (SABUNCUOĞLU, 2001, s.34).

Değerler, hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanmış olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirleridir (ÖZKALP, 2000, s.98). Değerler, toplumun üyeleri tarafından paylaşılan, toplumun iyiliği ve gereksinimlerinin karşılanması açısından yararlı görülen ve duygularla yakından ilişkili bulunan ölçülerdir (ÇİFTÇİ, 1999, s.112). Değerler, bireyin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Değerler davranış anlamada önemli anahtarlardan birisidir (TERZİ, 2000, s.42). Değerler bireyin yaşamındaki farklı etmenlere yüklediği önemdir. Değer, birey için önemli olan her türlü düşünce yapısı, obje veya etkinlik olarak da tanımlanabilir (AYDIN, 2002, s.13).

Değerler, aracı ve sonul değerler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Aşağıdaki Tablo:1’de bu değerler örneklenmiştir (AYDIN, 2002, s.14).

Tablo: 1
Aracı ve Sonul Değerler

<u>Aracı Değerler</u>	<u>Sonul Değerler</u>
Hırs	Rahat bir yaşam
Açık fikirlilik	Heyecan verici bir yaşam
Yeterlik	Başarı
Neşe	Barışçı bir dünya
Düzen ve temizlik	Güzel bir dünya
Cesaret	Eşitlik
Bağışlayıcılık	Aile güvenliği
Yardımseverlik	Özgürlük
Hayalcilik	Mutluluk
Dürüstlük	<i>İçsel uyum</i>
Mantıklı	Olgunlaşmış aşk
Sevecenlik	Ulusal güvenlik
Uyum ve itaat	<i>Yaşamdan zevk alma</i>
Nezaket	Kurtuluş
Sorumluluk	Kendine saygı
Özdenetim	<i>Bilgelik (yaşamı anlama)</i>
	Bağımsızlık

Kaynak: AYDIN, 2002, s.14

Sevgi, kendini gerçekleştirme, mutlu olma gibi değerler sonuç veya amaç türünden değerlerdir. Para kazanma, bir okul bitirme, evlenme, bir meslek edinme gibi değerler de araç türünden değerlerdir. Bu değerler, sonuç değerleri için sadece bir araçtır. Araç değerleri ile sonuç değerler arasındaki farkı kavrayamayanlar asla mutlu ve başarılı olamazlar. İnsanların çoğu araç değerlerin peşinde koşmakta ve onlar için zaman ve para harcamaktadır. İnsana insanlığı yaşatan, insanlığı hatırlatan, doyum veren ve hayatını zenginleştiren sonuç değerlerdir (ÖZKAN, 2003, s.150).

Değerler insan davranışının anlaşılmasında çok önemli bir yer tutmakta ve çatışmaların kökeninde değerlerdeki farklılıklar yatmaktadır. Öyle ki değerler bireyin kişisel davranışlarını yönlendirdiği gibi, mesleki yaklaşımlarını da önemli ölçüde etkileyecektir. Örneğin, yöneticilerin eylemleri, kişisel değerlerinin etkisi altındadır. Ekonomik değerlere güdülenmiş bir yönetici, yönettiği örgütün büyümesinin önemini vurgularken; toplumsal değerlere eğilimli yönetici ise, örgütün büyümesinden çok, işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkaracaktır (AYDIN, 2002, s.14).

Sosyolojik anlamda değer; bir sosyal grubun ya da toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke ve inançlar olarak tanımlanabilir (ŞİMŞEK, 2003, s.53).

Kültürel değerler ve inançlar sadece çevremizi nasıl algıladığımızı belirtmez, aynı zamanda kişiliğimizin temelini oluşturur. Alternatif hataları reddederken ailemizden, okuldan ve dini organizasyonlardan kabul edilen ilkelere, istenilen doğru hedeflere, kültürel doğrulara ve inanca göre nasıl düşüneceğimizi ve davranacağımızı öğrenmemizi sağlar (MACIONIS-PLUMMER, 1997, s.107).

Netice itibariyle inançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifadeyle, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler, inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar kültürün en derin yönünü oluştururken değerler, inançlara göre daha somut yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibariyle soyut öğelerdir ve dışarıdan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilir. Kısaca değerler, bir

kültürün içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir. İnançlar gibi değerler de daha çocukluk yaşlarından itibaren öğrenilen kültürel öğelerdir.

152. Tutumlar

Tutumlar, toplumsal bir anlamı bulunan bir nesne hakkındaki eğilim ya da yönelimlerdir. Bu nesne bir kişi, grup, kategori ya da belirli bir davranış olabilir (ÇİFTÇİ, 1999, s.104). Tutumlar belirli değer yargıları ve inançların içinde saklıdır. Tutum, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.51). Nihayetinde, tutumlar davranışları etkiler, fakat bu etki davranışların çok özel yönlerinde görülür, ilk bakışta kolaylıkla kavranamayabilir.

Tutumlar, nesnelere, insanlar ve olaylarla ilgili değerleyici ifadelerdir ve kişinin bir şey hakkında ne hissettiğini yansıtır. “İşimi severim” ifadesi kişinin işi hakkındaki tutumunu belirtir. Tutumlar değerler gibi değildir. Değerler daha geniş ve daha fazla şey ihtiva eden kavramdır. Tutumlar değerlere göre daha spesifiktir. “Ayrımcılık kötüdür”, bir değer ifadesidir. “Bu örgütteki yönetim kademelerinde kadınları eğitmek ve geliştirmek için bir kariyer yönelimli program uygulamasını destekliyorum” ifadesi ise tutumları yansıtır (CALLAHAN ve diğerleri, 1986, s.56).

153. Normlar

Sözlükte kural anlamına gelen norm kelimesi bir tür değer ifadesidir. Normlar, bir grup ve insan kategorisi içinde var olan değer standartlarıdır (HOFSTEDE, 1991, .s.9). Özkalp normları, her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler olarak tanımlanmaktadır. Yaptırımı olan kurallar seti olan normların her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyineceğimizden, nasıl yemek yiyeceğimize, belirli yerlerde nasıl oturacağımıza kadar geniş bir alanı ilgilendirdiğini belirtmektedir (ÖZKALP, 2000, s.97).

Macionis ile Plummer de normları, toplum üyelerinin davranışlarına yön veren kural ve beklentiler olarak tanımlamaktadır (MACIONIS-PLUMMER, 1997, s.108). Erdoğan'a göre ise kurallar (normlar); daha ziyade belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel kurallar (normlar) ise kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir (ERDOĞAN, 1994, s.133). Kısacası normlar, paylaşılan davranış beklentileridir ve bir örgüt içerisinde önemli sayılan davranışları belirtmek için zaman içerisinde ortaya çıkan resmi olmayan davranış kurallarıdır (GEORGE-JONES, 2002, s.531).

Yukarıdaki tanımlardan sonra, Özkalp, “normlar” ile “değerler” arasında bir takım farklılıklar olduğunu belirtmektedir. Ona göre, norm ve değer arasındaki en temel farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici oluşlarıdır. Bir toplumun değerleri normları etkilemesi açısından büyük önem taşır. Örneğin, eğitime değer veren bir toplumun, eğitimi yaygınlaştırması, eğitimle ilgili normlara ağırlık vermesi beklenir. Yine eğer bir toplum aşırı nüfus artışına değer veriyorsa, toplumsal normlar büyük ailenin ortaya çıkışını destekler bir durum alır (ÖZKALP, 2000, s.98-99).

Normlar ile değerler arasındaki ayrımı vurgulayan başka bilim adamları da söz konusudur. Bunlardan Jones ve arkadaşları yukarıdakine benzer ama daha geniş bir ayrımı ifade etmektedirler. Onlara göre değerler, bir toplumun üyelerinin takip edeceği hedef veya bu hedeflere ulaşmada kullanacağı davranış modelleri hakkındaki inanç ve fikirlere dir. Normlar ise özel durumlarda uygun olan davranışları belirleyen yazılı olmayan kurallar veya prensiplerdir. Normlar değerlerden kaynaklanır. Bir örgütte değerler ve normlar örgüt üyelerinin izlemesi gereken hedeflerinin ne olduğunu ve bu hedeflere ulaşmada nasıl davranacaklarını belirlerler. Bu nedenle değerler ve normlar formal hedefler, yazılı kurallar ve doğrudan denetim gibi işlevleri yürütürler (JONES ve diğerleri, 2000, s.332).

Kısacası değer, daha genel bir yönelişi ve kabullenışı ifade eder. Norm ise, temel bakış açısı olan değerlerin özel hallere uygulanması sırasında hüküm halini almasıdır. Normlar, davranış ve tercihlerin her birine sınır çizen bağlayıcı kararlardır. Normlar kaynağını değerlerden alan varlık, birlik, işleyiş ve sürekliliği sağlayan hükümlerdir (ÜNALAN,

2004, s.36). Toplumsal normlar da, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Bazı normlar diğerlerinden daha fazla ciddiye alınır, çünkü bunlara karşı gelindiğinde uygulanacak yaptırımlar daha ağırdır (AYDIN, 2002, s.15).

154. Semboller ve Dil

Hofstede sembolleri, sadece kültürü paylaşanlar tarafından bilinen, bir özel anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler ve nesnelere olarak ifade etmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.7). Sargut ise sembolleri, kavrama sürecine yardımcı olan herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ya da ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda *kavrama* sözcüğüyle anlatılmak istenenin ise, belirli tasarımların elle tutulabilir yapıları, algılanabilir biçimlere dayalı olarak ortaya konan deneyimlerden elde edilmiş soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar yargılar, özlemler ya da inançlar olduğunu belirtmektedir (SARGUT, 2001, s.72).

Daha önceki sayfalarda kültürün, paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistem olduğu ifade edilmişti. Onun için kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını sembollere göre düzenlerler (ŞİŞMAN, 2002, s.14).

Kültürün dünyaya açılan anahtarı olan dil ise, toplum üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmalarına izin veren semboller sistemidir (MACIONIS-PLUMMER, 1997, s.105). Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır ayrıca kültürün öğrenilmesine ve manaların simgelenmesine yardımcı olur (ÇAĞLAR, 2001, s.131). XX. yüzyıl kültürel antropologlardan Bronislaw Malinowski (1884 – 1942) ve Leslie White, insanın kültür yaratma yeteneğinin dile dayandığını vurgulamışlardır. Simgelerin kullanılması sayesinde kişiler arasında anlam iletişimi sağlanmış, böylece haberleşme doğmuştur. Bu sayede toplum halinde etkinliklere girişebilmek, işbirliğine ve işbölümüne gitmek, düşünce ve duyguları kendisinden sonra gelecekler için saklamak üzere kaydetmek olanakları doğmuştur. Kısacası dil kültürün başlıca taşıyıcısı olmuştur (ÇİFTÇİ, 1999, s.150–151).

Sargut, dilin taşıyıcı özelliğinden dolayı kişinin her gün bir simgeler dünyasında yaşadığını ve bilgi dağarcığını bu simgeler aracılığıyla doldurduğunu ifade etmektedir (SARGUT, 2001, s.78). Somut kavramların bireylerce görülüp öğrenilmesi ve hatta benimsenmesi gayet kolaydır, ancak soyut unsurların bireylere iletilmesinde dil büyük bir öneme sahiptir ve kültürler arası farklılığı oluşturan en önemli unsurdur, kültürlerin değer ve özellikleri hakkında da bilgi verir. Dili, kültürler arası farklılığın en önemli göstergesi olarak görmek mümkündür. Kültürlerin değer ve özellikleri hakkında bilgi verir (ERDOĞAN, 1994, s. 130).

Nihayetinde, toplumda elde edilen bütün bilgi, bulgu ve deneyler ancak dil aracılığıyla aktarılır. Dil, insana ait her türlü ürünün taşıyıcısıdır. Kültürün yeniden öğrenilip aktarılmasında dile büyük gereksinim vardır. Yaşanılan hayatta bir kültürün içeriğini ve niteliklerini kavrayabilmek için, onun dil yönünden dayandığı anlamlar sistemini bilmek gerekir. Bu nedenle dil, kültürü oluşturan bir öge olmanın yanı sıra, onu elde etmek için kullanılan bir araç niteliği de taşımaktadır.

155. Teknoloji

Teknolojiyi objektif bir kavram olarak kültürün dışında düşünmek mümkün değildir. Teknoloji esasen kültürün bir ögesidir. Örgüte yeni teknolojilerin girmesiyle kültürün bazı yönleri de bundan etkilenir, değişir. Teknoloji insan davranışlarında, değerlerde, ilişkilerde, örgütsel ve yönetsel süreçlerde (kontrol, iletişim, üretim, vb) bir takım değişimleri gündeme getirmektedir. Yeni teknolojiler, yerleşik bazı değerleri değişime zorlarken yeni değerlerin de oluşmasını sağlayabilir. Yeni teknolojilerin girmesiyle örgütte geleneklerle yenilikler arasında çatışma durumları da yaşanabilir. Zira yeni teknolojiler yeni değerleri gerekli kılabilir (ŞİŞMAN, 2002, s.163).

Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji, insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmaktır. Dolayısıyla, söz konusu çevrede insan davranışlarını ve ilişkilerini incelemektedir. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olduğu gibi kendisi de kültürün bir ögesi olmaktadır. Öyle ki, toplumsal değişimler, maddi kültürde (teknikte) bir değişme meydana getirmektedir. Teknoloji devamlı önde

görmekte maddi olmayan kültür (değerler) onu bir gecikme ile geriden takip etmektedir. Buna kültürel gecikme veya kültürel boşluk denilmektedir (ÇİFTÇİ, 1999, s.163).

Teknoloji ayrıca doğayla mücadele araçları ve mimari eserler, yönetsel organizasyon şekilleri gibi teknik, maddi ve fiziki değerleri içine alır. Buna göre, toplumların düzenlediği ekonomik faaliyetler, imalat veya üretim biçimleri ve çeşitli aletlerin kullanılması, başka bir ifade ile nesnel olarak aletler ile insanlar arasındaki bütün ilişkiler, kültürün teknolojik- maddi elemanlarının önemli bir kısmını oluşturur (ÇAĞLAR, 2001, s.131).

Nihayetinde teknolojideki değişmelerin, insanların tavır, davranış ve düşüncelerinde değişikliklere yol açtığı bir gerçektir. Teknoloji onu üreten düşünce sisteminden ve yaşam tarzından bağımsız değildir. Sosyal ve kültürel hayatta büyük değişikliklere yol açan teknoloji, kendine mahsus değerler sistemine sahiptir. Öyle ki belli bir kültürün ürünü ve sembolü olan en basit bir alet bile geldiği kültürün temsilcisidir (ÜNALAN, 2004, s.204).

156. Eğitim

Kültürü oluşturan ve kültürün nesilden nesile aktarılmasında önemli olan öğelerin bir diğeri de eğitimidir. Eğitimin kültür içindeki tarihsel fonksiyonu bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması ve geliştirmesidir. Ayrıca bu kültürel değerlerin nesilden nesile ve özellikle günümüzde toplumdan topluma aktarılması da eğitime düşer. Önceki nesillerin bilgi ve görgüleri sonraki nesillere belirli bir eğitim sistemiyle aktarılır. Toplumlar arası bilgi, görgü ve teknolojinin taşınması eğitimin yardımıyla olur. Kültürün gelişmesinde en etkin rolü eğitim oynar (ERDOĞAN, 1994, s.134).

Kültür insanların bilgiye ulaşma, yorumlama, işleme ve kullanma biçimini etkiler. Birçok durumda gelenekler, fikirlerin veya düşüncelerin yerine kullanılabilir ve böylece zaman kaybını önler. Düşünsenize arabanıza her bindiğinizde yolun hangi tarafından gideceğinize karar vermek zorunda olmak ne kadar zor olacaktır (TRIANDIS, 1994, s.15). Özellikle bilim ve teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte kültürde de ister istemez pek çok değişiklik olmaktadır ve toplumların bu gelişme ve değişmelere ayak uydurabilmeleri için eğitim önemli bir öğedir.

157. Diğer Öğeler

Her kültürde var olan yukarıda da bahsettiğimiz temel kültür unsurlarını maddi ve manevi kültür unsurları olmak üzere iki grupta da ele almak mümkündür. Maddi kültür unsurları toplum ve grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik durumunu, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder. Manevi kültür unsurları ise maddi kültür unsurları ile uyumlu olup, toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (UNUTKAN, 1995, s.7).

Sonuç olarak, kültürden bahsedeceğimiz zaman kullanabileceğimiz kültürel unsurlar; giyiniş tarzları, özel teknolojik yenilikler (örneğin aletler), yiyecek elde etme metotları (örneğin avcılık, tarım), ekonomik faaliyetler (örneğin, ticaret), sosyal etkileşim modelleri (örneğin bir kişi annesiyle resmi şekilde mi konuşur? Bazı kültürlerde buna izin verilmez), çocuk yetiştirme tarzları, gençleri eğitme biçimi, karar verme biçimleri, çatışmaları çözme türleri (örneğin siyasal), evrende insan ilişkilerini düzenleyen inançlar ve davranışlar (din), estetiki tercihler, dünyanın şeklini anlamayı arttıran davranışlar(felsefe), iletişim modelleri (dil, jestler) vb. gibidir. Kısaca kültür çok yönlüdür. (TRIANDIS, 1994, s.15).

16. Kültürün Çeşitleri

Kültür, bilim adamları tarafından çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Erdoğan ve Şişman, kültür sınıflamalarının genellikle kültürün yaygınlık (genellik) derecesine göre - *genel kültür ve alt kültür*; kültür öğelerinin birleşimine göre - *maddi ve manevi kültür*; kültürü öğrenme zamanına (biçimine) göre - *sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür* şeklinde sınıflanmakla birlikte *bazı uç sınıflamaların da yapıldığını belirtmektedirler* (ERDOĞAN, 1994, s.122; ŞİŞMAN, 1994, s.50).

160. Kültürün Yaygınlık (Genellik) Derecesine Göre

Genel kültür ve alt kültür biçiminde olan bir sınıflama kültürün genellik derecesine göre bir sınıflama çeşididir. Bir ülke veya ulusun kültürü genel kültürü ifade etmektedir (ÇAĞLAR, 2001, s.129). Ülkenin veya toplumun hakim inançları, değerleri, hareket

tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Yani, bir toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinmek istenilirse genel kültür incelenmelidir.

Genel kültür içinde yer alan ve genel kültürün bazı özelliklerini taşıyan kültür alt kültürü göstermektedir. Alt kültürler genel kültürün bazı hakim değerlerini kapsar fakat, alt kültürlerin kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri vardır. Toplumdaki alt kültürler mesleki, dinsel ve yöresel elemanlarca ortaya çıkarılır. Bir örgütte alt kültürlerin çok sayıda olması örgüt amaçlarının gerçekleşmesini ve örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkiler ve güçleştirir. Bu nedenle; örgüt yönetimi, örgütü amaçlarına ulaştırabilmek ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için değişik alt kültürlerden gelen ve farklı inanç, değer ve beklentilere sahip örgüt çalışanlarını, ortak bir kültür çevresinde bütünleştirmesi ve yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir (ŞİŞMAN, 1994, s.51).

Moles'e göre genel kültür, bireylerin ait oldukları insanlık alt gruplarının toplam kültürü olmaktadır (MOLES, 1983, s.49). Genel kültür, bir toplumun sahip olduğu toplam kültür olarak kabul edilirse; "ne kadar toplum varsa o kadar da genel kültür vardır" denilebilir. Bir ülkenin veya toplumun sahip olduğu tüm maddi ve manevi kültür öğeleri genel kültürü oluşturmaktadır (ŞİŞMAN, 1994, s.50).

Nihayetinde bir toplumundaki bazı grupların kültürleri arasındaki farklar bulunduğu (alt kültürler) gibi ayrı toplumlar içerisinde birbirinin benzeri kurum ve özelliklere rastlanabilir. Toplumun inanç yapısı, değerleri, hareket ve yaşam tarzları genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültür ise alt kültürü ortaya koyar (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.29).

Toplumdaki bireylerin belli amaçlar ve esaslara göre bir araya gelerek oluşturdukları işletmelerin (örgüt-kurum) de bir alt kültürü olduğu kabul edilebilir. Öyle ki örgüt çalışanları arasında paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller toplumun genel kültürünün bir alt kültürü olan örgüt (organizasyon-işletme) kültürü olarak düşünülebilir.

161. Kültür Öğelerinin Birleşimine Göre

Bu sınıflama, maddi kültür ve manevi kültür şeklinde olmaktadır. Maddi kültür, toplum üyeleri tarafından yaratılan elle tutulabilir, gözle görülebilir şeylerden meydana gelir. Maddi olmayan kültür ise toplum üyeleri tarafından yaratılan gözle görülemeyen ve elle tutulamayan dünya görüşleridir (MACIONIS-PLUMMER, 1997, s.98). Toplum kültürü içinde yer alan ve fizyolojik gereksinimleri karşılayan alet, araç, vasıta, fabrika, silah vb. maddi elemanlarının oluşturduğu kültüre maddi kültür denir. Kültürlerin fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İşte insan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin oluşturduğu hayat tarzı ve manevi çevre ise manevi kültürü oluşturur.

Maddesel öğeler veya başka bir deyişle eşyalar, belli bir kültüre sahip insanlar tarafından ve kendi gereksinimlerini karşılamak üzere yapılmış ürünler niteliğini taşırlar. Dolayısıyla bunlar belli bir kültürün belirtileri ve simgeleri sayılırlar. Tarihe karışmış eski kültürlerin anlaşılmasında o kültürlerden kalan maddesel öğelerin incelenmesi büyük önem taşır (ÇİFTÇİ, 1999, s.152).

İnsanın yarattığı bütün araçlar ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir. Bir üçüncü grup ise, sanat, edebiyat ve düşün yapıtlarından oluşur (AYDIN, 2002, s.12). Kültürü kapsayıcı bir şekilde, “toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamı” olarak tanımladığımızda; tanımdaki maddi miras, mimari yapıyı, ilim ve bilgi toplamı teknik yöntem ve aletleri, idari mekanizma ve yapıyı, sanat eserlerini; manevi miras ise, fikir ve düşünce sistemlerini, inançları, örf ve adetleri, değer hükümlerini, teşkilatlanma usullerini, sanat ve eğlence anlayışını vb. içermektedir (GENÇ, 1993, s.299). Bu tanımdan hareketle “kültür, tarihi birikimlerin bir sonucudur” denilebilir.

Nihayetinde, insanların maddi eşyaları, kültürün en açık ve elle tutulabilir görüntüleridir. Toplum kültürü içinde yer alan maddesel elemanların oluşturduğu kültür maddi kültür olmaktadır. İnsan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışlarını etkileyen bir yapıya sahip olması belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı ve manevi çevre manevi kültürü oluşturmaktadır.

162. Kùltürü Öğrenme Zamanına Göre

Kùltürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından başka bir değişle kişinin kùltürü öğrenme zamanına göre yapılan bu sınıflama üçlü ayırım olarak isimlendirilmektedir. Bu sınıflama sonradan öğrenilen kùltür, birlikte oluşan kùltür ve önceden oluşan kùltür şeklindedir (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s. 29; ERDOĞAN, 1994, s.124).

Sonradan Öğrenilen Kùltür (Postfigurative Kùltür); kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kùltürdür. Kişi genellikle bu kùltürü yavaş yavaş öğrenir ve kùltüre karşı gelmez. İlkel milletlerde ve küçük dinlerde postfigurativ kùltür esastır. Bu tür kùltürlerde otorite geçmişten alınır.

Birlikte Oluşan Kùltür (Cofigurative Kùltür) ise kişilerin yaşıtlarından öğrendikleri kùltürdür. Birlikte oluşan kùltür toplum üyelerinin çağdaşlarıyla birlikte davranışları için üstün gelen modeldir. Birlikte oluşan kùltürlerde yaşlılar gençler için bir davranış modeli oluştururlar. Gençler geleneksel yolu tamamen terk etmezler. Bütün cofigurative kùltürlerde yaşlılar histe hakim olacak birlikte oluşumu sınırlayarak gençlerin davranışlarını belirleyeceklerdir.

Önceden Oluşan Kùltür (Prefigurative Kùltür) de ise kùltürün kazanılma zamanı (insanın kùltürü öğrenmesi bakımından) daha ileri yaşlardır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kùltür prefigurative kùltür olarak isimlendirilir. Bu durum eski kùltürün önemli kısımlarının saklandığı fakat yeni kuşağın kùltürel değerleri yaratması ve değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kùltürün yeni ile birleştirilmesi halidir.

Artık kùltürler arasında kùltürel öğelerin aktarılması söz konusu olduğu için gelişmiş toplumların kùltürü artık sadece kendi toplumsal kùltürü değildir. Aktarılan veya hakim kùltürün etkisi ile bozulmaya uğrayan kùltürel öğelerin yeri bu üçlü ayırımı kesin olarak belirlenemez.

163. Bazı Uç Sınıflamalar

Yukarıda yapılan sınıflamaların ötesinde bazı yazarlar farklı kültür çeşitleri üzerinde çalışmışlardır. Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre şehir kültürü - köy kültürü; fertlerin ekonomik refah seviyelerine göre fakirlik kültür-zenginlik kültürü ve bunların dışında arabesk kültür, karşı kültür, beyaz adam kültürü-zenci kültürü, köy-kent ve gecekondu kültürü gibi ayrımlar söz konusudur (ŞİMŞEK, 2003, s.30; GÜVENÇ, 1993, s.129). Ayrıca bu sınıflamaların dışında Özkalp'e göre, gerçek kültür-ideal kültür, yüksek kültür-yaygın kültür ve alt kültür-karşı kültür gibi kültürel farklılıkları belirten sınıflamalar söz konusudur (ÖZKALP, 2000, s.101).

Gerçek kültür-ideal kültür; kültür içindeki bir farklılık gerçek ve ideal kültür olarak belirlenen bir uyumsuzluktur. İdeal kültür toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin sadece kurallarda geçerli olmasıdır. Gerçek kültür ise bu norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulanış veya bulunuş biçimidir. Örneğin demokratik hak ve özgürlükler üzerinde özellikle duran bir toplumda bireylerin seçme ve seçilme özgürlükleri yoksa burada ideal ve gerçek kültür arasında farklılık var demektir.

Yüksek kültür ve yaygın kültür: Toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri, alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denir. Örneğin, üst sınıfların yaşantı biçimleri, klasik müziğe düşkünlükleri, resim ve heykel sanatıyla ilgilenmeleri yüksek kültürün temel değerleri olarak betimlenir. Bunun karşısında ise, büyük halk kitlelerinin benimsediği yaşam biçimi, zevkler ve farklı değerler, yer alır ki buna da yaygın kültür (populer culture) denilmektedir. Örneğin televizyon seyretmek, maça gitmek, aile aktivitelerine katılıp birlikte gezmek gibi.

Alt kültür ve Karşı Kültür: Alt kültür toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimi olan gruplardır. Örneğin, dünyanın birçok ülkesinde gençliğin, ırkların, etnik grupların oluşturdukları çeşitli alt kültürler mevcuttur. Karşı kültür ise, bir alt kültür olup değer, norm ve yaşam biçimleri açısından içinde yaşanılan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içerir. Bu gruplar toplumun sahip olduğu hatta gurur duyduğu norm ve

değerleri reddederek, karşıt tutum ve davranışlara sahiptirler. Karşıt kültüre 1960'lı yıllarda görülen hippiler verilebilir. (ÖZKALP, 2000, s.101).

17. Kültürel Etnosentrizm ve Kültürel Relativizm

Kültür taassubu veya ben merkezilik diye bilinen **etnosentrizm** kişinin kendi kültürünü temel olarak alması ve diğer kültürleri kendi kültürü açısından değerlendirmesi demektir (ÖZKALP, 2000, s.103). Kültürler farklı olmakla birlikte insanoğlu belirli bir kültürde doğar ve yaşamını sürdürür. Başkalarının kültürünü tanımadığı için kendi norm ve değerlerini üstün görür. Her kültürde insanlar kendi ahlak anlayışlarını, evlilik biçimlerini, güzellik anlayışlarını, giyim kuşamlarını, diğerlerine göre daha doğru ve kesin olarak yargırlar. Örneğin, boks ve güreşi en iyi spor, boğa güreşini ise vahşet olarak nitelendiren görüş etnosentrik bir düşüncedir.

Kültürü yine o kültürün yapısı içinde, değer yargılarını kullanmadan tanımaya ve anlamaya **kültürel relativizm** denir (ÖZKALP, 2000, s.104). Kültürel görecelik (relativizm), genelde doğru ve iyi kavramlarının kültürden kültüre değişebileceği görüşünden kaynaklanır. Kültürel görecelik, bir kültürün değerini, diğer bir kültürün ölçütlerini kullanmadan, nesnel biçimde çözümleyebilmesini amaçlayan bir yöntemdir. Bu amaca ulaşmada çokça kullanılan yol, incelenen toplumun özelliklerinin, yine o toplumun üyelerinin görüş açısından tanımlanmasıdır (SARGUT, 2001, s.60).

Antropolog olmayanlar tarafından genellikle sorulan soru hangi kültürün en iyi olduğudur. *Etnosentrizm* bir kimsenin bağlı olduğu grubun değerlerini, hayat tarzını, yani kendi kültürünü diğerlerine nazaran ön plana çıkarması, üstün görmesi ve buna inanmasıdır. Antropologların etnosentrizme karşı kullandıkları sav ise, her kültürün kendi terimleriyle ve kendi standartlarıyla kendini tanımlamasıyla oluşan ve her kültürün doğru ve yanlışlarının kendi içinde değerlendirilmesi üstüne kurulmuş olan düşünce biçimi *kültürel relativizmdir* (www.anthropology-works.org/). Buna göre örnek verecek olursak yamyamların insan yemesi çok doğal ve doğrudur.

Bu görüşe göre her değer ve norm o kültür için anlamlıdır veya anlamlı parçalardan oluşur. Örneğin, Eskimoların neden yaşlıları ölmek için soğukta bıraktıkları veya aylara

teslim ettikleri insanlara çok anlamsız ve vahşet gelebilir. Ancak, bunu o kültürün standartlarına göre açıklamak olasıdır. Eskimolar bu tür davranışları yiyecek stokları az olduğu zaman en zayıfların ve en yaşlıların dayanamayacaklarını düşünerek daha kuvvetli olanların hayatta kalabilmesi için yapmaktadırlar. Çünkü bu kültürde grup bilinci ve grup bağlılığı çok yüksektir. İnsanlar bu kültür özelliğini bilmediği zaman bu olguyu vahşet olarak nitelendirebilirler. Bu nedenle diğer kültürlerle olan körlüğü bir kenara bırakıp, onları kendi kültürel değerleri ve normları içinde görebilmek gerekir. Kültürel relativist görüş böylelikle kültürü oluşturan parçaların nasıl uyumlu hale geldiğini, o parçaları aşağı veya yüksek olarak görmeden yani değer yargılarını kullanmadan anlamak demektir. Ancak çoğu insan bu tür bir anlayışı tam olarak uygulayamıyor. Çünkü kültürü anlamak için taktıkları gözlük onlara hep kendi doğrularının haklılığını göstermektedir. Bu şekilde kültürel relativizm, bu gözlüğü değiştirmelerini, her zaman haklı olmadıklarını ve başkalarının kültürlerine de saygılı olmalarını işaret etmektedir. Bu durum kültürün etik ve emik yönlerinin önemine işaret eder (ÖZKALP, 2000, s.104-105).

