

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER GELİŞİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (TRABZON İLİNDE KAMU SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Feyza TÜRKER

TEMMUZ - 2007

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER GELİŞİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (TRABZON İLİNDE KAMU SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ)**

Feyza TÜRKER

Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 25.06.2007

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 26.07.2007

Tezin Danışmanı : Doç. Dr. Taner ACUNER

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Kamil YAZICI

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Adem KALÇA

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

Temmuz - 2007

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Günümüzün ekonomik koşullarının erkekler kadar kadınların da çalışmasını zorunlu kıldığı, ancak sırf cinsiyetlerinden ötürü mesleklerinde ilerlemelerinde bir takım engellerle karşılaştıkları bilinen bir gerçektir. Erkeksi değerlerin egemen olduğu örgüt kültürleri de kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen en önemli faktörlerden bir tanesini oluşturmaktadır. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, Yüksek Lisans tezi olarak yapılan bu çalışma, “Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi”ni açıklamaktadır.

Bu araştırmanın, gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutması en büyük dileğimdir.

Çalışmalarım sırasındaki destek ve yol göstericiliğinden dolayı danışman hocam Sayın Doç. Dr. Taner ACUNER'e, öğrencilik yıllarımdan beri bize önderlik eden Sayın Prof. Dr. Kamil YAZICI'ya, konuya olan ilgisi ile çalışmama katkıda bulunan Sayın Yrd. Doç. Dr. Tülay İLHAN'a ve analizlerimde bana yardımcı olan Arş. Gör. Zuhal ÇİLİNGİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Ve son teşekkürüm, sevgi ve anlayışlarıyla beni hep destekleyen anneme, babama ve eşime.

01. İçindekiler

Sayfa Nr.

0. SUNUŞ	III
00. Önsöz	III
01. İçindekiler	IV
02. Özet	VII
03. Summary	VIII
04. Tablolar Listesi	IX
05. Şekiller Listesi	XI
06. Kısaltmalar Listesi	XII
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4-43
10. Kültürün Tanımı	4
11. Örgütlerde Kültürün Ortaya Çıkışı	7
12. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Açıklanması	8
120. Süreç Odaklı Yaklaşımlar	12
121. Sınıflandırma Yaklaşımları	12
13. Örgüt Kültürünün Oluşumu	14
14. Örgüt Kültürünün Önemi	15
15. Örgüt Kültürü Öğeleri	17
150. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	19
1500. Değerler	19
1501. Varsayımlar	21
1502. Normlar	21

1503. İnançlar	21
151. Kültürün İfade Biçimleri (Görünen Yüzü)	22
1510. Kahramanlar.....	22
1511. Törenler.....	22
1512. Ritüeller (Adetler).....	23
1513. Hikaye ve Efsaneler	23
1514. Semboller	23
1515. Dil	23
16. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması.....	24
160. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Sınıflaması.....	24
161. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	26
162. Graves'in Sınıflaması	29
163. Byars'ın Sınıflaması	30
164. Toyohiro Kono'nun Sınıflaması	32
165. Quinn ve McGrath'ın Sınıflaması	33
166. Cameron ve Quinn'in Sınıflaması	34
1660. Hiyerarşi Kültürü	36
1661. Piyasa Kültürü.....	38
1662. Klan Kültürü	39
1663. Adokrasi Kültürü	40

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARİYER GELİŞİMİ VE KADIN ÇALIŞANLAR.....	44-77
20. Çalışma Yaşamında Kadın.....	44
21. Kadının Kariyer Gelişimi.....	46
22. Örgütsel Kültürün Kadınların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi ve Camdan Tavan Kavramı (Glass Ceiling).....	49
23. Kadınların Üst Kademeye Gelememesinin Nedenleri.....	53
24. Cinsiyet, Örgüt Kültürü ve Cinsiyetçi Örgütler, Erkeksi Kültürler, Kadınsı ve Erkeksi Değerler Arasındaki İlişkiler	58
240. Kadınsı ve Erkeksi Değerler	58
241. Cinsiyet, Örgüt Kültürü ve Cinsiyetçi Örgütler.....	58

242. Erkeksi Kùltürler.....	64
25. Cinsiyet ve Yönetim	65
26. Kadınların Az Temsil Edilmesi	68
27. Kadınların Kariyer Gelişimini Engelleyen Faktörler.....	69
28. Türkiye'de Çalışma Yaşamında Kadınların Yoğunlukta Bulunduğu Sektörler ve Kariyer Gelişimlerinde Yaşadıkları Problemler.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KADINLARIN KARIYER GELİŞİMİ

ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRMASI	76-93
30. Araştırmanın Amacı.....	76
31. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	76
310. Araştırmanın Modeli.....	76
311. Araştırmanın Hipotezleri	76
32. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Örneklemi	77
33. Araştırmanın Metodu.....	77
34. Bulgular	78
340. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
341. Yönetici Özellikleri, Yönetim Tarzı ve Kariyer Gelişimi Ölçeklerine Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tabloları	79
35. Hipotezlerin Test Edilmesi	88
350. Birinci ve İkinci Hipotezlerin Test Edilmesi	88
351. Üçüncü Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi	91
352. Araştırma Hipotezlerinin Genel Bir Özeti	93

4. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 94-99

YARARLANILAN KAYNAKLAR

100-107

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

02. Özet

Bilgiye dayalı yönetim sistemlerindeki gelişmeler, kadının eğitim seviyesinin yükselmesi, hizmet sektöründeki gelişmeler ve sosyo-kültürel yapıdaki değişimler sonucu kadınlara yönelik rol algılamalarının değişmesi gibi nedenler kadının çalışma yaşamında aktif bir rol üstlenmeye başlamasını sağlamıştır. Fakat kadınlar çalışma hayatına giriş ve yükselmeye cinsiyetlerinden kaynaklanan birtakım ayırıcı uygulamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Kadınların çalışma yaşamında üst kademelere ilerlemesini engelleyen ya da destekleyen unsurlardan birini de örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanların paylaştıkları temel inanç, değer, varsayım ve normlardan oluşan bir sistemdir. Örgütsel kültür, çalışanları ortak değerler etrafında toplayarak örgütle bütünleşmesini sağlar ve onlara farklı bir kimlik sunar. Çalışma yaşamında erkeklerin çoğunlukta olması, örgüt kültürünün oluşmasında erkeklerin belirleyici bir faktör olmalarını sağlamıştır. Dahası örgüt kültürünün rekabetçilik, atılganlık ve bağımsızlık gibi erkeklere yakıştırılan özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Bu yüzden, aynı örgüt kültürü, benzer işleri yapan kadınlara ve erkeklere farklı gelişimi olanakları sunulması durumunu ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırma Trabzon'da faaliyette bulunan kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgüt kültürünü oluşturan yönetici özellikleri ve yönetim tarzı gibi faktörler ve demografik özellikler ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini tespit etmede anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, yönetici özellikleri, yönetim tarzı ile kariyer gelişimi arasındaki ilişki araştırılırken korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin kadınların kariyer gelişimi üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığının araştırılmasında ise varyans analizi ve t testinden yararlanılmıştır.

03. Summary

Causes such as change in the role perceptions for women as a result of the development in the knowledge based management systems, enhancement of the education level of women, advancement in the service sector and changes in the socio-cultural structure let women begin to undertake an active role in their work life. However, while entering work life and promoting they face discriminative treatment based on their gender.

Organization culture constitutes one of the elements preventing or supporting women in their work life to promote to higher positions. Organization culture is a system consists of basic principles, values, assumptions and norms shared by the employees in an organization. Organizational culture enables employees to unite with the organization by gathering them around the common values and offers them a different identity. The fact that men constitute the majority of the work force caused them to be a determinative factor in the formation of the organization culture. Moreover, it is known that the organization culture has the masculine characteristics such as competitiveness, enterprising and independence. Therefore, same organization culture offers different advancement opportunities to men and women doing similar jobs.

This study was carried out in the public institutions operating in Trabzon. It is aimed to determine whether there is any relationship between the factors forming organization culture such as manager's characteristics, management styles and demographic features and career development of women workers. Survey method is used to determine the effect of organization culture on the career development of women. To study the relationship between the manager characteristics, management style and career development, correlation analysis is applied when analyzing the data obtained from this survey. Furthermore, in studying whether demographic features cause any difference on career development of women or not variance analysis and t test are used.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Örgüt Kültürü Tanımları	9
2	Kadın İşgörenlerin Temel Sorunları	75
3	Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
4	İşyerimde Yöneticiler Yapılan İş Sürekli Kontrol Ederler Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	79
5	Yöneticilerim Yeniliklere Kapalıdır Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	79
6	İşyerimde Yöneticiler Çalışanlarla İlişkilerinde Otoriteyi Severler Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	80
7	Yöneticilerim Çalışanlar Arasındaki Koordinasyonu Sağlamada Başarılıdır Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	80
8	Kurumumda Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Resmiyete Dayalıdır Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	81
9	İşyerimde Karar Alma Süreçlerinde Astların Fikirleri Alınmaz Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	81
10	Çalıştığım Kurum Yenilikleri Çok Yakından Takip Etmez Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	82
11	Çalıştığım Kurumda Yapılacak Her İş Önceden Belirlenir Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	82
12	Çalıştığım Kurumda Yükselme ve Terfilerde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	83
13	Çalıştığım Kurum Terfi ve Yükselmelerde Çalışanların Performansını Dikkate Alır Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	83
14	Çalıştığım Kurumda Yazılı Kurallara Çok Önem Verilir Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	84
15	Çalıştığım Kurumda Hiyerarşik Kurallar Vardır Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	84
16	İşyerimde Kadın Çalışanların İşle İlgili Göstermiş Oldukları Çabalar Gerektiği Gibi Ödüllendirilir Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	85

17	Çalıştığım Kurumda Kadınlar Gerekli Performansları Gösterdikleri Takdirde Üst Kademelere Terfi Edebilir Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	86
18	Çalıştığım Kurumda Kariyer Gelişim İçin Yeterli İmkanlar Vardır Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	86
19	Çalıştığım Kurum Kadın Çalışanlarının Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirmelerine Yardımcı Olur Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	87
20	Kurumum Kadın Çalışanlarının Kişisel Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarını Karşılamada Başarılıdır Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	87
21	Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu.....	89
22	Demografik Faktörler ile Kariyer Gelişimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata.....	91
23	Demografik Faktörlerden Yaşın, Eğitim Durumunun ve Çalışma Süresinin Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisini Araştıran Varyans Analizi Tablosu.....	92
24	Demografik Faktörlerden Medeni Durumun Kariyer Gelişimi ile İlişisini Araştıran T Testi Sonuçları.....	92
25	Test Edilen Hipotezlerin Genel Bir Özeti.....	93

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kültür Düzeyleri	18
2	Çevre ve Stratejik Kararlar İle İlgili Kurum Kültürü.....	27
3	Örgütsel Kültür Ölçeği.....	31
4	Rekabetçi Değerler Yapısı	35
5	Araştırmanın Modeli.....	77

06. Kısaltmalar Listesi

- AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
Çev. : Çeviren
vb : ve benzeri
yy : Yüzyıl

GİRİŞ

Toplum, kültür ve örgüt ayrılmaz bir şekilde karşılıklı olarak birbirlerine bağlı kavramlardır. Kültür, bir örgütün içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir. İçinde insanın olduğu sistemlerin, kültürden soyutlanarak düşünölmeleri mümkün değildir. Çünkü insanlar içinde yetiştikleri toplumun kültürlerinin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri oluşturdukları sistemlere de taşımaktadırlar. Böylece insanların kültürel yansımalarının bileşimiyle örgüte ait kültürler ortaya çıkmaktadır. Kültürler ise örgütlerin tanıtıcı kimliği rolünü üstlenerek, toplum tarafından tanınmasını sağlamaktadır.

Toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemler olarak örgütler, içinde buldukları çevre ile sürekli bir alış-veriş içindedirler. Başka bir ifadeyle örgütler toplumdan girdi sağlayan, bu girdileri çıktı haline dönüştürerek topluma hizmet veren açık sistemlerdir. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için yapmış oldukları faaliyetler çerçevesinde kendi kültürlerini de meydana getirirler. Örgüt kültürü; örgütlere rekabet avantajı kazanmalarında, örgütün amaçlarının, stratejilerinin, politikalarının oluşmasında ve de uygulanmasında anahtar rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan örgütler için giderek daha da önemli bir hale gelmektedir. İşletmeler, rekabetin çok yoğun olduğu ve değişimin sürekli olduğu piyasada varlıklarını devam ettirebilmek için rakiplerine karşı bir rekabet avantajına sahip olmak zorundadırlar. Son yıllarda organizasyon yapısı üzerinde yapılan çalışmalarda işletmeleri başarılı kılan faktörler arasında her işletmenin sahip olduğu o işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılmış değerlerin, kısacası kültürün önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir.

Bilindiği gibi işletmenin başarısı büyük ölçüde çalışanların işletme amaçları doğrultusunda bütünleşmelerine bağlıdır. Bu bütünleşmeyi işletme kültüründen bağımsız

olarak düşünmek imkansızdır. Bir işletmenin sahip olduğu kültür, işletme içerisinde çalışanların davranışlarını, iş yapış biçimlerini ve alışkanlıklarını etkilemektedir.

Örgütlerde kariyer geliştirme de örgütün kültürel özelliklerinin etkisi sonucu ortaya çıkmaktadır. Cinsiyete dayalı kariyer gelişimi örgütsel sistem içinde bulunan ve örgüt kültürüne yansıyan unsurlardır. Buna bağlı olarak, erkek egemen örgütlerin varlığı, kadınların çalışma yaşamı içindeki görev ve statüsünü belirlemektedir. Bu bağlamda, birçok iş için kadınsı ya da erkeksi tanımlamaların yapılması işverenlerin çalışanların kariyerlerinin değerlendirilmesinde cinsiyeti temel aldığı görülmektedir.

Örgütlerde kadın ve erkek arasındaki eşitsizliğin yaratılması toplum içindeki değerlere dayanmaktadır. Kültürel yapıdaki değerler örgüt yapısında belirleyici olmakta ve örgütler kadın ve erkek egemenliğine dayanan nitelikler kazanmaktadır. Cinsiyete dayalı örgüt yapılarında kadın ve erkeğin rolleri belirlenmiş olsa da zamanla bu rollerin yapılarında değişimler görülebilmektedir. Buna bağlı olarak da örgütsel kültür erkeksilik ya da kadınsılık değerlerine dayandırılmaktadır. Örgüt içindeki kariyer gelişimi de bu tanımlama ile belirlenmektedir.

Genellikle geleneksel örgüt yapılarının erkek egemenliğine dayandığı görülmekle birlikte, örgütler zaman içinde değişim göstererek kadının varlığını kabul ediyor olsa dahi erkeksilik değerleri kültür içerisinde varlığını korumayı sürdürmektedir.

Çalışma yaşamında kadınların sayısının artmış olmasına rağmen erkek egemen sistemlerin varlığı nedeniyle kadınlar daha çok orta veya alt kademe pozisyonlarda kalmakta ve daha yüksek pozisyonlara gelememektedirler. Buna sebep olarak da, kadınların bu tür görevler için yeterli bilgi ve enerjiyi gösteremedikleri ileri sürülmektedir. Fakat kamu sektörü kadınların en fazla yoğunlukta bulunduğu sektördür ve bu sektörde kadınlar özel sektöre göre nispeten daha az bir cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşılırlar.

Bu açıklamalardan hareketle, çalışmanın birinci bölümünde, kültür ve örgüt kültürü tanımları, örgüt kültürünün oluşması, önemi, öğeleri, sınıflandırılması ile ilgili literatürdeki bilgilere yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kadının çalışma yaşamındaki yeri, örgütsel kültürün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisi ve camdan tavan kavramı (glass ceiling), kadınların üst kademeye gelememesinin nedenleri, cinsiyet, örgüt kültürü ve cinsiyetçi örgütler, erkeksi kültürler, kadınsı ve erkeksi değerler arasındaki ilişkiler, cinsiyet ve yönetim, kadınların az temsil edilmesi, kadınların kariyer gelişimini engelleyen faktörler ve son olarak da Türkiye’de çalışma yaşamında kadınların yoğunlukta bulunduğu sektörler ve karşılaştıkları problemlere ilişkin konular üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise, örgüt kültürünü oluşturan yönetici özellikleri ve yönetim tarzı faktörleri ile demografik özelliklerin kamu kurumunda çalışan kadınların kariyer gelişiminde etkili olduğuna ilişkin bir araştırmaya yer verilmiş olup, konuya ilişkin hipotezler test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

10. Kültürün Tanımı

Kültür terimi antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin birçok alanında kullanılır. Bu yüzden farklı alanlarda, farklı anlamlara sahiptir. Değişik alanlarda öne sürülen kültür kavramının karşılaştırmalı incelemelerinden sonra yazarlar, kültürle ilgili farklı açıklamalar yapmışlardır (GROESCHL-DOHERTY, 2000, s.13).

Toplumları, özellikle de geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen bir sosyal bilim dalı olan sosyal (kültürel) antropolojide kültürle ilgili çok çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar kültür kavramına farklı açılardan yaklaşmakta ve farklı kültür tanımları yapmaktadır (ŞİŞMAN, 2002, s.1). Antropolojide kültür, tarihi boyunca geliştirdiği gelenek ve rituelleri açıklamak için kullanılır (WITTE-MUIJEN, 1999, s.586).

Konuyu ele alan kimi araştırmacıların da belirttikleri gibi kültür, tıpkı “demokrasi” gibi her seferinde örneklerle açıklanması gereken bir kavram niteliği taşımaktadır. Kültürü ilk kez bilimsel bir temele dayandırmak isteyen antropolog E.B. Taylor bunu uygarlıkla eşanlamlı kullanmış, ilkel kültürlerden başlayarak mitoloji, felsefe, din, dil, sanat ve geleneklerin gelişmelerini incelediği eserinde çok yankı uyandıran şu tanımı yapmıştır: “Kültür ya da uygarlık, insanın bir toplumun üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve göreneklerle her türlü beceri ve alışkanlıklarını içeren karmaşık bir bütündür” (TURAN, 1994, s.12).

Keesing (1974) kültürün soyut yönü olduğunu, bu yönüyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranma süreçlerini etkilediğini belirtir. Birey, kültürden edindiği bilgiyi ve görüşü, içinde bulunduğu toplumsal durumun koşullarına uygun olarak ifade eder.

Örneğin, “yaşlı kişilere saygı gösterilmelidir” anlayışı, farklı durumlarda el öpme, otobüste kalkıp yerini verme, “sen” kelimesi yerine, “siz” kelimesini kullanma biçiminde kendini gösterebilir. Bu nedenle, aynı kültürden olduklarından dolayı temel dünya görüşleri benzer olan kişiler, değişik koşullarda, birbirlerinden farklı davranış gösterirler. Bu açıdan Keesing’e göre kültür, birbirleriyle ilişkili bir bilgi düzeni, kendi içinde tutarlı bir dünya anlayışıdır. Kültür denen bu bilgi düzeni, kişinin iç dünyasını yapılaştırır, onun gerçeğini oluşturur (CÜCELOĞLU, 2005, s.244).

Kültür kelimesinin çeşitli anlamları vardır. Aslında Latince’de “toprağı işleme” anlamına gelen bu tabir, sonraları Batı Avrupa dillerinde kazandığı “yüksek umumi bilgi” manası ile Türkçe’ye de girmiştir. Kültür sözü biraz daha hususileştirilerek; ibtidai kültür, ileri kültür, beşeri kültür, teknik kültür, yerleşik kültür, aşiret kültürü, kültür kavimleri gibi tabirlerle de kullanılmaktadır. Fakat bu deyimlerle de kültürün manası, gereği kadar açık değildir. Başta sosyologlar ve psikologlar olmak üzere, özellikle de kültür tarihçilerince “kültür” kelimesinin bilimsel yönden ifade ettiği kavram değişik şekillerde belirlenmeye çalışılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir (KAFESOĞLU, 1997,s. 15);

R. Thurnwald’a göre kültür, bir toplulukta örf ve adetlerden, davranış tarzlarından, teşkilat ve tesislerden kurulu ahenkli bir bütündür.

A. K. Kohen’e göre, umumi olarak inançlar, değer hükümleri, örf ve adetler, zevkler, kısaca insan tarafından yapılmış ve yaratılmış her şeydir.

B. Malinowski kültürü, insan gereksinimlerinin karşılanması için doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak çalışan araç ve gereçler ile gelenek ve görenekler ve bedensel veya düşünceyle ilişkili alışkanlıkların tümü olarak ifade eder (TURAN, 1994, s.13).

R. Linton ise kültürü bir toplumun tüm hayat biçimi olarak tanımlar (TURAN, 1994, s.13).

Görüldüğü üzere bu tanımlamalarda dikkat çeken ortak noktalardan biri, kültürün daha ziyade her topluluğun kendine özgü yaşayış ve davranış tarzı olmasıdır. Kültürün bu anlamı Ziya Gökalp tarafından yapılan tanımlamada daha açık olarak

belirtilmektedir.”Kültür(hars), bir milletin dini, ahlaki, hukuki, muakalevi, bedii, lisani, iktisadi, fenni hayatlarının ahenkli mecmuasıdır” (KAFESOĞLU, 1997, s.16).

Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumu oluşturan insanların yaşam biçimidir ve o toplumu diğer toplumlardan farklı yapan bir yaşam tarzıdır.

Tüm bu açıklamaların neticesinde kültürü, bir insan topluluğunun nesilden nesile aktardığı düşünce, inanç, bilgi, tutum ve davranışları olarak tanımlayabiliriz. Yani kültür bir toplumda yaşayan fertlerin paylaştıkları değerler grubudur.

Turan’a göre; “kültür ne biçimde tanımlanırsa tanımlansın, içeriği ve kapsamı ne olursa olsun, her olgu, kavram ya da değer gibi o da kendine özgü bazı özellikler taşır. Bunlar öyle özelliklerdir ki hangi toplum, ulus ve ümmet söz konusu olursa olsun, ister Türk kültüründen isterse İslam kültüründen ya da batı kültüründen söz edilsin, hemen hepsinde oluşum aşamasından başlanarak tarihsel süreç boyunca görülüp saptanabilir.” Temel nitelikler olarak adlandırılan bu özellikler Turan tarafından toplumsallık, tarihsellik, kalıtsallık, işlevsellik, çokluk ve değişkenlik olarak 6 maddede toplanmıştır (TURAN, 1994, s.20).

Kültür terimi bir toplum tarafından ortakça benimsenen nispeten değişmez inanç, değer ve davranışlar grubu olarak tanımlanır. İkel toplumları anlamayı amaçlayan sosyal antropolojiden türetilmiş bir kavram olmasına rağmen, son zamanlarda örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılır. Özellikle örgüt ve örgütsel kültür, Amerikan firmalarından üstün olan Japon’ların ekonomik başarılarını açıklamak için önemli bir kullanım alanına sahiptir (LİM, 1995, s.16).

Kültür, işletmelere toplumun üyesi olan bireyler tarafından taşındığı için kültür ve işletme arasında karşılıklı bir bağlılık vardır. İşletme üyelerinin hareket ve tutumlarının, mevcut kültürü açıklamada önemli bir role sahip olduğuna inanılır (KÖSE-ÜNAL, 2000, s.4).

11. Örgütlerde Kültürün Ortaya Çıkışı

Yöneticiler ile örgüt teorisyenlerinin kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin farkına varmalarının en büyük nedeni, Japonya'nın önde gelen bir sanayi gücü olarak ortaya çıkışıdır. 1970'lerde Japon elektronik, otomobil ve diğer imalat sanayilerinin performansının giderek güçlenmesi, Amerikan yöneticiliğinin ve endüstrisinin yarattığı güven ve etkisini düşürmeye başladı. Japonya uluslar arası pazarlara hakim olmaya ve kalite, güvenilirlik, değer ve hizmet yönünden sağlam bir prestij kazanmaya başladı. 110 milyonu aşkın nüfusuyla Japonya, hemen hemen hiçbir doğal kaynağa sahip olmamasına rağmen, en yüksek büyüme hızını, en düşük işsizlik düzeyini yakalamayı başardı ve dünyada en iyi ücret öder ve en sağlıklı işçi nüfusunu istihdam eder hale geldi. İkinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan işletmelerinden üstün olması, birçok araştırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir (MORGAN, 1998, s.139).

Bu gelişimin nedenlerini araştıran farklı teorisyenler, bu gizemli Doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşam biçiminin bu konuda önemli bir rol oynadığı görüşüne vardılar. Böylece "kültür", 1980'lerde ve 1990'ların başlarında yönetim alanında çok konuşulan bir konu haline geldi. Japonya'nın özel karakteri, Batılı yönetim teorisyenlerini, kendi ülkelerinin kültürü ve bunun örgütsel yaşamla ilgisi konusunda ilgilenmelerine yöneltti (MORGAN, 1998, s.139).

Japonların başarısının arkasındaki en büyük neden, Japonların işyerini bir aile gibi görmeleridir. Aile örgütlenmesi ile iş yaşantısındaki örgütlenme birbirinin devamı gibidir. Yapılan tüm araştırmalar, Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en temel farkın kültür olduğu üzerinde birleşmiştir. Japonların başarılarının ardında toplum yapılarının, insana bakış açılarının, eğitim sistemlerinin, dini anlayışlarının olduğu söylenebilir (KÖSE ve diğerleri, 2001, s.228).

Görülüyor ki örgüt ve yönetim literatürüne örgüt kültürü kavramının girmesinin nedeni Japon işletmeleridir.

12. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Açıklanması

Örgüt kültürü kavramı, yönetim literatüründe birçok farklı çözümlenmeye temel oluşturmaktadır. Örgütleri anlamak, özellikle de örgütsel performansı ve örgütsel davranışı açıklamak konusunda kültür, akademik açımları, çatışan paradigmaları, sunduğu fırsatlar ve sınırlılıkları ile dikkat çekmektedir (SAYILAR, 2003, s.132).

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılır. Bu konu hakkında araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlamalar yapmışlardır (KÖSE ve diğerleri, 2001, s.227). Tanımlamalardaki bu çeşitliliğin olası bir sebebi, kültürün birçok sosyal bilimin kesişme noktasında bulunması ve özellikle insan bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış olmak üzere her birinin bazı özelliklerini yansıtmasıdır (SCHEIN, 2002, s.1).

Organizasyonel kültür konsepti, yöneticiler ve araştırmacılar için önemli bir tartışma konusudur. Bu konu, 20. yy' ın son 20 yılında çalışma alanında sürekli araştırılan bir konudur. Yönetici ve akademisyenlerin dikkatini çeken örgütsel kültür konusu, 1980'lerden bu yana birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazı araştırmacılar bu konunun hem akademide hem de uygulamadaki önemini belirtmişlerdir (WITTE-MUIJEN, 1999, s. 584).

Örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının örgütteki deneyimleri sonucu paylaştıkları bazı varsayımlardan meydana gelir. Bu varsayımların örgüt üyelerinin davranış modellerinde, ifade edilen değerlerinde ve gözlemlenen artifaktlarında yansıtılmış olduğu düşünülür (MIROSHNIK, 2002, s. 538).

Sosyal bir sistem olan işletmeleri meydana getiren en önemli unsurlardan birisi, hiç şüphesiz insanlardır. Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları, çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da “kültür”leri ile birlikte organizasyona gelirler. Örgütlerde bu farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşur. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden

farklı, fakat, kendi içlerinde ortak inanç, tutum ve değerler sistemi oluştururlar. İşte bu değerler sistemine örgüt kültürü adı verilir (ÇIRPAN-KOYUNCU, 1998, s. 223).

Tablo : 1
Örgüt Kültürü Tanımları

Paylaşılan değerler bütünü (Peters ve Waterman, 1982),
Paylaşılan anlamlar bütünü (Moore, 1985),
Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kennedy, 1982),
Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler (Sathe, 1983),
Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler (Arogyaswamy ve Byles, 1987),
Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi (Trice ve Beyer, 1984),
Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979),
Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Simircich, 1985),
Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri (Schwartz ve Davis, 1981),
Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılıtlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler (Kilmann v.d., 1988),
Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi (Louis, 1981),
Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü (Knights ve Willmott, 1987),
Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü (Singh, 1990),
Paylaşılan anlam ve semboller sistemi (Robbins, 1988),
Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayılıtlar ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme(sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayılıtlar örüntüsü (Schein, 1984;1985) biçimlerindedir.

Kaynak: ŞİŞMAN, 2002, s. 81

Deshpande ve Webster; örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yapılan farklı tanımları birleştirerek kurumsal kültürü “kişiyeye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyeye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir” biçiminde tanımlamışlardır (EREN, 1998, s. 86).

Smircich (1983), örgütsel kültürdeki farklı yaklaşımları analiz etmede ulusal kültürlerdeki farklılıkları kullanmıştır. İnsanların belirli bir kültüre ait olmasını sağlayan alışkanlık, değer sistemi ve inançlardaki farklılıkları araştırmıştır. Deal ve Kennedy(1982)’e göre kültür, örgütü bir arada tutan sosyal ve kuralsal bir zamktır. Bunlar diğer örgütsel değişkenler gibi örgütsel kültürün de sürekli değiştiğini savunurken, Smircich bu kavramın sabit olduğunu iddia eder (WITTE-MUIJEN, 1999, s. 586).

