

**ENDÜSTRİYEL KARAKTERİSTİKLERİN  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Mehmet Celal OĞUZ\***

**( Yüksek Lisans Tezi )**

**ESKİŞEHİR - 1998**

**T.C.**  
**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENDÜSTRİYEL KARAKTERİSTİKLERİN ÖRGÜT**  
**KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

*( Yüksek Lisans Tezi )*

**Mehmet Celal OĞUZ**

**Danışman: Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN**

**ESKİŞEHİR - 1998**

## ÖZET

Antropoloji'den ödünç alınan bir kavram olan kültür, örgütsel çalışmalarda gittikçe artan bir oranda kullanılmaya başlamıştır. Her ne kadar kültür, tanımlanması üzerinde yaygın bir uyuşmanın olmadığı bir kavram olsa da; karşılaştırmalı yönetim çalışmaları içerisinde, uluslar arasındaki iş-ilişkili davranışları ve örgütsel uygulamalardaki farklılıkları açıklamak için kullanılmıştır.

'Kültür' kelimesi, öğrenmek için elverişli olanaklara sahip olan ve temel varsayımları etrafında bizzat kendisinin ve çevresinin görünümünü dengede tutabilen her boyuttaki sosyal birime uygulanabilir. En geniş seviyede, batı ve doğu kültürleri olarak ifade edilen uygarlıklara sahip bulunmaktayız. Bir alt seviyede, Türk kültürü, Amerikan kültürü veya Japon kültürü olarak konuştuğumuz yeterli derecede etnik ortaklığımızın olduğu ülkelere sahibiz. Ancak aynı zamanda, bir ülke içerisinde farklı kültürleri nitelendiren çeşitli etnik gruplara sahip olduğumuzu da kabul etmeliyiz. Hatta çok daha özel bir seviye, aynı meslekten olan kişilerin oluşturduğu topluluklardır. Eğer böylesi gruplar, paylaşılmış bir geçmişe sahip istikrarlı birimler olarak tanımlanabilirlerse; bu birimlerin, kendilerine ait kültürler geliştirdikleri düşünülebilir. Sonuç olarak birçok araştırmanın odak noktası olan, örgütlerin analizi seviyesine gelmekteyiz. Her örgüt içerisinde, gruplar olarak ifade edilebilen alt birimler bulunmaktadır. Böylesi gruplar, yukarıda ifade edilen nitelikleri taşıyorlarsa; bir örgütün kültürünü geliştirebilirler.

Son onbeş yıl içinde, örgüt kültürü konusu üzerinde geniş bir literatür oluşturulmuştur. Bu literatürün çoğu, sadece örgütsel bir bakış açısından kültürün karakteristiklerini ve

etkilerini incelemiştir. Daha az sayıda teorik ve deneysel araştırma, örgüt kültürü üzerinde endüstri karakteristiklerinin etkilerine odaklanmıştır. Bazı araştırmacılar, örgüt kültürünün şirketlerin faaliyette buldukları endüstrinin karakteristikleri tarafından güçlü bir şekilde etkilendiğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle bir endüstri içindeki şirketler, varlıklarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları belirli kültürel öğeleri paylaşmaktadırlar.

Endüstri-bağlantılı kültürel niteliklerin yaratılması potansiyeline sahip olan üç temel endüstriyel değişken vardır. Bunlar, rekabetçi çevre, müşteri ihtiyaçları ve toplumsal beklentilerdir. Bu değişkenler, endüstrinin ve örgütsel konumun, algılanan iş yapısı, iş değerleri ve iş inançlarıyla güçlü bir birliktelik içerisinde olmasına yol açmaktadırlar. Bundan dolayı spesifik kültürel değerler, iki önemli endüstriyel karakteristik olan teknoloji ve büyümenin farklı seviyeleriyle birleştirilmektedir. Ayrıca bu ilişki nedeniyle, bir örgütün kültürünün değişmesi durumu, doğrudan endüstrinin talepleriyle uyumlu ya da tarafsız olan faaliyetlerle sınırlandırılmaktadır. Bu noktadan hareketle, şirketlerin içinde buldukları endüstriler tarafından, örgüt kültürünü rekabetçi bir avantaj olarak kullanmaları için zorlandıkları öne sürülebilir.

## ***ABSTRACT***

Culture, a concept that has been borrowed from anthropology, is increasingly employed in the study of organizations. Although culture is a concept with no agreement on its definition, in comparative management studies it has been used to explain the differences in organizational practices and work-related attitudes across nations.

The word 'culture' can be applied to any size of social unit that has had the opportunity to learn and stabilize its view of itself and the environment around it - its basic assumptions. At the broadest level, we have civilizations and refer to Western or Eastern cultures. At the next level down, we have countries with sufficient ethnic commonality that we speak of Turkish culture, American culture or Japanese culture. But we recognize immediately that within a country we also have various ethnic groups to which we attribute different cultures. Even more specific is the level of occupation, profession, or occupational community. If such groups can be defined as stable units with a shared history of experience, they will have developed their own cultures. Finally, we get to the level of analysis that is the focus of many research - organizations. Within organizations, we will find subunits that can be referred to as groups and such groups may develop an organization's culture.

During the past decade, an extensive literature has been developed on the subject of organizational culture. The bulk of that literature, whether addressing the impact or characteristics of culture, examined only the subject from an organizational perspective. Little theoretical attention and even less empirical research has focused on the effects of industry membership on organizational culture. Some researchers argued that organizational or

corporate culture is strongly influenced by the characteristics of the industry in which the company operates. Thus, companies within an industry share certain cultural elements that are required for survival.

There are three classes of industry variables that have the potential for creating industry-driven cultural elements. These are competitive environment, customer requirements and societal expectations. These variables lead that industry and organizational position have a strong association with a perceived work context, work values and work beliefs. Therefore, specific cultural values are associated with different levels of industry technology and growth - two important industry characteristics. Further, it is argued that because of this relationship, the potential for changing a company's culture is limited to actions that are neutral to, or directionally consistent with industry demands. From this viewpoint, it can be argued that the use of organizational culture as a competitive advantage is constrained by the industry in which the company operates.

## **İÇİNDEKİLER**

	<u><i>Sayfa No</i></u>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	X
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	XII
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **ANA HATLARIYLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SÜRECİ**

<b>1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ</b> .....	5
<b>2. SCHEIN'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ</b> .....	10
2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	11
2.2. Örgüt Kültürünün Seviyeleri ve İçeriği .....	13
2.2.1. Yaratılanlar .....	14
2.2.2. Değerler .....	15
2.2.3. Temel Varsayımlar .....	16
2.3. Örgüt Kültürünün Gücü .....	19
2.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....	21
2.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Yaşatılması .....	22
2.5.1. Örgüt Kurucularının Etkisi .....	22
2.5.2. Üst Yönetimin Etkisi .....	24
2.5.3. Örgütsel Toplumsallaşma .....	25

2.6. Örgüt Kültürünün Gelişimi ve Değişimi .....	28
--	----

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ENDÜSTRİYEL BELİRLEYİCİLERİ**

<b>1. ÖRGÜT-ÇEVRE İLİŞKİLERİ</b> .....	34
<b>2. ENDÜSTRİ-BAĞLANTILI VARSAYIMLAR</b> .....	38
<b>3. ENDÜSTRİYEL DEĞİŞKENLER</b> .....	40
3.1. Rekabetçi Çevre .....	41
3.2. Müşteri İhtiyaçları .....	43
3.2.1. Güvenilirlik .....	45
3.2.2. Yenilik .....	45
3.3. Toplumsal Beklentiler .....	46
<b>4. ENDÜSTRİ BAĞLANTILI KÜLTÜREL DEĞİŞİM</b> .....	47
<b>5. ENDÜSTRİLER İÇİNDEKİ KÜLTÜREL FARKLILIKLAR</b> .....	51

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ VE İLGİLİ BOYUTLARI**

<b>1. PAYLAŞILMIŞ KÜLTÜREL DEĞERLER</b> .....	56
<b>2. İLGİLİ KÜLTÜREL BOYUTLAR</b> .....	64
2.1. Durağanlık .....	72
2.2. Yenilik .....	74
2.3. Saldırganlık .....	77
2.4. Takım Yönelimi .....	79
2.5. İnsan Yönelimi .....	81



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ) VE TULOMSAŞ LOKOMOTİF**

### **SANAYİİ A.Ş. 'DE ENDÜSTRİYEL KARAKTERİSTİKLERİN**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİNE**

### **YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ</b> .....	85
1.1. Araştırmanın Amacı .....	85
1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	86
1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları .....	86
1.4. Araştırmanın Yöntemi .....	87
1.4.1. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Niteliği .....	88
1.4.2. Anket Sorularının Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler .....	89
1.5. Araştırmanın Örneklemi .....	91
<b>2. ARAŞTIRMADA İNCELENEN İŞLETMELERİN TANITIMI</b> .....	92
2.1. Tusaş Motor Sanayii A.Ş. (TEİ) .....	92
2.2. Tülomsaş Lokomotif Sanayii A.Ş. ....	95
<b>3. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	96
3.1. Anket Formunun Güvenilirlik ve Tutarlılık Sonuçları .....	97
3.2. Kültürel Boyutlar Üzerindeki Karşılaştırmalı Sonuçlar .....	100
3.2.1. Durağanlık .....	101
3.2.2. Yenilik .....	103
3.2.3. Saldırganlık .....	105
3.2.4. Takım Yönelimi .....	107
3.2.5. İnsan Yönelimi .....	109
3.3. Değer Sistemleri Üzerindeki Karşılaştırmalı Sonuçlar .....	112
3.3.1. Hiyerarşik Değer Sistemi .....	112
3.3.2. Gelişimsel Değer Sistemi .....	114
3.3.3. Rasyonel Değer Sistemi .....	115
3.3.4. Grup Değer Sistemi .....	117

<b>SONUÇ</b> .....	120
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR</b> .....	128
<b>EKLER</b>	
EK-1: ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ANKET FORMU .....	147

## ***TABLolar LİSTESİ***

	<u>Sayfa No</u>
TABLO 1: Tüm Grupları Kapsayan Dışsal ve İçsel Görevler .....	12
TABLO 2: Kültürel Yapıları Biçimlendiren Temel Varsayımlar .....	18
TABLO 3: Modern Şirketlerin Yapısına Uygun Olan Paylaşılmış Değerler .....	60
TABLO 4: Rekabetçi Değerler Modeli: Dört Değer Sistemi ve Karakteristikleri ....	68
TABLO 5: TEI ve TÜLOMSAŞ’da Durağanlık Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	102
TABLO 6: TEI ve TÜLOMSAŞ’da Yenilik Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	104
TABLO 7: TEI ve TÜLOMSAŞ’da Saldırganlık Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	106
TABLO 8: TEI ve TÜLOMSAŞ’da Takım Yönelimi Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	108
TABLO 9: TEI ve TÜLOMSAŞ’da İnsan Yönelimi Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	110
TABLO 10: TEI ve TÜLOMSAŞ’da Hiyerarşik Değer Sistemi Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	113
TABLO 11: TEI ve TÜLOMSAŞ’da Gelişimsel Değer Sistemi Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	115

TABLO 12: TEI ve TLOMSAŐ'da Rasyonel Değer Sistemi zerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	116
TABLO 13: TEI ve TLOMSAŐ'da Grup Değer Sistemi zerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları .....	118

## ***ŞEKİLLER LİSTESİ***

	<u>Sayfa No</u>
ŞEKİL 1: Kùltürün Seviyeleri ve Birbirleriyle Etkileşimleri .....	13
ŞEKİL 2: 90'lardaki Örgütsel Yönetim Modeli .....	32
ŞEKİL 3: Endüstri Bağlantılı Kùltür Oluşumu Modeli .....	37
ŞEKİL 4: Quinn ve McGrath'ın Örgütsel Modeli Üzerine Yerleştirilmiş Paylaşılmış Değer Kavramları .....	62

## *GİRİŞ*

Örgüt kültürü kavramına son yıllarda hem akademikler hem de uygulamacılar tarafından artan bir oranda ilgi gösterilmektedir. Ancak bu kavramın ne olduğu ve ne anlama geldiği, gözlenmesi ve ölçülmesinin nasıl olduğu ve örgütlere yardımcı olmak için gösterdiğimiz çabalarda bu kavramı nasıl kullanmamız gerektiği konusunda, araştırmacılar arasında halen az bir görüş birliği vardır. Bu nedenle örgüt kültürü, üzerinde çalışılması zor olan bir kavramdır. Bununla beraber, bu kavram üzerinde çalışmak, dili ve gelenekleri çok farklı olan ve herhangi bir belirtisini yakalamak için uzun zaman içinde yaşanması gereken farklı bir toplum üzerinde çalışmak kadar zor değildir. Örgütlerin, ulusal bir kültür içinde var olmaları nedeniyle, onların içinde bulduğumuz şeylerin çoğu temel olarak ait oldukları ulusal kültürün varsayımlarından türetilmişlerdir. Ancak farklı örgütler, bazen ulusal kültürün farklı öğelerine önem verecekler ve yaygınlaştıracaklardır. Örneğin, aynı ulusal kültür içinde bulunan iki şirketten birisi, bireysel özgürlüğe son derece önem verirken; ikincisinde ise, otoriter ahlakın son derece uç bir görüntüsüyle karşılaşılabilir.

Acaba örgüt kültürünün, şirketlerin faaliyette buldukları endüstrinin karakteristikleri tarafından güçlü bir şekilde etkilendiğini düşünebilir miyiz?. Farklı endüstriler içerisinde, farklı örgüt kültürlerini yansıtan ve oldukça farklı olarak algılanan iş yapılarının var olduğunu düşünmek mantıklı olacak mıdır?. Endüstriler, tanımlanmış parametreler içinde kendilerine özgü kültürler geliştirmek için çaba gösterirler mi?. Ayrıca bu ilişki nedeniyle, bir şirketin kültürünün değişmesi durumu, doğrudan endüstrinin talepleriyle sınırlandırılır mı?.

Bu ve benzeri sorulara kuramsal ve deneysel cevaplar bulabilmek için bu çalışma, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkileyici gücü olduğu düşünülen endüstrinin yapısına yönelmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada, örgüt kültürü ile iki önemli endüstriyel karakteristik olan teknoloji ve büyüme arasındaki ilişki araştırılmıştır. Mevcut çalışma, dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, ana hatlarıyla örgüt kültürü süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, kültürün nasıl başladığını, nasıl işlediğini, hangi işlevlere hizmet ettiğini, hangi problemleri çözdüğünü, varlığını nasıl devam ettirdiğini, niçin ve nasıl değiştiğini ve yönetilip yönetilemeyeceğini açıklayan kavramsal bir model ele alınmıştır. Örgüt kültürünün böylesine dinamik bir modeli, kültürün sadece ne olduğunun değil, aynı zamanda ne yaptığının da açıklanmasına yardımcı olmuştur.

İkinci bölümde, örgüt kültürünün endüstriyel belirleyicileri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, endüstri bağlantılı kültürel öğelerin yaratılması potansiyeline sahip üç temel endüstriyel değişken olan rekabetçi çevre, müşteri ihtiyaçları ve toplumsal beklentiler incelenmiştir. Aynı zamanda, bir örgütün kültürünün değişmesi durumunun endüstriyel değişkenler tarafından nasıl belirlendiği de açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak, aynı endüstriler içindeki şirketler arasında gözlenen kültürel farklılıkların oluşum nedenlerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, merkezi değerler bakımından bir örgütün kültürünü karakterize edebilmek için, ilgili paylaşılmış değerlerin aralığı tanımlanmıştır. Bu aşamayı takiben, bu değerlerin ne kadar güçlü olarak kavrandıklarının ve yaygın olarak paylaşıldıklarının değerlendirilmesi başka bir deyişle örgüt kültürleri arasındaki farklılıkların belirlenebilmesi için bazı kültürel boyutlar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu boyutların anlatımında, işletildikleri endüstrilerin teknoloji ve büyüme karakteristikleri temel alınarak, bir örgütün kültürünün içeriği hakkında bazı hipotezler kurulmuştur.

Dördüncü bölümde, endüstriler arasındaki teknoloji ve büyüme oranlarındaki farklılıklar temel alınarak, bir örgütün kültürünün içeriği hakkında yapılan tahminlemeler test edilmiştir. Bu amaçla, bu endüstriyel karakteristikler açısından farklı olan TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.(TEI) ve TÛLOMSAŞ Lokomotif Sanayii A.Ş.'de, karşılaştırmalı bir analiz yapılarak, konuya ilişkin deneysel kanıtlar elde edilmiştir.



## ***BİRİNCİ BÖLÜM***

### ***ANA HATLARIYLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SÜRECİ***

Son yirmi yılda iç ve dış sorumlulukları farklılaşan ve genişleyen örgütler, başarı için her alanda kaliteyi hedefleyen ve daha önemlisi sürekli yaratmaya yönelik yeni bir yaklaşımı benimseme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Böylece, kaliteye ve yeniliğe dayalı endüstriyel mantığın en önemli boyutu olarak insan unsuru öne çıkmıştır.

Sadece uzlaşmayı hedefleyen 'insan ilişkileri yaklaşımı' ile insan faktörünü ele almanın, kalite seferberliğinin gerçekleştirilmesi ve yaratıcılık için yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Ekonomik, sosyal ve teknolojik çevredeki değişimlere bağlı olarak bilgi, deneyim, yetenek ve gelişme potansiyeli ile işletmenin kıt kaynağı durumuna gelen insan faktörüne yönelik artık yeni bir yaklaşım ve hedef söz konusudur. İnsan kaynakları yaklaşımı ve bu kaynakların harekete geçirilmesi (sosyal mobilizasyon). Bu hareketliliği gerçekleştirmek için ise, ortak amaçlar doğrultusunda kişileri birleştirici bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu yaklaşım ise, örgüt kültürüdür.

Bu bölümde, örgüt kültürü süreci, ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılacaktır. Bu amaçla ilk kısımda, örgüt kültürünün tarihsel gelişimi ve geçirdiği aşamalar incelenerek;

bir anlamda örgüt kültürüne yönelişin nedenlerinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Takip eden ikinci kısımda ise, Edgar H. Schein\* tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli ele alınarak, örgüt kültürünün tanımı, içeriği, gücü, oluşturulması, yaşatılması, gelişimi, değişimi ve bununla beraber seviyeleri ve fonksiyonları ana hatlarıyla açıklanacaktır.

## 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kültür kavramının, bir yüzyılı aşkın süredir antropoloji ve sosyoloji araştırmalarında merkezi bir rol oynamasına rağmen, 1970' lerin sonlarına dek, örgütlerdeki sosyal sistemlere karşı olan ilgisizlik, paylaşılan normların, değerlerin, varsayımların ve bunun sonucunda örgüt kültürünün öneminin araştırmacılar tarafından küçümsenmesine yol açmıştır<sup>1</sup>. Bu nedenle örgüt kültürü, oldukça yakın bir başlangıç noktasına sahip olan bir kavramdır. Her ne kadar 'grup normları' ve 'iklim' kavramları uzun zaman psikologlar tarafından kullanılsa da<sup>2</sup>; kültür kavramı, belirgin olarak son birkaç on yılda kullanılmaya başlanmıştır.

Örgütsel iklim, örgüt kültürüne oranla daha göze çarpan bir kavram olması nedeniyle bizzat kendisinin direkt olarak gözlenmesine ve ölçülmesine yol açmış ve bu nedenle daha geniş olarak araştırmalara konu olmuştur<sup>3</sup>. Ancak iklimin, kültürün yalnızca yüzeysel bir belirtisi olması nedeniyle, iklim üzerindeki araştırmalardan sağlanan bulgular, araştırmacıların örgütlerin nasıl işlediklerinin anlaşılacağı daha derin nedensel durumlar içerisine araştırma yapmalarına imkan vermemiştir. İklim ve normlar içerisinde var olan değişiklikleri açıklama ihtiyacı, araştırmacıları en sonunda kültür gibi 'daha derin' kavramlara doğru yöneltmiştir<sup>4</sup>.

---

\* Edgar H. Schein, 'Massachusetts Institute of Technology'nin, 'Sloan School of Management' bölümünde yönetim profesörüdür. İnsan kaynakları planlaması ve gelişimi, örgüt kültürü, örgütsel gelişim ve ilişkili sahalarda geniş bir danışmanlık deneyimine sahiptir. *Organizational Psychology, Career Dynamics* ve *Organizational Culture and Leadership* kitaplarının ve birçok makalenin yazarıdır.

<sup>1</sup> Schein, E.H. 'Culture: The Missing Concept in Organization Studies,' *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 229-240.

<sup>2</sup> Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. 'Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates,' *Journal of Social Psychology*, 1939, 10: 271-299.

<sup>3</sup> Schneider, B. 'Organizational Climate: An Essay,' *Personnel Psychology*, 1975, 28: 447-479.

<sup>4</sup> Schein, E.H. 'Organizational Culture,' *American Psychologist*, 1990, 45: 109-119.

1920'lerde yapılan Hawthorne çalışmalarında geniş olarak açıklanan 'grup normları' hakkındaki kavramlar, örgütsel psikoloji sahasında çalışan bazı araştırmacılara yeterli olarak gözükmüştür<sup>5</sup>. Örgütsel psikoloji kavramı, Annual Review of Psychology için yazılan bir makalede Bernie Bass, (1965) ve 1960'ların başlarında bu başlığı içeren Schein'in makalelerinde tanıtılmıştır<sup>6</sup>. 1960'lı yılların ortalarında örgütsel psikoloji sahası, bireylerden daha geniş olan birimler üzerine odaklanarak endüstriyel psikoloji sahasından ayrılmaya başlamıştır<sup>7</sup>.

İş grupları ve örgütler üzerindeki önemin artmasıyla birlikte, bütün bir sosyal birim boyunca etkili olan norm ve davranış kalıplarının oluşum düşüncesinin açıklanabileceği 'sistem' gibi kavramlar için gittikçe artan bir ihtiyaç gündeme gelmiştir. Bu dönemde Tavistock Enstitüsündeki araştırmacılar, "sosyo-teknik sistemler" kavramını geliştirmişlerdir<sup>8</sup>.

Örgütlerin, insanlar ile anlam bulduğunun keşfedilmesine paralel olarak, Argyris (1957), örgütlerin çalışanlarını çocuklaştırdığını çok açık bir şekilde göstermiş<sup>9</sup>, McGregor ise (1960), birçok yönetsel kontrol sisteminin insan yapısının negatif bir görüntüsünü benimsediğini öne sürmüştür<sup>10</sup>. Katz ve Kahn (1966), sistem teorileri ve sistem dinamikleri çevresinde örgütlerin tam bir analizini yapmışlardır. Bu nedenle bu çalışma, daha sonraki kültür araştırmaları için en önemli teorik gelişme olarak ele alınmıştır<sup>11</sup>.

Birçok diğer araştırmacı gibi Likert (1967), yöneticilere 'insan ilişkilerini' öğretmek ve onlara insan yapısının doğuştan kötü olmadığını göstermek amacıyla, örgütsel normları

<sup>5</sup> Homans, G. *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1950), s.52.

<sup>6</sup> Schein, E.H. 1996. s.232.

<sup>7</sup> Schein, E.H. *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1965), s.39.

<sup>8</sup> Rice, A.K. *The Enterprise and its Environment* (London: Tavistock, 1963), s.112.

<sup>9</sup> Argyris, C. *Personality and Organization*. (New York: Harper & Row, 1957), s.104.

<sup>10</sup> McGregor, D.M. *Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), s.10.

<sup>11</sup> Katz, D., & Kahn, R.L. *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966), s.12.

ve davranışları niteleyen “sistem 1-sistem 4” modelini geliştirmiştir<sup>12</sup>. Örgütsel psikoloji sahası, yönetim ve iş okullarının artmasına paralel olarak gelişmiştir. Örgütlerin ve örgütler arası ilişkilerin anlaşılmasına çalışılmasıyla birlikte sosyolojik ve antropolojik kavramlar, bu sahayı etkilemeye başlamışlardır.

Ulusal kültürler arası araştırmalar uzun bir zamandır var olmasına rağmen; ele alınan bir toplum içindeki örgütlere, kültür kavramının uygulanması daha sonra gerçekleşmiştir. Örgüt kültürü kavramı, bu örgütsel olgu içindeki daha fazla araştırmacının, kendilerini bizzat takip eden maddelerde ifade edilen durumları açıklama ihtiyacı içinde hissetmeleriyle birlikte ancak 1980’lerin başlarında gündeme gelmiştir.

a) Örgütsel davranış kalıplarındaki değişiklikler ve

b) Daha önceleri önem verilmeyen örgütsel davranış ve gruplar içerisindeki istikrarın seviyeleri<sup>13</sup>.

Örgüt kültürü kavramını, yönetsel araştırmalarda ön sıralar içerisine iten gerçek neden, Amerikan şirketlerinin diğer toplumlardaki benzer şirketler kadar (özellikle Japon şirketleri) iyi performans göstermeyişişlerinin açıklanmaya çalışılmasına son yıllarda verilen önem olmuştur. Bu şirketler arasındaki farklılıkların gözlenmesi sonucu, bu noktada ulusal kültürün yeterli bir açıklayıcılığı olmadığı anlaşılmıştır<sup>14</sup>.

Bir toplum içerisindeki örgütlerin ve özellikle etkinliğin farklı düzeylerine yol açan ilişkilerin, birbirinden ayırt edilmesini sağlayacak kavramlara ihtiyaç duyulmuş ve bu amaca en iyi şekilde hizmet eden örgüt kültürü kavramına karşı duyulan ilgi artmıştır<sup>15</sup>. Böylece oluşan bu itici güç, daha fazla sayıdaki yönetsel araştırmacının örgüt kültürünü

<sup>12</sup> Likert, R. *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967), s.44.

<sup>13</sup> Ouchi, W.G. *Theory Z* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981), s.16.