18. Kültürün Etik ve Emik Yönleri

İnsanlar biyolojik varlıklardır ve oldukça benzer sosyal yapılarda ve fiziksel çevrelerde yaşarlar. Bu durum da onların kültürlerini oluşturma biçimlerinde önemli benzerlikler oluşturur. Fakat bu benzerlikler içerisinde farklılıklar mevcuttur. Aynı durum dil içinde geçerlidir. Fonetik (ses bilimi) bütün diller içerisinde olan sesler ile ilgilenirler. Fonemik (fonem bilimi) ise sadece bir dil içerisinde olan seslerle ilgilidir. Dilbilimci Pike (1967), bu iki terimin son iki hecesini alarak; *evrensel kültür elementleri için etik, özel-tek kültür elementleri için emik* kelimelerini ortaya çıkarmıştır (TRIANDIS, 1994, s.20).

Kültür ve insan üzerinde araştırma yapan bilim kişileri, o kültüre ve insan topluluğuna dışarıdan mı, yoksa içeriden mi bakmalıdırlar sorusuna sürekli yanıt aramaktadır. Araştırmacıları alanda zorlayan etik-emik ayrımının temelinde içeriden ya da dışarıdan bakışın getirdiği farklılık yatmaktadır. Emik ya da içeriden bakış olarak tanımlanan yaklaşımın çıkış noktasını, geleneksel inançları araştıran psikologların ve kültürleri yerel bakış açısından yola çıkarak anlamaya çalışan antropologların kullandıkları yöntemler oluşturmaktadır. Etik yada başka bir deyişle dışsal bakış açısının önemli ölçüde davranışçı psikoloji geleneğinden etkilendiği bilinmektedir. Kültürel oluşumları ekonomi ve çevre

gibi dışsal ögelere bağlayan antropolojik yaklaşımların da etik yöntemlere destek verdikleri ileri sürülebilir (SARGUT, 2001, s.85).

Etik yaklaşım, evrensel bir tutumla, sosyal sistem ve düzenlemeler arasında genelde ortak olan yönler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşım, esas itibariyle dışsal yönden karşılaştırmaya dayanmakta ve geleneksel örgüt birimlerinin de hareket noktasını oluşturmaktadır. Oysa emik yaklaşım, sosyal sisteme, onun içinde yer alan bireylerin bakış açısından yaklaşmaktadır. Emik yaklaşım, örgüte kültürel yönden yaklaşımda da temel yöntemlerden biri olmaktadır (ŐIŐMAN, 1994, s.9).

Emik/İçeriden Bakış söz konusu olduğunda davranış, kültürde yaşayanların bakış açısından ve kendi anlayışları çerçevesinde tanımlanır. *Etik/ Dışarıdan Bakış* söz konusu olduğunda ise, davranış, kültüre dışsal bir noktadan bakış açısından tanımlanır ve etik bakış, sonuçların başka bir kültüre de aynı biçimde uygulanabileceğini varsayar (SARGUT, 2001, s.85). Etik ve emik bakış hakkında zet yaparsak, kültürlerin kendi içerisinde çalışma yapıldığında emik unsurlar üzerine yoğunlaşılır; kültürler mukayese edildiğinde ise etik kültürel unsurlar ile çalışma yapmak gerekir (TRIANDIS, 1994, s.20).

19. Kültürün İşlevleri

Kültür kendisini oluşturan toplumsal kurumların örneğin, davranışları basitleştirmek, toplumsal rol ve ilişkileri belirlemek, toplumsal kontrolü sağlamak gibi tüm işlevlerine sahiptir. Ancak kültürün yerine getirdiği işlevlerin sadece bunlardan ibaret olmadığını unutmamak gerekir. Kültür kendisini oluşturan kurumların işlevlerinden farklı olarak şu işlevleri de yerine getirir (ÇİFTÇİ, 1999, s.157-158).

- Kültür, bir toplumu diğerlerinden ayırmamıza yarayan bir işaret gibidir.
- Kültür toplumun değerlerini bir araya getirir, bütünleştirir ve az çok sistemli bir biçimde ifade eder.
- Kültür toplumsal dayanışmanın en önemli temellerinden birini oluşturur.
- Kültür, toplumsal yapının hem planını hem de malzemesini sağlar.
- Toplumsal kişiliğin doğuşunda ve gelişiminde en baskın etmen kültürdür.
- Her toplumun insanları o toplumun kültürünün damgasını taşırlar.

Kültür örgüt içerisinde de bir dizi işlevi yerine getirir. Birincisi, sınırları belirleyici rolü vardır, yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları yaratır. İkincisi, örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır. Üçüncüsü, kültür insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Dördüncüsü, sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan *sosyal bir yapıştırıcıdır*. Son olarak, kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam-yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (ROBBINS, 1994, s.304).

Bu bölümde özetle kültüre ilişkin tanımlar, kültürün önemi, kültürün özellikleri, kültürü oluşturan öğeler, kültürün çeşitleri, kültürel etnosentrizm ve kültürel relativizm, kültürün etik ve emik yönleri ve kültürün işlevlerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Bir sonraki bölümde ise örgüt kültürü konusu üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE AÇIKLAMASI

20. Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlar

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, kurum kültürü, organizasyon kültürü, kurumsal kültür, şirket kültürü, firma kültürü gibi farklı kavramlar göze çarpmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık söz konusu değildir. Çalışmanın bütünlüğü ve anlaşılabilirliğinin sağlanması bakımından tek bir kavramın seçilmesi uygun olacağından, örgüt kültürü kavramı kullanılacaktır.

Her örgüt kendi doğruları, yanlışları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültürünü yaratır. Örgüt kültürü, biçimsel organizasyonun norm ve değerlerini ve bunların örgüt içindeki yorumlamalarını da yansıtır. Örgüt kültürü iç ve dış çekişmeleri, örgüte üye olan kişi türlerini, iş süreçlerini, fiziksel düzeni, iletişim yönetimini ve örgüt içinde otoritenin kullanımını da yansıtır (KATZ-KAHN, 1977, s.71). Örgüt kültürü bireysel davranış, teşvik, karar, algı, öğrenme, hatırlama, hayal etme ve kişilik özellikleri ile her bireyin kendi dünyasını oluşturan benzeri faktörleri kapsar. Bir anlamda insani karakterli olduğu için örgütsel davranış da “bireysel” görülebilir; ancak işbirliği, rekabet, sosyal organizasyonlar, kurumlar, değer yargıları, diller, akrabalık, teknoloji, itibar ve itaat ile diğer sosyal ve kültürel boyutlara ilişkin konuları içerir (HICKS, 1979, s.139).

İşletmecilik konusunda uzman kişiler örgüt kültürü konusunun çok değişik tanımlarını yapmışlardır. Bunlar arasında; “yol gösterici doktrinler”, “yönetici değerler”, “örgütsel düzenlemeler”, “adet ve alışkanlıklar”, “çok iyi seçilmiş amaçlar veya felsefeler”, “örgütsel hissetme”, “oyunların kuralları” ve “örgütsel normlar” sayılabilir (HACKMAN-SILVA, 1987, s.59).

Örgüt kültürü konusunda önde gelen şahıslardan biri olarak, Schein'e göre örgüt kültürü, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının üstesinden gelebilmek amacıyla bir topluluk tarafından keşfedilen veya yaratılan ve yeni gelenlere, sorunları algılama, düşünme ve hissetme konusunda geçerli buldukları için öğretilen temel varsayımlardır (SCHEIN, 1992, s.12).

Griffin ve Moorhead ise, örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımları aşağıdaki Tablo:2'de görüldüğü gibi sınıflandırmıştır.

Tablo: 2
Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Tanımlar

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J.C. Spender (1983)
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler	C. O'Relilly (1983)
İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T.Deal A., A. Kennedy (1982)
Kolektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede (1980)
Kolektif anlamlandırmalar	J.Van Maanen
İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J.M. Konz (1983)
Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü	W.G. Ouchi (1981)
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T.Peters- R.H. Waterman (1982)

Kaynak: GRIFFIN-MOORHEAD, 1989, s.494.

Örgüt kültürü ile ilgili ayrıca, "örgüt içerisindeki grupların ve bireylerin birbirleriyle ve örgüt dışındaki insanlarla nasıl etkileşim kuracağını kontrol eden informal değer, norm ve inançlar"(GEORGE-JONES, 2002, s.531), "örgüt içerisinde gelişen ve üyelerin davranışlarına yön veren paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar sistemi" (SCHERMERHORN ve diğerleri, 2000, s.264), "örgüt üyelerinin faaliyetlerine yön veren

ve örgüt üyelerinin paylaştığı varsayımlar, değerler ve inançlar setini kapsayan içsel çevresinin bir parçası” (GORDON, 2002, s.374) şeklinde tanımlamalar mevcuttur.

Kültür, davranışları, tutumları ve bir bütün olarak çalışanların etkinliğini etkileyen örgütsel yaşamın bir parçasıdır (GIBSON ve diğerleri, 2000, s.29). Örgütsel kültürün; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görünmektedir. Daha yakından analiz edildiğinde, paylaşılan anlamlar sistemi örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir. Birleştirildiğinde ve eşleştirildiğinde kültürün temelini oluşturan yedi özellik bulunmaktadır (ROBBINS, 1994, s.299-300).

1. Kişisel özerklik: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
2. Yapı: İşgörenlerin davranışını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetiminin miktarı.
3. Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
4. Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
5. Performans-ödül: Örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) işgörenlerin performanslarına göre dağıtılması derecesi.
6. Çatışma toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.
7. Risk toleransı: İşgörenlerin atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk-almaya teşvik edilme derecesi.

Bu özelliklerin her biri düşükten yükseğe uzanan bir ölçek üzerinde yer alır. Örgüt bu yedi özelliğe göre değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün birleşik bir resmi oluşur. Bu resim; üyelerin örgüt hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli şeylerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur. Tablo: 3’ de görüldüğü gibi bu özelliklerin çok farklı örgütler yaratmak üzere nasıl birleştirilebileceğini gösterilmektedir.

Tablo: 3
Tamamen Farklı İki Örgütsel Kültürün Tanımlanması

Örgüt A	Örgüt B
<p>Bu örgüt bir üretim işletmesidir. Örgütte işgörenlerin izlemesi gereken çok fazla kurallar ve düzenlemeler vardır. Yöneticiler hiçbir sapma olmaması için işgörenleri çok yakından denetlerler. Kişilere işlerinde çok az karar verme yetkisi tanınmıştır. İşgörenlerin alışılmamış sorunları gözetimcilerine aktarmaları istenir. Gözetimci sorunun çözümünü belirleyecektir. Yönetimin işgörenlerinin doğruluğuna ve dürüstlüğüne hiç güveni yoktur, dolayısıyla denetimler sıklıdır. Yöneticiler ve işgörenler kariyerlerinin başındayken örgüt tarafından işe alınırlar, düzenli olarak çeşitli bölümler arasında rotasyona tabi tutulurlar ve uzman değillerdir, genel bilgilere sahiptirler. Çaba, sadakat, işbirliği ve yanlış yapmaktan sakınma çok değerlidir ve ödüllendirilir.</p>	<p>Bu örgütte bir üretim işletmesidir. Ancak burada çok az kural ve düzenleme vardır İşgörenler çalışkan ve güvenilir olarak görülür, dolayısıyla denetim sıkı değildir. İşgörenlerin sorunları kendi başına çözmesi teşvik edilir. Fakat yardıma ihtiyaç duyduklarında gözetimcilere danışmakta serbesttirler. İşgörenlerin bir uzmanlık geliştirmesi teşvik edilir. Kişiler arasındaki ve bölümler arasındaki farklılıklar doğal karşılanır. Terfi ve diğer değerli ödüller örgüte en büyük katkıyı yapan işgörelere verilir. Bu işgörenler farklı fikirlere sahip olsalar, alışılmamış çalışma alışkanlıkları olsa bile.</p>

Kaynak: ROBBINS, 1994, s.301

Tablo 3’de görüldüğü gibi A örgütü, işgörenlerin kararlara katılmasını engelleyen, işgörenlerine güvenmeyen sürekli denetleyen baskıcı bir kültüre sahipken, B örgütü, işgörenlerine güvenen, sorunların çözümünde işgörenlerine inisiyatif veren ve işgörenlerin kendilerini geliştirmesine imkan tanıyan bir kültüre sahiptir.

21. Örgüt Kültürünün İşletme Yönetimindeki Önemi

Örgüt kültürü, 1980’li yıllardan itibaren yönetim bilimi ve örgütsel davranış biliminin en gözde inceleme konularından biri olmuştur. Gerçekten örgütlerin verimlilik analizinde üzerinde en çok durulan konulardan biri, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün yönetim biliminde giderek önem kazanması, bu alanda yapılan araştırmaları artırmıştır. Kültür kavramının örgütsel davranışı anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek açılarından kullanılmaya başlamasının nedeni olarak yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıkların göz önüne alınması zorunluluğu gösterilebilir (TERZİ, 2000, s.20).

Ayrıca, kültür araştırmalarının önemli hale gelmesinin nedeni olarak da yetmişli yıllarda Japonya’nın İkinci Dünya Savaşı’nın küllerinden, önde gelen bir sanayi imparatorluğu haline gelmesinin arkasında bu Doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşam biçiminin rol oynadığı gösterilebilir (MORGAN, 1998, s.139). Öyle ki, Japon şirketlerinin aynı işi yapan Amerikan şirketlerine nazaran çok fazla performans gösterdiklerinin farkına varılması kültür hareketinin başlamasında önemli rol oynamıştır. Japon şirketleri öncelikle yoğun bir şekilde şirket içi sosyal gelişmeye, yeni felsefelere ve değerlere önem vermişler, sonuçta bu çabalar örgüt kültürü çağını açmıştır (HACKMAN-SILVA, 1987, s.59).

Örgüt kültürü, örgütlerin çevrelerini tanımlarını ve diğer örgütlerle ilişki biçimlerini belirler. Bu bakımdan kültür, örgütün toplumdaki yerini ve önemini belirleyen, hatta başarısını ortaya koyan en önemli araçlardan biridir. Kültür çevreye ters düşmez aksi takdirde örgütün yaşamı tehlikeye girer. Örgüt kültürü, görevlerin yerine getirilmesi ve toplumsal davranışı oluşturmak için, örgüt üyelerinin kullandığı yapıların kompleks bir anlayış setini tanımlayan holistik bir yapı olarak kullanılmaktadır (KARCIOĞLU-YAKUPOĞULLARI, 2000, s.248).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin karar verme, örgütün çevresini yönetme ve algılama, *bilgiyi kullanma* ve eyleme dönüştürme biçimini kontrol eder. Bu nedenle kültür, örgütün rekabet pozisyonunu etkiler. Kültürün verimsiz yönetimi örgüt performansına zarar verebilir. Örneğin, IBM’in tutucu değerleri, örgütün yenilik yapma ve esnek olma gibi girişimlerini etkiler (JONES, 1998, s.176).

Dış çevrede, özellikle ekonomik ve sosyo-kültürel çevrelerde meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda yenilik yapma, öğrenme, sosyal sorumluluk, yaratıcılık, vizyon sahibi olma, duyarlılık gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Çalışanların kültür düzeylerinin yükselmesi, onların üyesi oldukları örgütlerde sosyal doyum aramalarına neden olmuş ve ekonomik ödüllendirmenin başlı başına yetersiz kalacağı ortaya çıkmıştır (UNUTKAN, 1995, s.25). Ayrıca örgüt kültürü kavramının, bilim adamları, araştırmacılar, uygulamacılar arasında bu denli ilgi görmesinin nedenlerini şöyle sıralanabilir (ŞİŞMAN, 1994, s.28).

- Deneycilik (ampirizm), olguculuk (pozitivizm), akılcılık (rasyonalizm), gibi geleneksel yöntemler üzerinde meydana gelen çeşitli tartışmalar çerçevesinde, örgüt kuramıyla ilgili olarak da geçmişte ortaya koyan görüşlerin yeterince tatmin edici bulunmaması ve örgütsel yaşamın rasyonel olmayan, kültürel, sembolik yönünün giderek önem kazanması,

- Sosyal bilimlerin diğer bazı alanlarında (bilim felsefesi, sosyoloji, psikoloji) olduğu gibi örgütsel bilimlerde de giderek evrensellikten durumsal ilişki ve ilkelere; nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gelişmesi,

- Örgütün geçmişte bir organizma ya da bir makine olarak düşünülmesine bağlı olarak yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri, kültürler gibi yeni mecaz (metaphor) ve yaklaşımların (paradigma) geliştirilmesi,

- Kültür kavramının geniş anlamda birçok kavramı içinde barındıran bir şemsiye kavram olarak düşünülmesi ve bu kavramın, örgütsel çözümlemelerde kullanılan bazı geleneksel konu başlıklarının (yapı, liderlik, örgüt-çevre ilişkileri) yeniden yorumlanmasında başat durumuna gelmesi,

- Politik, ideolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin sosyal kuram üzerindeki etkileri,

- İşe ve örgütsel yaşama ilişkin olarak iş gören beklentilerindeki değişmeler ve yapılan iş karşılığında iş görenlerin sadece ücretle ödüllendirilmesinin yeterli olarak görülmemesi,

- Kültürün,  rg tsel değişmenin özünün anlaşılmasında ve gerçekleşmesinde temel etken durumuna gelmesi örgütsel bütünleşme, kontrol ve verimliliğin temel anahtarı olarak görülmesidir.

210. Örgüt Kültürün Tekdüzeliği

Luthans,  rg tlerde, “bir örgüt tekdüze (uniformity) bir kültüre sahiptir” şeklinde yanlış bir anlamının söz konusu olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürünün örgüt  yeleri tarafından benimsenen temel bir anlayışının olduğunu ve örgütteki herkesin bu anlayışı paylaşması gerektiğini ifade etmektedir. Fakat aynı oranda herkesin buna bağlı kalmadığını ve bunun bir sonucu olarak tipik bir kültürde egemen (dominant) bir kültürün olabileceği gibi alt kültürlerin (subculture) de olabileceğini ileri sürmektedir. *Egemen kültür*  rg t üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler setidir (LUTHANS, 1995, s.498). Örneğin, Hewlett-Packard’da çalışanların çoğu ürün yeniliği, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek gibi değerleri paylaşırlar. Bu değerler örgüt içerisinde üyelerin davranışlarına yön veren egemen bir kültür yaratır.

 nemli olan ve örgütte sık sık gözden kaçırılan bir şey de alt kültürlerin varlığıdır. Bir *alt kültür*  rg t üyelerinin küçük bir azınlığı tarafından paylaşılan değerler setidir (LUTHANS, 1995, s.498). Alt kültür, bir departman veya birim  yeleri tarafından paylaşılan sorunların veya deneyimlerin bir sonucudur. Alt kültür, egemen kültür ile ve/veya örgütün amaçlarıyla çatışma içerisine girerse  rg t  zayıflatır ve g s zleştirir. Fakat başarılı firmalar bu durumu engelleyebilir. Çoğu alt kültür, özel grup üyelerinin karşılaştığı özel problemlerle başa çıkmasına yardım edecek şekilde biçimlendirilir. Ayrıca,  yeler hepsini olmasa da egemen kültürün temel değerlerini destekleyebilir.

211. Güçlü ve Zayıf  rg t Kültürleri

Güçlü kültürlerin özelliği örgütün çekirdek değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi ve yaygın olarak paylaşılmasıdır. Çekirdek değerleri kabul eden  ye sayısı ne kadar çok ise ve bu değerlere ne kadar çok bağlılarsa , kültür o denli güçlüdür. Bu nedenle güçlü kültürler iş görenlerin davranışları üzerinde daha etkilidir ve güçlü kültürün spesifik bir sonucu iş

gören devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda, üyeler arasında yüksek bir fikir birliği vardır. Böyle bir amaç birliği, bağlılığa, sadakate ve örgüte adanışa yol açar. Bunlar sonuçta, iş görenlerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır (ROBBINS, 1994, s.303).

Güçlü kültüre sahip örgütler üyelerini bir arada tutan değer ve normlar setine sahiptirler ve çalışanları örgütün hedeflerini başarmaya teşvik ederler (GEORGE-JONES, 2002, s.531). Ayrıca güçlü kültürler üyelerine saygı gösterirler ve örgütün her alanında sürekli iyileşme ve uyum sağlamaya olanak sağlarlar. Güçlü ve olumlu kültürler, performansa yöneliktir, takım çalışmasını vurgular, risk almaya izin verir, yeniliği teşvik eder ve tepe yönetimi için üyeler yetiştirmeye öncelik verirler (SCHERMERHORN-CHAPPELE, 2000, s.139).

Nihayetinde, günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşta iş görenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler (EREN, 2002, s.428).

22. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi

Örgüt kültürü başlığını taşıyan araştırmalar her ne kadar 1980’li yıllardan itibaren artmaya başlamışsa da neo klasik teoriyi (insan ilişkileri yaklaşımını) savunanlar 1940 ve 1950’li yıllarda yapmış oldukları araştırmalarla 1980’li yıllardan sonra “örgüt kültürü” olarak adlandırılan kavramın temelini oluşturmuşlardır (ŞİŞMAN, 1994, s.15)

Bir örgütte kültürün oluşabilmesi süreci, örgütün bugünkü adetleri, gelenekleri ve örgütteki şeyleri yapmanın genel yolu büyük oranda daha önce ne yapıldığına ve bu yapıların başarı derecesine bağlıdır. Schein’e göre kültür temel olarak üç kaynaktan oluşmaktadır. Bunların birincisi; örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları, ikincisi;

örgütün gelişiminde grup üyelerinin öğrendiği tecrübeler; üçüncüsü ise yeni üye ve liderler tarafından örgüte getirilen inanç, değer ve varsayımlardır (SCHEIN, 1992, s.211).

220. Kurucular

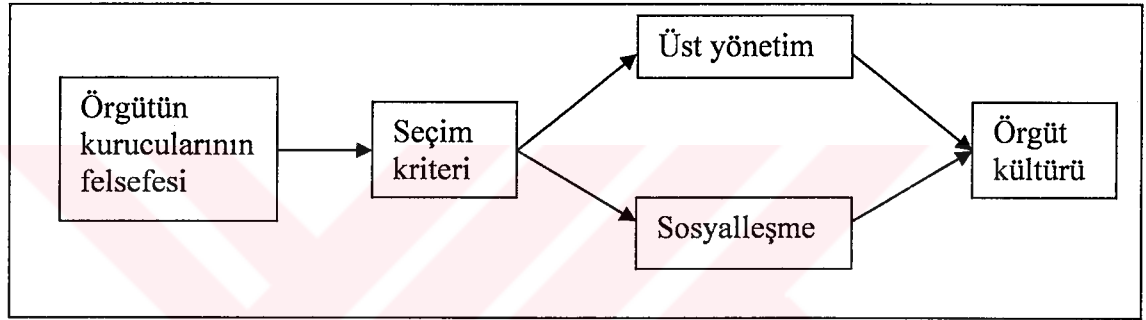
Bir örgütün kurucuları kültürün oluşmasında diğer unsurlara oranla hayati bir öneme sahiptirler (SCHEIN, 1992, s.211). Bu kişiler örgütün nasıl oluşması gerektiği hakkında bir görüş açısına ve misyona sahiptirler. Kurucular daha önceki gelenekler ya da ideolojiler nedeniyle kısıtlanmamıştır. Yeni bir örgütün küçük boyutta olma özelliği, kurucuların görüşlerini tüm örgüt üyelerine aktarmalarını daha da kolaylaştırır. Kurucular orijinal fikre sahip olduklarından, bu fikirlerin nasıl yerine getirileceği konusunda önyargıları vardır. Örgütün kültürü, kurucuların önyargı ve varsayımları arasındaki etkileşimden ve ilk üyelerin kendi deneyimlerinden öğrendiklerinden ortaya çıkar (ROBBINS, 1994, s. 307).

Ford Motor Şirketinde Henry Ford, IBM’de Thomas Watson, FBI’da J. Edgar Hoover, Poloroid’de Edwin Land, McDonalds’da Roy Kroc, Hewlett-Packard’da David Packart ve Apple Bilgisayarda Steven Jobs örgütlerin kültürlerini şekillendirmede çok etkili olan kişilere birkaç örnektir. Watson 1956’da ölmüş olmasına rağmen, onun araştırma ve geliştirme, ürün yenilikleri, işgören kıyafetleri ve ücret politikaları hakkındaki görüşleri IBM’de hala geçerlidir. Poloroid’in yenilikçi ve riske atılan kültürü Edwin Land’ın kişisel görüşlerinin doğrudan bir yansımasıdır. McDonalds’ın kalite, hizmet ve temizlik gibi değerlere bağlılığı ilk defa Roy Kroc tarafından önerilmiştir. Apple’in biçimsel olmayan ve yaratıcı kültürü Steve Jobs tarafından oturtulmuştur (ROBBINS, 1994, s. 307).

O halde bir örgütün kurucusunun ve kurucunun değer ve inançlarının, örgüt kültürü ve örgüt içerisinde geliştirilen normlar, hikayeler, mitler ve masallar üzerinde önemli bir etkisi vardır. Kurucular örgütün değerlerini inşa ettiği ve yeni üyeleri işe aldıkları için kültürün gelişmesinde bir sahne oluştururlar. Tahminen örgüt kurucuları, kendi değerlerine benzeyen ilgi ve değerleri olan insanları işe alırlar. İşe başvuran insanlarda büyük olasılıkla kurucunun değerleri tarafından cezp edilmişlerdir (GEORGE-JONES, 2002, s.533). Örgütün değer ve başarılarını, özel bir takım faaliyet veya tutumlar aracılığıyla sembolize eden kişilere de kurumlarda birer kahraman gözüyle bakılmaktadır. Ancak yinede bunların

arasında değer ve normların temellerini; davranış tarzları ve izledikleri kurum felsefeleriyle koymuş olan kurucular birer anahtar fonksiyona sahiptirler (OKAY, 2003, s.234).

Kozlu'ya göre bir örgütün sürekliliğini ve başarısını sağlamak için kurucuların yapabileceği en etkin şeyin sağlam ve kalıcı, yenilik ve büyümeye açık, ancak temel değerlerden taviz vermeyen bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak, o kültürün gücünü temsil etmektedirler (KOZLU, 1986, s.67). Şekil: 4' de bir örgütün kültürünün nasıl oluştuğu ve beslendiği görülmektedir.



Şekil: 4

Örgüt Kültürleri Nasıl Oluşur

Kaynak: ROBBINS, 1994, s.313.

Orijinal kültür kurucuların felsefesinden türer. Bu, daha sonra işgören alımında kullanılan kriterleri etkiler. O anki üst yönetimin hareketleri, kabul edilir olan ve olmayan davranışların genel çerçevesini oluşturur. İşgörenlerin nasıl sosyalleşeceği; işgören seçim sürecinde yeni işgörenle örgütün değerlerinin eşleşmesinde ulaşılan başarıya ve üst yönetimin sosyalleşme yöntemleri konusundaki tercihlerine bağlıdır (ROBBINS, 1994, s.313).

221. İşgörenler

Örgüt kültürü sadece kurucular tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte yeni katılan işgörenler sahip oldukları değer ve normları da kendileriyle birlikte örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel altyapıya sahip insanlardan

oluştugu söylenebilir. İşgörenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir paydada birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yararlar için ortaklaşa davranmak, bunun için de ortak bir dil, değer ve normlara gerek vardır (ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, 1988, s.42). İşgörenler tarafından oluşturulan kültür yeni üyelere aktarılarak gelecek nesillere iletilir. Kültürün oluşumunda işgörenlerin etkisinin informal bir etki olduğu söylenebilir.

222. Liderler

Liderlik bir örgüt kültürünün gelişmesinde hayati önem taşımaktadır. Liderler, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile örgüt üyelerine rol modelliği yaparlar. Örgüt üyeleri liderlerin davranışlarını örnek alarak kendi davranışlarını buna göre yönlendirirler. Örgütün liderleri bilinçli veya bilinçsiz olarak kendi kişisel tecrübelerini, doğasını, sosyalleşme eğilimlerini ve algılamalarını örgütün temel değerlerine yansıtırlar ve örgüt kültürünü oluştururlar (SCHİNEİDER, 2000, s.24).

Örgüt lideri değerlerin yaratılması, tanıtılması ve korunmasında uzman olmalıdır. Böyle bir lider, kültür iletici, örnek davranışçı, kültür idarecisi ve kültürün koruyucusudur. O halde örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan bir lider şu özellikleri taşımalıdır (AKINCI, 1997, s.82).

1. Anlamaları oluşturucu, düzenleyici ve etkileyicidir.
2. Simge, ideoloji, efsane, eşsiz bir örgüt dili, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Bunları gerektiğinde dönüştürüp, değiştirebilir.
3. Örgüt yapısını canlandırıcı, harekete geçirici ve esneklik kazandırıcıdır.
4. Bir tür mimardır.
5. Yükseltici, özendirici, ruh ve ilham vericidir. İnsanları yenilik yapmaya özendirir.
6. Manevi bir özellik taşır.
7. Çevresel koşulların sürekli değişimi, önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi, normal rutin bir yönetimi değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Bu da kurumsal amaçların yeniden biçimlendirilmesini, dönüştürülmesini, ortak hedeflere tüm

üyelerin omuz vermesinin sağlanmasını gerektirir. İşte bu gereklilikler böyle bir liderle karşılanabilir.

223. Çevre

Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan bir diğer unsurda çevre faktörüdür. Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olduklarından çevre faktörünün kültürün oluşmasında önemli bir rolü vardır (TERZİ, 2000, s.29). Özellikle çevre faktörü hem kültürün oluşumunda hem de örgütün başarılı olup olmamasında etkili bir faktör olarak ele alınır. Örgütlere hayat veren ve son yıllarda oldukça hızlı bir değişim göstermekte olan çevre, örgütle yakın bir ilişki ve etkileşim içinde olması sebebiyle, örgütlerin yaşamlarının devam etmesinde ya da noktalanmasında büyük bir rol oynar. Yapılan bir araştırmada örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve sürekli olarak başarılı bir şekilde ayakta kalmasının örgütte güçlü bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olacağı; Amerikan ve Japon örgütlerin başarılarının da buna dayandığı vurgulanmıştır (NİŞANCI, 1996, s.658).

Nihayetinde, örgütler *açık sistemlerdir*. Yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleriyle etkileşir. Çevrelerinden sağladıkları girdiyi kullanarak çevreleri için çıktı oluştururlar. Örgüt, amaçlarına ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevresi ile de etkileşir. Girdileri arasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi, çevre kültürünün izlerini taşır. Örgütün içerde oluşturduğu kültür de, alt sistemleri aracılığıyla kültürel çevreyle ilişki kurar. Bu ilişki genelde kültürel çevreye uyum biçiminde gelişir. Açık sistemin özellikleri alınıp kültürel çevre-örgüt kültürü ilişkisini açıklamak amacıyla kullanıldığında, çevresel kültürün örgüt açısından önemi açıkça ortaya çıkacaktır (SARGUT, 2001, s.108).

2230. Açık Sistem Yaklaşımı Açısından Kültürel Çevre-Örgüt Etkileşimi

Sargut, örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan çevre faktörü ve örgüt kültürü etkileşimini şöyle açıklamaktadır (SARGUT, 2001, s.109-110).