Yönetim literatüründe örgütsel kültür ile ilgili birçok tanımlama mevcuttur. Bu tanımlamaların hepsi örgüt üyelerinin yaşamlarına istikrar ve düzen sağlayan ve onların davranışlarını etkileyen değer, duygu, tutum ve beklentiler grubunun klasik sosyolojik-antropolojik açıklamalarını yansıtır. Kültürün; insanların davranışını, konuşma tarzını, kıyafetini ve de örgütün yerleşme planını etkileyen sürekli ve yaygın bir etkiye sahip olduğu düşünülür (CARTWRIGHT-GALE, 1995, s.12).

Belirli bir kültürel yapıya sahip olan toplumlarda yer alan insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan işletmelerin, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemler olarak var olması, kültürle ilişkisini de kaçınılmaz kılmaktadır. İçinde yer aldıkları toplumların birer küçük örneği olarak düşünülen işletmelerin farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir (KÖSE-ÜNAL, 2000, s.4). Tıpkı bireyler gibi her örgütün de kendine has, onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği vardır. Örgütün sahip olduğu kendine özgü özellikler şirkette bir kültürün oluşmasını sağlar ve onu diğer örgütlerden ayırt eder.

Kültür, örgütün toplumda tanınmasını sağlar ve örgütün toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirler. Her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürün ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımaktadır. Bu yüzden içinde bulunduğu çevrenin özellikleriyle uyumlu olmak zorundadır. Aksi halde örgütün yaşamı

tehlikeye girer. Çevrenin sahip olduğu değer ve normlara sahip olması durumunda kültür, çevresine önemli etkilerde bulunabilir (EREN, 1998, s. 87).

Örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen ayrı olarak düşünülemez. Kurum kültürü genel kültüre göre bir alt kültür olarak düşünülürse, bir işletme içindeki farklı grupların kültürlerine göre de bir genel kültür olarak görülebilir. Fakat genel kültür, alt kültürlerin toplamı olmadığı için, örgüt kültürü de örgütteki değişik kültürlerin bir toplamı değildir (KÖSE-ÜNAL, 2000, s.5). Çünkü kurum kültürü holistik yani bütüncül bir özellik taşır. Bu yüzden kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir (UZUNÇARŞILI ve diğerleri, 2000, s.23).

Örgüt kültürünü tanımlayan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler her şirketi diğerlerinden farklı yapan özelliklere sahiptir. Bu özellikler şunlardır (CARTWRIGHT-GALE, 1995, s.12);

- Şirketin tarihi boyunca yaşamış olduğu olaylar,
- Şirket büyüklüğü,
- Kullanılan teknoloji,
- Ticari faaliyet şekli,
- Dış çevre ve ürün piyasası,
- Çalışanların kişilikleri (özellikle örgüt kurucuları ve liderler) ve
- Şirketin coğrafi konumudur.

Ashkanasy (2000) örgütsel kültür profilini belirleyen bir dizi boyut geliştirmiştir;

- Çalışanların hareketleri, davranışları ve güç gösterileri hakkında örgütün koymuş olduğu sınırlandırmalar,
- Yenilik, yaratıcılık ve risk alma veya almama,
- İş performansını ödüllendirme sistemi,
- Amaç belirleme ve planları gerçekleştirme,
- İletişim ve bilgi paylaşımı,
- Müşteri odaklılık seviyesi ve dışsal etkileşim,
- Bireylere saygı duyma,

- Örgütte çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar,
- Örgütte arkadaşlık ve sosyalleşme süreçleri.

Bu faktörlerin hepsi bütün örgütler için önemli değildir fakat birçoğu örgütsel kültürü sınıflandırmak için temel özellikleri oluşturur (MIROSHNIK, 2002, s. 539).

Alvesson (1989), örgütsel kültür kavramının endüstriden akademiye kadar uzadığını belirtmiş ve bu kavramı süreç odaklı ve sınıflandırma odaklı yaklaşımlar olarak 2'ye ayırmıştır (LIM, 1999, s. 16).

120. Süreç Odaklı Yaklaşımlar

Örgütsel kültüre yönelik süreç odaklı yaklaşımlar sürekli olarak paylaşılan anlamları kapsar. Schein (1990) tarafından ileri sürülen örgütsel kültür, bir grubun dışsal uyumu ve içsel bütünleşmesinde yaşadığı problemlerin üstesinden gelmek için oluşturduğu ve geliştirdiği temel varsayımlar modeli olarak açıklanır ve bu yaklaşımların örneklerinden birini temsil eder (LIM, 1999, s.17). Schein (1985) kültürün; soysal ilişkiler ve sosyal kuruluşlar ile onların çevresi arasındaki ilişkiler hakkında insanların paylaştıkları temel varsayımlar grubu olduğunu söyler. Bu varsayımlar bilinçdışı ve doğaldırlar (LAMOND, 2003, s. 46).

Buna benzer kültür görüşleri Dandridge (1980), Pettigrew (1979), Trice ve Bayer tarafından ortaya atılmıştır. Schein (1990) kültürlerin, geçmişte organizasyonların önemli olaylara etki etmesinden meydana geldiklerini ve böylece hem örgüt üyeleriyle bunların liderlerinin kimliklerinin, hem de normların geliştiklerini ileri sürmüştür. Örgütsel kültürler, örgüt içindeki yeni üyelerin sosyalleşmesi sürecinde devam ettirilir (LIM, 1995, s. 17).

121. Sınıflandırma Yaklaşımları

Birçok yazar şirket kültürlerinin iki ya da daha fazla değişkenler tarafından desteklenen bir dizi sınıflandırmalardan oluştuğunu ileri sürer. Sınıflandırma yaklaşımına dayanan kültür çalışmalarının en iyi bilinenlerinden bir tanesi Hofstede (1980) tarafından

yürütülmüştür (LIM, 1995, s. 17). Kültürü “herhangi bir grubun üyelerinin paylaştıkları zihinsel bir programlama” olarak tanımlayan Hofstede (1980a), 40 değişik ülkede, çeşitli örgütlere bağlı olarak çalışan 11600 kişiyi kapsayan araştırmasında ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemiştir (Şişman, 2002, s.59). Bu çalışmayla ulusal kültürün beş bağımsız boyutunu belirlemiştir. Bunlar (HOFSTEDE, 2001, s. 29);

- 1) Güç mesafesi (power distance),
- 2) Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance),
- 3) Bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism),
- 4) Erkeklik-dişilik (masculinity-femininity),
- 5) Uzun dönem-kısa dönem yönelimi (long term- short term orientation).

Handy (1993), Hofstede'nin (1980) çalışmasını kullanarak yönetim stilindeki farklı kültürel beklentileri meydana getiren bir sınıflandırma yapmıştır. Diğer sınıflandırmalar ise ikişerli matrisler kullanmışlardır. Örneğin (LIM, 1995, s. 18);

- ✓ Deal ve Kennedy (1982): Geri bildirim hızı ve risk üstlenme büyüklüğündeki kültür farklılıklarını belirlemişlerdir.
- ✓ Harrison (1972): Kriter olarak merkezileşme ve resmileştirmenin derecesini kullanarak örgütsel kültürleri sınıflandırmıştır.
- ✓ Graves (1986): Bürokrasiye dayalı kültürler arasındaki farkları belirlemiştir.

Bu sınıflandırmalar, uluslararası kültürleri kıyaslamak ve aralarındaki farkları belirlemede ortak bir sistem oluşturma olasılığına sahiptirler. Sınıflandırmada yaşanan en önemli problem; bunların hiçbirinin kültür oluşumu ve değişiminde yer alan süreçleri analiz etmede tanımlamanın dışına çıkamamış olmalarıdır. Sınıflandırmanın çeşidini seçmek de araştırma yapan kişi için zorluk oluşturur (LIM, 1995, s.18).

Örgütsel kültürü anlamak için kullanılan yaklaşımlar, kültürü ölçmek için kullanılan metodolojilerde farklı sonuçlar oluşturur. Yaklaşımdaki farklılığın en büyük nedeni ise, örgütsel kültürü açıklayan kavramlarda görüş birliğinin olmamasıdır. Süreç odaklı yaklaşımlar, görünen davranış modellerini açıklayabilen temel ilkeleri anlamaya odaklanır. Sınıflandırma modelleri ise sadece farklı kriter veya metodlar kullanarak firmanın kültürünü açıklar. Ancak ortak bir görüşün olmamasına rağmen organizasyonel yaşamda

kültürün güçlü ve yaygın bir rolünün olduğuna dair kuvvetli bir görüş vardır (LİM, 1995, s.18).

13. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu oldukça karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne daha çok yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmakta, bu sürecin oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkati çekmektedir. Antropolojide genel olarak kültürü oluşturan etmenler olarak sosyalleşme, ritueller, kültürü güçlendirici olaylar ve sosyal uygulamalardan bahsedilmektedir. Dil, otorite, ekonomi, teknoloji gibi değişkenler de kültürü yaşatma ve değiştirme mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır (ŞİŞMAN, 2002, s.103).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi vardır. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucuların sahip oldukları inanç, felsefe, ideoloji ve değerlerinin kuracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması kaçınılmazdır (TERZİ, 2000, s.25).

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Liderler, yöneticiler ve iş görenlerin sahip olduğu değerler, iletişim, yönetim süreci, motivasyon, örgüt yapısı ve geçerli olan yönetim tarzı gibi örgüt içerisindeki çeşitli olgular da örgüt kültürünü etkilemektedir (VURAL, 2003, s. 106).

Schein (1983) bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir (TERZİ, 2000, s.25). Bu aşamalar şunlardır:

- 1) Örgüt kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- 2) Kurucu grup, sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve uygun bir fikir olduğu konusunda hem fikir olur.
- 3) Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.

4) Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip bireyleri bir araya getirmek için çaba gösterir. Bu kişilerde kendi benimsedikleri inançlarla kuruculara yardımcı olmaktadır. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta ve örgüte katılan her birey, örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır (GÜÇLÜ, 2003, s.149).

14. Örgüt Kültürünün Önemi

Ticari faaliyetlerde önemli bir konu olmaya başlayan şirket kültürü soyut bir kavram olmasına rağmen, örgütlerde önemli bir rol oynar. Kültür sadece ticari başarı veya başarısızlığın belirleyicisi değildir. Pozitif bir kültür, örgütlerin diğer firmalarla rekabet etmesinde önemli bir rekabet avantajı oluşturabilir (SADRI-LEES, 2001, s.853). Çünkü bir şirketin sahip olduğu kültür, işletmenin amaç, hedef, plan, vizyon, politika ve stratejilerinin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü, işletme içerisinde seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Bilgiye dayanan stratejiler varsayımlara dayanarak oluşturuldukları için bunların yorumlanmasında kişilerin inanç, değer ve varsayımlarına başvurulur. Varsayımlar ise stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından örgütün kültürü dikkate alınarak belirlenir. Risk üstlenen bazı yöneticiler sınırlı rekabet imkanlarıyla parlak bir geleceği planlarken, aynı şartlara sahip başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görebilir. Bu yüzden stratejilerin seçiminde ve uygulanmalarında kültürün önemi çok büyüktür. Stratejik planlamacılar varsayımlarını, inançlarını, fikirlerini ve değerlerini işin içine katarak tüm olası stratejik alternatifleri değerlendirirler (EREN, 1998, s.114).

Pozitif kültürlerin işletmelere sağladığı birçok faydaları vardır. Kültürün en önemli görevi çalışanları birbirine bağlamaktır. Takım çalışması, bilgi paylaşımı, yeni fikirlere açık olma, sürekli öğrenme ve gelişme ancak çalışanlar arasında güçlü bir etkileşimin

olması durumunda gerçekleşir (SADRI-LEES, 2001, s. 856). Fakat kültür bu rolünü yerine getirmekte başarısız ise insanların örgüte ve birbirlerine karşı sadakatleri azalır. Çalışanların inanç ve normları birbirine benzediği zaman güçlü bir grup oluşur ve bu grup birbirine sadakatle bağlanır. Kültürün güçlü olduğu örgütlerde çalışanlarda güven duygusu oluşur ve görevlerine karşı ilgi, beceri, arzu ve heyecanları artar (EREN, 1998, s.87).

Örgütsel kültür birey ve kültür arasındaki etkileşimden gelişir. Yeni bir örgüt kurulduğu zaman bireyler, problemlere çözüm bulmak ve organizasyonun günlük işlevini etkin bir şekilde yürütebilmek için sistem ve metotlar geliştirmek zorundadırlar. Bu örgütsel sistemler işle (mühendislik, süreklilik, ürün süreçleri) ve kişiyle (eğitim, seçme, ödüllendirme, değerlendirme süreçleri) ilgilidir. Bu değişkenler uygulanabilirdir ve genellikle sarsıcı deneyimleri oluşturan belirsizlikleri ortadan kaldırmak için oluşturulmuş çözümlerlerdir. Belirsizlik bir kez önlendiği zaman bu güç durum öğrenilir. Böylece aynı buluşsal yöntemler ve davranışsal modeller gelecekte tekrar gündeme gelir. Kültür, öğrenme mekanizması olarak pozitif bir destektir. İnsanlar pozitif veya negatif geribildirim öğrenmek için davranışlarını tekrarlarlar ve sürekli olarak hareketlerinin geçerliliğini test ederler. Bireylerin davranışlarını dengeleme özelliği, örgütsel kültürün en önemli işlevi olarak kabul edilir. Kültür, insanların örgütteki başarılı ve başarısız davranışlarının ne olduğu hakkında ipuçları verir. Açık ve değişmez norm ve değerlere sahip kültür, bireysel davranışları organize etme ve örgüt yapısını oluşturmada önemli bir işleve sahiptir (WITTE-MUIJEN, 1999, s.585).

Bir örgütün kültürüne; çalışanların örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve onlara örgütte nasıl davranmaları gerektiğini açıklayan, paylaşılan değerler ve inançlar grubu olarak bakılabilir. Örgütsel kültür, çalışanlara şirket rollerini ve davranışlarını özümsemeleri için temel yapıyı oluşturur ve örgütsel kontrol mekanizmasının büyük ölçüde oluşmasını sağlar (DWYER ve diğerleri, 2000, s.1011).

Kültür, bir kurumu diğerlerinden farklı yapan sınırları belirleyerek, iş görenlere kimlik duygusu kazandırarak örgütsel bağlılığı artırır. Kültür, uygun davranış standartları oluşturarak davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görür (TERZİ, 2000, s.62).

15. Örgüt Kültürü Öğeleri

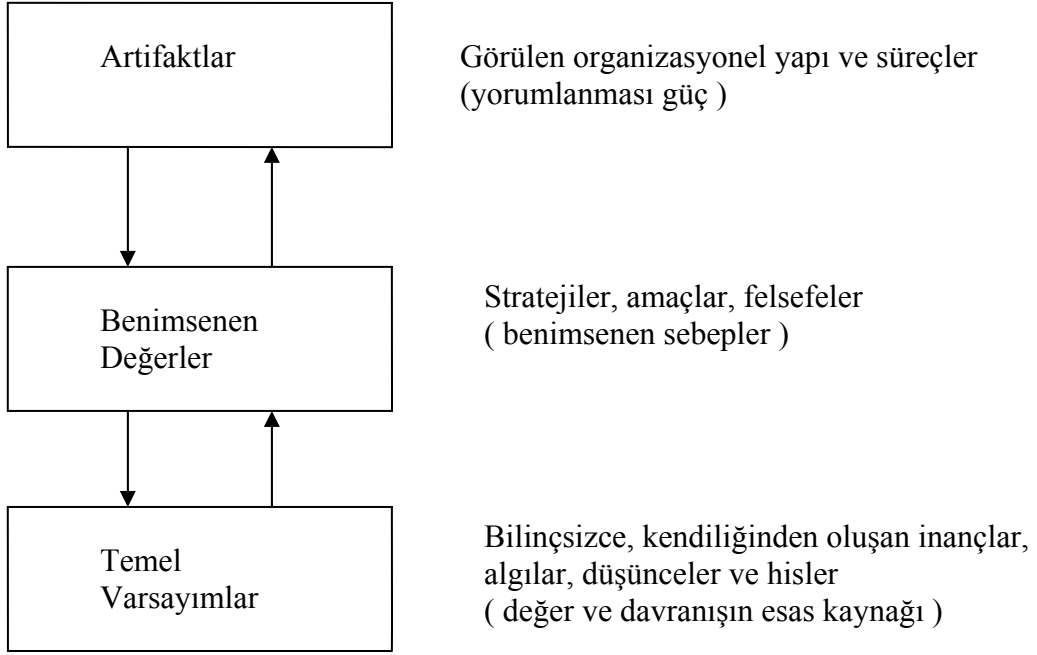
Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda literatür incelendiğinde değişik yaklaşımların olduğu görülmektedir. Genel olarak örgüt kültürü, birkaç boyutta incelenmektedir (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.42).

Schein, örgüt kültürünü birbiriyle etkileşim içinde olan üç boyutla açıklamaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklandığı gibidirler (SCHEIN, 1992, s.16);

1) Artifaktlar: Bir kişinin bilinmeyen bir kültüre sahip bir gruba karşılaştığı zaman gördüğü, duyduğu ve hissettiği bütün fenomenleri içine alan, kültürün en dış seviyesidir. Artifaktlar, toplumun fiziksel çevresinin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yaratıları, giyim tarzı, duygusal gösterileri, hitap şekli, örgüt hakkında anlatılan hikayeleri ve mitleri, yayınlanmış değerler listesi, görülebilir ritüeller ve seremoniler gibi bir grubun görülebilen ürünleridir. Kültürleri analiz edebilmek için bu seviyeye grup faaliyetlerinde ve örgütsel süreçlerde rutin olarak yapılan görülebilen davranışlar da dahil edilebilir (SCHEIN, 1992, s.17).

2) Benimsenen Değerler: Bütün grupların öğrenme süreçleri, eninde sonunda birisinin orijinal fikirlerini oluşturur. Bir grup ilk oluşturulduğunda veya ileri sürülen bir görev, sorun veya problemle karşılaştığında ilk çözüm önerisi, bazı bireylerin neyin doğru, neyin yanlış olduğu, neyin yapılıp neyin yapılamayacağı hakkındaki varsayımlarını yansıtır. Daha sonra lider ve kurucu olarak bu bireyler, yeni probleme karşı oluşturulan yaklaşım tarzını benimsemeleri için grubu etkilerler. Fakat grup, bir grup olarak henüz yeni probleme karşılık vermede ortak bir eylemi üstlenmedikleri için bilgiyi de paylaşmamaktadırlar. Grup bazı ortak eylemleri üstlenene kadar veya grubun eylemi beraber gözlemlemesine kadar, gerçek veya doğrunun ne olduğunun belirlenmesinde paylaşılmış temeller ortada olmaz (SCHEIN, 1992, s.19).

Benimsenen değerler, bir kurumdaki çalışanlar tarafından benimsenen normlar, ideolojiler ve tüzükleri oluşturur (LAMOND, 2003, s.46).



Şekil : 1

Kültür Düzeyleri

Kaynak: SCHEIN, 1992, s.17

3) Temel Varsayımlar: Kültürün bilinçsizce ve kendiliğinden oluşan seviyesini temsil eden inanç, düşünce, duygu, davranış ve algılardan oluşur (LAMOND, 2003, s.46).

Farklı araştırmacılar tarafından açıklanan kültür boyutlarına aşağıdaki örnekleri verebiliriz (TERZİ, 2000, s.37);

Pettrigrew (1979); örgüt kültürünün öğelerini semboller, ritüeller(adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır.

Trice ve Beyer (1984) örgüt kültürünün öğelerini, değerler, normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar.

Meek (1998) kültür öğelerini; semboller(dil mimarı ve artifaktlar), mitler, düşünce sistemleri(ideoloji dahil) ve ritualler olarak tanımlamaktadır.

Gordon (1991) ise, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler(bireysel yönelim veya kolektif yönelim gibi) olarak altı grupta toplamaktadır.

Kono (1992)'ya göre örgüt kültürü;

- Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler
- Örgüt üyelerinin karar alma yöntemleri ve düşünme şekilleri
- Açık davranış örüntüleri olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır.

Ouchi (1989)'ye göre örgüt kültürü bir dizi tören, sembol ve mitten oluşmaktadır. Bütün bunlar örgütün inanç ve değerlerini örgüt çalışanlarına aktarır. Soyut kalabilecek fikirleri iş görenler için anlaşılır hale getirir.

Tüm bu sınıflandırmaları dikkate alarak örgüt kültürünün öğelerini kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri (kültürün görülebilen yüzü) şeklinde bir ayırımı tabi tutmak, daha kapsamlı bir değerlendirme imkanı sağlayabilir.

150. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeleri değerler, varsayımlar, inançlar ve normlar olarak dört grupta toplayabiliriz. Bunlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1500. Değerler

Sosyolojik anlamda değer; bir topluluğun veya grubun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ilke veya inançlar olarak tanımlanmaktadır (KIZILÇELİK-ERJEM, 1992, s.99).

Örgüt açısından değer, örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama ve bireyleri değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmaktadır (ŞİŞMAN, 2002, s.94). Bu ölçütler örgüt çalışanları için neyin iyi-kötü olduğunu, neyin yapılması-yapılmaması gerektiğini tanımlar ve davranışların temelini oluşturur (ERDEM, 1996, s.38).

Değerler daha çok olanı değil, olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle, saygınlık, başarı, kendine güven, çalışkanlık, doğruluk, bağımsızlık gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s. 43).

İşletmenin değerlerini dört bölümde incelemek mümkündür. Bunlar (ERDEM, 1996, s.38) ;

1) Açıklanan Değerler: İşletmenin belgelerinde yer alan değerlerdir. Başkanın konuşmalarında, işletme gazetesinde, iletişim araçlarında ve reklamlarda belirtilir.

2) Görülen Değerler: Olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanmayan değerlerdir. Yönetici, ürün ve strateji seçiminde, rekabetle mücadele şekli, dış iletişim ve başarı ödüllendirmede görülür.

3) Operasyonel Değerler: Günlük uygulamalarda görülen değerlerdir. Kontrol sistemleri (bütçe, performans, ücret değerlendirme), işe alma, iş yeri dizaynı, kariyer yönetimi ve yapısal ilişkiler bu değerleri oluşturur.

4) Tutumlar: Örgütler değer sistemlerini yansıtan tutumlara sahiptir. Bu tutumlar örgütün rekabet, ekonomi, pazar ve bürokrasi konusunda sahip olduğu dünya görüşüdür.

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefeleri içinde çeşitli biçimlerde ifade edilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.43).

1501. Varsayımlar

Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar, zamanın ve mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.46).

Bir kültürel varsayım, örgüt içerisinde sorgusuzca kabul edilir ve hiç kimse onu değiştiremez. Çünkü varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemler olduklarından zaman içerisinde çalışanların sorgulama alanından uzaklaşarak bilinçaltına yerleşirler (TERZİ, 2000, s.40).

1502. Normlar

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili yazılmamış ve informal davranış beklentileridir. Örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha belirgin olduklarından daha somut araçlardır. Normlar, işgörenlerin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi, nasıl yapması gerektiğini gösterirler (TERZİ, 2000, s. 46).

Normlar yazılı olmamalarına rağmen örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Örneğin “üstlerle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgi vermektedir (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.47).

1503. İnançlar

Bireylerin kendi iç dünyalarıyla ilgili algılardan oluşan inançlar; bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olay olarak bireysel ilkelerin kaynağı haline gelmektedirler. Kişiler, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa çıkarmak istediklerinde, bunu davranış ve tutumlarıyla belli etmeye çalışmaktadırlar (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.52).

Örgüt kültürünün özünü oluşturan inançlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini ve başkalarını değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Bunlar, bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı kaynağını ve referans çevresini oluşturmaktadır (SCHEIN, 1992, s.22).

151. Kültürün İfade Biçimleri (Görünen Yüzü)

1510. Kahramanlar

Kahramanlar, bir örgüt içinde başarı ve misyonlarıyla ideal özelliklere sahip, yaşayan ya da ölmüş, gerçek ya da hayali kişilerdir (WATERS, 2004, s.37). Örgütün diğer çalışanları için bu kahramanlar, örnek alınması gereken davranış modelleri sergilemektedirler. Bu kişiler çalışma, performans ve başarılarıyla, örnek davranışlarıyla, diğer çalışanların teşvik edilmesi ve motivasyonunda önemli işlevleri yerine getiren örgüt kurucuları, sahipleri, yöneticileri ya da çalışan konumunda olan kişilerdir (ŞİŞMAN, 2002, s.99).

1511. Törenler

Törenler, kurum kültürünü çalışanlara iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı ve planlanmış aktivitelerdir (VURAL, 2003, s.166).

Davranışsal semboller ve bunların tipik örnekleri olan örgütsel törenler, örgütte özel anlam yüklü olan eylemleri belirtir. Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, gösteriler, partiler, karşılama toplantıları, balolar, kokteyler, spor karşılaşmaları, emeklilik ve mezuniyet kutlamaları bu bağlamda örnek verilebilecek törenlerdir. Toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da bu tür törenler, çalışanların bazı ortak değerleri paylaşmaları ve örgütsel bütünleşmenin sağlanması yönünden oldukça önemlidir (ŞİŞMAN, 2002, s.99).

1512. Ritüeller (Adetler)

Örgütlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan, yapılması çok gerekli olmayan fakat her örgütte bulunması gereken aktiviteleri oluşturur (WATERS, 2004, s.37). Ritüeller; değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi nispeten planlanmış faaliyetler grubu ve sosyal etkileşimlerle icra edilen ve de sosyal sonuçları olan etkinliklerdir (TERZİ, 2000, s. 49).

1513. Hikaye ve Efsaneler

Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarını çalışanlara iletmek için örgüte ilişkin hikaye ve efsaneleri (mitleri) kullanırlar. Örgütün kurucuları, kahramanları, ünlüleri ve başarılılarına ilişkin olan hikaye ve mitler, doğru olsun veya olmasın, çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır (VURAL, 2003, s. 164).

1514. Semboller

Semboller, örgütteki bir takım fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan nesnelere, objelere veya eylemlere olarak tanımlanabilir (TERZİ, 2000, s. 55).

Sembollere, örgütün genel merkezinin, dış görünüşü, ofis büyüklüğü ve dizaynı, kullanılan mobilyalar, üst yönetime verilen arabalar, özel park yerleri ya da örgütün ismi örnek olarak verilebilir (VURAL, 2003, s. 167).

1515. Dil

Dil; düşünce, duygu ve isteklerin, bir toplumda ses ve anlam yönünden ortak olan öğeler ve kurallardan yararlanılarak başkalarına aktarılmasını sağlayan çok yönlü ve gelişmiş bir araçtır (TURAN, 1990, s.45).

Her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Örgütün üyeleri bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Örgütün kendilerine özgü olan bu dile; şarkılar, işaretler, metaforlar ve çalışanların oluşturduğu dil biçimleri (argo) örnek verilebilir. Çalışanlarca paylaşılmış bir dil, çalışanlara topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır (TERZİ, 2000, s. 56).

16. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgütler arasındaki kültürlerde anlamlı farklılıklar olduğu için bu konuyla ilgili çeşitli sınıflandırmalar ortaya atılmıştır (CARTWRIGHT-GALE, 1995, s.12). Kültürleri iyi ve kötü kültürler olarak sınıflandırarak birbirleriyle yarıştırmak etik yönden uygun görülmez. Ancak kültürler, birbirleriyle karşılaştırılarak aralarındaki farklılık ve benzerlikler belirlenebilir. Çeşitli ülke ve örgütlerde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürleri de sahip oldukları bazı değişkenler açısından sınıflandırılarak karşılaştırılabilir. Bu sınıflandırmalardan güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır ve genelde güçlü örgüt kültürleri, tercih edilen kültürler olarak belirtilmektedir. İyi ya da kötü örgüt kültüründen söz etmek etik olarak uygun olmasa da bir örgütün kültürü, örgüt ve üyeleri açısından istenilen sonuçlara hizmet ediyorsa, bu kültür arzu edilen kültür, bunları sağlamıyorsa da arzu edilmeyen kültür olarak adlandırılır (ŞİŞMAN, 2002, s.141).

Bu konuyla ilgili sınıflandırmalar ve bu sınıflandırmalarda yer alan kültür özellikleri aşağıda açıklandığı gibidirler.

160. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Sınıflaması

Harrison kültürleri; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak 4 grupta sınıflamaktadır. Handy modelinde ise kültürler yunan mitolojisindeki tanrı adlarıyla ifade edilmektedir. Bu 2 model örtüştüğü için Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır (TERZİ, 2000, s.76). Bu kültürlerin başlıca özellikleri şöyle ifade edilmiştir:

1- Rol Kültürü (Apollo) : Gücün kaynağını uzmanlaşmanın oluşturduğu bu kültürde bürokratik özellik ve ilkeler ön plandadır. Rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü,

makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. İş tanımlaması o işi yapan kişiden daha önemli olduğu için işe göre adam seçilir (ŞİŞMAN, 2002, s.142).