<sup>14</sup> Schein, E.H. 1990. s.110 içinde: Pascale, R.T., & Athos, A.G. *The Art of Japanese Management* (New York: Simon & Schuster, 1981)

<sup>15</sup> Pettigrew, A.M. 'On Studying Organizational Culture,' *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24: 570-581.

incelemeye başlaması sonucu elde edilen ve daha tanımlayıcı olan niteliksel araştırmalar ile dengelenmiştir<sup>16</sup>.

Bu araştırmalar sonucunda üzerinde fikir birliğine varılan görüş, örgüt kültürü kavramının, insan sistemleri içindeki görünüş olarak gizemli ve mantıksız Şeylerin anlaşılması için özellikle amaca uygun bir kavram olduğudur. Eğer rgtlerdeki bu kavramsal görünüm tam anlamıyla zlmek isteniyorsa; öncelikle örgüt kültürü kavramı anlaşılmalıdır. Bu nedenle bu örgütsel saha içerisinde inceleme yapan araştırmacılar, öncelikle örgüt kültürü kavramının açık bir tanımlamasını yapmak ihtiyaını duymuşlardır.

'Kültür' sözcüğü soyut bir kavram olması nedeniyle birçok anlama ve çağrışımlara sahiptir. Bu sözcük, birçok ortak anlamda kullanılan bir diğer sözcük olan 'örgüt' ile birleştirildiği zaman, hemen hemen kesin bir anlam ve kavram karışıklığı içerisine düşülmektedir<sup>17</sup>. Bu konuda, bazı araştırmacıların yapmış oldukları birbirinin benzeri olan tanımlamaları vermekte yarar vardır.

- a) İnsanların birbirleriyle ilişki içinde oldukları zaman, kullanılan dil ve hareket tarzı gibi gözlenen davranışsal düzenlilikler<sup>18</sup>.
- b) Bir rgt tarafından benimsenen 'ürün kalitesi' veya 'yöneticilere sayđı' gibi baskın değerler<sup>19</sup>.
- c) alışanları ve/veya müşterileri temel alan örgüt politikasına yol gösteren bir felsefe<sup>20</sup>.
- d) rgte yeni gelen insanların, üyeliğe kabul edilebilmeleri için renmek ve uymak zorunda oldukları kurallar<sup>21</sup>.

---

<sup>16</sup> Barley, S.R. 'Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures,' *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 393-413.

<sup>17</sup> Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), s.5.

<sup>18</sup> Schein, E.H. 1985. s.6 içinde: Van Maanen, J. 'People Processing: Strategies of Organizational Socialization,' *Organizational Dynamics*, 1978, 7: 18-36.

<sup>19</sup> Schein, E.H. 1985. s.6 içinde: Deal, T.W., & Kennedy, A.A. *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).

<sup>20</sup> Schein, E.H. 1985. s.6 içinde: Ouchi, W.G. *Theory Z* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).

e) Örgüt üyelerinin, fiziksel yapıyla ve müşterileriyle karşılıklı ilişkilerinde oluşan tarzları sayesinde, örgüt içerisinde açığa vurulan ortak bir his, duygu, bilinç veya iklim<sup>22</sup>.

Schein'in bakış açısından tüm bu tanımlamalar ve daha birçoğu, bir örgütün kültürünü yüzeysel olarak yansıtabilir. Ancak bunların hiçbiri, bir kültürün esasını ve içeriğini yansıtmamaktadırlar<sup>23</sup>. Schein, örgütlerin kültürlerini analiz edebilmek ve içeriklerini açığa çıkartabilmek için diğer araştırmacılardan daha fazla çaba göstererek; antropologların, sosyologların ve psikologların görüşlerini de kapsayan bir kültürel model geliştirmiş (1983, 1984, 1985, 1990, 1992) ve örgüt kültürü sahasında belirgin bir biçimde etkili olmuştur<sup>24</sup>. Schein'in, örgüt kültürü modelini geliştirmesinden bu yana Pedersen, Sorensen ve daha birçok araştırmacı doğrudan doğruya Schein'dan kaynaklanan görüşleri çalışmalarında uygulamışlardır<sup>25</sup>.

Bu açıklamalar ışığında, izleyen kısımlarda Schein'in geliştirdiği örgüt kültürü modeli, ana hatlarıyla açıklanacaktır.

---

<sup>21</sup> Schein, E.H. 1985. s.6 içinde: Schein, E.H. 'Organizational Socialization and the Profession of Management,' *Industrial Management Review (MIT)*, 1968, 9: 1-15.

<sup>22</sup> Schein, E.H. 1985. s.6 içinde: Tagiuri, R., & Litwin, G.H. *Organizational Climate: Exploration of a Concept* (Boston: Harvard Business School, 1968).

<sup>23</sup> Schein, E.H. 1985. s.6.

<sup>24</sup> Hatch, M.J. 'The Dynamics of Organizational Culture,' *Academy of Management Review*, 1993, 18: 657-693.

<sup>25</sup> Hatch, M.J. 1993. s.657 içinde: Pedersen, J.S., & Sorensen, J.S. *Organizational Culture in Theory and Practice* (Aldershot, England: Avebury & Gower, 1989).

## 2. SCHEIN'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Bir örgütün kültürü gerçekten açığa çıkartılmak isteniyorsa; bu örgütün yüzeyinde bulunan 'üyelerinin yarattığı görülür tutum ve davranışların' daha derinine inilerek, kültürünün çekirdeğini oluşturan temel varsayımlar açığa çıkartılmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için öncelikle uygulanması gereken yöntem, kültürün bir örgüt içerisinde nasıl işlediğini vurgulayacak şekilde bu kavramın bir tanımlamasını yapmaktır. Bu tanımlama ile birlikte hem bir kültürü yöneten dinamik geliştirici kuvvetler anlaşılacak, hem de bir kültürün nasıl öğrenildiği açıklanabilecektir.

Bugüne kadar birçok araştırmacı örgüt kültürünün, örgütsel mükemmelliğe erişmekte anahtar bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Böylesine önemli ve karmaşık bir kavramın, uygulamacılar ve araştırmacılar için ortak bir yapısal referans sağlayacak şekilde tanımlanması gerekmektedir. Pek çok tanımlama kültürü, bir grubun üyelerinin çevrelerini yorumlamalarına ve bu tarz içinde hareket etmelerine olanak tanıyan paylaşılmış anlamların bir bütünü olarak basit bir şekilde ifade etmektedir. Bir örgüt içerisinde kültürün oluşumunu, gelişimini ve ihtiyaç duyulduğunda gerçekleştirilen değişimini iyi bir şekilde anlayabilmek için, bu yaklaşıma daha uygun bir tanım bulunmalıdır.

Bu noktada ana hedef, kültürün nasıl oluştuğunun ve öğrenildiğinin ifade edileceği dinamik bir modelin anlatımında örgüt kültürü kavramını tanımlayarak, bu sürecin nasıl işlediğini açığa çıkarabilecek şekilde bu tanımlamanın her bir ögesini özenle incelemektir<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Schein, E.H. 'Coming to a New Awareness of Organizational Culture,' *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp: 3-16.

## 2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, belirli bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme problemlerinin üstesinden gelebilmek için yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli olarak kabul edilecek kadar iyi işleyen ve dolayısıyla yeni üyelere bu problemlerle ilişkilerinde doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen kadar etkin olan temel varsayımlar bütünüdür<sup>27</sup>.

Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, bir örgütün kendine ait bir grubu olmadıkça, orada bir kültürün varlığından söz edilemez. Kültür, gruplar içerisinde öğrenilir ve yerleştirilir. Bu nedenle kültürel bir birim tanımlanmak isteniyorsa; bu kültürün sahibi, yaratıcısı veya geliştiricisi olarak tanımlanacak bir grubun varlığına ihtiyaç vardır.

Belirli bir sayıdaki insanlardan oluşan bir grup, (a) paylaşılmış önemli problemlere sahip olmak için yeterince uzun bir süre birarada olan ve (b) çözümlerinin etkilerini gözleyerek bunları yeni üyelerine öğretebilen sosyal bir yapıdır.

Eğer kültür, tanımlamada belirtildiği gibi bir grubun karşılaştığı dışsal uyum ve içsel bütünleşme problemlerine bir çözüm ise; bu problemlerin içeriğini açıklamak gerekmektedir. (a) Grubun asıl amacı, temel işlevi olarak dışsal çevrede varlığını devam ettirmesiyle ilişki içinde olanlar, (b) grubun içsel çevresinde bir bağlılık ve bütünleşme oluşturabilmesiyle ilişki içinde olanlar şeklinde bir grubun karşılaştığı problemler iki temel sınıfa ayrılabilir<sup>28</sup>.

Tüm grupların karşılaştığı ve üstesinden gelebilmek için öğrenmek zorunda olduğu önemli dışsal uyum ve içsel bütünleşme görevleri Tablo 1'de görülmektedir.

---

<sup>27</sup> Schein, E.H. 1985. s.9.

<sup>28</sup> Schein, E.H. 1984. s.3.



**TABLO 1**

***Tüm Grupları Kapsayan Dışsal ve İçsel Görevler***

---

Dışsal Uyum Görevleri

---

Üzerinde fikir birliği geliştirilecek,

1. Ana amaç, temel ilişkiler ve içinde bulunulan örgüt çevresine karşı olan birincil görevler.
2. Örgüt tarafından izlenen özel hedefler.
3. Hedefleri başarmak için kullanılan temel araçlar.
4. Sonuçların ölçülmesinde kullanılan kriterler.
5. Eğer amaçlar başarılamazsa; iyileştirilen veya düzeltilen stratejiler.

---

İçsel Bütünleşme Görevleri

---

Üzerinde fikir birliği geliştirilecek,

1. Zamanın ve alanın temel görüşlerini kapsayan kavramsal sistem ve ortak dil.
2. Grup sınırları ve gruba dahil etme için var olan kriterler.
3. Statü, güç ve otoritenin paylaşımı için var olan kriterler.
4. Farklı iş ortamları içerisindeki dostluk, arkadaşlık ve sevgi için var olan kriterler.
5. İdeoloji ve din gibi açıklanamayan olayları yönetebilmek için oluşturulan kavramlar.

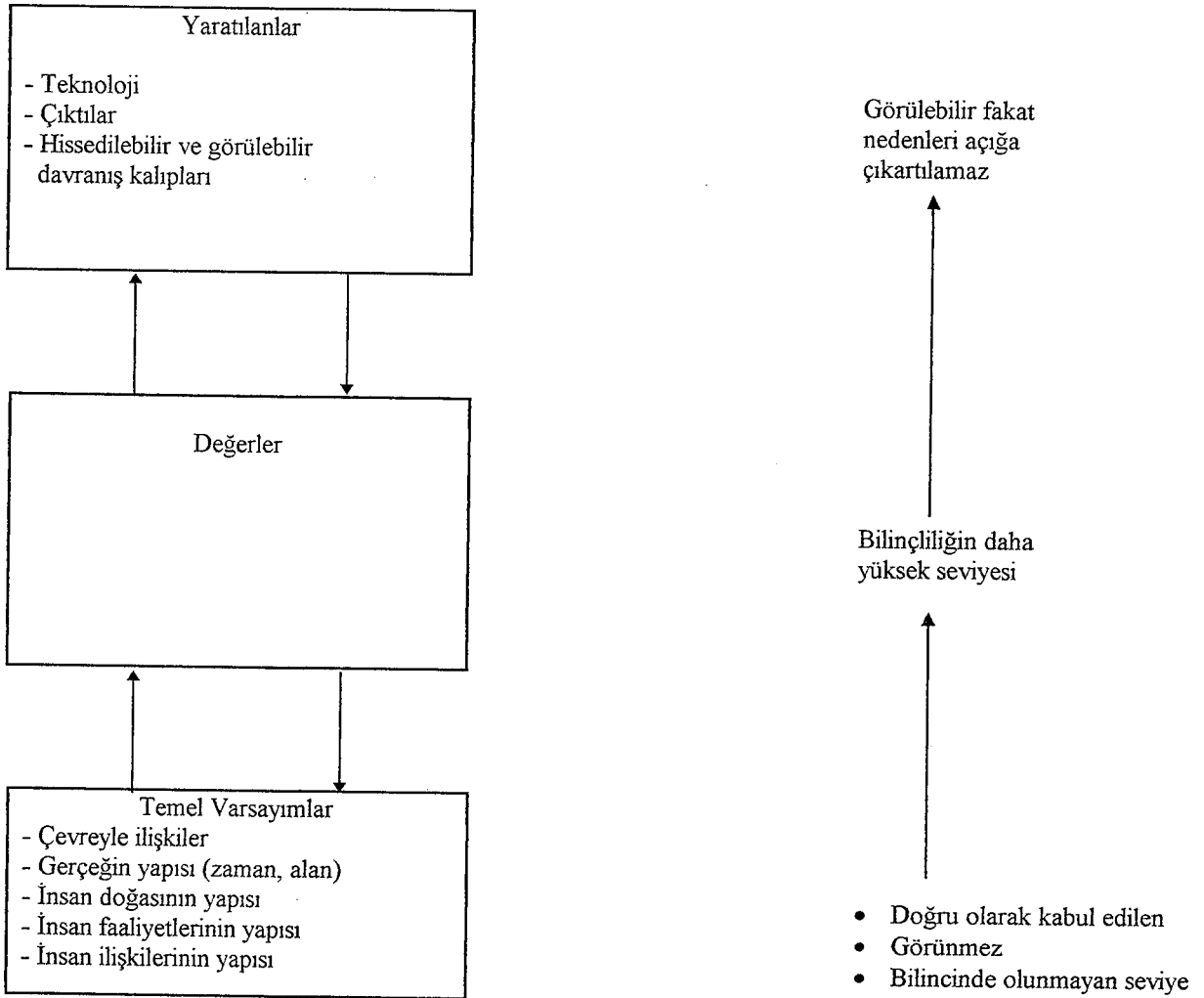
KAYNAK : Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), s.52.

Bir grup, dışsal uyum ve içsel bütünleşme görevleri üzerinde fikir birliği geliştirirken öncelikle ortak varsayımları ve inançları kavramayı öğrenecektir. Bu aşamayı takiben geliştireceği değerler sayesinde ortak bir anlamayı ve istikrarı sağlayacak algılama, düşünme, hissetme ve davranışların otomatik kalıplarını meydana getirecektir. Bu nedenle özel bir grup veya örgütün kültürü analiz edilirken, kültürün bizzat kendisinin belli ettiği seviyeleri birbirinden ayırt etmek gerekmektedir.

## 2.2. Örgüt Kültürünün Seviyeleri ve İçeriği

### ŞEKİL 1

#### Kültürün Seviyeleri ve Birbirleriyle Etkileşimleri



KAYNAK : Schein, E.H. 'Coming to a New Awareness of Organizational Culture,' *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp: 3-16.

Şekil 1'de gösterilen, örgüt kültürünün en üstten en alta doğru olan üç temel seviyesi, (a) yaratılanlar, (b) değerler ve (c) temel varsayımlar izleyen kısımlarda ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

### *2.2.1. Yaratılanlar*

Kültürün en fazla görülebilen ve hissedilebilen seviyesi, örgüt üyeleri tarafından fiziksel ve sosyal çevrede yaratılmış olan çıktılar, davranış kalıpları ve tutumlardır. Bir gözlemci, bir örgütün kültürel ortamı içine girdiği zaman, öncelikle bu seviyeyi gözler ve hisseder. Bu seviye, fiziksel ortamı, örgütün teknolojik çıktılarını, üyelerin açıkça yaptıkları davranışları ve karşılıklı ilişkilerindeki tavırları, yazılan ve konuşulan dili, üyelerin giyim tarzını, şirket kayıtları, politikası ve yıllık raporları gibi arşivsel belirtilere kadar olan herşeyi içine alır<sup>29</sup>.

Örgüt üyelerinin yaratmış olduğu bu seviyede karşılaşılan problem, oluşturulmuş çıktılarının, davranış kalıplarının ve tutumların kolayca gözlenmelerine ve hissedilmelerine rağmen, bunların ne anlama geldiğini, nasıl karşılıklı ilişki içinde olduklarını ve eğer yansıtıyorlarsa daha derin kalıplarının ne olduğunu belirlemektir. Başka bir deyişle, bu kültürel seviye rahatlıkla hissedilebilir ve gözlenebilir fakat çoğu kez nedenleri açığa çıkartılamaz.. Ancak deneyimli araştırmacılar veya antropologlar, örgütün kültürel çevresinde yeterince uzun zaman yaşarlarsa bu seviye, aşama aşama açık hale gelecektir.

Eğer bu kültürel seviyenin daha çabuk anlaşılması ve nedenlerinin açığa çıkartılması isteniyorsa; örgüt üyelerinin, davranışlarına ve tutumlarına yol gösteren ve hergünkü işletme prensiplerini sağlayan 'merkezi değerler' analiz edilmeye başlanmalıdır<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Schein, E.H. 1985. s.14.

<sup>30</sup> Schein, E.H. 1990. s.112.

### 2.2.2. Değerler

Örgüt üyelerinin, oluşturdukları bir tarz içinde 'neden' davranış gösterdiklerini analiz edebilmek için Şekil 1'deki ikinci seviyede yer alan ve davranışları yöneten değerlere odaklanmak gerekmektedir.

Bir bakıma tüm kültürel öğrenme süreci, eninde sonunda bir kişinin kendine özgü değerlerini yansıtmaktadır. Bir grup yeni bir görev, durum veya problem ile karşılaştığı zaman ilk çözüm, birtakım değer durumlarına sahip olan belirli bir statü'deki bir kişi tarafından önerilir. Çünkü neyin gerçeklere dayandığını ve gerçek olduğunu belirlemek için paylaşılmış bir temel henüz yoktur. Gruptaki bir kimse genellikle girişimci, gerçeğin yapısı ve bununla nasıl ilişki kurulacağı hakkında birtakım inançlara sahiptir ve bu inançları temel alarak bir çözüm önerecektir. Girişimci, sahip olduğu birtakım inançları ve varsayımları temel alarak önerdiği çözümü dikkate alabilir. Ancak grup, bunu başarılı bir problem çözümünde kolektif olarak paylaşana dek, bu inancın aynı derecesini hissetmeyecektir.

Örneğin, yeni kurulmuş bir şirkette eğer satışlar azalmaya başlarsa; girişimci 'reklam giderleri arttırılmak zorundadır' şeklinde bir çözüm önerebilir. Çünkü onun inancı, 'reklamcılık satışları her zaman arttırır' şeklindedir. Grup, bu durumu daha önce yaşamadığı için bu çözüm önerisini girişimcinin değerlerinin bir ifadesi olarak, 'şirket bir sorunla karşılaştığı zaman, mutlaka reklam giderlerini arttırmalıdır' şeklinde bir iddia olarak görecektir. Bu nedenle girişimcinin çözüm önerisi, başlangıçta tartışılan, incelenen ve karşı çıkılan bir değerden daha farklı bir konuma sahip olmayacaktır. Eğer çözüm işe yararsa grup, bu başarının paylaşılmış bir algılamasına sahip olacak ve bu değer kavrayıcı dönüşüm sürecine girerek aşama aşama önce bir inanca ve eninde sonunda temel bir varsayıma dönüşecektir<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Schein, E.H. 1985. s.15.

Birtakım değerler, bir örgütsel felsefe veya ideoloji içerisinde temsil edilir hale gelerek örgüt üyelerine zor olaylar veya doğal olarak kontrol edilemeyen belirsizlik durumları ile ilişkilerinde bir yol gösterici olarak hizmet edebilirler. Bu tür değerler en üst seviyede gözlenebilen davranışların ve tutumların birçoğunu önceden bildirebilirler. Ancak bu tür değerlerde, bir önceki kültürel öğrenme süreci temel alınmamışsa; onlar, Argyris ve Schon'un (1978) adlandırdıkları gibi sadece 'benimsenmiş değerler' olarak görülebilirler<sup>32</sup>. Bu benimsenmiş değerler temel alındıklarında, farklı durumlar içerisinde örgüt üyelerinin ne söyleyeceklerini önceden bildirebilirler. Ancak bu durumlar içerisinde onların gerçekten ne yapacaklarını tahmin etmek noktasında yetersiz kalırlar. Bu benimsenmiş değerlerin bazıları, birbirleri arasında karşılıklı olarak çelişmekte ve bazen gözlenen davranışlar ile uyumsuzdurlar. Henüz davranışların ve tutumların temel nedenleri gizlenmekte veya bilinçsiz olarak üstü örtülmektedir. Bu nedenle davranışların ve tutumların kalıplarını açığa çıkartabilmek ve üyelerin gösterecekleri davranışları doğru bir şekilde önceden bildirebilmek için 'temel varsayımlar' seviyesine inilmesi gerekmektedir<sup>33</sup>.

### 2.2.3. Temel Varsayımlar

Bir kültürel yapıyı gerçekten anlamak, grup üyelerinin açıkça yaptıkları davranışların nedenlerini ve sahip oldukları değerleri tam anlamıyla belirlemek için, belirgin bir biçimde farkında olmadan uygulanan ve bir grubun nasıl algıladığını, düşündüğünü ve hissettiğini açık olarak belirleyen temel varsayımlar içerisinde bir analiz yapmak gerekmektedir. Bir problem için önerilen bir çözüm, tekrar ederek işe yarıyorsa; bu çözüm, önceleri sadece bir hipotez olarak bir değer veya önsezi ile desteklenirken aşama aşama gerçek olarak davranılan ve doğru olarak kabul edilen temel bir varsayım içerisinde dönüştürülür<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Schein, E.H. 1985. s.16 içinde: Argyris, C., Schon, D.A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

<sup>33</sup> Schein, E.H. 1984. s.4.

<sup>34</sup> Schein, E.H. 1985. s.16.

Temel varsayımlar, kültürel bir birim içerisinde doğru olarak kabul edilen ve çok az değişiklik gösteren kavramlardır. Onlar, örgüt içerisindeki üyeler arasında benimsenmiş değerler gibi tartışılmazlar ve karşılaştırılmazlar. Bir örgüt içerisindeki üyeler, bir şeyi tartışmayı reddettikleri veya ele alınan şeyleri 'anlamsız' veya 'üzerinde konuşmak gereksiz' olarak değerlendirdikleri zaman bir varsayımla ilişki içinde olduğu anlaşılır. Örneğin, 'işler karlı olmalıdır', 'okullar eğitmelidir' veya 'ilaçlar yaşamı uzatmalıdır' gibi düşünceler çoğu kez yalnızca değerler olarak göz önüne alınsalar da onlar gerçekte varsayımlardır. Kapitalist bir ülkedeki bir şirket, eğer ürünlerini finansal bir kayıpla satıyorsa; bu ürünün, toplumsal olarak bir işe yarayıp yaramadığının önemi yoktur ve bu durum, herkes tarafından 'inanılmaz' olarak karşılanır<sup>35</sup>.

Bu noktada kültürel değerler seviyesi, tartışılabilir, belirli bir bilinç düzeyinde ve açıklıkla uygulanan 'benimsenmiş değerler' olarak ifade edilebilir. Bununla beraber kültürel varsayımları ise, en sonda olan, tartışılmaz, doğru olarak kabul edilen kavramlar olarak ifade etmek daha uygun olacaktır.

İnsan yapısı, gerçekten uyum ve düzen için anlayışa dayalı bir ihtiyaç duyuyorsa; tüm grupların, sonuçta insan tiplerini, yapılarını ve faaliyetlerini yansıtan uyumlu ve tutarlı birtakım varsayımlar geliştirerek bir 'kültürel yapı' oluşturacakları düşünülebilir. Kültürel bir yapı, tutarlı bir kalıbı biçimlendiren karşılıklı ilişki içindeki varsayımların bir bütünüdür. Kültürel yapıları analiz edebilmek için, araştırılan varsayımların mantıksal bir sınıflandırmasının yapılması gerekmektedir<sup>36</sup>. Örgütlerin kültürel yapılarını biçimlendiren temel varsayımların mantıksal bir sınıflandırması Tablo 2' de verilmiştir.

---

<sup>35</sup> Schein, E.H. 1990. s.112.

<sup>36</sup> Schein, E.H. 1984. s.4.

## TABLO 2

### *Kültürel Yapıları Biçimlendiren Temel Varsayımlar*

#### 1. Örgütün çevresiyle olan ilişkisi.

Örgüt, çevresiyle olan ilişkilerinde kendisini baskın, boyun eğen, uygun bir yer araştıran, veya uyumlu olarak ifade edilen durumlardan hangisine karşı daha yatkın olarak algılıyor?

#### 2. Gerçeklik ve doğruluğun yapısı

Fiziksel ve sosyal çevrede neyin gerçek olup, neyin olmadığı ve doğruluğun yapısı nasıl saptanabilir?. Faaliyette bulunulan alan sınırlı mıdır, yoksa sonsuz mudur? Deneyime mi, yoksa sosyal fikir birliğine mi güven duyulmalı?. Bireyselliğe mi, yoksa kolektifliğe mi önem verilmeli?. Günlük ilişkilerin yönetiminde en uygun olan zaman birimi nedir?. Geçmiş/gelecek/şimdiki?.

#### 3. İnsan doğasının yapısı.

'İnsan' ne anlama gelmektedir?. İnsan yapısı temel olarak iyi mi, kötü mü, yoksa etkisiz midir?. İnsan yapısı geliştirilebilir mi, yoksa sabit midir?. Hangisi daha iyidir, Teori X mi, yoksa Teori Y mi?.

#### 4. İnsan faaliyetlerinin yapısı.

İnsanlar için davranışlarında olması gereken doğru tarz nedir?. Aktif olmak, pasif olmak, kendi kendini geliştirici olmak, uyumlu olmak, kaderci olmak?... İş nedir?. Eğlence nedir?.

#### 5. İnsan ilişkilerinin yapısı.

İnsanların birbiriyle olan ilişkilerinde doğru olan tarz nedir?. Güç mü, yoksa sevgi mi dağıtmak uygundur?. Hayat işbirliği mi, yoksa rekabet midir?. İnsan ilişkilerinde, geleneksel otorite mi, kurallar mı, yoksa karizma mı temel alınmalıdır?.