- *Enerjinin çevreden iç yapıya aktarımı:* Geneldeki enerji kavramını kültür özeline indirdiğimizde karşımıza bilgi ve diğer kültürel öğeler çıkacaktır. Bilgi ve diğer kültürel öğeler örgüt kültürüne katkı verecektir. Hiçbir örgüt kültürü kendi kendine yeterli değildir. Çevresel kültürün desteğine ihtiyacı vardır.

- *Süreçleme:* Örgüt, çevresel kültürden aktarılan bilgiyi süreçleyerek, içeride kültürün gelişmesini sağlayacaktır. Böylelikle örgüt kültürü zenginleşecek, son toplamda çevreye sunduğu çıktılarının niteliği de yükselecektir.

- *Çıktı:* Dışarıdan aktarılan kültürel öğelerin süreçlenmesi sonucu iç kültür gelişip zenginleşince örgüt, asıl amacı olan hizmet, ürün çıktıları yanında çevresine geliştirilmiş, zenginleştirilmiş kültürel öğeler de sunacaktır. Böylece örgüt çevresel kültürün zenginleşmesine, büyüklüğü ve etkinliği ölçüsünde katkı verecektir.

- *Olaylar döngüsü olarak sistemler:* Örgüt kültürü, dışarıdan aldığı kültürel girdileri işler ve yeniden çevreye verir. Çevresel kültür tüm örgütlerin çıktılarıyla zenginleştiği için oluşturduğu yenilikler aracılığıyla yeniden örgüt kültürünü uyarır ve yeni bir döngü daha başlar. Böylece çevresel kültürle örgüt kültürü arasında sürekli bir olaylar döngüsü yürürlüğe girer.

- *Olumsuz entropi:* Entropik sürece direnmek için sistemler olumsuz entropiye ya da başka bir deyişle negantropiye ihtiyaç duyarlar. Direnişin başarılı olabilmesi için örgüt kültürüne gerekli dinamiği sağlayacak kültürel öğelerin çevreden sağlanması gerekir. Gerekli girdiler sağlanırsa, örgüt kültürü entropiye direnecektir.

- *Bilgi girdisi, olumsuz geri bildirim ve kodlama süreci:* Örgüt, çevreden edindiği bilgilerle kültürel çevredeki oluşumları izler. Çevreden edinilen bilgiler, örgüt kültürünün kültürel çevreye uyum gösterebilmesini sağlayacaktır. Olumsuz geribildirim aldığı zaman, örgüt kültürü yeniden uyumunu sağlayacak iç düzenlemeleri yapacaktır. Örgüt kültürü, kuşkusuz çevreden gelen kültürel girdilerin bir kısmına karşı seçici bir tavır koyacak, tümünü kabul etmeyecektir. Gelen uyarıları örgüt kültürü ister reddetsin, ister kendi koşullarına uygun bir biçime çevirsin, isterse kabul etsin, yürürlükteki bu seçici mekanizmaya kodlama denilmektedir.

- *Kararlı durum:* Örgüt kültürünün entropiye uğramaması için dışalım yapan sistem, bu alışverişi belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı durum dediğimiz bu olgu gerçekte dinamik bir dengedir. Kararlı durum aracılığıyla örgüt kültürü kendine özgü bir kimlik edinir. Böylece aynı kültürel çevrede olmalarına karşın, diğer örgütlere oranla farklılaşabilir.

- *Ayrımlaşma:* Açık sistemler ayrımlaşma, farklılaşma eğilimindedir. Örgüt kültürü içindeki ögeler aynı etkinlik ya da büyümeyi gösteremeyebilir. Örgütün çalışma alanı bazı kültürel ögelerin diğerlerine oranla daha fazla etkinlik sağlamalarına neden olabilir. Bu durum, kültürel ögeler arasındaki farklılaşmayı gündeme getirecektir.

- *Eşsonuçluluk:* Örgüt kültürleri farklı başlangıç noktalarından yola çıkıp ayrı yolları izleyerek aynı sonuca ulaşabilirler. Bu gelişmeye eşsonuçluluk denilmektedir. Uzun dönemde aynı sonuca varma olgusu, kültürel çeşitliliğin temelde çevresel kültürden kopma anlamına gelmeyeceğinin göstergesi sayılabilir.

Görüldüğü gibi açık sistem yaklaşımı, kültürel çevreyle örgüt kültürü arasındaki yoğun etkileşimi doğrulayıcı ve kanıtlayıcı araçlar geliştirmiştir. Bu açıdan bakıldığında açık sistem yaklaşımına uygun örgüt modeli, kültürel çevresindeki ögelerin izdüşümlerini içerir ve bunları sürekli geliştirir. Sağladığı çıktılarla da, kültürel çevresini zenginleştirerek evrimleşmesine katkı verir (SARGUT, 2001, s.110)

Açık sistem yaklaşımı temelde, örgütlerin sınır bağımlılıkları nedeniyle çevrelerine uyum gösterdikleri temasını işler. Kuşkusuz örgütler uyum gösterirken çevrelerine seçici bir mekanizma aracılığıyla tepki gösterir. Bu açıdan bakıldığında makro çevrenin baskısı altında tümüyle de çaresiz değillerdir. Örgütlerin seçme yetenekleri bizi tümüyle belirlenimci (deterministik) bir modelin dışında tutar. Ancak kesin bir belirlenimci model yadsınırken, çevresel etkileri de göz ardı edilemez. Çünkü çevrenin uzantılarının, açık bir sistem olan örgütün iç yapısında önemli işlevleri vardır. Örgüte aktarılan çevre uzantılarının önemli bir bölümünü de kültürel ögeler oluşturur. Bu nedenle örgüt kültürünü çevresel kültürden soyutlamak olanaksızdır (SARGUT, 2001, s.112).

biçimlerini benimseyeceklerdir. Bu yaygın düşünce ve davranış ortak öğrenme, ortak tarih, tecrübe ve ortak bir çevre oluşturur.

232. Örgüt Kültürü Heterojendir

Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir. Çalışanlar arasında benzer düşünce ve fikirlere sahip kişilerin oluşturduğu, aynı bakış açısı, düşünce ve anlayışa sahip grupların kültürleri alt kültürlerdir. Örgüt içindeki mesleki, hiyerarşik düzeylere göre veya iş gruplarına göre oluşan gruplar kendi kültürlerini (örgüt alt kültürlerini) yaratabilmektedir. Alt kültürler, işletmedeki baskın kültürü destekleyen, reddeden veya baskın kültürden çok farklı bir şekilde bulunabilen kültürler olabilmektedir. Kısaca, işletmedeki örgüt kültürü tek bir bütün (homojen) olmayıp çeşitli sayıdaki farklı alt kültürlerden oluşmaktadır.

233. Örgüt Kültürü Holografiktir

Kültür, holografik bir niteliğe sahiptir (MORGAN, 1998, s.164). Kültürün holografik olarak yayılması; kültürün örgütteki her faaliyete sinmesi anlamına gelir (www.kandiramyo.edu.tr). Yani bütünün tüm özellikleri parçaların hepsine kodlanmış olmalıdır. Aksi takdirde, parçalar, bütünün niteliğini ifade edemez ve o niteliğe uygun davranamaz. En başarılı ekipler ve bürokratik yönetim biçimlerinden kurtulmuş örgütler hep bu özelliği gösterir. Bu tür kuruluşlar insanların sahip olduğu ve paylaştığı temel anlamlar aracılığıyla örgütlenir. Esnek, uyum yeteneğine sahip ve bürokrasiden uzak olmalarını bu sağlar. *Ortak değerler*, örgütsel açıdan dış prosedür ve kurullarla denetlemenin alternatifini oluştururlar (MORGAN, 1998, s.165).

234. Örgüt Kültürü Ayırt Edici ve Bütünleştiricidir

Örgüt kültürünün ayırt edici bir özelliği söz konusudur. Her örgütün kendine has, eşsiz bir tarihi, yapısı, misyonu, vizyonu, iletişim şekli, kahramanları, hikaye ve efsaneleri vardır. Bu özellikler bir araya geldiğinde bir örgütü diğerlerinden ayırt etmeyi sağlayan bir örgüt kültürü oluşur. Ayrıca her örgütün belli amaçları vardır. Örgütleri bu amaçlara

ulaştıracak olan çalışanların da amaçları mevcuttur. İşte, rgt kültürünün, çalışanların kişisel amaçlarıyla örgütün genel amaçlarının bütünleştirilmesini sağlamaya yardımcı olma özelliği vardır.

235. Örgüt Kültürü Grup yeleri Arasında Paylaşılır

Örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte ye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, sayėı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübeleri aktararak paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böylelikle yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır. Buna kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı Şekilde algılanıp uygulanması da denilebilir.

Örgüt kültürünün hakim değerleri yansıtması nedeniyle örgütteki herkes tarafından kabul edildiği farzedilmekle beraber, örgütteki azınlıktaki grupların oluşturduğu alt kültürler de bulunabilir. Alt kültürler hakim kültürle çatışma durumunda ise rgt zayıflatabilirler. Ancak genelde alt kültürlerin hakim kültüre destek oldukları görülmektedir. Örgüt kültürü örgüt yeleri tarafından *paylaşılma derecesine göre* güçlü ve zayıf kültür olarak nitelendirilebilir. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde örgüte yeni gelen personelin kültürdeki inanç ve değerlerle sosyalleşmesi sağlanır (YÜKSEL, 2000, s.56).

236. Örgüt Kültürü yelerin Düşünce Yapılarındadır

Örgüt kültürünü oluşturan değerler herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmaktadır (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.33). Öyle ki örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt yelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

23. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan farklı tanımlardan çıkarılacak özellikler birkaç grupta ele alınabilir. Örgüt kültürünün özellikleri doğal olarak, birinci bölümde ele alınan kültürün özelliklerinden pek farklı değildir. Burada önemli olan genel bir kavram olarak kültürün taşıdığı özellikler olup, kültür, toplum veya örgüt kültürü olarak farklı özellikler göstermeyecektir. Sonuçta örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki başlıklarda gösterilebilir (TERZİ, 2000, s.9; EREN, 2004, s.138-139).

230. Örgüt Kültürü Öğrenilebilir ve Sonradan Kazanılır

Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur. Bu çerçevede kültür, bu sosyo-teknik sistemin ürünüdür. Sosyo-teknik sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme süreçlerini ihtiva eder. Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından, cevap verdiği bu çevreyi öğrenme davranışı kazanır.

Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışan görevlileri) etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

231. Örgüt Kültürü Yaygın Olarak Kabul Gören Değer Ve Tutumlardan Oluşur

Belirli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler, genellikle benzeri kişiler arası ilişki biçimlerini, giyim tarzlarını, yetkinin kime ait olduğunu ve nasıl işlediğini benimsemişlerdir. Benzer biçimde bir örgütte de iş görenler işlemlere ve farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile aynı düşünce ve davranış

237. Örgüt Kültürü Semboliktir

Örgüt kültürünü oluşturan değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamları söz konusudur. Örgüt içerisinde oluşturulan bu sembolik anlamlar, örgüt içinde insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak, örgüt değerlerini öğrenirler. Bu şekilde sembolik anlamları ile öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan değerleri veya bilgileri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilebilir.

238. Örgüt Kültürü Bir Kontrol Sistemidir

Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını düzenleyen ve yöneten bir kontrol sistemidir ve örgütteki birey ve grupların birbirleriyle etkileşim biçimini kontrol eden örgüt hedeflerine ulaşmaya yardım eden değer, norm, standart davranış ve yaygın beklentiler setidir (JONES ve diğerleri, 2000, s.332). Örgüt kültürü, doğrudan denetim, kural ve prosedür gibi dıştan empose edilen bir sınırlamalar sistemi değildir. Aksine çalışanlar örgüt değer ve normlarını içselleştirir ve bu değer ve normların karar verme ve faaliyete geçmede kendilerine yön vermesine izin verirler. İnsanların bir süper markette kasa önünde sıraya geçmeleri gerektiği örneğindeki gibi nasıl insanlar toplum içerisinde kabul edilen değer ve normlara göre davranışta bulunuyorlarsa örgüt içerisindeki bireylerde örgütün değer ve normlarına göre davranış sergilemelidirler.

Örgüt kültürü iki sebepten dolayı kontrol aracıdır (JONES ve diğerleri, 2000, s.332). Birincisi, örgüt kültürü, yöneticinin bir çıktı veya davranış kontrolü kullanmadığı durumlarda kontrolü sağlayabilir. Daha önemlisi olan ikincisi ise çalışma ortamında güçlü ve benimsenen örgüt değerler ve normları varsa çalışanlar, çalıştıkları dönem içerisinde örgütsel başarıya katkı sağlayacak bu değer ve normlara göre en iyi davranışı sergileme ve karar verme düşüncesine yoğunlaşırlar. Çoğu araştırmacı ve yönetici, çalışanların davranış ve tutumlarını kontrol eden bir kültür olarak adlandırılan güçlü ve benimsenen bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde çalışanların kendi örgütlerine fayda sağlayacak şekilde çalışacaklarına inanmaktadırlar.

239. Diğer Ortak Özellikler

Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen özelliklerinden başka şu özellikleri de söz konusudur (UNUTKAN, 1995, s.40-41).

a) Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.

b) Uyum sağlayabilir ve değişebilir niteliktedir.

c) Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.

d) Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.

e) Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.

f) Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.

g) Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.

h) Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.

ı) Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

24. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi

İşletme yönetimi literatüründe sürekli olarak karşılaşılan iş ahlakı, örgüt iklimi, örgüt felsefesi, sosyalleşme, örgüt kimliği, örgüt imajı gibi kavramlar, çalışmanın konusu olan örgüt kültürü ile ilgili olup bu kavramlardan bazıları örgüt kültürü ile karıştırılmaktadır. Bu nedenle söz konusu kavramların belirlenmesi örgüt kültürüyle benzer ve farklı noktaların ortaya konulması gerekmektedir. Benzer kavramların açıklanarak sınırlarının belirlenmesi sonucunda örgüt kültürü kavramı daha net biçimde anlaşılacak ve herhangi bir kavram kargaşasının ortaya çıkması engellenecektir. Örgüt kültürü kavramı ile benzerlik gösteren kavramlar aşağıda kısaca ele alınmaktadır.

240. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

İş ahlakı 1990'lı yıllardan beri işletme literatüründe olan bir kavramdır. İşletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan sorunları ahlaki disiplin açısından inceler. Bu sorunlar içerden veya dışardan kaynaklanabilir ve işletmeyi doğrudan etkileyebileceği gibi işletmeyle ilgisi olmayanları da etkileyebilir. İşletmelerin, hem çalışanlarına, hem müşterilerine, hem toplumun bütününe hem de içinde yaşadıkları doğal çevreye karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların algılanması ise örgüt kültürü ile ilgilidir. Başka bir ifade ile bir işletmenin örgüt kültürü o işletmenin ahlaki yapısını da kapsamaktadır (GÜNEY, 2001, s.187).

241. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (DİNÇER, 1998, s.352).

Örgüt iklimi bir nicel özellikli kavram iken örgüt kültürü, daha nitelikle ait bir kavramdır (MCMURRAY, 2003, s.1). İklim, hava, ortam, atmosfer, ahlak, kişilik gibi kavramlar, örgütler açısından 1960'lı yıllardan itibaren oldukça ilgi gören konulardır. Örgüt kültürü kavramının popüler hale gelmesiyle birlikte bu konular örgüt kültürüyle birlikte ele

alınmaya başlamıştır. Örgüt iklimi, üzerinde pek çok çalışmalar yapılan bir araştırma konusudur. Örgüt iklimi konusundaki araştırmalar, genelde anket vb. araçlarla toplanan verilerin çözülmesine dayalı olan nicel araştırma yöntemlerine bağlı biçimde gerçekleştirilmektedir. Daha çok da konuya pozitivist bir bakış açısıyla evrensel boyutta yaklaşılmaktadır. İklim, kültüre göre örgütte belirli bir andaki durumu ifade etmektedir. Aşağıdaki Tablo: 4’de örgüt kültürü ve örgüt iklimi araştırmaları bazı yönlerden karşılaştırılmıştır (ŞİŞMAN, 2002, s.157).

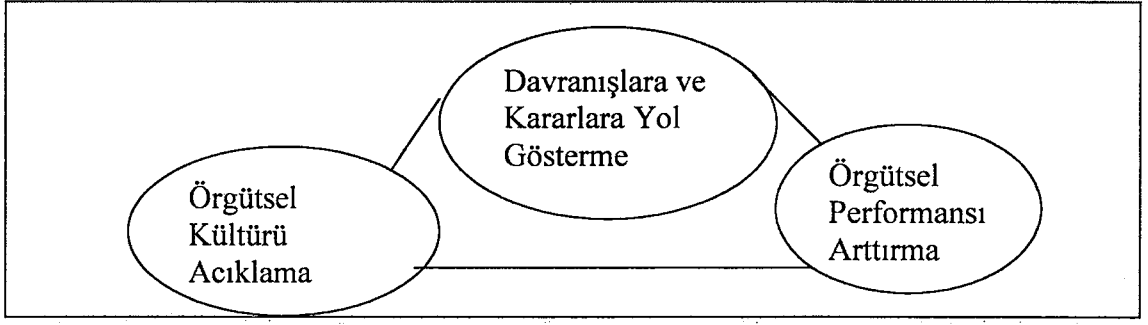
Tablo: 4
Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi Araştırmalarının Karşılaştırılması

Farkın Kaynağı	Örgüt kültürü	Örgüt iklimi
Bilgi teorisi	Durumsallık ve öznellik	Karşılaştırma ve genellik
Bakış açısı	Emik(yerel)	Etik(evrensel)
Yöntem	Nitel	Nicel
Çözümleme birimi	Temel değer ve inançlar	Yüzeysel görünüm
Zaman algısı	Tarihsel evrim	Anlık durum
Disiplin	Sosyoloji, Antropoloji	Psikoloji

Kaynak: ŞİŞMAN, 2002, s.157

242. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgütlerin, çalışanlar ve müşterilere nasıl davranılması gerektiği konusunda benimsedikleri yolların tümü, örgüt felsefesidir. Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar (UNUTKAN, 1995, s.55). Örgüt felsefesi, örgüt kültürü kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda, örgüt kültürü ile değişimli olarak kullanılmıştır. Araştırmalar, Şekil: 5’de gösterildiği gibi örgüt felsefesini belirlemenin üç önemli üstünlük sağladığını göstermektedir (ÇELİK, 2002, s.62).



Şekil: 5

Örgüt Felsefesinin Sağladığı Yararlar

Kaynak: ÇELİK, 2002, s.62

Örgüt felsefesinin sağladığı üstünlüklerden birincisi, karar verme ve davranışları yönlendirmede sağladığı yarardır. Felsefenin belirlenmesi, doğrudan iş görenlerin davranışlarının açıklanmasına yardımcı olur. Örgüt felsefesinin sağladığı ikinci üstünlük, örgütsel kültürü açıklayarak işgörenlerin karmaşık olayları yorumlamasına yardımcı olmasıdır. Örgüt felsefesinin sağladığı üçüncü kolaylık, örgütsel performansı arttırmak için işgören güdülenmesini ve örgütsel bağlılık duygusunu geliştirmeye yardımcı olmasıdır (ÇELİK, 2002, s.62). Eğer örgütün yüksek idealleri işgörenlerin özel değerleriyle uyuyorsa, işgören örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde daha istekli bir çaba sergileyecektir.

243. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

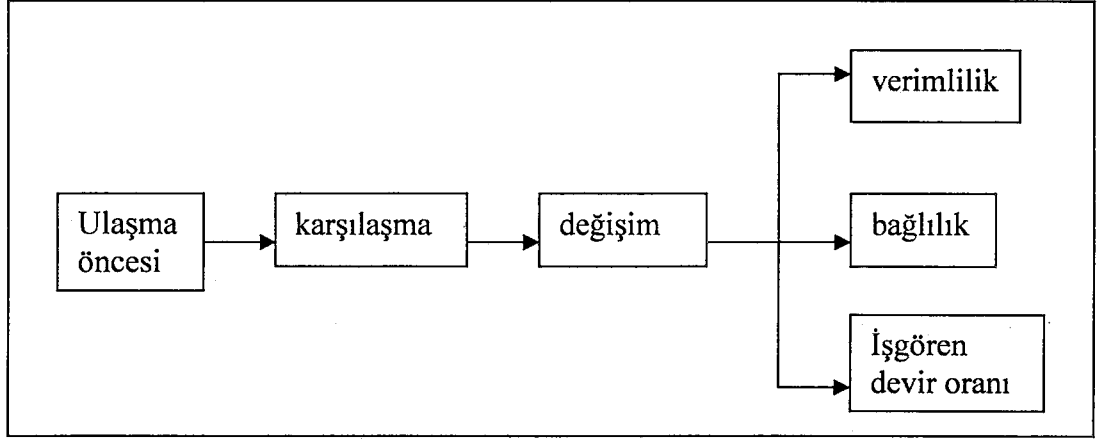
Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de işgörenlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları yani örgüt kültürünün değer ve normlarını öğrenip içselleştirdiği süreçtir (JONES, 1998, s.180). Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (CAN, 1991, s.274).

Sosyalleşme, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (BALAY, 2000, s.109). Zamanla grup üyeleri birbirlerinden örgüt içerisinde önemli olan değerleri ve uygun olan/olmayan davranışları belirten normları öğrenirler. Nihayetinde örgüt üyeleri yaptıkları şeyi fark etmeksizin örgüt değer ve normlarına göre davranış sergilerler.

Örgütsel sosyalleşme, yeni üyelerin örgüt değer ve normlarını öğrenmesini ve görevlerini verimli bir şekilde icra edebilmek için gerekli çalışma davranışlarını kazanmasını sağlayan süreçtir (JONES ve diğerleri, 2000, s.334). Sosyalleşme deneyiminin bir sonucu olarak örgüt üyeleri örgütün değer ve normlarını içselleştirir ve sadece yapmak zorunda olduklarını düşünerek değil aynı zamanda bu değer ve normların uygun ve doğru davranış biçimlerini belirttiklerini düşündükleri için bu değer ve normlara uygun davranırlar. Çoğu örgütün yeni üyelerin kök değerleri (ropes) yani örgütün değer, norm ve kültürünü öğrenmesine yardımcı olacak bazı farklı sosyalleşme programları vardır. Böylece örgütsel sosyalleşme programları vasıtasıyla örgütün kurucuları ve tepe yöneticileri örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendiren kültürel norm ve değerleri çalışanlara aktarabilir (JONES ve diğerleri, 2000, s.334).

Bir kültürün beslenmesinde üç güç özellikle önemli bir yere sahiptir. Bunlar; seçme uygulamaları, üst yönetim davranışları ve sosyalleşme yöntemleridir (ROBBINS, 1994, s.308). Örgüt yeni işgörenler seçme ve yerleştirmede ne kadar başarılı olsa da, yeni işgörenler örgütün kültürünü tümüyle öğrenemezler. Belki de daha önemlisi, örgüt kültürüne az tanışık olanlar yeni işgörenler olduğu için, yerleşik inanç ve gelenekleri en fazla rahatsız edebilecek olanlar onlardır. Bu nedenle örgüt yeni işgörenlerin örgüt kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmak ister. Bu uyum sağlama sürecine sosyalleşme denir (ROBBINS, 1994, s.310).

Aşağıdaki Şekil: 6'da görüldüğü gibi, sosyalleşme, ulaşma öncesi, karşılaşma ve değişim şeklinde üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırılabilir (ROBBINS, 1994, s.311).



Şekil: 6

Bir Sosyalleşme Modeli

Kaynak: ROBBINS, 1994, s.311

İlk aşama yeni bir üyenin örgüte girmeden önce edindiği tüm bilgileri kapsar. İkinci aşamada, yeni işgören örgütün gerçekte nasıl olduğunu görür. Kendi beklentileri ve gerçekler arasındaki farklılıklarla karşı karşıya kalabilir. Üçüncü aşamada kısmen uzun süren değişimler oluşabilir. Yeni işgören işinde gerekli olan becerilere hakimdir, yeni rolünü başarıyla yerine getirir ve kendi çalışma grubunun normlarına ve değerlerine kendini uyarlar. Bu üç aşamalı süreç; yeni işgörenin işteki verimliliği, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma kararı üzerinde etkilidir.

244. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Bütün kuruluşların, farkında olsalar da olmasalar da bir kimliği vardır. Örgüt kimliği olarak tanımlanan işlem genellikle kuruluşun gerçekleştirmiş olduğu bütün faaliyetlerin veya birçoğunun belirgin, apaçık ortak yönetiminden meydana gelir. Wally Olins'e göre örgüt kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir (OKAY, 2003, s.38).

- Kim olduğunu,
- Ne yaptığını,
- Nasıl yaptığını.

Örgüt kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler, amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bu, örgüt kimliğini

belirtmede, açıklamada yetersiz kalmaktadır, çünkü örgüt kimliği, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (ERDEM, 1996, s.53) ve yukarıda sayılan görsel unsurları içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir ve bu unsurlar da birbirini etkilemektedir. Bu unsurların bir işletmeye, örgüte has bir biçimde kullanılması, o örgütün kimliğini oluşturmaktadır.

Örgüt kimliği ile örgüt kültürü etkileşim halindedir. Fakat örgüt kimliğinin mi örgüt kültürünü kapsadığı, yoksa örgüt kültürünün örgüt kimliğini mi içerdiği konusu, halen pek çok yazar tarafından tartışılmaktadır. Örneğin, Downey'e göre örgüt kültürü örgüt kimliğinin bir sonucunu oluştururken, Pflaum örgüt kültürünü örgüt kimliğinin örgütsel imaja doğru ilerleyişinde bir unsur olarak görmektedir (OKAY, 2003, s.65).

Gerek örgüt kimliği, gerekse örgüt kültürüne yönelik düşünceler, bir örgüt ile toplum arasındaki ayrıntılı alış-veriş ilişkilerini, etkileşimini daha fazla dikkate alarak bir açık sistem oluşturmaya çalışmaktadır ve bu şekilde düşünce ve davranışları, örgüt dışındaki rolleri örneğin aile veya toplum üyesi, vatandaş, tüketici, vb. olarak etkilenen bireylerin, örgütlerin karmaşık bütünlüklerini anlamalarını sağlamaya çalışmaktadır (OKAY, 2003, s.239).

Örgüt kimliği, tıpkı kendisini ifade ettiği ve ilettiği örgüt kültürü gibi gerçek bir olgu değildir, daha çok düşünsel bir yapıdır. Verimli ve oluşturulabilir bir örgüt kültürüne yönelik düşünceler, örgüt kimliği kavramı içerisinde yansımaları bulmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt kimliği tedbirleri tarafından hedeflenmiş bir şekilde oluşturulacak olan iş politikasının çerçevesine dahil edilmiştir ve örgütün kurulduğu ilk günlerden itibaren şekillenmeye başlamaktadır (OKAY, 2003, s.239).

245. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

Kimlik kavramının bazen kültür karşılığı olarak kullanılmakta olduğu belirtilmişti. Bu bağlamda her işletmenin kendine özgü bir kimliği olduğu kabul edilmektedir. Kimlik, düşünsel ve kültürel faktörleri içerebilir. Örgüt kimliğinin dış çevre tarafından algılanan biçimi de imaj olarak nitelendirilmektedir (ŞİŞMAN, 2002, s.164). Marken'e göre kurum

imajı, bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak tanımlanmaktadır (OKAY, 2003, s.239). Kurum imajı şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini, ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini desteklemektedir. İmaj, kısaca bir örgütün insanların kafasında oluşturduğu etki olarak belirtilebilir. Gerek kimlik ve gerekse imaj, örgüt kültürüne göre biçimlenmektedir.

25. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürünün sınıflandırılması örgütlerin ne tür bir kültüre sahip olduğunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Örgütler insanların parmak izleri gibi birbirinden farklıdır. Her örgütün kendine has tarihi, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi, hikaye ve mitleri vardır ki bunlar onun kültürünü oluşturur. Bazı örgütlerde son derece sıcak ve samimi bir ortam varken diğerlerinde katı ve izole bir ortam söz konusu olabilir. Bu nedenle, örgütler arası farklılıklar yaratan kültürün anlaşılması ve tanımlanması, örgüt kültürünün sınıflandırılması ile daha kolay hale gelir. Bu bakımdan örgütlerin sahip oldukları kültürlerin benzer özellikler taşıyanlarını bir arada toplayarak belirli grupların oluşturulması son derece gerekli ve faydalıdır. Literatürde örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar incelendiğinde çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Ayrıca sınıflandırmaya giderken her araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı sınıflamalar ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin başlıca çalışmalar aşağıda ele alınmaktadır (UNUTKAN, 1995, s.56).

250. Harrison'un Sınıflaması

Harrison (1972), örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmış olup dört tür kültür ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırmıştır (ŞİŞMAN, 2002, s.142). Bunlardan her birine de eski Yunan Tanrılarının adı verilmiştir. Bu sınıflama, daha sonra bu konuda yapılan bazı sınıflamalara da kaynaklık etmiştir. Bu kültürlerin başlıca özellikleri de şöyle ifade edilmiştir.

- *Güç Kültürü (Zeus)*: Gücün ve denetimin merkezde toplandığı örgüt ya da kültür tipidir. Bu kültür, egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır. Örgütte gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Bu örgütleri karakterize eden temel özellik, sürekli güç ve çıkar çatışmalarıdır. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilmektedir.

- *Rol kültürü (Apollo)*: Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturmaktadır. Örgütte işlerin ve rollerin tanımına önem verilir. Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilmesine önem verilir.

- *Görev Kültürü (Athena)*: Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün temel olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir.

- *Birey Kültürü (Dionisus)*: Bu kültür, “örgütler, bireyler içindir” anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, birey ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir.

251. Charles Handy'nin Sınıflaması

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri de Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi

olarak ele alır. Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel gruba ayırarak inceler (OKAY, 2003, s.215).

- *Güç/ Otorite kültürleri:* Güç/otorite kültürünün geliştiği kurumlar genellikle merkezi yönetimin ağırlık taşıdığı kurumlardır. Bu tür kurumlarda güç ve denetim merkezde toplandığı için iletişim yapısı da merkezi bir özellik taşımaktadır. Üst düzey yönetimin güvenini kazanmış olan kişiler karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedir. Bu nedenle kural ve prosedürler bu tür kurumlarda en aza indirgenmiştir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

- *Bürokratik/Rol Kültürleri:* Bu tür kurumlarda fonksiyonel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı olması nedeniyle, bu kültüre sahip olan kurumlar bürokratik kurumlar olarak adlandırılmaktadırlar. Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kültüre sahip olan kurumlardaki bölümlerin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri, diğer bölümlerle ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi düzeyde olmasına bağlıdır (GÜRGEN, 1997, s.30).

Bireysel kararlar keyfi alınmayıp, yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalması gerektiğinden, bu kurumlardaki roller tanımlanmış, kural ve prosedürler mümkün olabilecek her duruma cevap verebilecek şekilde hazırlanmıştır. Bu tür bir kültüre sahip olan kurumların göze çarpan en olumsuz yönlerinden birisi, bölümler arası iletişimin kopukluğundan kaynaklanan sorunların müşteriye yansımalarıdır. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar.