Tapınak, rol modelinin simgesidir ve tapınağın stunları rolleri simgeler. Bu modelde yarın, dünün bir tekrarı olarak kabul edilir. Dün yaşanan olaylar tahlil edilir, bölümlere ayrılır, incelenir ve yeni kurallar geliştirilerek yarına hazırlanır. Yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip örgütler için bu kültür uygun değildir. Rol kültürü özellikle resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülür (TERZİ, 2000, s.77).

2- Görev Kültürü (Athena) : Birlikte iş yapan proje gruplarına uyarlanabilen ve iş-görev merkezli bir kültür tipidir. Örgütte önem verilen konu, işlerin örgütsel amaçlara uygun bir şekilde yapılmasıdır. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturur ve yetki ekiplere verilir. Kıdem ve statü yerine yeteneğe önem verilir. Bu kültürde örgüt yapısı esnektir ve dış çevreyle uyumludur (ŞİŞMAN, 2002. s.143).

Görev kültürü, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını belirttiği için simgesi filedir. Güç, filenin kesişme noktalarındadır. Gruba uyum sağlamanın yolu yetenek, yaratıcılık ve sezgidir. Grubu oluşturan çalışanlar piyasa fiyatının üstünde ücret isteyen uzmanlar olduğu için bu model oldukça pahalı bir sistemdir (TERZİ, 2000, s.78).

3- Güç Kültürü (Zeus) : Gücün ve denetimin merkezde toplandığı, çıkar temeline dayalı bir kültür tipidir. Gücü elinde bulunduran kişiler, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Otokratik bir yönetim biçimi hakimdir ve sürekli güç ve çıkar çatışmaları bu örgütleri tanımlayan temel özelliklerdir. Bu tür kültürler küçük işletmelerde ve askeri örgütlerde görülmektedir (ŞİŞMAN, 2002, s.142, 143).

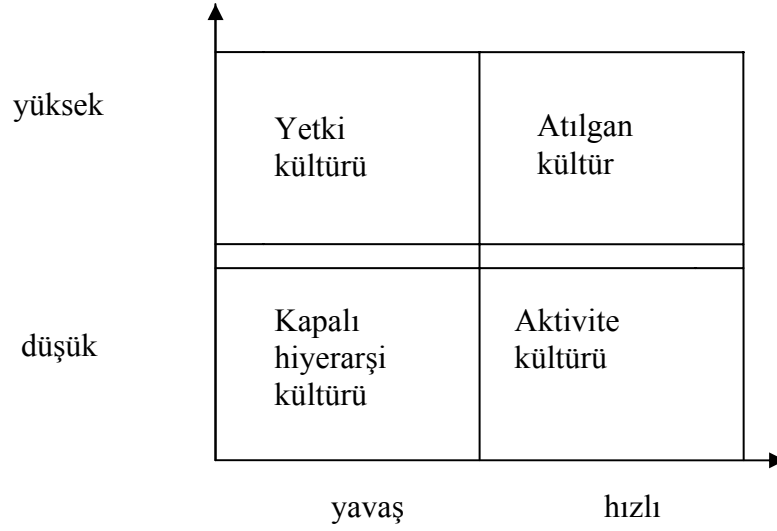
Örümcek ağı bu kültürün simgesidir. Bölümler merkezden dışa doğru yayılan birimler şeklindedir. Bu modelde önemli olan, merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler etki ve gücü temsil eder. Merkezden uzaklaştıkça güç ve yetki kaybolur. Zeus ve ona yakın kişilerin yeteneği örgütte kaliteyi sağlar (TERZİ, 2000, s.79).

4- Birey Kültürü (Dionysus) : “Örgütler bireyler içindir” anlayışına dayalı olarak kurulan işletmelerde görülen bir kültür tipidir. Örgütteki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak çok önemlidir. Görev merkezli örgütlerde çalışanlar örgütsel amaçlı için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (ŞİŞMAN, 2002, s.142).

Birey kültürünün simgesi; bir daire içinde yer alan, birbirinden uzak olan noktalar. Genellikle profesyoneller tarafından tercih edilirler ve bu modelin taraftarları patron tanımazlar. Birey kültürünün egemen olduğu kurumlarda yöneticilik günlük bir görevdir. İşten çıkarma ve ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Bu örgüt kültürü, kimsenin başkasına karışmadığı, herkesin kendi işini yaptığı bir örgütte geçerliliğini koruyabilmektedir. Ancak bu kültür geliştikçe, çalışanlar bu kültürün sağladığı yararlarından faydalanmak isterler ve sorumluluktan ve risklerden kaçınmaya başlarlar. Bu kültürün yaygın olduğu kurumlar küçük danışmanlık şirketleri, avukatlık büroları ve sivil toplum örgütleridir (TERZİ, 2000, s.79).

161. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Deal ve Kennedy; örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişkileri, oluşturdukları matriks üzerinde açıklamaktadırlar. Aşağıdaki şekilde dikey ekseninde kurum faaliyetleriyle ilgili riskler “düşük ve yüksek” olarak açıklanırken, yatay ekseninde seçilen stratejinin başarısı konusunda çevreden alınan geri bildirim hızı “yavaş ve hızlı” olarak açıklanmaktadır. Yani değişkenlerden biri, stratejik kararlara ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise, alınan kararın başarısı konusunda çevreden alınan geri bildirim hızı ile ilgilidir. Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü dört gruba ayırmaktadırlar. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidirler (VURAL, 2003, s. 85).



Şekil : 2
Çevre ve Stratejik Kararlar İle İlgili Kurum Kültürü
 Kaynak: VURAL, 2003, s.85

1) Atılgan Kültür (yüksek risk- hızlı geri bildirim, the tough-guy macho culture): Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve düşüşler yaşanır. Bu kültürün uygulandığı şirketlerde, reklama, davete ve danışmanlığa önem verilir. Burada yıldız olan gruplar değil bireylerdir. Bu kültürde risk alıp başarılar cesaretlendirilmektedir. Bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim elde ederler.

Bu kültürün en iyi örnekleri, kozmetik, film, reklam, televizyon ve yayın sektöründe faaliyette bulunan kuruluşlardır. Atılgan kültürün egemen olduğu sektörlerde alınan kararların risk derecesi fazladır ve başarının sonucu çok hızlı bir biçimde alınabilmektedir. Bu sektörde yer alan kurumlar ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan bireylerle çalışmayı ister. Başarı sembolü ve kahraman gözüyle bakılan liderler çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadırlar. Ayrıca üst yönetimin kahraman olması önemlidir.

2) Yetki Kültürü (yüksek risk-yavaş geri bildirim, best your company culture): Bu kültür tipi, çevresel başarı riski yüksek fakat başarı için çevreden gelecek geri bildirim yavaş olduğu şirketlerde görülür. Kurum bir projenin sonuçlarının iyi gidip gitmeyeceğini

bilemeden projeye büyük miktarlarda para yatırarak, projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması sürecindeki geri bildirim uzayarak aylar hatta yıllar alabilir (TERZİ, 2000, s.83).

Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek rastlantıya bağlı olduğu için risklidir. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan bir tanesi de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması şartıdır. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük heyecan duyan, tek başına ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde iş yerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik kurallar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabileceği için meslektaşlık ilişkileri serbesttir.

Havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet gösteren işletmeler, sermaye yoğun yatırım yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler ve petrol şirketleri bu kültürü temsil eden endüstrilere örnek verilebilir.

3) Kapalı Hiyerarşi Kültürü (düşük risk-yavaş geri bildirim, process culture): Kamu kurumları, sigorta şirketleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu kurumlarda geri bildirim yoksunluğu çalışanların ne yaptıklarıyla değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaşır. Bu süreçte iş görenlerin ne yaptıklarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zor olduğu için geri bildirim yavaştır (TERZİ, 2000, s.83). Önemli olan yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu tür kurumlarda çalışan personel oldukça yavaş çalışmakta ve hata yapmamaya özen göstermektedir.

4) Aktivite Kültürü (düşük risk-hızlı geri bildirim, work hard- play hard): Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşüp olup, çevreden alınan kararların yanlış ve ya doğru oldukları konusunda geri bildirim hızlıdır. Yüksek satış hacmini elinde bulunduran kimselere kahraman gözüyle bakılmaktadır.

Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış faaliyetlerinin başarıda önem taşıdığı firmalarda gereklidir. Moda sektörü, perakende satış yapan marketler, bilgisayar

üretim pazarlayan firmalar bu kültürün en önemli örnek kitlesini oluşturmaktadır. Bu sektörlerin kültürel değerleri, hedeflenen satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele vermeyi, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi her şeyin üzerinde tutmayı gerektirmektedir.

162. Graves'in Sınıflaması

Graves de (1986), dört kültür çeşidi belirlemiştir. Bunlar (ÇETİN, 2004, s.49);

1) Barbar Kültürü

- Süreç ve resmiyet gösteren, ego- tatmin edici bir kültürdür.
- Çalışanlar iş kolik ve sahipsiz kişilerdir.
- Liderler karizmatik, gruplar da istikrarsızdır.
- Üyeler; iniş- çıkışların heyecanı, yüksek yaşamın rahat hissi ve çaresizliğin acılığı deneyimlerini paylaşırlar.
- Karakter çeşitleri şiddetli bir çatışmada tespit edilir.

2) Monarşik Kültür

- Sadakat, azim çok yüceltilirken; formaliteler, bürokrasi ve planlama pek önemsenmez.
- Liderlerin yeteneklerine dayalı bir kültür çeşididir
- Liderlerin kalitesi değişkendir ve terfi bununla birlikte gelir.

3) Başkanlık Kültürü

- Demokratik kültürlerde seçilen liderler, örgütteki bütün insanların ihtiyaç ve özlemlerini bir bütün halinde toplar.
- Kendi vadesinin kısa, etkisinin sınırlı olduğunu bilen liderlere alt çalışanları katlanabilir.
- Liderlerin, kişileri alt gruplara sürüklenmekten korumak için açık mesajlar vermeleri gerekir.

4) Paranoyak Kültür

- Düzen, statü ve geleneksel yönetime önem veren kültürlerdir.
- Kültür değişmez fakat doğru olan özelliklerinin yanında, yanlış özellikleri de olabilir.
- Bireysellik kabul edilir ama, sistemin yüksekliğine önem verilir.

Graves bu sınıflandırma sistemini seçmenin nedenlerini açıklamamıştır.

163. Byars'ın Sınıflaması

Byars tarafından geliştirilen model, örgütsel kültür ölçeğidir ve iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık özelliğinin belirlenmesiyle, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliği ile ilgilidir. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak ikiye ayrılmıştır. Tepkisel işletmeler çevreden gelen tehlikelere tepki gösterip, pasif kalırken, etkisel olanlar çevreden gelen değişimlere karşı uyum sağlarlar. Katılımcı kültürler iletişimde güçlüdür ve hem iş görenlerin hem de müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. İş görenlerle müşteriler arasında iletişim boyutunun düşük ölçüde bulunduğu kültürlerde ise katılımcılık yoktur. Şekil 2'ye göre Byars'ın kültür biçimleri şu şekilde açıklanabilmektedir (EREN, 1998, s.99).

İ N S A N L A R	Katılımcı Olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Şekil : 3
Örgütsel Kültür Ölçeği
 Kaynak: EREN, 1998, s.100

1) Etkileşim Kültürü: Bu kültürler, müşterilerin ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya öncelik verirler. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti verebilmektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamaya çalışmaktadır.

2) Bütünleşik Kültür: Bu kültür, iş gören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürün veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirerek rakipleri hızlandırır.

3) Müteşebbis Kültür: Yeni ürün ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürler genel olarak karar vermede katılımcı olmadıkları için çalışanlara yönelimleri de yetersizdir. Bu yüzden bireycilik yönü ağır basmaktadır.

4) Sistematik Kültür: Prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerine yoğunlaşan kültürlerdir. Bu kültürlerde karar verme,

dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

Bu sınıflamaya göre Apple Computer ve IBM işletmeleri bütünleşik kültürün içinde yer alırken, McDonald's ise etkileşen kültür sınıfına dahil edilmektedir. Eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistematik kültür içinde yer alırken, küçük patron kuruluşlar müteşebbis kültüre örnek oluştururlar.

164. Toyohiro Kono'nun Sınıflaması

Toyohiro Kono, örgüt kültürlerini şu şekilde sınıflandırmıştır (VURAL, 2003, s.83);

1) Dinamik Kültür

- Bu kültürün bireyleri yeniliklere önem vermekte ve kurum içinde genel değerleri paylaşmaktadır.
- Bireyler bir topluluk veya aile olmanın hissine sahiptirler.
- Kuruluşun amacı çalışanlar tarafından açıkça anlaşılmaktadır.
- Üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler.

2) Lideri İzleme ve Dinamik Kültür

- Çalışanlar genellikle şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemektedirler.
- Üyeler liderin yeteneklerine güvenirlir.
- Üst yönetimden gelen fikirler önemlidir.
- Yönetim iyi kararlar aldığı sürece bu kültür tipi iyi çalışmaktadır. Ancak üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca, bu kültür kendi içinde bir çıkmaza girmektedir.

3) Bürokratik Kültür

- Bu kültüre dahil olan örgütlerde kurallar ve standartlar çoktur ve çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir.

4) Hareketsiz Kültür

- Bu kültüre sahip bireyler eski davranış örneklerini tekrar ederler.
- Bu kültür çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretmez.

5) Güçlü Lider İle Hareketsiz Kültür Tipi

- Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir.
- Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, lideri izleme ve canlı kültür tipi bu hale dönüşebilmektedir.

165. Quinn ve McGrath'ın Sınıflaması

Quinn ve McGrath (1985) örgüt kültürlerini dört farklı biçimde sınıflandırmıştır. Bu kültürlerin bazı özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır (ŞİŞMAN, 2002, s.144):

1) Rasyonel Kültür: Bu kültürde amaçların belirginliği, amaçlar üzerinde yoğunlaşma ve mantıksal yargılama önemlidir. Performans ölçütleri, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli, yeterliliğe dayanmaktadır. Amaç merkezli ve direktif liderlik stili egemendir.

2) Gelişmeci Kültür: Bu kültüre sahip işletmelerde amaçların esnek olmasına önem verilir. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak sağlamaktır. Gücün kaynağını değerler oluşturmaktadır. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.

3) Uzlaşmacı Kültür: Bu tür kültürlerde, örgütün temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamaktır. Olumlu iklim, tartışma, katılma ve uzlaşma esastır.

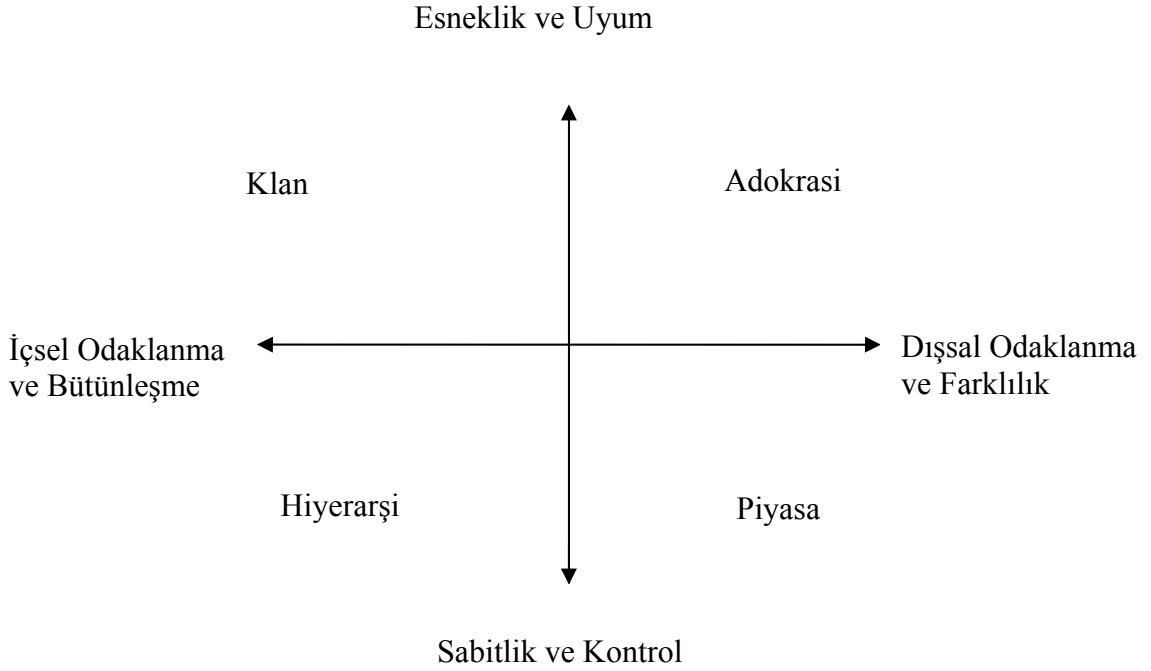
Performans ölçütü ise grubun morali, uyumu ve kaynaşmasıdır. Gücün kaynağı informal statülerdir. Liderlik stili destekleyici ve ilgilidir.

4) Hiyerarşik Kültür: Kuralların uygulanması bu kültürde çok önemlidir. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme gibi konular önemlidir. Koruyucu ve muhafazakar liderlik stili egemendir.

166. Cameron ve Quinn'in Sınıflaması

Genel olarak kabul görülmüş örgütsel kültür kavramı, Cameron ve Quinn (1999)'in çalışmalarına dayanan "Rekabetçi Değerler Yapısıdır". Örgütler tarafından kabul edilen ve bilgi sürecine dayanan bu model piyasa, hiyerarşi, klan ve adokrazi kültürü olmak üzere dört gruba ayrılır (BENDIXEN-BURGER, 1998, s.108). Bu yapı, araştırmacılar tarafından örgütü karakterize eden ortak değerler, varsayımlar, yorumlar ve yaklaşımlara dayanan örgütsel kültür profilini belirlemede kullanılan "örgütsel kültür değerlendirme aracı" olarak ortaya çıkarılmıştır (BERRIO, 2003, s.41).

Rekabetçi değerler yapısı ilk olarak etkin bir örgütte bulunması gereken özellikleri araştırmak için geliştirilmiştir. Sınıflandırmanın temel sorusu ise; bir örgütün etkili olup olmadığını belirleyen temel faktörlerin neler olduğudur. Örgütsel etkinlik kriterleri insanların çalıştıkları örgütlerin performansı hakkında sahip oldukları değerleri temsil etmektedir (CAMERON-QUINN, 1999, s.30).



Şekil: 4
Rekabetçi Değerler Yapısı

Kaynak: CAMERON VE QUINN, 1999, s.32

Bu model iki boyutta incelenmektedir. Boyutlardan birincisi durağanlık ve kontrole karşı oluşan esneklik ve uyumu vurgular. İkinci boyut ise dış çevreye odaklanma, farklılık ve rekabeti vurgulayan kritere karşı oluşan iç çevreye odaklanma ve birleşmeyi vurgulayan etkinlik kriterini belirler. Bir bütünü oluşturan bu yapının bir ucu içsel uyum, örgütsel süreçler, istikrarlılık ve kontrole odaklanmayı vurgularken, diğer ucu rekabet, dış çevreyle etkileşim ve sonuçlara odaklanmayı vurgular (DWYER, 2000, s.1011).

Dört grupta şekillenen iki boyutun her biri farklı örgütsel etkinlik göstergelerini temsil eder ve her dörtlük bir kültür tipini gösterir. Boyutlar birbirine zıt dört alanı oluşturduğu için model Rekabetçi (zıt) Değerler Yapısı olarak adlandırılmaktadır (CAMERON-QUINN, 1999, s.31).

Şekil 4'e göre üstteki sol alan (klan) içsel odaklanma ve esnekliği vurgularken, alttaki sağ alan (pazar) dışsal odaklanma ve kontrolü vurgular. Üstteki sağ alan (adokrasi) ise dışsal odaklanma ve esnekliği vurgularken, alttaki sol alan (hiyerarşi) içsel odaklanma ve kontrolü vurgular (CAMERON-QUINN, 1999, s.31).

Klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürünün her biri altı boyutta incelenir (QUINN, 1988, s. 142) ;

- 1- Baskın karakterler
- 2- Örgütsel liderlik
- 3- Örgüt zamkı (örgütü bir arada tutan güç)
- 4- Örgütsel iklim
- 5- Başarı kriteri
- 6- Yönetim tarzı

Bu dört kültür tipinin özellikleri aşağıda açıklandığı gibidir:

1660. Hiyerarşi Kültürü

Bu çalışmanın modelini oluşturan ve modern kuramlar içinde en erken oluşturulan bu yaklaşım, 1800'lü yıllarda Avrupa'daki devlet kurumları üzerinde çalışan Alman sosyolog Max Weber'in çalışmalarına dayanmaktadır. Endüstri devriminin başlarında örgütlerin yüz yüze kaldığı en büyük mücadele, gittikçe büyüyen karmaşık bir toplum için etkin bir şekilde mal ve hizmet üretmektir. Weber, bürokrasinin klasik özellikleri olarak bilinen yedi karakteristik ileri sürmüştür. Bu kurallar (CAMERON-QUINN, 1999, s.32);

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması,
- Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak soyut ve ayrıntılı ilke ve yöntemlerin geliştirilmesi,
- Çalışanlar arasında gayrişahsi ilişkilerin oluşturulması,
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sisteminin oluşturulması,
- Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmesi,
- Örgütte yazılı kuralların oluşturulması.

1960'lı yıllara kadar yönetim ve organizasyon çalışmalarıyla ilgili hemen hemen bütün kitaplar Weber'in hiyerarşi modelinin ideal örgüt biçimi olduğunu varsaymıştır. Çünkü bu model sabit, etkili ve yüksek tutarlılığı olan ürün ve hizmetin sağlanmasına olanak vermiştir. Çevrenin nispeten sabit olmasından dolayı, iş ve görevler eşgüdümlü olabilmekte, ürün ve hizmetlerdeki tekbiçimlilik sürdürülebilme ve çalışanlar ve işler kontrol altında tutulabilmekteydi. Karar verme yetkisinin belirgin olması, standart kurallar ve denetim ile sorumluluk mekanizması başarının anahtarı olarak görülmekteydi (CAMERON-QUINN, 1999, s.33) .

İşletme içi çevreye uyum, sıkı sıkıya takip edilen resmi kurallar ve politikalar gibi mekanik yönetimin özelliklerini vurgulayan hiyerarşi kültürü durağanlığa ve iyi işleyen bir işletme üzerine odaklanır. Çalışanlar güvenlik ve başarının ödüllendirilmesiyle motive olurlar (QUINN, 1988, s.37).

Bu model ile uyumlu örgütsel kültür, yapılandırılmış bir işyeriyle temsil edilmektedir. Süreçler insanların ne yapması gerektiğini söylemektedir. Etkin liderler iyi koordinatör ve iyi örgütleyenlerdir. Düzenli işleyen bir örgütü sürdürebilmek önemlidir. Örgütün uzun dönemli amacı sabitlik, öngörülebilirlik ve etkinliktir. Yazılı kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar (CAMERON-QUINN, 1999, s.34) .

Hiyerarşi kültüründe en etkin yöneticiler astları, meslektaşları ve üstleri tarafından çok başarılı olarak değerlendirilirler ve örgütte çok çabuk terfi etme eğilimi gösterirler. Ayrıca yeniliklere çok fazla açık olmayan muhafazakar yöneticiler iyi bir koordine edici, kontrolcü, izleyici ve idarecidirler (CAMERON-FREEMAN, 1991, s. 28).

Tipik Amerikan fast food restoranlarından Ford Otomotiv Şirketi gibi büyük holdingler ve devlet kurumları, hiyerarşi kültürünün temel örneklerini gösterebilmektedirler. Büyük örgütler ve kamu kurumları genellikle hiyerarşi kültürünün egemenliği altındadır. Çünkü çok sayıda standart prosedürler, çokça hiyerarşik kademeler ve kuralları güçlendirme çabası bunların en belirgin özellikleridir. Fast food restoranları gibi küçük organizasyonlarda bile hiyerarşi kültürü egemen olabilmektedir. Bu tür örgütlerde temel değerler etkinliği, güvenirliliği, hızlı ve düzenli üretimi sürdürmeyi sağlamaktır (CAMERON-QUINN, 1999, s.34) .

1661. Piyasa Kültürü

1960'ların sonunda popüler olmaya başlayan bir örgütlenme şeklidir. Bu model hiyerarşiden tamamen farklı bazı varsayımları temel almakta ve Oliver Williamson, Bill Ouchi ve arkadaşlarının (Williamson, 1975; Ouchi, 1981) çalışmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmacılar, örgütsel etkinliğin kurulması olarak adlandırdıkları bir takım alternatif faaliyetleri tanımlamışlardır (CAMERON-QUINN, 1999, s. 35).

Piyasa kültürünün en belirgin özelliği dış çevreyle etkileşim halinde olmasıdır (LAMOND, 2003, s. 48). Çalışanlar önceden belirlenen amaçları başarılı bir biçimde gerçekleştirmeye çalışırlar. Piyasa kültürüne sahip örgütlerde etkinlik kriterleri planlama, performans ve verimliliklerdir. Çalışanlar rekabeti artırmayla ve pazar payı elde etmeyle motive olurlar (DWYER ve diğerleri, 2003, s. 1012).

Bu yapı, örgütü bir piyasa yapısı olarak ele almaktadır. Piyasa terimi ne pazarlama fonksiyonu ile ne de pazar yerindeki müşteri ile eş anlamlı değildir. Bunun yerine kendisi bir piyasa gibi işleyen örgütleri ifade etmektedir. İç işlerinden ziyade dışsal çevreye odaklanmaktadır. Piyasa kültüründe tedarikçiler, müşteriler, taşeronlar, sözleşmeli ortaklar, sendikalar, dağıtıcılar ve benzerlerini içeren dışsal kuruluşlarla etkileşim önemlidir. İçsel denetimin kuralları, uzmanlaşmış işler ve merkezi kararlar tarafından sürdürüldüğü hiyerarşi kültüründen farklı olarak piyasa kültürü temel olarak para değişimi gibi ekonomik piyasa mekanizmaları vasıtasıyla işlerliğini devam ettirir. Yani, pazarların esas odak noktası, rekabetçi avantajlar yaratacak diğer kuruluşlarla etkileşimler (takaslar, satışlar, sözleşmeler) kurmaktır. Karlılık, alt kademedeki işin bitirilmesi, geniş hedefler, pazar payındaki güç ve sağlam müşteri temelleri örgütün başlıca amaçlarıdır. Bu kültüre hakim olan temel değerler rekabet ve üretkenliktir (CAMERON-QUINN, 1999, s. 35).

Bu tür örgütlere en iyi örnek olarak danışmanlık firmaları, General Elektrik, Philips Elektrik ve Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler verilebilir (ŞİŞMAN, 2002, s. 145).

Piyasa kültürünün temel varsayımı dışsal çevrenin tehlikesiz olduğu, müşterilerin seçici ve değerlerle ilgilendiği, örgütün rekabetçi konumunu arttırmaya önem verdiği ve

yönetimin ana görevinin örgütü üretkenliğe, sonuca ve karlılığa yöneltmek olduğudur. Açıkça belirlenmiş bir amacın ve saldırgan bir stratejinin üretkenliğe ve karlılığa neden olduğu düşünülmektedir (CAMERON-QUINN, 1999, s. 36).

Piyasa kültürü sonuca yönelimli bir yerdir. Liderler, zorlu üreticiler ve güçlü rekabetçilerdir. Örgütü bir arada tutan bağ kazanma arzusudur. Uzun dönemli planlar rekabeti arttırmak ve hedefleri gerçekleştirmektir. Başarı, pazar payı ve nüfuz etme terimleriyle tanımlanmaktadır. Rekabeti arttırmak ve pazar liderliğini korumak oldukça önemlidir (CAMERON-QUINN, 1999, s. 36).

1662. Klan Kültürü

Aile tipi örgütlere benzediği için klan olarak adlandırılan bu ideal örgüt biçimi, Rekabetçi Değerler Yapısı şeklinde (şekil 4) sol üst alanda sunulmaktadır. 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında Japon firmalarında yapılan çalışmalardan sonra bazı araştırmacılar, Amerika'daki piyasa ve hiyerarşi kültürü ile Japonya'daki klan kültürü arasındaki temel farklılıkları gözlemlemiştir (Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Lincoln, 1990). Paylaşılan değerler ve hedefler, bağlılık, katılımcılık, bireysellik ve biz duygusu klan kültürüne sahip örgütlere nüfuz etmiştir. Bu örgütler ekonomik varlıklardan ziyade daha çok geniş ailelere benzemektedirler. Hiyerarşik kural ve prosedürler veya kar merkezli rekabetçi pazarlar yerine klan kültürüne sahip örgütlerin tipik karakteristikleri takım çalışması, çalışan uyum programları ve çalışanlar için kurumsal bağlılıktır. Bu karakteristikler, takım olarak ödülün alınması, kendi üyelerini kendilerinin işe alması veya işten çıkarması, iş ve şirket performansını geliştirmeleri konusunda fikirlerini ifade etmeleri için teşvik edilen kalite çemberleri ve çevrenin güçlendirilmesi biçimindeki yarı bağımsız çalışma takımlarında görülmektedir (CAMERON-QUINN, 1999, s. 36).