KAYNAK: Schein, E.H. 'The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,' *Organizational Dynamics*, 1983, 12: 13-28.

Eğer ele alınan bir örgütün kültürel yapısı açığa çıkartılmak isteniyorsa; bu örgütün geçmişi temel alınarak, Tablo 2'de sınıflandırılan temel varsayımlardan hangilerinin bu kültürel yapıyı en iyi yansıttığının bulunacağı tümevarımsal bir araştırma yapılmalıdır.

Eğer bir örgütün üyelerinin davranışları, tutumları ve değerleri dikkatlice gözlenir ve incelenirse; bunları birbirine bağlayan temel varsayımlar anlaşılabilir. Temel varsayımlar, genellikle görüşmeler ile yüzeye çıkartılabilir. Ancak hem görüşmecinin, hem de görüşülen örgüt üyesinin kültürel kalıbın parçalarını birleştirmek için uğraşmaya istekli olmaları gerekir. Temel varsayımların bir kültürün çekirdeğini oluşturmaları nedeniyle, yüzeye çıkarılmaları halinde kültürel yapı ansızın aydınlanır ve bu yapı içerisinde neler olduğunu, bunların niçin olduğunu gerçekten anladığımızı hissetmeye başlarız<sup>37</sup>.

### ***2.3. Örgüt Kültürünün Gücü***

Bir kültürün 'miktarı' veya 'gücü' takip eden anlatımlarda tanımlanabilir, (a) grup üyelerinin istikrarı ve homojenliği, (b) grubun paylaşılmış değerlerinin yoğunluğu ve miktarı. Eğer istikrarlı bir grup, uzun, kapsamlı ve yoğun bir geçmişe sahipse, varlığını tehlikeye atabilecek problemler ile karşılaşmış ve üstesinden gelebilmekte başarılı olmuşsa, son derece güçlü ve farklılaşmış bir kültüre sahip olacaktır. Benzer belirtiler ele alınarak, eğer bir grup, sürekli olarak değişen veya çok az bir zaman için birarada bulunan üyelere sahipse ve yaşamı boyunca çok az sayıda zor problemle karşılaşmışsa zayıf bir kültüre sahip olacaktır<sup>38</sup>.

Bir grup içindeki üyelerin her biri, bireysel olarak çok güçlü varsayımlara sahip olsalar da; bu durum, grup için tanımlanabilir bir kültüre sahip olunabilecek yeterlilikte paylaşılmış deneyimleri oluşturmayacaktır. Bu tanımlamaya göre, IBM ve 3M gibi

---

<sup>37</sup> Schein, E.H. 1985. s.21.

<sup>38</sup> Schein, E.H. 1984. s.7.



şirketlerin son derece güçlü kültürlerle sahip oldukları; buna karşılık kilit yöneticilerin yüksek bir değişim oranı gösterdiği yeni kurulmuş şirketlerin zayıf kültürlerle sahip oldukları düşünülebilir.

Her durumda kültürel güç ile etkinlik ve performans artışı arasında bir ilişki kurulup kurulamayacağını anlamak çok önemlidir. Birçok araştırmacı, gücün arzulanan bir nitelik olduğunu öne sürse de<sup>39</sup>, bu ilişkinin karmaşık olduğu çok açıktır. Yeni kurulmuş genç grupların, kendilerini tanımlayacak bir tarz yaratımı için kültür gücü üzerinde uğraşacakları; yaşlı grupların ise hızla oluşan çevresel değişimlere tepki verebilecek çeşitli alt kültürler ve bütünüyle zayıf bir kültür ile daha etkili olabileceklerini belirten bir hipotez kurulabilir.

Örgütler büyüdükçe ve geliştikçe, her biri kendi özel çevresinde oluşacak işlevsel ve coğrafik birimlere sahip olacaklardır. Bu aşamayı takiben, örgütler kendi alt kültürlerini oluşturmaya başlayacaklardır. Bir örgüt, birçok kültüre sahip olduğunda; artan bir oranda toplam kültür, alt kültürlerin birbirleriyle etkileşimlerinin bir sonucu olarak biçimlenecektir. Alt grup kültürlerinin benzerlik veya farklılık derecelerine göre toplam kültür, çok homojen (güçlü) veya çok heterojen (zayıf) bir yapı içerisinde olacaktır<sup>40</sup>.

Ayrıca bir örgütteki kültürel varsayımların bazılarının, örgütün üyelerinin mesleki geçmişlerinden kaynaklanabilmesi mümkündür. Bu durumda ele alınan bir örgüt kültürü içerisinde, bir yönetsel kültürün, bir mühendislik kültürünün ve bir operatör kültürünün var olduğu düşünülebilir. Bu düşünce tarzı içinde, bir birlik olarak örgüt, kökleri mesleki topluluklara uzanan bu üç kültür arasında sağlayacağı uzlaştırma derecesine bağlı olarak çok homojen (güçlü) veya çok heterojen (zayıf) bir kültüre sahip olacaktır<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Schein, E.H. 1984. s.7 içinde: Peters, T.J. , & Waterman, R.H. *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).

<sup>40</sup> Schein, E.H. 1990. s.117.

<sup>41</sup> Schein, E.H. 1996. s.238.

#### 2.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

(Kültürün, bir örgüt içerisinde önemli fonksiyonları vardır. Bir örgüt oluşurken ve büyürken kültür, gücün ve kimliğin bir kaynağı olarak bir anlamda bir 'birleştirici' işlevi görür. Başka bir deyişle genç, girişimci üstünlüğü olan şirketler, örgütlerini bir arada tutacak olan kültürlere ihtiyaç duyarlar<sup>42)</sup>)

(Her şirket, rakiplerine karşı kendisini saygın bir pozisyona getirecek üstü kapalı veya çok açık bir rekabetçi stratejik yönetim sürecine sahiptir. Şirket içinde bir stratejinin seçimi ve uygulanması süreci, informal örgüt ve kültürel yapı tarafından önemli bir biçimde etkilenmektedir. Bir örgütün kültürel varsayımları, inançları ve değerleri seçilen stratejinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine yardım etmelidir.) Kültürel yapı ve strateji arasındaki uyumun önemi, 3M şirketi örneğinde açıkça görülebilir. 3M şirketinin faaliyette bulunduğu sahada çok başarılı bir çizgi izlemesinin sırrı, yenilikçi olmayı teşvik eden yaratıcılık veya risk alımı gibi inançların ve değerlerin, yalnızca Ar-Ge bölümündeki personel tarafından kavranmakla kalmayıp; aynı zamanda örgüt içindeki tüm personel tarafından paylaşılmış olmasında yatmaktadır<sup>43</sup>.

(Kültür, bir örgüt için potansiyel bir sosyal kontrol sistemi olarak düşünülebilir.) Belirgin bir biçimde davranışları veya çıktıları, yalnızca aralıklı olarak değerlendiren formal kontrol sistemlerine oranla sosyal kontrol sistemleri bir örgüt içinde daha etkili olabilirler. Birtakım ortak beklentilere sahip olan insanlarla birarada bulunduğumuz her durum içerisinde daha fazla kontrol altında olduğumuzu hissederiz. Eğer grup içerisine kabul edilmek istiyorsak, onların beklentileri ve inançları ile yaşamayı öğrenmemiz gerekir. Başka bir deyişle, bir örgüt içerisinde sosyal kontrol sistemleri bir bakıma pek çok formal kontrol sisteminden daha etkin olarak işletilebilirler.

<sup>42</sup> Schein, E.H. 1984. s.9.

<sup>43</sup> O'Reilly, C. 'Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations,' *California Management Review*, 1989, 31: 9-25.

(Kültürün bir örgüt içerisinde yerine getirdiği bir diğer önemli fonksiyon ise, örgüt üyeleri arasında bağlılığı sağlamasıdır.<sup>44</sup> Örgütsel bağlılık, açık olarak örgütün değerlerine olan inancı, sadakati, iş ilgisi ve isteği hissini kapsayacak şekilde örgüte bireyin psikolojik olarak bağlanmasını ifade etmektedir.)Belirgin olarak, güçlü ve homojen bir kültürel yapıya sahip olan Japon şirketleri, sağlam bir kimliğe sahip, kendilerini örgütleri ile bütünleştiren, örgütsel bağlılığı yüksek olan üyelere oluşturmaktadır<sup>45</sup>.

Yukarıda özetlendiği gibi kültürün, hem örgüt hem de üyeler açısından önemli fonksiyonları vardır. Bunun yanı sıra, eğer bir örgütün kültürel yapısı dışsal çevreyle olan ilişkilerinde uyumsuz bir konuma gelirse; bu örgütün varlığını devam ettirmesi tehlikeye girecektir. Bu noktada kültürel yapının, örgüt ve üyeler açısından eskisi gibi olumlu fonksiyonları yerine getirebilmesi için değiştirilmesi gerekmektedir<sup>46</sup>. Örgüt kültürünün bu boyutu, izleyen kısımlarda daha kapsamlı olarak incelenecektir.

## ***2.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Yaşatılması***

Bir örgütün kültürü nasıl başlar?. Bu soruyu sorduğumuz zaman aklımıza ilk gelen, o örgütün kurucuları ve yaratıcılarıdır. Bu nedenle kültür oluşumunun birinci mekanizması olarak, örgüt üyelerinin değerlerini ve varsayımlarını teşhis etmelerine ve onları içselleştirmelerine imkan tanıyan örgüt kurucularının kültürel yapının biçimlenmesindeki rolleri incelenecektir.

### ***2.5.1. Örgüt Kurucularının Etkisi***

Bir örgüt ilk defa oluştuğu zaman, bu örgütün nasıl yapılaşacağını ve işlev göstereceğini ifade eden belirgin bir modeli sağlayacak, genellikle baskın yapılar veya

---

<sup>44</sup> Özkalp, E., & Kirel, Ç. *Örgütsel Davranış* (Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 1990), s.161.

<sup>45</sup> Ouchi, W.G. 1981. s.92.

<sup>46</sup> Schein, E.H. 1990. s.114.

'kurucular'ının kendilerine ait inançları, değerleri ve varsayımları vardır<sup>47</sup>. Yeni kurulan örgütlerin karşılaştıkları dışsal uyum ve içsel bütünleşme problemlerine karşı geliştirilen pek çok kültürel çözümler, bu örgütlerin kurucuları veya işe aldıkları ilk yöneticilerden gelir. Bu kültürel çözümler, grubun veya örgütün karşılaştığı problemlerin çözümünde tekrar ederek işe yararlarsa; bu çözümlerin geliştirilmesinde örgüt kurucularının temel aldıkları inançlar ve değerler, bir dönüşüm sürecine girerek örgütün kültürel yapısının çekirdeğini oluşturan temel varsayımlara dönüşürler<sup>48</sup>.

Örgüt kurucularının kendilerine ait inançlarının ve varsayımlarının örgütün kültürel yapısını etkilemeleri, izleyen örnekte daha açık olarak görülebilir. Bir örgütün kurucusunun, 'insanlar tembeldir' şeklinde ifade edilen bir varsayımı olduğunu düşünelim. Bu varsayım, örgütün uyşuk ve yalnızca kendi çıkarları için çalışan, kaytarmanın yollarını arayan insanlardan oluşacağını kabul eder. Bu nedenle bu varsayım, örgüt kurucusunun üyelerinin özgür düşünmelerini ve girişimciliğini destekleyecek birtakım değerlerden ziyade onları yakın kontrol altına alacak değerleri benimsemesine yol açacaktır. Bu değer seti, muhtemelen örgüt içerisinde kontrolü arttıracak daha belirgin sosyal ve fiziksel formların oluşumuna neden olacaktır. Mesela zaman saatleri, günlük verimlilik raporları, performans toplantıları, görsel olarak erişilebilir odalar gibi sosyal ve fiziksel formlar, tembelliğin kontrolüne değer veren kültürel bir yapı içerisinde yer alacaklardır<sup>49</sup>.

Örgüt kurucuları, örgütün gelişimsel süreci boyunca kültürel yapı içerisine kendi varsayımlarını yerleştirmeyi denemeyi sürdürürler. Ancak aynı zamanda örgütün birçok kısmının, artan bir oranda kendi deneyimlerine bağlı olarak değerler ve varsayımlar geliştirdiklerini fark ederler. Bu noktada, örgütün kültürel yapısının biçimlendirilmesinde üst yönetimin önderlik tarzı, tutum ve davranışları önemli rol oynar<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup> Schein, E.H. 'The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,' *Organizational Dynamics*, 1983, 12: 13-28

<sup>48</sup> Schein, E.H. 1985. s.209.

<sup>49</sup> Hatch, M.J. 1993. s.662.

<sup>50</sup> Schein, E.H. 1990. s.114.

### 2.5.2. Üst Yönetimin Etkisi

Bir örgütün kültürel yapısının nasıl oluştuğunun ve geliştiğinin anlaşılması için, örgüt oluşumu üzerinde üst düzey yöneticilerin önderlik tarzının etkisini ve örgüt üyeleri ile üst yönetim arasındaki ilişkinin şeklini anlamaya çalışmak uygun bir yöntem olacaktır. Bir örgütün üst düzey yöneticilerinin varsayımları, örgüt içerisinde biçimlenen otorite ilişkileri, duygusal bir seviyede üst düzey yöneticilerin ve üyelerin birbirlerini etkiledikleri tavırlar hem örgütün gelişimsel aşamalarını, hem de kültürel 'stili'ni belirleyecektir<sup>50</sup>.

Örgütsel gelişimin ilk zamanlarında, üst düzey yöneticiler örgüt kurucuları gibi kendilerine ait inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını temel alarak grubun veya örgütün karşılaştıkları problemlere kültürel çözümler geliştirirler. Bu çözümler, uygulamaya geçirildiğinde bazıları işe yarar, bazıları ise etkili olmaz. Bunu izleyen aşamada grup, 'üst düzey yöneticilerin' inanç sistemlerinin kısımlarından oluşan bu deneyimleri öğrenir ve bu süreç bir bütün olarak grup için işler. Daha sonra bu birleşik öğrenme, aşama aşama paylaşılmış varsayımlara dönüştürülür. Örgütsel gelişimin olgunluk aşamasına yaklaşıırken, artan bir oranda öğrenme süreci paylaşılır. Artık bu süreç, sadece üst yöneticilerin ve örgüt kurucularının başlangıçtaki varsayımlarını yansıtmakla kalmayıp; aynı zamanda tüm örgüt üyelerinin karşılaştıkları kritik olaylara bağlı olarak edindikleri deneyimleri yansıtan varsayımların da oluşumuyla sonuçlanır<sup>51</sup>.

Bu aşamada üst düzey yöneticiler, kültürel yapı içerisine olayların nasıl olması gerektiğini belirten kendi görüşlerini yerleştirmek için uğraşmaya devam ederler. Eğer yeterince etkili olurlarsa oluşan kültürün üzerinde baskın bir güce sahip olmayı sürdürürler.

---

<sup>50</sup> Schein, E.H. 1985. s.172.

<sup>51</sup> Schein, E.H. 1984. s.12.

Üst düzey yöneticilerin kullandıkları başlıca yerleştirme mekanizmaları, (a) örgütsel süreçleri kontrol etmeye ve ölçmeye verdikleri önem, (b) örgütsel krizlere ve kritik olaylara gösterdikleri tepki şekli, (c) çalıştırma ve örnek alınması için düşünülen rol, (d) statü ve ödüllerin paylaşımı için var olan işlevsel kriterler, (e) personel bulma, seçimi, terfi edilmesi ve emekliliği için var olan işlevsel kriterlerdir.

Üst düzey yöneticilerin kullandıkları ikincil birleştirme ve güçlendirme mekanizmaları, (a) örgütün tasarımı ve yapısı, (b) örgütsel sistemler ve prosedürler, (c) fiziksel yer, görünüş ve binaların tasarımı, (d) hikayeler, efsaneler ve semboller, (e) örgütsel felsefe, inançlar ve ayrıcalıkların formal ifadeleridir<sup>52</sup>.

### 2.5.3. Örgütsel Toplumsallaşma

Kültür, bir örgüte yeni giren üyelerin toplumsallaştırılması sayesinde kendisini yeniden üretmekte ve varlığını sürdürmektedir. Bir örgüt içerisinde toplumsallaşma süreci, mevcut inançların, değerlerin ve varsayımların 'uygun' bir bütününe evvelce sahip yeni üyelerin aranması, bulunması ve seçilmesi ile başlar. Eğer örgüt, bu tür daha önceden toplumsallaşmış üyeler bulabilirse; biçimsel toplumsallaşma sürecine daha az ihtiyaç duyacaktır. Ancak belirgin olarak yeni üyeler, örgütsel rollerini anlayabilecek ve uygulayabilecek kadar yeterli derecede örgütsel değerleri bilmezler ve bu nedenle eğitime ve 'kültürlenme'ye ihtiyaç duyarlar<sup>53</sup>.

Her ne kadar birçok formal ve informal toplumsallaşma stratejisi, toplumsallaşma sonuçlarını ve yeni gelenlerin intibakını belirlemek için geliştirilmiş olsa da (Fisher, 1986; Louis, Posner, & Powell, 1983); toplumsallaşma sürecinin geliştirilmiş en iyi teorik modellerinden birisi, Van Maanen ve Schein'in (1979) toplumsallaşma taktikleri modelidir.<sup>54</sup> Van Maanen ve Schein toplumsallaşma sürecinin, farklı örgütlerin bu sürece

<sup>52</sup> Schein, E.H. 1990. s.115.

<sup>53</sup> Schein, E.H. 1985. s.126.

<sup>54</sup> Ashfort, B.E., & Saks, A.M. 'Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment,' *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 149-178.

yaklaşım şekillerindeki çeşitliliğine dikkat çeken birtakım boyutlar ile en iyi biçimde ifade edilebileceğini belirterek; toplumsallaşma süreçlerinin değişebileceği yedi adet boyut tanımlamışlardır.

- a) Gruba karşı birey: Sürecin, askeri kamplar gibi yığınlar olarak veya profesyonel ofisler gibi bireysel olarak oluşum derecesi.
- b) Formale karşı informal: Sürecin, eğitim programlarının sayısı gibi formal olarak veya bireyin en yakın amiri ile eğitilmesi gibi informal olarak oluşum derecesi.
- c) Kendiliğin yıkımına karşı kendiliğin gelişimi: Sürecin, askeri kamplar gibi grupsal olguların yerleştirilerek kendiliğin yıkımı yönünde veya profesyonel geliştirme programları gibi bireysel olguların yerleştirilerek kendiliğin gelişimi yönünde oluşum derecesi.
- d) Düzenliliğe karşı tesadüfi: Sürecin, yeni üyelere sağlanan rol örnekleri ve danışmanlık programları şeklinde düzenli olarak veya yeni üyenin kendi çözümlerini kendisinin bulmasının beklendiği, 'bat veya yüz' şeklinde tesadüfi olarak oluşum derecesi.
- e) Art arda gelişe karşı aralıksız geliş: Sürecin, yeni üyeye ayrılmış basamakları ve rol serilerini art arda göstererek veya takip eden basamakları ve rol serilerini yeni üyenin kendisinin tahmin etmesinin beklenmesi şeklinde aralıksız olarak oluşum derecesi.
- f) Sabite karşı değişken: Sürecin, askeri akademiler gibi her bir eğitim aşaması için zaman sürecinin sabit olarak veya sıralı eğitim programları gibi açık uçlu, birisi hazır olana kadar gelecek aşamaya geçemediği, belirgin bir biçimde terfiye dayalı sistemler şeklinde değişken olarak oluşum derecesi.
- g) Turnuvaya karşı yarışma: Sürecin, eğer başarısız olunursa örgütten ayrılacak nitelikte her bir aşamasının 'eleme turnuvası' şeklinde veya her bir aşama için ortalama bir sayının ya da bir rekor puanının oluşturulduğu bir 'yarışma' şeklinde oluşum derecesi.

Örgüt, kültürel yapısına tamamen bağlı ve koruyucu bir yönelim içerisinde toplumsallaşma sürecini benimserse; (a) formal, (b) kendiliğın yıkımı, (c) düzenli, (d) art arda geliş, (e) değişken ve (f) turnuva gibi teknikleri uygulayacaktır. Yeni üyelerin, örgüt içerisinde kabiliyetlerini kullanırken daha fazla yaratıcı olmaları isteniyorsa; toplumsallaşma sürecinde, (a) informal, (b) kendiliğın gelişimi, (c) tesadüfi, (d) aralıksız geliş, (e) sabit ve (f) yarışma gibi teknikler uygulanacaktır<sup>56</sup>.

Örgütsel toplumsallaşmanın amacı, kültürün devamlılığın sağlamak olsa da; bu sürecin değişmez etkilere sahip olmadığı açıktır. Yeni üyelerin, aynı tekniklere farklı olarak tepki verebilecekleri ve hatta daha önemlisi toplumsallaşma sürecinin farklı kombinasyonlarının, örgüt için bir dereceye kadar farklı sonuçlar doğuracağı düşünülebilir<sup>57</sup>.

Örgütün bakış açısından, bu sonuçların üç farklı biçimi ortaya çıkabilir, (a) koruyucu bir yönelim, yani tüm varsayımların öğrenilmesi ve tüm değerlere karşı bir uyumluluk, (b) yaratıcı bireyselliğın oluşumu, yani tüm varsayımların öğrenilmesi fakat tümüyle sınırları içinde olunmasının reddedilmesi ve böylelikle hem örgütün görevlerinin hem de performansının belirlenmesinde yaratıcı olma imkanının bulunması ve (c) isyan, tüm varsayımların bütünüyle reddedilmesi. Eğer isyancı birey, örgütü terk etmesi gibi dışsal durumlar ile zorlanırsa; bu birey, düzeni bozmaya ve yıkmaya uğraşacak ve sonuçta örgütün diğer üyelerini bir devrim yapılması için kışkırtacaktır.

Örgüt kültürünün yeni üyelere aktarılması süreci, mevcut kültürel yapının test edilmesini ve bir kez daha onaylanmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel toplumsallaşma süreci, eğer mevcut kültürel yapının ne olduğu ve nasıl değişebileceği açığa çıkartılmak isteniyorsa; stratejik olarak oldukça önemli bir süreçtir<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> Schein, E.H. 1990. s.116.

<sup>57</sup> Schein, E.H. 1990. s.116 içinde: Van Maanen, J., & Schein, E.H. 'Toward a Theory of Organizational Socialization,' *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), pp: 204-264.

<sup>58</sup> Schein, E.H. 1984. s.12.



## 2.6. Örgüt Kültürünün Gelişimi ve Değişimi

Her örgüt, çok çeşitli bir çevre içerisinde var olan açık bir sistemdir. Çevredeki değişimler, örgüt içerisinde gerginlik ve stres oluşumuna yol açarak örgütü yeni öğrenme ve uyuma zorlayacaktır. Aynı zamanda, örgüt içerisine gelen yeni üyeler, kavranmış olan varsayımları etkileyecek yeni inançlar ve varsayımları beraberlerinde getireceklerdir. Bu nedenle, bir müddet sonra örgüt kültürünün, gelişmesi ve büyümesi için belirli bir miktarda sürekli bir baskı oluşacaktır. Bireyler, kendilerini özdeşleştirdikleri kültürel öğelerini ve temel varsayımlarını, dışsal olaylar veya yeni üyeler onları onaylamasa da kolaylıkla bırakmayacaklardır. Bu nedenle, örgüt içerisinde 'zorlayıcı' bir gelişim süreci yaşanacaktır<sup>59</sup>.

Örgütler büyüdükçe ve geliştikçe, her biri kendi özel çevresinde oluşacak işlevsel ve coğrafik birimlere ayrılacaklardır. Doğal bir gelişim mekanizması, yaş ve büyüklük ile birlikte kaçınılmaz olarak bir farklılaşma ve ayrışmayı beraberinde getirecektir. Bu nedenle örgütler, bu aşamayı takiben kendi alt kültürlerini inşa etmeye başlayacaklardır. Bir örgüt, birçok alt kültüre sahip olmaya başladığında; artan bir oranda toplam kültür, alt kültürlerin birbirleriyle etkileşimlerinin bir sonucu olarak biçimlenecektir. Bu aşamada örgütler, kültürlerini baştan başa zorlayacak özel çabalarla veya baskın alt kültürlerin varlığıyla gelişeceklerdir. Böylelikle değişen çevresel durumlara karşı daha etkin ve uyumlu olacak biçimde adapte olabileceklerdir<sup>60</sup>.

Örgütsel gelişim sahasının önemli rollerinden birisi, örgüt kimliğini sürdürmek için kritik olarak görülen kültürel öğeleri arttırmak ve artan bir oranda işlevsiz olarak görülmeye başlayan 'öğrenilmemiş' kültürel öğeleri desteklemektir. Bunun sayesinde örgütsel gelişim sahası, örgüte gelişim yönünü belirlemesi için yol göstererek ona yardımcı olmaktadır. Her ne kadar örgütlerdeki bu süreç, çok çeşitli gruplar ve alt

<sup>59</sup> Schein, E.H. 1985. s.145.

<sup>60</sup> Schein, E.H. 1990. s.117.

sistemleri kapsadığı zaman geliştirilecek taktikler karmaşıklılaşsa da, bireylerdeki terapi süreciyle benzerdir<sup>61</sup>.

Bazen örgütlerin üst düzey yöneticileri, örgütsel gelişimin doğal olarak oluşmasına izin vermek için zamanları olmadığını veya doğal gelişimin, örgütü yanlış bir yön içine sürüklediğini hissedebilirler. Böylesi bir durum içerisinde, üst düzey yöneticilerin arzuladıkları kültürel değişimi oluşturmak için genellikle bir kombinasyon şeklinde farklı yollar izledikleri gözlenebilir. Üst düzey yöneticilerin bu durum içerisinde izledikleri yollar aşağıda sıralanmıştır<sup>62</sup>.