- *İş/Süreç Kültürü:* Bu tür kültürlere sahip olan kurumlarda iş gerçekleştirmek, sorunu çözmek için proje bazında ekipler oluşturulmaktadır. Bu ekiplerin liderleri katılımcı bir tarz uygulamaya koyarak, vizyonu ekibe aktararak, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar. İş kültürünü benimseyen kurumlar müşteri odaklı olarak çalışırlar ve görev tamamlandığında ekipler dağılarak, yeni projelere göre biçimlenebilmektedirler.

Danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleriyle büyük işletmelerin Araştırma-Geliştirme (AR-GE), pazarlama departmanlarında iş (görev) kültürüne rastlamak mümkündür.

- *Birey Kültürü*: Birey kültürüne sahip olan örgütlerde birey ön plandadır ve birey örgüt için çalışacağından, örgüt bireye hizmet etmektedir. Bu tür kültürün geçerli olduğu örgütler, bireylerin kendi çıkarları için bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerdir. Bu tür örgütlerde hiyerarşi olmadığından, bu kültürde denetim mümkün değildir, ancak örgütü oluşturan bireylerin ortak rızası ile bir kendi kendini denetim mekanizması geliştirilebilmektedir. Bu tür örgütlere örnek olarak meslek odaları, barolar, mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketleri verilebilmektedir.

252. Deal ve Kennedy'nin Sınıflaması

Deal ve Kennedy adlı araştırmacıların yaptığı sınıflama, örgüt kültürü sınıflamalarına değişik bir perspektif getirmiştir. Araştırmacılar çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı tip kültür belirlemişlerdir. Söz konusu sınıflamada çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geri bildirim alınma hızı başlıca kriterlerdir. Bu kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan örgüt kültürü tipleri aşağıda gösterilen Şekil: 7 yardımıyla açıklanmaktadır (UNUTKAN, 1995, s.64).

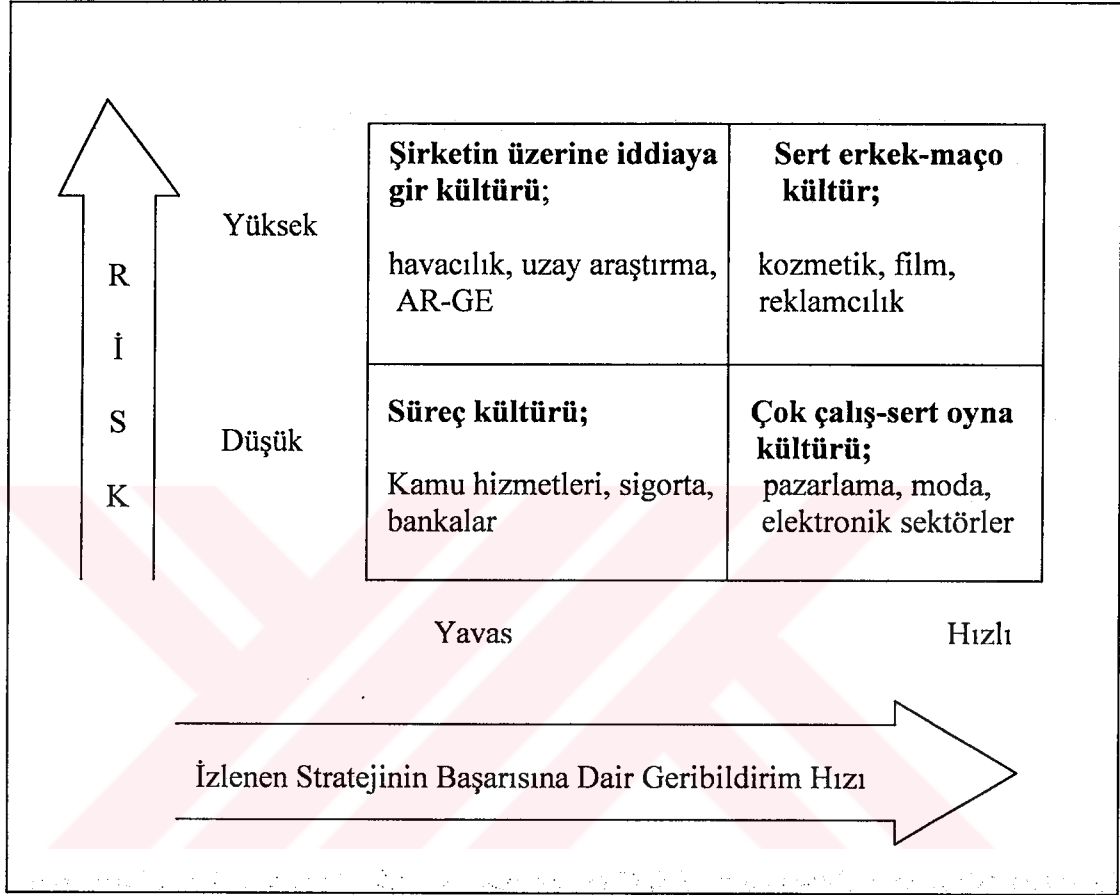
a) *Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü (Tough Guy- Macho Culture)-atılğan kültür-*

Kararlar almada risk oranının yüksek, geribildirim ise hızlı olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Karar organları verdikleri kararların doğruluğu hakkında hızla bilgi sahibi olurlar. Bu tür kültür büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve filmcilik gibi işlerle uğraşan örgütlerle, işletmelerin pazarlama bölümlerinde mevcuttur. Finansal risk yüksektir.

b) *Düşük Risk- Hızlı Geribildirim Kültürü (Work Hard-Play Hard Culture)-aktivite kültürü-*

Bu tür kültürün temel özelliği hızlı geribildirim ve düşük riskli kararlardır. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip, izledikleri

stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar. Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin satış bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanılır.



Şekil: 7

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri

Kaynak: UNUTKAN, 1995, s.66

c) Yüksek Risk- Yavaş Geribildirim Kültürü (Bet Your Company Culture)-yetki kültürü-

Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geribildirim bu örgüt kültürü tipinin temel karakteristiği olarak belirtilebilir. Ağır makine sanayi, uzay araştırmaları ve işletmelerin AR-GE bölümleri bu tür kültürün örnekleri olarak gösterilebilir.

d) Düşük Risk- Yavaş Geribildirim Kültürü (Process Culture)-kapalı hiyerarşi kültürü-

Düşük riskli kararlarla, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri bölümlerinde bu tür kültüre rastlanır.

253. Quinn ve McGarh'nin Sınıflaması

Quinn ve McGarh, örgütsel kültürleri rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler biçiminde sınıflandırarak, bunların her birinin dayanaklarını ve sonuçlarını şöyle açıklamıştır (ŞİŞMAN, 1994, s.143).

-Rasyonel kültürlerin dayanakları; amaç belirginliği, mantıksal yargılama, emir düzenleme gibi bireysel bilgi süreçleridir. Sonuçları ise, verimlilik, etkinlik, kazanç gibi iyileştirilmiş performanstır.

-Gelişmeci kültürün (ideolojik kültür) dayanakları; icat, yenilik gibi sezgisel bilgi süreçleridir. Sonuçları ise, gelişme, dış destek, kaynak sağlama gibi yeniden canlandırma gibidir.

-Uzlaşmacı kültürün dayanakları, tartışma, katılma, uzlaşma gibi ortak bilgi süreçleridir. Sonuçları ise, iklim, moral, takım çalışması gibi kaynaşmadır.

-Hiyerarşik kültürün dayanakları, vesika, hesap-tahmin, değerlendirme gibi biçimsel bilgi süreçleridir. Sonuçları da süreklilik, kontrol, eşgüdüm gibi devamlılıktır.

254. Peters ve Waterman'ın Mükemmel Örgütler Kuramı

Peter ve Waterman, "In Search of Excellence" (Mükemmeliği Araştırma) adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan 62 mükemmel örgütün kültürel özelliklerini analiz etmişler ve bu başarılı örgütlerin sekiz önemli kültürel özelliğini aşağıdaki gibi belirlemişlerdir (ÇELİK, 2002, s.28; EREN, 2004, s.162).

1. *Hareketi tercih etme*; sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapmadır.

2. *Müşterilerle sıkı ilişki halinde olma*; müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma ve örgütsel eylemler hakkında tüketicilere uygun bilgi vermedir.

3. *Özerklik ve girişimciliğe önem verme*; işgörenleri, örgütsel etkinliklerde sorumluluk alma, örgütsel kararlara katılma ve yenilik girişimlerinde risk alma konularında cesaretlendirmedir.

4. *İnsana değer vererek verimliliği artırma*; insana gereken önemi ve layık olduğu değerleri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturmazdır.

5. *Basit yapı ve az kurmay*; az sayıda kurmay personelle az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunmazdır.

6. *Bir ana işletme değerine önem verme*; şirketin değerlerine bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba göstermedir.

7. *En iyi bilinen iş alanında kalma*; iş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen, uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinmedir.

8. *Esnek ve sıkı kontrolü birlikte uygulama*; bir iki önemli hususu dikkatle ve sürekli kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımaktır. Örneğin, 3M firması satış karı ile çalışan personel sayısını sıkı bir kontrole tutarken, yöneticileri diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır.

255. Toyohiro Kono'ya Göre Örgüt Kültürü Tipolojileri

Örgüt kültürüne yönelik bir diğer ayırım Toyohiro Kono tarafından verilmiştir. Kono'nun kültür tiplerini aşağıdaki biçimde açıklamamız mümkündür (OKAY, 2003, s.216-217).

I- Dinamik(Canlı) Kültür Tipi: Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde durur, bir topluluk ve aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşların amacı açıkça anlaşılmakta ve üyeleri de açık olarak işlerin anlamını bilmektedirler. Kuruluşun hem yatay, hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edilebilmektedir.

II- Lideri İzleme ve Dinamik(Canlı) Kültür Tipi: Bu kültür tipinin özelliği, üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerin yeteneklerine güvenirlere, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu kültür tipi aşağıda tanımlanacak olan "Güçlü Lider Tipiyle Hareketsiz Kültür"e dönüşebilmektedir.

III- Bürokratik Kültür Tipi: Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışı bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.

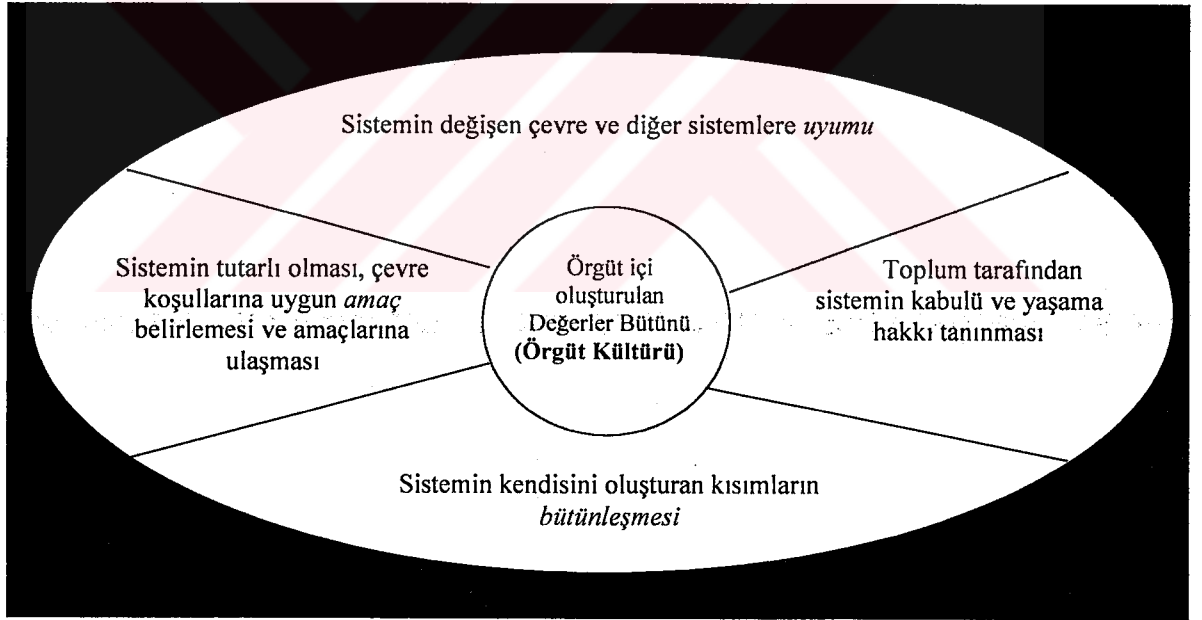
IV- Hareketsiz(Durgun) Kültür Tipi: Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar, bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Üyeleri yeni fikir üretmezler. Bu kültür tipi, kamu kuruluşlarında ve tekeli şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

V- Güçlü lider ile Hareketsiz Kültür Tipi: Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini

kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, yukarıdaki II.kültür tipinde bahsedilen bir örgüt, bu tipe dönüşebilmektedir.

256. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren bir sosyologdur. Parsons’un modelinde dört fonksiyon vardır (EREN, 2004, s.142) . Bunlar uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model “AGİL” adıyla da anılmaktadır.



Şekil: 8

Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak: EREN, 2004, s.143

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına ulaşabilmesini,

alt kısım ve sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir.

Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt sistemleri vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt sistemleri ile bütünleşmeli, üst sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistem toplumca dışlanmamak için bu sistemlerin işlevleri topluma yararlı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir.

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, *kültürel değerler* en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdaki dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmeyen, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür.

Kültür ve buna bağlı değerler, her yönetici için farklıdır. Çünkü bunlar, yöneticilerin gerçeği algılamasına ve yetiştiği çevreye bağlıdır. Zira algılanan her olayda, insanların tecrübeleri, değer yargıları ve kapasiteleri önemli rol oynar. Örgüt içi oluşturulan değerler bütünü (örgüt kültürü) oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (EREN, 2004, s.143).

I- Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.

II- Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.

III- Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun değerleri, inançları, yaşam tarzları.

IV- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.

V- Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.

VI- Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.

VII- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.

VIII- Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

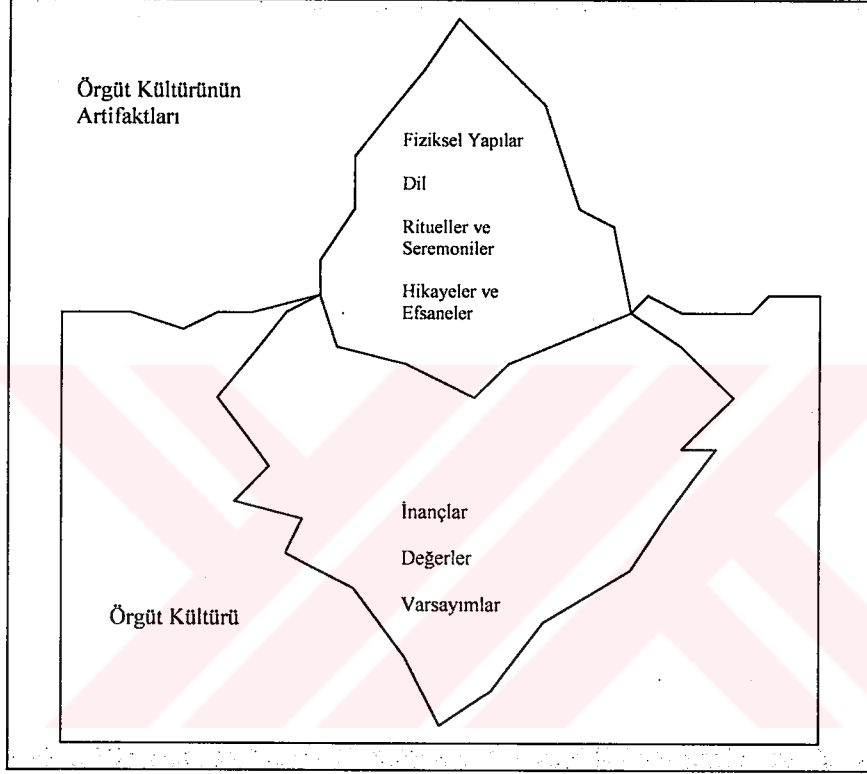
Her ne kadar örgüt kültürünü oluşturan veya oluşturduğu düşünülen değerler bunlarsa da, hangi değerlerin örgüt kültürüne dahil edileceği konusunda tereddütler vardır. Ayrıca farklı iki işletmedeki kültürler arasındaki farkları ifade etmek de güçtür.

26. Örgüt Kültürünün Unsurları (Öğeleri)

Bir örgütün kültürü rasyonel ve görüntüsel olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilir. Rasyonel araçların başında işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri gelir. Görüntüsel araçların başında ise, kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, organizasyon içi merasimler, geçmiş başarılarla dönük hikayeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler, giyim-kuşam gösterilebilir (KOÇEL, 2003, s.31).

Örgüt kültürü, örgütün karşılaştığı fırsat ve problemlerle ilgili olarak doğru düşünme ve faaliyete geçme biçimi sayılan paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlar kalıbıdır. Örgüt kültürü örgüt içerisinde neyin önemli neyin önemsiz olduğunu belirtir. Örgüt kültürü, çıplak gözle görülemeyen, fakat çalışma ortamında gerçekleşen durumlara biçim veren bir güç modelidir yani örgütün DNA'sı olarak düşünülebilir. Örgüt kültürünün unsurları bazı araştırmacılar tarafından, yüzeyde yer alan görülebilir ve daha derin düzeyde yer alan görülemez gerçekler şeklinde iki farklı düzeyde ele alınmıştır. Görülebilir düzey, örgütün

içinde, gözlenebilen kültür unsurlarını temsil eder. Örgüt üyelerinin kıyafeti, örgüte ilişkin hikayeler, semboller, törenler, kutlamalar vb. kültür analizinde görülebilir ipuçlarıdır. Daha derin düzeyde ise davranışa biçim veren varsayım, değer ve inançlar yer alır (MCSHANE-GLINOW, 2003, s.448).



Şekil: 9

Örgüt Kültürünün Unsurları

Kaynak: MCSHANE-GLINOW, 2003, s.448

260. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri

Örgüt kültürünün simgeleyen, doğrudan görülemeyen fakat örgütün her tarafında kendini hissettiren ve Şekil: 9'daki örgütsel davranış yüzeyinin (örgütsel buzdağının) alt kısmında faaliyet gösteren unsurlarını McShane ve Glinow varsayımlar, değerler ve inançlar olarak sınıflandırmıştır (MCSHANE-GLINOW, 2003, s.448).

2600. Varsayımlar

Örgüt kültürünün bu en derin seviyesini ölçmek zor olmasına rağmen bu varsayımlar davranış ve faaliyetlerin çıkış temellerini oluştururlar (HOFSTEDE, 1991, s.182). Varsayımlar, örgüt kültürünün en alt seviyesini temsil ederler. Çünkü varsayımlar bilinçli olarak yapılan şeyler değildir. Varsayımlar, bilinçsizce oluşan ve farkında olmadan varmış gibi kabul edilen şeylerdir (MCSHANE-GLINOW, 2003, s.448). Varsayımlar, insanların algılarına ve davranışlarına yön veren dünya görüşleri, fikirleri ve paylaştıkları zihni modellerdir. Örneğin Hewlett-Packard (H-P)'da çalışanlar, önemli bir oranda örgüt kararlarına katılımı ve iş güvencesini umarlar. Bu varsayımlar kökleşmiştir ve varmış gibi kabul edilir. Yüksek teknolojili diğer örgütlerde ise çalışanlar H-P'ye göre daha düşük bir oranda kararlara katılım ve iş güvencesi varsayabilirler.

2601. Değerler

Değerler; örgüt kültürünün en önemli unsuru olan ve örgüt kültürünün oluşumuna temel oluşturan unsurlardır. Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumda mevcut örgütlerinde kendine özgü bir takım değerleri vardır. Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Organizasyon üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. İşletmenin sürekli başarı sağlayabilmesi işletmenin bütün çalışanlarının etrafında toplanacağı ve benimseyeceği anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır (ERDEM, 1996, s.38).

Jones ve Gerard'a göre ise değer, "bireylerin elde etmek için çalıştıkları, başvurdukları, yücelttikleri, benimsedikleri, gönüllü olarak tükettikleri ya da bedeline katlandıkları olumlu herhangi bir durum veya nesnedir" (HERRIOT, 1976, s.17-18).

Son yıllarada Shalom Schwartz değerler konusunda önemli çalışmalar yapmaktadır. Schwartz, genel olarak değerleri, "nisbi önemlerine göre sıralanan, davranışların seçilmesine ve olayların değerlendirilmesine yardımcı olan, spesifik durumları aşmış ve

arzu edilen nihai amaçlar ya da davranışlar ile ilgili anlayışlar ve inançlar” olarak ifade etmekte, yaşam değerlerini ise, “insanların yaşamlarına yol gösteren ilkeler olarak hizmet eden arzu edilebilir amaçlar” olarak tanımlamaktadır (SCHWARTZ-SAVIG, 1995, s.93). Schwartz’a göre değerler önemine göre değişirler, spesifik durumları aşmaktadırlar ve nihayetinde bireylerin ve toplulukların ilgilerini ifade ederler (SCHWARTZ-SAVIG, 1995, s.94).

Schwartz, bir çok kültürde değerler ile ilgili dini ve felsefi metinlerde yer alan ve bazı araştırmacılar tarafından tanımlanan değerleri inceleyerek, onları temel değer tiplerini de kapsayan motivasyonel olarak ayrı on değer tipi içinde gruplandırmıştır. Bu değer grupları, esas amaçlarına göre aşağıdaki şekilde özet olarak tanımlanmışlardır (SCHWARTZ-SAVIG, 1995, s.95).

- **Güç:** Sosyal statü ve prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde hakimiyet kurma. Sosyal güç, otorite, refah ve sosyal kabul.
- **Başarı:** Sosyal standartlara göre yeterliliği gösteren kişisel başarı (başarılı, kabiliyetli, hırslı, etkili), entelektüel ve özsaygısı olan
- **Hazcılık (Hedonizm):** Mutluluk ve doyumsal haz.
- **Harekete geçirme:** Heyecan, yenilik ve yaşamdaki sorunlar
- **Kendi kendini yönlendirme:** Bağımsız düşünen ve kendi davranışını seçen, yaratan ve açıklayan kişi (yaratıcılık, özgürlük, bağımsız, meraklı, kendi amaçlarını belirleyen ve öz saygısı olan).
- **Evrensellik:** Bütün insanları ve doğayı korumak, insanları anlamak ve hoşgörülü olmak (açık fikirli, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, dünya barışı, dünya güzelliği, doğa ile bütünleşme, çevreyi koruma).
- **Bağlılık:** Yakın olan insanların refahını arttırmak ve korumak (yardımsever, dürüst, merhametli, vefalı ve sorumlu).
- **Gelenek:** Geleneksel kültür ya da dinin bireylere sunduğu gelenekler ve düşüncelerin kabul edilmesi, saygı duyulması ve itaat edilmesi (alçak gönüllü, dindar, samimi, geleneğe saygı, mutedil ve kaderine razı olmak).
- **Uygunluk (Conformity):** Başkalarına zarar verebilecek davranış ve etkilerden veya sosyal beklentilerinin, normlarının ihlal edilmesinden kaçınmak (nezaket, itaatkar, kendi kendini disipline eden, ebeveynlere ve yaşlılara saygı göstermek).

- **Güvenlik:** Toplumun, ilişkilerin ve kişiliğin güvenliği, uyumluluğu ve kararlılığı (aile güvenliği, sosyal güvenlik, sosyal düzen).

Değerler bir bakıma insan hayatının gayeleri olarak görülmektedir. Onun için bireyler, sadece kendi hayatlarının değil, başkalarının hayatları için de gaye olmasını isterler. Değerlerin, bazen bireyleri belirleyici oldukları gibi, bazen de bütün bir toplumun belli bir değer profili ile tanındığı ifade edilmektedir. Bir bireyin bir değere sahip olduğu söylendiğinde, ilk akla gelen şey bireyin istenilen davranış biçimi ya da yaşam amacı ile ilgili inançlardır (KAPU, 2001, s.38).

2602. İnançlar

İnançlar, bireyin gerçek algılarını temsil eder ve gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinde oluşur (TERZİ, 2000, s.45). İnsanlar bir örgütün kültürel değer ve inançlarından haberdar oldukları için bu kültürel değer ve inançlar, varsayımlara oranla daha kolay anlaşılabilir. Davranış veya tutumların sebebine işaret ettiklerinden inançlar çok önemlidir (TRIANDIS, 1994, s.96).

261. Artifaktlar Yoluyla Örgüt Kültürünün Yorumlanması

Örgüt kültürünün örgütsel davranış yüzeyinin altında kalan varsayım, değer ve inançları direkt olarak görülemez. Örgüt kültürü, bu öğelerin yerine yukarıdaki Şekil: 9'da görüldüğü gibi artifaktlar (mevcut usuller) vasıtasıyla dolaylı olarak anlaşılabilir. Artifaktlar, ziyaretçileri selamlama biçimi, fiziksel düzen ve çalışanların ödüllendirilme biçimleri gibi bir örgütün kültürünün görülebilir sembol ve işaretleridir (MCSHANE-GLINOW, 2003, 451). Yani örgüt kültürü, binanın görünüş biçimi, insanların davranış tarzları, toplantı odalarının isimleri örneklerindeki gibi örgütün her tarafında kendini gösterebilir. Başka bir ifade ile örgüt kültürünün sembolleri örgüt üyelerinin her tarafındadır.

Örgüt kültürünü anlamak, çoğu artifaktların ne anlama geldiğini ve artifaktların önemini bilmeyi gerektir. Çünkü artifaktlar gizli ve oldukça belirsizdir. Bu işlem yeni bir toplumun antropolojik olarak bir araştırılmasına çok benzer. Bazı uzman araştırmacılar

örgütsel değerleri günlük çalışma ortamında anlatılan hikayelerden çıkarırken diğerleri de çalışanları araştırır, iş ortamındaki davranışları gözlemler ve yazılı belgeleri inceler. Şekil: 9'da görüldüğü gibi örgüt kültürünü doğru bir şekilde yorumlayabilmek için belli başlı artefaktlar olan *örgüt hikayeleri ve efsaneler; ritüeller ve seremoniler; dil; fiziksel yapı ve semboller* ve bunların dışında kahramanlar ve sloganlar da açıklanacaktır.

2610. Örgütsel Hikayeler ve Efsaneler

Geçmişte olan örgüt olayları hakkındaki hikayeler ve efsaneler, yapılması gereken veya gerekmeyen şeyler hakkında güçlü bir sosyal reçete olarak görülmektedir. Örgütsel hikaye ve efsaneler, çalışanların, örgütün beklentilerini, bireysel performans standartlarını ve örgüt içerisinde işlerin nasıl yapılması gerektiği hakkındaki varsayımları gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Öyküler, örgütün kurucuları, kuralların geçerliliği, büyük başarılar, işten çıkarmalar, atamalar, yanlışlıklara karşı tepkiler (REITZ, 1987, s.548) ve örgüt yaşamındaki dramatik olaylar ve durumlar hakkında örgüt üyeleri arasında tekrar tekrar anlatılanlardır (SCHERMERHORN-CHAPPELE, 2000, s.139).

Mitler (efsaneler), örgütte meydana gelmiş olayları veya örgütün kökenlerini açıklamak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır (REITZ, 1987, s.548). Örgütsel hikaye ve efsanelerin hepsi olumlu değildir. Bazı hikaye ve efsaneler, örgüt kültürüyle nelerin uyummadığını belirtmek için tekrarlanır. Örgütsel hikaye ve efsaneler, örgüt üyelerinin tümü tarafından bilindiğinde, doğru olarak varsayıldığında ve gerçek insanları tanımladığı zaman kültürel değerleri açıklamada daha çok etkilidir. Hikayeler aynı zamanda, neyin yapıp neyin yapılmaması konusunda bir tavsiye sağladıkları için bir kültürel reçete görevi görürler (MC SHANE-GLINOW, 2003, 451).

2611. Ritüeller ve Seremoniler

Ritüeller, örgüt kültürünü yansıtan, örgüt yaşamındaki günlük programlanmış rutinlerdir (MC SHANE-GLINOW, 2003, 453). Ritüeller, ayrıca örgüt üyelerinin anlayış ve davranışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standardize edilmiş ve tekrar edilen faaliyetler olarak isimlendirilen rit sistemleridir (SCHERMERHORN ve diğerleri, 2000, s.270). Örnek olarak ritüeller, ziyaretçilerin nasıl karşılanacağı, üst kademe

yöneticilerinin ne kadar sıklıkla alt kademeleri ziyaret edeceği, insanların birbirleriyle nasıl iletişim kuracağı ve çalışanların öğle yemeği paydosunun ne kadar süre olacağı gibi konuları içerir.

Seremoniler ise rituelerden daha resmi (formal) artifaktlardır. Seremoniler, çalışanların örgüt bünyesinde ödüllendirilmesi (veya cezalandırılması), yeni bir ürünün tanıtımının veya yeni imzalanan bir anlaşmanın kutlanması gibi resmiyetin fayda sağlayacağı durumlarda özellikle yürütülen planlanmış ve örgüt kültürünü dramatize eden faaliyetlerdir (MCSHANE-GLINOW, 2003, 453).

Örgütler, kültürel değerleri ve normları ifade etmek için bazı seremonisel ritler kullanırlar. Aşağıdaki Tablo: 5'de gösterildiği gibi ritler, *geçiş riti (rite of passage)*, *bütünleşme riti (rite of integration)*, *taktir etme riti (rite of enhancement)* ve *derece düşürme riti (rite of degradation)* olarak sınıflandırılabilir (JONES, 1998, s. 183).

Tablo: 5
Örgüt Ritleri

<u>Rit Tipleri</u>	<u>Rit Örnekleri</u>	<u>Ritin Amacı</u>
Geçiş Riti	Giriş ve temel eğitim	-Norm ve değerleri öğretmek ve içselleştirmek
Bütünleşme Riti	Ofis yeni yıl partisi	-Temel norm ve değerleri kurmak
Taktir Etme Riti	Yıllık ödül töreni	-Norm ve değerlere bağlılığı motive etmek
Derece Düşürme Rit	Üst kademe yöneticisini kovmak	-Norm ve değerleri teyit etmek

Kaynak: JONES, 1998, s. 183

Geçiş riti; bireyin örgüte girişi, terfi edişi ve örgütten ayrılışı gibi durumları belirtir. *Bütünleşme riti*; örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri kuran ve güçlendiren ofis partileri, örgütün düzenlemiş olduğu yemekler ve örgütün başarılarının paylaşıldığı bildirileridir. Örgütün değerlerini yöneticilere, çalışanlara ve hissedarlara ifade etmek açısından önem arz etmektedir (GEORGE-JONES, 2002, s.531). *Taktir etme riti*; çalışanın katkılarının kabullenilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanın terfi ettirilmesi ve ödül yemekleri gibi

çalışanların örgüt değerlerine bağlılığını artıran durumlardır. *Derece düşürme ritü* ise tepe yöneticinin işten kovulması ve çalışanların gönülsüzce yer değiştirilmesi gibi ritlerdir.