Klan kültürü iç çevreye odaklıdır ve informal bir yönetimi vurgular. Bu kültüre sahip bir örgüt çalışanlarını sadakat, maneviyat ve bağlılıkla tutmaya çalışır. İnsan kaynaklarının gelişimine ve karar verme aşamasına tüm çalışanların katılmasına oldukça önem verilir (DWYER ve diğerleri, 2003, s. 1011).

Bu kültürün temel varsayımları ise; çevre en iyi takım çalışması ve çalışanların gelişimi ile yönetilebilir, müşteriler en iyi ortaklarımız gibi düşünülmelidir, örgüt insani bir iş çevresi geliştirme gayreti içinde olmalıdır, yönetimin ana görevi çalışanları güçlendirmek ve onların katılımcılığını, bağlılıklarını ve sadakatlerini yükseltmektir (CAMERON-QUINN, 1999, s. 37).

Bu özellikler elbette ki Amerikan örgütleri için yeni değildir. İnsan ilişkileri yaklaşımını benimseyen birçok araştırmacı tarafından yıllardır savunulmuştur (örneğin; McGregor, 1960; Likert, 1970; Agyris, 1962). Japon firmalarında oldukça başarı sağlamış, özellikle de İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bu prensipler benimsenmiş ve başarıyla uygulanmış olmasına rağmen Amerika ve Batı Avrupa örgütleri ancak 1970'lerin sonu ve 1980'lerde mesajı anlayabilmiş ve klan kültürünün iyi bir iş duygusu yarattığını fark edebilmişlerdir. Örneğin, yöneticilerin ileriye dönük planlar yapmasının zor ve karar vermenin belirsiz olduğu hızlı değişen düzensiz çevre koşullarında örgütsel aktiviteleri koordine etmenin en etkili yöntemi, bütün çalışanların aynı değerleri, inançları ve hedefleri paylaşması olduğu belirlenmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japon örgütleri bu mesajı batılı örgütlerden çok daha önce yakalayabilmiştir (CAMERON-QUINN, 1999, s. 37).

Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında böyle bir kültür gözlenebilmektedir (ŞİŞMAN, 2002, s. 145).

Klan kültürü; insanların kendilerinden pek çok şeyi paylaştıkları, çalışmak için arkadaşça bir ortamdır. Bu kültürdeki liderler mentor (akıl hocası) olarak ve hatta ebeveyn figürleri gibi düşünülmektedir. Örgütü bir arada tutan kavramlar sadakat, yüksek derecede bağlılık ve gelenektir. Uzun vadede bireysel gelişim ile yüksek derecede uyum ve morale oldukça önem verilir. Başarı, içsel iklim terimiyle tanımlanır. Örgüt için değerli olan şeyler takım çalışması, katılım ve uzlaşmadır (CAMERON-QUINN, 1999, s. 38).

1663. Adokrasi Kültürü

Dünya endüstri çağından bilgi çağına doğru ilerledikçe, dördüncü bir ideal örgüt tipi ortaya çıkmıştır. Bu örgüt tipi 21. yy.' in örgütsel dünyasını tanımlayan aşırı hızlı ve aşırı

çalkantılı koşullara en hızlı cevap verebilen bir yapıdır. Ürün ve hizmetlerin ömürlerinin hızla azalmasıyla, diğer üç örgüt tipinden farklı olarak bir dizi varsayımlar geliştirilmiştir. Bu varsayımlar yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıyı sağlaması, örgütlerin geleceği hazırlamaları için yeni ürün ve hizmet geliştirme işiyle ilgilenmeleri ve yönetimin temel görevinin girişimcilik, yaratıcılık ve faaliyetleri güçlendirmesidir. Adaptasyon ve yenilik yeni kaynaklara ve karlılığa yol açmakta ve böylece de gelecek vizyonunu oluşturmaya, örgütlü anarşiye ve disiplinli yaratıcılığa vurgu yapılmaktadır (CAMERON-QUINN, 1999, s. 38).

Adokrasi kültürü informal bir yönetimle beraber dış çevreye odaklanmaktadır. Bu kültür firma çalışanlarının risk aldığı, dinamik ve yaratıcı bir çalışma ortamına sahiptir. Bireysel girişim oldukça önemlidir. Çalışanlar gelişme, esneklik ve çeşitlilik faktörleriyle motive olurlar. Yeni pazarların geliştirilmesi ve yeni kaynakların bulunması, adokrasi kültürünün sahip olduğu temel amaçlardır (DWYER ve diğerleri, 2003, s. 1012).

Adokrasi kelimesi zamansal (geçici), uzmanlaşmış ve dinamik anlamına gelen ad-hoc kökünden gelmektedir. Birçok insan görevini bitirir bitirmez, ayrıldığı bir ad-hoc işgücüne veya komiteye katılmaktadır. Adokrasiler de tıpkı zamansızlar gibidirler. Yeni ortamlar oluştuğunda kendilerini hızla bu çevreye uyarladıkları “çadırları saraylara tercih ederim” şeklinde karakterize edilirler. Adokrasinin temel amacı belirsiz veya çalkantılı koşullarda uyarlanmayı, esnekliği ve yaratıcılığı arttırmaktır (CAMERON-QUINN, 1999, s. 38).

Adokrasi örgütü genellikle uzay havacılığı, yazılım geliştirme, think-tank danışmanlığı ve film yapımı gibi endüstrilerde bulunmaktadır. Bu örgütlerin en önemli mücadelesi yenilikçi ürün ve hizmet üretmek ve yeni fırsatlara hızlı bir biçimde uyum sağlamaktır. Piyasa veya hiyerarşinin tersine, adokrasilerde merkezi güç veya yetki ilişkileri yoktur. Bunun yerine iktidar, bireyden bireye veya görev takımından görev takımına doğru el değiştirir. Bireyselliğe, risk almaya ve geleceği görmeye yüksek vurgu yapıldığı için üretim, müşteri ve Ar-Ge ile yoğun olarak ilgilenilir. Örneğin danışmanlık firmalarında her farklı müşteri talebi bağımsız bir proje olarak algılanmakta ve zamana bağlı örgütsel tasarım görevi tamamlamak için oluşturulmaktadır. Bu proje sona erdiğinde yapı kendiliğinden dağılmaktadır (CAMERON-QUINN, 1999, s. 38).

Bazen farklı tipte bir baskın kültüre sahip geniş örgütler içinde adokratik alt birimler olabilmektedir. Örneğin Quinn ve Cameron (1983), New York eyaleti akıl sağlığı bürosunda meydana gelen evrimsel değişimleri incelediği çalışmalarında hiyerarşik bir yapıda bulunan adokrasi alt birim kültürlerini ortaya çıkarmışlardır. Kuruluşunun ilk beş yılında bu büro adokrasi olarak organize edilmişti. Quinn ve Cameron'un bu çalışmasında aşağıdaki karakteristikler elde edilmişti (CAMERON-QUINN, 1999, s. 39):

1- Hiçbir örgüt şeması yoktur – kuruluş için örgüt şeması çizmek imkansızdır. Çünkü şema sürekli ve hızlı bir biçimde değişmektedir.

2- Geçici bir fiziki mekan – yöneticiye ait bir ofis yoktur, gerekli olduğunu düşündüğü yerde faaliyetleri yürüttüğü geçici bir yer oluşturur.

3- Geçici roller – personel değişen müşteri problemlerine bağlı olarak farklı görevlere atanmaktadır.

4- Yaratıcılık ve yenilik – çalışanlar problemlere yenilikçi çözüm yolları üretmek ve müşterilere yeni hizmet seçenekleri sunmaları için teşvik edilmektedirler.

Kısacası adokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı örgütler için geçerlidir. İnsanlar risk almaya heveslidirler. Etkin liderlik vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklıdır. Örgütü bir arada tutan güç, deneyime ve yeniliğe olan bağlılıktır. Bilgide, üründe veya hizmette en iyi olmak, değişim için hazırlıklı olmak ve yeni mücadelelerle karşılaşmak çok önemlidir. Örgüt uzun dönemde hızlı büyümeyi ve yeni kaynaklar elde etmeyi hedefler. Başarı, biricik ve ilk ürün veya hizmet üretmek anlamına gelmektedir (CAMERON-QUINN, 1999, s. 40).

Yukarıda açıklanan dört kültür şekli zıt özelliklere sahiptir. Klan kültürü piyasa kültürüyle zıtlık gösterirken, hiyerarşi kültürü adokrasi kültürüyle zıtlık gösterir. Fakat modeller arasında benzer özellikler olduğu da önemlidir. Bu benzerlikler şunlardır (QUINN, 1988, s. 47):

- Klan ve adokrasi modelleri esnekliği paylaşır.
- Piyasa ve adokrasi modelleri dış çevreye odaklıdır.
- Piyasa ve hiyerarşi kontrol değerlerine sahiptir.
- Hiyerarşi ve klan işletme içi çevreye (insan ve tekniksel sistem) odaklıdır.

Özetlersek bu bölümde, kültür ve örgüt kültürüyle ilgili tanımlar, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürünün öğeleri ve örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin konulara yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde, kadın çalışanların kariyer gelişimi ve rekabetçi değerler yapısındaki hiyerarşi kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimi üzerindeki etkisi konusu anlatılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARIYER GELİŞİMİ VE KADIN ÇALIŞANLAR

20. Çalışma Yaşamında Kadın

Tarih boyunca kadının çalışma yaşamı içerisinde önemli bir yeri olmuştur. Yaklaşık yarım yy. öncesine oranla kadınlar, çalışma yaşamında, belirgin bir değişim sergilemişlerdir. Elli yıl önce kadının işi, eşi veya erkeklere nispetle ikincil nitelikte ve genelde düşük ücretle istihdam edilen insanların çalıştığı yarı zamanlı işlerdendi. İş yaşamına atılan çok sayıda kadın, yaşamının büyük bir bölümünü ev dışında, ücret karşılığı çalışarak geçirmekteydi. Çoğunluğu esas rollerinin evinde eşi ve çocuklarına bakmak olarak algılamaya devam etmekteydiler. Ücret karşılığı çalışmak kadının yaşamını büyük ölçüde değiştirdi. Erkeklerle “teorik” anlamda eşitlik, ekonomik yönden bağımsızlık ve yaşantısına daha geniş bir bakış açısı sağlamaktaydı. Çalışılan işin statüsü ne kadar düşük olursa olsun, bir eş ve anne olma kimliği yanında, bir “çalışan kadın” kimliği de kadın için oldukça önemli olmaktadır (GÜROL, 2000, s. 211).

Yirminci yy.’a geçilmesi ile birlikte kadınlar benimsemek zorunda bırakıldıkları sosyal rolleri nedeniyle karşılaştıkları engellerin büyük bir kısmını aşmışlardır. Artık iş ve aile yükümlülükleri eşler tarafından müşterek olarak üstlenilmekte ve bu durumun erkek ve kadın yönünden sayısız avantajları olduğu kabul edilmektedir. Bu şekilde oluşturulacak “dengeli bir yaşam” yaşam kalitesine, kadın ve erkeklerin ve de bunların bakmakla yükümlü oldukları kişilerin gelişimine yardımcı olarak insanların çalışma yaşamına optimal düzeyde katkı sağlar (GÜROL, 2002, s. 446).

Günümüzde kadınların değişen rolü ve statüsüne cevap verme amacıyla faaliyette bulunma gereksinimleri ve sahip olduğu potansiyeli maksimum yapmak amacıyla iş alanlarını kadınsılaştırmaya rağmen, ilerleme nispeten yavaş olmaktadır. İnşaat gibi

erkeklerin egemenliği altında olan endüstrilerde, teknik, uzman ve yönetimsel mesleklerde çalıştırılan kadınların oranında çok az bir artma vardır. 1990' da Fırsat Eşitliği Komisyonu endüstrilerdeki cinsiyet ayırımının hala dikkate değer bir kaygı alanı olarak kaldığını ve çoğu üretici endüstrileri içindeki temel sektörlerde ve inşaat sektöründe kadınların önemli oranda az temsil edilmekte olduğunu belirtmiştir (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 4).

Son yıllarda yaşanan sosyal, politik ve ekonomik değişimler kadınlar için birtakım fırsatlar yaratarak iş dünyasında daha fazla kabul edilmelerine olanak sağlamıştır. Bugün daha fazla sayıda kadın işletmecilik, hukuk, mühendislik ve bilgisayar bilimleri konusunda öğrenim görmektedir. Bu da ileride daha fazla kadının kendi işlerini kurma konusunda gerekli beceri ve kişisel güveni kazanacakları anlamına gelmektedir. Fakat gittikçe artan sayıda boşanmalar, gün geçtikçe fazlalaşan tek ebeveynli aileler, geç yaşta evlenmeler, ocuk sahibi olma yaşının ertelenmesi gibi sosyal eğilimler toplumun kadına ve kadının kendisine bakış açısını büyük ölçüde değiştirmiştir ve bu değişimin iş dünyasına yansımaları ise oldukça çarpıcı olmuştur. Bugün, kadınların evli ve çalışan bir kadın olmaları veya kariyer sahibi ancak evli olmamaları veya geleneksel olarak erkeklerin hakimiyet alanına giren tıp, inşaat veya sivil havacılık gibi alanlarda çalışmaları daha olağan hale gelmiştir. Eskiye oranla kadınlar iş yaşamına atılma konusunda daha bağımsız ve özgüven sahibi olmuşlardır. Hatta bazı durumlarda erkeklere oranla daha iyi bir yönetici de olabilmektedirler. Yapılan araştırma sonuçları kadınların yönetim stillerinin, duygusal bağlılık ve yakınlaşma duygularının güçlü olması nedeniyle, daha etkili olduğunu göstermektedir (GÜROL, 2000, s. 213).

Kadınlar, yaşadıkları toplumları hızla değiştirmektedirler. Gelişmiş toplumlarda kadının çalışması temel bir hak olarak görülmekte olup, ABD, İngiltere ve diğer gelişmiş ülkelerde kadınlar, iş gören, uzman ve girişimci olarak bilgi toplumunu egemenlikleri altına almaya başlamışlardır. Kadınların yaşam kalitesine, beşeri kaynaklara, yakın ilişkilere, aile ve çalışma yaşamı arasındaki uyuma ve kuşaklar arası dayanışmaya olumlu katkıda buldukları inkar edilemez bir gerçektir (BÜYÜKBEŞE ve diğerleri, 2002, s. 462).

21. Kadının Kariyer Gelişimi

Kariyer, son yıllarda çalışma yaşamında en çok kullanılan kavramlardan birisidir. Genellikle meslek ile eş anlamlı kullanılan bu kavram başarı, statü ve yükselmek gibi kelimelerle tanımlanabilmektedir. Fakat günümüzde kariyer, meslek kavramından daha geniş bir içeriğe sahip olduğundan, kariyeri meslek veya meslek seçimi ile sınırlandırmak, kariyer kavramını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Kariyer, bireyin iş yaşamında bulunduğu pozisyonlar, bu pozisyonlarla ilgili tutum ve davranışları ile yaptığı işleri oluşturmaktadır (AYTAÇ, 1997, s. 19). Kariyer olgusu bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün görev ve ilgi alanına girmektedir (YÜKSEL, 2000, s. 23).

“Kariyer yıllara yayılan gelişmenin düzenli bir sırasını ifade etmektedir ve bir meslekte sorumluluğu fazla rolleri oluşturmaktadır”. Bu tanımın temelinde yatan şey ise doğrusal yukarı yönlü ilerleme varsayımdır. Yani kısmen aşağı statü, sorumluluk ve ödüllendirilmeden daha üst pozisyona doğru sürekli bir harekettir. Bunun çizdiği görüntü genellikle maaşlı işlerin merkeziyetçiliğini kabul eden “bir kariyer merdiveni tırmanışıdır”. Son zamanlarda bu sınırlı kariyer kavramına karşı çıkmalar olmasına rağmen birçok örgütte kariyer gelişimini değerlendirmede normatif standartlar aynı kalmaktadır (STILL-TIMMS, 1998, s. 146).

Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tamamı olarak tanımlanabilmektedir. Bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen rolüne ait beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteği ile bulunduğu işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (YALÇIN, 1999, s. 95).

Çevre şartlarındaki hızlı değişimler ve bunların örgütsel yapılara etkileri sonucu, bireyin kariyerini belli bir örgütle sınırlamak zorlaşmaktadır (ERDOĞMUŞ, 2003, s. 13). Çalışanların amaç, gereksinim ve beklentilerinin zaman içerisinde değişmesi gibi,

işletmelerin de değişen teknolojik ve sosyal koşullar altında kişilerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışları da sabit kalmamaktadır. Uzun dönemde gerek iş gören, gerek işletme açısından ortaya çıkacak değişiklikleri dikkate alarak, çalışanların örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir. Bu amaçla son zamanlarda kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarını kapsayan kariyer geliştirme programları uygulanmaya başlanmıştır (YALÇIN, 1999, s. 95).

Kariyer gelişimi, kariyerden farklı olarak daha geniş bir bağlamda kavramlaştırılmıştır ve işle ilgili deneyimlerle bağlantılı olan ardıl ve sistematik tutum ve davranış sırasını zorunlu kılmaktadır. Bu geniş bağlam, yaşam boyunca bireylerin kişisel hayatlarını içine almaktadır (STILL-TIMMS, 1998, s. 147).

Kadınların kariyerlerini anlamak için, kadınların temel olarak farklı deneyimlerinin olduğunu ve erkeklerle kıyaslandığında kariyerlerini geliştirirken kendilerini farklı durumlarda bulduklarının kabul edilmesi gerekmektedir. Kocalarının kariyer yollarını takip etmeye eğilimli oldukları, aile ve aile içi sorumlulukları oldukları ve erkek yöneticilerin önyargılarına maruz kaldıklarından dolayı kadınlar, geleneksel olarak daha düzensiz kariyere sahip olmaktadır. Tarihsel olarak kadınların, kariyerden ziyade iş odaklı olması sebebiyle sınırlı fırsatlara adapte olmaya zorlandıkları ve uzun vadeli faydalarından ziyade görevin anlık ödüllerine odaklandıkları tartışılmıştır (MAVIN, 2001, s. 184).

Kadınların işe erkeklerden çok daha az bağlı oldukları ve full time bir kariyeri çok daha az üstlenebilecekleri iddiasını yansıtan tipik tutumlar hala var olmaktadır. Bu sebeptendir ki söz kariyere gelince, eşit niteliklerdeki kadın ve erkek arasında bir seçim yapması istendiğinde işveren sıklıkla kadını daha büyük risk olarak görmektedir (MAVIN, 2001, s. 184).

İş modeli erkeğin iş tutumlarını ve davranışlarını mesleki deneyimlerine bağlarken, yalnızca kadınlara has kullanılan “cinsiyet modeli” ise onun istihdam ilişkilerini aile deneyimlerine bağlar. Bu model, kadının istihdamdaki yerini erkek standardından farklı olarak ele alır. Bu yüzden tanım olarak yalnız kadınlar bu roller arasında çelişki yaşar (MAVIN, 2001, s. 184).

Metcalfe (1989) tarafından yapılan araştırma önemli sonuçlar vermektedir. Bu araştırma göstermiştir ki kadınlar çaba ve beceri gerektiren meslekler, gelişim fırsatları, geribildirim (feedback) ve özerklik özellikleri gibi kendine özgü değerleri erkeklerden daha çok önemsemektedirler. Diğer yandan, erkekler de yüksek maaş, maaş dışında verilen haklar ve iş güvenliği gibi dışsal faktörlerle kadınlardan daha çok ilgilenmektedirler. Şu anki rekabetçi çevrede bu dışsal faktörleri sürdürmenin çok daha zor olmasından dolayı araştırmacılar, kadınların örgütsel yatırımı erkek yöneticilerden daha iyi temsil ettiği sonucuna varmıştır (WOOD, 2000, s. 102).

Örgütlerde cinsiyete uygun kariyer yapılarının olmayışı, yönetimde ilerlemek için kadınların “kariyerin” erkek paradigmasına katılmaya mecbur kalmalarına sebep olmuştur. Bu husus Burke ve McKeen’in çalışmalarınca kanıtlanmıştır. Şöyle ki; kariyerlerini konvansiyonel erkek yollarının yanında geliştirmeyi başarabilen kadınlar, kariyere ara vermeler ve çocuk sahibi olmak gibi kesintilerle karakterize olan kariyerlerin sahibi kadınlardan daha çok mali mükafat ve kariyer doyumuna sahip olmuşlardır (MAVIN, 2001, s. 186).

Gilligan (1982) kadınların kariyer değerlerinin erkeklerinkinden farklı olduğunu ve erkeksi değerlerin kariyer gelişiminde hakim olduğunu iddia etmektedir. Farklı bir değer sistemi kullanan erkek hiyerarşisi tarafından kadınların değerlerinin yanlış anlaşılması, kariyer fırsatları için erkeklerle rekabet eden kadınlar için önemlidir. Örneğin, eğer kadınlar çoğu rollerini erkeklerden farklı değerlendiriyorsa adaletsizce yargılanabilirler ve bu da sadakat ve bağlılık noksanlığı şeklinde erkekler tarafından yanlış yorumlanmalarına sebep olabilir (WOOD, 2000, s. 102).

Wajchman (1998) temel olarak şirket kariyerinin şeklinin cinsiyetli olduğunu tartışmıştır. İlk olarak klasik kariyer, erkek yaşam döngüsünü destekleyen cinsel sözleşme üzerinde belirtilmiştir. Aile erkeği ideal görülmesine rağmen anneler üst yönetim kademeleri için uygun görülmemiştir. Bunun bir kanıtı da aile dostu politikalar olup bunlar yalnız kadınlara yönelik uygulanmakta ve neticede erkek normlarını ya da bir yöneticinin erkek standartlarını bozmamaktadır. Sonuç olarak, bu tip politikalar kadını problemmiş gibi ele alarak cinsel sözleşmeyi güçlendirir. İkinci olarak, cinsiyetli örgütsel yöntemlerin etkisini kadını bir kenara itmek ve neticede onu çoğu üst yönetim kademelerinden

dışlamak şeklinde göstermektedir. Yöneticinin işini hala erkeğin belirlemesinden dolayı, çocuk sahibi olmaktan vazgeçseler bile tüm kadınlar iş yerlerinde aktif biçimde farklı ele alınmaktadırlar (MAVIN, 2001, s. 186).

Örneğin perakendecilikte kadınların kariyerine olanak sağlayan en önemli şey, yakın zamandaki genel yönetim stilinde meydana gelen ve geleneksel olarak erkeklikle bağlantılı olan özelliklerden (örneğin pazarlık etmek) uzaklaşarak yine geleneksel olarak kadınsı karakterler olarak görülen özelliklere (örneğin ikna etme) doğru olan kademeli geçiştir. Sıklıkla başarılı yönetimle bağlantılı olan daha yumuşak özellikler, kadınların artık kariyerlerini ilerletmek için erkek karakterlerini benimsememeleri gerektiğini göstermektedir. Bunun yerine iletişim, ikna etme, sezgi ve yönetmek gibi kendilerine daha doğal gelen insan yeteneklerini kullanabilirler. Tomlinson kadın yöneticilerin, kendi işgüçleri ile arasında bir empati ve anlayışı olmalarından dolayı erkek yöneticilere karşı avantajı olduğuna dikkat çekmektedir (MAXWELL-OGDEN, 2005, s. 115).

22. Örgütsel Kültürün Kadınların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi ve Camdan Tavan Kavramı (Glass Ceiling)

Kadınların işgücüne katılım oranı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Yönetim pozisyonlarında kadınların sayısındaki hızlı artışta bu olay gözlemlenmektedir. Fakat kadınlar hala tüm dünyada yönetim pozisyonlarında baskı altındadır ve özellikle de üst yönetim pozisyonları için bu durum böyledir. Kadınların orta seviyede takılıp kalmış kariyerlerinin fenomeni açıkça belgelenmiştir ve bu camdan tavan olarak adlandırılmıştır. Bu kavram örgütlerde tepe yönetimi pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel anlamına gelmektedir. Camdan tavan etkisi sosyal bilimler, feministler ve üst pozisyonlarda çarpık bir denge olduğunu düşünen yöneticilerden önemli bir şekilde etkilenmektedir. Literatürde camdan tavan üzerine birçok açıklama mevcuttur ve kurumsal bariyerler, erkek yöneticilerin klişeleşmiş beklenti ve tutumları, kadınların kendine güvensizliği veya sorumluluğunun etkisini içeren çeşitli kanıtlar araştırılmıştır (VIANEN-FISCHER, 2002, s. 315).

Kadınlar için çalışma hayatının en büyük engeli olan bu cam tavanın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların ortaya çıkmasındaki belirgin faktörler çoğunlukla sosyo-

kültürel nitelikte olup, sosyalleşme süreci; normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler; eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesi ile birebir ilişkilidir. Cam tavanın üç boyutunu oluşturan üç ana engel vardır ki kadınlar bu bariyerler doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedir. Bu engeller aşağıda belirtilmiştir (<http://www.maksimum.com/kadın/haber/49/23837.php>):

- 1) Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller
- 2) Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller
- 3) Kişinin kendi kendine koyduğu engeller

Bugüne kadar “camdan tavan” kavramı üzerine yapılan araştırmaların çoğu dışlama ve ayırım mekanizması üzerine odaklanmaktadır. Bu mekanizmanın örgütsel kültür aracılığıyla kadınların kariyerine bir engel oluşturduğu dinamik olarak görülmektedir. Kadınların kendilerine karşı taraflı olan ayırım süreciyle baskın erkek kültüründen yasaklandığı ve susturulduğu tartışılmaktadır. Gerçekten de cinsiyet şemaları, cinsiyet klişeleri veya önyargılı davranışlar gibi ayırım mekanizmalarının kadınların değer ve yargılarını kötü yönde etkilediğini gösteren birçok deneysel kanıt bulunmaktadır. Fakat kadınlar sadece baskın kültürün kurbanları değildir. Kadınlar aktif bir biçimde muhalefet ve ayırım görmeye kalmayıp, buna ilaveten kariyerlerinin kendi temsilcileri pozisyonundadırlar. Belirli bir kültürde çalışmak için sahip oldukları güdüler, arzular ve tercihleri olmaktadır ve bu yüzden belirli örgütsel kültürlere karşı kendilerini az yada çok cezbedilmiş hissedebilirler (VIANEN-FISCHER, 2002, s. 316).

Son zamanlardaki araştırma ve teoriler camdan tavan fenomeninin devam ettiğini açıklamak için erkeksi örgütsel kültüre dikkati çekmektedir. Erkek odaklı kültürün uzun zamandır kadınların kariyerlerine kurumsal bariyerlerdeki söylentiler olarak bakılmasına rağmen, sadece son zamanlarda erkeksi örgütsel kültürün sonuçları ve özellikleri tanımlanmıştır. Bu literatürden çizilen ana sonuç şu ki, örgütlerin erkeklerin kadınlardan daha çok sıklıkla bağlandığı norm ve inançlara dayalı olduğudur. Bu nedenle erkeksi kültürler veya erkeksi altyapılar gizli varsayımlar, sözsüz normlar, iletişim, kişilerin görüşleri, çatışmaya yönelik yaklaşımlar, liderlik şekli, örgütsel değerler ve klişeleşmiş erkeksi yönetim gibi örgütsel uygulamalardan oluşmaktadır (VIANEN- FISCHER, 2002, s. 316).

Birçok araştırmada erkeksi ve kadınsı kültür özelliklerinin içeriği açıklanmaktadır. Bu erkeksi ve kadınsı boyutlar, insan odaklı kültürlere karşı güç odaklı kültürler, destek ve rol kültürlere karşı başarı ve g kültürleri veya insan odaklı kültürlere karşı rasyonel amaçlı kültürler gibi örgütsel psikoloji alanındaki çeşitli yazarlar tarafından belirlenen diğer boyutlarla benzer olduğu belirtilmektedir. Kadınsı boyutlar kişisel ilişkilerin geliştirilmesi, süreklilik, yaşam faaliyetlerinin dengelenmesi, katılım ve örgütle işbirliği içinde olma olarak tanımlanırken, erkeksi boyutlar bağımsız bir biçimde ilerleme, özerklik, hiyerarşik ilişkiler, rekabet, görev odaklılık ve statü ve otoritenin kurulması olarak özetlenebilir. Üst kademedeki yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması ve erkeklerin kadınsı değerlerden daha fazla erkeksi değerlere bağlı oldukları kabul edildiğinden dolayı yönetim kültürlerinin erkeksi norm ve değerlere egemen olduğu sıklıkla kanıtlanmaktadır. Bu erkeksi kültürler camdan tavanın temel unsurlarından bir tanesini oluşturmaktadır (VIANEN-FISCHER, 2002, s. 316).