- a) Eğer değişim meydana gelmezse örgüt için oluşabilecek tehlikelere dikkat çekerek; örgüt üyelerini, değişimin mümkün ve arzulanır olduğuna inanmaları için teşvik edebilirler.
- b) Örgütteki kilit pozisyonları, yeni varsayımları kavramakla görevli olan dışarıdan getirilmiş yeni personel ile doldurabilirler.
- c) Sistematik olarak yeni yönlerin benimsenmesini ödüllendirebilir ve eski yönlerle bağlanmaları cezalandırılabilirler.
- d) Daha önce açıklanan yerleştirme mekanizmalarını kullanarak, yeni varsayımların benimsenmesi için bunların etrafında yeni tutumlar ve davranışlar geliştirebilirler.

Böylesi kültürel değişim çabaları, genellikle hızla değişen çevreye iyi adapte olamayan ve bir rehabet durumuna ulaşmış 'orta yaşlı' örgütlerin niteleyicisidirler. Örgütlerin, çevreleri ile aşırı derecede uyumsuz hale geldikleri durumlarda daha kesin ve etkili değişim çabaları gözlenmektedir. Bunların arasında en kesin ve etkili olanı, ilk kültürel ortamı oluşturan grubun ortadan kaldırılarak, yerine yeni insanların etrafında örgütsel yapının yeniden inşa edilmesidir. Böylece yeni bir öğrenme süreci meydana

<sup>61</sup> Schein, E.H. 1990. s.117 içinde: Argyris, C., Putnam R., & Smith, D.M. *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

<sup>62</sup> Schein, E.H. 1990. s.117.

getirilerek, yeni bir kültürel ortam biçimlendirilebilir. Örgütler, iflasa doğru gittikleri veya üst düzey yöneticilerini değiştirme aşamasına geldikleri zaman böylesi uç tedbirler sık sık görülebilir. Bu tip durumlarda önemli olarak kaydedilen nokta, örgüt içinde yetişmiş üyelerin temel varsayımlarını değiştirmeyi çok zor olarak görmeleri nedeniyle, çok sayıda yeni insanı gerektirmeleridir<sup>63</sup>.

Belirgin olarak eğer kültür örgütlerde öne sürüldüğü kadar etkili ise, mevcut varsayımlarla benzeşen değişimleri yapmak kolay, benzeşmeyenleri yapmak ise çok zor olacaktır. Bu aşamada, bir örgüt içerisinde, mevcut kültürel yapının anlaşılması ve içeriğinin açığa çıkartılması; kültürel değişim sürecinin daha çabuk ve arzulanan yönde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

---

<sup>63</sup> Schein, E.H. 1985. s.152.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ENDÜSTRİYEL BELİRLEYİCİLERİ

Kültür kavramının, büyük bir kısmının geliştirilmiş olduğu antropoloji biliminde; kültür, bir grubun sosyal davranışının tüm durumlarıyla ilişkilendirilmiştir. Bu antropolojik kavram, örgütler üzerine uyarlandığında; bir araştırmacının, paylaşılmış deneyimin tüm durumları hakkında katılımcıların görüntüsü üzerinde çalışmasına imkan verecektir. Bu nedenle örgüt kültürü, yalnızca bir örgüt içindeki üyelerin davranışlarını, tutumlarını, efsanelerini ve hikayelerini kapsamakla kalmayıp; aynı zamanda bizzat uygulanan faaliyetleri, teknolojiyi, formal örgüt yapısını ve her günkü iletişim şeklini de kapsayacaktır<sup>1</sup>.

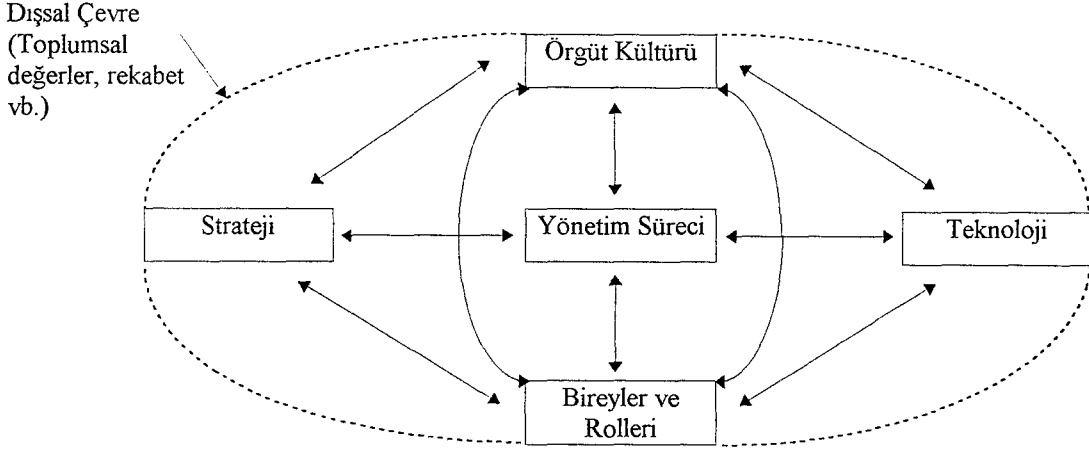
MIT (Massachusetts Institute of Technology)'de, 90'lı yıllarda örgütlerin yönetimi için yeni bir yapıyı yansıtmakta olan bir model geliştirilmiştir. Merkezdeki yönetim süreciyle, örgütsel öğeler arasındaki karşılıklı etkileşimleri sistematik olarak gösteren bu model, Şekil 2'de görülmektedir. Bu model, bugünün örgütlerinde meydana gelen stratejik değişimlerin anlaşılmasına yardım ettiği kadar; bir örgütün nasıl işlev gösterdiğinin açığa çıkartılmasına da yardımcı olmaktadır. Bu modele göre, geleceğin örgütlerinde kültür ( biz kimiz?, neyi başarmak istiyoruz? ) ve strateji ( bunu başarmak için nasıl hareket

---

<sup>1</sup> Gregory, K.L. 'Native-View Paradigms. Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations,' *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 359-376.

etmeliyiz ), hem yerine getirilecek görevlerin hem de örgütün yapısının belirlenmesinde yol gösterecek ve sürükleyici bir rol oynayacaklardır.

**ŞEKİL 2**  
**90'lardaki Örgütsel Yönetim Modeli**



KAYNAK: DeLisi, P.S. 'Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology and Organizational Change,' *Sloan Management Review*, Fall 1990, pp: 83-93.

Bu modelde örgüt kültürü, yönetim süreci içinde son derece önemli bir rol içerisine sokularak; örgütsel yapı, yönetim süreci, bireyler ve rolleri arasında sınırlanan saha içerisinde gösterilmiştir. Bu modele göre, bir grup tarafından kavranan temel varsayımlar kalıbı, örgütün stratejileri, yapısı, teknolojisi, bireyler ve oynadıkları rolleri tarafından kuvvetli bir şekilde etkilenmektedir<sup>2</sup>.

Gordon (1991), örgüt kültürünün, şirketlerin faaliyette buldukları endüstrinin karakteristikleri tarafından güçlü bir şekilde etkilendiğini öne sürmüştür<sup>3</sup>. Gordon'a göre, bir endüstri içindeki şirketler varlıklarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları belirli kültürel öğeleri paylaşmaktadırlar. Bu nedenle örgütler, endüstri-bağlantılı varsayımlar

<sup>2</sup> DeLisi, P.S. 'Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology and Organizational Change,' *Sloan Management Review*, Fall 1990, pp: 83-93.

<sup>3</sup> Gordon, G.G. 'Industry Determinants of Organizational Culture,' *Academy of Management Review*, 1991, 16: 396-415.

temel alınırsa ayırt edilebilir farklılıklara sahiptirler<sup>4</sup>. Bu bölümde örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkileyici gücü olan endüstrinin yapısı incelenecektir.

Geçen son on yıl içinde, örgüt kültürü konusu üzerinde geniş bir literatür oluşturulmuştur. Bu literatürü oluşturan örgüt kültürü araştırmacıları, kültür gelişimi ve değişimi süreci üzerinde endüstrinin etkilerine bugüne kadar çok az ilgi göstermişlerdir. Daha az sayıda teorik ve ampirik araştırma, örgüt kültürü üzerinde endüstri niteliklerinin etkilerine odaklanmıştır<sup>5</sup>. Örgüt kültürü sahasındaki araştırmacıların çoğu, örgüt kültürünün biçimlerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik çalışmalarında; bireysel seçim ve örgütsel toplumsallaşma gibi çeşitli süreçlerin<sup>6</sup> ve örgütün kurucuları ya da üst düzey yöneticileri gibi güçlü üyelerin temel varsayımlarının<sup>7</sup> etkileri üzerine odaklanmışlardır. Bu yöntemin, örgüt kültürünün gözlenebileceği geçerli tek bakış açısı olduğunu öne sürmüşlerdir<sup>8</sup>.

Her ne kadar örgüt kültürü, bir örgüt veya onun alt birimleri için kendine özgü olsa da; endüstriler, tanımlanmış parametreler içinde özel kültürel nitelikler geliştirebilmek için çaba sarf etmektedirler. Bu nedenle belirli kültürel nitelikler, bir endüstri içindeki örgütler arasında yayılacak ve bunlar büyük bir olasılıkla, diğer endüstrilerde bulunan kültürel niteliklerden oldukça farklı olacaktır. Ayrıca bu ilişki nedeniyle bir örgütün kültürünün değişmesi durumu, doğrudan endüstrinin talepleriyle uyumlu olan faaliyetlerle sınırlandırılacaktır<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Pennings, J., & Gresov, C. 'Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture,' *Organization Studies*, 1986, 7: 317-334.

<sup>5</sup> Dansereau, F., & Alluto, J. 'Level of Analysis Issues in Climate and Culture Research,' *Organizational Climate and Culture* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990), pp: 193-236.

<sup>6</sup> Harrison, J.R., & Carroll, G.R. 'Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations,' *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36: 552-582.

<sup>7</sup> Boeker, W. 'Strategic Change: The Effects of Founding and History,' *Academy of Management Journal*, 1989, 32: 489-515.

<sup>8</sup> Gregory, K.L. 1983. s.375.

<sup>9</sup> Gordon, G.G. 1991. s.396.

## 1. ÖRGÜT - ÇEVRE İLİŞKİLERİ

Örgüt kültürünün anlayış ve davranış kalıpları, örgütsel katılımcılara formal (görev tanımları) veya informal (konuşma tarzı) yollar içerisinde aktarılmaktadır. Örgüt kültürü kavramının birçok niteleyicisi olsa da; ayırt edici olarak Davis (1984) tarafından önerileni kullanmak bu noktada yararlı olacaktır<sup>10</sup>. Davis'e göre örgüt kültürü, bir şirketin içsel olarak nasıl yönetileceği ve dışsal olarak nasıl rekabet edeceği hakkındaki inançlar ve varsayımlar üzerinde gelişmektedir.

Her ne kadar bu alanlar dışındaki kültürel öğeler, örgütlerde var olsa da; onlar, bir şirketin kendi kendisini yönetebilmesiyle veya diğer şirketlere karşı rekabet etmesiyle uyumlu değilse, şirket varlığının devam ettirilmesi üzerinde etkilerinin olmadığı göz önüne alınacak ve performans etkileri değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle bu bölüm, örgütsel kültürün tüm durumlarını içine almayı denemeyecektir. Bu sahayı, örgütsel mevcudiyet ve başarı için gereken yönetsel ve rekabetçi faaliyetler ile uyumlu olan endüstri-bağlantılı değerlerle ve varsayımlarla sınırlandıracaktır<sup>11</sup>.

Bir şirket içindeki farklı birimler, etkisiz olmaya doğru yönelen ve hatta baskın kültürle çatışan alt kültürler geliştirebilirler<sup>12</sup>. Lawrence ve Lorsch'un (1967) çalışması, pek çok büyük şirketin farklı işlevler içindeki ayrı alt kültürlerle ( mühendislik, pazarlama, Ar-Ge ve imalat) sahip olduğunu göstermiştir<sup>13</sup>. Bununla beraber bu farklılıklar, bu bölümde incelenen endüstri-bağlantılı varsayımlar ile her zaman temasta veya çatışma içinde bulunmazlar. Ayrıca önemli varsayımların veya değerlerin, bir örgüt içinde geniş bir şekilde paylaşılmadığı; aksine birimden birime, bireyden bireye değişkenlik gösterdiği bir ortamda eksik veya zayıf bir kültürün varlığından söz edilebilir<sup>14</sup>. Ancak, bir örgütün

<sup>10</sup> Gordon, G.G. 1991. s.397 içinde: Davis, S.M. *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA: Ballinger, 1984).

<sup>11</sup> Gordon, G.G. 1991. s.397.

<sup>12</sup> Martin, J., & Siehl, C. 'Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis,' *Organizational Dynamics*, 1983, pp: 52-64.

<sup>13</sup> Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. 'Differentiation and Integration in Complex Organizations,' *Administrative Science Quarterly*, 1967, 11: 1-47.

<sup>14</sup> Riley, P. 'A Structurationist Account of Political Culture,' *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 414-437.

başarılı olabilmesi için, endüstri-bağlantılı varsayımlar birimler arasında geniş bir şekilde paylaşılmalı ve temel varsayımlar üzerinde yaygın bir uyumsuzluk içerisinde olmamalıdır. Bununla beraber, bir örgüt içinde var olan değerlerde hatta varsayımlarda endüstrinin bağlı olduğu temel varsayımları sarsmayacak şekilde farklılıklar olması beklenebilir<sup>15</sup>.

Genel olarak çevreleri ile sıkı bağlantıları olan örgütlerin, kültürleri açık bir şekilde çevreleri tarafından etkilenmektedir. Katz ve Kahn (1966), tarafından geliştirilen açık sistem bakış açısına göre, böylesi ilişkiler merkezdedir<sup>16</sup>. Pfeffer ve Salancik (1978), şirketlerin varlıklarını devam ettirmelerinin ve etkinliklerinin, çevreleri tarafından onlara tahsis edilen kaynaklara bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir<sup>17</sup>. Bu araştırmacılar, çevrenin sıra ile bir örgüt içindeki güç ve kontrolün dağılımını, çalışanların seçimini ve hareketini ve sonuçta örgüt faaliyetleri ile yapısını nasıl etkilediğini gösteren bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, örgüt ve çevre arasındaki bağlar mükemmellikten uzaktır ve gerçekte gevşek-bağlı çiftler olarak görünmektedirler. Pfeffer ve Salancik, bu konu hakkında takip eden görüşleri belirtmişlerdir.

Gevşek - bağlama, örgütsel mevcudiyet için önemli bir güvenlik unsurudur. Eğer örgütler, her değişen çevresel durumdan tam anlamıyla etkilenirlerse; sürekli olarak potansiyel kriz ortamlarıyla yüzleşecekler ve kendilerini sürekli olarak değiştirirken; her bir değişimin denetlenmesine ihtiyaç duyacaklardır.

Bu bölümde, örgüt kültürünün de benzer bir işleve hizmet ettiği düşünülmektedir. Endüstri-bağlantılı varsayımlar, kendileriyle uyumlu değer sistemlerinin oluşumuna yol açmaktadırlar. Bu değer sistemleri, kültürle 'karşıt' olabilecek veya bu varsayımlarla çatışma içinde bulunacak stratejilerin, yapıların ve süreçlerin örgüt içinde geliştirilmesini önlerler<sup>18</sup>. Bununla beraber, endüstri-bağlantılı varsayımların yapısı içerisinde var olabilen

<sup>15</sup> Gordon, G.G. 1991. s.398.

<sup>16</sup> Katz, D., & Kahn, R.L. *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966), s.123.

<sup>17</sup> Gordon, G.G. 1991. s.398 içinde: Pfeffer, J., & Salancik, G.R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978).

<sup>18</sup> Gagliardi, P. 'The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework,' *Organization Studies*, 1986, 7: 117-134.



değişik stratejiler, yapılar ve süreçler mevcuttur. Bu nedenle kültür, spesifik formların bir belirleyicisi olmayıp; geliştirilecek formların yapısı üzerinde bir etkide bulunmaktadır.

Pfeffer ve Salancik'in modelindeki, güç ve kontrolün içsel dağılımı ve dışsal çevre kavramları dahilinde; kültürün gerekli varsayımların ve bağlantılı değerlerin biçimlendirilmesinde devreye girdiği söylenebilir. Güç ve kontrolün dağılımı, sadece çevre tarafından değil; aynı zamanda çevrenin bir sonucu olarak gelişen kültür tarafından da sınırlanmaktadır. Bununla beraber tekrar belirtelim ki, bunlar gevşek-bağlantılı ilişkilerdir. Bu nedenle alternatif stratejilerin, yapıların, süreçlerin ve yönetim tarzlarının seçimi için önemli oranda bir boşluk bırakırlar. Bununla beraber geliştirilen stratejiler ve yapılar, kültürle çatışma içinde olmayacak şekilde uyumlu veya en azından etkisiz olmak zorundadırlar. Bu nokta, yönetimin ufkunu inceleyerek şirkete en büyük getiriye sağlayacak yolu seçmekten ziyade sadece çevre tarafından izin verilen çok kısıtlı strateji ve yapı alternatiflerini izleyebileceğini öne süren 'popülasyon ekolojisi ve kaynak bağımlılık' modelleri ile uyumluluk içerisindedir.<sup>19</sup>

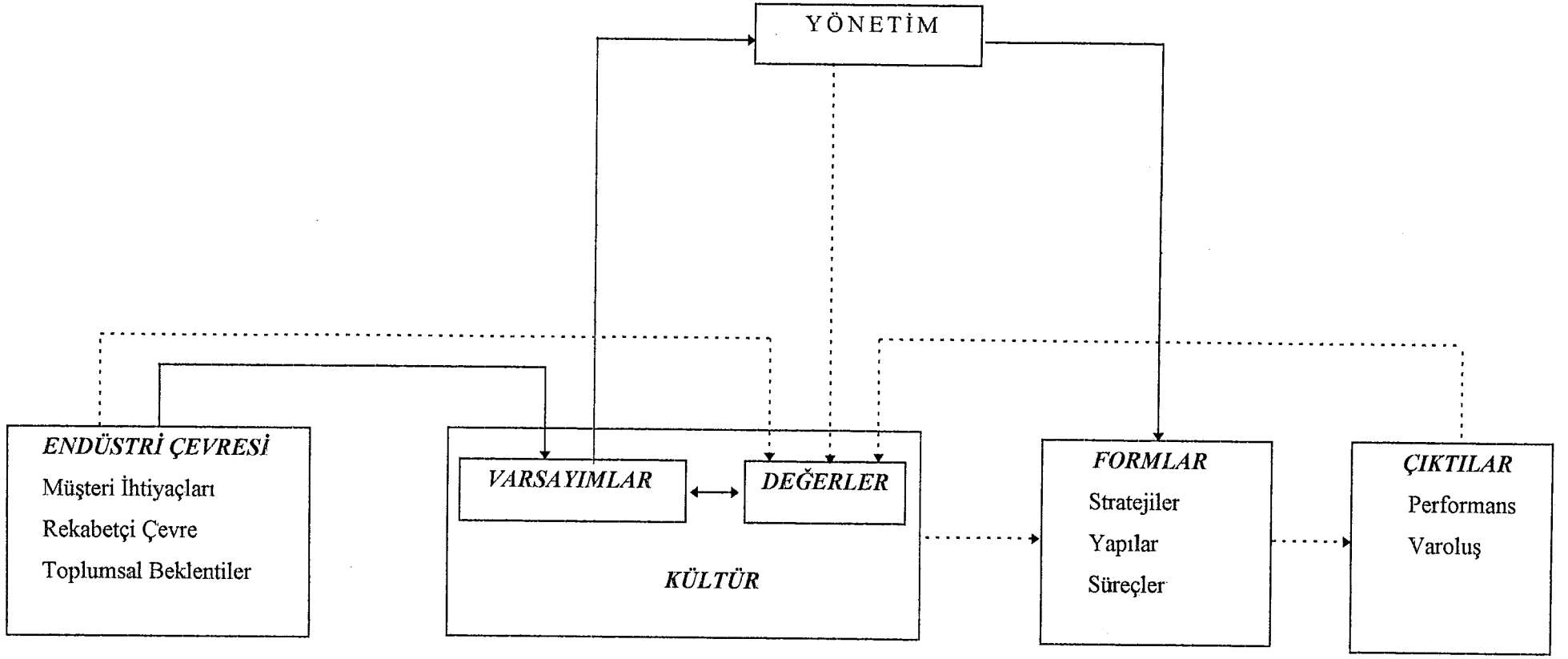
Bu bölümün merkezi görüşü, Şekil 3'de şematik olarak gösterilmiştir ve takip eden anlatımı ifade etmektedir. Şirketler, örgüt kültürünün temelini oluşturan toplum, rakipler ve müşteriler hakkındaki endüstri-bağlantılı varsayımlar üzerinde kurulmuşlardır. Bu varsayımlardan, "yapılacak doğru şeyler" ile ilgili belirli değerler geliştirilir. Bu değerler ile uyumlu olacak şekilde yönetim, iş sahasını yönetmek için şirketin ihtiyaç duyduğu stratejileri, yapıları ve süreçleri geliştirir. Temel varsayımlarla bağlantılı olmayan diğer değerler, şirket çıktıklarına veya çevreye bir tepki olarak daha geç bir zamanda ya da örgüt kurucusunun deneyimlerinin bir sonucu olarak kurulma periyodu esnasında geliştirilebilirler. Yeni şirketin varlığını devam ettirebilmesi için geliştirilen hem kültürün hem de formların, endüstri zorunluluklarına uygun olmaları gerekmektedir. Bu koşullar altında, şirketin varlığını devam ettirebilmesi ve başarısı yalnızca endüstrinin bu zorunlulukları ile sınırlanmaktadır.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Gordon, G.G. 1991. s.399 içinde: Aldrich, H.E. *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).

<sup>20</sup> Gordon, G.G. 1991. s.399.

*Şekil 3: Endüstri-Bağlantılı Kültürel Oluşum Modeli*



————— Kontrol edilen etki

..... Etki

**KAYNAK:** Gordon, G. G. 'Industrial Determinants of Organizational Culture,' *Academy of Management Review*, 1991, 16: 396-415.

Belirli bir zaman süreci sonunda şirket çıktıları veya çevredeki değişimler, varsayımlar ve bunlarla bağlantılı değerlerde değişimler meydana getirebilir. Bu durum, formlarda da değişimler oluşturabilir. Ancak yönetim, kültürdeki önemli değişimler ile eşit olacak biçimde yeterli ilgiyi göstermeksizin formlarda uygun değişimler yapmayı tercih edebilir. Bununla beraber, eğer yeni formlar kültürel yapı ile çatışırsa; bu formların uygulanması çalışanlar arasında karışıklığa neden olacak ya da onların morallerini bozacaktır. Bu nedenle, bu tür formlar uygulandıkları zaman çalışanların bir direnişi ile karşılaşacaklardır<sup>22</sup>.

Kültürdeki değişimler, aynı zamanda yeni yönetimden<sup>23</sup>, danışmanlardan<sup>24</sup> veya örgüt içindeki karşıt kültürlerin bir bölümü olan bireylerin tesadüfi faaliyetlerinden<sup>25</sup> de meydana gelebilir. Doğal olarak, bu değişimler yeni formları da beraberlerinde getirirler. Karşıt olarak, çevre tarafından ihtiyaç duyulan yeni formlar, mevcut endüstri-bağlantılı varsayımlarla çatışırsa; örgüt uyumsuzluk nedeni ile gerçekten varlığını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalır. Bununla beraber, böylesi çatışmaları doğuran ve temel varsayımların geçerliliğini yitirmesine yol açan çevredeki çok önemli değişimlerin olduğu bu durumlar oldukça seyrekdir. Böylesi durumlar altında kültürel değişim, temel varsayımlarda değişimler yapılmasına ihtiyaç duyar. Bu değişim, büyük bir zorlukla ve belki de örgüt üyelerinde yapılacak büyük değişimler sayesinde başarılabilir<sup>26</sup>. İlerleyen kısımlarda, geliştirilen örgüt kültürü modelinin bu boyutu ayrıntılı olarak incelenecektir.

## **2. ENDÜSTRİ - BAĞLANTILI VARSAYIMLAR**

Bir şirket kurulduğu zaman, uzun dönemde varlığını devam ettirebilmesi için kurucuları ve çalışanları tarafından birtakım temel varsayımların benimsenmesi gereklidir. Bu temel varsayımlar, zaman içinde örgüt kültürünün en önemli öğeleri haline gelirler. Bir endüstrinin içinde var olan belirli varsayımlar görüşü, Schein'in (1985) başarılı

---

<sup>22</sup> Gordon, G.G. 1991. s.401.

<sup>23</sup> Dyer, W.G. 'The Cycle of Cultural Evaluation in Organizations,' *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp: 200-229.

<sup>24</sup> Gagliardi, P. 1986. s.132.

<sup>25</sup> Martin, J., & Siehl, C. 1983. s.62.

<sup>26</sup> Gordon, G.G. 1991. s.401.

davranışların, değerler ve eninde sonunda bilinçsiz olarak uygulanan varsayımlar içerisine yerleşir hale geldiğini ifade eden aşağıdaki açıklamasıyla çelişmektedir<sup>27</sup>.

Eğer çözüm işe yararsa, grup başarının paylaşılmış bir algılamasına sahip olur ve kavrayıcı dönüşüm süreci başlar. Değer aşama aşama, önce bir inanca ve eninde sonunda temel bir varsayıma dönüşür.