2612. Örgüt Lisansı

Örgüt içerisinde konuşulan dil özellikle örgüt kültürü ile ilgili oldukça anlamlar ihtiva eder. Öyle ki çalışanların meslektaşlarına nasıl hitap ettikleri, tüketicileri ne olarak gördükleri, kızgınlıklarını nasıl açığa vurdukları ve hissedarları nasıl selamladıkları gibi durumların hepsi kültürel değerlerin kelimelere dökülmüş sembolleridir. Örgütün kurucuları da örgüt kültürünü sembolize edecek deyimler, metaforlar ve diğer özgün kelimeler kullanırlar. Örneğin, Jack Welch, sık sık General Electric örgütü hakkında bir “bakkal dükkanı” olarak bahseder (MCSHANE-GLINOW, 2003, 453).

Örgüt dili kültürün ifade edilmesinde ve yayılmasında önemli bir araçtır. Çoğu örgüt üyelerin birbirleriyle etkili bir iletişim sağlamak için teknik bir dile sahiptir. Bu teknik dil askeriyede, spor gruplarında ve hastanelerde kullanılmaktadır. Bununla beraber örgüt dili sadece örgütte konuşulan dille ilgili değil aynı zamanda örgüt üyelerinin giyiniş şekli, örgütün kullandığı arabalar ve birbirlerine resmi hitap biçimlerini içerir. Microsoft’da günlük resmi olmayan giysiler norm iken, IBM’de tutucu giysiler önemli sayılmaktadır (JONES, 1998, s.185).

2613. Fiziksel Yapılar ve Semboller

Örgüt liderleri mevcut kültürü sağlamlaştırmak veya yeni bir kültür yaratmak için işyeri ortamını yeniden tasarlamaktadır. Yapıların yaşı, konumu, şekli ve boyutu; örgütlerin takım çalışması, riskten kaçınma, esneklik ve diğer değer setlerine verdiği önem hakkında fikir verebilir. Böyle yapılar kültürü biçimlendirmek için bilinçli bir şekilde tasarlanabilir yada sadece mevcut kültürün artifaktları olabilir. British Airways (BA) örgütü, eskiyen merkez bürosunu değiştirerek örgüt kültürünü değiştirmiştir. BA yöneticisinin “ofisini değiştir, kültürünü değiştir” deyimini fiziksel yapıların önemini vurgulamaktadır. Örgüt binaları örgüt kültürü değerleri hakkında çok fazla bir anlam ifade etmezse bile örgüt içerisindeki fiziksel artifaktlar değerler hakkında bir hazine olabilir. Sıralar, sandalyeler, ofis içi yerleşim, duvar asılan şeyler (yada onların eksikliği) kültürel değeri ifade edebilen

sadece birkaç örnektir. Fakat bu artifaktların her biri yalnız başına hiçbir şey ifade etmeyebilir. Onun için artifaktların hepsi bir bütün olarak düşünüldüğünde örgütün kültürel değerlerini deşifre etmek daha kolay olabilir (MCSHANE-GLINOW, 2003, 454).

Ofisin ve ofisteki mobilyaların seçimi ve bunların düzenlenmesi, örgüt kültürünün ve örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerin anlaşılması için önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Fiziksel düzenlemeler kültürel değerleri desteklemek için kullanılabilir (GORDON, 2002, s.383). Semboller ise, bir kültürde özel anlam taşıyan kelimeler, davranışlar, resimler veya objelerdir ve örgüt ortamında önem arz eden konuları iletmek ve haberleşme sağlamak için kullanılan sözlü olmayan ifadeleri belirtir yani dilin özel kullanımındır (SCHERMERHORN-CHAPPELE, 2000, s.140).

2614. Kahramanlar

Örgüt kültürünün en önemli öğelerinden bir diğeri de örgütün kahramanlarıdır. Kahramanlar, örgüt içerisinde başarıları övgüyle bahsedilen, üyeler arasında taktir edilen ve örgüt içerisinde özel bir ilgi çeken kişilerdir (SCHERMERHORN-CHAPPELE, 2000, s.139).

Örgütün kadın veya erkek kahramanları, örgüt değerlerinin simgesi olarak kültürün yayılmasını sağlayan bireylerdir. Örneğin, Michael Dell, Bill Gates ve Lou Gerstener sırasıyla Dell Computer, Microsoft ve IBM'in kahramanları olarak görülürler. Örgütteki üyelerin bir kahraman olarak gördükleri bir lider örgüt kültürünün temel değerlerini güçlendirmektedir (GORDON, 2002, s.382). Öncüler bir kurumda kendilerine özel bir değer verilen kişilerdir. Ülkemizde bu kişiler genellikle örgütü kuran kişilerdir. Örneğin Vehbi Koç, Sakıp Sabancı veya Nejat Eczacıbaşı gibi.

2615. Sloganlar

Örgüt üyelerini duygulandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğeri husus da sloganlardır. Slogan kültürün benimsendiği, üyelerini bunu her zaman ve gerektiği yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özelliklede, rakip örgütlere duyurmak için bir araçtır. Slogan bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da

bir normunu başarı ile ifade eden kelime, satır veya cümledir. Bu kelime, satır veya cümle bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için çalışanlara özel anlam ifade eder, onların arzu ve enerjilerini harekete geçirir (EREN, 2002, s.427).

262. Paylaşılan Değerler

Örgüt kültürü, örgüt içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Sözelimi, yöneticinizle konuşurken ceketinizi iliklemezseniz ve arkadaşınız sizi bu konuda uyarırsa, bu, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Daha açarsak, örgüt kültürü deyince, insanlar arasında paylaşılan değerler kastedilmektedir (KIRIM, 1998, s.58-59). Paylaşılan değerler, işletmenin örgüt kültürü olarak da adlandırılabilir. İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, ışık tutan, ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmede paylaşılan değerler (örgüt kültürü) olarak kabul edilir. Bu bağlamda işletmeler farklı görünümlere sahiptirler. Paylaşılan değerler/örgüt kültürü, işletmenin kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve işletmenin bir yerde diğerlerinden farklılığını gösterir (ÜLGEN-MİRZE, 2004, s.380).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin problemlerinde ve faaliyetlerinde başvurdukları paylaşılan değerler, ortak algılar ve ortak dayanak noktalarıdır. İnsanların bireysel kişiliği nasıl kişinin kendi bireysel değerler setinden kaynaklanıyorsa, örgüt kültürü de onun için önemli olan kendi temel değerleri üzerine inşa edilmiştir. Orada çalışan herkes, değerlerin örgütün bütününe yönettiğini anlamalı ve benimsemelidir. Paylaşılan değerlere sahip örgütler çalışma ortamı açısından daha iyi yerlerdir. Bu örgütler kaliteli personeli çekebilir veya yakalayabilir çünkü bu personeller örgütün değerlerini paylaşır ve uyum gösterirler. Bu işyerinde çalışanlar, çalıştıkları yerden gurur duyarlar. Onlar, örgütlerinin rakiplerinden biraz daha iyi olduğu hissini duyarlar. Paylaşılan değerler, çalışan personele bir yol gösterme hissi verir. Paylaşılan değerler, çalışanlara bağımsız ve birbirlerine bağlı bir şekilde davranmak için imkan sağlayan dahili bir pusula olarak isimlendirilir (PRATT, 1998, s.55).

Paylaşılan değerler (temel değerler), örgüt üyelerinin paylaştığı belli bir beklentiler seti ve bir kimlik hissi meydana getiren değerler setidir. Paylaşılan değerler, kişisel başarı hissiyle, örgütsel taahhülle, kişisel ve örgüt değerlerini anlatmada kendine güven ile, etik davranışlarla, iş ve kişisel stres ile, örgüt hissedarları ile ve nihayetinde örgüt hedefleri ile ilgilidir (www.denisonculture.com).

Paylaşılan değerler, örgüt kültürünün özünü (care) yansıtır, temsil ederler. Değerler, bir kişinin gençlik çağlarında özellikle ailesinden, çevresinden, komşusundan ve sonra da okulundan kazanılır. Çocuk 10 yaşına gelene kadar temel değerlerin önemli bir kısmı zihninde programlanmıştır (HOFSTEDE, 1991, s.182).

Örgüt kültürünü tam olarak tanımlamak için görülebilir değerlerden daha derinlere gitmek gerekir. Çoğu araştırmacı ve yönetici için paylaşılan değerler örgüt kültürünün kalbini oluşturur. Paylaşılan değerler, rutin faaliyetleri etkili ve önemli faaliyetlere dönüştürür, toplumun önemli değerleriyle birliktelik sağlar ve rekabet avantajı için çok özel bir kaynak olarak işgörür. Eşsiz olan paylaşılan değerler, güçlü bir örgüt kimliği sağlayabilir, kolektif sorumluluğu artırır, istikrarlı bir sosyal sistem sağlar ve ayrıca formal ve bürokratik kontrol ihtiyacını azaltır (SCHERMERHORN ve diğerleri, 1998, s.185). Paylaşılan değerler, örgüt kültürünün en alt seviyesi yani yüzeydeki tabakaların altındaki asıl kayayı (bedrock) temsil eden temel ilkeler olarak düşünülür (POSNER ve diğerleri, 1985; s.293).

Örgütler paylaşılan değerlerin, çalışanlar arasında mevcut olması koşuluyla etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilirler. Değerler, nesilden nesile geçer ve din, eğitim sistemi, aile, topluluk ve örgütler vasıtasıyla aktarılır (GIBSON ve diğerleri, 2000, s.31).

27. Örgüt Kültürünün Olumlu ve Olumsuz Yanları

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve kuruluşun görünüm şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzı sistemini ifade etmektedir (OKAY, 2003, s.64). Araştırmacılar Steinmann ve Scheyögg güçlü bir örgüt kültürünün örgütler için hem olumlu, hem de olumsuz etkileri olabileceğini belirlemişlerdir.

270. Örgüt Kültürünün Olumlu Yanları

Bu araştırmacılara göre örgüt kültürünün olumlu etkilerini şu şekilde sıralamamız mümkündür (OKAY, 2003, s.236-237).

- Güçlü bir örgüt kültürü kurumdaki karmaşayı azaltmasından dolayı, davranış oryantasyonu sunar. Bu tip kültürler net/açık bir biçimde belirlenmiş bir dünya resmi ilettiklerinden birey için dünyayı gözlemlenebilir ve sorunların üzerinden gelinebilir hale getirmektedir. Çalışan bu sayede nerede ve ne şekilde davranması gerektiğini bilebilmektedir.
- Güçlü örgüt kültürlerinde, şeffaflığa dayanan geniş iletişim ağları söz konusudur. Bu şekilde bilgiler çok daha güvenli bir biçimde yorumlanmakta ve yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkmaktadır. Bu şekilde uyum süreleri daha dolaysız olarak gerçekleşmektedir. Yani güçlü bir örgüt kültürü etkili bir iletişim ağının oluşmasını desteklemektedir.
- Güçlü örgüt kültürü hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır. Örgüt için ortak bir dil, istikrarlı bir tercih sistemi ve kabul edilmiş bir vizyon hızlı birlikteliğe veya sürdürülebilir uzlaşmalara yol açmaktadır.
- Örgüt kültürü plan ve projelerin hızlandırılmış uygulamasını sağlamaktadır. Karar, plan, proje ve programların ortak bir ikna edilmişliğe dayanması durumunda, bunlar daha hızlı bir biçimde uygulanabilmektedir.
- Örgüt kültürü düşük bir kontrol gereği sağlamaktadır. Oryantasyon örnekleri çalışanlar tarafından sindirildiği ve bunlar tarafından (bilinçsiz bir biçimde) uyulduğu için, katı bir denetleme ihtiyacı olmaz. Kontrol daha ziyade dolaylı yoldan sağlanmaktadır.
- Örgüt kültürü yüksek motivasyon ve sadakat sağlamaktadır. Örgüt kültürünün yönlendirici gücü ve kurumun merkezi değerlerine (vizyon) karşı duyulan sürekli

sorumluluk, örgüt için harekete geçme ve onun değerlerini dışı doğru temsil etmek için çalışanlarda büyük bir istek/hazırlık duygusu oluşturmaktadır.

- Ortak oryantasyon örnekleri korkuyu azaltıp sağlamlık ve kendine güvenin gelişimini sağlamaktadır. Bu da çalışanların işten “kaytarmalarını” engellemektedir.

271. Örgüt Kültürünün Olumsuz Yanları

Kültür, özellikle güçlü bir kültür, örgütün etkinliğine çok değerli faydalar sağlayacağı gibi, bazen de zararlı olabilir. Örneğin, çevrenin çok dinamik olduğu ve hızla değiştiği dönemlerde güçlü kültür, örgütün değişimlere hızla cevap vermesini zorlaştırabilir (ÖRÜCÜ-AYHAN, 2001, s.91). Steinmann ve Schreyögg’ ün saptamış olduğu güçlü bir örgüt kültürünün olumsuz etkilerini ise şu şekilde sıralamamız mümkündür (OKAY,2003, s.237-238).

- Derine yerleştirilmiş olan değer sistemleri ve bunlardan gelen oryantasyon gücü, kolayca hükmedici bir güç haline gelebilmektedir. Bu da mevcut olan kültüre karşı olan eleştiri ve tehlike sinyallerinin gözden kaçabilmesine neden olabilmektedir.
- Güçlü bir örgüt kültürü yeni oryantasyonları bloke edebilmektedir. Güçlü örgüt kültürlerinin değişimi şüphelidir. Kimliklerini tehlike altında gördüklerinde değişimin her türünü red etmektedirler.
- Yeni fikirlerin ele alınışı ve işlenmesi yüksek derecede açıklık, eleştiriye hazırlık ve girişkenliği şart koşar. Güçlü örgüt kültürleri duygusal bağlantıları nedeniyle buna çok uygun değildirler. Bireyler kendi düşüncelerini ifade etmede, eleştiri yapmada çekingen davranabilmektedirler.
- Güçlü kültürler belli bir çapta uygunluğu zorunlu kılmaktadırlar. Olumsuz görüşler, düşünceler vs. kültürel değerlerin lehine geri plana itilmektedir.

- Değinilmiş olan etkilerin tümü toplamda donukluk ve yetersiz uyum yeteneği sorununu beraberinde getirmektedirler. Güçlü örgüt kültürleri diğerlerinin yanı sıra, örgütsel değişim için gözle görülmeyen engeller olarak da değerlendirilmektedir.

28. Örgüt Kültürünün Değişimi

Bir grubun kültürü farklı sayıdaki etkileyici faktörlerdeki değişimin sonucu olarak zamanla gelişir ve değişir. Fakat örgüt kültürünün bileşenleri ve örgüt kültürünü etkileyen faktörler (iş çevresi, liderlik, yönetim uygulamaları, formal sosyalleşme süreci ve informal sosyalleşme süreci) çok karmaşık ve birbirine örülmüştür. Bunun sonucu olarak bu evrimsel değişim, yönetim için çok yavaş olabilir (WILSON, 2001, s.353).

Örgüt içerisinde kültür, dinamik ve sürekli gelişen bir olaydır. Yöneticiler örgüt kültürünü yönetebilmek için, sadece kültürü değiştirmekle kalmazlar aynı zamanda değişimin kültürü yok etmesini veya yıkmasını önlerler (THORNILL-LEWIS, 2000,s.73).

Öyle ki her örgüt değişmek ve kendini yenilemek durumundadır. Örgütlerin, içinde bulunulan bilgi ve teknoloji çağında değişime ayak uydurmak zorunda olmasına karşın, örgütün içerisinde bulunan insanlar kültürlerinin değişmesini istemezler. Yeni bir kültür işgörenlerde yetenek eksikliği sorununu ortaya çıkarabilir. Örgütte bazı insanlar örgütsel konumları itibariyle güçlüdür. Kültürel bir değişim sonucunda mevcut konumlarını kaybetmek istemeyeceklerdir. Değişime karşı önemli engeller ve dirençlere rağmen kültürler düzenlenebilir ve zamanla değişebilir. Kültürel değişime girişen örgütlerin dikkat etmesi gereken en önemli şey temel kök (root) değerlerini terk etmemeleri gerektiğidir (LUTHANS, 1995, s.508).

Örgütlerin en genel amacı istikrarlı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleridir. Ancak her örgüt bunu sağlayabilmek için hızla değişen içsel ve dışsal koşullara ayak uydurabilmelidir. Değişimi gerektiren içsel ve dışsal nedenleri şöyle sıralayabiliriz (BUMİN, 1979, s.4-5).

Dışsal (çevresel) nedenler:

- *Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler.*

- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında yada başka pazar parametrelerinde görülen değişimler.
- Teknolojide görülen değişimler.
- Bilim alanındaki değişimler
- Kaynaklardan yararlanma biçiminde olan değişimler.
- Örgüt kurucularının amaçlarında görülen değişimler

İçsel Nedenler ise;

- *Örgüt üyelerinin değer ve amaçlarında oluşan değişimler.*
- Örgüt başarısındaki yetersizlikler.
- Başka benzer örgütlerde, değişim programlarının başlatılmış olması.
- Örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerlemeler.

Yukarıda bahsedilen örgütte değişimi gerektiren dışsal ve içsel etkenler, her örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplumu ve örgüt içerisindeki bireyleri derinden etkileyecektir. Bu faktörler içerisinde özellikle “kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler” ve “örgüt üyelerinin değer ve amaçlarında oluşan değişimler” gibi faktörlerin kültürü derinden etkileyen ve kültürel değişikliği zorunlu kılan en önemli faktörler olduğu söylenebilir. Çünkü, değişim daima kültürü tehdit etmektedir.

Bir örgütün kuruluşundan itibaren oluşmaya başlayan ve örgütün tarihsel seyri içinde süregelen bir hal alan örgüt kültürü, gerek iç çevre gerekse dış çevredeki değişmelerin zorlamasıyla değiştirilmek durumunda kalabileceği yukarıda belirtilmişti. Robbins de bir örgütte aşağıdaki olayların çoğu veya tamamı vuku bulduğunda kültürel değişimin meydana geleceğini ifade etmektedir (ROBBINS, 1994, s.320).

1. Dramatik kriz: Örgütün mevcut statükosunu baltalayan ve mevcut kültürün uygunluğunu sorgulayan bir şok olarak ortaya çıkar. Örneğin, temel müşterilerin kaybı, şaşırtıcı bir finansal başarısızlık veya rakipler tarafından yapılan teknolojik bir hamle örgüt kültürünü değiştirmeye zorlayabilir.

2. *Lider değişimi:* Örgütte yeni bir lider alternatif anahtar değerler belirleyebilir. Yeni lider örgütte ortaya çıkan dramatik krize karşılık verebilme kapasitesine sahip olabilir.

3. *Zayıf kültür:* Bir kültürde yüksek bir bağlılık varsa ve üyeleri arasında değerlerin korunması konusunda fikir birliği ne kadar fazla ise bu kültürün değişimi daha zordur. Zayıf kültürlerin değişimi güçlü kültürlere göre daha kolaydır.

4. *Genç ve küçük örgütler:* Daha genç örgütlerin kültürleri daha az pekişmiştir ve korunması konusunda çok az bir fikir birliği vardır. Örgüt küçük olduğunda yeni değerlerin iletimi, yönetim için daha kolaydır. Bu durum büyük örgütlerin kültürlerini değiştirme zorluğunu anlamamıza yardımcı olabilir.

Bu gibi nedenler dolayısıyla örgütler değişim eğilimi gösterecek ve örgüt kültürlerini değişime ayak uyduracak bir şekilde uydurmanın yollarını aramak durumunda kalacaklardır. Bu bağlamda örgütlerin kültürlerini değiştirmede izledikleri yollar ise şöyle sıralanabilir (TERZİ,2000, s.120,).

1. *İnsanları değiştirmek:* Bir örgütteki tutumları ve inançları değiştirmek için özellikle anahtar konumdaki insanlar yani örgütlerin tepe noktalarındaki insanlar değiştirilir. Örgütteki lider değişimi gelecekle ilgili yeni bir vizyon ve yeni bir fikir getirebilir.

2. *Yerleri değiştirmek:* Alt kültürler farklı rol, seviye ve işlevler etrafında gelişir. Bundan dolayı işğörenlerin yerleri değiştirilerek farklı tecrübeler ve öğrenmeler kazanması suretiyle kültür desteklenebilir olmalıdır.

3. *İşğörenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek:* İşğörenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek kültür değişiminin en zor parçalarından birini oluşturmaktadır. Kültür değişimi bir örgütteki işlerin yapılış tarzında değişiklik anlamına geldiğinden işğörenlerin değişen iş ve teknikleri tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı, değişimin ürkütücü yönlerinden kurtulmaları için eğitilmeleri gereklidir.

4. *Davranışı değiştirmek:* Kültür değişimi sorunu, işğörenlerin eski davranışlarının yerine yeni davranışlar yerleştirmekten ziyade değişen tutum ve davranışlar sorunudur.

“Yeni becerilerin kazandırılması eğitimi”, insanların yetenekleri hakkındaki inançların değişimini mümkün kılar. İşgörenler eğer gerekli görevleri icra etmeye muktedir olmadıklarına inanıyorlarsa kaliteli bir ürünün üretimi hakkındaki tutum ve inançlarını değiştirmeleri mümkün olmayacaktır.

5. *Yapı, sistem ve teknolojileri değiştirmek*: Bir çok örgütte yeniden yapılanmanın bazı biçimleri görünmektedir. Bu temel yapısal değişimin örgüt kültürü üzerinde bazı etkilerde bulunacağı muhtemeldir. Yapısal değişimler, iletişim ağına etkisi kadar örgüt içerisindeki işlevsel gruplaşmaları ve işin kendisini de etkiler. Bununla birlikte her değişimin kültür üzerindeki etkisini önceden tahmin etmek zordur.

6. *Örgütün imajını değiştirmek*: Örgüt imajını değiştirmenin temel amacı, hem işgörenlerin örgüte bağlılığını artırmak hem de müşteriler arasında örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmektir. Örgütler imajlarını, “örgüt ismini ve logosu değiştirmek, işgörene ilgi, işgörenler ve aileleri için sosyal etkinlikler ve başarılarının ilan edilmesi” gibi etkinliklerde bulunarak geliştirmeye teşebbüs ederler.

Nihayetinde, işgörenler, günlük yaşamın adetlerine, iş yerindeki sembol ve törenlere güçlü bağlılıklar geliştirirler. Değişim bu ilişkileri bozar ve işgörenleri şaşkın, endişeli ve sıklıkla kızgınlık içerisinde bırakır. Örgütsel veya kültürel bir değişimden bahsedildiğinde örgütlerdeki insanların davranışlarındaki gerçek bir değişimden bahsedilmektedir. Kültürü değiştirmek insanların değerlerini, inançlarını ve örgütte kabul gören temel varsayımları değiştirmekle sağlanabilir.

280. Örgüt Kültürü-Metafor ve Kördüğüm

Dünyayı kavrayışımıza sinen bir düşünce ve görme biçimi olan (MORGAN, 1998, s.14) ve bir fikri, bir düşünceyi, bir eylemi, bir sözcük veya deyim vasıtasıyla herhangi bir duruma veya objeye benzeterek ifade etme biçimi olan metaforlar veya mecazlar (ERDEM-ŞATIR, 2000, s.26) gerçeğin alternatif kavramlarla ifadesidir ve bu anlatımda imajinasyon özgürdür. Bu özelliği ile paradoksal bir yapıya sahiptirler. Bunun nedeni, metaforların bir görme biçimi yaratırken belirli yorumları öne çıkarması ve diğerlerini arka plana iterek tek yönlü bir kavrayış üretmesidir; diğer bir ifadeyle *görmeme biçimi* (körlük)

yaratmasıdır (MORGAN, 1998, s.14). İşte örgütlerdeki kültür de kördüğüm gibidir. Bir atıldı mı çözmek son derece güçtür. Kördüğümü çözmeye kararlı bir şekilde yaklaşılmadığı takdirde örgüt kültüründe kördüğüm üzerine kördüğüm atılır ve değişimi adeta kilitli bir kutu içine hapseder (ÖZBAŞAR, 2002, s.289).

29. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısını şekillendirir. Çünkü güçlü bir örgüt kültürü, örgüt için önem arz etmektedir. Kültürün üç önemli işlevi vardır (MCSHANE-GLINOW, 2003, s.455).

- Örgüt kültürü, çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkileyen derinlere gömülmüş sosyal bir kontrol sağlar. Kültür, örgütte yayılmıştır ve bilinçsizce kendiliğinden oluşur. Örgüt kültürü, örgüt beklentileriyle tutarlı bir şekilde çalışanları yöneten otomatik bir pilot olarak görülebilir.

- Örgüt kültürü, çalışanları birbirine kenetleyen ve çalışanlara örgütün farklı deneyimlerini hissettiren sosyal bir tutkaldır. Çalışanlar örgütün egemen kültürünü içselleştirmeye motive edilir çünkü egemen kültür çalışanların sosyal kimlik ihtiyacını gerçekleştirir. Bu sosyal tutkal yeni personeli örgüte çekmek ve tepe yöneticileri elinde tutmak açısından önem arz eder.

- Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki olayları anlayabilmesi için, örgüt çalışanlarına anlam verme sürecinde yardımcı olur. Böylece, çalışanlar kendilerinden beklenen şeyleri öğrenmeye çalışmak için zaman harcamak yerine, kendi sorumlu oldukları işlere daha fazla zaman ayıracaklardır. Çalışanlar aynı zamanda daha etkili bir iletişim kuracaklar ve örgütün üst kademelerine hep birlikte ulaşacaklardır. Çünkü, güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar, aynı zihni modelleri paylaşırlar.

Örgüt kültürünün işlevlerinden her biri güçlü kültürün zayıf kültüre göre daha etkili olduğunu varsayar. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün bütün alt birimleriyle birlikte örgütün egemen kültürünü benimsedikleri zaman var olurlar. İyi oluşturulmuş artifaktlar vasıtasıyla bu egemen kültür değerleri kurumsallaştırılmıştır ve dolayısıyla bu değerleri

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

30. Üniversite Kavramı

2547 Sayılı yüksek öğretim kanununun 3. maddesine göre üniversiteler; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan yüksek öğretim kurumlarıdır. Aynı kanun yüksek öğretimi ise; “Milli Eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan eğitim-öğretimin tümüdür” şeklinde tanımlamaktadır (Yükseköğretim Kanunu, Md.3).

31. Üniversitelerin Önemi

Üniversiteler toplumun gereksinim duyduğu nitelikli işgücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama ve ülke sorunlarına çözüm yolları önerme ile yükümlü kurumlardır. Üniversiteler bu temel işlevlerini yerine getirirken eğitim sisteminin bir parçası olarak, toplumun ekonomik ve sosyal sistemleriyle etkileşimde bulunurlar (BAKAN ve diğerleri, 2004, s.117).

Üniversitelerin ilkelerinden biri, milli kültürümüzü; örf ve adetlerimize bağlı kendimize has şekil ve özellikleri ile evrensel kültür içinde koruyarak geliştirmek ve öğrencilere, milli birlik ve beraberliği kuvvetlendirici ruh ve irade gücü kazandırmaktır (Yükseköğretim Kanunu, Md.3). Ayrıca üniversiteler, ortaöğretimin sonrasında, eğitimin temel işlevlerinden olan kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlar (BAKAN ve diğerleri, 2004, s.117).

32. Üniversitelerde Örgüt Kültürü

Üniversiteler biçimsel eğitim sürecinin son basamağını oluşturan kurumlar olarak, eğitim ve öğretim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Üniversitelerin var oluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Bunları en iyi şekilde yerine getirmek güçlü ve iyi bir örgüt kültürüne sahip olmakla gerçekleştirilebilir. Ülkemizde üniversitelerle ilgili farklı konularda birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalar da genellikle işletme düzeyinde yapılmış çalışmalardır. Ancak üniversitelerin örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Üniversitelerde örgüt kültürünün mevcut durumunun belirlenmesi ve bu durumun üniversite yöneticileri tarafından bilinmesi, insan unsuru ağırlıkta olan bu örgütler için önemli olabilmektedir (BAKAN ve diğerleri, 2004, s.3).

320. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, üniversitelerin akademik bir örgüt olduğunu düşünerek, örgüt kültürü bağlamında Kafkas Üniversitesi Akademik Personelin değerlerini ölçmektir. Üniversiteler akademik kariyere sahip kişileri içinde barındıran ve verdiği eğitim ile birçok kişinin akademik kariyer yapmasına olanak sağlayan organizasyonlardır. Bu nedenle Akademik Personelin günlük faaliyetlerinde hangi değerlerden hareket ettikleri ve onları motive eden yaşam değerlerinin ne olduğunu tespit etmek önem arz etmektedir. Böylece örgüt kültürünün en önemli unsuru olan değerlerin ortaya konması ile üniversitenin amaçları, amaçlara ulaşma yolları ve insan ilişkileri daha iyi anlaşılır hale gelerek, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanabilir. Bu da üniversitenin büyümesi, gelişmesi, etkinlik ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır.

321. Araştırmanın Metodu

Araştırma tanımlayıcı niteliktedir. Burada güvenilirliği test edilmiş her hangi bir ölçek kullanılmamaktadır. Tamamıyla mevcut bir durumun tespiti yapılmaya çalışılmaktadır. Onun için test edilecek herhangi bir varsayımı yada hipotezi yoktur. Araştırmanın metoduna ilişkin olarak, araştırmanın denekleri, araştırmadaki veri toplama araçları ve araştırmaya ilişkin uygulama aşağıda belirtilmektedir.

3210. Araştırmanın Denekleri

Araştırmamız Kars Kafkas Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Kafkas Üniversitesi 11 Temmuz 1992 gün ve 21281 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 03.07.1992 gün ve 3837 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla, Yüksek Öğretim Kurumlarının teşkilatı hakkında 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin değiştirilerek kabulüne dair 2809 sayılı Kanun ile 78 ve 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik yapılması hakkında Kanunla kurulmuştur.

Tablo: 6

Birimlere Göre Dolu Bulunan Kadrolar

<i>Birimler</i>	Prof.Dr	Doç.Dr	Yrd.Doç.Dr.	Öğr.Gör	Okt.	Arş.Gör.	Uzm.	Toplam
Veterinerlik Fak.	4	18	33			47	2	104
Fen Edebiyat Fak.	4	1	22	7		49	2	85
İkt.ve İd.Bil.Fak.			4	2		14		20
Eğitim Fak.	1		3	3		16		23
ArtvinOrman Fak.			10	1		27	1	39
Kars MYO			2	18				20
Artvin MYO				5	3			8
Iğdır MYO				16				16
Ardahan MYO				8				8
Kağızman MYO				5				5
SABESYO(*)				6	5	3		14
Kars SYO				7		11		18
Artvin SYO				3				3
Fen Bil. Enst.						6		6
Sağlık Bil.Enst.						8		8
Sosyal Bil.Enst.						2		2
Rektörlük					30		12	42
Genel Toplam	9	19	74	81	38	183	17	421

(*) Sarıkamış Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu

1992 yılında Kurucu Rektörü atanarak faaliyetlerine başlayan üniversite, kuruluş yılında, Atatürk Üniversitesinden devredilen Veterinerlik Fakültesi ve tek programlı bir Meslek Yüksekokulu ile 245 öğrenci ve 40 öğretim elemanına sahipti. Bugün ise Kafkas Üniversitesine bağlı birimler ve öğretim elemanları yukarıdaki Tablo: 6'da gösterildiği gibidir.

Araştırmamızın *ana küttlesini* yukarıdaki Tablo: 6'da da görüldüğü gibi 421 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın *örneklemi* olarak sadece Kars merkezinde yer alan Veterinerlik Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Kars Meslek Yüksek Okulu, Kars Sağlık Yüksek Okulu, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Rektörlük birimi araştırmaya dahil edilmiştir.