Başkaları tarafından seçilme kadar kadınların kariyerlerini etkileyen kendi görüşleri, tercihleri veya güdüleri bağlamındaki “kendiliğinden seçilim” dir. Birçok yazar kendiliğinden seçilimin önemini vurgulamaktadır. Örneğin Schneider (1987) alışanların iş ortamlarını, o ortam ile kendi sahip oldukları özellikler arasındaki benzerliğe bağlı bir fonksiyona dayalı olarak farklı çekicilikte bulduklarını tartışmıştır. İnsanların kendi tercihleriyle uyumlu olan mesleklere ve örgütlere karşı kendilerini etkilenmiş hissettiklerini gösterdiği fikrini çok sayıda araştırma desteklemektedir. Örneğin yakın zamanda Kulik (2000) tarafından yapılan bir araştırma kadınların erkeksi tipteki işleri çoğunlukla reddettiğini göstermektedir. Buna ilaveten birey-örgüt uyumu araştırmaları göstermiştir ki, insanların tercihleri ile örgütsel evre ve işin sunduğu fırsatlar, iş tatmini ve bağlılık için oldukça önemlidir. Haslam (2001) tarafından “kişisel klişelendirme” üzerine yapılan benzer bir araştırma, bireylerin diğer grupları toplumsal klişeler ve diğer grupların üyeleriyle arasındaki kendi deneyimlerine bağlı ve homojen olarak algılamaya eğilimli olduklarını göstermiştir. Dahası bunlar kendilerini, kendi gruplarının prototipi olarak algılamaktadırlar. Bu yüzden kadınlar kendi özelliklerini, yönetici grubuna atfettikleri kişilerin özelliklerinden farklı tutabilirler ve bundan dolayı da yönetim seviyesinin yeleri ile kendi aralarında bir uyumsuzluk olduğunu kabul edebilirler. Bu şahsi klişelendirme, kadınların ne olabilecekleri hakkındaki fikirlerini etkileyebilir ve bu da devamında

kadınların kariyer seçimlerine rehberlik edebilir. Özetlemek gerekirse bireysel seçim süreçlerinin kariyer gelişiminde önemli bir rol oynaması olasıdır ve kadınların daha üst yönetim seviyelerindeki nispi yokluğunu açıklayabilmektedir (MILLER, 2002, s.147).

Bugünün araştırmasına rehberlik eden temel soru erkek ve kadınların örgütsel kültür içinde neyi çekici buldukları ve kültür tercihlerinin yönetsel hırsları nasıl etkilediğidir. Kültür tercihleri ise önceki deneyimlere ve kişilik özelliklerine bağlıdır. Örneğin, kendilerini çok hırslı kabul eden kişiler muhtemelen rekabetçi bir ortamı tercih etmektedirler. Kadın ve erkeğin sosyalleşmeleri farklı rollerle olmaktadır. Sonuç olarak da farklı cinsiyet kimlikleri geliştirmektedirler. Erkek ve kadınlar örgütsel kültür tercihlerinde farklılaşırlar. Erkeklerin kadınlardan daha fazla bir şekilde rekabetçi ve başarı odaklı kültürleri tercih etmeleri olasılıkla görünen bir olaydır (VIANEN-FISCHER, 2002, s. 317).

Fakat kültür tercihleri kişilerin örgütteki özel bir rolünde kökleşmektedir. Örneğin yönetsel rollerin erkeksi tipteki değerler ve özellikleriyle ilişkilendirilmiş olduğuna dair güçlü kanıtlar vardır. Yöneticilerin cinsiyetinden bağımsız olarak rasyonel, kararlı ve hırslı olduğu kabul edilmektedir. Bu özellikler birçok çalışmayla da desteklenmiştir. Erkek yöneticiler örgütte kadın yöneticilerle birçok benzerlik göstermektedir. Örneğin Eagly ve Johnson (1990) yaptıkları araştırma sonucunda erkek ve kadın yöneticilerin yönetim tarzları arasında çok küçük farklılıklar olduğunu bulmuşlardır. Üst yönetimdeki kadınlar genellikle kişilik ve tavır özellikleriyle erkeklere benzemektedirler. Dahası, kadın yöneticiler erkek meslektaşlarına göre evlenmemiş ve çocuksuzdurlar. Bu ise erkekler gibi kadınların da ev ve çocuk sorumluluğunun olmayışı ile erkeklere benzediklerini belirtmektedir. Yöneticilerin erkeksi tipteki kültürlere karşı tercihleri daha güçlüdür. Erkeksi tercihler yönetim fonksiyonuyla ilişkilendirildiği için kültür tercihlerindeki cinsiyet farklılıkları yönetim seviyelerinde azalmaktadır (MAXWELL-OGDEN, 2005, s. 114).

Kültür tercihlerinin kişinin daha üst seviyede kariyer yapma motivasyonunu etkileyerek kariyer seçimlerini yönlendirdiği kabul edilmektedir. Yeterli yeteneklere sahip olmanın dışında kişilerin üst seviyede bir kariyerde güçlü motivasyon ve ilgiye ihtiyaçları vardır. Eğer bu hırstan yoksunlarsa, örgütte potansiyel bir yönetici olarak algılanma şansı çok düşük olmaktadır (VIANEN-FISCHER, 2002, s. 318).

Mattis (1995) genel olarak kadınların yönetimde ilerlemelerini sağlayacak birçok proaktif tedbiri tavsiye etmektedir. Bunlar: kadınların gelişimi için sorumluluk almalarında yöneticilerin eğitilmesini, iş-yaşam dengesini desteklemek için esnek çalışma koşullarının sağlanmasını ve üst yönetimin çeşitlilik yönetimini desteklemesini içermektedir (MAXWELL-OGDEN, 2005, s. 115).

23. Kadınların Üst kademeye Gelememesinin Nedenleri

Son elli yılda kadınların okuma oranında önemli bir artış gözlenmektedir. Yapılan istatistik sonuçlarına göre kadınların eğitim düzeyindeki artışa paralel olarak işgücüne katılımında da önemli bir artış yaşanmaktadır. Bu artış hem toplam işgücüne katılımında hem de yönetici pozisyonlarında görev almada görülmektedir (WENTLING, 2003, s. 311).

Amerika'da Çalışma Bakanlığı, kadınların yönetimdeki oranının 1970'de %18'den 1997'de %40'a çıkmasıyla camdan tavanı kırmaya başladıklarını vurgulamıştır. Fakat Amerika'daki üst düzey yöneticilerin sadece %3-%5 arasındakilerin kadın olması, problemin henüz yok olmadığını göstermektedir. Şimdiye kadar bu problemleri belirlemek için birçok açıklama geliştirilmiştir. Bu açıklamalar, taraflı seçim ve işe alma uygulamaları gibi örgütsel konular ile, çalışan birçok kadının iş ile aileyi dengelemede karşılaştığı zorluklar gibi konuları içermektedir. Birçok ülkede (Amerika, Finlandiya, Almanya, Japonya, Büyük Britanya) kadınların ilerleyişine ilişkin örgütsel seviyede olan engeller deneysel olarak belirtilmiştir. Son zamanlarda birçok yazar, hiyerarşik otorite, bağımsızlık, otokratik liderlik stilleri ve yukarıdan aşağı doğru iletişim ile karakterize olan erkek odaklı örgütsel kültürlerin kadınların ilerlemesine engel olduklarını varsaymıştır. Bu tanım, yönetimdeki kadınlar tarafından da geniş bir şekilde paylaşılmaktadır (BAJDO, 2001, s. 400).

İş tecrübelerini arttıran kadınlar, yönetim ve profesyonel eğitim programlarına katılmaktadırlar. Kadınlar, yönetim işlerine katılımında büyük bir aşama katetmelerine rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşımlarında hala çok sınırlı kalmaktadır. Burke ve Nelson (2002)'un Fortune'de yayınlanan ve 1500 şirketi kapsayan araştırmasına göre %95-%97 arasındaki üst düzey yöneticiler (başkan yardımcısı ve üst düzey yönetici) erkektir. Yönetici kadrosundaki kadın yöneticilerin sayısı oldukça azdır. En büyük

işverenlerin bile sadece %10'undan daha azı yönetim kurullarında kadın yönetici bulundurmaktadır. Örneğin 1982 yılında Kanada'da toplam idareci ve yöneticilerin %29'u kadındı. Bu oran 2002'de %43'e ulaşmıştır (WENTLING, 2003, s. 312).

Business week dergisi 400 Amerikalı kadın yönetici üzerine yaptığı araştırmada, kadınların %70'i erkek baskın şirket kültürünün başarılarına engel olduğunu belirtmiştir. Lyness ve Thompson (2000)'un kadın ve erkek yöneticilerden oluşan çalışmalarında, yönetim kademesine ilerlemeyi kolaylaştıran ve engelleyen, bireyler tarafından ifade edilen faktörleri kıyaslamada kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha fazla engelle karşılaştıklarını söylemiştir. Örneğin bu engeller, kültür uyum eksikliği ve gayri resmi ilişkilerinden kadınların hariç tutulmasıdır. Bu yaygın algılamaya rağmen, örgütler, kadınların ilerleme çalışmalarına nadiren ilgilenilecek bir faktör olarak bakmaktadırlar (BAJDO, 2001, s. 400).

Fonksiyonel ve endüstriyel dağılıma bağlı olmaksızın, Amerikalı kadın yöneticileri etkileyen genel bir trend vardır. Kadın yöneticiler çoğunlukla orta düzey kadrolarda bulunmaktadır. Orta düzey yöneticileri tanımlayacak olursak; bu kişiler, strateji ve politikaları uygulayan kişilerdir. Üst düzey yöneticiler ise, bu strateji ve politikaları geliştiren kişilerdir. Kadınların üst düzey pozisyonlara katılım oranının düşük olması şunu göstermektedir ki kadınlar işgücüne ve yönetim seviyesindeki işlere girmiş olmalarına rağmen, organizasyonel strateji ve politikaları belirleyecek pozisyonlara ilerlemede bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar (WENTLING, 2003, s. 312).

Hem Amerika'da hem de İngiltere'de kadın yöneticilerin durumu belirgin bir şekilde düzelmiştir. Fakat iş gücüne giren kadın sayısındaki büyük artışa rağmen kadınlar hala, özellikle yönetim alanında net bir şekilde kendini gösteren, maaş, statü ve seviyede eşitsizliklere maruz kalmaktadırlar. En alt seviye yöneticiden en üst düzey yönetim kurulu seviyesindeki yöneticiye kadar erkekler sayıca kadınlardan daha fazla olup, hiyerarşide yukarı çıktıkça bu durum daha da kötüleşmektedir. Yönetim Enstitüsünün en son rakamları göstermektedir ki, yıllık artışlar küçük olmaktadır. Kadın yöneticilerin sayısı 1993'te %10,2'den 1995'te %10,7'ye çıkmıştır. Aynı periyotta kadın müdürlerin sayısı %0,2 artışla ancak %3 olmuştur. Şube şefliklerinin %15,9'unu oluşturmasına rağmen daha üst vazife başkanlıklarının %5'inde kadınlar bulunmaktadır. Ortalama maaşları, orta bir erkek

yöneticilerinininkinin %84'ü kadar olup fark, yukarı kademelerde daha da artmaktadır (SIMPSON, 1997, s. 121).

Çalışan nüfusun %90'dan fazlası kadın olan bankacılık ve sigortacılık gibi kadınların ana işvereni olan sektörlerde bile, erkekler tarafından doldurulmaya eğilimli üst düzey yönetim işlerinde cinsiyete dayalı dikey bir ayırım vardır. Kadınların üst seviyelerde olamayışlarının nedenleri eğitim, öğretim ve yeteneğin eksikliği, kadınların tepeye ulaşmasını zorlaştıran şirket politika ve prosedürleri, ayrımcılık ve taraflılıktır. Kadın mezunların sayısının giderek artmasından dolayı eğitime dayalı yeterlilik şartları tartışma konusu olmuştur. Fakat bireysel çalışmaya ve küçük ticaret sahibi olmaya doğru artan trend, örgütlerde işleyen tutum, uygulama, prosedürler ve kültürler kadınların büyük şirketlerin dışında fırsatlar aramasını ve kariyer yapmasını istemelerine neden olmaktadır (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 4).

Kadın çalışanların üst kademelere ilerlemesi cinsel kimliklerinden ve çalışan kadına olan tutumlardan dolayı engellenmektedir. Fakat zamanla, çalışan kadına olan sabit bakışlı fikirler değişmektedir. Kadınlar kariyer amaçlarına ulaşmak istedikçe, yönetime katılması daha kolay olmaktadır (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2004, s. 197).

Kadınların iş alanındaki artan sayısı ile işgücü piyasasının sınırlarını yeniden çizmiş olmaları mesleki eşitliği kazandıkları anlamına gelmemektedir. Çünkü ayrımcılık hüküm sürmeye devam etmektedir. Kadınların alt düzey meslekler arasında ve daha üst mesleklerin alt hiyerarşik kademeleri içindeki dağılımı alt seviyede (özellikle de üniversite mezunlarının) çalıştıklarına işaret etmektedir (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 4).

Kadınlar, üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmeyi istemektedirler. Fakat erkek egemen sistem buna izin vermemektedir. Bunu etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir;

- 1) Kadınlara yönelik bireysel önyargıların ve olumsuz klişelerin varlığı,
- 2) Kadının cinsiyet rollerine yönelik toplumsallaşma tarzının örgütsel yapılanmaya taşınması dolayısıyla, yatay ve dikey ayrımcılık yapılması,

- 3) Kadınların erkek hakimiyetinde olan yönetimden destek alamaması ve erkeklerin kadınları sosyal ve ekonomik kaynakların dağılımında güç merkezlerinin dışında tutmasıdır (BAYRAK-YÜCEL, 2000, s. 129).

Fakat kadınlar kendilerine imkan verilse de üst yönetsel pozisyonlara gelmeyi aşağıdaki faktörlerin varlığı nedeniyle istememektedirler:

- 1) Kadınların güç kazanması ya da güç sahibi olmasının, ev ilişkilerinde mücadeleyi başlattığına inanılması,
- 2) Mevcut çalışma arkadaşlarıyla dostluk ve arkadaşlığın, bir üst pozisyonda sürdürülemeyeceğinden endişe duyulması,
- 3) Güç, arzu ve istek belirtmelerinin, kadınların dışlanmasına neden olduğuna inanılması,
- 4) Kadınların güçlü olmaktan korkmaları, özellikle kadınlar için kendilerini güçlü bir şekilde düşünme fikri, başkalarını geriletme ve onlara haksızlık yapmak olarak değerlendirilmektedir.
- 5) Kadınlar kendi cinsiyetlerinin güçsüzlüğüne inanmaktadır. Kendilerini duygusal varlıklar olarak gören kadınlar bu çerçevede gücün farkına varmakta ve “öğrenilmiş acizlik” etkisiyle yönetme değil, yönetilme yönünde tavır almaktadır.
- 6) Kadınlar güç kullanımını kendileriyle ilgili olarak değil de başkalarına (eş ve çocuklarına) destek vermede değerlendirmektedirler (BAYRAK-YÜCEL, 2000, s. 130).

Kadınların şirketlerde üst düzey hiyerarşisine yaklaştıkça karşılarına çıkan görünmez engellere, camdan tavan adı verilmektedir. Bu tanım alıntı bir kaynaktan ortaya çıkmıştır. Daha sonra bu tanım, “Good for business” (iş için iyi) başlıklı bir çalışma tarafından da doğrulanmıştır. 1995’te yayınlanan bu çalışmanın bulguları, üst düzey yönetimde ilerlemede kadınlara koyulan engeller üzerinedir. Bu raporun amacı, rekabetçi bir ortamda kadınların nasıl ilerlemeye çalıştıklarını göstermektedir. Özetleyecek olursak, kadınlar ilerlerken üç tip engelle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller şunlardır (WENTLING, 2003, s. 312);

1) Organizasyonel Bariyerler: İŖe alınmamak, kadınları üst düzey yönetici seviyeleri için desteklememek, performans değerlendirmelerde kadınlara karŖı önyargılı olmak ve cinsel taciz gibi düşmanca tavırların varlığıdır.

2) Toplumsal Tutumlar: Örgütsel engellerin kaynağını oluşturmaktadırlar. Her bir engel kadınların işlerine ve kariyerlerine kendilerini yüzde yüzden daha az adadığı açısından kaynaklanmaktadır.

3) Devlet Bariyerleri: Gelişmiş her ülkede, hem özel hem de kamu sektöründe kadınların üst düzey yönetime ilerlemelerindeki başarısızlıklar açık bir şekilde belgelenmiştir. Günümüzde kadınların yönetimde olması konusu oldukça önemlidir. İşgücüne katılım oranlarının artmasına rağmen hem özel, hem de kamu kurumlarında üst düzey yönetici kadrolarında bulunma oranları çok düşük seviyededir. Bu yüzden en üst pozisyonda olmamaları, göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (WENTLING, 2003, s. 312).

Araştırmaların; kadın yöneticilerin, özellikle üst kademelerde, tamamen kendi cinsiyetleriyle ilgili olan problem ve sınırlamalarla karşılaştığını göstermeye devam etmesi şaşırtıcı olmamaktadır. Bu sürede cam tavan yüksekliği artmış olabilir. Fakat bu durum yine de, şirket hiyerarşisi içinde kadının ilerleyişini sınırlandıran çeşitli engellerle birlikte var olmaktadır (SIMPSON, 1997, s.121).

Sonuç olarak son yıllarda yapılan çalışmalar kadınların iş hayatındaki katılım oranının artmakta olduğunu, fakat bu katılımın sadece alt düzeylerde olduğu ve üst düzey yönetim seviyelerinde yeterince yer almadıklarını göstermektedir. Toplumsal değer ve yargılar, örgütsel uygulamalar, kişisel özellikler, erkeklerin kadınlara olan düşmanca tutumları ve aile desteği gibi faktörler, üst yönetim seviyelerinde var olan cinsiyet ayrımcılığını etkileyen en önemli engellerdir.

24. Cinsiyet, Örgüt Kültürü, Cinsiyetçi Örgütler, Erkeksi Kültürler, Kadınsı ve Erkeksi Değerler Arasındaki İlişkiler

240. Kadınsı ve Erkeksi Değerler

Koşulsuz sevgiyi, iyimserliği, güveni, sevecenliği ve sezgi, yaratıcılık ve mutluluk yeteneğini öne çıkaran anaerkil değerlerin tersine, ataerkillik otorite korkusu ve bağımlılığın eşlik ettiği güçsüzlük duygusu yaratmaya yatkındır. Bazı yazarlar, örgütsel yaşamın anaerkil değerlerin etkisi altında çok daha az hiyerarşik, daha sevecen ve bütünsel olacağını, çeşitliliğe çok daha hoşgörülü ve yaratıcılığa açık olacağını öne sürerler. Bu geleneksel kadın değerlerinin birçoğu, bürokratik olmayan örgüt biçimlerinde belirgindir ve buralarda otorite ve hiyerarşinin yerini, bütünleşmenin baskın biçimi olan eğitim ve ağ ilişkileri alır. Örgütlere ataerkil değerler hakim olduğu müddetçe, kadınların örgütlerdeki rolü daima erkeklerin koşullarına göre belirlenecektir. Bu yüzden örgüt dünyasında başarılı olmak isteyen kadınların karşı karşıya olduğu asıl güçlük, örgütsel değerleri en derinden değiştirmektir (MORGAN, 1998, s. 254).

241. Cinsiyet, Örgüt Kültürü ve Cinsiyetçi Örgütler

Yakın zamana kadar cinsiyet ve kültürlerin cinsiyetlendirilmesi, örgütsel teorisyenler tarafından pek az düşünülmüştür. Biyolojik anlamdaki cinsiyet (sex) ve toplumsal anlamda cinsiyet (gender) terimleri sıklıkla karıştırılmıştır. Bireyler doğarken erkek ya da kadın cinsiyet türü ile doğarlar. Fakat cinsiyet, sosyal biçimde yaratılmış ve sonradan öğrenilmiştir. Sosyal biçimde yapıldığından dolayı bireyler, cinsiyetçi manada kadın veya erkek olmaya eğilimli olabilirler. Tabii ki, biyolojik cinsiyet tipi ile sosyal cinsiyet değerleri arasında kuvvetli bir bağlantı vardır. Cinsiyet konusu biyolojik cinsiyetten ayrıldığında, erkeksi / kadınsı bir boyut ihtiva ederek kültürlere uygulanabilir. Erkeksi kültürlerin, muhtemelen güç ilişkilerinin hakimiyeti altında ve sonuç odaklı olduğu öne sürülmektedir. Kadınsı kültürler ise, muhtemelen kişiler arası ilişkilerle daha çok ilgilenmekte ve iş odaklıdır (CARTWRIGHT-GALE, 1995, s. 12).

Feminizmin akademinin yaygın düşüncesinin bir parçası olmaya başlamasından 30 yıl ve Rosabeth Kanter'in (1977) Amerikan şirketlerindeki kadın yöneticilerin yaşamları

üzerine olan araştırmasının yayınlanmasından 20 yıl sonra, kadın yöneticiler üzerine çalışan çoğu araştırmacı, Kanter'in yarattığı bilgidен faydalanmaya devam etmekte ve araştırmalarını feminizm ve örgütler içindeki asimetrik güçlerin süreçleri üzerine dayandırmaktadırlar. Kenter, özellikle şirketlerin kadınlara davranışlarının nasıl bireylerin faaliyetlerinin ötesine gittiğini ve azınlığı aşağı bir kategoriye koyarak mevcut statüyü korumak için oluşturulan yapıların kültürün bir parçası olduğunu vurgulamıştır (SIMPSON, 1997, s. 121).

Kenter çalışmasını ilk yayınladığından bu yana, Amerikalı kadın yöneticiler için çok şey değişmiştir. O zamanki rakamlar oldukça kötü bir tablo gösteriyordu. 1976'da Amerika'daki üst düzey yöneticilerin yüzde 96'dan fazlası erkekti. 163 Amerikan şirketi üzerine yapılan incelemede, firmaların yarısından fazlasında kadınların ancak %2 oranında birinci seviye şef görevlerinde, dörtte üçünde %2 oranında orta yöneticilik görevlerinde bulunduğu ve üst düzey kademelerde ise hiç görev almadıkları görülmüştür (SIMPSON, 1997, s.121).

Büyük ve bürokratik örgütlerin, basmakalıp bir şekilde, erkeksi değer sistemi ile tutarlı bir çizgide yapılandığı fikri, kadınsı örgütsel analizde bilinen bir gerçek halini almıştır. Fakat buna rağmen, Acker'in "cinsiyetçi örgütler" konulu 1990'daki çalışmasında söylediği ve Mills'in 1988'de savunduğu gibi; örgütsel kültürlerin cinsiyetçi olması, erkeksi yapıyı belgeleyen deneysel çalışmalar ve belirli endüstri veya örgütler içinde saklı olan mananın incelenmesi nispeten seyrek kalmaktadır. Bu tip çalışmaların niteliksel metotlar ile küçük örneklerin kullanılmasını gerektirmesi ve sonuçta da veri birikiminin eleştirel olmasından dolayı bu özellikler tartışmaya açık kalmaktadır (MILLER, 2002, s. 145).

Kadınların çalışma alanlarına artan katılımı, örgütsel kültür üzerinde yüzeysel bir etkiye sahiptir. Fakat mevcut örgütsel kültürlerin o kültüre girmeye ve üye olmaya çalışan kadınlar üzerindeki etkisi, onların tecrübe ve davranışlarından daha fazla ve derindir. Örneğin projeye dayalı endüstrilerin kültüründe, tabiatında erkeksi olmalarından dolayı ve nadiren bu çevreye giren kadınların sayısındaki artışın neticesinde kültürel bir değişim olmamaktadır (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 3).

Resmi örgütler genellikle, erkeklerin egemenliği altında olmuştur. Erkekler saldırgan ve açık sözlü davranışı gerektiren örgütsel rol ve görevlerde üstünlük sağlama eğilimi gösterirken; kadınlar, yakın zamanlara kadar hemşirelik ve sekreterlik gibi kendilerini ast konumunda tutan rolleri ve erkek narsizminin çeşitli biçimlerini tatmin etmeye yönelik rolleri kabul etmeye yatkın olmuşlardır. Bürokratik örgüt yaklaşımı, Batılı erkek klişesiyle ilgili rasyonel, analitik ve faydaya dönük özellikleri geliştirme eğilimi gösterir ve kadına özgü olan sezgi, besleme ve empatik destek gibi yetenekleri önemsemez. Bu yaklaşım erkeklerin ve çekişmeye dahil olan kadınların savaştıkları bir “erkek dünyası” nı tanımlayan örgütler yaratmıştır (MORGAN, 1998, s. 253).

Bir zıtlık sistemi vasıtasıyla sınırlar yükselerek ve korunarak, içinde marka kadının hem izole olduğu, hem de oldukça görünür olduğu güçlü bir şekilde vurgulanan baskın erkek kültürüne yol açmaktadır. Aynı zamanda kadın; anne rolü (rahat ve bakımlı), ayartıcı kadın (seksi ve tehlikeli), sevimli (tatlı fakat beceriksiz) ve eğer bunlardan herhangi birine uymayı reddediyorsa “**iron maiden**” (sert kız) gibi rolleri içeren birkaç basmakalıp “rol tuzakları” içine girmeye zorlanıyorlar. Her bir rol, kadınların erkek meslektaşlarıyla arasındaki ilişkilerin tabiatını belirlemekte ve hem çalışma rolünde hem de bir birey olarak sahip olduğu güç seviyesine zarar vermektedir (SIMPSON, 1997, s. 123).

Örgütsel kültürün verimli bir şekilde cinsiyetçi görülebileceğini ileri sürdüğü 1998'deki makalesinden bu yana Mills, ayrıcalıklı davranış ve inançların erkeklikle tutarlı olduğu belirli örgütlerdeki değer sisteminin tarihsel gelişimini belgelemeye devam etmiştir. Örgütlerde en çok değer verilen ve ödüllendirilen davranışların, tipik olarak kadınsıdan ziyade erkeksi olan davranışlarla ilişkili olan davranışları yansıtanlar olduğunu iddia etmektedir. Diğerleri; ya belirli erkeklik ifadelerini detaylandırarak, ya da bu tip karakteristiklerin geliştiği ve korunduğu mekanizmaları teorileştirerek bilgi tabanlı sisteme ilavede bulunmuşlardır (MILLER, 2002, s. 147).

Örgütsel kültürler geniş olarak paylaşılmış tutum, değer ve varsayım grubu olarak tanımlanır. Bu konu üzerine yapılan birçok araştırmaya rağmen örgütsel kültür ve cinsiyetin nasıl ilişkilendirildiği ve bunların örgütsel değişim çabalarını nasıl engelledikleri konusu üzerine ancak son zamanlarda değinilmiştir. Bu tip kültürel kalıpların genişliğini ve örgütsel kültürlerin temelini oluşturan değerler içinde ne ölçüde cinsiyet temelli

ayrımcılığın oluştuğunu açıklamak amacıyla çok az deneysel çalışmalar yapılmıştır (WICKS-BRADSHAW, 1999, s. 372).

Cinsiyetin kültüre olan potansiyel etkisi ve çoğu örgütsel kültürün ağırlıklı erkeklerce şekillendirildiği olgusu, örgütsel kültür üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla gözden geçirilmiştir. Klenke (1996)' a göre örgütler, baskın cinsiyetin değer sistemini güçlendirme eğilimindedirler. Örneğin; ağırlıkça erkeklerce şekillendirilen kültürlerde hiyerarşi, bağımsızlık ve üstten asta doğru iletişime önem verilirken, kadınların etkilediği kültürlerde ise gücün paylaşımı ve kişilerarası ilişkilere önem verilmektedir (BAJDO-DICKSON, 2001, s. 401).

Birçok feminist akademisyen, özel ve kamu örgütlerinin analizinde kültürel engellerin olduğunu dile getirmişlerdir. Diğer yazarlar da çalışmalarını cinsiyetçi organizasyonel kültürün belirlenmesi üzerine yoğunlaştırmışlardır ve cinsiyetçi kültürlerin farklı yaklaşımlarını araştırmışlardır. Itzin (1995), örgütsel kültürün erkeksiliğini geniş toplumlarda var olan cinsiyet eşitsizliğine bağlamaktadır. Billing ve Alvesson (1994); farklı pozisyon, uzmanlık ve fonksiyonların sembolizmini göstererek ayrımcılığı örgütsel kültüre dahil eden bir teori geliştirmişlerdir. Bu yazarlar, cinsiyeti bir metafor olarak kullanarak, bir örgütte var olabilen farklı kültürlerin çeşitliliğinin faydalı olabileceğini göstermişlerdir. Kültürün sembolik ve yorumlayıcı bir yaklaşımını kullanarak cinsiyetin sembolik düzeni üzerine araştıran Gherardi (1995), kültürlerin cinsiyetçi doğasının çekici bir kanıtını ve kadınların erkek dünyasına adım atmalarının sebep olduğu cinsiyet dengesizliklerini doğrulamak için kadınların yapmak zorunda oldukları resmi işlerin yöntemlerini göstermiştir. McDovell (1997)'in "Sermaye Kültürü", şehirlerdeki işlerde cinsiyet üzerine zengin bir veri sağlamaktadır. McDovell işi, hem bir performans olarak, hem de erkeksilik ve kadınsılığın belirleyicisi olarak görmektedir. Maddock (1999) ise "Meydan Okuyan Kadınlar" kitabında, kamu sektöründeki örgütler için cinsiyet ve kültür analizi sunmaktadır. Wacjman (1998) ise "Erkek Gibi Yönetmek" isimli kitabında, birçok kültürel noktalara temas etmiştir ve eşitsizliğin materyalist şartlarını belirlemiştir. Ayrıca, kültürlerin işlediği yapısal koşulların analizini incelemiştir (RUTHERFORD, 2000, s. 371).