Bu art arda gelmelerin, bir çok durum içerisinde bir anlamı olsa da, aynı zamanda ters yönde bir art arda gelme, şirketin gelişimsel aşamaları içinde meydana gelebilir. Eğer bir örgüt, varlığını devam ettirmek istiyorsa; endüstri tarafından ihtiyaç duyulan belirli varsayımları inşa edecektir. Bu varsayımlardan, sırasıyla belirli değerler ortaya çıkacak ve yararlı formların geliştirilmesine yardımcı olacaklardır. Bir şirket içinde, endüstri-bağlantılı temel varsayımları desteklemeyen veya onlarla çatışmayan alternatif formlar da uygulanabilir. Bu formlar da, başarılı çıktılarını meydana getirebilirler. Bu durum meydana geldiği zaman, değerler ve varsayımlar neticede Schein'in yukarıda açıkladığı gibi başarılı formların özünden çıkarılacaklardır. Bu nedenle gelişimsel süreç, endüstri-bağlantılı veya endüstri-bağlantılı olmayan varsayımların kapsanmasına bağlı olarak iki farklı yönden ilerleyebilir<sup>28</sup>.

Eğer bir şirketin endüstri-bağlantılı varsayımları ve oluşan değerleri, katılımcıları tarafından geniş olarak paylaşılmıyorsa; faaliyetlerinin büyük bir kısmı hizmet ettiği pazarın bir çok temel gereksinimi ile çatışır. Oluşan bu durum, şirketin varlığını devam ettirme kabiliyetini ciddi olarak etkileyecektir. Bu nedenle endüstri-bağlantılı varsayımlar sağlamdır, yönetim ve işgücü tarafından eşit olarak paylaşılır ve şirketi kısa dönemli kriz durumlarına tepki olarak alınabilecek uygun olmayan faaliyetlerden koruması nedeniyle verimlidir. Ayrıca bu varsayımlar, eğer bir önceki üst yönetim bu endüstride tecrübe edinmişse; muhtemelen yeni bir üst yönetim tarafından da paylaşılırlar.

<sup>27</sup> Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey -Bass, 1985), s.15.

<sup>28</sup> Gordon, G.G. 1991. s.401.

Örneğin, elektrikli ev aletlerinin üretildiği bir endüstriyi ele alalım. Bu endüstride, herhangi bir elektrikli ev aletinin ne zaman ve kim tarafından geliştirildiği önemli değildir. Endüstri içinde geniş olarak paylaşılan varsayım, müşteri ihtiyaçlarının sürekliliği ve kesilmeyecek olan hizmettir. Bu varsayım temel alınarak, ürünün güvenilir bir şekilde üretilmesi ve müşteriye ulaştırılması üzerine yüksek bir değer yerleştirilir. Bu değer, kendi kendisini bilinen bu inanç tarzından esaslı olarak ayıracak stratejik ve operasyonel kararlardan kaçınacak şekilde bir form içine sokar. Bu nedenle bir endüstri, ürettikleri ve yaptıklarının yapısından doğan belirli varsayımları ve değerleri kapsayacak kültürleri kendi içlerinde geliştirecek şekilde tüm şirketleri yatkın hale getirir. Bu nedenle örgüt kültürü, bir bakıma yönetim tarafından uygulanan formları, formlarla uyumlu ya da tarafsız olarak etkileyecektir.

### 3. ENDÜSTRİYEL DEĞİŞKENLER

İzleyen kısımlarda, endüstri-bağlantılı kültürel öğelerin yaratılması potansiyeline sahip olan endüstriyel değişkenlerin yapısı açıklanacaktır. Bu değişkenler, sırası ile rekabetçi çevre, müşteri ihtiyaçları ve toplumsal beklentiler olarak sınıflandırılabilirler<sup>29</sup>.

Ele alınan endüstriyel değişkenler, kısmen strateji literatüründen türetilmişlerdir. Örneğin Porter (1980), bir endüstri içindeki rekabetin yapısını tanımlayan ve beş kuvvetten oluşan bir model öne sürmüştür<sup>30</sup>: Çekirdekte rakipler, tedarikçiler, potansiyel giriciler, yedekler ve müşteriler. Duncan (1972), yönetim belirsizliği üzerinde endüstri çevresinin etkisini içeren çalışmasında bileşenlerin benzer bir takımını geliştirmiştir<sup>31</sup>: Müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sosyopolitik ve teknolojik yapı. Potansiyel giricilerin ve yedeklerin etkileri, rakipler üzerindeki çeşitlilikler olarak göz önüne alınmaktadır. Teknoloji ise birçok durum içerisinde hem rekabeti hem de müşteri temelini tanımlamaktadır. Tedarikçilerin etkisi üzerindeki mevcut bilginin azlığı nedeniyle, tedarikçilerin değerler ve varsayımlar üzerinde sahip oldukları etkiye değinilmeyecektir.

<sup>29</sup> Gordon, G.G. 1991. s.402.

<sup>30</sup> Gordon, G.G. 1991. s.402 içinde: Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

<sup>31</sup> Duncan, R.B. 'Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty,' *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17: 313-327.

Bu nedenle takip eden kısımlar rekabetçi çevre, müşteri ihtiyaçları ve toplumsal beklentiler ile ilişkili olacaktır.

### 3.1. Rekabetçi Çevre

Bir şirketin faaliyette bulunduğu ortamdaki rekabetçi yapı, geliştirilen örgüt kültürü içerisinde yer alan temel varsayımlar üzerinde önemli etkisi olan bir boyuttur. Rekabet, yasal tekeli durumundaki gibi hiç rekabetçinin olmadığı bir ortamdan, büro fotokopi makinesi üretimi işindeki gibi pek çok rekabetçinin olduğu ortamlar arasında değişebilir. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda, rekabetçi çevreyi ifade eden birtakım boyutlar geliştirilmiştir<sup>32</sup>. Geliştirilen bu boyutlar,

1. Karmaşıklık veya ürün-pazar yoğunluğu ( rekabetçi çevredeki şirketlerin çeşitliliği ve sayısı ).
2. Statiklik veya dinamiklik ( çevresel değişimlerin oranı ).
3. Cömertlik ( çevrenin büyümeyi destekleyebilme derecesi ).

Duncan (1972), yönetimin karar alma sürecinde belirsizliğe neden olan çevresel karmaşıklığın ve dinamizmin derecesi üzerinde çalışmıştır.<sup>33</sup> Çalışması her iki boyutun belirsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; ancak statiklik-dinamiklik boyutunun, karmaşıklık boyutuna oranla daha önemli olduğunu göstermiştir. Kültür üzerinde bu boyutun etkisi oldukça belirgindir. Son derece karmaşık ve dinamik olan rekabetçi bir çevre ortamında kültürel yapı, müşteri tercihlerindeki ve ürünlerdeki değişimin yüksek derecesi ve rakiplerin çeşitliliği tarafından meydana getirilen belirsizlik ile ilişkili olarak yapılacaktır. Bu nedenle, son derece karmaşık ve dinamik olan rekabetçi çevreler içerisinde bir gözlemci, kültür tarafından desteklenen ve şirketlerin uyumluluğuna yardımcı olan değerleri ve varsayımları bulmalıdır. Daha fazla belirgin olan

---

<sup>32</sup> Dess, G.G., & Beard, D.W. 'Dimensions of Organizational Task Environments,' *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29: 52-73.

<sup>33</sup> Duncan, R.B. 1972. s.314.

rekabetçi çevrelerde ise bir gözlemci, şirketlerin işlerini yönetmekte kullandıkları kurumsallaşmış tarzlarla bağlantılı olarak türetilmiş değerleri ve varsayımları bulmalıdır<sup>34</sup>.

Böylesi bir kültürel farklılık, Levins'in (1968) durağan çevrelerde uzmanlaşmış yapıların en uygun olduğu görüşüyle<sup>35</sup> ve Rumelt'in (1974), artan farklılaşmanın merkezleşmemiş yapılara yol açtığını öne süren bulgularıyla tutarlıdır<sup>36</sup>. Uzmanlaşmış yapılar, yapılacak şeylerin yöntemlerinin bilindiği ortamları çağrıştırır ve bu durumda güvenilirlik-yönelimli kültürler benimsenir. Merkezleşmemiş yapılar ise, pazar ortamına daha yakın olabilmek ve bu ortamdaki değişikliklere daha tepkili hale gelebilmek için uyumluluk- yönelimli kültürlere ihtiyaç duyarlar.

Pfeffer ve Salancik (1978) bunun karşıtı bir durumu öne sürerek, daha büyük belirsizliğin, şirketleri daha fazla merkezleşme ve koordinasyon sayesinde belirsizliği ortadan kaldıracak çabalara yönelteceğini ve bu durumun çevreler içerisinde artan bir şekilde düzenlenen ve politik olarak kontrol edilen daha büyük örgütlerin işletildiği bir ortam yaratacağını belirtmişlerdir<sup>37</sup>. Araştırmacıların da ifade ettikleri gibi bu görüş, yalnızca kaynak eksikliği durumunda doğru olabilecektir (düşük cömertlik). Başka bir deyişle bu görüş, kaynakların sınırlı olduğu, rekabetçi çevrenin gittikçe daha karmaşık hale geldiği ve yöneticilerin kötüye giden sonuçlarla karşı karşıya kaldıkları durumlarda geçerli olabilir. Böyle koşullar altında en muhtemel kişisel tepki, merkezleşmiş karar yapısı ile bu durum üzerinde daha fazla kontrol kazanabilmektir.

Bununla beraber eğer kültür, uyumluluk varsayımlarının etrafında geliştirilmişse ve çevre bu ihtiyacı kuvvetlendirmeye devam ediyorsa; burada önerilen model, merkezleşme girişimlerinin başarılı olamayacağını önceden bildirecektir. Ayrıca, Pfeffer ve Salancik'in bu görüşü, bir şirketin faaliyet gösterdiği pazarın alanını daraltmak yolu ile belirsizliği

<sup>34</sup> Gordon, G.G. 1991. s.403.

<sup>35</sup> Gordon, G.G. 1991. s.403 içinde: Levins, R. *Evolution in Changing Environments* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1968).

<sup>36</sup> Gordon, G.G. 1991. s.403 içinde: Rumelt, R. *Strategy, Structure and Economic Performance* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974).

<sup>37</sup> Gordon, G.G. 1991. s.403 içinde: Pfeffer J., & Salancik, G.R. *The External Control of Organizations* (New York: Harper&Row, 1978).

azaltmak için tasarlanan uygun işlerin gelişimine önem vermemektedir. Bu durumda daha sonraki strateji, daha basit bir çevrede faaliyet gösterecek olan daha fazla uzmanlaşmış bir örgüt yaratmaktır. Bu noktada, tekrar güvenilirlik-yönelimli bir kültür için ihtiyaç gündeme gelecektir.

Son rekabetçi çevre faktörü olan cömertlik, kültür üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Belirgin bir biçimde büyümeyi destekleyen endüstriler, büyüme olanaklarının avantajını almayı denemek için genellikle yenilik ve risk alımı etrafında değerler ve varsayımlar geliştirirler. Örneğin bilgisayar endüstrisinin temel varsayımı, daha eski olanların yerine geçecek ve sürekli gelişmeye devam edecek daha iyi teknolojilerdir. Bununla beraber, eğer her çeşit bilgisayar için pazarda çok az sayıda müşteri olursa, bu varsayım geçerliliğini büyük oranda yitirecektir. Çünkü bu durumda şirketler, Ar-Ge faaliyetlerine aynı yoğunlukla yatırım yapmayacaklardır. Bu nedenle cömertlik, endüstri-bağlantılı varsayımların oluşumu üzerinde direkt bir etkiye sahiptir<sup>38</sup>.

### 3.2. Müşteri İhtiyaçları

Gordon (1985), müşteri ihtiyaçlarının rekabetçi çevrenin statik-dinamik boyutu ile güçlü bir ilişki gösteren güvenilirlik veya yenilik için olan talepler içerisinde sınıflandırılabilceğini öne sürmüştür<sup>39</sup>. Bu durumda, yüksek teknoloji şirketleri gibi son derece dinamik pazar ortamları ile kamu hizmetlerinin verilmesi gibi çok statik pazar ortamları arasında değişim gösteren iki uç nokta boyunca örgüt kültürlerinin farklılık göstereceği düşünülebilir. Bu kalıp içerisinde son derece dinamik ortamlarda, ürünler, teknolojiler ve müşteri tercihleri sık sık değişmekte iken son derece statik ortamlarda ise ürünler, teknolojiler ve müşteri tercihleri çok yavaş olarak değişmektedir<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> Gordon, G.G. 1991. s.404.

<sup>39</sup> Gordon, G.G. 'The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance,' *Gaining control of the corporate culture*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp: 103-125.

<sup>40</sup> Gordon, G.G. 1991. s.404.



32 adet şirkette ( 18 tane yüksek teknoloji şirketi ve 14 tane kamu hizmeti veren şirketler ) yönetim inançları üzerinde yapılan bir araştırma, iki endüstri sektörü arasında büyük farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bu araştırmaya göre, dinamik pazar ortamlarında faaliyet gösteren yüksek teknoloji şirketleri, bireyleri başarı için mücadelede bulunmaya, bir problem üzerinde durmaktan ziyade eyleme geçmeye ve girişimcilik yönlerini kullanmaya teşvik etmeye dayalı davranışsal normlar geliştirmişlerdir. Karşıt olarak, çok statik pazar ortamlarında faaliyet göstermekte olan kamu hizmeti veren şirketler ise, bireylerin gelişimi ve muhafaza edilmesi üzerinde yoğunlaşan, bireysel ve örgütsel birimlerin birbirlerine bağımlı olmalarını sağlayan davranışsal normlar geliştirmişlerdir.

İki farklı endüstride bulunan şirketlerin geliştirmiş oldukları kültürler, bu endüstriler içinde rol alan kuvvetler ile uyumlu bir yapıdadır. Bir tarafta, en büyük ihtiyaçları yenilik ve bunu hızlı bir şekilde kendi yararına kullanım olan, katılımcılarını problemler üzerinde durmaktan ziyade girişimcilik yönlerini kullanmalarını ve harekete geçmelerini teşvik ederek duyarlılığını maksimize etmeye çalışan yüksek teknoloji şirketlerinin kültürleri bulunmaktadır. Diğer tarafta ise, alınacak bir karar hakkında şirkette daha uzun görev süresi olan çalışanlara öncelik tanınmasını sağlayacak baskın değerlerin benimsendiği ve bundan dolayı örgüt içinde herhangi köklü değişim yapılma olasılığının azaltıldığı kamu hizmeti veren şirketlerin kültürleri bulunmaktadır. Tutarlılık için hız ve esnekliğin yok edilmesine izin veren bu kamu şirketlerinin kendi içlerinde benimsedikleri en iyi konum, asıl görevleri olan hizmetin güvenilirliğini sağlamaktır. Bu noktada, kültür oluşumunun ne rassal bir olay ne de sadece kurucuların veya üst yöneticilerin davranışlarına ve hareketlerine bağlı olduğu söylenebilir. Kültür oluşumu, dışsal zorunluluklara karşı doğan içsel bir tepkinin anlamlı bir derecesi olarak şekillenmektedir<sup>41</sup>.

Bu durumda dışsal talebin bir boyutu, bir endüstrinin sunduğu ürün ve/veya hizmetler üzerinde müşterilerinin güvenilirlik veya yenilik için olan ihtiyaçlarının önem derecesine bağlı olacaktır.

---

<sup>41</sup> Gordon, G.G. 1991. s.404.

### 3.2.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir ürün veya hizmetin kalitesini ifade etmektedir. Bu kavram dahilinde ürün veya hizmet, müşteriye herhangi bir kusur taşımadan söz verildiği gibi üretilecek ya da verilecektir. Böylesi bir ihtiyacın, temel varsayımların oluşmasını nasıl sağladığı hakkında hayat sigortası endüstrisinden bir örnek verilebilir. Bu endüstride, maaş taleplerinin karşılanması yeteneği hakkında şirketlerin mali sorumluluklarını belirtmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç, poliçe sahiplerinin ölümü üzerine poliçelerin değerini karşılayacak bir miktarın ödenmesi gerektiği hakkında, bu endüstrideki bir şirket içinde merkezi bir iş varsayımının oluşmasına yol açar.

Belirgin olarak, bu yapının varsayımları kapsanan endüstri üzerinde muhtemelen zaman içerisinde değişmeyecek önemli bir etkiye sahiptirler. Ayrıca bu varsayımlar, kültürel yapı içerisinde aşırı risklere karşı korumanın yerleştirilmesi ve deneyim için güçlü bir saygı duyulması gibi değerlerin oluşmasını da sağlarlar.

Birçok durumda güvenilirlik arzu edilir bir özellik olabilir; ancak yapılan iş üzerinde temel bir ilke değildir. Örneğin pek çok müşteri, fırınlarının bozulmadan sürekli olarak çalışmasını takdir edebilir. Ancak, fırınlarının çalışmaya devam etmesine rağmen istenilen eski performansı vermediği için onları tamir ettirmeleri gerektiği zaman, bu yerinde bir beklenti değildir. Bu nedenle asla bozulmayacak ürünler için bir ihtiyaç, fırın endüstrisinin temel bir varsayımı olmayacaktır<sup>42</sup>.

### 3.2.2. Yenilik

Yenilik ya da sunulan hizmetin veya ürünün farklılaştırılması, aynı zamanda geniş endüstri-bağlantılı kültürel öğelerin yaratılması etkisine sahip olabilir. Yenilik, yeni teknolojilerin mevcudiyetini, arzu edilen özelliklerin varlığını, ambalajlama kolaylığını ve arzulan finansal düzenlemelerin tedarikini ve dağıtımını kapsamaktadır.

---

<sup>42</sup> Gordon, G.G. 1991. s.405.

Bu varsayımlar, bir zaman süreci içinde oluşan müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere ve farklılıklara adapte olmak durumunda olan şirketleri kapsamaktadır. Bu tür varsayımlara belirgin bir örnek, moda endüstrisinden verilebilir. Bu endüstri içinde, stillerin her bir sezon sonunda değişeceği yaygın olarak kavranmış temel bir varsayımdır. Çok daha farklı bir örnek, daha ileri olan teknolojilerin her zaman daha eski olanların yerini alacağına varsayıldığı bilgisayar endüstrisinden gelmektedir. Ayrıca, bir çok endüstride var olan temel bir varsayım, müşteri popülasyonunun her bir diliminin farklı tercih kalıpları olduğu şeklindedir. Endüstri-bağlantılı varsayımlar, böylesi şirketlerin uygun değer sistemlerini benimsemelerini sağlayarak; değişim ve farklılık durumlarının üstesinden gelebilmeleri için onlara yardımcı olurlar<sup>43</sup>.

### 3.3. Toplumsal Beklentiler

Üçüncü endüstriyel değişken, bir endüstri tarafından benimsenen değerler üzerinde muhtemelen özel etkilere sahip olan ve toplum tarafından kavranan endüstri beklentilerinin derecesidir. Bu saha, yakın geçmişte muhtemelen en fazla değişen varsayımları içine almıştır. 1960'lardan önce birçok şirket, toplumun birincil talebinin oldukça sınırsız bir yapı içerisinde şirketlerin işletilmesi sonucu hizmet ve ürünlerin müşterilere sağlanması olarak ifade edilen bir varsayımı benimsemiştir. İnsan haklarının ve mülkiyet haklarının daha saygın bir konuma gelmesi ile toplumsal beklentilerde oluşan bir değişim, pek çok durumda yasaların gücünün gündeme getirildiği bu beklentilerde köklü değişikliklere neden olmuştur. Örneğin, çevrenin ve insanların sağlık ve güvenlik talepleri zaman içinde farklılaşmıştır. Bu değişim, sigara, gıda ve petrol endüstrilerinde derin etkilere neden olmuştur. Bu nedenle toplum, bir endüstrideki işlerin yapılmasında kullanılan yöntemleri zaman içinde değiştirebilir. Oluşan bu yeni ortam, şirket veya endüstri kurulduğu zaman benimsenen temel varsayımların geçerliliğini etkileyecektir<sup>44</sup>.

Böylesi bir değişimin belirgin bir örneği, AT&T şirketi tarafından sunulmaktadır. 100 yılı aşkın bir süre boyunca AT&T şirketi, hükümetin güvenilir olarak baktığı evrensel

<sup>43</sup> Gordon, G.G. 1991. s.405.

<sup>44</sup> Gordon, G.G. 1991. s.406.

bir hizmeti sunmak için düzenlenmiş bir tekeldi. Bu evrensel hizmet, bu zaman süreci içinde karın makul bir seviyesini AT&T'ye sağladı. Tunstall (1985a) evrensel hizmeti, şirketin kurulması ve görevsel yönelimli değerlerinin geliştirilmesi üzerinde temel alınan bir varsayım olarak tanımlamıştır<sup>45</sup>. Tunstall'a (1985b) göre bu değerler, "müşteriye hizmetin kusursuz verilmesini, çalışanların iş yaşamları süresince kariyer olanaklarını, derecelenmiş yönetim seviyelerini, görevsel ustalığı, fikir birliği olan yönetim kadrosunu ve düzenleyici maddeler üzerinde güçlü bir odaklaşmayı" kapsamaktadır<sup>46</sup>. Uzun-mesafeli hizmet rekabete açıldığı ve AT&T pazar rekabeti içine girdiği zaman, sadece görevsel yönelimli değerlerin bazıları geçerliliğini yitirmekle kalmayıp; aynı zamanda şirketin evrensel hizmeti sağlayan bir iş içinde olduğunu savunan varsayım da geçerliliğini kaybetti. Oluşan bu yeni durum, şirketi ihtiyaç duyulan hizmetin farklı seviyeleri ve muhtemel kar olanakları için pazarlarını farklılaştırmaya zorladı. Ancak Pennings ve Gresov'un (1986) belirttiği gibi, şirket içerisinde böylesi bir öğrenme süreci kolaylıkla meydana gelmemiştir<sup>47</sup>.

Bu nedenle endüstri çevresi ( rekabetçi çevre, müşteri ihtiyaçları ve toplumsal beklentilerin anlatımında ), endüstri-bağlantılı varsayımların arkasında zorlayıcı bir kuvvettir. Bu varsayımlar, bir endüstri içindeki şirketlerin kültürel yapılarında ortak öğelere sahip olmalarına yol açmaktadır. Endüstri çevresinin bu varsayımlar üzerindeki etkisi belirgindir ve bu etki, bir şirket içindeki tüm seviyeleri ve işlevleri etkilemektedir. Bu nedenle endüstri-bağlantılı varsayımlar, bir şirketin varolması için belirlenen esas nedeninin temelini oluştururlar<sup>48</sup>.

#### **4. ENDÜSTRİ - BAĞLANTILI KÜLTÜREL DEĞİŞİM**

Endüstri-bağlantılı kültürel nitelikler kavramı, aynı zamanda kültürel değişim için de önemli anlamlara sahiptir. Bir şirketin endüstri çevresi, rekabetçi çevre, müşteri

<sup>45</sup> Gordon, G.G. 1991. s.406 içinde: Tunstall, W.B. *Disconnecting Parties: Managing the Bell System Break up-An Inside View* (New York: McGraw-Hill, 1985a).

<sup>46</sup> Gordon, G.G. 1991. s.406 içinde: Tunstall, W.B. 'Break Up of the Bell System: A Case Study in Cultural Transformation,' *Gaining control of the corporate culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985b), pp: 44-65.

<sup>47</sup> Pennings, J.M., & Gresov, G.G. 1986. s.321.

<sup>48</sup> Gordon, G.G. 1991. s.406.

ihtiyaçları veya toplumsal beklentilerin anlatımında değiştiği zaman; geçmiş varsayımlar ve değerler üzerinde temel alınan davranışlar muhtemelen etkisiz hale gelirler. Bu nedenle şirket, büyük bir olasılıkla negatif ve istenmeyen sonuçlar yaşamaya başlar. Böylesi bir durumun kültür üzerinde değişim için baskı yapmaya başlamasına rağmen, geçmişinden alınan başarılı sonuçlar üzerinde kurulan bir kültür değişime karşı direnir<sup>49</sup>.

Temel varsayımlar seviyesinde, kültürel değişimlere ihtiyaç duyan çevresel değişimlerin çok seyrek olması iyi bir durumdur. Çünkü bu durum, bir endüstrinin bir bütün olarak yeniden yapılanmasını gerektirir. Böylesi çevresel değişimler, toplumsal beklentilerdeki değişimlerden, önemli yeni teknolojilerin eklenmesinden, pazara farklı rakiplerin girişinden veya bir endüstrinin olgunlaşmasından dolayı gündeme gelebilir. Bunlar gibi böylesi kuvvetli etkilemelerde bile, şirket içerisindeki birçok kişi veya buldukları pozisyonlar değiştirilmedikçe; temel varsayımlar seviyesinde kültürel değişimin gerçekleşmesi mümkün değildir<sup>50</sup>.

Çevresel değişimler, genellikle daha sık meydana gelen ve daha az benimsenmiş değerler seviyesinde bir değişime ihtiyaç duyarlar. Bu durumlar içerisinde, ihtiyaç duyulan kültürel değişim belirgin bir biçimde deneyim ve öğrenme sayesinde meydana gelir. Böylesi bir değişim, çevresel baskıların yönü ile paralel olarak şirket içinde yeniden bir düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyar. Ancak bu durum, temel varsayımlarda bir değişimi gerektirmez<sup>51</sup>.

Bir şirket içindeki kültürel değişim, baskın kültürün bir ürünü olmayan kuvvetler tarafından doğal olarak başlatılacaktır. Kültürel değişimin böylesi kuvvetleri arasında, yeni yönetim<sup>52</sup>, karşıt kültürlerin üyeleri<sup>53</sup>, danışmanlar<sup>54</sup> ve hatta 'zamanla performans

---

<sup>49</sup> Gordon, G.G. 1991. s.406.

<sup>50</sup> Gordon, G.G. 1991. s.406 içinde: Gordon, G.G. 'How Corporate Culture Relates to Success,' *The Hay Report: Emerging from the Recession -the State of America's Human Resources* (Philadelphia: The Hay Group, 1983), pp: 1-19.

<sup>51</sup> Gordon, G.G. 1991. s.407.