3211. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kafkas Üniversitesine bağlı ilgili birimlerdeki öğretim elemanlarına anketler dağıtılarak çalışma yapılmıştır. Ankette deneklerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 11 açık ve kapalı sorudan oluşan bir format ile akademik personelin değerlerini ölçmeye yönelik 56 ifadenin Likert Ölçeği'ne göre cevaplandırılması istenmektedir. Deneklerden her bir ifadeye hangi oranda katılıp katılmadıkları ya da kabul edip etmediklerini belirlemeleri istenmiştir.

32110. Demografik Bilgi Ölçeği

Bu ölçek kapsamında deneklerle ilgili cinsiyet, yaş, medeni durum, kardeş sayısı, kardeşler arasındaki sırası, büyüme çağının geçtiği ortam, anne-baba eğitim durumu, akademik unvan, idari görev olup olmadığı ve kurumda çalışma süresiyle ilgili toplam 11 soru sorulmaktadır.

32111. Yaşam Değerleri Ölçeği

Yaşam değerleri ölçeği, yöntem açısından Schwartz'ın çalışmalarından faydalanmış olan Hüsnü Kapu'nun Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne sunduğu "Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci/Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri" isimli tezindeki 70 maddelik ifadeler ile araştırmacı tarafından literatürde yer alan ifadelerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu ifadeler ile önce 20 kişiye bir pilot çalışma yapılmış, pilot çalışma neticesinde ifadelerin bazıları çıkartılmış, bazıları değiştirilmiş ve gerekli uzman görüşü alındıktan sonra sonuçta 56 maddelik içinde değişik görüşleri barındıran bir ölçek kullanılmıştır. Ankete katılan kişilerden bu görüşlere hangi ölçüde katıldıklarını "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen Likert tipi bir skala üzerinde göstermeleri istenmiştir.

3212. Uygulama

Hazırlanan anket Kafkas Üniversitesi yönetiminden gerekli izin aldıktan sonra bizzat araştırmacı tarafından ilgili birimlere dağıtılmıştır. Anketler Kafkas Üniversitesi merkezindeki ilgili birimlerdeki 150 öğretim elemanına dağıtılmıştır. Dağıtılan anketler 10 gün içerisinde 124 adedi doldurulmuş ve kullanılabilir olarak araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %83 olarak oldukça yüksek bir orandır.

33. Bulgular

Bu bölümde, araştırmada kullanılan veri toplama ölçeklerinin analiz sonuçları yer almaktadır. İlk olarak araştırma kapsamına giren akademik personele yönelik demografik bilgiler ölçeğinin sonuçları gösterilmeye çalışılmıştır. Daha sonra akademisyenleri günlük hayatlarında motive eden, onlara yol gösteren yaşam değerlerini ölçen yaşam değerleri ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları açıklanmaktadır.

330. Demografik Özellikler

3300. Cinsiyet

Tablo: 7
Cinsiyeti

Cinsiyet	Sayı	Oran (%)
Kadın	32	25,8
Erkek	92	74,2
Toplam	124	100

Tablo:7'den de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 124 akademisyenin 32'si bayan, 92'si ise erkektir. Bayanların toplamdaki oranı % 25,8 iken erkeklerin toplamdaki oranı ise % 74,2'dir.

3301. Yaş

Tablo: 8
Yaş Grupları

Yaş Grupları	Sayı	Oran (%)
20-30 arası	55	44,4
31-40 arası	57	46,0
41-50 arası	8	6,4
51 ve üzeri	4	3,2
Toplam	124	100

Tablo 8'de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin 55'i (%44,4'ü) 20-30 yaşları arasında, 57'si (%46,0) 31-40 yaşları arasında, 8'i (%6,4) 41-50 yaşları arasında ve 4'ü (%3,2) de 51 yaş ve üzeridir.

3302. Medeni Durum

Tablo: 9
Medeni Durumları

Medeni Durum	Sayı	Oran (%)
Evli	68	54,8
Bekar	52	41,9
Dul-Boşanmış	4	3,3
Toplam	124	100

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin 68’i (% 54,8) evli, 52’si (%41,9) bekar ve 4’ü (% 3,3) de dul veya boşanmıştır.

3303. Kardeş Sayısı

Tablo: 10
Kardeş Sayıları

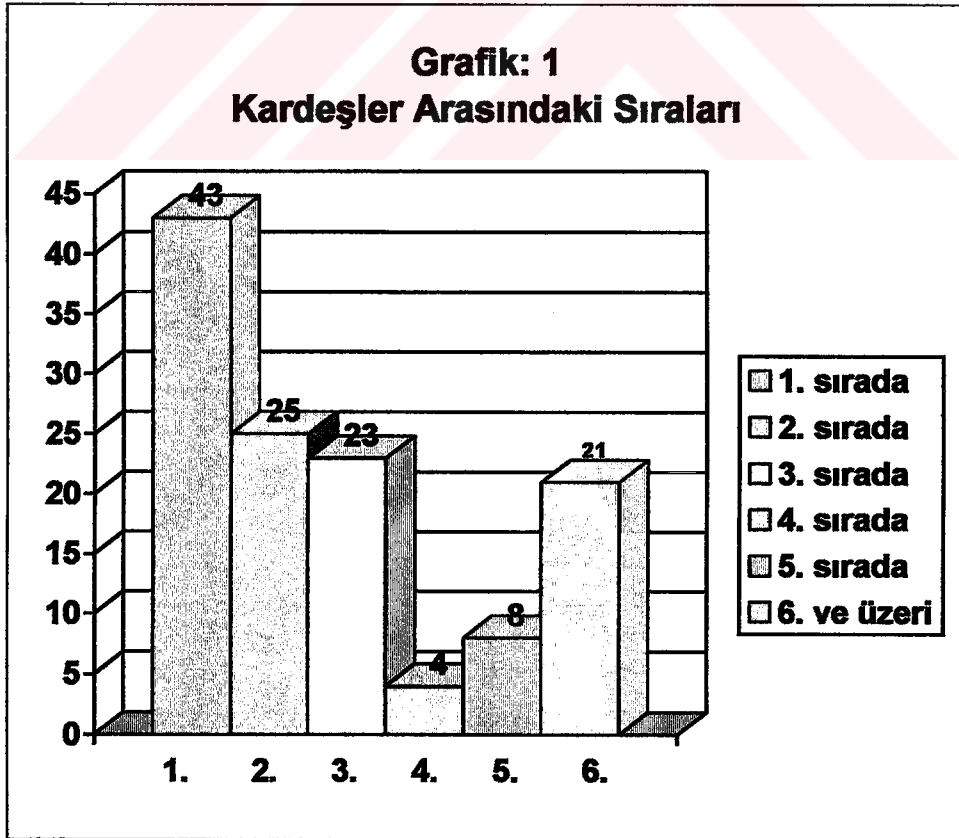
Kardeş Sayısı	Sayı	Oran (%)
1	2	1,6
2	18	14,5
3	25	20,2
4	22	17,7
5	16	12,9
6 ve üzeri	41	33,1
Toplam	124	100

Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin 2’si (%1,6) ailelerinin tek çocuğudur. 18’i (%14,5) ise 2 kardeş, 25’i (%20,2) 3 kardeş, 22’si (%17,7) 4 kardeş, 16’sı (%12,9) 5 kardeşdir. 41 akademik personel ise 6 ve üzeri kardeşdir.

3304. Kardeşler Arasındaki Sırası

Tablo: 11
Kardeşler Arasındaki Sıraları

Kardeş Arasındaki Sıraları	Sayı	Oran(%)
1. sırada	43	34,7
2. sırada	25	20,2
3. sırada	23	18,5
4. sırada	4	3,2
5. sırada	8	6,5
6. ve üzeri	21	16,9
Toplam	124	100

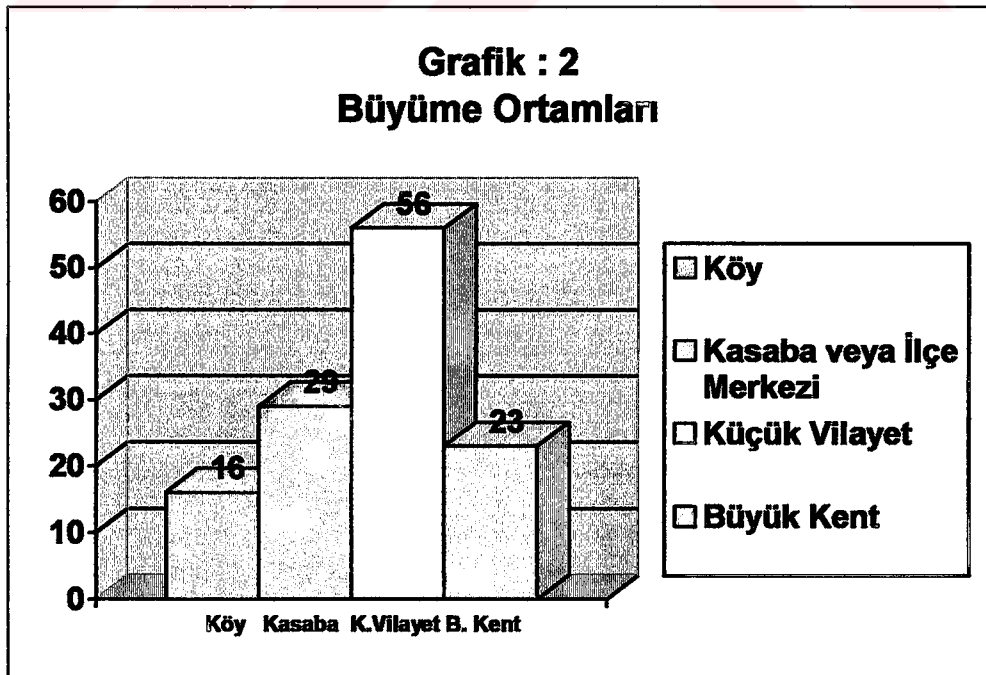


Tablo 11 ve Grafik 1’de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin 43’ü (%34,7) kardeşler arasında ilk sırada, 25’i (%20,2) 2. sırada, 23’ü (%18,5) 3. sırada, 4’ü (%3,2) 4. sırada, 8’i (%6,5) 5. sırada ve 21’i (%16,9) de kardeşler arasında 6. veya daha üzeri sıradadır.

3305. Büyüme Ortamları

Tablo: 12
Büyüme Ortamları

Büyüme Ortamları	Sayı	Oran (%)
Köy	16	12,9
Kasaba veya İlçe Merkezi	29	23,4
Küçük Vilayet	56	45,2
Büyük Kent	23	18,5
Toplam	124	100



Tablo 12 ve Grafik 2’de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin 16’sı (%12,9) köy, 29’u (%23,4) kasaba ve ilçe merkezi, 56’sı (%45,2) küçük vilayet ve 23’ü (%18,5) ise büyük kentte çocukluk çağını (18 yaşına kadar) geçirmiştir. Aynı şekilde Tablo 10’daki kardeş sayısı da dikkate alındığında söz konusu akademisyenlerin büyük çoğunluğunun kırsal kesimden gelen bireylerden oluştuğu görülmektedir.

3306. Anne ve Baba Eğitim Düzeyi

Tablo: 13
Annenin Eğitim Düzeyi

Eğitim Durumu	Sayı	Oran (%)
Okur-Yazar	17	13,7
İlkokul	57	46,0
Ortaokul	6	4,8
Lise ve Dengi	7	5,7
Yüksek okul	5	4,0
Fakülte	5	4,0
Yüksek Lisans	2	1,6
Doktora	2	1,6
Okur-yazar değil	23	18,6
Toplam	124	100

Tablo 13’de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin annelerinin eğitim düzeyi incelenmiştir. Annelerin 17’sinin (%13,7) eğitim düzeyi okur-yazar, 57’sinin (%46,0) eğitim düzeyi ilkokul, 6’sının (%4,8) ortaokul, 7’sinin (5,7) lise, 5’inin (%4,0) yüksek okul, 5’inin (%4,0) fakülte, 2’sinin (%1,6) yüksek lisans, 2’sinin (%1,6) doktora seviyesindedir. 23’ü (%18,6) ise okur-yazar değildir.

Tablo: 14
Babanın Eğitim Düzeyi

Eğitim Durumu	Sayı	Oran (%)
Okur-Yazar	7	5,6
İlkokul	44	35,5
Ortaokul	14	11,3
Lise ve Dengi	27	21,8
Yüksek okul	8	6,5
Fakülte	19	15,3
Yüksek Lisans	1	0,8
Doktora	1	0,8
Okur-yazar değil	3	2,4
Toplam	124	100

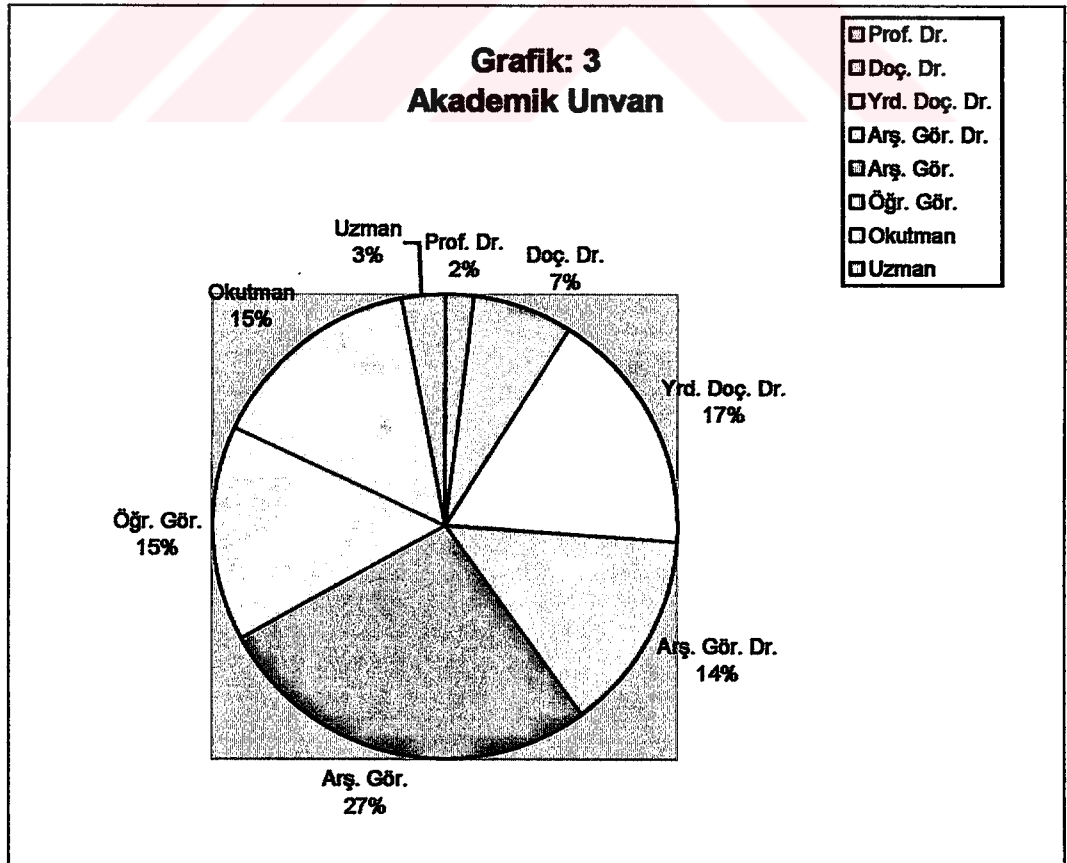
Akademik personelin babalarının eğitim düzeyi incelendiğinde ise Tablo 14’de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin babalarının 7’si (%5,6) okur-yazar, 44’ü (%35,5) ilkokul, 14’ü (%11,3) ortaokul, 27’si (%21,8) lise, 8’i (%6,5) yüksek okul, 19’u (%15,3) fakülte, 1’i (%0,8) yüksek lisans, 1’i (%0,8) de doktora seviyesindedir. 3’ü (%2,4) ise okur-yazar değildir.

Tablo 10, 12, 13, ve 14’deki sonuçlara bakıldığında sonuçlar arasında bir tutarlılık görülmektedir. Söz konusu sonuçlar bize mevcut akademisyenlerin köken itibarıyla kırsal kesimlerden geldiklerini göstermektedir.

3307. Akademik Unvan

Tablo: 15
Akademik Unvanı

Akademik Unvanınız	Sayı	Oran (%)
Prof. Dr.	3	2
Doç. Dr.	9	7
Yrd. Doç. Dr.	21	17
Arş. Gör. Dr.	17	14
Arş. Gör.	33	27
Öğr. Gör.	18	15
Okutman	19	15
Uzman	4	3
Toplam	124	100



Akademik unvan incelendiğinde ise Tablo 15’de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin 3’ü (%2) Prof. Dr., 9’u (%7) Doç. Dr., 21’i (%17) Yrd. Doç. Dr., 17’si (%14) Arş. Gör. Dr., 33’ü (%27) Arş. Gör., 18’i (%15) Öğr. Gör., 19’u (%15) Okutman ve 4’ü (%3) de uzmandır. Araştırmanın anket soruları içinde yer almamasına rağmen yüz yüze görüşme sırasında Yrd. Doç. Dr. ve Arş. Gör. Dr.’ların önemli bir kısmının yurtdışı doktoralı olduğu öğrenilmiştir.

3308. İdari Görev

Tablo: 16
İdari Görevleri

İdari Görev	Sayı	Oran (%)
Var	27	21,8
Yok	97	78,2
Toplam	124	100

Akademik personelin idari görevi olup olmama bakımından inceleme yapıldığında Tablo 16 görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin 27’sinin (%21,8) idari görevi vardır. 97’sinin (%78,2) ise idari görevi yoktur.

3309. Kurumda Çalışma Süresi

Tablo: 17
Kurumda Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi (Yıl)	Sayı	Oran (%)
1	28	22,6
2	15	12,1
3	13	10,5
4	5	4,0
5	6	4,8
6	6	4,8
7 ve üzeri	51	41,2
Toplam	124	100

Akademik personelin kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise, Tablo 17’de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen 124 akademik personelin 28’i (%22,6) 1 yıl, 15’i (%12,1) 2 yıl, 13’ü (%10,5) 3 yıl, 5’i (%4,0) 4 yıl, 6’sı (%4,8) 5 yıl, 6’sı (%4,8) 6 yıldır kurumda çalışmaktadır. 51’i (%41,2) ise 7 ve üzeri yıldır kurumda istihdam etmektedir. Bu oranın yüksek çıkması mevcut kültürel değerlerinin yansıtılması bakımından tutarlıdır.

331. Yaşam Değerleri İle İlgili Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Yaşam Değerleri ölçeğinin maddeleri ve cevap dağılımları Tablo: 18'de gösterilmiştir.

Tablo: 18

Yaşam Değerleri Ölçeğinin Maddeleri, Bu Maddelere Verilen En Küçük Ve En Büyük Puanlar İle Toplam Puanların Ortalama Ve Standart Sapmaları

	Min	Max	Ort	SS
Yeni hedeflere doğru yönelmeye çabalayan insanları takdir ediyorum.	1	5	4,72	0,66
Fazla para sahibi olmak insana istediği gibi davranma hakkı vermez.	1	5	4,60	0,92
Başarılı insan kendisiyle barışık olan insandır.	2	5	4,55	0,68
Bilgiyi özümseyip yeni bilgiler üretmedikçe başarılı olmak imkansızdır.	1	5	4,52	0,73
Kişiler toplumun çıkarları için işbirliği yapmalıdır.	2	5	4,51	0,70
Hayatın önemli zevklerinden biri başkalarıyla dayanışma içinde olmaktır.	2	5	4,50	0,67
Mutlu yaşamının temel şartı dürüst ve adil olmaktır.	1	5	4,50	0,83
Birden fazla kadınla aynı zamanda evli kalmak her zaman yanlıştır.	1	5	4,49	1,06
Kişi her yenilik karşısında kendisini sürekli olarak yenilemelidir.	1	5	4,48	0,77
Emek harcamadan para kazanmak doğru değildir.	1	5	4,40	1,07
Bir işte ilk gözettiğim şey candan çalışan bir iş arkadaşı grubudur.	1	5	4,38	0,76
İnsanı hayata bağlayan en önemli neden gerçekleştirmek istediği idealleridir.	2	5	4,35	0,71
İçinde yaşanan toplumdaki yeni deneyimler, yenilikler ve farklılıklara karşı açık olmak zorundayız.	2	5	4,35	0,75
İnanç ve düşüncelerimi açıkça ifade etmem gerekir.	1	5	4,34	0,96
Doğaya yönelik yapılan her müdahale doğrudan insan hayatına yapılan bir müdahaledir.	1	5	4,33	0,85
Kadının çalışmasına taraftarım.	1	5	4,33	0,93
Kişiler toplumda var olan farklılıklara saygı göstermek zorundadır.	1	5	4,31	0,88
Kişiler toplum için fedakarlık yapmadıkça gerçek olgunluğa erişemezler.	2	5	4,27	0,80
Bir şey yapmaya karar verirken, mutlaka başkalarının tecrübelerinden yararlanmak gerekir.	2	5	4,19	0,74
Karar verirken işin manevi yönünü de düşünürüm.	1	5	4,13	1,00
Rekabet olmadan ilerleme olmaz.	1	5	4,12	0,93
Kazancı az olsa bile sevilen bir işi yapmak çok önemlidir.	1	5	4,10	1,02

Tablo: 18
Yaşam Değerleri Ölçeğinin Maddeleri, Bu Maddelere Verilen En Küçük Ve En Büyük Puanlar İle Toplam Puanların Ortalama Ve Standart Sapmaları (devam)

	Min	Max	Ort	SS
Toplumun refah düzeyi düşük kesimlerine diğer kesimlerle aynı seviyeye gelene kadar yardım edilmelidir.	1	5	4,02	0,97
Bizzat kendimin yaptığı şeyler benim için daha anlamlıdır.	1	5	3,96	1,04
İnsanı heyecanlandıran yeni sorunlardan korkmamak gerekir.	1	5	3,95	0,85
Yeni sorunlarla karşılaşmak ve onların üstesinden gelmek bana büyük haz verir.	1	5	3,92	1,00
Kişi, toplumun çıkarlarını kendi çıkarları önüne almalıdır.	1	5	3,92	1,08
Elindekiyle yetinmeyen, gözü yüksekte hırslı kişileri sevmem.	1	5	3,90	1,29
Kendim için iyi sonuçlar doğurmayacağını bildiğim halde, doğru olduğuna inandığım şeyleri yaparım.	1	5	3,83	1,12
Kendi hayatımı nasıl değiştireceğime her zaman ben karar veririm.	1	5	3,82	0,96
İnsanın kendini bir grubun üyesi olarak görmesi ona güven verir.	1	5	3,74	1,15
Yaşlanan ana-baba kendi çocuklarıyla birlikte bir evde yaşamalıdır.	1	5	3,67	1,09
Her ne olursa olsun toplumda var olan kurallara uymak gerekir.	1	5	3,61	1,06
Davranış ve faaliyetlerin ölçüsü, içinde yaşanılan toplumun genel bakışıdır.	1	5	3,52	0,99
Kişi içinde yaşadığı ortama uymalıdır.	1	5	3,46	1,01
Her konuda inisiyatif kullanmayı uygun bulurum.	1	5	3,35	1,00
Güvenilir bir hayat sürmek için doğaya hakim olmak şarttır.	1	5	3,35	1,18
Maaşı az olsa bile devlet memuru olmak büyük bir güvencedir.	1	5	3,32	1,14
Otorite ve kurallar olmadan insanlar hayatlarını sürdüremezler.	1	5	3,30	1,17
Resmi nikah evlilik için yeterlidir.	1	5	3,25	1,43
İş toplantılarında gerekirse içki içerim	1	5	2,87	1,56
İyi bir ev, araba ve güzel bir eş insanın en büyük mutluluk kaynağıdır.	1	5	2,84	1,16

Tablo: 18
Yaşam Değerleri Ölçeğinin Maddeleri, Bu Maddelere Verilen En Küçük Ve En Büyük Puanlar İle Toplam Puanların Ortalama Ve Standart Sapmaları (devam)

	Min	Max	Ort	SS
Kürtaj, bir bayanın istediğinde yapabileceği bir tercihtir.	1	5	2,78	1,45
Bir problemim olduğunda başkalarına danışmaktansa kendi kendime çözmeyi tercih ederim.	1	5	2,74	1,14
Kızımın erkek arkadaşının olması beni rahatsız etmez.	1	5	2,72	1,41
İnsan bir gruba dahil olunca değer kazanır.	1	5	2,65	1,19
Kişiler, başlarına gelen olaylar üzerinde az bir etkiye sahiptirler.	1	5	2,52	1,00
Kişi kendi hayatını hiçbir şeye ve kimseye aldırmadan yaşamalıdır.	1	5	2,52	1,27
Başarılı olmak için her yol denenebilir.	1	5	2,30	1,21
Problemlerin çözümünde para yeterlidir.	1	5	2,19	0,92
Vatandaş olduğum devletin başka devletlere yada insan topluluklarına nasıl baktığı benim için önemlidir.	1	5	2,01	1,21
İnsana toplumdaki statü ve saygınlığına bakılarak değer verilmelidir.	1	5	1,93	1,27
İnsan belirli bir yaştan sonra artık bir şeyler öğrenemez.	1	5	1,67	1,14
Bir yerde yönetici olmak, konusunda uzman olmaktan daha önemlidir.	1	5	1,60	1,04
Kişilerin kendilerini etkileyen karar alma süreçlerine katılmaları önemlidir.	1	5	1,53	1,03
Çok başarılı insanlar genellikle zayıf ahlak anlayışına sahiptirler.	1	5	1,45	1,00

Tablo 18'den de anlaşılacağı üzere, bu ölçeğin bazı maddeleri üzerinde hemen hemen tam bir fikir birliği vardır, yani bazı maddeler son derece düşük varyasyon göstermiştir. Bunların başında “yeni hedeflere doğru yönelmeye çabalayan insanları takdir ediyorum”, “fazla para sahibi olmak insana istediği gibi davranma hakkı vermez”, “başarılı insan kendisiyle barışık olan insandır”, “bilgiyi özümseyip yeni bilgiler üretmedikçe başarılı olmak imkansızdır”, “kişiler toplumun çıkarları için işbirliği yapmalıdır”, “Hayatın önemli zevklerinden biri başkalarıyla dayanışma içinde olmaktır”, “mutlu yaşamının temel şartı dürüst ve adil olmaktır” maddeleri gelmektedir.

En az katılınan maddeler ise “çok başarılı insanlar genellikle zayıf ahlak anlayışına sahiptirler”, “kişilerin kendilerini etkileyen karar alma süreçlerine katılmaları önemlidir”, “bir yerde yönetici olmak, konusunda uzman olmaktan daha önemlidir”, “insan

belirli bir yaştan sonra artık bir şeyler öğrenemez”, “insana toplumdaki statü ve saygınlığına bakılarak değer verilmelidir”, “vatandaşı olduğum devletin başka devletlere yada insan topluluklarına nasıl baktığı benim için önemli değildir”, “Problemlerin çözümünde para yeterlidir” maddeleridir. Görüldüğü gibi, hem katılınan hem katılmayan maddelerdeki görüşler toplum genelinde de aynı yönde katılınan ve katılmayan görüşlere karşılık gelmektedir. Dolayısıyla, Kafkas Üniversitesi Akademik Personelinin de içinde buldukları toplumdan bağımsız bir değer sistemi geliştirmedikleri anlaşılmaktadır.

3310. Yaşam Değer Ölçeğiyle İlgili Analizden Çıkan Faktörler

Yukarıdaki ölçekteki ifadeler varimax rotasyonlu faktör analizine tabi tutulmuştur. Birbirleriyle anlamlı birliktelik gösteren ve belirli faktörlerin altında toplanan ifadeler neticesinde “Değişim ve Mücadele”, “Konformistik”, “Sekülerlik”, “Hedonizm-Egoizm” “Toplumsallık”, “Evrensellik-Bilgelik” olarak isimlendirilen 6 faktör elde edilmiştir. Aşağıda bu faktörler ve faktörlerin altında toplanan ifadeler ile iç tutarlılık açısından Cronbach’alpha değerleri ve ifadelerin faktör yükleri verilmiştir.

Tablo : 19
Yaşam Değer Ölçeğiyle İlgili Analizden Çıkan Faktörler

Faktör : 1 Değişim ve Mücadele (Alpha : 0,88)	Faktör Yükleri
12. Kişi her yenilik karşısında kendisini sürekli olarak yenilemelidir.	0,81
15. İçinde yaşanılan toplumdaki yeni deneyimler, yenilikler ve farklılıklara karşı açık olmak zorundayız.	0,78
11. Rekabet olmadan ilerleme olmaz.	0,74
10. Yeni hedeflere doğru yönelmeye çabalayan insanları takdir ediyorum.	0,65
Faktör : 2 Konformistik (Alpha : 0,84)	Faktör Yükleri
19. Kişi içinde yaşadığı ortama uymalıdır.	0,43
20. Davranış ve faaliyetlerin ölçüsü içinde yaşanılan toplumun genel bakışıdır.	0,80
18. Her ne olursa olsun toplumda var olan kurallara uymak gerekir.	0,87
Faktör : 3 Sekülerlik (Alpha : 0,82)	Faktör Yükleri
56. Kadının çalışmasına taraftarım.	0,72
53. İş toplantılarında gerekirse içki içerim.	0,90
55. Karar verirken işin manevi yönünü de düşünürüm.	0,72
52. Kürtaj, bir bayanın istediğinde yapabileceği bir tercihtir.	0,80
50. Resmi nikah evlilik için yeterlidir.	0,74
Faktör : 4 Hedonizm-Egoizm (Alpha : 0,76)	Faktör Yükleri
28. Problemlerin çözümünde para yeterlidir.	0,66
31. İyi bir ev, araba ve güzel bir eş insanın en büyük mutluluk kaynağıdır.	0,79
29. Bir problemim olduğunda başkalarına danışmaktansa kendi kendime çözmeyi tercih ederim.	0,53
8. Kişi kendi hayatını hiçbir şeye ve kimseye aldırmandan yaşamalıdır.	0,84
Faktör : 5 Toplumsallık (Alpha : 0,70)	Faktör Yükleri
22. İnsan bir gruba dahil olunca değer kazanır.	0,53
21. İnsanın kendini bir grubun üyesi olarak görmesi ona güven verir.	0,75
Faktör : 6 Eyrensellik-Bilgelik (Alpha : 0,57)	Faktör Yükleri
3. Bilgiyi özümseyip yeni bilgiler üretmedikçe başarılı olmak imkansızdır.	0,47
45. Doğaya yönelik yapılan her müdahale doğrudan insan hayatına yapılan bir müdahaledir.	0,65
17. Hayatın önemli zevklerinden biri başkalarıyla dayanışma içinde olmaktır.	0,57
27. Başarılı insan kendisiyle barışık olan insandır.	0,57
24. Mutlu yaşamın temel şartı dürüst ve adil olmaktır.	0,40

33100. Değişim ve Mücadele

Yaşam değeri yönelimlerinden birincisi değişimcilik ve mücadeledir. İç tutarlılığı 0,88 gibi yüksek bir düzeyde olan bu yönelimin altında Tablo 19’da da görüldüğü gibi “Kişi her yenilik karşısında kendisini sürekli olarak yenilemelidir” ve “İçinde yaşanan toplumdaki yeni deneyimler, yenilikler ve farklılıklara karşı açık olmak zorundayız” içerikli dört madde toplanmıştır.