Cinsiyet ve örgütler üzerindeki araştırmaların hem çok hem de teorik olarak çeşitli olmasına rağmen, cinsiyet ve örgütsel kültür hala bir çalışma konusu olarak kalmaktadır. Çünkü sözde cinsiyetten bağımsız çevrelerde bulunan özel cinsiyetçi varsayım ve değerleri gösteren sınırlı deneysel araştırmalar bulunmaktadır. Eğer örgütsel kültür, örgüt üyeleri tarafından tekrardan üretilmiş ve öğrenilmiş davranış modelleri, inançlar ve sembollerden oluşuyorsa kültürel fenomeni çalışmak örgütsel kültürün bileşenlerini anlamayı sağlayabilir. Örgüt alışanları tarafından sergilenen değerlerin yöneticilerce algılanması, bu değerlerin en büyük parçası olan inançlar veya bilinçaltı düşünce ve hislerin bir yansıması şeklinde görülebilir (WICKS-BRADSHAW, 1999, s. 372).

Uzun süredir örgütlerin bir kültüre sahip olduğu fikri, kültürel antropologların çeşitli çalışmalarıyla desteklenmiştir. Örgüt literatüründe, örgüt ve kültürün tanımlanmamış ve kapsayıcı bir özelliğinin olduğu algılanmaktadır (WICKS-BRADSHAW, 1999, s. 373).

Tarihsel olarak örgütsel araştırma cinsiyet konusundan ilgisiz olup, ya örgütsel düzenlemelerin erkek ve kadını eşit şekilde etkilediğini, ya da erkeklerin deneyimlerinin önemli olmasının tek sebebinin önemli işlerin çoğunun erkekler tarafından doldurulmuş olduğunu kabul etmektedir. Örgüt teorisi genelde, ya cinsiyet ve cinsiyet özellikleri konusunu tamamen ihmal ederek, ya da bunları kontrol edilebilir ve idare edilebilir değişkenler şeklinde ele alarak var olmaktadır. Cinsiyet temelli örgütsel analizler, örgütlerin hangi yollarla ayırımı eylem ve davranışları sürdürdüğünü açığa vurmaktadır. Örgütler bu ayırımı davranış ve uygulamaları, ayırımı davranış normları oluşturan kültürel mekanizmalar vasıtasıyla yaparlar. Daha açık bir ifadeyle belirtmek gerekirse örgütsel kültürler, erkekliği desteklerler. Örgütler üyelerini, belirli cinsiyet kimliklerini benimsemeleri için sosyalleştirirler. Bu yüzden cinsiyet ve örgütsel kültür konuları ayrılamaz (WICKS-BRADSHAW, 1999, s. 373).

Cinsiyetçi temellere dayalı örgütsel kültürlerin hem kişisel, hem de örgütsel seviyede anlamları vardır. Kişiler için cinsiyetçi kültürler, kadın ve erkekler için farklı davranış ve performans normlar grubu oluşturur ve tipik olarak klişesel erkeksilik ve kadınsılık kavramlarını güçlendirir. Örneğin, kadınların aksine ve erkek doğasında öyle olmamasına rağmen, erkeklerin belirli bir taraf olması beklenir. Yönetimde kadınlardan daha fazla olan erkeklerin cinsiyetçi kültürel normları ihlal etmesi, kadın ve erkek için ayırımı kültürü

oluşturmaktadır. Örgütsel kültürler kadınları yeterince hoş karşılamıyorsa, ayrımcılık karşıtı yasalar ve örgütsel çeşitlilik politikaları etkili olmayabilir. Eğer mevcut kültürler politik amaçlarla çatışan değerler grubuna bağlıysa, örgüt kuralları daha adil çalışma alanları oluşturmada istenilen etkiyi sağlayamayabilir. Resmi kural ve politikalara dayanan örgütsel değişim çabalarının (örneğin mülakat ve terfi etme kriterleri) sadece sınırlı bir etkisi olmaktadır. Çünkü bunlar, örgüt üyelerinin davranışlarına şekil veren kültürel normları dikkate almada başarısız olmaktadır. Değişime engel olan şeyler yalnızca resmi kuralların eksikliği değildir. Aynı zamanda, kadın ve erkeklerin uygun davranışlarına ait kültürel inançlarla kombine olmuş değer ve varsayımlardır (WICKS- BRADSHAW, 1999, s. 377).

Maalesef, hayatın hala bir gerçeğidir ki, erkeksi bir örgütsel kültürün hüküm sürdüğü yerde kadınlar her zamanki gibi problemlerle karşılaşmaktadırlar. Nitelikleri sıklıkla ya takdir edilmemiş, ya da değer verilmemiş olarak belirlenmekte ve bu da onlara verilen fırsatların eksikliğini kanıtlamaya yardım etmektedir. Doğrusu, erkek üst yöneticilerin devamlı olarak bayan meslektaşlarını gerçek statü veya rollerine bakmadan resepsiyon memuru veya sekreterden başka bir şey olarak algılamadığı bile iddia edilmektedir. Örneğin; bazı iş düzenlemeleri, çalışan kadınların ihtiyaçlarını karşılamada açık bir biçimde başarısız olmaktadır. Bunun ise, üst yöneticilerin çocuklu anneler hakkındaki olumsuz algılamalarını açıkladığı düşünülmektedir (ANDERSON, 2004, s.731).

Kadın çalışanlar, genellikle erkek kültürüne sahip örgütlerden dışlanmaktadırlar. Bu yüzden kadınlar, işteki kadın cinsiyet kimliği bastırılmış veya uzaklaştırılmış olduğu için erkek cinsiyet kimliğini sergilemek isterler ve bu durum da alışılmış olarak kadın yöneticilere özgü bir özellik olarak görülür (DAVIES, 1990, s. 397).

Çalışma alanları, kendi kültürleri içinde birçok ayrımcı yönler içermektedir. Bu ise, kişilerin başarı için eşit koşullara sahip olması gereken bir çevre oluşturmamaktadır (WICKS-BRADSHAW, 1999, s. 377).

Cinsiyetçi sistemin ilginç ve meydan okuyan yönlerinden birisi de, onun yaygınlığı ve kararlılığıdır. Sosyal düzeyde, diğer birçok yaşayan sistemlerle iç içe olduğundan değişmeye oldukça dirençlidir. Oyuncular bilerek adaletli muameleye doğru gittikleri

zaman bile, kadının değerini dūřüren bir bilinçsiz varsayımsal çerçeve içine dūřtükleri görölmektedir. Bunun önemli bir sebebi de, bazı durumlarda olmak üzere, birçok erkeksi değer sisteminin çakışması ve neticede esnek, oldukça uyumlu çalışan ve en azından bir parçasının, nesiller boyu yaşayan efsanevi kahramanların içinde saygın bir yer edinen erkeksi karakteristiklerden meydana geldiği kültürel bir aę yaratmasıdır (MILLER, 2002, s. 147).

242. Erkeksi Kùltürler

Bazı yazarlar; kùltürü erkek olarak isimlendirmenin de ötesine giderek, erkeksi kùltür tiplerini belirlemeye çalışmışlardır. Maddock ve Parkins (1993)'in 6 nokta tipolojisindeki bütün kùltürler, çoğu insanı kolayca tanımlayabilmektedir (RUTHERFORD, 2000, s. 372):

- 1) Cinsiyet körü
- 2) Beyefendilerin klübü
- 3) Kışla
- 4) Sporcu odası
- 5) Feminist gibi davrananlar
- 6) Akıllı maço

Bu kültürel engeller, erkekler tarafından kadınlara karşı makamların kapatılmasında, kadınların sayıca azınlıkta kalmasıyla ilgili olan bir dışlama sürecinin içerisinde yer bulmaktadır. Kenter'in araştırmasında, gücü kullanmada önemli bir rol oynadığı görölen ve kadınları alt güç seviyelerine yerleştirmek için resmi yapı ile birleşen gayri resmi yapılar gelişmiştir. Son araştırmasında Marshall (1995), bazı üst yöneticiler arasında Kenter'in "rol tuzaklarının" kanıtlarını bulmuştur. Cole ise kadın yöneticilerin Yönetim Enstitüsü araştırmasında, dışlama ve ayrımcılık taktikleriyle birlikte "Erkekler Kulübü"nü, kadınların kariyer ilerlemesine en büyük engel olduğunu bulmuştur. Maddock ve Parkin'e (1994) göre; spor tarafından hükmedilen cinsel ima ve konuşmalar içeren bu gibi taktikler, çoğu beyaz erkek kùltürünün yaygın değerlerini güçlendirmeye yardım etmekte ve onların daha güçlü pozisyonlarını tasdik etmektedir. Ne kadar kıdemli olursa olsun, kadınlar, resmi olmayan iletişim kanallarından kendilerini dışlayan bu "soyunma odası" kùltürüne maruz kalabilirler (SIMPSON, 1997, s.122).

İşyerinde maçoluk durumu hakim olduğu zaman, örgütteki kadınların kadın rol modellerini benimsemeleri oldukça zordur. Böyle bir bariyeri yenmek girişimi yoğun bir çalışmayı gerektirir. Kadınlar reddedilen kendi cinsiyetlerini kazanmaya uğraşırken bu durum, yapabilecekleri pek çok şeyi kısıtlamaktadır (LIVINGSTONE-LUXTON, 1989, s. 267).

Collins ve Hearn (1994) farklı yönetim stillerine bağlı 5 farklı erkeksilik tanımlamışlardır (RUTHERFORD, 2000, s. 372):

- 1) Otoriterlik
- 2) Paternalizm
- 3) Girişimcilik
- 4) Gayri resmîlik
- 5) Kariyercilik

Bütün bu erkeksilik etrafında bulunan bu sınıflandırmalar, erkeklerin kimlikleri için çalışma alanını belirtmektedir. Araştırmaların birçoğunda belirgin bir teorileştirme eksikliği olmasına rağmen, derinlemesine analizler ve erkek kültürü tanımları araştırma yapmak için temel bir yapı oluşturmaktadır. Maddock (1999) ve Wacjman (1998), kadınların örgütlerde karşılaştığı engellerin kaldırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak örgütsel kültürlerin erkek egemenliğinin devam etmesi ve erkeklerin kadınlarla eşit olmaya direnç göstermeleri, bu durumu zorlaştırmaktadır (RUTHERFORD, 2000, s. 372).

25. Cinsiyet ve Yönetim

Örgütsel ve mesleki kariyer ilerlemelerinde yaşanan cinsiyet farklılıklarını göstermek hiç de zor değildir. İngiltere’de yayınlanan Hansard Komisyonunun raporu (1990), kamu sektörü, şirket yönetimi ve ticari birlikler, medya ve üniversite gibi en etkili alanlarda üst kademelerdeki kadınların eksikliğinden bahsetmektedir. Kadınlar, örgütlerde ilerleme basamaklarının aşağı seviyelerinde kalmış olmalarına rağmen mesleklerinde ilerleme göstermektedirler. Örgütlerde üst kademe yönetime ve mesleklerde güçlü pozisyonlara gelebilmedeki kariyer gelişimi, kadınları korkutmaktadır (EVETTS, 1997, s. 229).

Son zamanlarda örgütlerin dış yüzey yapısı kadınları daha fazla kabul etmesine rağmen, davranışsal stil ve karakteristiklerin yapısı erkek özellikleri tarafından hükmedilmeye devam etmektedir. Eyleme geçilmesi ile, mevcut örgütsel kültürün çatısı içindeki kadınların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir dizi iş yeri politikalarının gelişimine olanak verilebilir. Bu, erkeklerle kıyaslandığında kadınların erkeklere nazaran farklılık ve eşsizliğini güçlendirmeye hizmet etmiş ve statüye uyum gösterme sorumluluğunu kadının üstüne yüklemiştir. Bu yüzden örgütler, kadınların örgütsel sınırlamaları yok etmek veya sorgulamaktan ziyade bu sınırların üstesinden gelebilmeleri için yönetim tarzlarını değiştirmeyi veya daha kendine güvenen bir tutum benimsemelerini ve kişilerarası becerilerini geliştirmeyi teşvik eder. Williams (1988), başarılı kadın yöneticilerin başarılı olmak için kariyer yapan erkeklerin değerlerini ve yaşam modellerini benimsemiş olduklarını gözlemlemiştir (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 5).

Glover (1994)'in işgücü araştırmasında, erkeğin profesyonel mühendislik alanlarındaki oranının düşmesine rağmen yönetici kadrolarındaki oranı artmaktadır. Kadınlar için şu ana kadar böyle bir durum gerçekleşmemiştir. Fakat Glover, profesyonel mühendislik mesleklerindeki genç kadınların sayısının yaşlı kadınların sayısından daha fazla olduğunu belirtmiştir ve genç mühendis kadınların hayatlarının aile oluşturma safhalarındaki ilerlemelerinin takip edilmesi gerektiğini gözlemlemiştir (EVETTS, 1997, s. 229).

Cinsiyetle ilgili sorunları belirleyen ve tarafsız bir cinsiyetten yana olan literatürde (MARSHALL, 1995, s. 55), yönetici pozisyonlarında bulunan ve kariyer yapan erkek ve kadın arasındaki istatistiki farklılıklar değişik yöntemlerle açıklanmıştır. Kültürel yönler ve cinsiyetçi görüntü ve kimlikler bu açıklamalarda oldukça önemlidir. Kadın yöneticiler cinsiyet ve iş kimliklerindeki çelişkileri çözmek zorunda oldukları için, yöneticilikteki bir kariyer hareketi onlar için zorluklar oluşturur. Bir kadın için diğer kadınları yönetmek oldukça zordur. Hatta erkekleri yönetmek daha da zordur. Çünkü cinsiyet beklentileri yönetsel sorunlarla çatışmaktadır ve de kültürel kontroller oldukça güçlüdür. Dolayısıyla eğer kadın yetenekli bir yönetici ise, muhtemelen kadınımsılıktan uzak olduğu algılanır. Fakat eğer kadın yönetici kadınlara özgü his ve alakalar gösteriyorsa, muhtemelen uygun olmayan ve etkisiz yönetici olarak ya da iyi bir kadın yönetici olarak görülecektir. Swan (1994), hangi erkeksi özelliklerin tek başına iyi bir yöneticiyi meydana getirdiğini göstermiştir (EVETTS, 1997, s. 229).

Yönetimdeki kadınlar üzerine yapılan ilk araştırmalar liderlik davranışında, motivasyonda ve başarılı yönetici olan kadın ve erkeğin benzerliklerini belirlemek üzere oluşturulmuştur. Schein (1976)' ın "think manager-think male" başlıklı çalışması, kadınların kendilerini kanıtlamak zorunda oldukları için nasıl uğraş verdiklerini özetlemiştir. Kadın yöneticilerin sürekli erkek meslektaşlarına benzediklerini göstermelerine rağmen yönetime kabul edilmede gerekli desteği alamamışlardır. Rosener (1990) çalışmasında, kadınların gelecek için erkeklerden daha sık etkileşimli yönetim tarzını kabul ettiklerini belirtmiştir (MARSHALL, 1995, s. 58). Brown (1990) ise kadınların, uygun ve yetenekli oldukları görevlere erkeklerden daha az başvurduklarını, fakat kadınların başvurdukları ve üst görevleri garantiledikleri yerlerde ise erkek meslektaşlarından daha başarılı olduklarını savunmaktadır. Dolayısıyla, kadınların kariyer ilerlemesinde çekingen olmaya meyilli oldukları düşünülebilir (MAXWELL-OGDEN, 2005, s.114).

Başarılı yöneticilerin saldırgan, etkili, rekabetçi, kendinden emin, bağımsız ve yüksek derecede kontrole sahip olduklarına dair yaygın bir düşünce vardır. Green ve Casell (1996) cinsiyete yönelik görüşleri tartışmıştır ve kadınların bu özelliklerden yoksun olduğunu ve nispeten daha yumuşak huylu, sıcak, nazik ve bencil olmayan özelliklerle tanımlandığını ileri sürmektedir. Loden (1985) ise kadınların erkeklerden daha az kontrole sahip olduklarını ve erkeklerden daha fazla işbirlikçi olduklarını kanıtlamıştır (HAYES ve diğerleri, 2004, s. 403).

Yakın zamanda uygulama alanında ve yönetim işinin doğasında meydana gelen değişimler, bazı örgütler üzerinde biraz etkili olmaya başlamıştır. Örneğin; yönetimde iletişimin ve kişilerarası yeteneğin önem kazanmasından dolayı örgütlerde artan sayıdaki takım ve proje temelli işler, kadınların ilerlemesine fayda sağlamıştır. Yönetim uygulamasındaki bu değişimler kadının ilerleme şansını etkilemeye başlamaktadır. En azından alt ve orta seviyedeki yönetimde durum böyle olmaktadır. Şunun da farkına varılması gerekir ki takım ve proje temelli işlere doğru olan değişim, bazı örgütlerde kadınların ilerleme şansına bir engel olmaktadır (EVETTS, 1997, s. 229).

Bazı örgütler kariyer ve ilerleme kademelerindeki cinsiyet farklılıklarına cevap verirken, bazıları çok az sayıda kadını farklı fonksiyon ve kademedeki gözde pozisyonlara

ilerletmiştir. Nicholson ve West (1988) İngiltere Yönetici Üyeleri Birliği Enstitüsünde yapmış oldukları geniş kapsamlı bir araştırmada, kadınların erkeklerden daha farklı kariyer yolları izlemiş olduklarını buldular. Ayrıca kadınların yönetim hiyerarşisinin her bir kademesinde daha özel pozisyonları işgal ettiklerini ve daha üst seviyede eğitim almış olduklarını gördüler. Savage (1992), kadınların orta kademelerde profesyonellik ve yetenek isteyen işlere kaymış olmasına rağmen çok nadiren önemli otoriteye sahip olma anlamındaki gerçek yönetici pozisyonlarına gelmeyi başardıkları bankacılık sektörünü çalışma konusu olarak ele aldı. Savage, kadınların temsilciliğinin ancak alt kademe yönetimde artmış olduğunu iddia etmiştir. Bu düşük seviyeli yönetim kademelerinin çoğu yüksek uzmanlık bilgisine sahip olmayı gerekli kılmaktadır (EVETTS, 1997, s. 229).

26. Kadınların Az Temsil Edilmesi

Son yıllarda Avrupa’da işgücünün cinsiyet bileşimi köklü bir şekilde değişmiştir. Son 20 yılda İngiltere’deki erkek işgücü %3 artmışken kadın işgücü oranı %40’ın üzerinde olmuştur. AB içinde kadınların işgücü içindeki oranı önemli bir oranda artmıştır. Özellikle de Danimarka %60,5 oranla kadınlar arasında en yüksek ekonomik faaliyet oranına sahip olan ülkedir. 1985- 1988 tarihleri arasında AB’de yaratılan 4,8 milyon mesleğin %58’ini kadınlar doldurmaktadır (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 4).

Kadınların işgücüne girişinin artmış olmasına rağmen kadın işçiler belirli sektördeki mesleklere yoğunlaşmışlardır. Bunlar; eğitim, sağlık ve hizmet sektörleri, özellikle bankacılık, sigortacılık ve perakendeciliktir. Bunların aksine kadınlar geleneksel olarak klişesel bir şekilde erkek işi olarak kabul edilen endüstri ve ticaret sektörlerinde az temsil edilmeye devam etmektedirler. İngiltere’de Çalışma Bakanlığına göre kadınların inşaat sektöründe temsil edilmesi %1’den ve bilim ve mühendislikte ise %9’dan daha azdır. Son zamanlarda kadınların kariyer olanaklarını genişletmek amacıyla yapılan devlet destekli teşviklere rağmen, okul mezunlarının kariyer tercihleri üzerine yapılan araştırmaya göre bu alanlarda çok az bir teşvik vardır (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 4).

27. Kadınların Kariyer Gelişimini Engelleyen Faktörler

Çalışan kadın üzerine yapılan araştırmaların çoğu, kadınların çalışma alanına girdiklerinde yaşadığı kariyer gelişimi engelleri ve belirli problemlerin tanımlanması konuları üzerinde durmaktadır. Ele alınan konularda kadınların biyolojik cinsiyet tipi, sosyal tutumları ve daha geniş ailevi rollerinin beklentileriyle yaşadıkları problemler anlatılmaktadır. Erkeklerin tersine kadınların çoğu düzensiz çalışma modeline sahiptir ve periyodik olarak çocuk yetiştirme amacıyla işgücünden geri çekilirler. Bunun sonucu olarak işverenleri tarafından adil olmayan bir şekilde sıklıkla cezalandırılırlar. **“Mommy track”** (bebek doğurduktan sonra işten ayrılan kadın) olarak adlandırılan bu fenomen birçok örgüt tarafından yaşanmaktadır. Bu fenomenin kadınların ilk çalışma yıllarında kariyer çizgisiyle ilgili şirket kararlarını adaletsizce etkileyebileceği tartışılmıştır (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 6).

Günümüzde örgütler, yüksek kademelerde çalıştırdıkları kadın çalışanların oranları arttırmaları yönünde baskı altındadırlar. Bu yüzden birçok örgüt, kadın yöneticilere var olan kültürü tanıtmak için programlar geliştirmektedir (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2004, s. 197).

Erkeklerle kıyaslandığında kadınlar yedi ile sekiz kat daha fazla istenmeyen cinsel dikkat deneyimi yaşamaktadırlar. Hesaplanan vakaların %42'sinde bu olay, kurbanların açıklanamayan istifalarına neden olmuştur. Kadınların; açıklanamayan örgütü terk ediş kararı, kadınlarla ilgili güvenilmez çalışanlar şeklindeki klişesel tutumu desteklemektedir (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 6).

Marshall (1993), kadınların varlığının tek başına örgütsel kültür içerisinde önemli bir değişiklik yaratmasının yeterli olmayacağını ve eğer kadınlar sınırlı bir güçteki kademelere yerleştirilirse örgütsel kültürü etkilemede çok az etkili olabileceklerini açıklamıştır. Eğer kadınlar, kadınların sayısını arttırmayı amaçlayan emirlere dayanarak terfi ediyorsa bunun büyüyen bir tepkiye neden olması kaçınılmazdır (BAJDO-DICKSON, 2001, s. 410).

Kadınların gelecekteki kariyer seçeneklerinin belirleyicisi olan eğitim ve öğretim fırsatları ve erken sosyalleşme deneyimleri, endüstrilerde ilerlemelerini sınırlayan ya da

engelleyen temel faktörlerdir. Artan karmaşıklığı ve çeşitli kompleksliğine rağmen şuan ki işe seçilme ve iş görüşmesi örgütsel girişte ayrımcılığın potansiyel kaynağı olmaya devam etmektedir. Bu ayrımcılık, kullanılan seçim araçları ve yöntemlerinin de ötesine geçerek işe alan örgütün resmi olmayan kültürünü içerir. Yakın zamanda yapılan araştırma, yönetsel kademeleri de içerecek şekilde birçok iş alanında çalıştırılacak kadın adaylara karşı bir ayrımcılığın olduğu kanıtını göstermektedir. Gibson ve Balkwell (1990), mülakatı yapan kişilerin kararlarının kadın adayların giydiği kıyafetin renginden etkilenmekte olduğunu göstermiştir. Rose ve Cartwright (1994), örgüte yeni katılan kişilerin sosyalleşme deneyimleri üzerine yapmış oldukları küçük çaplı araştırmalarında erkeklere kıyasla kadınlar daha ilk aylarda üst seviyede tedirginlik yaşamışlardır. Bu yazarlar bunun (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 5):

- 1) Bir mesleğe ilk girdiğinde kadınlar erkeklerden daha güçlü bir şekilde uyumsuzluk yaşarlar. Bu muhtemelen kadın rol modelinin eksikliğinden yani kadınların kendilerine model alacak kadının olmayışından (hepsi erkek) ve
- 2) İlk zamanlardaki sosyalleşme sürecinde grup desteğinin eksikliğinden yani oryantasyonda gerekli desteği görememelerinden kaynaklanmakta olduğu sonucuna varmışlardır.

Kadınların daha az hareketli olduğu, örgüte daha az bağlı olduğu ve işe gelmemeye erkeklerden daha çok eğilimli olduğu hususların tersini gösteren araştırma kanıtlarına rağmen, örgütte algılanan sorumluluk ve görevlerden dolayı bu durum sıklıkla kabul edilmektedir. Sonuç olarak terfilerde kadınlara pek pay verilmemektedir. Çoğunlukla kadınlar ilerleyemez ve erkek meslektaşlarından daha az eğitim fırsatlarından yararlanmaktadır. Bazı araştırmacılar, kadınların çalışma alanındaki ilerlemelerini aşağıdaki faktörlerin etkilediğini belirtmiştir (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 6):

- 1) Rol modelleri ve mentorların varlığı,
- 2) Hem iş hem de evdeki sosyal desteğin derecesi,
- 3) Görülebilirlik ve izole olma,
- 4) Markalık (insanı önemli yerlere getiren yüksek pozisyonların varlığı),
- 5) Yönetici olabilmek için gerekli olan özelliklerin daha çok erkeklerde bulunduğu inancı.

Günümüzde kadınların çoğunun (özellikle evli olanların), kolayca seyahat edememelerinden ötürü dış teması gerektirmeyen işlere yönelmeleri istenebilmektedir. Ayrıca kadınların, küreselleşme boyutu ile beraber uluslararası çevre ve dış ilişkilerdeki gelişmeleri etkin olarak izleyemeyecekleri, bu yüzden orta düzey yönetici olarak örgüt içi çalışmalara yönelmeleri gerektiği gibi yanlış düşünceler vardır. ABD işletmelerinin evrensel nedenlerle Amerikalı kadın yöneticileri denizaşırı ülkelere götürmeyip, gerektiğinde yerel kadın yöneticileri istihdam etmeleri, gelişmişlik boyutunu yakalayan bu ülkede bile, uluslararası çevre ve dış ilişkilerde kadına hak ettiği değerin verilmediği şeklinde algılanabilir (BÜYÜKBEŞE ve diğerleri, 2002, s. 464).

Birçok araştırmacı; örgüt içinde kadınların ilerleyişinin insana odaklılığı vurgulayan örgütsel kültürler, gücün paylaşımı, fırsat eşitliği ve performans dayalı ilerleme kriterleriyle bağlantılı olduğunu söyler (BAJDO-DICKSON, 2001, s. 401).

Çoğu örgütler, kadınların işte karşılaştıkları kendilerine özgü stres, baskı ve problemlerle özellikle de çoklu rollerle (hem anne, hem eş, hem de iş kadını sıfatında olma rolleri) başa çıkmalarına çözüm olma noktasında kariyere ara verme imkanı, esnek çalışma, eğitim programları, çocuk bakımı ve aileyle dost çalışma politikaları gibi inisiyatifleri sağlayarak çalışan kadının ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktadır. Bu inisiyatiflerin potansiyel faydaları cinsiyete özgü olmasa da, genel olarak kadınlara özgü olduğu algılanmaktadır. Fakat bu olanaklar kadın çalışanlara karşı negatif erkek tutumlarını güçlendirmektedir (GALE-CARTWRIGHT, 1995, s. 6).

Kadınların işyerinde karşılaştığı cinsiyete dayalı ayrımcılık ve cinsiyet temelli düşmanca davranışlar, kariyer gelişimlerinde önemli bir sorun teşkil etmektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bir kişinin kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranmasıdır. Cinsiyet temeline dayalı düşmanca davranışlar ise, çirkin, hakaret ve kadın düşmanı tutum içeren veya kadınları aşağılayan cinsel nitelikli davranış ve imaları içermektedir. Cinsiyet temelli düşmanca davranışları ikiye ayırmak mümkündür. Cinsel düşmanca davranışlar, kadınlara kadın oldukları için yaşamı çekilmez hale getiren cinsel davranışlardır. Cinsel olmayıp cinsiyete dayalı düşmanca davranışlar ise genellikle kadına cinsiyetinden dolayı yöneltilen rahatsız edici davranışlardan meydana gelmektedir (örneğin, kadın çalışma arkadaşlarının fikirlerine

önem vermemek) (BEBEKOĞLU-WASTI, 2002, s. 207). İşyerinde kadınlara yöneltilen bu olumsuz davranışlar ve engeller yüzünden kadınlar kendilerini ispat etmek için daha da çok çabalayarak kadın olmayı telafi etmek zorunda olduklarını hissetmektedirler (ANDERSON, 2004, s. 731).

28. Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadınların Yoğunlukta Bulunduğu Sektörler ve Kariyer Gelişimlerinde Yaşadıkları Problemler

Olumsuz iş koşullarının herkes için geçerli olduğu söylene bile, kadınlara özgü sorunların göz ardı edilmemesi gerekir. Tarihsel süreç içinde kadın işgörenler, iyi anne, iyi eş ve iyi iş kadını üçgeni içinde birçok engeller ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu sorunların giderilebilmesi için bireysel, yerel veya ulusal bazda yeterince çalışma yapılamamıştır. Ekonomik ve psikolojik nedenler bireyden bireye değişkenlik gösterse bile, kadın çalışanların sorunlarıyla, kadının toplumda varolmasının getirdiği sorunlar paralellik göstermektedir (BÜYÜKBEŞE ve diğerleri, 2002, s. 464).