<sup>52</sup> Gordon, G.G. 1991. s.407 içinde: Lorsch, J.W. 'Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change,' *Gaining control of the corporate culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp: 84-102.

<sup>53</sup> Martin, J., & Siehl, C. 1983. s.63.

seviyelerindeki çeşitliliğin normal rotası içinde oluşan yararlı aktiviteler<sup>55</sup> sayılabilir. Örneğin John Sculley, büyük şirket yönetimi ve pazarlamadaki deneyimleri nedeniyle Pepsico'dan, Apple bilgisayar şirketine başkan olarak atanmıştır. Bu yeni yer ataması, Apple şirketi için değerlerdeki birtakım değişimleri beraberinde getirmiştir. Ancak bu değişimler, bilgisayar endüstrisinin esasında var olan temel varsayımlarla bir çatışma içerisinde olmamışlardır.

Bu nedenle, bir endüstri çevresindeki potansiyel değişiminin en azından iki temel seviyesi olacaktır ve bunlar ele alınan bir endüstri içindeki örgütlerin kültüründe muhtemelen değişimlere ihtiyaç duyacaklardır. Bu değişimin, temel varsayımlar ve değerler olmak üzere iki seviyesi vardır. Belirgin olarak, temel varsayımlar seviyesinde bir değişim daha zor ve problemlidir. Bu değişim aynı zamanda, katılımcıların iş dünyasındaki düşünceleri ve aldıkları roller hakkında çoğu kez bilinçsiz olarak oluşturdukları varsayımlarının sarsılmasını veya ortadan kalkmasını da gerektirecektir. Bu nedenle bir şirket, bu seviyedeki bir değişim sürecinde başarılı olabilmek için yapılan şeylerin eski tarzlarına derin olarak bağlanmamış yeni insanların örgüte katılımına ihtiyaç duyacaktır. Bir şirket için, aynı zamanda değerlerin seviyesindeki bir değişim de başarılması açısından zordur. Ancak bu değişim, tekrar öğrenme sürecine katlanmak zorunda olacak aynı insanlarla başarılması daha fazla mümkün olan bir durumdur<sup>56</sup>.

Daha önce belirtildiği gibi, bir endüstri içinde mevcut olan temel varsayımlarla çatışma içinde olacak çevresel değişimler çok seyrek olarak gerçekleşmektedir. Böylesi durumlar, kültürel değişimin başarılı olması için önemli sayıda yeni insana ihtiyaç duyacaklardır. Pennings ve Gresov (1986), temel varsayımlarda değişimi gerektiren çevresel değişimler olduğu zaman bir örgütün karşılaştığı zorlukları AT&T şirketinin örnek olayını kullanarak vermişlerdir<sup>57</sup>. Bu olayda bu şirket, evrensel hizmetin temel alındığı bir inanç üzerine kurulmuştu ve bu görevini destekleyecek tekeli bir pozisyon içinde bulunmaktaydı. Zaman içinde endüstrinin yeniden düzenlenmesi AT&T'yi, sadece uzun

---

<sup>55</sup> Gordon, G.G. 1991. s.407 içinde: Aldrich, H.E. 1979.

<sup>56</sup> Gordon, G.G. 1991. s.407.

<sup>57</sup> Pennings, J.M., & Gresov, G.G. 1986. s.323.

mesafeli hizmet içinde var olan birçok rekabetçiden birisi yapmakla kalmayıp; şirketin daha fazla kar yönelimli bir kültür geliştirme ihtiyacı içine girmesine de neden oldu. Ayrıca bu durum, şirketin varoluş sebebi olarak görülen evrensel hizmet üzerine kurulu orijinal varsayımının geçerliliğini yitirmesine de yol açtı. Bu nedenle,

Yeni pazar ortamlarıyla başa çıkabilmek için, şirket içinde merkezleşmiş işlevsel bir yapının yerini; merkezleşmemiş, kar merkezi temelli bölümsel bir yapı almıştır. Üyeler arasındaki ilişkiler ve hedef müşteri kitlesi açık bir şekilde değiştirilmiştir. Bu değişimlere paralel olarak 'evrensel hizmet kültürü' geride bırakılmıştır. Bu kültürden arta kalanlar, tekno-ekonomik durum ve örgüt yapısıyla büyük oranda uyuşmayan bir konuma gelmişlerdir. Bu uyumsuzluklar, 'pazarlama' kültürüne sahip olduğu inanılan IBM gibi şirketlerden getirilen üst yöneticilerin örgüte dahil edilmelerinin sonrasında bile bir bakıma devam etmiştir.<sup>58</sup>

Bu olayda, ne örgüt yapısındaki bir değişim, ne de yüz bini aşkın çalışanı olan bir örgüte dışarıdan birkaç tane üst yöneticinin getirilmesi geliştirilen endüstri-bağlantılı varsayımlar seviyesinde kültürü değiştirmek için yeterli olmamıştır. Bu nedenle kültürel değişim, her koşul altında zordur. Ancak, kaçınılmaz olarak kültürel değişim meydana gelirse; bu oluşum şu şekilde ifade edilebilir<sup>59</sup>.

1. Temel varsayımların seviyesinden daha kolay bir şekilde değerlerin seviyesinde.
2. Endüstri çevresindeki değişimlerle uyumsuz olanlara oranla uyumlu olan yönlere daha kolay ve hızlı bir şekilde.

Bu açıklamalar ışığında kültürel değişimin, endüstri çevresinin talepleriyle büyük bir benzeşim gösterdiği ve endüstri-bağlantılı varsayımlarla çatışma içinde olmadığı zaman, yönetimin bu kültürel değişimi kendinden emin bir şekilde deneyebileceği öne sürülebilir. Karşıt olarak çevresel değişimler, endüstri-bağlantılı varsayımların geçerliliğini yitirmelerine neden oldukları zaman, bu endüstri içinde uzun süre faaliyet göstermiş olan yönetimin gerekli değişimleri tanımlamakta ve onlara tepki vermekte yetersiz kalacağı

<sup>58</sup> Pennings, J.M., & Gresov, G.G. 1986. s.325.

<sup>59</sup> Gordon, G.G. 1991. s.409.

söylenbilir. Bu nedenle kültürel değişimin böylesi durumları, öncelikle yönetim kadrosunda yapılacak bir değişimi gerektirecektir<sup>60</sup>.

## 5. ENDÜSTRİLER İÇİNDEKİ KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Bir şirket içindeki tüm varsayımların ve değerlerin endüstri zorlamaları tarafından oluşturulmaması nedeniyle, benzer endüstriler içindeki kültürel yapılarda anlamlı farklılıklar bulunması mümkündür. Örneğin Pepsico kültürel yapısı içinde, Coca Cola'nın paylaşmadığı bazı varsayımları güçlü bir şekilde benimsemiştir<sup>61</sup>. Aynı endüstri içindeki iki şirket, örgüt kültürlerinde çok farklı öğelere temel endüstri varsayımlarını sarsmayacak şekilde yer verebilirler. Bu farklılıkların, örgüt kurucularının inançlarından, başarılı olaylardan veya yönetimdeki değişimlerden kaynaklanabileceği öne sürülebilir; benzer endüstrilerdeki şirketlerin kültürleri arasında araştırmacıların farklılıklar bulmalarının başka bir nedeni vardır<sup>62</sup>.

Bir endüstri çevresi, rekabetçi çevre, müşteri ihtiyaçları veya toplumsal beklentilerin anlatımında değiştiği zaman; endüstri-bağlantılı kültürel öğelerden geliştirilen ve başarılı olarak kabul edilen geçmişteki davranışların ve faaliyetlerin bazıları etkisini yitirecektir. Bu durumda şirketler, pazarda daha etkili olabilecek yeni faaliyetleri araştırmak için kendi içlerinde bir baskı hissedeceklerdir. Bununla beraber, böylesi yeni faaliyetler üzerinde önceden tecrübesi olan rekabetçi şirketler az sayıda olacaktır. Bu nedenle çeşitli alternatif faaliyetler, değişik şirketler tarafından denenecektir. Uygulanan bu faaliyetlerin, bazıları başarılı olacak ve yeni çevresel etkiler ile uyumlu olan yeni değerlerin oluşmasına yol açacaklardır. Böylelikle, bir endüstri içindeki şirketler arasında ayrıca bir kültürel farklılık yaratılacaktır. Bu nedenle, bir endüstri içindeki kültürel farklılığın bir dereceye kadar bu endüstrinin dinamizminin bir işlevi olacağı öne sürülebilir. Başka bir deyişle, rekabetçi çevrede, müşteri ihtiyaçlarında veya toplumsal

<sup>60</sup> Gordon, G.G. 1991. s.412.

<sup>61</sup> Dumaine, B. 'Those Highflying Pepsico Managers,' *Fortune*, 1989, April 10: 78-80, 84-86.

<sup>62</sup> Gordon, G.G. 1991. s.409.



beklentilerde oluşan önemli değişimlerin etkisinde kalan bir endüstrideki şirketlerin kültürel yapıları arasında daha büyük farklılıkların bulunacağı söylenebilir<sup>63</sup>.

Bununla beraber Chatman ve Jehn (1994), hizmet sektöründe bulunan dört farklı endüstri içindeki onbeş adet şirket kapsayan araştırmalarında örgüt kültürü boyutlarının, aynı endüstride işletilen şirketlerden daha yüksek oranda endüstriler arasında farklılık gösterdiğini bulmuşlardır<sup>64</sup>. Bu nedenle, temel olarak paylaşılmış varsayımlardan ve değerlerden oluşan örgüt kültürlerinin bir kısmı, faaliyette buldukları endüstrinin ihtiyaçları tarafından şekillendirilir. Rekabetçi çevre, müşteri ihtiyaçları ve toplumsal beklentiler, geliştirilen endüstri-bağlantılı varsayımların çevresindeki öğeler olarak tanımlanmaktadır. Bu varsayımlar, bir endüstrideki şirketler arasında ortak olup; varsayımların, tutarlı stratejiler, yapılar ve süreçler içerisine dönüştürülmesi amacına hizmet eden değerlerin oluşumunu sağlarlar.

---

<sup>63</sup> Gordon, G.G. 1991. s.410.

<sup>64</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 'Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?,' *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 522-553.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ VE İLGİLİ BOYUTLARI

Değerler, örgütsel davranış ve insan kaynakları araştırmaları içerisinde uzun zamandan bu yana yer alan (Allport, Vernon, & Lindzey, 1960; Fallding 1965; Kluckhohn, 1951) ancak son zamanlarda popüleritesi artan (Locke & Henne, 1986) bir konudur.<sup>1</sup> Daha önceki araştırmalar tutarlı olarak değerlerin, kararlara ve dolayısıyla davranışlara yol gösterdiklerini varsaymışlardır.<sup>2</sup> Çalışma ortamı içinde bireylerin değerleri, literatürde birçok tarz içinde tanımlanmaktadır. Birçok araştırmada iş değerleri, özellikle sosyal olarak arzulan davranış tarzları için olmak üzere iş davranışının değişik durumları için yapılan tercihler olarak tanımlanmakta (Mirels & Garrett, 1971; Wollack, Goodale, Wijting, & Smith, 1971) ve böylelikle gösterilmesi ‘gereken’ davranışları ortaya çıkardıkları belirtilmektedir.<sup>3</sup> Bu sosyal değerlerin derin olarak içselleştirildiğine, bir anlayışsal ekran olarak hareket ettiklerine ve zaman içindeki davranış kalıplarını önceden bildirdiklerine inanılmaktadır.<sup>4</sup>

Değerler kavramı, oldukça etkili bir kavramdır. Çünkü bir araştırmacı, sosyal analizin tüm seviyelerinde bu kavramı anlamlı olarak kullanılabilir-toplumsal, kurumsal, örgütsel, grup ve bireysel.<sup>5</sup> Örneğin, Williams (1951) bir kurumu, ‘değerlerin göreceli olarak farklı ve sosyal olarak önemli bir bileşiği etrafında tutarlı olan kurumsal normların bir bütünü’ olarak

<sup>1</sup> Ravlin, E.C., & Meglino, B.M. ‘The Transitivity of Work Values: Hierarchical Preference Ordering of Socially Desirable Stimuli,’ *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989, 44: 494-508.

<sup>2</sup> Ravlin E.C., & Meglino, B.M. 1989. s.494 içinde: Rokeach, M. *The Nature of Human Values (New York: Free Press, 1973)*.

<sup>3</sup> Ravlin, E.C., & Meglino, B.M. 1989. s.495.

<sup>4</sup> Ravlin, E.C., & Meglino, B.M. 1989. s.495 içinde: England, G.W. *The Manager and his Values: An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia* (Cambridge, MA: Ballinger, 1975).

<sup>5</sup> Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. ‘Espoused Values and Organizational Change Themes,’ *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 1075-1104.

tanımlamıştır.<sup>6</sup> Değerler, belirgin bir biçimde bir kültürü tanımlayan öğeler olarak hareket etmekte ve normlar, semboller, usuller ve diğer kültürel faaliyetler onların etrafında dönmektedir.<sup>7</sup> Bir sosyal birimin üyeleri birtakım değerleri paylaştıkları zaman, bir örgüt kültürü veya değer sisteminin var olduğu söylenebilir.<sup>8</sup>

Elbette ki, örgüt-seviyesi değerleri üzerine odaklanmak, şirket alt kültürlerinin varlığını veya önemini kabul etmemek anlamına gelmemektedir.<sup>9</sup> Schwartz'ı takip ederek (1992), bir örgütün değer yapısı, birtakım değerler arasındaki ilişkilerin geniş bir kalıbı olarak tanımlanabilir.<sup>10</sup> Bu ilişkilerin hem uyumluluğu hem de çatışmayı içermesi nedeniyle; bu kalıp, bir değer hiyerarşisinden farklı olup, tamamen öncelik yönelimli bir yapıdır.<sup>11</sup> Örgütler en sık olarak paylaşılan değerler seviyesinin anlatımında değişirler. Bazı yazarları izleyerek (Van Maanen & Barley, 1984), hemen hemen her örgütün, örgütün tamamı boyunca paylaşılan birtakım çekirdek değerlere sahip olduğu öne sürülebilir.<sup>12</sup> Gerçekten, Selznick'e (1957) göre, paylaşılmış değerler örgütlerin sürekliliklerini devam ettirmeleri için zorunludur; çünkü sınırlandırılmış bir birim olarak örgütün varlığını sürdürürler ve ona farklı bir kimlik sağlarlar.<sup>13</sup>

Antropolojiden, sosyolojiden ve sosyal psikolojiden kaynaklanan teorileri temel olarak araştırmacılar semiotik (anlambilim), usuller, töreler, hikayeler ve dil gibi kültürel kavramları kullanarak örgütler içindeki grupların ve bireylerin davranışlarını anlamak için birtakım çabalarda bulunmuşlardır (Ouchi & Wilkins, 1985; Smircich, 1983; Swidler, 1986; Trice & Beyer, 1984).<sup>14</sup> Bu süreç, kültürün tanımlanması ve araştırılması için uygun metodoloji ve analiz seviyesi gibi konular üzerinde birtakım tartışmaları beraberinde getirmiştir. Barley (1983), teorik başlangıçları her ne olursa olsun tüm kültür çalışmalarının oldukça benzer

<sup>6</sup> Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. 1995. s.1076 içinde: Williams, R.M. *American Society: A Sociological Interpretation* (New York: Knopf, 1951).

<sup>7</sup> Enz, C. 'The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power,' *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33: 284-304.

<sup>8</sup> Weiner, Y. 'Forms of Value System: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance,' *Academy of Management Review*, 1988, 13: 534-545.

<sup>9</sup> Sackmann, S. 'Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge,' *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37:140-161.

<sup>10</sup> Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. 1995. s.1075 içinde: Schwartz, S.H. 'Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries,' *Advances in Experimental Social Psychology* (Orlando, FL: Academic Press, 1992), 125: 1-65.

<sup>11</sup> Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. 1995. s.1077.

<sup>12</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 'Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?,' *Academy of Management Journal*, 1994, 37:522-553.

<sup>13</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.525 içinde: Selznick, P. *Leadership in Administration* (New York: Harper & Row, 1957).

<sup>14</sup> O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 'People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit,' *Academy of Management Journal*, 1991, 34: 487-516.

kavramlar ve yapılar kullandıklarını öne sürmüştür.<sup>15</sup> Ancak bu kavramların ve yapıların ne kadar objektif ya da subjektif oldukları ve seçilen öğelerin tutarlılıkları hakkında araştırmacılar arasında bazı farklılıklar vardır. Belirgin bir biçimde araştırmacılar kültürün, bir sosyal birimin üyeleri tarafından paylaşılan anlayışların bir bütünü olarak düşünülebileceği noktasında uyuşmaktadırlar (Geertz, 1973; Smircich, 1983).<sup>16</sup> Rousseau (1990), böylesi yapılar içindeki ortak öğelerin açıklayıcı bir tanımlamasını yaparak; temel varsayımları, değerleri, davranışsal normları, beklentileri ve davranışın daha geniş kalıplarını içine alan bir model geliştirmiştir.<sup>17</sup>

O'Reilly, Chatman ve Caldwell'e göre (1991) normlar üzerine odaklanmak yolu ile kültür üzerinde çalışan araştırmacılar (Cooke & Rousseau, 1988; Harrison & Carroll, 1991; O'Reilly, 1989), temel varsayımlar ve değerler üzerinde temel alınan sosyal beklentileri incelemektedirler. Öte yandan, usuller, hikayeler ya da efsaneler vasıtasıyla kültür üzerinde çalışan diğer araştırmacılar ise (Louis, 1983; Martin & Siehl, 1983; Trice & Beyer, 1984), temel varsayımları ve değerleri yansıtan yüzeye çıkan olgusal belirtileri incelemektedirler. Bu nedenle, kültür üzerindeki bir araştırma, genellikle temel varsayımların ve değerlerin bir bütünü ile başlamaktadır (Enz, 1988; Martin & Siehl, 1983; Schein, 1985; Weiner, 1988).<sup>18</sup>

Örgütlerin kültürlerinin ve sosyal atmosferlerinin birbirlerinden farklı olduğu konusunda az bir şüphe vardır. Ancak, bu farklılığı sunan kritik durumlar nedir?. Örgüt kültürleri arasındaki farklılıklar örgütler içindeki başka şeyleri de etkiler mi?. Başarılı örgütler, daha az başarılı örgütlerden ve diğerlerinden daha farklı bir kültüre mi sahiptirler?. Örgüt kültürünün değiştirilmesiyle, etkinlik veya varlığı devam ettirme kabiliyeti geliştirilebilir mi?. Bu ve benzeri sorulara cevap bulunabilmesi için örgüt kültürünün, sistematik bir biçimde yürütülecek deneysel araştırmalarına ihtiyaç vardır. Hem popüler hem de akademik incelemelerde örgüt kültürünün önemine verilen hatırı sayılır ilgiye karşın; bu konular üzerinde az sayıda sistematik deneysel araştırma yapılmıştır (ASQ, 1983). Literatüre bakıldığında, örgüt kültürünün etkili ve sistematik bir ölçümünü geliştirmek için az sayıda girişim olduğu görülmektedir. Eğer popüler ve akademik literatürde geliştirilen fikirler test edilmek isteniyorsa; örgüt kültürünün ölçümü için güvenilir yöntemler gereklidir. Aksi

<sup>15</sup> Barley, S. 'Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures,' *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 393-413.

<sup>16</sup> O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. s.491.

<sup>17</sup> O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991 s.491 içinde: Rousseau, D. 'Quantitative Assessment of Organizational Culture: The Case for Multiple Measures,' *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), 3:153-192.

<sup>18</sup> O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. s.492.

takdirde bu sahadaki araştırmalar, yetersiz derecede odaklanmaktan, gelişimlerinin zor olmasından, eleştiri ve şüphelere konu olmaktan kurtulamayacaklardır.<sup>19</sup>

Saffold'a göre (1988), merkezi değerler bakımından bir örgütün kültürünün karakterize edilmesi, ilgili değerlerin aralığının tanımlanmasını ve daha sonra onların, ne kadar güçlü olarak kavrandıklarının ve yaygın olarak paylaşıldıklarının değerlendirilmesini gerektirmektedir.<sup>20</sup> Bu nedenle, bu bölümün ilk kısmında merkezi değerler bakımından bir örgütün kültürünü karakterize edebilmek için, ilgili paylaşılmış değerlerin aralığı tanımlanmıştır. amaçlanmaktadır. Takip eden ikinci kısımda ise, onların ne kadar güçlü olarak kavrandıklarının ve yaygın olarak paylaşıldıklarının değerlendirilmesi başka bir deyişle rgt kültürleri arasındaki farklılıkların belirlenebilmesi için, birtakım kültürel boyutları geliştirilmiştir. Geliştirilen bu kültürel boyutlar temel alınarak, işletildikleri endüstrilerin teknoloji ve büyüme karakteristiklerindeki farklılıkların anlatımında, bir örgütün kültürünün içeriği hakkında bazı hipotezler kurulmuştur.

## ***1. PAYLAşILMIş KÜLTÜREL DEğERLER***

Amerikan şirketleri, değerler konusunda artan bir ilgiye maruz kalmaktadırlar. Son birkaç yıl içinde, General Electric'in başkanı Jack Welch'in 'sert bir on yıl için yumuşak değerler', Levi Strauss'un başkanı Robert D.Haas'ın 'bir şirketin st yönetimini ve çalışanlarını birleştirmek için ortak bir dil sağlayan değerler' ve Four Seasons Hotels'in başkanı Isodore Sharp'ın değerleri, 'şirketinin ruhsal çekirdeği' olarak tanımlayan demeçleri birçok popüler dergide yer almıştır.

Thomas Watson gibi uygulamacılar ve Edgar Schein gibi akademikler tarafından değerlere uzun zamandır ilgi gösterilmesine karşın; 1960'lar, 70'ler ve 80'lerin başları, yönetimde değerler konusuna az ilgi gösterilen yıllar olmuştur. Sağduyulu st yöneticiler, değerlere göre yönetim yerine amaçlara göre yönetimi tercih etmişlerdir. İlaveten, paylaşılmış değerler hakkında konuşmak, yönetim kurulu odasında tartışılmak için çok gevşek ve soyut durumlar olarak algılanan kelimeleri ve kavramları kullanmak anlamına gelmekteydi. Tom Peters ve Roberts Waterman'ın 'In Search of Excellence' kitaplarının farkedilebilir olarak

---

<sup>19</sup> Reynolds, P.D. 'Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report,' *Journal of Management Studies*, 1986, 23: 333-345.

<sup>20</sup> Saffold, G. 'Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture,' *Academy of Management Review*, 1988, 13: 546-558.

dikkat çekmesi ve bu konudaki makalelerin, kitapların ve üst yönetici görüşmelerinin artış göstermesi ile yeniden bir canlanma 1980'lerde başlamıştır.<sup>21</sup>

Değerler üzerinde bugünkü artan ilgi, geçici bir merak mı yoksa sürekli bir istek midir?. Değerler üzerine bir odaklanma, örgütlere iş birimlerini ve şirket stratejilerini desteklemeleri için, 'doğru' yöneticileri ve liderleri seçmelerine, geliştirmelerine ve terfi ettirmelerine yardım edecek midir?. Tepe yöneticileri, dikkatlerini paylaşılmış değerlerin yönetimine mi odaklamalıdır?. Bu sorulara uygun cevapların bulunması, yakın geçmişte yapılandan daha nesnel olarak paylaşılmış değerler kavramına yönelmeyi gerektirmektedir. Başlamak için, bir araştırmacı iki kaynaktan kanıt toplayabilir. Bu kaynaklar, akademik ve iş basınında örgütler hakkında yazılanlar ve uygulamacı yöneticiler ile danışmanların örgütlerdeki paylaşılmış değerler hakkında ifade ettikleri görüşlerdir. Birçok araştırmacı, paylaşılmış değerlerin örgütsel performansı pozitif olarak etkilediğini öne süren 'güçlü kültür' hipotezini benimsemektedir. Diğerleri ise, şirket birleşmelerinin başarısı için kritik öğeler olarak paylaşılmış değerleri vurgulamaktadırlar. Chester Barnard'ın sürekli öğütü ise, paylaşılmış değerlerin ve örgütsel sembollerin yönetilmesinin bir üst yöneticinin girişebileceği en önemli işlev olduğu yönündedir.<sup>22</sup> Literatüre bakınca yaşanan zorluk, her bir makale içinde genellikle farklı fikirlerin öne sürülmesi ve diğer fikirlerin yanlışlığının kanıtlandığına ikna etmek için çoğu kez karşıt modellerin geliştirilmesidir. Bu konuda, somut kanıtların az sayıda olması nedeniyle örgütsel araştırmacılar, değerlerin güvenilir ve geçerli ölçüleri için araştırma yapmaya devam etmektedirler.

Literatürün gözden geçirilmesi, üç adet göze çarpan değer sınıflandırmasını açığa çıkartmaktadır.<sup>23</sup> 1960'ta Gordon Allport, Philip Vernon ve Gardner Lindzey isimli psikologlar, Alman felsefeci Eduard Spranger'in (1928) yaptığı, kuramsal, ekonomik, estetik, toplumsal, politik ve dini olarak kişileri altı tipe ayıran sınıflandırmayı kullanarak toplumdaki değerler üzerinde çalışmışlardır.<sup>24</sup> 1975'te psikolog George England, 66 değeri kapsayan bir liste geliştirmiştir.<sup>25</sup> Her ne kadar England'ın listesi, özellikle iş örgütlerine uygun olarak hazırlanmış olsa da; McDonald ve Gandz (1992), England'ın 66 adet maddesinin sıkıcı olduğunu ve çoğunlukla uygunsuz olarak odaklandıklarını öne sürmüştür.<sup>26</sup> McDonald ve Gandz'a göre (1992), birçok madde temel değerlerin bir göstergesi iken, bu maddelerin çoğu

<sup>21</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 'Getting Value from Shared Values,' *Organizational Dynamics*, Winter 1992, pp: 64-77.

<sup>22</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.68.