Yaşanılan değişim evreninde, değişimin hızı hem artış göstermekte hem de örgütlerin, toplulukların veya ülkelerin kültürlerinde derin etkiler oluşturmaktadır. Özellikle bilgi ve enformasyon teknolojilerindeki devrimler ve bilgi toplumuna geçiş, bireysel yaşama biçimini ve değerlerini hızla değiştirmektedir. Değişim, bu değerlerin “değişimi arzulayan bir hal” almasını sağlamakta, kültürel değişimin hızını teşvik etmekte ve desteklemektedir (ŞİMŞEK, 2003, s.333).

Değişim ve mücadele değeri, söz konusu akademisyenlerin davranışlarının önemli bir özelliği olarak belirginleşmektedir. Bu akademisyenler, gerçek başarılarının mevcut kurulu düzenin olduğu gibi devam ettirilmesine değil; aksine dünyadaki yenilikleri izleyerek bu yapıyı ona göre yeniden düzenleme ve değiştirmeye bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle değişimi talep etmektedirler ve akademik dünyada başarılı bir şekilde rekabet etmeleri için mücadeleyi bir yaşam biçimi olarak benimsemişlerdir.

Akademisyenlerin geldikleri toplumsal kesim (Tablo 10,12,13,14) itibariyle geleneksel değerleri benimsemiş olmaları, onların değişimi istemelerine engel teşkil etmemektedir. Çünkü geleneksellik başka bir deyişle muhafazakarlık, popüler anlamıyla tutuculuk olarak değil; siyaset bilimi literatüründe bir düşünce sili veya bir düşünce geleneği olarak ele alındığında, değişim ile geleneksellik arasında ters bir ilişkinin olmadığı dolayısıyla söz konusu akademisyenlerin değişimci bir anlayışı benimsedikleri ve bunu geleneksellikle bağdaştırdıkları söylenebilir.

33101. Konformistik

İkinci değer yönelimi ise konformistik olarak adlandırılmıştır ve iç tutarlılığı 0,84'dur. Tablo 19'da görüldüğü gibi "Kişi içinde yaşadığı ortama uymalıdır", "Davranış ve faaliyetlerin ölçüsü içinde yaşanılan toplumun genel bakışıdır" ve "Her ne olursa olsun toplumda var olan kurallara uymak gerekir" maddeleri bu yönelimin içinde değerlendirilmiştir.

Uyma davranışı (Conformity), kişinin hakim olan topluluğun ya da grubun kendisi ile ilgili olumlu beklentilerine uyum göstermesidir. Uyma davranışı, kişinin kendi görüşünü topluma hakim görüş doğrultusunda değiştirmesi olgusuna işaret etmektedir. Kişi ya da gruplar, başkaları tarafından kabul görme, onaylanma, onlardan gelecek olan cezalardan, red edilmelerden kaçınma arzusu ile hakim olan topluluğun görüşlerine uyum göstermektedir. Burada uyma davranışını motive eden durum, etkileme gücü olan grubu memnun etme arzusudur (TEVRÜZ ve diğerleri, 1999, s.232)

Analiz bulgularına göre akademisyenlerin ilişkiye yönelik bir davranış sergilediklerini söylemek mümkündür. İlişkiye yönelik davranış, kişinin astlarıyla çatışmamak, onların gözünde iyi insan olmak ve astlarıyla iyi geçinmek için, görevin gereklerini yerine getireceklerine (göreve dönük olacaklarına) ilişkiyi öne almalarını ifade etmektedir (SARGUT, 2001, s.172). Konformizm de, akademisyenlerin bir kısmının mevzuattan kaynaklanan veya mevcut yönetim yapısına yerleşmiş objektif olmayan bazı geleneksel uygulamalara muhatap olmamak için benimsemiş oldukları aşırı ihtiyatlılığın bir ürünü olarak görülebilir.

33102. Sekülerlik

Değer yönelimlerinden üçüncüsü ise sekülerliktir. İç tutarlılığı 0,82 olan bu faktörün altında Tablo 19'da görüldüğü gibi "kadının çalışmasına taraftarım", "iş toplantılarında gerekirse içki içerim", karar verirken işin manevi yönünü de düşünürüm" şeklindeki beş ifade toplanmıştır.

Modernleşmenin bir sonucu olarak dinin toplumsal yaşama olan etkisinin zayıflayacağı ve buna bağlı olarak da insan hayatında dünyevi ilgi ve önceliklerin ön plana geçeceği yönündeki sekülerleşme, öncelikle insanların inançlarına atıfta bulunur. Bir toplumun diğerinden daha seküler olduğundan bahsedildiğinde, o toplumda diğerinkine oranla daha az sayıda kişinin hayatının dini inançlardan etkilendiği kastedilmektedir. Bir sosyal süreç olarak sekülerleşme, geleneksel toplumdan sanayi toplumuna geçişe paralel olarak en kaba tanımı ile dünyevi diye tanımlayabileceğimiz modern dünya görüşünün dinsel öğretinin yerini almasını ifade etmektedir. Burada söz konusu olan, dinin gerilemesi değil toplumsal öneminin azalmasıdır. Dinin toplumsal öneminin azalması ise, onun toplumsal rol ile kurumların işleyişini ve bireysel inanç ve eylemlerin daha az etkilenmesini ifade etmektedir (KENNEDY, 2000, s.31).

Verilerin standart sapma ve ortalamalarının Grafik 4 üzerindeki gösteriminde de görüldüğü gibi akademisyenlerin en az paylaştıkları değer olarak görülmektedir. Zaten demografik verilerin analizinde akademisyenlerin geleneksel değerlerin hakim olduğu kırsal kesimlerden geldikleri görülmektedir. Dolayısıyla gerek sosyal ve gerekse akademik yaşamlarında söz konusu geleneksel değerlerden bağımsız hareket etmedikleri söylenebilir.

33103. Hedonizm- Egoizm

Dördüncü değer yönelimi ise Hedonizm-Egoizm'dir. Bu değer yönelimi altında toplanan ifadeler ise Tablo 19'da görüldüğü gibi "problemlerin çözümünde para yeterlidir", "iyi bir ev, araba ve güzel bir eş insanın en büyük mutluluk kaynağıdır" ve "bir problemim olduğunda başkalarına danışmaktansa kendi kendime çözmeyi tercih ederim", "kişi kendi hayatını hiçbir şeye ve kimseye aldırmadan yaşamalıdır" şeklinde sıralanmıştır. Bu değer yönelimini iç tutarlılığı ise 0,76'dır.

Hedonizmin sözlük anlamı, yaşamın anlamını hazda gören anlayış ya da ahlaki eylemin amacını hazda bulan ahlak öğretisidir (www10.brinkster.com). Hedonizm (hazcılık), kısa dönemli mutlulukların elde edilmesi ve mutsuzluklardan kaçınmasını ifade eden iyi bir yaşamı ifade etmektedir. Bu amaçlar ise sadece bireyin faydası için izlenmektedir. Burada birey başkalarını mutlu kılacak şeyin ne olduğunu hiçbir zaman bilmemektedir. Hedonizm, başkalarının mutluluk ve refahına bakmaksızın bireyin fiziksel ve ruhsal koşullarının

tatmin edilmesi üzerinde durmaktadır. Çünkü fiziksel sağlık, para ve psikiyatrik semptomlar mutluluk, acı ve faydanın belirleyicileri olarak görülmektedir (FROMM, 1993, s.203). Hedonizm, yaşamın zevkten ibaret olduğunu savunan yaşam görüşüdür ve hayatın esas gayesini zevk olarak kabul eden öğretiler; hazcılık zevke düşkünlük diye de bilinmektedir. Günümüzde sadece zenginliğin ve lüksün mutluluğu getireceği düşüncesi anlamında negatif bir anlam kazanmış sözcüktür (<http://sozluk.sourtimes.org/>).

Egoizm (Bencilik) ise, kavram olarak “bir insanın kendi çıkarı ve refahı ile ilgili olması” veya “her bireyin kendi ahlaki evreninin merkezinde olduğuna ve bu nedenle ahlaki bakımdan özerk bir varlık olarak hareket etmeye yetkili bulunduğu inanca” olarak tanımlanabilir (KAPU, 2001, s.250). Bencil bir insan yalnızca kendisiyle ilgilenir, her şey kendisinin olsun ister, vermekten hiçbir zevk duymaz, yalnızca almaktan hoşlanır. Başkalarının ihtiyacına ilgi duymaz, onların kişilik bütünlüğüne ve değerine saygı göstermez (FROMM, 1993, s.158).

Hedonizm ve egoizm araştırmaya dahil olan akademisyenlerin tutum ve davranışlarını etkileme bakımından belirleyici bir nitelik taşımayan, ancak sınırlı etkide bulunan bir değer olarak görülmektedir. Araştırmada da görüldüğü gibi kolektivist (toplumsal) değerler daha yüksek olarak görülmesi bu değerlerin neden sınırlı bir şekilde paylaşıldığını göstermektedir. Bu anlamda araştırmanın bulguları arasında önemli bir tutarlılık görülmektedir.

33104. Toplumsallık

Beşinci değer yönelimi ise toplumsallıktır. Bu değer yöneliminin iç tutarlılığı 0,70'dir. Toplumsallık değer yöneliminin altında toplana ifadeler ise Tablo 19'da görüldüğü gibi “insan bir gruba dahil olunca değer kazanır” ve “insanın kendini bir grubun üyesi olarak görmesi ona güven verir” şeklindedir.

Toplumsallık (cemaatçilik, kolektivizm), ortaklaşa paylaşılan bir yaşamdan doğan yakın bağların ve bazı idealistik duygulara ortaklaşa sahip olmanın belirginleştiği sadakati ifade eder (RAPHAEL, 1990, s.37). Toplumsalcı anlayışın beş önemli boyutunun olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; 1) bireyler bir zaman diliminde belirli sosyal ilişkilerin ördüğü yapılar içinde ve bir yerde durmaktadırlar. 2) Sosyalleşme zorunludur. Öyle ki, cemaat

ruhu, ben yönelimli bir anlayışı *biz yönelimli* anlayışa doğru dönüştüren bir süreci başlatmaktadır. Bu süreç dilin, değerlerin, inançların, geleneklerin, normların ve işbirliği duyarlılığını canlı tutan uygulamaların nesilden nesile aktarılmasını sağlamaktadır. 3) Günlük yaşam bir sosyal çatışmalar ve etkileşimler serisidir. Etkileşim yapısı aynı zamanda sosyal değişmelerin kaynağını oluşturmaktadır. 4) Bireyler, ahlaki değerlere sahip varlıklardır. İnsanın doğası gereği bazı davranışları araçsal ve ben merkezlidir. Ancak cemaat ruhu, böyle araçsal ve ben merkezli olan davranışların uzun vadede nihai hedefler haline gelmesini engellemektedir. Davranışların çoğu gönüllüdür ve biz ya da başkaları yönelimlidir. Dolayısıyla toplumsallık, insani etkileşimi araçsal olduğu kadar normatif olarak da görmektedir. 5) Sosyal hayatın deneyimleri güçlü bir kimlik (sosyal benlik) belirleme ve ölçme aracıdır. Sosyal benlik toplumdaki veya çeşitli sosyal gruplardaki bireyler tarafından gerçekleştirilen çeşitli rollerden oluşmaktadır. Benlik aynı zamanda kısmen sosyal kategoriler tarafından da tanımlanmaktadır (KAPU, 2001, s.247-248).

Kollektivist (ortaklaşa davranma) değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyütme için doğarlar. Bu bağlamda bireyler, kendilerini ailelerin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutarlar. Ben anlayışı değil, “biz” anlayışı hakimdir. Kimlik, sosyal sistem içinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır (BAKAN ve diğerleri, 2004, s.87). Schwartz’ın evrensel değerler kuramı üzerinde yaptığı araştırmalarda, kollektivist davranışa ilişkin değerleri muhafazakarlık ve ahenk olarak tanımlamaktadır. Muhafazakarlık ve ahenk aile güvenliği, toplumsal düzen, geleneklere saygı, ana babayı ve yaşlıları onurlandırma, güvenlik ve terbiye gibi değerleri içermektedir (SARGUT, 2001, s.192).

Ortaklaşa paylaşılan bir yaşamdan doğan yakın bağların ve bazı idealistik duygulara ortaklaşa sahip olmanın belirginleştirdiği sadakati ifade eden toplumsallık kavramının da söz konusu akademisyenler üzerinde belirgin bir etkisinin varlığından söz edilebilir. Özellikle kentlileşmenin düzeyi de dikkate alındığında akademisyenler arasında enformel, birincil ve yüzyüze ilişkilerin belirleyici olduğu sonucuna varılabilir. Bu özellik bilinçli bir tercihten ziyade; var olan bir durumun doğal sonucu olarak görülebilir.

33105. Evrensellik - Bilgelik

Yaşam değerleri yönelimlerinden sonuncusu ise evrensellik ve bilgeliktir. İç tutarlığı 0,57 oranındadır. Tablo 19’da da görüldüğü gibi “Bilgiyi özümseyip yeni bilgiler üretmedikçe başarılı olmak imkansızdır”, “Doğaya yapılan her müdahale doğrudan insan hayatına yapılan bir müdahaledir” gibi beş ifade bu değer yöneliminin altında toplanmıştır.

Bilgelik terimi, tarih boyunca çeşitli anlamlarda kullanılmıştır. Felsefenin ilk adı bilgelikti. Antikçağ Yunan felsefesinde bilgelik, akla uygun davranmaktır. Sokrates bu terimi kendini tanımak anlamında kullandı. Stoacılar’a göre ise bilgelik, doğaya uygun davranmaktır. Bilgelik bilgenin niteliği olduğuna göre aynı zamanda ahlaklılığı ve örnek insanlığı da içerir. Epikuros’a göre de bilgelik erdem yoluyla varılan yüksek bir sarsılmazlık durumudur, salt dinginlik ve aldırılmazlıktır (www.kurtuluscephesi.com/). Ayrıca bilgelik, insanın kendisini ve içinde bulunduğu doğayı tanıması ve anlamlandırmasıdır (<http://sozluk.sourtimes.org/>).

Bilgelikle ilgili en önemli kavramlar duygusal zeka (emotional intelligence), empati, kaizen ve sinerjidir. Empati, duyguları aklın süzgecinden geçirerek karşısındaki kimseyi anlamaya yönelmek becerisidir. Başka bir ifadeyle empati, bir kişinin, karşısındakini dinleyip anlaması için kendini onun yerine koyup durumu değerlendirmesidir ve insanların neler hissettiğini sezme, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmekle ilgilidir (GOLEMAN, 1998, s.394). Empati kuran kişide, karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışarak, onun iç dünyasını yine onun gözü ile görmek çabası vardır. Bu süreçte yargılama, yorumlama, genelleme ve suçlama yoktur. Başkalarının değer yargılarını, neler hissettiklerini ve temel paradigmasının ne olduğunu anlama gayreti vardır. Kendini başkasının yerine koyma, zayıf insanların değil, bilgeliğe yönelmiş güçlü kişilerin işidir (ÖZKAN, 2003, s.208).

Başkalarıyla birlikte yaşama anlayışı ve kabiliyeti olarak tanımlanan evrensellik ise, farklı yerlerdeki kişilerle uyumlu bir şekilde ilişki kurmayı da ifade etmektedir. Bütün insanlar tarafından paylaşılan keşfetme özelliğinin, insanların kendiliklerinden bir kozmopolit bir yapı içinde niçin ve nasıl organize olduğunu göstermede yeterli olduğunu söylemekte olan evrensellik ayrıca global politikalar için de bilimsel ve metafiziki bir

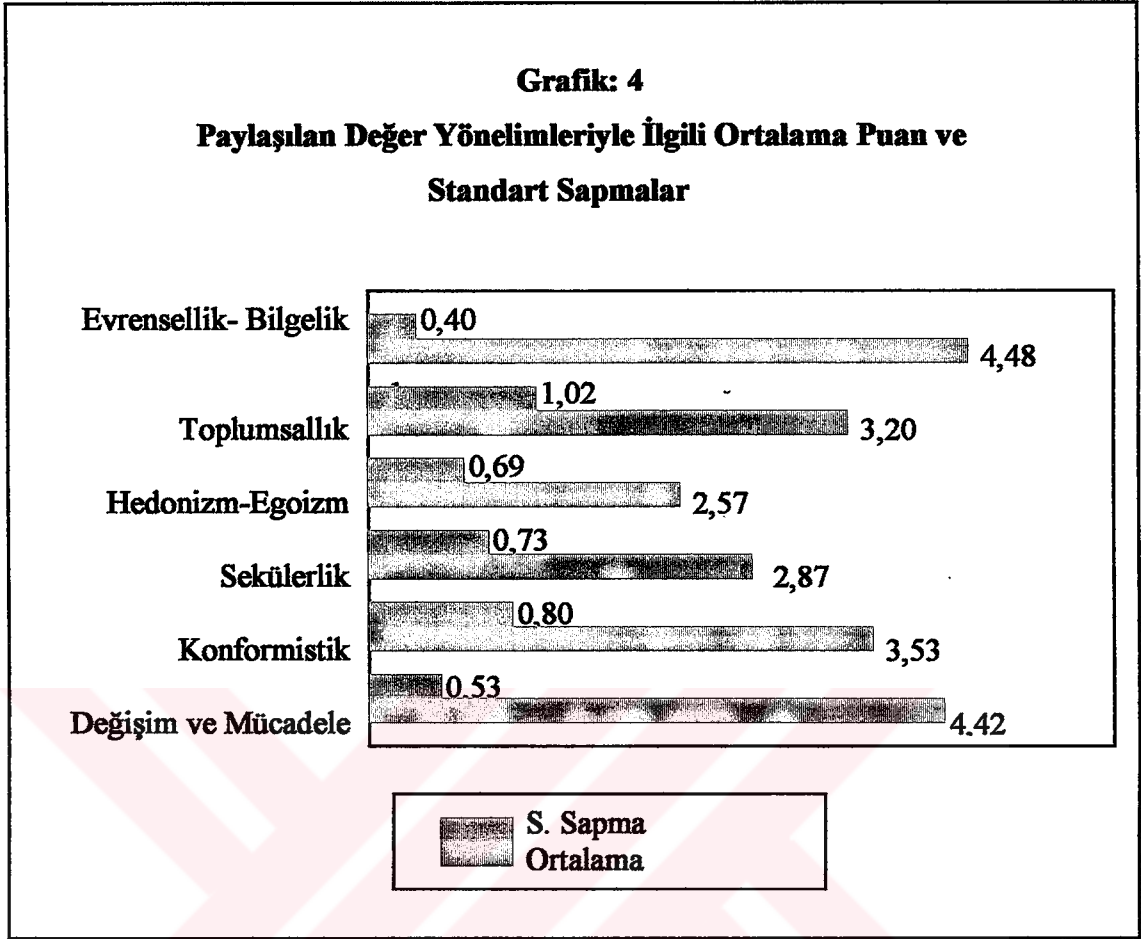
temel sağlamaktadır. Evrensellik, ortak bir amacı ortaya çıkaran ortak özelliklerin var olduğunu iddia etmektedir. İdeal insan, toplum biçiminin evrensel insan doğasına dayanarak belirleneceğini iddia etmektedir (KUCZYNSKI, 2000, s.41). Evrensellik, bütün insanları ve doğayı korumak, bilgiye ulaşmak, insanları anlamak ve hoşgörülü olmak ayrıca açık fikirli olmak, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, dünya barışı, dünya güzelliği, doğa ile bütünleşme ve çevreyi koruma ile ilgilidir (SCHWARTZ-SAVIG, 1995, s.95).

Araştırmaya dahil olan akademisyenlerin tutumlarını büyük ölçüde belirleyen Evrensellik-Bilgelik değeri, bu akademisyenlerin -gelmiş oldukları toplumsal ve coğrafi durum ilk bakışta aksini düşündürse de- oldukça dışa açık, evrensel değerleri önemseyen ve çağdaş bir üniversitenin ve akademisyenin gerektirdiği bilgi donanımı konusunda titiz ve istekli olduklarını göstermektedir. Daha yeni kurulmuş bir üniversitenin elemanları olmalarına rağmen, “Web of Science” Veri Tabanı araştırma sonuçlarına göre vakıf üniversiteleri dahil toplam 72 üniversite arasında öğretim üyesi başına düşen makale sayısı bakımından 6. sırada yer alması bunun önemli bir kanıtıdır (Cumhuriyet Gazetesi, 24.04.2004).

3311. Paylaşılan Değer Yönelimleriyle İlgili Ortalama Puan ve Standart

Sapmalar

Yaşam Değerleri analizinden çıkan Değişim ve Mücadele, Konformistik, Sekülerlik, Hedonizm-Egoizm, Toplumsallık ve Evrensellik-Bilgelik değer yönelimleriyle ilgili ortalama puan ve standart sapmaları Grafik 4’de gösterilmiştir.



Grafik 4 ilgili değer yönelimlerinin ortalama puan ve standart sapmalarını göstermektedir. Grafikte de görüldüğü gibi akademisyenlerin en çok paylaştığı değerler evrensellik - bilgelik değer yönelimidir. Bu değer yönelimini küçük bir farkla değişim ve mücadele izlemektedir. Buradan Kafkas Üniversitesi akademik personelinin yaşama ait değer sistemlerinde evrensel ve bilgece anlayışın ve değişim ve mücadeleye açıklığın üst sıralarda yer aldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu akademisyenlerin büyük oranda evrensel düşünen ve evrensel değerleri önemseyen, bilginin gerekliliğine inanan, bilgi teknolojilerinden yararlanan, değişimi isteyen ve değişime açık olan insanlar oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu değer yönelimlerine kıyasla konformistik ve toplumsallık değer yönelimlerinin daha orta düzeyde paylaşılan değerler olduğu görülmektedir. Topluma (gruba) uyum davranışının ve bir gruba dahil olmanın önem kazandığı bu değer yönelimleri de akademisyenler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Söz konusu akademisyenlerin kısmen

ortaklaşa davranıştan yana olan, ben değil biz anlayışının hakim olduğu ve ilişkiye yönelik uyum davranışı sergileyen insanlar oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Akademisyenlerce önemli görülmeyen ve en az paylaştıkları değer yönelimleri ise sırasıyla sekülerlik ve hedonizm-egoizm değer yönelimleridir. Söz konusu akademisyenlerin demografik özelliklerine baktığımızda (Tablo 10, 12, 13, 14) da paylaştıkları değerlerin bu şekilde sıralanması doğal karşılanmalıdır. Akademisyenlerin toplumcu bir anlayışı benimsemeleri ve buna bağlı olarak seküler bir anlayışı paylaşmamaları, buna karşılık geleneksel değerlere bağlılıkları geldikleri toplumsal kökenleriyle tutarlı bir durum olarak görülmektedir. Hedonizm-Egoizm değer yönelimine gelince; paraya önem vermenin ve kimseye aldırmadan kendi çıkarlarına göre hareket etmenin önem kazandığı bu değer yönelimleri de akademisyenler arasında önemli görülmemektedir.

3312. Paylaşılan Değer Yönelimleri Arasındaki Korelasyon

Yaşam Değerleri analizinden çıkan Değişim ve Mücadele, Konformistik, Sekülerlik, Hedonizm-Egoizm, Toplumsallık ve Evrensellik-Bilgelik değer yönelimleriyle ilgili arasındaki ilişki Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo: 20
Paylaşılan Değer Yönelimleri Arasındaki İlişki

		FAKTOR1	FAKTOR2	FAKTOR3	FAKTOR4	FAKTOR5	FAKTOR6
Değişim ve Mücadele	Pearson Correlation	1	,191	,209*	-,011	-,021	,219*
	Sig. (2-tailed)		,033	,020	,907	,817	,014
	N	124	124	124	124	124	124
Konformistik	Pearson Correlation	,191	1	-,014	-,027	,134	,102
	Sig. (2-tailed)	,033		,875	,762	,137	,259
	N	124	124	124	124	124	124
Sekülerlik	Pearson Correlation	,209*	-,014	1	,028	,002	,029
	Sig. (2-tailed)	,020	,875		,756	,979	,751
	N	124	124	124	124	124	124
Hedonizm	Pearson Correlation	-,011	-,027	,028	1	,084	-,011
	Sig. (2-tailed)	,907	,762	,756		,355	,900
	N	124	124	124	124	124	124
Toplumsallık	Pearson Correlation	-,021	,134	,002	,084	1	,031
	Sig. (2-tailed)	,817	,137	,979	,355		,733
	N	124	124	124	124	124	124
Evrensellik-Bilgelik	Pearson Correlation	,219*	,102	,029	-,011	,031	1
	Sig. (2-tailed)	,014	,259	,751	,900	,733	
	N	124	124	124	124	124	124

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Akademisyenlerin paylaştıkları değerler arasındaki korelasyon ilişkisi yukarıdaki Tablo 20’de görülmektedir. Özellikle Evrensellik-Bilgelik değerleri ile Değişim ve Mücadele değerleri arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da araştırmanın tutarlılığını göstermek açısından önemlidir. Aynı şekilde Seküler değeri ile Değişim ve Mücadele değeri arasında da önemli bir ilişki söz konusudur. Bu da söz konusu akademisyenlerin geleneksel değerlere bağlı olmaları onların tutum olarak tutucu olmadıklarını, aksine değişime açık olduklarını göstermektedir.

Akademisyenlerin önemli bir kısmının yurtdışında akademik çalışmalarını yürütmüş olmaları da söz konusu değerleri büyük ölçüde paylaşmalarında önemli bir katkı yapmış olabilir. Bu durum araştırmanın tutarlılığı açısından önemli bir bulgudur.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Yönetim anlayış ve uygulamalarındaki bu gelişmeler, insana yönelmenin gerekliliğini ortaya koymuştur. Böylece insan başarıya ulaşmanın odağına yerleşmiş ve insanın his, davranış kalıpları ve değer yargılarının bilinmesi örgütlerin başarıya ulaşmasında hayati rol oynamıştır.

Her insan hayatı boyunca öğrendiği potansiyel davranış, his ve düşünme kalıplarını kendisiyle taşır. Bu öğrenilen davranış, his ve düşünme kalıplarının çoğu çocukluk yıllarında kazanılır. Çünkü kişinin öğrenme ve özümseme için en hassas olduğu yıllar çocukluk yıllarıdır. Belirli düşünce, his ve davranış kalıpları kişinin zihnine yerleştiğinde, kişi farklı bir şeyler öğreninceye kadar bunları unutmaz. Böyle zihni programlar için geleneksel bir terim kültürdür.

Kültür, bir toplumun yaşama biçimini sürdürmek, örgütlerini düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inançlar, değerler ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinmelerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir. Kültür paylaşılan anlamlar sistemidir ve bir toplum, grup veya örgüt üyeleri tarafından benimsenen (paylaşılan) değerler, inançlar, varsayımlardır. Kültür, neye dikkat edeceğimizi, nasıl davranacağımızı, neye değer vereceğimizi aşılır. Kültür toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür.

Kültürlerin özellikleri içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo – ekonomik, sosyo – kültürel koşullara bağlı olarak değişebilir. Ancak evrensel anlamda her kültürde bulunması gereken önemli ortak özellikler incelendiğinde kültür ‘öğrenilir, toplumun üyelerince paylaşılır, değişir, nesilden nesile aktarılır, bütünleştirici eğilime sahiptir, süperorganiktir, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir’.

Toplumlararası kültürel farklılaşmanın temelinde, kültür unsurları (öğeleri) denilen olgular vardır. Bu kültür unsurların her toplumdaki anlaşılma ve yorumlanma biçimi farklıdır. İnançlar, değerler, tutumlar, normlar, semboller, dil, teknoloji ve eğitim kültürün en önemli unsurlarını oluşturur.

Kültür bilim adamlarına tarafından çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Kültürün en önemli sınıflandırılması maddi kültür ve manevi kültür şeklinde olmaktadır. Maddi kültür, toplum üyeleri tarafından yaratılan elle tutulabilir, gözle görülebilir şeylerden meydana gelir. Maddi olmayan kültür ise toplum üyeleri tarafından yaratılan gözle görülemeyen ve elle tutulamayan dünya görüşleridir. İnsanın yarattığı bütün araçlar ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir.

Kültürlerin birbirine üstünlüğü veya hangi kültürün daha iyi olduğu incelendiğinde etnosentrizm ve relativizm gibi iki kavram karşımıza çıkmaktadır. Kişinin kendi kültürünü temel olarak alması ve diğer kültürleri kendi kültürü açısından değerlendirmesi kültürel etnosentrizmdir. Kültürel etnosentrizm bir kimsenin bağlı olduğu grubun değerlerini, hayat tarzını yani kültürünü diğer kültürlere nazaran ön plana çıkarması, üstün görmesi ve buna inanmasından kaynaklanır. Antropologların etnosentrizme karşı kullandıkları sav ise, her kültürün kendi terimleriyle ve kendi standartlarıyla kendini tanımlamasıyla oluşan ve her kültürün doğru ve yanlışlarının kendi içinde değerlendirilmesi üstüne kurulmuş olan düşünce biçimi kültürel relativizmdir. Kültürel görecelik (relativizm), genelde doğru ve iyi kavramlarının kültürden kültüre değişebileceği görüşünden kaynaklanır.

Kültürlerin anlaşılmasında hangi bakış açısından hareket edilmesi gerektiği incelendiğinde ise, etik ve emik yaklaşımları söz konusudur. Etik yaklaşım (dışarıdan bakış), söz konusu olduğunda kültüre dışsal bir noktadan bakış vardır. Etik bakış, sonuçların başka bir kültüre de aynı biçimde uygulanabileceğini varsayar. Oysa emik yaklaşım (içeriden bakış), kültürde yaşayanların bakış açısından ve kendi anlayışları çerçevesinde kültürü anlamaya çalışmaktır. Emik yaklaşım, örgüte kültürel yönden yaklaşımda da temel yöntemlerden biri olmaktadır. Yani kültürlerin kendi içerisinde çalışma yapıldığında emik unsurlar üzerine yoğunlaşılır; kültürler mukayese edildiğinde ise etik kültürel unsurlar ile çalışma yapmak gerekir.

Kültür, davranışları, tutumları ve bir bütün olarak çalışanların etkinliğini etkileyen örgütsel yaşamın bir parçasıdır. Örgüt üyeleri arasında güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler sistemi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü bireysel davranış, teşvik, karar, algı, öğrenme, hatırlama, hayal etme ve kişilik özellikleri ile her bireyin kendi dünyasını oluşturan benzeri faktörleri kapsar. Yani örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılan yaşam değerleridir.

Örgüt kültürü, 1980'li yıllardan itibaren yönetim bilimi ve örgütsel davranış biliminin en gözde inceleme konularından biri olmuştur. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin karar verme, örgütün çevresini yönetme ve algılama, *bilgiyi kullanma* ve eyleme dönüştürme biçimini kontrol eder. Bu nedenle kültür, örgütün rekabet pozisyonunu etkiler. Örgütün geçmişte bir organizma ya da bir makine olarak düşünülmesine bağlı olarak yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri, kültürler gibi yeni mecaz (metaphor) ve yaklaşımların (paradigma) geliştirilmesi kültürün önemini artırmıştır.