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadınların iş hayatında daha fazla söz sahibi olmaları için çabalamak gerekmektedir. Çünkü kadınlar dünya ve Türkiye nüfusunun yarısını oluşturmalarına rağmen aynı oranda temsil edilmemektedir. İnsan kaynakları kullanımı açısından potansiyel işgücünü oluşturan bu nüfusun bilgi, yetenek ve deneyimlerinden yeteri kadar yararlanmamak çok ciddi bir kayıptır. Yani kadınların iş hayatında temsil edilmesi ve başarıları her şeyden çok toplumların ekonomik ve sosyal gelişimi açısından önem taşımaktadır (BAYRAK-YÜCEL, 2000, s. 126).

Türkiye’de kadın ve erkeklerin çeşitli meslek gruplarına göre dağılımında da cinsiyet farklılıkları belirgindir. Erkekler çoğunlukla ticaret ve satışta yer alırken, kadınlar idari personel olarak çalışmaktadır (<http://www.maksimum.com/kadın/haber/49/23837.php>).

Yatay bölünme veya yoğunlaşma, kadınların belirli iş kollarında ve bunların içindeki sınırlı faaliyetlerde yer almaları anlamına gelir. Örneğin, kadınların büyük bölümünün hizmet sektöründe, geleneksel rollerine uygun mesleklerde yoğunlaştıkları bilinmektedir. Kadınların sanayi sektöründeki sayıları erkeklere göre çok düşüktür ve emek yoğun hafif sanayi dallarında dar bir alanda faaliyet gösterirler. Sheppard (1992), geleneksel olarak

erkek egemen olan sektörlerde kadınların kendilerine yer bulmalarının, başarı düzeyleri yüksek dahi olsa güç olduğunu söyler. Ücretli işgücünün Türkiye'deki sektörel dağılımı incelendiğinde yatay bölünmüşlük açık bir biçimde görülür (GÖKAKIN, 2000, s. 114).

Türkiye'deki kadın işgücünün sektörler arasındaki dağılımı ve gelişimine bakıldığında, gelişmiş ülkelere göre henüz kabul gören oranlara ulaşamadığı gözlenmektedir. Türkiye'de çalışan 12 yaş ve üstündeki nüfusun yarısı kadın olduğu halde, kayıtlı işgücüne katılım oranı olarak erkek sayısı kadınların yaklaşık iki katıdır. Ülkemizdeki bu yapı, kısmen yeni sanayileşmiş, kısmen de az gelişmiş ülkelerin özelliklerine uymaktadır (BÜYÜKBEŞE ve diğerleri, 2002, s. 463).

Yakın zamanda batılı ülkelere ithal edilen halkla ilişkiler mesleği ise Türkiye'de neredeyse kadınlarla özdeşleştirilmiştir. Oysa bu alana batıda kadınlar kadar erkekler de rağbet etmektedir. Türkiye'de kısa geçmişi olan halkla ilişkiler, neredeyse hemşirelik gibi "kadınlara özgü" bir alan olarak kabul edilmektedir (GÖKAKIN, 2000, s. 114).

Günümüzde kadınların yoğun olarak çalışmış olduğu meslek alanları tekstil, öğretmenlik, tıpla ilgili alanlar, bankacılık, borsa, gıda, otomotiv, medya, turizm, sigortacılık ve bilişim sektörüdür. Türkiye'de bazı meslek gruplarında kadın işgücü oranları incelendiğinde avukat %28, mimar %39, mühendis %14, diş hekimi %39, akademisyen ise %33' tür. Bu rakamların gelişmiş ülkelere göre yüksek olması durumun iyiye gittiğini göstermektedir. Ancak girişimci direktör ve üst kademe yöneticiliği konumunda bulunan kadınların oranı % 0.19' dur ve bunların çoğunluğu da hizmet sektöründe yer almaktadır. Özellikle kamu yönetimi, yüksek eğitim görmüş kadınların başlıca çalışma alanı olmaktadır. Ancak karar alma mekanizmasında kadın sayısı hala çok azdır. Kamu sektöründe üst ve orta düzey statüde çalışan kadınların %80'i şef, %15'i şube müdürü, %3.7'si daire başkanı, % 12'si genel müdür statüsünde bulunmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, kamu sektöründe tepe yönetimdeki kadın oranı sadece %4.2' dir. Özel sektörde ise üst düzey yönetimde çalışan kadın sayısı çok daha düşüktür (KOCACIK-GÖKKAYA, 2005, s. 204).Yapılan araştırma sonuçlarına göre kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemelerini engelleyen temel faktörler şunlardır:

- 1) Kadınların, çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları ve durdurmaları

- 2) Kadınlar, mühendislik, işletme, liderlik becerilerinden yoksun oldukları gerekçesiyle tepe yönetime hazır değildirler.
- 3) Kadınlar, genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedirler. Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendini işine vermesine engel olmaktadır. Bu yüzden tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadır.
- 4) Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanındaki kadrolarını kendileri seçmektedirler.
- 5) Kadınlarda tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi ve otorite azdır.
- 6) Kadınlar, duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.

Pek çok kadın, bilinç düzeyinde sorun yaşadığını farkında değildir veya yaşadıklarını sorundan saymamaktadır. Batılı ülkede yapılan çalışmalarda kadınlar karşılaştıkları sorunları kolayca tanımlayabilmektedirler. Batılı ülkeler ile Türkiye arasındaki farklılık büyük ihtimalle koşulların Türkiye’de daha iyi olmasından değil, batılı kadınların kadın sorununa olan duyarlılığından kaynaklanmaktadır (GÖKAKIN, 2000, s. 117). Ülkemizde kadınlar kendi haklarını savunma konusunda oldukça çekingen davranmaktadırlar.

Kadınların ev içi ve ev dışındaki ikili rolleri, kadın istihdamını inceleyen batılı kuramcılarının en fazla üzerinde durdukları konulardan biridir. Kadınların ev içi rolleri onlara fazladan bir yük getirmekte, iş yaşamındaki rolleri ile evdeki rolleri arasında çatışma yaşatmaktadır. Bu nedenle batıda başarılı olmuş kadınların birçoğunun bekar ya da çocuksuz oldukları bilinmektedir. Oysa Türkiye’de yapılan araştırmalar, ikili rolün meslek sahibi olan Türk kadınına iş yaşamından alıkoymadığını göstermektedir (GÖKAKIN, 2000, s. 112).

Araştırma sonuçlarına göre evlenmek kadınların kariyer gelişimi üzerinde çok az bir etki yaratırken, erkeklerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi çok daha belirgin ve olumludur. “Toplumsal değerler ve çocuk sahibi olmak” kadınların kariyer gelişimini negatif yönde etkilerken, erkeklerin kariyer gelişiminde pozitif bir etki yapmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kadın ve erkeklerin kariyer gelişiminde olumlu etki yapan en önemli faktörler zeka, kendine güven ve çalışkanlıktır (<http://www.maksimum.com/kadın/haber/49/23837.php>).

Ülkemizde, toplumsal düzeyde cinsiyete bağlı rol ayrımı olgusunun, toplumsal, dinsel ve kültürel değerler ve yapıların etkisiyle belirgin bir biçimde geçerli olduğu gözlenmektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılıktan dolayı sistemi değiştiremeyen kadınlar, daha çok kendi cinsel kimliklerini hiçe sayarak, erkek değerlerini kabul etmek yoluyla işlerinde başarıya ulaşabilmektedirler. Ters yönde davranan kadınlar ise, gerek örgütsel, gerekse çevresel yapıdan yeterli desteği göremediklerinde kendilerini yetersiz hissedebilmekte, işe ve yaşama yabancılaşabilmektedir (BÜYÜKBEŞE ve diğerleri, 2002, s. 465).

Yapılan açıklamalar ve genel değerlendirmeler esas alındığında, kadın iş görenlerin temel sorunları tablo 2'deki gibi gösterilebilir:

Tablo : 2
Kadın İş görenlerin Temel Sorunları

Bireysel (kadın kimliği ve kişilik özelliklerden kaynaklanan) sorunlar	Örgütsel sorunlar	Çevresel sorunlar
Eğitim yetersizliği Alt kültür çatışması Aile desteğinden yoksunluk Karakter-mizaç-huy	İş tecrübesi ve eğitim düzeyi Çalışma koşulları Yönetim tarzı Biçimsel olmayan yapı ve iletişim İnanç ve tutumlar	Tutumsal ve kültürel yapı Politik ve hukuki yapı Pazar ve rekabet koşulları Finansal çevre Uluslararası çevre ve dış ilişkiler

Kaynak: BÜYÜKBEŞE ve diğerleri, 2002, s. 465

Özetleyecek olursak bu bölümde; kadının çalışma yaşamındaki yeri, örgütsel kültürün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisi ve camdan tavan, kadınların üst kademeye gelememesinin nedenleri, cinsiyet, örgüt kültürü ve cinsiyetçi örgütler, cinsiyet ve yönetim, kadınların az temsil edilmesi, kadınların kariyer gelişimini engelleyen faktörler ve Türkiye' de çalışma yaşamında kadınların yoğunlukta bulunduğu sektörler ve karşılaştıkları problemlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde, kamu sektöründeki örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini ölçmek için yapılmış bir araştırmaya yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KADINLARIN KARIYER GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRMASI

30. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimini nasıl etkilediğini belirlemektir. Hiyerarşi kültürünü oluşturan yönetici özellikleri, yönetim tarzı ve demografik değişkenlerin ortaya konması ile bunların kadınların kariyer gelişimi üzerinde nasıl bir etki yaptığını tespit etmek önem arz etmektedir.

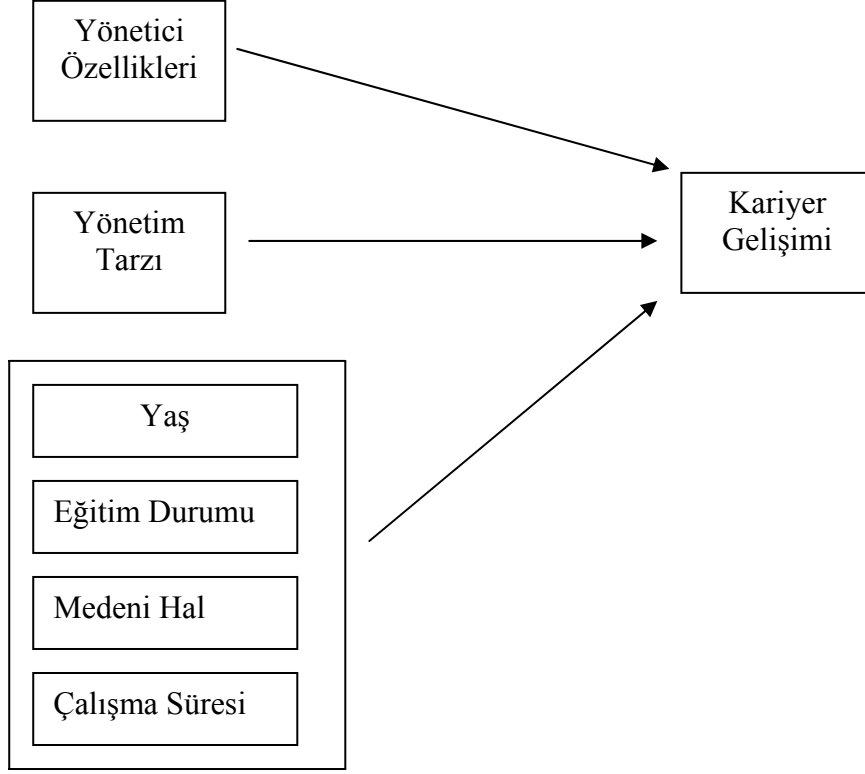
31. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

310. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada hiyerarşi kültürünün bileşenlerinden yönetici özellikleri, yönetim tarzı ve ayrıca demografik özelliklerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Şekil 5'te de görüleceği üzere araştırmanın bağımsız değişkenlerini yönetici özellikleri, yönetim tarzı ve demografik özellikler oluştururken, bağımlı değişkenini kariyer gelişimi oluşturmaktadır.

311. Araştırmanın Hipotezleri

1. H1: Yönetici özellikleri ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır.
2. H1: Yönetim tarzı ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır.
3. H1: Demografik faktörlere göre kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.



Şekil : 5
Araştırmanın Modeli

32. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Örneklemi

Araştırmamız Trabzon’ da faaliyette bulunan kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnek büyüklüğü 194 olarak belirlenmiş olup, sadece kadın çalışanlar üzerinde uygulanmıştır ve erkek çalışanlar örnekleme dahil edilmemiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yüz yüze anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Veri toplarken 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

33. Araştırmanın Metodu

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde; yönetici özellikleri, yönetim tarzı ile kariyer gelişimi arasındaki ilişki araştırılırken ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Demografik faktörlerin kadınların kariyer gelişimi üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığını araştırılmasında ise yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi için varyans analizinden, medeni durum için ise t testinden yararlanılmaktadır. Bu analizlerin kullanılmasının nedenleri iki grup ortalamasının farklılığının araştırılmasında t testinden; ikiden fazla grubun araştırılmasında ise varyans analizinden yararlanılmasıdır.

34. Bulgular

340. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3'te anket sorularına verilen yanıtlar ortalamalar baz alındığında, açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kariyer gelişimine ilişkin ölçekte yer alan tüm yargıların ortalaması 4 (katılıyorum) ve 3 (kararsızım) ifadelerine daha yakındır. Ayrıca tabloda A'lar yönetici özellikleri, B'ler yönetim tarzı ve C'ler kariyer kariyer gelişimi sorularını göstermektedir. Anket soruları çalışmanın sonunda yer alan ekler kısmında sunulmaktadır.

Tablo : 3
Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
A1	3,41	,09	1,24	1,53
A2	2,67	,08	1,12	1,25
A3	3,44	,08	1,10	1,20
A4	3,07	,08	1,08	1,18
B1	3,13	,08	1,15	1,33
B2	3,06	,08	1,16	1,35
B3	2,82	,08	1,16	1,34
B4	3,28	,08	1,14	1,30
B5	3,40	,09	1,25	1,56
B6	3,00	,09	1,28	1,64
B7	3,70	,08	1,07	1,15
B8	3,55	,08	1,09	1,18
C1	2,92	,08	1,18	1,39
C2	3,31	,08	1,17	1,37
C3	2,92	,08	1,14	1,30
C4	3,31	,08	1,09	1,20
C5	3,10	,08	1,11	1,22

341. Yönetici Özellikleri, Yönetim Tarzı ve Kariyer Gelişimi Ölçeklerine Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tabloları

Araştırmaya katılan kadın çalışanların araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve kariyer girişimi ölçeklerine ilişkin frekans tabloları aşağıdaki gibidir.

Tablo : 4
“İşyerimde Yöneticiler Yapılan İş Sürekli Kontrol Ederler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	13	6,7
Katılmıyorum	48	24,7
Kararsızım	16	8,2
Katılıyorum	80	41,2
Kesinlikle Katılıyorum	37	19,1
Toplam	194	100

Tablo 4’te “işyerimde yöneticiler yapılan işi sürekli kontrol ederler” ifadesine 13 kadın yani örneklemin %6,7’si kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, örneklemin %24,7’sini oluşturan 48 kadın ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Kararsızım (ne katılıyorum ne katılmıyorum) yanıtını veren 16 kadın örneklemin %8,2’sini oluşturmaktadır. Katılıyorum yanıtını veren 80 kadın örneklemin %41,2’sini oluştururken, kesinlikle katılıyorum yanıtını veren 37 kadın %19,1’ini oluşturmaktadır.

Tablo : 5
“Yöneticilerim Yeniliklere Kapalıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	25	12,9
Katılmıyorum	75	38,7
Kararsızım	46	23,7
Katılıyorum	35	18,0
Kesinlikle Katılıyorum	13	6,7
Toplam	194	100

“Yöneticilerim yeniliklere kapalıdır” ifadesine verilen yanıtlara ilişkin frekans tablosu yukarıda görülmektedir. Tablo 5’te de görüldüğü üzere örneklemin %12,9’u kesinlikle katılmıyorum, %38,7’si katılmıyorum, %23,7’si kararsızım, %18’i katılıyorum ve %6,7’si kesinlikle katılıyorum yanıtı vermiştir. Başka bir ifadeyle kadınların 25’i kesinlikle katılmıyorum, 75’i katılmıyorum, 46’sı kararsızım, 35’i katılıyorum ve 13’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo : 6
“İşyerimde Yöneticiler Çalışanlarla İlişkilerinde Otoriteyi Severler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	6	3,1
Katılmıyorum	42	21,6
Kararsızım	39	20,1
Katılıyorum	75	38,7
Kesinlikle Katılıyorum	32	16,5
Toplam	194	100

“İşyerimde yöneticiler çalışanlarla ilişkilerinde otoriteyi severler” yargısına verilen yanıtlara örneklemin %3,1’ini oluşturan 6 kadın kesinlikle katılmıyorum, %21,6’sını oluşturan 42 kadın katılmıyorum, %20,1’ini oluşturan 39 kadın kararsızım, %38,7’sini oluşturan 75 kadın katılıyorum, %16,5’ini oluşturan 32 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo : 7
“Yöneticilerim Çalışanlar Arasındaki Koordinasyonu Sağlamada Başarılıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	14	7,2
Katılmıyorum	51	26,3
Kararsızım	50	25,8
Katılıyorum	65	33,5
Kesinlikle Katılıyorum	14	7,2
Toplam	194	100

Tablo 7’de de görüldüğü üzere, “Yöneticilerim çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamada başarılıdır” ifadesine kadınların 14’ü kesinlikle katılmıyorum, 51’i katılmıyorum, 50’si kararsızım, 65’i katılıyorum, 14’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin %7,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %26,3’ünün katılmıyorum, %25,8’inin kararsızım, %33,5’inin katılıyorum ve %7,2’sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir. Bu yargıya ilişkin yanıtların büyük bir çoğunluğu yani %33,5’i kendi yöneticilerinin çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamada başarılı olduğunu söylemektedir.

Tablo : 8
“Kurumumda Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Resmiyete Dayalıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	11	5,7
Katılmıyorum	64	33,0
Kararsızım	27	13,9
Katılıyorum	72	37,1
Kesinlikle Katılıyorum	20	10,3
Toplam	194	100

“Kurumumda çalışanlar arasındaki ilişkiler resmiyete dayalıdır” ifadesine tablo 8’de de görüleceği üzere örneklemin %5,7’sini oluşturan 11 kadın kesinlikle katılmıyorum, %33’ünü oluşturan 64 kadın katılmıyorum, %13,9’unu oluşturan 27 kadın kararsızım, %37,1’ini oluşturan 72 kadın katılıyorum ve %10,3’ünü oluşturan 20 kadının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlemlenmektedir.

Tablo : 9
“İşyerimde Karar Alma Süreçlerinde Astların Fikirleri Alınmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	13	6,7
Katılmıyorum	65	33,5
Kararsızım	34	17,5
Katılıyorum	61	31,4
Kesinlikle Katılıyorum	21	10,8
Toplam	194	100

Tablo 9’da “işyerimde karar alma süreçlerinde astların fikri alınmaz” ifadesine örneklemin %6,7’sini oluşturan 13 kadın kesinlikle katılmıyorum yanıtı verirken, örneklemin %33,5’ini oluşturan 65 kadın ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Kararsızım yanıtını veren 34 kadın örneklemin %17,5’ini oluşturmaktadır. Katılıyorum yanıtını veren 61 kadın örneklemin %31,4’ünü oluştururken, kesinlikle katılıyorum yanıtını veren 21 kadın %10,8’ini oluşturmaktadır.

Tablo : 10
“Çalıştığım Kurum Yenilikleri Çok Yakından Takip Etmez” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	17	8,8
Katılmıyorum	81	41,8
Kararsızım	34	17,5
Katılıyorum	44	22,7
Kesinlikle Katılıyorum	18	9,3
Toplam	194	100

Tablo10’da görüldüğü üzere “çalıştığım kurum yenilikleri çok yakından takip etmez” yargısına örneklemin %8,8’i kesinlikle katılmıyorum, %41,8’i katılmıyorum, %17,5’i kararsızım, %22,5’i katılıyorum ve %9,3’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Diğer bir deyişle, 194 kişilik örneklemin 17’si kesinlikle katılmıyorum, 81’i katılmıyorum, 34’ü kararsızım, 44’ü katılıyorum, 18’i kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmektedir.

Tablo : 11
“Çalıştığım Kurumda Yapılacak Her İş Önceden Belirlenir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	5,2
Katılmıyorum	54	27,8
Kararsızım	23	11,9
Katılıyorum	85	43,8
Kesinlikle Katılıyorum	22	11,3
Toplam	194	100

Tablo 11’de de görüldüğü üzere, “çalıştığım kurumda yapılacak her iş önceden belirlenir” ifadesine kadınların 10’u kesinlikle katılmıyorum, 54’ü katılmıyorum, 23’ü kararsızım, 85’i katılıyorum, 22’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin %5,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %27,8’inin katılmıyorum, %11,9’unun kararsızım, %43,8’inin katılıyorum ve %11,3’ünün kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir. Yapılacak her iş önceden belirlenir ifadesinde örneklemini oluşturan 85 kişi katılıyorum yanıtıyla çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo : 12
“Çalıştığım Kurumda Yükselme ve Terfilerde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz”
Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	17	8,8
Katılmıyorum	37	19,1
Kararsızım	30	15,5
Katılıyorum	71	36,6
Kesinlikle Katılıyorum	39	20,1
Toplam	194	100

Tablo 12 “çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaz” yargısına verilen yanıtlara ilişkin frekans tablosudur. Bu örneklemin %8,8’ini oluşturan 17 kadın kesinlikle katılmıyorum, %19,1’i oluşturan 37 kadın katılıyorum, %15,5’i oluşturan 30 kadın kararsızım, %36,6’sını oluşturan 71 kadın katılıyorum ve %20,1’i oluşturan 39 kadın bu yargıya kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Örneklemin %36,6’sını oluşturan 71 kadın katılıyorum yanıtıyla çoğunluk grubu oluşturmaktadır.

Tablo : 13
“Çalıştığım Kurum Terfi ve Yükselmelerde Çalışanların Performansını Dikkate Alır”
Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	27	13,9
Katılmıyorum	54	27,8
Kararsızım	28	14,4
Katılıyorum	62	32,0
Kesinlikle Katılıyorum	23	11,9
Toplam	194	100

“Çalıştığım kurum terfi ve yükselmelerde çalışanların performansını dikkate alır” yargısına verilen yanıtlara örneklemin %13,9’unu oluşturan 27 kadın kesinlikle katılmıyorum, %27,8’ini oluşturan 54 kadın katılmıyorum, %14,4’ünü oluşturan 28 kadın kararsızım, %32’sini oluşturan 62 kadın katılıyorum ve %11,9’unu oluşturan 23 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo : 14
“Çalıştığım Kurumda Yazılı Kurallara Çok Önem Verilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	6	3,1
Katılmıyorum	28	14,4
Kararsızım	29	14,9
Katılıyorum	87	44,8
Kesinlikle Katılıyorum	44	22,7
Toplam	194	100

“Çalıştığım kurumda yazılı kurallara çok önem verilir ” ifadesine tablo 14’te de görüldüğü üzere örneklemin %3,1’ini oluşturan 6 kadın kesinlikle katılmıyorum, %14,4’ünü oluşturan 28 kadın katılmıyorum, %14,9’unu oluşturan 29 kadın kararsızım, %44,8’ini oluşturan 87 kadın katılıyorum ve %22,7’sini oluşturan 44 kadının kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu ifadeye çoğunluk tarafından verilen yanıtlar katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Tablo : 15
“Çalıştığım Kurumda Hiyerarşik Kurallar Vardır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	6	3,1
Katılmıyorum	40	20,6
Kararsızım	21	10,8
Katılıyorum	95	49,0
Kesinlikle Katılıyorum	32	16,5
Toplam	194	100

Tablo 15’te, “çalıştığım kurumda hiyerarşik kurallar vardır” ifadesine kadınların 6’sı kesinlikle katılmıyorum, 40’ı katılmıyorum, 21’i kararsızım, 95’i katılıyorum, 32’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin %3,1’inin kesinlikle katılmıyorum, %20,6’sının katılmıyorum, %10,8’inin kararsızım, %49’unun katılıyorum ve %16,5’inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir. Bu yargıya ilişkin yanıtların büyük bir çoğunluğu yani %49’u “çalıştığım kurumda hiyerarşik kuralların olduğuna katılıyorum” şeklindedir.

Tablo : 16
“İşyerimde Kadın Çalışanların İşle İlgili Göstermiş Oldukları Çabalar Gerektiği Gibi Ödüllendirilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	19	9,8
Katılmıyorum	69	35,6
Kararsızım	32	16,5
Katılıyorum	57	29,4
Kesinlikle Katılıyorum	17	8,8
Toplam	194	100

“İşyerimde kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilir” ifadesine tablo 16’da görüldüğü üzere örneklemin %9,8’ini oluşturan 19 kadın kesinlikle katılmıyorum, %35,6’sını oluşturan 69 kadın katılmıyorum, %16,5’ini oluşturan 32 kadın kararsızım, %29,4’ünü oluşturan 57 kadın katılıyorum ve %8,8’ini oluşturan 17 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermektedir. Örneklemi oluşturan çoğunluk yanıt %35,6 ile katılmıyorum ifadesidir.

Tablo : 17
“Çalıştığım Kurumda Kadınlar Gerekli Performansları Gösterdikleri Takdirde Üst Kademelere Terfi Edebilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	13	6,7
Katılmıyorum	45	23,2
Kararsızım	31	16,0
Katılıyorum	78	40,2
Kesinlikle Katılıyorum	27	13,9
Toplam	194	100

Tablo 17’de “çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilir” ifadesine örneklemin %6,7’sini oluşturan 13 kadın kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, örneklemin %23,2’sini oluşturan 45 kadın ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Kararsızım yanıtını veren 31 kadın örneklemin %16’sını oluşturmaktadır. Katılıyorum yanıtını veren 78 kadın örneklemin %40,2’sini oluştururken, kesinlikle katılıyorum yanıtını veren 27 kadın ise %13,9’unu oluşturmaktadır. Kadınların çoğunluğunun gerekli performansları gösterdikleri takdirde kendilerinin üst kademelere terfi edebileceklerine katılıyorum yanıtını verdiği görülmektedir.

Tablo:18
“Çalıştığım Kurumda Kariyer Gelişim İçin Yeterli İmkanlar Vardır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	19	9,8
Katılmıyorum	60	30,9
Kararsızım	38	19,6
Katılıyorum	64	33,0
Kesinlikle Katılıyorum	13	6,7
Toplam	194	100

“Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır” yargısına verilen yanıtlara, örneklemin %9,8’ini oluşturan 19 kadın kesinlikle katılmıyorum, %30,9’unu oluşturan 60 kadın katılmıyorum, %19,6’sını oluşturan 38 kadın kararsızım, %33’ünü

oluşturan 64 kadın katılıyorum, %6,7'sini oluşturan 13 kadın ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo : 19
“Çalıştığım Kurum Kadın Çalışanlarının Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirmelerine Yardımcı Olur” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	11	5,7
Katılmıyorum	42	21,6
Kararsızım	37	19,1
Katılıyorum	84	43,3
Kesinlikle Katılıyorum	20	10,3
Toplam	194	100

“Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olur” ifadesine verilen yanıtlara ilişkin frekans tablosu yukarıda görülmektedir. Tablo 19’da da görüldüğü üzere örneklemin %5,7’si kesinlikle katılmıyorum, %21,6’sı katılmıyorum, %19,1’i kararsızım, %43,3’ü katılıyorum ve %10,3’ü kesinlikle katılıyorum yanıtı vermiştir. Başka bir ifadeyle kadınların 11’i kesinlikle katılmıyorum, 42’si katılmıyorum, 37’si kararsızım, 84’ü katılıyorum ve 20’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo : 20
“Kurumum Kadın Çalışanlarının Kişisel Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarını Karşılama Başarılıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	13	6,7
Katılmıyorum	54	27,8
Kararsızım	43	22,2
Katılıyorum	68	35,1
Kesinlikle Katılıyorum	16	8,2
Toplam	194	100

“Kurumum kadın çalışanlarının kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır” yargısına örneklemin %6,7’sini oluşturan 13 kadın kesinlikle katılmıyorum,

%27,8'ini oluşturan 54 kadın katılmıyorum, %22,2'ünü oluşturan 43 kadın kararsızım, %35,1'ini oluşturan 68 kadın katılıyorum ve %8,2'sini oluşturan 16 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

35. Hipotezlerin Test Edilmesi

350. Birinci ve İkinci Hipotezlerin Test Edilmesi

1. H1: Yönetici özellikleri ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır
2. H1: Yönetim tarzı ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır

Birinci ve ikinci hipotezlerin test edilmesinde korelasyon analizinden yararlanılmaktadır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar tablo 21' de görülmektedir.