<sup>23</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.68.

<sup>24</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.68 içinde: Allport, G., Vernon, P., & Lindzey, G. *Study of Values* (Boston: Houghton Mifflin, 1960).

<sup>25</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.68 içinde: England, G.W. *The Manager and his Values: An International Perspective From the United States, Japan, Korea, India and Australia* (Cambridge, MA: Ballinger, 1975).

<sup>26</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.68.

birbirleriyle karşılıklı olarak uyumsuzdurlar. 1973'te psikolog Milton Rokeach, 18 adet amaç-belirten ve 18 adet yardımcı (davranış tarzları) değerlerin bir listesini geliştirmiştir.<sup>27</sup> Rokeach'nun, toplum içinde genel uygulama için bu değer sınıflandırmasını geliştirmiş olması nedeniyle; McDonald ve Gandz, bu sınıflandırmanın tam anlamıyla modern iş yapılarına uygun olmadığını öne sürmüşlerdir. Örneğin Rokeach'nun amaç-belirten değerleri, iç uyum, kurtuluş ve olgun sevgi gibi kavramları kapsamaktadır.

Bu üç listenin her biri sahalarına önemli katkılar yaparken; hem yapı (modern şirketler) ve hem de zaman (1990'lar) bakımından iş uygulamaları için uygunsuzdurlar. Bugünkü iş dili ve üslubu kullanılarak türetilecek olan paylaşılmış değerlerin uygun bir listesine ihtiyaç duyulduğu açık olarak görünmektedir.<sup>28</sup> Şaşırtıcı bir biçimde, yönetim biliminde paylaşılmış değerlerin önemi ve gücü üzerine yazılan makalelerin çokluğuna karşın; modern şirketlere uygun anlatımlar içinde bu değerleri belirtmek için çok az çalışma olmuştur. Bu nedenle, McDonald ve Gandz (1992), Kuzey Amerika'daki iş sektörlerini temel alarak, modern şirket yapılarına uygun olacak paylaşılmış değer boyutlarının bir setini türetmeye girişmişlerdir.<sup>29</sup>

Paylaşılmış değerlerin dinamiklerinin ve öneminin anlaşılmasını sağlayacak daha somut bir yapı yaratmak için, McDonald ve Gandz'ın çalışması örgütsel uygulamacılara yönelmiştir. Bu amaçla, McDonald ve Gandz 45 adet görüşme yapmışlar ve bu görüşmeler öncelikle üst düzey yöneticiler ile üst düzey yönetici seçiminde uzmanlaşmış yönetim danışmanlarını kapsamıştır. Bu görüşmeler iki saati aşmayacak şekilde yapılmış ve her bir görüşme üç ana soru ile yönlendirilmiştir (açık uçlu ve yoruma açık). Bu soruların ilki, 'paylaşılmış değerler kavramı ne kadar önemlidir?' ikincisi, 'önemli olan özel paylaşılmış değer boyutları nedir?' ve üçüncüsü, 'paylaşılmış değerleri yönetmek için hangi stratejiler ve teknikler uygulanabilir?' şeklindedir.<sup>30</sup>

Görüşmelerden alınan yanıtlar aşırı derecede pozitif çıkmıştır. Sadece bir istisna dahilinde tüm yanıtlayıcılar, içten bir ilgi ve coşkuyla konuşmuşlardır. Evet, paylaşılmış değerler çok önemli bir konudur. Evet, onlar paylaşılmış değerler hakkında düşünerek ve tartışarak uzun zaman harcamaktadırlar. Çeşitli iş sahalarında faaliyet gösteren bir şirketi temsil eden bir üst düzey yönetici şirketinin paylaşılmış değerlerini, 'sahip olduğumuz tek

<sup>27</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.69 içinde: Rokeach, M. *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973).

<sup>28</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.69.

<sup>29</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.68.

<sup>30</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.65.

birleştirici' olarak ifade etmiştir. Bir diğeri, şirketinin paylaşılmış değerlerini 'en ortak açıklama duyarlılığımız' olarak belirtmiştir. Bir başka üst düzey yönetici (başkan yardımcısı), bir şirketin farklı birimleri için güneşin etrafında dönen bölümsel gezegenler benzetmesini kullanmış ve bu sistem içinde, paylaşılmış değerlerin yerçekimi kuvveti olarak rol oynadıklarını ifade etmiştir. Açık olarak paylaşılmış değerler kavramı, yüksek seviyede bir yönetsel ilgiyi çekmeyi başarmıştır.<sup>31</sup>

McDonald ve Gandz, modern şirketlerin yapısına uygun olan paylaşılmış değerlerin güvenilir bir listesini geliştirmek için görüşmeler esnasında üst yöneticilere ve yönetim danışmanlarına ek sorular yöneltilmişlerdir. Böylelikle, birtakım farklı açılardan paylaşılmış değerler bilgisini araştırma imkanı bulmuşlardır. Bu soruların ilki, 'bu örgütteki önemli paylaşılmış değerler nedir?' ikincisi, 'bu şirket içinde ne tür insanlar başarılı olacaktır?' ve üçüncüsü, 'siz, bir aday'da iş kabiliyetlerinden ve deneyimden başka nelere dikkat edersiniz?' şeklindedir. McDonald ve Gandz'a göre bu yöntem, uygun paylaşılmış değer boyutlarının bir seti üzerinde birleşmek ve bazı yanıtlayıcılar tarafından ilk etapta belli edilen ağız sıklığının üstesinden gelmek için gerekli olmuştur.

Milton Rokeach'yu (1973) takip ederek McDonald ve Gandz bir değeri, bir davranış tarzı (i.e. formallik) ya da yaşayış biçiminin amaç durumu (i.e. özgürlük) için yapılan sürekli bir tercih olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar, görüşmeler esnasında geniş notlar tutmuşlar ve bu süreç, yaklaşık 200 sayfa veriyi beraberinde getirmiştir. Bir sonraki aşamada, McDonald ve Gandz, değerleri sunacak kelimeler için bu verileri analiz etmişlerdir. Bu analiz, 21 adet paylaşılmış değer boyutunu meydana getirmiştir. McDonald ve Gandz, başlangıç niteliğindeki paylaşılmış değerler listesinin pilot testleri esnasında örgütsel uygulamacılardan ve arkadaşlarından gelen geribildirimleri ve daha önceki değer sınıflandırma yapıları içinde önemlerini göz önüne alarak üç tane daha değer boyutunu - otonomi, itaatkarlık ve düzenlilik - listeye eklemiştir.<sup>32</sup> Tablo 3, modern bir şirketin yapısı ile uygunluk içindeki paylaşılmış değer kavramlarının bir listesini sunmaktadır.

<sup>31</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.66.

<sup>32</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.70.



**TABLO 3**

***Modern Şirketlerin Yapısına Uygun Olan Paylaşılmış Değerler***

<b><i>Paylaşılmış Değer Kavramı<sup>a</sup></i></b>	<b><i>Vurgulanan sürekli bir davranış tarzı olarak tanımlama<sup>b</sup></i></b>
Uyumluluk	Esnek olmak ve yeni durumlara cevap vererek değişmek
Saldırganlık	Saldırgan olmak ve kuvvetli olarak hedefleri izlemek
Otonomi	Bağımsız olmak ve hareketlerinde özgür davranmak
Açık-görüşlülük	Farklı görüş açılarını ve fikirleri kabul etmek
İhtiyatlılık	İhtiyatlı olmak ve riske maruz kalmayı en aza indirmek
Saygı	İlgili, nazik ve saygılı olmak
İşbirliği	İşbirlikçi olmak ve başkalarıyla iyi çalışmak
Nezakət	Kibar olmak ve birey itibarı için saygılı olmak
Yaratıcılık	Yeni fikirler geliştirmek ve yenilikçi yaklaşımları uygulamak
Gelişme	Kişisel büyüme, öğrenme ve gelişimi başarmak
Çalışkanlık	Hedefleri başarmak için sıkı ve uzun çalışmak
Tutumluluk	Tutumlu olmak ve harcamalara dikkat etmek
Deneme	Problemleri çözmek için deneme-yanılma yaklaşımını uygulamak
Dürüstlük	Dürüst olmak ve sadece değerini temel alarak bir şeyi onaylamak
Bağışlayıcılık	Hatalar meydana geldiği zaman anlayışlı ve bağışlayıcı olmak
Formallik	Resmiyeti desteklemek ve gelenekleri devam ettirmek
Şakacılık	Neşe yaratmak ve kaygısız olmak
Girişimcilik	Tereddüt etmeksizin elverişli durumları yakalamak ve sorumluluk almak
Mantıklılık	Mantıklı olmak, gerçekler ve rakamların anlatımında düşünmek
Ahlaki bütünlük	Şerefli olmak ve ahlaki prensipleri izlemek
İtaatkarlık	Emirlere uymak ve kurallara itaat etmek
Açıklık	Tartışmalarda dürüst, içten ve samimi olmak
Düzenlilik	Düzenli, temiz ve tertipli olmak
Sosyal eşitlik	Başkalarıyla eşit olmak ve statü farklılıklarından kaçınmak

<sup>a</sup> Otonomi, itaatkarlık ve düzenlilik değerleri görüşme sürecinden türetilmemişlerdir. Bu değerler, örgütsel uygulamacıların ve araştırmacıların yorumlarının bir sonucu olarak eklenmişlerdir.

<sup>b</sup> Bu tanımlamalar, görüşmeler esnasında yanıtlayıcılar tarafından ifade edilen davranışsal tanımlayıcılarla uyumludurlar.

McDonald ve Gandz'a göre bütün örgütler (bir dereceye kadar), Tablo3'de verilen yirmidört adet paylaşılmış değer boyutları bileşenlerinin tümüne sahip olacaklar; ancak bu kavramların göreceli önemi, örgütler arasında büyük oranda değişim gösterecektir. Paylaşılmış değer kavramlarının merkeziliği bakımından bu ayırt etme, yönetim literatürü içerisinde de onaylanmaktadır. Bazı paylaşılmış değerlerin 'esas' (bağlılık çok önemlidir) olmalarına karşın; diğerleri yüzeyseldir (paylaşmak hoştur ancak bağlılık önemli değildir). McDonald ve Gandz, görüşme süreci verilerinin analizini temel alarak, yirmidört adet değer boyutunun dört ayrı grup içerisine toplanabileceğini öne sürmüşlerdir. Birçok örgüt, diğer değer kavramlarının zararına olacak şekilde, kavramlar grubunun birisine önem vermek eğilimindedirler. Bu dört adet gruplaşma (veya kutuplaşma), görev-yönelimli değerler, ilişki-yönelimli değerler, değişim-yönelimli değerler ve mevcut durum-yönelimli değerler olarak sıralanmaktadır.<sup>33</sup>

Bu analiz, Robert Quinn ve Michael McGrath'ın (1985), bilgi işleme yönelimleri herbirinin farklı olan dört adet örgütsel yapıyı türetmek için, rekabetçi değerler bakış açısını uygulayan çalışmalarıyla tutarlıdır.<sup>34</sup> Pazar (etkinlik ve verimliliği vurgulayan), dinamik (değişimi ve büyümeyi vurgulayan), kabile (moral düzeyini ve grup bağlılığını vurgulayan) ve hiyerarşi (durağanlığı ve yönetmeliklerin icra edilmesini vurgulayan). McDonald ve Gandz, yirmidört adet paylaşılmış değer boyutunu, geniş bir kavramsal yapıyı biçimlendirmek için Quinn ve McGrath'ın modeli üzerine yerleştirmişlerdir. Şekil 4, Quinn ve McGrath'ın örgütsel modeli üzerine yerleştirilen paylaşılmış değer kavramlarını göstermektedir.

<sup>33</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.70.

<sup>34</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.70 içinde: Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. *Organizational Culture* (Beverly Hills, CA : Sage, 1985).

## ŞEKİL 4

### Quinn ve McGrath'ın Örgütsel Modeli Üzerine Yerleştirilen Paylaşılmış Değer Kavramları

#### İLİŞKİLER

#### DEĞİŞİM

<b>KABİLE</b>		<b>DİNAMİK</b>	
<i>Çeyrek I: Görüş Birliği Olan Kültür</i>		<i>Çeyrek II: Gelişimsel Kültür</i>	
<i>Amaç: Grup Bağlılığı</i>		<i>Amaç: Geniş Hedefler</i>	
<i>Göze Çarpan Değerler :</i>	<i>Bilgi İşleme Tarzları:</i>	<i>Göze Çarpan Değerler:</i>	<i>Bilgi İşleme Tarzları:</i>
Açık-görüşlülük	Görüşme	Uyumluluk	Sezgi Kabiliyeti
Saygı	Katılım	Otonomi	Yaratma Gücü
İşbirliği	Görüş Birliği	Yaratıcılık	Yenilik
Nezaket		Gelişme	
Dürüstlük		Deneme	
Bağışlayıcılık			
Şakacılık			
Ahlaki Bütünlük			
Açıklık			
Sosyal Eşitlik			
<b>HİYERARŞİ</b>		<b>PAZAR</b>	
<i>Çeyrek IV: Hiyerarşik Kültür</i>		<i>Çeyrek III: Rasyonel Kültür</i>	
<i>Amaç: Yönetmeliklerin icra Edilmesi</i>		<i>Amaç: Hedeflerin Takip Edilmesi</i>	
<i>Göze Çarpan Değerler:</i>	<i>Bilgi İşleme Tarzları:</i>	<i>Göze Çarpan Değerler:</i>	<i>Bilgi İşleme Tarzları:</i>
İhtiyatlılık	Ölçüm	Saldırganlık	Hedef Açıklığı
Tutumluluk	Belgeleme	Çalışkanlık	Bireysel Sağduyu
Formallik	Hesaplama	Girişimcilik	Kesinlik
Mantıklılık			
İtaatkarlık			
Düzenlilik			

MEVCUT DURUM

GÖREV

KAYNAK: McDonald, P., & Gandz, J. 'Getting Value from Shared Values,' *Organizational Dynamics*, Winter 1992, pp: 64-77.

Şekil 4'ü temel alarak, McDonald ve Gandz, takip eden ifadeleri belirtmişlerdir.<sup>35</sup>

- İlişki-yönelimli örgütler (çeyrek I), açık-görüşlülük, saygı, işbirliği, nezaket, dürüstlük, bağışlayıcılık, şakacılık, ahlaki bütünlük, açıklık ve sosyal eşitlikten oluşan paylaşılmış değerleri vurgulayacak ve ödüllendireceklerdir.

- Değişim-yönelimli örgütler (çeyrek II), uyumluluk, otonomi, yaratıcılık, gelişme ve denemeden oluşan paylaşılmış değerleri vurgulayacak ve ödüllendireceklerdir.

- Görev-yönelimli örgütler (çeyrek III), saldırganlık, çalışkanlık ve girişimcilikten oluşan paylaşılmış değerleri vurgulayacak ve ödüllendireceklerdir.

- Mevcut durumun muhafaza edilmesine önem veren örgütler (çeyrek IV), ihtiyathlık, tutumluluk, formallik, mantıklılık, itaatkarlık ve düzenlilikten oluşan paylaşılmış değerleri vurgulayacak ve ödüllendireceklerdir.

Paylaşılmış değerlerin anlatımında, örgütler arasında böylesi farklılıkların açığa çıkartılabilmesi için örgüt kültürlerinin niceliksel yönde değerlendirilmesi gerekmektedir. Kültürü niceliksel olarak değerlendirmek için bir yol, bir bireyin kendi görüşleri ya da kimliği için önemli olmasının yanı sıra, bir örgütün temel değer sistemi için de uygun olan merkezi değerler üzerine odaklanmaktır.<sup>36</sup> Weiner (1988), 'örgüt-bağlantılı davranışların ve ilişkilerin durumları ile ilgili birtakım anahtar ya da esas değerler, birimler ve seviyeler arasında paylaşıldığı zaman - bir örgütün üyeleri tarafından - bir merkezi değer sisteminin var olduğu söylenebilir' ifadesini belirterek, bu bakış açısını desteklemiştir.<sup>37</sup> O'Reilly (1989), paylaşılmış değerlerin anlatımında, örgüt kültürlerinin ölçülmesi üzerine odaklanan daha önceki araştırmaları temel alarak, güçlü kültürlerin iki önemli niteliğini belirtmiştir.<sup>38</sup> İlki, belirli tarzlar içinde hareket edenlerin onaylanması ya da onaylanmaması biçiminde örgüt üyeleri tarafından ifade edilen yoğunluktur. İkincisi ise, üyeler arasında değerler üzerinde yaygın bir uyuşmanın ya da birleşmenin varlığıdır. Eğer sosyal bir birim içinde, sınırlandırılmış bir değer seti üzerinde zengin bir uyuşma yoksa, güçlü bir kültürün var olduğu

<sup>35</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.70.

<sup>36</sup> O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. s.493.

<sup>37</sup> Weiner, Y.1988. s.535.

<sup>38</sup> O'Reilly, C.A. 'Corporations, Culture and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations,' *California Management Review*, 1989, 34: 487-516.

söylenemez. Eğer belirli değerlerin önemi ve göze çarpıcılığı hakkında güçlü ve yaygın bir uyuşma varsa; merkezi bir değer sistemi ya da örgüt kültürü var olabilir.<sup>39</sup>

Literatürde, kültürün açıklanması bakımından üzerinde uyuşum gösterilen bazı temel sahalara olmasına rağmen; bu kavramın ölçümü hakkında daha az görüş birliği vardır. Rousseau'nun (1990), literatürü gözden geçiren çalışmasının başlangıcında kaydettiği gibi, kültürün niceliksel yöndeki araştırması tartışmalıdır. Rousseau, kültürün araştırılması için niteleyici yöntemleri savunanların, bir kültürü oluşturan unsurların çoğunun gerçekliğin kendine özgü bir sosyal yapısı olabileceğini ve muhtemelen kültürün üyeleri tarafından bilinçsiz olarak uygulanacakları görüşünü hangi bakış açılarına göre öne sürdüklerini incelemiştir (Schein, 1985; Smircich, 1983). Rousseau, örgüt kültürünün bazı durumlarına kolaylıkla erişilemeyeceğini kabul ederek; niceliksel değerlendirmelerin, bireysel davranış üzerinde gerçekten kültürün sistematik etkilerini anlamak için bir olanak sunduklarını belirtmiş ve kültürün belirli boyutlarının, niceliksel yöntemler kullanılarak uygun bir biçimde araştırılabileceğini öne sürmüştür.<sup>40</sup> Bu nedenle izleyen kısımda, ilgili literatür gözden geçirilerek, örgüt kültürünün değerlendirilmesi için niceliksel yöntemlerin kullanılmasına imkan tanıyacak birtakım kültürel boyutların belirlenmesine çalışılacaktır.

## 2. İLGİLİ KÜLTÜREL BOYUTLAR

1980'lerin başlangıcında, kültür bakış açısının ilk olarak örgütsel araştırmalar sahnesi üzerine birdenbire çıkmasından bu yana; bu literatür, birçok ilginç aşama vasıtasıyla gelişmiştir.<sup>41</sup> Meyerson'un (1991) kaydettiği gibi, başlangıçta kültür, örgütsel yaşamın kişisel yönü için sadece bir şifre sözcüğüydü".<sup>42</sup> 1980'lerin ortalarına dek, birçok araştırmacı, kültür araştırmalarının beklenen etkiye erişemiyor olmasından kaygı duyuyorlardı (Alvesson, 1985; Frost, 1985; Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1991; Smircich & Calas, 1987). Kültürün, örgütsel davranış sahası içinde yerleşmiş bir kavram haline gelmiş olmasına rağmen; kültür araştırmaları, halen teorik ve uygulama beklentilerinin gerisinde kalmış olarak görünüyorlardı. Bu zamandan itibaren, bu saha, Schein (1985-1992), Ott (1989), Trice & Beyer (1992) ve Alvesson (1993) tarafından sunulan ve örgüt kültürü üzerinde bütüncü bakış açılarını temel alan bazı kitapların yayımlanmasını da içine alarak birtakım tarzlar içinde 'olgunlaşmıştır'. Sackmann (1991), Martin (1992), Alvesson ve Berg (1992) ve Czarniawska-Joerges (1992) tarafından yeni bakış açıları sunulurken; Denison (1990), Kunda

<sup>39</sup> O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. s.493.

<sup>40</sup> O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. s.493 içinde: Rousseau, D. 1990. s.158.

<sup>41</sup> Denison, D.R. 'What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate?. A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars,' *Academy of Management Review*, 1996, 21: 619-654.

<sup>42</sup> Denison, D.R. s.619 içinde: Meyerson, D. 'Acknowledging and Uncovering Ambiguities,' *Reframing Organizational Culture* (Beverly Hills, CA.: Sage, 1991).

(1992) ve Kotter & Heskett (1992) tarafından yeni deneysel çalışmalar ve niteliksel gözlemler ifade edilmiştir.<sup>43</sup>

Bununla beraber, literatürde daha ilginç bir gelişim, kültür çalışmalarına niceliksel araştırma yöntemlerini uygulayan birtakım makalelerin meydana çıkmasıyla gerçekleşmiştir. 1980'lerin başında kurulan 'kültür' araştırmasının imajını yansıtmaya devam eden çalışmaları olan yazarlara ilave olarak (Kunda, 1992; Martin, 1992; Smircich, 1983; Smircich & Calas, 1987; Van Maanen, 1988); niceleyici ve niteleyici yöntemlerin bir kombinasyonunu ya da yalnızca niceleyici yöntemleri kullanan son zamanlardaki kültür makalelerinin örnek olarak gösterilebileceği karşılaştırma ve genelleştirmenin daha alışılmış bir tarzını izleyen çalışmaları birtakım yazarlar sundukça, 'kültür' araştırmaları da ilginç bir dönüş yapmıştır (Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Denison & Mishra, 1995; Gordon & DiTomaso, 1992; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Jermier, Slocum, Fry & Gaines, 1991).<sup>44</sup> Genel olarak bu yazarlar, örgütsel çalışmalar içindeki kültür araştırmalarının epistemolojik temelleriyle çelişki içerisinde görünen bir tarz içinde, kültürün boyutlarını karşılaştırmalı olarak araştırmak için teftiş yöntemlerini uygulamışlardır. Bununla beraber onlar, yaklaşık on yıl önce kültür araştırmalarının karşıt görüşü olarak hizmet eden araştırma tiplerine kuvvetli bir biçimde benzerlik taşımaktadırlar.<sup>45</sup> Benzer bir tehlike işareti olarak Siehl ve Martin (1990), araştırmaların bu tipinin, 'var olan örgütsel performans modelleri içinde sadece başka bir değişken' olarak kültürün önemini azaltma riskini taşıdıklarını öne sürmüşlerdir.<sup>46</sup>

Kültürün, örgütler üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan niceliksel yöndeki çarpıcı çalışmalardan birisi Hofstede (1980) tarafından yapılmıştır.<sup>47</sup> Bir Amerikan çok uluslu şirketinin 39 ülke içinde bulunan şubelerinde çalışan yöneticilerin iş-bağlantılı değerleri ve davranışları içerisine yönelen araştırmasında Hofstede, ülkeler arasında farklı olarak gösterilebilen dört adet boyut tanımlamıştır. Bu boyutlar, 'güç mesafesi', 'belirsizlik kaçınımı', 'bireysellik/kolektiflik' ve 'dişilik/erillik' olarak nitelendirilmiştir. Hofstede, bu kültürel boyutların, içerisinde örgütlerin yapılandıkları ve yönetildikleri tarzı belirlediklerini öne sürmüştür.

<sup>43</sup> Denison, D.R. 1996. s.620.

<sup>44</sup> Denison, D.R. 1996. s.632.

<sup>45</sup> Denison, D.R. 1996. s.620.

<sup>46</sup> Denison, D.R. 1996. s.620 içinde: Siehl, C., & Martin, J. 'Organizational Culture: A Key to Financial Performance?,' *Organizational Climate and Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

<sup>47</sup> Tayeb, M. 'Organizations and National Culture: Methodology Considered,' *Organization Studies*, 1994, 15: 429-446 içinde: Hofstede, G. *Culture's Consequences* (California: Sage, 1980).

Her ne kadar Hofstede, kültürel bir yaklaşım içinde örgütsel araştırmalara önemli bir katkı yapmış olsa da; çalışma içerisine katılan yöneticilerin örgütlerinin yapıları ile iş-bağlantılı değerleri ve davranışları üzerinde temel alınan dört boyut arasındaki ilişkiyi deneysel olarak araştırmamıştır. Bu ilişkiler, kavramsal ve kuramsaldır. Hofstede, 'somut' kanıtlardan ziyade diğer çalışmaların bulgularını destekleyici bir tarz içerisinde, örgütsel yapı üzerinde kültürel faktörlerin etkisi hakkında bazı sonuçlara ulaşmıştır. Söz gelişi, işgörenlerinin davranışları ve değerleri ölçülen çok uluslu bir şirketin, her bir şubesinin nasıl organize olduğu bilinmemektedir. Örneğin, bu şirketin İranlı işgörenlerinin Amerikalı olanlara göre dört boyut üzerinde farklı olarak puan aldıkları bilinmekte olmasına karşın; İran'daki şubenin, örgütsel yapı ve yönetim tarzı bakımından Amerikalı benzerinden ne gibi farklılıklar gösterdiği hakkında herhangi bir veri elde bulunmamaktadır. Hofstede'in çalışmasında, kültür, bulgular ilginç kalıpları ortaya çıkarttıktan sonra bir açıklama olarak kullanıldığı için; bu ve benzeri soruların cevaplarına ulaşılamamaktadır. Başka bir anlatımla, bu çalışma örgütler ve üyeleri üzerinde kültürün etkileri içerisine yönelen bir araştırma olarak önceden planlanmamıştır.<sup>48</sup> Bununla beraber, örgüt kültürü araştırmacılarının ortamlar arasında niceleyici ve karşılaştırmalı yöntemlerden gayretli olarak kaçındıkları bir periyot esnasında (Schein, 1985) gerçekleştirilen Hofstede'in ulusal kültürler üzerindeki niceleyici ve karşılaştırmalı çalışması büyük bir ilgi görmüştür (Sondergaard, 1994).<sup>49</sup>

Kültürün etkisini niceliksel yönde incelemeyi amaçlayan bir diğer göze çarpıcı çalışma Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından yapılmıştır. Quinn ve Rohrbaugh, örgüt kültürlerinin temelini oluşturan değer yönelimleri arasındaki farkları belirlemek için rekabetçi değerler modelini geliştirmişlerdir.<sup>50</sup> Bu araştırma, örgütsel etkinlik modellerinin farklı değer yönelimlerini yansıtan iki eksen boyunca ayırt edilebileceğini göstermiştir. Bu iki eksen, her bir hücrenin farklı bir amaca önem verdiği dört hücreli bir değer sistemleri modelini oluşturmaktadır. Bu eksenlerden biri, örgütsel yapılaşma hakkındaki tercihleri yansıtan bir esneklik-kontrol boyutudur. Esneklik-yönelimli değer sistemleri, merkezleşmemeye ve farklılaşmaya önem verirken; kontrol-yönelimli değer sistemleri ise merkezleşmeye ve bütünleşmeye önem vermektedir. İkinci eksen ise, bir örgütün değer sistemlerinin, örgütün sosyo-teknik sisteminin korunması veya bu çevre içerisinde rekabetçi pozisyonunun geliştirilmesi seçeneklerinden hangisine önem verdiğini yansıtan bir içsel-dışsal odaklı boyuttur. Bu iki boyut temel alınarak meydana getirilen dört paralel çeyrek, örgütsel etkinlik literatüründe önemli bir teorik gelişme olmuştur (her bir çeyreğin temel teori tabanı, Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından tasarlanmıştır).<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Tayeb, M. 1994. s.435.