Güçlü kültüre sahip örgütler üyelerini bir arada tutan değer ve normlar setine sahiptirler ve çalışanları örgütün hedeflerini başarmaya teşvik ederler. Güçlü kültürlerin özelliği örgütün çekirdek değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi ve yaygın olarak paylaşılmasıdır. Çekirdek değerleri kabul eden üye sayısı ne kadar çok ise ve bu değerlere ne kadar çok bağlılarsa, kültür o denli güçlüdür. Bu nedenle güçlü kültürler iş görenlerin davranışları üzerinde daha etkilidir.

Örgüt kültürünün özellikleri doğal olarak, kültürün özelliklerinden pek farklı değildir. Örgüt kültürünün en genel özelliklerini şöyle sıralanabilir. Örgüt kültürü öğrenilebilir, benimsenen değerlerden oluşur, grup üyeleri arasında paylaşılır, heterojendir, holografiktir. Ayrıca, örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını düzenleyen ve yöneten bir kontrol sistemidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.

Örgüte yeni katılan üyelerin örgüt değer ve normlarını öğrenmesini ve görevlerini verimli bir şekilde icra edebilmesi için gerekli çalışma davranışlarını kazanmasını sağlayan süreç örgütsel sosyalleşme olarak isimlendirilir. Çoğu örgütün yeni üyelerin kök değerleri (ropes) yani örgütün değer, norm ve kültürünü öğrenmesine yardımcı olacak bazı farklı

sosyalleşme programları vardır. Böylece örgütsel sosyalleşme programları vasıtasıyla örgütün kurucuları ve tepe yöneticileri örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendiren kültürel norm ve değerleri çalışanlara aktarabilir.

Örgüt kültürünün simgeleyen, doğrudan görülemeyen fakat örgütün her tarafında kendini hissettiren öğeleri varsayımlar, değerler ve inançlardır. Örgüt kültürü, bu öğelerin yerine artifaktlar (mevcut usuller) vasıtasıyla dolaylı olarak anlaşılabilir. Örgüt kültürünü anlamak, çoğu artifaktların ne anlama geldiğini ve artifaktların önemini bilmeyi gerektir. Örgüt kültürünü doğru bir şekilde yorumlayabilmek için belli başlı artifaktlar olarak, *örgüt hikayeleri ve efsaneler; ritüeller ve seremoniler; dil; fiziksel yapı ve semboller* ve bunların dışında *kahramanlar ve sloganlar* kullanılmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerlerdir. Öyle ki paylaşılan değerler, işletmenin örgüt kültürü olarak da adlandırılabilir. İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, ışık tutan ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmede paylaşılan değerler (örgüt kültürü) olarak kabul edilir.

Paylaşılan değerler, örgüt kültürünün özünü (core) yansıtır, temsil ederler. Değerler, bir kişinin gençlik çağlarında özellikle ailesinden, çevresinden, komşusundan ve sonra da okulundan kazanılır. Çocuk 10 yaşına gelene kadar temel değerlerin çoğu kısmının zihninde programlanmıştır. Örgüt kültürünü tam olarak tanımlamak için görülebilir değerlerden daha derinlere gitmek gerekir. Çoğu araştırmacı ve yönetici için paylaşılan değerler örgüt kültürünün kalbini oluşturur.

Örgüt kültürü yüksek motivasyon ve sadakat sağlamaktadır. Örgüt kültürünün yönlendirici gücü ve örgütün merkezi değerlerine (vizyon) karşı duyulan sürekli sorumluluk, örgüt için harekete geçme ve onun değerlerini dışa doğru temsil etmek için çalışanlarda büyük bir istek/haz duygusu oluşturmaktadır. Fakat güçlü bir örgüt kültürü yeni yönelimleri bloke edebilmektedir. Güçlü örgüt kültürlerinin değişimi şüphelidir. Kimliklerini tehlike altında gördüklerinde değişimin her türünü red etmektedirler. Örgütlerin, içinde bulunulan bilgi ve teknoloji çağında değişime ayak uydurmak zorunda olmasına karşın, örgütün içerisinde bulunan insanlar kültürlerinin değişmesini istemezler.

Kültürel değişime giren örgütlerin dikkat etmesi gereken en önemli şey temel kök (root) değerlerini terk etmemeleri gerektiğidir.

Üniversiteler toplumun gereksinim duyduğu nitelikli işgücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama ve ülke sorunlarına çözüm yolları önerme ile yükümlü kurumlardır. Üniversitelerin var oluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Bunları en iyi şekilde yerine getirmek güçlü ve iyi bir örgüt kültürüne sahip olmakla gerçekleştirilebilir. Üniversitelerde örgüt kültürünün mevcut durumunun belirlenmesi ve bu durumun üniversite yöneticileri tarafından bilinmesi, insan unsuru ağırlıkta olan bu örgütler için önemli olabilmektedir.

Araştırma Kars Kafkas Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Üniversitelerin akademik bir örgüt olduğunu düşünerek, örgüt kültürü bağlamında Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli arasında paylaşılan değerleri ölçülmüştür. Üniversiteler akademik kariyere sahip kişileri içinde barındıran ve verdiği eğitim ile birçok kişinin akademik kariyer yapmasına olanak sağlayan organizasyonlardır. Bu nedenle Akademik Personelin günlük faaliyetlerinde hangi değerlerden hareket ettikleri ve onları motive eden yaşam değerlerinin ne olduğunu tespit etmek önem arz etmektedir. Böylece örgüt kültürünün en önemli unsuru olan değerlerin ortaya konması ile üniversitenin amaçları, amaçlara ulaşma yolları ve insan ilişkileri daha iyi anlaşılır hale gelerek, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanabilir. Bu da üniversitenin büyümesi, gelişmesi, etkinlik ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kafkas Üniversitesine bağlı ilgili birimlerdeki öğretim elemanlarına anketler dağıtılarak çalışma yapılmıştır. Anket akademisyenlerin demografik özelliklerini ve günlük faaliyetlerine yön veren, onları motive eden değerlerini belirlemeye yönelik soruları içermektedir.

Araştırma bulgularından birincisi akademisyenlerin büyük çoğunluğunun kırsal kesimden gelen bireylerden oluştuğudur. Akademisyenlerin kardeş sayısı, büyüme çağının geçtiği ortam, anne ve baba eğitim düzeyi incelendiğinde sonuçlar arasında bir tutarlılık görülmektedir. Söz konusu sonuçlar bize mevcut akademisyenlerin köken itibarıyla kırsal kesimlerden geldiklerini göstermektedir.

Bulgulardan bir diğeri ise Kafkas Üniversitesi Akademik Personelinin içinde buldukları toplumdaki bağımsız bir değer sistemi geliştirmedikleridir. Akademisyenlerin en çok katıldığı ifadeler olarak “yeni hedeflere doğru yönelmeye çabalayan insanları takdir ediyorum”, “bilgiyi özümseyip yeni bilgiler üretmedikçe başarılı olmak imkansızdır” vb. gibi ifadeler tespit edilmiştir. Akademisyenlerin en az katıldığı ifadeler olarak ise, “problemlerin çözümünde para yeterlidir”, “kişilerin kendilerini etkileyen karar alma süreçlerine katılmaları önemli değildir” vb. gibi ifadeler belirlenmiştir. Görüldüğü gibi, hem katılan hem katılmayan maddelerdeki görüşler toplum genelinde de aynı yönde katılan ve katılmayan görüşlere karşılık geldiği söylenebilir.

Akademisyenler arasında paylaşılan değerleri tespit etmek amacıyla anketteki ifadelerle verilen sonuçlar varimax rotasyonlu faktör analizine tabi tutulmuştur. Birbirleriyle anlamlı birliktelik gösteren ve belirli faktörlerin altında toplanan ifadeler neticesinde “Değişim ve Mücadele”, “Konformistik”, “Sekülerlik”, “Hedonizm-Egoizm” “Toplumsallık”, “Evrensellik-Bilgelik” olarak isimlendirilen 6 faktör elde edilmiştir.

Bu faktörler arasında akademisyenlerin en çok paylaştığı değerler *evrensellik - bilgelik* değer yönelimidir. Bu değer yönelimini küçük bir farkla değişim ve mücadele izlemektedir. Buradan Kafkas Üniversitesi akademik personelinin yaşama ait değer sistemlerinde “evrensel ve bilgece anlayışın” ve “değişim ve mücadeleye açıklığın” üst sıralarda yer aldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu akademisyenlerin büyük oranda evrensel düşünen ve evrensel değerleri önemseyen, bilginin gerekliliğine inanan, bilgi teknolojilerinden yararlanan, değişimi isteyen ve değişime açık olan insanlar oldukları sonucu araştırmanın bir diğer bulgusudur.

Evrensellik-Bilgelik ve Değişim ve Mücadele değer yönelimlerine kıyasla konformistik ve toplumsallık değer yönelimlerinin Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli arasında daha orta düzeyde paylaşılan değerler olduğu görülmektedir. Topluma (gruba) uyum davranışının ve bir gruba dahil olmanın önem kazandığı bu değer yönelimleri de akademisyenler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Söz konusu akademisyenlerin kısmen ortaklaşa davranıştan yana olan, ben değil biz anlayışının hakim olduğu ve ilişkiye yönelik uyum davranışı sergileyen insanlar oldukları sonucu da araştırmanın bulguları arasındadır.

Akademisyenlerce önemli görülmeyen ve en az paylaştıkları değer yönelimleri ise sırasıyla sekülerlik ve hedonizm-egoizm değer yönelimleridir. Söz konusu akademisyenlerin demografik özelliklerine baktığımızda (kardeş sayısı, yetişme çağına geçtiği ortam, anne ve baba eğitim düzeyi) da paylaştıkları değerlerin bu şekilde sıralanması doğal karşılanmalıdır. Akademisyenlerin toplumcu bir anlayışı benimsemeleri ve buna bağlı olarak seküler bir anlayışı paylaşmamaları, buna karşılık geleneksel değerlere bağlılıkları geldikleri toplumsal kökenleriyle tutarlı bir durum olarak görülmektedir. Hedonizm-Egoizm değer yönelimine gelince; paraya önem vermenin ve kimseye aldırmandan kendi çıkarlarına göre hareket etmenin önem kazandığı bu değer yönelimleri de akademisyenler arasında önemli görülemeyen bir bulgudur.

Akademisyenlerin paylaştıkları değerler arasındaki ilişki incelendiğinde özellikle Evrensellik-Bilgelik değerleri ile Değişim ve Mücadele değerleri arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da araştırmanın tutarlılığını göstermek açısından önemlidir. Aynı şekilde Seküler değeri ile Değişim ve Mücadele değeri arasında da önemli bir ilişki söz konusudur. Bu da söz konusu akademisyenlerin geleneksel değerlere bağlı olmaları onların tutum olarak muhafazakar olmadıklarını, aksine değişime açık ve değişimden yana olduklarını göstermektedir.

Akademisyenlerin önemli bir kısmının yurtdışında akademik çalışmalarını yürütmüş olmaları da söz konusu değerleri büyük ölçüde paylaşmalarında önemli bir katkı yapmış olabilir. Bu durum araştırmanın tutarlılığı açısından önemli bir bulgudur.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan bir diğeri ise ilgili akademisyenlerin ailelerinin ilk çocukları olmasıdır. Söz konusu akademisyenlerin çoğunluğu kardeşler arasında ilk sıradadır. Bu bulgu, öneri olarak, bundan sonraki örgüt kültürü ve örgüt üyeleri arasındaki paylaşılan değerlerle ilgili çalışmalarda dikkate alınması gereken bir bulgu olabilir.

Ayrıca araştırmanın tek bir üniversitede değil de bir veya birkaç üniversitenin (özellikle batıda bir üniversite olabilir) karşılaştırılması şeklinde olması durumunda, bu bulgular daha objektif bir karşılaştırılmaya ve yorumlanmaya imkan verecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

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

ARAS, Elif : **İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Tekstil Sektöründen Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, MÜ-SBE, İstanbul, 1995.

AYDIN, İ. Pehlivan : **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

BAKAN, İsmail.

BÜYÜKBEŞE, Tuba.

BEDESTENCİ, Çetin. : **Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

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

BUMİN, B. : **Örgüt Geliştirme**, AİİBA Yayınları Nr. 125, Ankara, 1979.

CALLAHAN, Robert.

FLEENOR C.Patrick.

KNUDSON Harry R. : **Understanding Organizational Behavior**, A Managerial Viewpoint, Bell&Howell Publishing Company, Ohio, 1986.

CAN, H : **Yönetim ve Organizasyon**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

COSER, A. Lewis.

GOSENBERG, Bernard. : **Sociological Theory**, Macmillan Publishing Co., Inc,
New York, 1976.

CÜCELOĞLU, Doğan : **Yeniden İnsan İnsana**, 31. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul,
2003.

ÇELİK, Vehbi : **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem AYayıncılık,
Ankara, 2002.

ÇETİN, Münevver Ö. : **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayıncılık,
Ankara, 2004.

ÇİFTÇİ, Orhan : **Sosyolojiye Giriş, Temel Kavramlar**, Akademi Kitabevi
Yayınları Nr.9, Trabzon, 1999.

DİNÇER, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta
Yayınları, İstanbul, 1998.

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

ERDOĞAN, İlhan : **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,
1994.

EREN, Erol : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları,
İstanbul, 2004.

EREN, Erol : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları,
İstanbul, 2002.

EROĞLU, Feyzullah : **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları Nr.598, İstanbul, 1998.

- FROMM, Erich : **Erdem ve Mutluluk**, Çev: Ayda YÖRÜKAN, İş Bankası Yayınları Nr.325, İstanbul, 1993.
- GEORGE, M. Jennifer.
JONES, Gareth. : **Organizational Behavior**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- GIBSON, James, L.
IVANCEVICH, John M.
DONNELLY, James H. : **Organizations Behavior Structure Prosses**, MCGraw- Hill, Boston, 2000.
- GOLEMAN, Daniel. : **İşbaşında Duygusal Zeka**, 2. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.
- GORDON, Judith R : **Organizational Behavior-a Diagnostic Approach**, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- GRIFFIN, Rick W.
MOORHEAD, Gregory. : **Organizarional Behavior**, Second Edition, Houghton Mifflin Co., USA, 1989.
- GÜNEY, Salih (Editör) : **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2001.
- GÜRGEN, Haluk : **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınevi, İstanbul, 1997.
- GÜVENÇ, Bozkurt : **İnsan ve Kültür**, 9.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002a.
- GÜVENÇ, Bozkurt : **Kültürün ABC'si**, 2.Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002b.
- GÜVENÇ, Bozkurt : **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.

HACKMAN, Craig R.

SILVA, A.

: **Gelecek 500, Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, Çev: Hüseyin KANBUR, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1987.

HERRIOT, Peter

: **Values, Attitudes and Behaviour Change**, Methuen&Co., New York, 1976.

HICKS, G. Herbert

: **Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman TEKOK ve diğerleri, Cilt I, 3.Baskı, Turhan Yayınları, Ankara, 1979.

HOFSTEDE, Geert

: **Cultures and Organizations-Software of Mind**, McGraw-Hill, London, 1991.

İPŞİROĞLU, Nazan

: **Çağdaş Kültürümüz, Olgular-Sorunlar**, ÇYDD Yayını Nr.2, İstanbul, 1991.

JONES, Gareth

: **Organizational Theory Text and Cases**, Texas A&M University, New York, 1998.

JONES, Gareth.R.

GEORGE, Jennifer M.

HILL, Charles, W.L.

: **Contemporaray Management**, Mc Graw-Hill, Boston, 2000.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem

: **Kültürel Psikoloji-Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, 2.Baskı, Evrim Yayınları, İstanbul, 2000.

KAPU, Hüsnü

: **Orta ve Güney Doğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci / Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri**, Basılmamış Doktora Tezi, MÜ-SBE, İstanbul, 2001.

- KATZ, Daniel.
- KAHN, R. : **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: Halil CAN ve Yavuz BAYAR, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1977.
- KIRIM, Arman : **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 4.Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998.
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOZLU, Cem M. : **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık, İstanbul, 1986.
- LUTHANS, Fred : **Organizational Behavior**, Mcgraw- Hill Inc, Seventh Edition, New York, 1995.
- MACIONIS, John. J.
- PLUMMER, Ken. : **Sociology a Global İntroduction**, Prentice Hall Inc., New York, 1997.
- MCSHANE, L. Steven.
- GLINOW Marry Ann V. : **Organizational Behavior Emerging Realities for the Workplace Revolution**, Second edition, McGraw-Hill, New York, 2003.
- MOLES, Abraham A : **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, Çev: Nuri BİLGİN, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları Nr.21, İzmir, 1983.
- MORGAN, Gareth : **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998.
- OKAY, Ayla : **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003.
- OKAY, M. Orhan : **Kültür ve Edebiyatımızdan**, Akçağ Yayınları, Ankara, 1991.
- ÖZDEMİR, Servet : **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem Yayınları, Ankara, 1997.

ÖZKALP, Enver : **Sosyolojiye Giriş**, 10.Baskı, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Nr.140, Eskişehir, 2000.

ÖZKALP, Enver.

SABUNCUOĞLU, Z. : **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Nr.116, Eskişehir, 1988.

ÖZKAN, Zülfikar : **Bilgelige Yöneliş, Kişisel Gelişimin Dinamikleri**, 3. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

REITZ, Joseph H. : **Behavior in Organization**, Third Edition, Irwin Inc., Illinois, 1987.

ROBBINS, Stephen P. : **Örgütsel Davranış**, Çev. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.

SABUNCUOĞLU, Z. : **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 5.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001.

SARGUT, Selami : **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001.

SCHEIN, H.Edgar : **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

SCHERMERHORN, J.

CHAPPELE, S. David : **Introducing...Management**, John Wiley&Inc, New York, 2000.

SCHERMERHORN, J.

HUNT, James G.

OSBORN, N. Richard. : **High Performance Organizational Cultures**, John Wiley & Sons Inc, New York, 2000.

SCHERMERHORN, J.

HUNT, James G.

OSBORN, N. Richard. : **Basic Organizational Behavior**, Second Edition, John Wiley & Sons Inc, New York, 1998,

ŞİMŞEK, Şerif,

AKGEMİCİ, Tahir,

ÇELİK, Adnan. : **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3.Baskı, Adım Yayınları, Konya, 2003.

ŞİŞMAN, Mehmet : **Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Nr.732, Eskişehir, 1994.

ŞİŞMAN, Mehmet : **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

TERZİ, Ali Rıza : **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

TEVRÜZ, Suna.

ARTAN, İnci.

BOZKURT, Tülay. : **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

THORNILL, Adrian

LEWIS, Phile. : **Managing Change**, Prentice Hall, New York, 2000.

TRIANDIS, C. Harry : **Culture and Social Behavior**, McGraw-Hill Inc., New York, 1994.

TROMPENAARS, F. : **Riding The Waves Of Culture, Understanding Diversity in Global Business**, IRWIN Professional Publishing, New York, 1994.

UNUTKAN, Göksel A. : **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Yayınları, İstanbul, 1995.

ÜLGEN, Hayri.

MİRZE , S.Kadri. : **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

ÜNALAN, Şükrü. : **Dil ve Kültür**, 3.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

WILLIAMS, Raymond : **Kültür**, Çev: Suavi AYDIN, İmge Yayınları, Ankara, 1993.

YÜKSEL, Öznur : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2000.

b. Makale ve Bildiriler

ÇAĞLAR, İrfan : "Yönetim ve Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", **GÜİİBF Dergisi**, 2001, ss. 125-148.

DENISON, Daniel R. : "Organizational Culture, Can It Be A Key Lever For Driving", **Organizational Change**, (June 2000), pp.295-309.
[http:// www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com) (05.04.2004)

ERDEM, Ferda.

ŞATIR,Çiğdem. : "Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi", **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, ss.25-36.

GENÇ, Nurullah

: "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: X, S. 1-2, 1993, ss.299-303.

KARCIOĞLU, Fatih : "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: XV, S.1-2, (Mart 2001), ss.265-283.

KARCIOĞLU, Fatih.

YAKUPOĞULLARI, C. : "Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt.14, Sayı.1 (Haziran 2000), ss.245-270.

KENNEDY, Emmet : "The Tangled History of Secularism", **Modern Age**, Kış 2000, 42(1), s.131.

KUCZYNSKI, Janusz : "Practical Universalizm:...", **Dialogue & Universalizm**, 2000, 9(1), ss.41-43.

MCMURRAY, Adela J. : " The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Culture", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol. 3, Nr.1/2,(Sep:2003), pp.1., <http://gateway.proquest.com> (25.08.2003)

NİŞANCI, Nuray Özcan. : "Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi", **İktisat Fakültesi Mecmuası**, 1996/B-3, C-1-4, İstanbul, ss.655-684.

ÖRÜCÜ, Edip.

AYHAN, Nuray : "Örgüt kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:2001, Sayı:2, ss.87-105.

ÖZBAŞAR, A.Sera : "Kurum Kültürü Kördüğümü Bir Türk Konaklama Zincirinin Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi Deneyimleri", **10.Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 23-25 Mayıs, 2002, ss.288-289.

POSNER, Barry Z.

KOUZES, James M.

SCHMIDT, Warren H. : "Shared Values Make A Difference, An Empirical Test of Corporate Culture", **Human Resource Management**, Vol. 24, Nr.3 (Fall 1985), pp. 293-309.

PRATT, John R. : "Organizational culture and you", **Home Health Care Management&Practice**, Vol. 10, Nr. 5 (Aug 1998), pp.55., <http://gateway.proquest.com> (23.09.2003)

RAPHAEL, David D. : "Problems of Political Philosophy", **Humanities Press International**, Hong Hong, 1990.

SCHEIN, Edgar H. : "Coming to A New Awareness of Organizational Culture", **Solan Management Review**, Vol. 25, Nr. 000002 (Winter 1984), pp. 3., <http://gateway.proquest.com> (14.10.2003)

SCHNEIDER, William E.: "Why Good Management Ideas, Fail: The Neglected Power of Organizational Culture", **Strategy&leadership**, Vol:28, Nr: 1 (Jan-Feb 2000), pp: 24., <http://gateway.proquest.com> (23.11.2003)

SCHWARTZ, Salom.

SAVIG, Lilach. : "Identifying Culture, Specifics In The Content And Structure of Values", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol.26, No.1 (January 1995), pp.92-116.

TOSUN, Kemal : "Kültür İle Yönetim Arasındaki İlişkiler", **Sevk ve İdare Dergisi**, S.39, (Kasım 1971), ss.9-15.

WILSON, Alan M. : "Understanding Organizational Culture And Implications for Corporate Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol:35, ıss: 3/4 (2001) pp.353., [http:// gateway.proquest.com](http://gateway.proquest.com) (01.12.2004)

c. Kanun, Tebliğ, Yönetmelik, Tüzük ve Diğerleri

Cumhuriyet Gazetesi, Bilim ve Teknik Eki, 24 Nisan 2004.

<http://www.yok.gov.tr>

<http://www10.brinkster.com/felsefeci/sozluk.html> (12.08.2004)

<http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=hedonizm> (12.08.2004)

<http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=bilgelik> (12.08.2004)

<http://www.kurtuluscephesi.com/sozluk/co170.html> (19.09.2004)

<http://www.anthropology-works.org/sosyal/alanaras/kayacik/K0105.pdf> (21.08.2004)

<http://www.kandiramyo.edu.tr/gzmr2002.html> (13.07.2004)

EKLER

EK 1 : YAŞAM DEĞERLERİ ANKETİ

AÇIKLAMA

Bu anket, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tezinin uygulama çalışmasıdır. Anketimiz, “**Örgüt Kültürü Bağlamında Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Yaşam Değerleri**”ni ölçmek için hazırlanmış bireyleri motive eden genel yaşam değerlerine yönelik ifadeleri içermektedir.

Anket formları üzerine isminizi yazmanıza gerek yoktur. Yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak olan bu anketteki sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Taner ACUNER
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Arş. Gör. Sebahattin YILDIZ
Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER ÖLÇEĞİ

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Yaşınız :

Medeni Haliniz : Evli Bekar Dul Boşanmış

Kaç Kardeşiniz :

Kardeşler Arasında Kaçınıcı Sıradasınız:

Büyüme Çağınız (18 yaşına kadar) çoğunlukla hangi ortamda geçti:

Köy Kasaba veya İlçe Merkezi Küçük Vilayet Büyük Kent

Annenizin Eğitim Durumu:

- | | | | |
|---|-------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Okur-yazar | <input type="checkbox"/> İlkokul | <input type="checkbox"/> Ortaokul | <input type="checkbox"/> Lise veya dengi |
| <input type="checkbox"/> Yüksek okul | <input type="checkbox"/> Üniversite | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans | <input type="checkbox"/> Doktora |
| <input type="checkbox"/> Okur-yazar değil | | | |

Babanızın Eğitim Durumu:

- | | | | |
|---|-------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Okur-yazar | <input type="checkbox"/> İlkokul | <input type="checkbox"/> Ortaokul | <input type="checkbox"/> Lise veya dengi |
| <input type="checkbox"/> Yüksek okul | <input type="checkbox"/> Üniversite | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans | <input type="checkbox"/> Doktora |
| <input type="checkbox"/> Okur-yazar değil | | | |

Akademik Unvanınız:

- | | | |
|--|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Prof. Dr. | <input type="checkbox"/> Doç. Dr. | <input type="checkbox"/> Yrd. Doç. Dr. |
| <input type="checkbox"/> Arş. Gör. Dr. | <input type="checkbox"/> Arş. Gör. | <input type="checkbox"/> Öğr. Gör. |
| <input type="checkbox"/> Okutman | <input type="checkbox"/> Uzman | |

İdari Göreviniz: Var Yok

Kurumumuzdaki Çalışma Süreniz (Yıl):

Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı, verilen alternatiflerden birini seçerek cevaplandırınız.

	Kesinlikle Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Pek Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Her konuda inisiyatif kullanmayı uygun bulurum.					
2. Bir yerde yönetici olmak, konusunda uzman olmaktan daha önemlidir.					
3. Bilgiyi özümseyip yeni bilgiler üretmedikçe başarılı olmak imkansızdır.					
4. Kendim için iyi sonuçlar doğurmayacağını bildiğim halde, doğru olduğuna inandığım şeyleri yaparım.					
5. İnsan belirli bir yaştan sonra artık bir şeyler öğrenemez.					
6. Kazancı az olsa bile sevilen bir işi yapmak çok önemlidir.					
7. Kişilerin kendilerini etkileyen karar alma süreçlerine katılmaları önemli değildir.					
8. Kişi kendi hayatını hiçbir şeye ve kimseye aldırmandan yaşmalıdır.					
9. İnsana toplumdaki statü ve saygınlığına bakılarak değer verilmelidir.					
10. Yeni hedeflere doğru yönelmeye çabalayan insanları takdir ediyorum.					
11. Rekabet olmadan ilerleme olmaz.					
12. Kişi her yenilik karşısında kendisini sürekli olarak yenilemelidir.					
13. Bir işte ilk gözettiğim şey candan çalışan bir iş arkadaşı grubudur.					
14. Kendi hayatımı nasıl değiştireceğime her zaman ben karar veririm.					
15. İçinde yaşanılan toplumdaki yeni deneyimler, yenilikler ve farklılıklara karşı açık olmak zorundayız.					
16. Yeni sorunlarla karşılaşmak ve onların üstesinden gelmek bana büyük haz verir.					
17. Hayatın önemli zevklerinden biri başkalarıyla dayanışma içinde olmaktır.					
18. Her ne olursa olsun toplumda var olan kurallara uymak gerekir.					
19. Kişi içinde yaşadığı ortama uymalıdır.					
20. Davranış ve faaliyetlerin ölçüsü, içinde yaşanılan toplumun genel bakışıdır.					
21. İnsanın kendini bir grubun üyesi olarak görmesi ona güven verir.					
22. İnsan bir gruba dahil olunca değer kazanır.					
23. Kişiler, başlarına gelen olaylar üzerinde az bir etkiye sahiptirler.					
24. Mutlu yaşamının temel şartı dürüst ve adil olmaktır.					
25. Kişi, toplumun çıkarlarını kendi çıkarları önüne almalıdır.					
26. Kişiler toplumun çıkarları için işbirliği yapmalıdır.					

	Kesinlikle Katılıyor	Büyük Öçtde Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Pek Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
27. Başarılı insan kendisiyle barışık olan insandır.					
28. Problemlerin çözümünde para yeterlidir.					
29. Bir problemim olduğunda başkalarına danışmaktansa kendi kendime çözmeyi tercih ederim.					
30. Fazla para sahibi olmak insana istediğı gibi davranma hakkı vermez.					
31. İyi bir ev, araba ve güzel bir eş insanın en büyük mutluluk kaynağıdır.					
32. Vatandaşı olduğum devletin başka devletlere yada insan topluluklarına nasıl baktığı benim için önemli değildir.					
33. Güvenilir bir hayat sürmek için doğaya hakim olmak şarttır.					
34. Otorite ve kurallar olmadan insanlar hayatlarını sürdüremezler.					
35. İnsanı heyecanlandıran yeni sorunlardan korkmamak gerekir.					
36. Kişiler toplumda var olan farklılıklara saygı göstermek zorundadır.					
37. Başarılı olmak için her yol denenebilir.					
38. Emek harcamadan para kazanmak doğru değildir.					
39. Elindekiyle yetinmeyen, gözü yüksekte hırslı kişileri sevmem.					
40. Kişiler toplum için fedakarlık yapmadıkça gerçek olgunluğa erişemezler.					
41. İnsanı hayata bağlayan en önemli neden gerçekleştirmek istediğı idealleridir.					
42. Bizzat kendimin yaptığı şeyler benim için daha anlamlıdır.					
43. Toplumun refah düzeyi düşük kesimlerine diğer kesimlerle aynı seviyeye gelene kadar yardım edilmelidir.					
44. Maaşı az olsa bile devlet memuru olmak büyük bir güvencedir.					
45. Doğaya yönelik yapılan her müdahale doğrudan insan hayatına yapılan bir müdahaledir.					
46. Bir şey yapmaya karar verirken, mutlaka başkalarının tecrübelerinden yararlanmak gerekir.					
47. Birden fazla kadınla aynı zamanda evli kalmak her zaman yanlıştır.					
48. Yaşlanan ana-baba kendi çocuklarıyla birlikte bir evde yaşamalıdır.					
49. Kızımın erkek arkadaşının olması beni rahatsız etmez.					
50. Resmi nikah evlilik için yeterlidir.					
51. Çok başarılı insanlar genellikle zayıf ahlak anlayışına sahiptirler.					
52. Kürtaj, bir bayanın istediğinde yapabileceğı bir tercihtir.					
53. İş toplantılarında gerekirse içki içerim.					
54. İnanç ve düşüncelerimi açıkça ifade etmem gerekir.					
55. Karar verirken işin manevi yönünü de düşünürüm.					
56. Kadının çalışmasına taraftarım.					

ÖZGEÇMİŞ

Sebahattin YILDIZ, 01.01.1979 tarihinde Trabzon'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi Trabzon'da bitirdi. 1997-1998 Eğitim-Öğretim yılında K.T.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2001 yılında lisans eğitimini bitirdi. Aynı yıl K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programına başladı. Halen bu programa kayıtlı bulunmaktadır.

YILDIZ, bekar olup İngilizce bilmektedir.