Hiyerarşi kültürünün en önemli özelliklerinden biri olan yöneticilerin yapılan işi sürekli kontrol etmesiyle (A1) kariyer gelişimi arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bunun nedeni kamu işletmelerinde eskisi gibi yöneticilerin baskısının söz konusu olmaması olabilir. Yöneticilerin yeniliklere kapalı olması (A2) ile kariyer gelişimi arasında tablo 21’de de görüleceği üzere güçlü ve negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde otorite kullanması (A3) kariyer gelişiminde sadece kadın çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde çalıştıkları kurumların katkıları üzerinde güçlü ve negatif bir etki yaratmakta, diğer kariyer gelişimi unsurları üzerinde ise bir etkiye neden olmamaktadır. Yöneticilerin çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamaları (A4) kariyer gelişimi üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır. Yönetici özelliklerinin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi genel olarak ele alındığında, birinci araştırma hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Kamu kurumlarındaki çalışanlar arasındaki ilişkilerin resmiyete dayanması (B1) kariyer gelişimi üzerinde bir etkiye sahip değildir. Bunun nedeni, kadınların kariyer gelişiminin daha çok performansa dayalı olmasından kaynaklanabilmektedir. İşyerinde karar alma süreçlerinde astların fikirlerinin alınmaması (B2) ile kadınların göstermiş olduğu çabaların değerlendirilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde güçlü ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışılan kurumun yeniliklere kapalı olması (B3), çalışılan kurumda yapılacak her işin önceden planlanması (B4), yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması (B5) ve performansın dikkate alınması (B6) kariyer gelişimi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Çalışılan kurumda yazılı kurallara çok önem verilmesi (B7) ile kariyer gelişimi imkanları, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ve kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır. Çalışılan kurumda hiyerarşik kuralların olması (B8) kariyer gelişimi üzerinde bir etki yaratmamaktadır. Bunu nedeni günümüzde hiyerarşik gücün etkisini giderek kaybetmesi olabilir. Genel olarak yönetim tarzı ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkiler incelendiğinde ikinci araştırma hipotezi 0,001 önem düzeyinde desteklenmektedir.

351. Üçüncü Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi

H1: Demografik faktörlere göre kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır

Üçüncü araştırma hipotezinin test edilmesinde yaş, eğitim durumu ve çalışma süresinin kariyer gelişimi üzerinde farklılığa neden olup olmadığının test edilmesinde varyans analizinden; medeni durumun kariyer gelişimi üzerinde farklılığa neden olup olmadığının test edilmesinde ise t testinden yararlanılmaktadır.

Tablo : 22
Demografik Faktörler ile Kariyer Gelişimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata

Demografik Faktörler		Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Medeni Durum	Evli	2,95	,88	,08
	Bekar	3,39	,84	,10
Yaş	20-30	3,41	,81	,93
	31-40	2,95	,97	,12
	41-50	2,96	,79	,12
	51 ve üzeri	2,78	,89	,27
Eğitim Durumu	İlköğretim	3,33	,61	,35
	Lise	3,05	,90	,13
	Üniversite	3,09	,88	,08
	Lisansüstü	3,12	,94	,17
Çalışma Süresi (Yıl)	1-10	3,30	,87	,08
	11-20	2,73	,93	,15
	21-30	2,95	,75	,12

Tablo : 23
Demografik Faktörlerden Yaşın, Eğitim Durumunun ve Çalışma Süresinin Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisini Araştıran Varyans Analizi Tablosu

Kariyer Gelişimi		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Önem Düzeyi
Yaş	Gruplar arası	10,60	3	3,53	4,73	.003
	Gruplar içi	141,89	190	,75		
	Toplam	152,50	193			
Eğitim Durumu	Gruplar arası	1,59	3	,53	,67	,573
	Gruplar içi	150,91	190	,79		
	Toplam		193			
Çalışma Süresi	Gruplar arası	10,46	2	5,23	7,03	,001
	Gruplar içi	142,03	191	,74		
	Toplam		193			

Yaşın kariyer gelişimi üzerinde 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştırılması sonucunda kadınların yaş grupları itibariyle kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Benzer şekilde çalışma süreleri için de belirlenen yaş aralıkları kariyer gelişimi üzerinde bir farklılığa neden olmaktadır. Çalışanların eğitim durumu ise kariyer gelişimleri üzerinde 0,05 önem düzeyinde bir farklılığa neden olmamaktadır. Bunun nedeni ise eğitimi yüksek olan kadınların kariyer gelişimi sürecinde pek fazla sorun yaşamamalarından kaynaklanıyor olabilmektedir.

Tablo : 24
Demografik Faktörlerden Medeni Durumun Kariyer Gelişimi ile İlişisini Araştıran T Testi Sonuçları

Kariyer Gelişimi	F Değeri	Önem Düzeyi	T değeri	Serbestlik Derecesi
Medeni Durum	,31	,001	-3,43	192

Medeni durumun kadınların kariyer gelişimi üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını araştırıldığı t testi sonuçlarına göre evli ve bekar kadınların kariyer gelişimleri arasında 0,001 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni evli kadınların bekarlara göre sorumluluklarının daha fazla olmasıdır. Yani evli kadın hem anne, hem eş hem de çalışan kadın rollerinin getirdiği sorumlulukları dengelemek zorunda olduğu için bekar kadınlara göre kariyer gelişiminde daha çok engelle

karşılaşmaktadırlar. Genel itibariyle üçüncü araştırma hipotezi değerlendirildiğinde yaş, çalışma süresi ve medeni durum için üçüncü araştırma hipotezi desteklenmekte; eğitim durumu için ise red edilmektedir.

352. Araştırma Hipotezlerinin Genel Bir Özeti

Tablo 24'te araştırmanın bütünlüğünü sağlamak amacıyla, araştırmada test edilen üç hipotezin genel bir özeti sunulmuştur.

Tablo: 25
Test Edilen Hipotezlerin Genel Bir Özeti

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Yönetici özellikleri ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır.	H ₁ Kabul
H ₁ : Yönetim tarzı ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır.	H ₁ Kabul
H ₁ : Demografik faktörlere göre kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	H ₁ Kabul Yaş, medeni durum ve çalışma süresi faktörleri için anlamlı bir farklılık vardır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültür, bir toplumun üyelerini birbirine bağlayarak, aralarında dayanışma sağlayan değerler sistemidir. Bu yüzden içinde insan faktörünün yer aldığı örgütleri kültürden ayrı düşünmek mümkün değildir.

Bir ticari işletmenin en büyük amacı elbette ki kar ve başarı elde etmektir. Bu başarı ve kar etkinliklerinde “insan” faktörü kuşkusuz çok önemli bir yere sahiptir.

Örgüt kültürü, bir örgütte çalışan bireylerin davranışlarını şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Örgüt kültürünün örgütler için ortaya koyduğu kimlik, hedeflere ulaşmak için gereken örgütsel unsurları bir arada tutar. Güçlü bir kültür, örgütsel amaçların anlaşılıp benimsenmesini kolaylaştırır ve çalışanlarına; paylaşılan değerler, ortak bir dil sunarak örgütün içinde nasıl davranacaklarını gösterir.

Rekabetin önemli gücü olan bilginin ortaya çıkması ve sürekliliğin sağlanması ise örgütün sahip olduğu değerlere bağlıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün maddi ve manevi değerlerinden oluşan standart davranışlardır. Bu davranışlar bir örgütün var oluşunun temel unsuru olduğu gibi çalışanların kariyer gelişimleri düzeyinin de belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü kariyer gelişimi, temelde örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bir örgütün kariyer yönetimi uygulamalarını büyük ölçüde örgütün kültürü şekillendirdiği için örgüt kültürüyle kariyer gelişimi arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki örgütler açısından değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur.

Günümüz örgütlerinde sürekli bir biçimde bahsedilen örgüt kültürü, kariyer olgusunu da kendi çerçevesinde şekillendirmektedir. Gittikçe küreselleşen bilgi dünyasında örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir role sahiptir. Bu konu özellikle, yöneticiler açısından seçilen stratejiyi kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Yönetim yaklaşımlarındaki değişimlerle beraber, örgüt yapısında meydana gelen yeniden yapılanmalar, işgörenlerin çeşitliliğini arttırarak, kariyer gelişimlerini olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Örgütte var olan kültür, işletmenin diğer fonksiyonlarının yapısını ve işleyişini etkilediği gibi, bir örgütün insan kaynakları uygulamalarında yer alan kariyer gelişimi politikalarını da etkiler. Bu anlamda örgüt kültürü, gelecekte örgütte görev üstlenecek yeni çalışanların örgütün temel değerlerine uygun biçimde yetişme ve gelişimlerine olumlu katkıda bulunmaktadır. İşletmenin örgüt kültürü içindeki kariyer değerlerinin açıkça ortaya konması ve gerekli değişimlerin yapılması işletme açısından önem arz etmektedir.

Bir toplum tarafından oluşturulan kadın ve erkeğe ilişkin değerler, roller ve davranışlar örgüt içinde çalışanların davranışları üzerinde de belirleyici olmaktadır. Kadın ya da erkeğin toplum içindeki statüsü gereği kendisi ile özdeşleştirilen eril ve dişi özellikler iş yapma biçimlerine de yansımaktadır. Örgütün cinsiyete ilişkin sahip olduğu değerlere bağlı olarak çalışanların örgüt içindeki görevleri, değerleri ve davranışları belirlenmektedir. Örgütsel cinsiyet temelinde kadın ve erkek çalışanlardan beklentilerin değiştiği, örgüt içinde kadına ve erkeğe farklı koşulların sunulduğu görülmektedir. Günümüzde, örgütsel kültürün cinsiyete yansımaları incelendiğinde, kadınların erkeksi değerlere sahip örgütlerde kariyer gelişimlerinde engellerle karşılaştığı açık bir biçimde gözlemlenmektedir.

Geleneksel toplumlar daha çok erkeğin egemen olduğu toplumlardır. Bu toplumlarda, kadın başarılı olabilmek için erkek gibi olmak zorundadır. Bu durum kadınların duygusal yönden zarar görmesine neden olabilmektedir. Kadınlar çalışma yaşamına girerken ve yükselirken bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınların geleneksel rolleri ve bu rollere uygun toplumsal beklentilerle çalışma yaşamının bağdaşmaması, bazı mesleklerin kadınlara kapalı olması, iş yaşamında yükselmelerinin engellenmesi ve cinsel taciz olarak özetlenebilir. Bu engellerin aşılabilmesi için kadınların iş hayatında erkek gibi davranmaları zorunlu hale gelmektedir.

Eril değerleri yüksek olan toplumlarda kadınlar kariyer hayatlarında kendilerini kısıtlanmış hissedebilirler. Erkeklerle aynı işi yaptıkları halde daha düşük ücret alabilmekte ve daha düşük pozisyonlarda olabilmektedirler.

Tarihsel süreç içinde erkek egemen örgütlerin varlığı, kadınların çalışma yaşamı içindeki görevlerini ve statüsünü belirlemiştir. Bu bağlamda, birçok iş için kadınsı ya da erkeksi tanımlamaların yapılması yöneticilerin veya işverenlerin iş görüşmelerinde, işe göre değerlendirme yaparken cinsiyeti temel aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte işverenlerin kadın ve erkek çalışanlardan işle ilgili beklentilerinin farklılığı terfi ve yükselmelerde hissedilmektedir.

Toplumların cinsiyetleri olduğu gibi, toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü cinsiyetleri vardır. Bireyler tıpkı toplumda olduğu gibi örgüt içerisinde de örgütsel cinsiyete göre roller üstlenmektedir. Eğer rgt maskülen bir rgtse, örgütte çalışan kadınlar erkeksi davranışları benimsemek zorunda kalmaktadırlar. Aksi halde örgüt içerisinde yükselme olanakları sınırlı olmaktadır.

Ülkemizde; gerek kamu, gerekse de özel sektörde kadın işgücü erkek çalışanlara oranla çok düşük seviyededir. Bu gerçeklik, erkek egemen bir kültürün sonucudur. Çalışma yaşamındaki kadın sorununun kaynağında cinsiyet ayırımından doğan eşitsizlik vardır. Gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerde, kadın ve erkek çalışan sayısı sektörler arasında farklılık gösterse de kadın çalışan sayısı erkeğe göre her zaman daha az düzeydedir.

Ülkemizde kadınlar banka görevlisi, memur, sekreter, ğretmen, hemşire, hostes vs. gibi düşük ücretli, yükselmeye imkan vermeyen, yaratıcı yönü olmayan ve kadının fiziki görüntüsünden yararlanmaya yönelik mesleklerde yoğunlukla bulunmaktadırlar. Fakat zel sektör ve kamu sektörünü karşılaştıracak olursak kadınlar kamu sektöründe yükselme ve terfilerde çok fazla bir cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmaz. Gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere gelebilirler.

Tüm bu açıklamalar etrafında, bu tez çalışmasında kadınların en fazla yer aldıkları kamu kurumları ve bu kurumlarda geçerli olan hiyerarşi kültürünün kadınların kariyer gelişimlerini nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Araştırmada örnek büyüklüğü 194 olarak belirlenmiş olup oluşturulan anket, Trabzon'daki kamu kurumlarında uygulanmıştır. Veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik faktörlerle kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, yönetici özellikleri ve yönetim tarzıyla kadınların kariyer gelişimleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Demografik faktörlerin kadınların kariyer gelişimi üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığının araştırılmasında yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi için varyans analizinden, medeni durum için t testinden, yönetici özellikleri, yönetim tarzı ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Sonuçlar ifade edilirken, test edilen hipotezleri açıklamak önem arz etmektedir.

Birinci araştırma hipotezinde, yönetici özellikleri ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçlara göre, hiyerarşi kültürünün en önemli özelliklerinden biri olan yöneticilerin yapılan işi sürekli kontrol etmeleri ile kariyer gelişimi arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yöneticilerin yeniliklere kapalı olması ile kariyer gelişimi arasında güçlü ve negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde otorite kullanması kariyer gelişiminde sadece kadın çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde çalıştıkları kurumların katkıları üzerinde güçlü ve negatif bir etki yaratmakta, diğer kariyer gelişimi unsurları üzerinde ise bir etkiye neden olmamaktadır. Yöneticilerin çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamaları ise kariyer gelişimi üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır.

İkinci araştırma hipotezinde, yönetim tarzıyla kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, kamu kurumlarında çalışanlar arasındaki ilişkilerin resmiyete dayanmasının kariyer gelişimi üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. İşyerinde karar alma süreçlerinde astların fikirlerinin alınmaması ile kadınların göstermiş olduğu çabaların değerlendirilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde güçlü ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışılan kurumun yeniliklere kapalı olması, çalışılan kurumda yapılacak işlerin önceden planlanması, yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması ve performansın dikkate alınması kariyer gelişiminde güçlü bir etkiye

sahiptir. Çalışılan kurumda yazılı kurallara önem verilmesi kariyer gelişimi imkanları, kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır. Genel olarak yönetim tarzı ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkiler incelendiğinde ikinci araştırma hipotezi 0,001 önem düzeyinde desteklenmektedir.

Son olarak üçüncü araştırma hipotezinde, demografik faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, yaş, medeni durum ve çalışma süresinin kariyer gelişiminde 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu ancak kadın çalışanların eğitim durumunun kariyer gelişimleri üzerinde bir farklılığa neden olmadığı görülmektedir.

Özetle, kadınların en fazla yer aldıkları kamu kurumlarında geçerli olan hiyerarşi kültürünün yönetici özellikleri, yönetim tarzı boyutları ve demografik özellikler ile kadınların kariyer gelişimleri arasında ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlardan yola çıkarak, yöneticiler kadın çalışanlarının göstermiş olduğu çabaları gerektiği gibi ödüllendirmelidir. Ayrıca kurumlar çalışanlarının performanslarını değerlendirirken, cinsiyet ayrımcılığı gözetmeksizin bireyler için eşit politika ve yasalar oluşturmalarıdır.

Bu araştırmada hiyerarşi kültürü, örgüt kültürünün yönetici özellikleri ve yönetim tarzı gibi alt boyutları ile ele alınmış olup, bu boyutların kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler:

- Özel sektörde geçerli olan örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- Kamu ve özel sektörlerde bulunan örgüt kültürleri birlikte ele alınarak kadınların kariyer gelişimleri üzerindeki etkileri kıyaslanabilir.
- Örgüt kültürüyle kariyer gelişimi arasındaki ilişki araştırılırken, kadınlar ve erkeklerin birbirinden ne ölçüde farklılaştığı üzerinde benzer bir çalışma yapılarak, elde edilen sonuçlar karşılaştırılabilir.

- Araştırma tek bir Őehirde değil de birkaç Őehirdeki kamu veya özel sektörlere karşılaştırılarak uygulanabilir.
- Yönetici özellikleri ve yönetim tarzı boyutları ile ele alınan örgüt kültürünün diğer alt boyutlarının kariyer gelişimi üzerindeki etkisi ele alınabilir.
- Aynı çalışma farklı kültürlere sahip ülkelerde yapılarak, çapraz kültürün kadınların kariyer gelişimini ne ölçüde etkilediği araştırılabilir.
- Dört gruptan oluşan “Rekabetçi Değerler Yapısının” diğer türleri olan; klan, adokrasi ve piyasa kültürlerinin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi incelenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- AKINCI, Z. Beril : **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.
- AYTAÇ, Serpil : **Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer**, TİSK Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, Bursa, 1999.
- CAMERON, Kim S.
QUINN, Robert E. : **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Based On The Competing Values Framework, Addison-Wesley Publishing Company, United States Of America, 1999.
- CÜCELOĞLU, Doğan : **Yeniden İnsan İnsana**, 33. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.
- ÇETİN, Münevver Ö. : **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004.
- ERDEM, Ferda : **İşletme Kültürü**, Friedrich- Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1996.
- ERDOĞMUŞ, Nihat : **Kariyer Geliştirme**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.
- EREN, Erol : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- GÜROL, M. Ali : **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**, Atılım Üniversitesi Yayını, Ankara, 1998.
- HOFSTEDE, Geert : **Culture’s Consequences**, Second Edition, Sage Publications, London, 2001.

- KAFESOĞLU, İbrahim : **Türk Milli Kültürü**, 15. Baskı, Ötüken Yayınları, İstanbul, 1984.
- KIZILÇELİK, Sezgin.
ERJEM, Yaşar. : **Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü**, Göksu Matbaası, Konya, 1992.
- MORGAN, Gareth : **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev. Gündüz BULUT, MESS Yayınları, İstanbul, 1998.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat.
TÜZ, Melek. : **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SCHEIN, Edgar H. : **Organizational Culture and Leadership**, Second Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- _____ : **Örgüt Psikolojisi**, Çev: Mustafa TOSUN, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Nr. 173, Ankara, 1978.
- ŞİMŞEK, M. Şerif.
AKGENCİ, Tahir.
ÇELİK, Adnan. : **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. Baskı, Seçkin Yayınları, 2003.
- ŞİMŞEK, M. Şerif.
ÇELİK, Adnan.
AKGEMCİ, Tahir.
ABDULLAH, Soysal. : **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- ŞİŞMAN, Mehmet : **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- QUINN, E. Robert : **Beyond Rational Management**, Jossey-Bass Publishing, London, 1988.
- TERZİ, Ali Rıza : **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- TURAN, Şerafettin : **Türk Kültür Tarihi**, BilgiYayınevi, Ankara, 1994.
- YALÇIN, A. Selçuk : **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

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

b. Makale ve Bildiriler

ANDERSON, V. : “Women Managers- Does Positive Action Training Make A Difference?”, **Journal Of Management Development**, Vol. 23, Nr. 8 (2004), pp, 724-740.

ANDREW, Gale. : “Women In Project Management: Entry Into A Male Domain?”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 16, Nr. 2 (1995), pp. 3-8.

BAJDO, Linda M.
DICKSON, Marcus W. : “Perceptions Of Organizational Culture and Women’s Advancement In Organizations: A Cross-Cultural Examination”, **Sex Roles**, Vol. 45, Nr. 5/6 (2001), pp. 399-413.

BAYRAK, Sabahat.
YÜCEL, Atilla. : “Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 25- 27 Mayıs 2000, ss. 125-142.

BEBEKOĞLU, Gözlem.
WASTI, Arzu. : “İşyerinde Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, ss. 207-209.

BENDIXEN, Mike.
BURGER, Bruce. : “Cross-Cultural Management Philosophies”, **Journal Of Business Research**, (1998), 42, pp. 107-114.

BERRIO, Angel A. : “An Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework: A Profile Of Ohio State Universty Extension”, **Journal Of Extension**, Vol. 41, Nr. 2 (April 2003), pp. 39-47.

BÜYÜKBEŞ, Tuba.
KARAYILAN, Derya.
ÇELİK, Adnan. : “Kadın İşgörenlerin Sorunlarına İlişkin Gaziantep ve Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, ss. 462-476.

- CAMERON, Kim S.
FREEMAN, Sarah J. : “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships To Effectiveness”, **Research In Organizational Change and Development**, Vol.5, Nr. 3 (1991), pp. 25-58.
- CARTWRIGHT, Susan.
GALE, Andrew. : “Project Management: Different Gender, Different Culture?”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 16, Nr. 4 (1995), pp. 12-16.
- CHADWICK, Ken. : “Gender Diversity In Management And Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture”, **Journal of Business Research**, Vol. 56 (2003), pp. 1009-1019.
- ÇIRPAN, Hüseyin.
KOYUNCU, Mustafa. : “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:9 (Ocak 1998), ss. 223-230.
- DAVIES, S. : “Inserting Gender Into Burawoy’s Theory of The Labour Process”, **Work, Employment And Society**, Vol. 4, Nr. 3 (1990), pp. 391-406.
- DWYER, Sean.
RICHARD, Orlando C.
CHADWICK, Ken. : “Gender Diversity In Management and Firm Performance: The Influence Of Growth Orientation and Organizational Culture”, **Journal Of Business Research**, Vol. 56 (2003), pp. 1009-1019.
- ERDEM, Ferda.
İŞBAŞI, Janset Ö. : “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, **Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1 (Mayıs, 2001), ss. 33-57.
- EVETTS, Julia : “Women and Careers In Engineering: Management Changes In The Work Organization”, **Women In Management Review**, Vol. 12, Nr. 6 (1997), pp. 228-233.

- GÖKAKIN, Zeynep Ö. : “Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları Türkiye’de Girişimci Kadın Profili”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 25- 27 Mayıs 2000, ss. 109-123.
- GÜÇLÜ, Nezahat : “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, No: 6 (2003), ss. 147-159.
- GÜROL, M. Ali : “Günümüz Koşullarında Kadın Girişimciliğinin Mikro ve Makro Düzeyde Olası Katkılarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, ss.445-461.
- GROESCHL, Stefan.
DOHERTY, Liz. : “Conceptualising Culture”, **Cross Cultural Management-An International Journal**, Vol.7, Nr.4 (2000), pp. 12-17.
- HAYES, John.
ALLINSON, Christopher W.
ARMSTRONG, Steven J. : “Intuition, Women Managers and Gendered Stereotypes”, **Personnel Review**, Vol. 33, Nr. 4 (2004), pp. 403-417.
- KOCACIK, Faruk.
GÖKKAYA, Veda B. : “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1 (2005), ss. 195-219.
- KÖSE, Sevinç.
TETİK, Semra.
ERCAN, Cuma. : “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1 (2001), ss. 219-242.
- KÖSE, Sevinç.
ÜNAL, Aylin. : “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulamaları”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 25- 27 Mayıs 2000, ss. 3-15.
- LAMOND, David. : “The Value of Quinn’s Competing Values Model In An Australian Context”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18, Nr. 1 (2003), pp. 46-59.

- LIM, Bernard. : “Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link”, **Leadership& Organization Development Journal**, Vol. 16, Nr. 5 (1995), pp.16-21.
- LIVINGSTONE, D.W.
LUXTON, M. : “Gender Consciousness At Work: Modification of The Malebreadwinner Norm Among Steelworkers And Their Spouses”, **The Canadian Review of Sociology and Antropology**, Vol. 26, Nr. 2 (1989), pp. 240-275.
- MARSHALL, Judi : “Gender and Management: A Critical Review Of Research”, **British Journal of Management**, Vol: 6 (1995), pp. 53-62, [http:// www.bath.ac.uk/judimarshall/Gender&Management](http://www.bath.ac.uk/judimarshall/Gender&Management) (07.12.2006).
- MAXWELL, G.
OGDEN, S. : “Career Development Of Female Managers In Retailing: Inhibitors and Enablers”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 13, Nr. 2 (March 2006), pp. 111-120.
- MAVIN, Sharon : “Women’s Career In Theory and Practice: Time For Change?” **Women In Management Review**, Vol. 16, Nr. 4 (2001), pp. 183-192.
- MILLER, Gloria E. : “The Frontier, Entrepreneurialism, and Engineers: Women Coping With A Web Of Masculinities In An Organizational Culture”, **Culture and Organization**, Vol.8, Nr. 2 (2002), pp. 145-160.
- MIROSHNIK, Victoria : “Culture and International Management: A Review”, **Jounal of Management Development**, Vol. 21, Nr. 7 (2002), pp. 521-544.
- RUTHERFORD, Sarah : “Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion”, **Women In Management Review**, Vol. 16, Nr. 8 (2001), pp. 371-382.
- SADRI, Golnaz.
LEES, Brian. : “Developing Corporate Culture As A Competitive Advantage”, **Journal of Management Development**, Vol. 20, Nr. 10 (2001), pp. 853-859.

- SAYILAR, Yücel : “Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı?”, **Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XXII, Sayı: 2 (2003), ss. 131-150.
- SCHEIN, Edgar H. : “Örgütsel Kültür”, Çev. Atilla AKBABA, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3 (2002), ss. 1-33.
- SIMPSON, Ruth. : “Have Times Changed? Career Barriers and The Token Women Manager”, **British Journal of Management**, Vol. 8, Special Issue (June 1997), pp. 121-130.
- STILL, Leonie.
TIMMS, Wendy. : “Career Barriers and The Older Women Manager”, **Women In Management Review**, Vol. 13, Nr. 4 (1998), pp. 143-155.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü.
TOPRAK, Meral.
ERSUN, Oğuz. : “Türkiye’de Kurumsal Kültürün Yansımaları”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 25- 27 Mayıs 2000, ss. 17- 24.
- WATERS, V. Lynn : “Cultivating Corporate Culture and Diversity”, **Nursing Management**, Vol. 35, Nr. 1 (2004), pp. 36-50.
- WENTLING, Rose M. : “The Career Development and Aspirations Of Women In Middle Management- Revisited”, **Women In Management Review**, Vol. 18, Nr. 6 (2003), pp. 311-324.
- WICKS, David.
BRADSHAW, Patricia. : “Gendered Organizational Cultures In Canadian Work Organizations: Implications For Creating An Equitable Workplace”, **Management Decision**, Vol. 37, Nr. 4 (1999), pp. 372-381.
- WITTE, Karel De.
MUIJEN, Jaap J. : “Organizational Culture: Critical Questions For Researchers and Practitioners”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 8, Nr. 4 (1999), pp. 583-595.

- WOODD, Maureen. : “The Move Towards A Different Career Pattern: Are Women Better Prepared Than Men For A Modern Career?”, **Career Development International**, Vol. 5, Nr. 2 (2000), pp.99-105.
- VIANEN, Annelies E.
FISCHER, Agneta H. : “Illuminating The Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (2002), 75, pp. 315-337.

c. Internet

<http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/23837.php> (19.06.2007).

EKLER

EK 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KARIYER GELİŞİMİ ANKETİ

Anket Formu

Bu anket, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tezinin uygulama çalışmasıdır. Anketimiz, örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağlayacağınız katkılar için çok teşekkür ederiz.

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

Arş. Gör. Feyza TÜRKER
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

- 1)Yaşınız : () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
2)Eğitim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü
3)Medeni durumunuz : () Evli () Bekar
4)Kurumunuzdaki çalışma süreniz(yıl olarak):

Aşağıdaki sorulara katılma derecenizi belirtirken her bir soruya tek bir seçenekle cevap veriniz ve boş soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
5)İşyerimde yöneticiler yapılan işi sürekli kontrol ederler.					
6)Yöneticilerim yeniliklere kapalıdır.					
7)İşyerimde yöneticiler çalışanlarla ilişkilerinde otoriteyi severler.					
8)Yöneticilerim çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamada başarılıdır.					
9)Kurumumda çalışanlar arasındaki ilişkiler resmiyete dayalıdır.					
10)İşyerimde karar alma süreçlerinde astların fikirleri alınmaz.					
11)Çalıştığım kurum yenilikleri çok yakından takip etmez.					
12)Çalıştığım kurumda yapılacak her iş önceden planlanır.					
13)Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaz .					
14) Çalıştığım kurum terfi ve yükselmelerde çalışanların performansını dikkate alır.					
15)Çalıştığım kurumda yazılı kurallara çok önem verilir.					
16)Çalıştığım kurumda hiyerarşik kurallar vardır.					
17)İşyerimde kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilir.					
18)Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilir.					
19)Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.					
20)Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olur.					
21)Kurumum kadın çalışanlarının kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır.					

Anketi cevapladığınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Feyza TÜRKER, 31.05.1983 tarihinde Trabzon'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi Trabzon'da tamamladı. 2000-2001 Eğitim-Öğretim yılında K.T.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2004 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.

TÜRKER, evli olup İngilizce bilmektedir.