<sup>49</sup> Denison, D.R.1996. s.633.

<sup>50</sup> Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. 'A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis,' *Management Science*, 1983, 29: 363-377.

<sup>51</sup> Zammuto, R.F., & O'Connor, E.J. 'Gaining Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Roles of Organization Design and Culture,' *Academy of Management Review*, 1992, 17: 701-728.

Rekabetçi değerler modeli üzerinde çalışan Quinn ve Kimberly (1984) bu modelin, ‘uygunluk, güdüleyiciler, liderlik, karar alımı, etkinlik ve örgütsel formlar gibi kavramlar hakkında oluşturulan örgüt kültürünün derin yapılarını yani temel varsayımlarını keşfetmek için’ kullanılabileceğini öne sürmüşlerdir.<sup>52</sup> Ayrıca, hiç bir örgütün muhtemelen tek bir değer sistemini yansıtmayacağını belirterek; ‘Aksine, bazılarının diğerlerinden daha fazla baskın olduğu bir değerler kombinasyonu bulmayı umuyoruz’ ifadesini belirtmişlerdir.<sup>53</sup> Bu görüş, çok çeşitli bir kültürel olgu olarak örgütleri tasvir eden literatürün büyük bir kısmı ile tutarlıdır (Gregory, 1983; Louis, 1983; Reynolds, 1986; Tichy, 1982). Başka bir anlatımla örgütler, muhtemelen kontrol ve koordinasyon mekanizmaları ve yapısal tasarımlar gibi hedeflere ulaşmak için arzuladıkları amaçları ve kullandıkları araçları içerisinde yansıtan değerlerin farklı karşılımlarını içereceklerdir.<sup>54</sup> Bu değer sistemlerinin, birtakım örgütsel durumlar ile birlikte tahmin edilen ilişkileri Tablo 4’te verilmiştir.

Rekabetçi değerler modeline göre ilk çeyrek, - grup değer sistemi - yakın bir ilişki ile birleştirilen değerler ve normlar üzerinde temel alınmıştır. Birey, güveni, gelenekleri ve örgüte üyelerin uzun dönemli bağlılıklarını şart koşan örgütsel zorlamalar ile uyum içerisinde. İkinci çeyrek - gelişimsel değer sistemi - değişim varsayımları sayesinde yayılmaktadır. Bireyler, üstlenilen görevin ideolojik olarak çekiciliği veya önemi sayesinde motive edilmektedirler. Büyüme, dışsal uyum ve kaynak kazancı önem verilen amaçlardır. Üçüncü çeyrek - hiyerarşik değer sistemi - bürokrasi ile birleştirilen değerleri ve normları yansıtmaktadır. Bireyler, örgütsel emirlerle uyum içerisinde. Çünkü, bireylerin rolleri formal olarak belirlenerek, düzenlemeler ve kurallar sayesinde zorla kabul ettirilmiştir. Dördüncü çeyrek - rasyonel değer sistemi - başarıyı temel alan varsayımlar sayesinde yayılmaktadır. Başlıca amaçları, planlama, verimlilik ve etkinliktir. Bireyler, arzulanan örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak performans düzeylerinin ödüllendirileceğini belirten inançlar sayesinde motive edilmektedirler.<sup>55</sup> Son zamanlardaki çalışmalar (Cameron & Freeman, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991; Zammuto & Krakower, 1991), örgüt kültürünün araştırılması için rekabetçi değerler modelinin yararlılığını kanıtlamışlardır.<sup>56</sup>

<sup>52</sup> Zammuto, R.F., & O’Connor, E.J. 1992. s.711 içinde: Quinn, R.E., & Kimberly, J.R. ‘Paradox, Planning and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice,’ *Managing Organizational Transitions* (Dow-Jones: Irwin, 1984), pp: 295-313.

<sup>53</sup> Quinn, R.E., & Kimberly, J.R. 1984. s.300.

<sup>54</sup> Zammuto, R.F., & O’Connor, E.J. 1992. s.711.

<sup>55</sup> Zammuto, R.F., & O’Connor, E.J. 1992. s.712.

<sup>56</sup> Harris, S.G., & Mossholder, K.W. ‘The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation,’ *Journal of Management*, 1996, 22: 527-547.



**TABLO 4****Rekabetçi Değerler Modeli: Dört Değer Sistemi ve Karakteristikleri**

<i>Değer Sistemleri</i>	<i>Grup</i>	<i>Gelişimsel</i>	<i>Hiyerarşik</i>	<i>Rasyonel</i>
<b>Değer Boyutları</b>				
Esneklik/ Kontrol	Esneklik	Esneklik	Kontrol	Kontrol
İçsel/ Dışsal Odak	İçsel	Dışsal	İçsel	Dışsal
Araçlar	İç bağlılık, moral	Uyumluluk, çabukluk	Bilgi yönetimi, iletişim	Planlama, hedef yerleştirme
Amaçlar	İnsan kaynaklarının gelişimi	Büyüme, kaynak kazancı	Durağanlık, kontrol	Üretim, verimlilik
<b>Örgütsel Karakteristikler</b>				
Uygunluk	Birleşme	İdeoloji	Kurallar	Sözleşme
Motivasyon	Bağlılık	Büyüme	Güvenlik	Yeterlik
Liderlik	İlgili, destekleyici	Yaratıcı, risk alıcı	Koruyucu, ihtiyatlı	Yönlendirici, hedef yönelimli
Teknoloji	Uсталık	Rutin olmayan	Rutin	Mühendislik
Örgütsel Form	Kabile	Dinamik	Hiyerarşik	Pazar

KAYNAK: Zammuto, R.F., & O'Connor, E.J. 1992. s.711 içinde: Quinn, R.E., & Kimberly, J.R. 'Paradox, Planning and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice,' *Managing Organizational Transitions*, (Dow Jones: Irwin, 1984), pp: 295-313.

Örgüt kültürü üzerinde niceleyici ve karşılaştırmalı yöntemler kullanan geniş çaplı bir diğer çalışma, Hofstede ve arkadaşları tarafından 1990 yılında gerçekleştirilmiştir.<sup>57</sup> Hollanda ve Danimarka'daki örgütlerden oluşan bir örneği içeren çalışmada, Hofstede ve arkadaşları

<sup>57</sup> Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,' *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35: 286-316.

kozmpolit ayırımına (Merton, 1968); P4 boyutu, haberleşme teorisi içindeki benzer bir ayırım (Poole, 1985); P5 boyutu, kontrol teorisi içindeki benzer bir ayırım (Hofstede, 1967); P6 boyutu ise, zayıf bir müşteri yöneliminden güçlü bir yönetime doğru hareket edilmesi hakkında bugünkü yönetim literatürü içindeki yaygın bir ilgiye uygun gelmektedir. Normatiflik, örgütün dış ortamında temasta bulunduğu yapılar üzerinde (müşteriler ve alıcılar) normlarını zorla kabul ettirmesini; pragmatiklik ise, örgütün dış ortamında temasta bulunduğu yapıların isteklerine uyum göstermesini ifade etmektedir - müşteri kraldır.<sup>62</sup> Hofstede ve arkadaşlarına göre (1990), örgüt kültürü üzerinde niceleyici ve karşılaştırmalı yöntemleri kullanan araştırmaların çok seyrek olduğu ve literatürde bu alanda belirli miktarda spekülasyonların sunulduğu bir sırada; böylesi bir davranışsal araştırma, örgütlerin kültürel yapılarının anlaşılmasına önemli ölçüde yardım etmiştir.<sup>63</sup>

Örgütlerin kültürlerini niceliksel olarak değerlendirmek için, O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991), daha fazla tanımlayıcı olan bir yaklaşım öne sürmüşlerdir.<sup>64</sup> Kişi-kültür uygunluğunu araştırmak için, O'Reilly ve arkadaşları, 'Örgüt Kültürü Profili' (OCP) olarak adlandırdıkları bir teftiş aleti geliştirmişlerdir. OCP sayesinde yanıtlayıcılar, örgütlerini tanımlayan değerlerin bir profilini geliştirmek için bir 'Q-sort' prosedürü kullanmaktadırlar. OCP, genellikle bireysel ve örgütsel değerleri yakalayabilen 54 adet değer ifadesini içermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlerden oluşan bir örnek içerisinde, O'Reilly ve arkadaşları (1991) yanıtlayıcılardan OCP içindeki 54 adet maddeyi örgütlerini en fazla niteleyici olandan en az niteleyici olana doğru sıralandırmalarını isteyerek örgüt kültürünün takip eden yedi adet boyutunu belirlemişlerdir: yenilikçi, durağan, insanlara karşı saygılı, sonuç-yönelimli, ayrıntı-yönelimli, takım-yönelimli ve saldırgan. Şaşırtıcı bir biçimde bu kültür boyutları, Hofstede ve arkadaşları (1990) tarafından şirketlerin uluslar-arası bir örneği kullanılarak açığa çıkartılan uygulama boyutlarına oldukça benzemektedir. Posta hizmetleri, danışmanlık, muhasebecilik ve taşımacılık endüstrilerindeki şirketleri kapsayan bir örnek üzerinde çalışan Chatman ve Jehn (1994), örgüt kültürü profilini (OCP) temel alarak, bu endüstriler içerisinde ve arasında örgüt kültürlerini takip eden yedi boyut ile nitelendirmişlerdir: yenilik, durağanlık, kişi-yönelimi, sonuç-yönelimi, ayrıntı-yönelimi, takım-yönelimi ve sakinlik.<sup>65</sup> Rousseau (1990), OCP içindeki 54 maddelik değer setinin tümünü, (1) iş görevlerinin tamamlanmasına, (2) kişiler arası ilişkilere ve (3) bireysel davranışa ilişkin örgütsel değerleri ve normları açıklayan üç ana kategori içerisine sınıflandırmıştır.<sup>66</sup>

<sup>62</sup> Hofstede, G., Bond, M.H., & Luk, C. 1993. s.492.

<sup>63</sup> Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. 1990. s.314.

<sup>64</sup> O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. s.494.

<sup>65</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.535.

<sup>66</sup> Sheridan, J.E. 'Organizational Culture and Employee Retention,' *Academy of Management Journal*, 1992, 35: 1036-1056 içinde: Rousseau, D.M. 1990. s.164.

Bazı araştırmacılar, belirgin bir biçimde birbirlerinden farklı olan endüstriler içindeki örgütleri örnek alarak; bu örgütlerin kültürel değerleri içerisindeki değişiklikleri incelemişlerdir (Cooke & Rousseau, 1988; Hofstede et al., 1990; Kerr & Slocum, 1987). Birkaç istisnai durum ile birlikte (Rousseau, 1990) literatürde, kültürel değerlerin özel bir endüstri içinde bir örgütten diğerine farklılık gösterdiğini belirten çok az kanıt vardır. Birçok araştırmacı, (Gordon, 1991; Joyce & Slocum, 1990; Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin, 1983; Woods, 1989) özel bir endüstri içindeki şirketlerin benzer standartlar uygulamaları ve benzer çevresel zorlamaların birleşmiş stratejilerinin değişim aralığını biçimlendirmesi nedeniyle, kültürel değerleri içinde endüstri-içi değişikliklerin sadece küçük bir miktarda var olabileceğini öne sürmüştür.<sup>67</sup> Bu nedenle Chatman ve Jehn (1994), gelecekteki araştırmaların örgüt kültürünün gelişimini ve devamlılığını tam anlamıyla açıklayabilmeleri için, farklı endüstriyel yapıları ele almaları gerektiğini öne sürmüşlerdir.<sup>68</sup>

Yukarıda da açıklandığı gibi, araştırmacılar son on yıllık zaman dilimi içerisinde birçok kültür boyutu meydana getirmişlerdir (Denison 1990; Rousseau, 1990; Zammuto & Krakower, 1991).<sup>69</sup> Her ne kadar değişik araştırmacılar arasında kategoriler açısından bazı genel benzerlikler varsa da; örgüt kültürlerini karakterize edebilen kültür boyutlarının sağlam bir setini oluşturmak önemlidir. Kopyalanabilir boyutların bir setini açığa çıkartmak, endüstriler ve örgütler arasında anlamlı karşılaştırmalar yapmak için önceden gerekli olan bir şeydir. Şüphesiz, kopya edilebilirlik, tüm örgütlerin aynı büyüklükteki kültür boyutları ile karakterize edilecekleri anlamına gelmemektedir. Örneğin, örgütler yeniliğe önem verme dereceleri bakımından kesinlikle değişiklik göstereceklerdir. Ancak yenilik, tanımlanabilen örgüt kültürleri üzerinde tutarlı bir boyut olmaya devam edecektir. Şimdiye kadar açıklanan örgüt kültürü boyutları temel alınarak, endüstriler bazında takip eden hipotez kurulabilir.

*Hipotez 1: Endüstriler bazında örgüt kültürleri beş boyut ile karakterize edilebilirler: durağanlılık, yenilik, saldırganlık, takım yönelimi ve insan yönelimi.*

Birçok araştırma teknolojinin, örgütsel formlar ve performans ile ilişkili olduğunu (Aldrich, 1972; Perrow, 1967; Van de Ven & Delbecq, 1974) ve büyüme oranının, stratejik kararların önemli bir belirleyicisi olarak rol oynadığını (Dess & Beard, 1984) göstermiştir. Benzer bir mantık içinde, teknoloji ve büyüme aynı zamanda örgüt kültürü ile

<sup>67</sup> Sheridan, J.E. 1992. s.1039.

<sup>68</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.544.

<sup>69</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.525.

ilişkilendirilebilir ve bu karakteristikler aynı endüstrideki şirketler arasındaki kültürel benzerlikler için bir açıklamada bulunabilirler.<sup>70</sup>

Aynı endüstrideki şirketler arasında en göze çarpan benzerliklerden birisi, teknolojileridir. Teknoloji en temel anlamıyla, bir örgüt içerisinde nelerin yapıldığını ve bunların nasıl yapıldıklarını açıklamaktadır (Deal & Kennedy, 1982). Bu nedenle, aynı endüstrideki şirketler arasında görevlerin tamamlanması bakımından süreçler içerisinde var olan daha büyük benzerlikler, örgüt kültürleri içerisinde daha az çeşitlilik ile birleşecektir. Deneysel araştırmalar teknoloji ve büyümenin, beraberce 'pistte' bulunduğunu göstermiştir.

Endüstriler arasındaki büyüme çeşitliliği, teknolojik ilerlemeye bağlanmaktadır (Gort, 1962). Yeni teknolojiler ve iyileştirilen metodlar, belirgin bir biçimde bir endüstrideki yenilikleri etkilemekte (Pfeffer & Salancik, 1978) ve bu yeniliklerin benimsenmesi sıklıkla üretim kapasitesini arttırmaktadır (Zammuto & O'Connor, 1992)<sup>71</sup> Bu nedenle endüstrilerin büyüme oranları, benzer olarak örgüt kültürleri ile ilişkilendirilebilir (Gordon, 1985). Örneğin, yüksek büyüme oranlarına sahip bir endüstride, birçok şirket sabit olarak gittikçe artan gelirler ve fırsatlar nedeniyle kaynak cömertliğini deneyecektir (Cyert & March, 1963; Dess & Beard, 1984). Böylesi bir büyüme ise, risk alımındaki artışları ve yenilikleri beraberinde getirerek örgüt kültürünü etkileyebilir.<sup>72</sup>

Bu nedenle izleyen kısımlarda, endüstriler bazında tanımlanan örgüt kültürü boyutlarının her biri açıklanarak, bu boyutların üzerinde teknoloji ve büyüme olmak üzere iki önemli endüstriyel karakteristiğin etkisi hakkında bazı hipotezler geliştirilecektir.

## 2.1. Durağanlık

Durağanlık, yeterince iyi saptanmamış yeni bir yöntemi benimsemek konusunda isteksiz olan ve mevcut durumun sürdürülmesini tercih eden bir yönelim olarak tanımlanabilir.<sup>73</sup> Güçlü bir durağanlık-yönelimi olan bir örgüt, yapısı içerisine daha fazla formal kurallar yerleştirerek kariyer sürekliliğini sağlamakta ve belirli bir çizgiden sapan fikirlere ve davranışlara hoşgörü göstermemektedir. Görevlerin başarılmaması ve personelin yönetimi için formal politikalar, standart işletim yöntemleri ve ayrıntılı şartnamalar hakimdir.

<sup>70</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.525.

<sup>71</sup> Zammuto, R.F., & O'Connor, E.J. 1992. s.714.

<sup>72</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.526.

<sup>73</sup> Reynolds, P.D. 1986. s.336.

Bu ortam içerisinde mutlu olarak varlığını devam ettirebilen yöneticiler, girişimcilik almaktan korkan ve kuralları takip eden "bürokrat"lardır. Örgüt içerisinde güçlü bir içsel odaklaşma vardır. Bu nedenle değişim zordur. Bu boyut üzerinde yüksek bir puan, belirsizlikle yüzleşilmesi üzerinde daha büyük bir endişeyi ve kurallar ile yaşamak için daha kuvvetli bir isteği göstermektedir.<sup>74</sup>

Durağanlık boyutu, bir örgütün tahmin edilebilirlik ve kural yönelimi hakkındaki normlarını açıklayan değer ifadelerini kapsamaktadır.<sup>75</sup> Bu boyut, Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinin hiyerarşik değer sistemine - bürokrasi ile birleştirilen değerleri ve normları yansıtan - büyük bir benzeşim göstermektedir. Quinn ve Kimberly (1984), bu değer sisteminin durağanlık ile birlikte olan varsayımlar sayesinde yayıldığını kaydetmişlerdir. McDonald ve Gandz (1992), hiyerarşik bir değer sistemini açık olarak gösteren bir örgütü şu şekilde ifade etmişlerdir.<sup>76</sup>

*Sabit bir pazarda işletilen kamu hizmeti veren bir şirket, mevcut durumun sürdürülmesini vurgulayan değerleri esaslı olarak göstermiştir. Bu örgüt, çok formal ve hiyerarşiktir. Terfi sisteminde, yapılacak bir katkıdan ziyade görev süresi temel alınmaktadır. Tutumluluk değeri bir norm haline gelmiştir. Üretim tesislerinin birisinde bir cam pencere kırıldığı zaman bunun kontrolle kaplandığı gözlenmiştir - en ucuz alternatif. Bu örgüt, mühendisler işe alınacağı zaman 'yıldızlar'dan (yüksek not ortalamasına sahip olan adaylar) kaçınmaktadır. Genel bir yöneticinin açıkladığı gibi, '3.75 veya 4.00 yerine 2.50 GPA almak için uğraşmış olan mühendisleri tercih ediyoruz - sessiz, sakın ve uzun dönemli bir gelecek isteyen tipteki kişileri aramaktayız'.*

Gordon'a göre (1991), alınacak bir karar hakkında şirkette daha uzun görev süresi olan çalışanlara öncelik tanınmasını sağlayacak baskın değerlerin benimsendiği ve bundan dolayı örgüt içinde herhangi bir köklü değişim yapılma olasılığının azaltıldığı kamu hizmeti veren şirketlerin kültürleri durağanlık yönelimine daha yatkındırlar. Tutarlılık için hız ve esnekliğin yok edilmesine izin veren bu kamu şirketlerinin kendi içlerinde benimsedikleri en iyi konum asıl görevleri olan hizmetin güvenilirliğini sağlamaktır.<sup>77</sup> Bununla beraber, karmaşık ve yoğun teknolojilerden ziyade rutin ve tekdüze teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerin kültürleri, görevleri tekrarlayıcı ve tahmin edilebilir olduğundan

<sup>74</sup> Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. 'Personality, Culture and Organization,' *Academy of Management Review*, 1988, 11: 266-279.

<sup>75</sup> Sheridan, J.E. 1992. s.1044.

<sup>76</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.70.

<sup>77</sup> Gordon, G.G. 'Industry Determinants of Organizational Culture,' *Academy of Management Review*, 1991, 16: 396-415.

durağanlığın yüksek seviyeleriyle karakterize edilmelidirler.<sup>78</sup> Aynı şekilde, düşük büyüme oranlarına sahip olan endüstrilerdeki şirketlerin kültürleri durağanlığa ve güvenilirliğe bağımlı olmaktadır.<sup>79</sup> Üç farklı endüstriyi kapsayan çalışmada Reynolds (1986), gıda endüstrisindeki şirketlerin, daha karmaşık bir teknolojiye sahip olan bilgisayar yazılımı/hizmetleri endüstrisindeki şirketlerden daha fazla durağanlık boyutunu vurguladıklarını bulmuştur.<sup>80</sup> Zammuto ve O'Connor (1992), durağanlık boyutunu yansıtan kontrol- yönelimli değerlere daha fazla önem veren bir örgütün ileri imalat teknolojilerinin (e.g. bilgisayar-destekli tasarımlar, otomatikleştirilmiş malzeme kullanım sistemleri, robotlar, esnek ve bilgisayar destekli imalat sistemleri) uygulanmasında muhtemelen başarısızlık yaşayacağını öne sürmüşlerdir.<sup>81</sup> Chatman ve Jehn (1994), dört farklı endüstrideki onbeş adet şirketi kapsayan çalışmalarında diğer endüstrilerdeki şirketlere oranla düşük bir büyümeyi deneyen ve rutin bir teknoloji kullanan kamu hizmeti veren posta servisinin, kültürel yapısı içinde durağanlık boyutunu en fazla vurgulayan şirket olduğunu bulmuşlardır.<sup>82</sup> Yukarıda ifade edilen bu sonuçlar, takip eden hipotezin oluşumuna yol açmaktadır.

*Hipotez 2: Düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketler (i.e. kamu hizmeti veren şirketler), yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden (i.e. yüksek teknoloji şirketleri) daha fazla durağanlığa önem veren kültürlere sahip olacaklardır.*

## 2.2. Yenilik

Yenilik, bir endüstri içinde, genel teknolojik gelişim, geliştirilen ürün hatları, yeni hizmetler, yeni ürünler ve Ar-Ge üzerine kuvvetli bir önem yerleştirmek için var olan bir isteklilik olarak ifade edilebilir.<sup>83</sup> Başka bir anlatımla yenilikçilik, bir şirketin yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçler meydana getirebilecek yeni ve alışılmamış fikirleri ve yaratıcı süreçleri hizmete almak ve desteklemek için eğilimini yansıtmaktadır. Her ne kadar yenilikçilik, 'köktencilik'in dereceleri içinde değişebilse de (Hage, 1980); bu kavram, mevcut teknolojilerden veya uygulamalardan ayrılmak ve mevcut teknolojik düzeye bağlı olan başarı

<sup>78</sup> Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. 1990. s.308.

<sup>79</sup> Gordon, G.G. 'The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance,' *Gaining control of the corporate culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp: 103:125.

<sup>80</sup> Reynolds, P.D. 1986. s.339.

<sup>81</sup> Zammuto, R.F., & O'Connor, E.J. 1992. s.716.

<sup>82</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.544.

<sup>83</sup> Slevin, D.P., & Covin, J.G. 'Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure - How to Get Your Act together,' *Sloan Management Review*, Winter 1990, pp: 43-53.

seviyesinin ötesine ulaşmak için temel bir istekliliği belirtmektedir (Kimberly, 1981).<sup>84</sup> Yenilikçi örgütler, yaratıcılık ve yenilikçi değişim doğrultusundaki bir yönelim ile, yeni fikirlerin aranmasında bağımsız olarak çalışmalarını konusunda üyelerini destekleyen bir politikayla (Kanter, 1983) ve üyeleri arasındaki farklılık için gösterilen bir hoşgörü ile nitelendirilirler.<sup>85</sup>

Şirket yenilikçiliğinin kanıtı birkaç farklı form kullanabilir. En geniş bir aralık içinde yenilikçilik, yeni bir reklamcılık ajansı denemek ya da yeni bir ürün hattı üzerinde uğraşmak için basit bir isteklilikten; en son teknolojik yenilikler ya da yeni ürünler içinde öncü olmak için ateşli bir bağlılık arasındaki bir aralık içerisinde meydana gelebilir. Faaliyetlerin bu değişim aralığını yakalamak için, birçok yöntem yenilikçiliği ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.<sup>86</sup> Örneğin, çevredeki değişimlere karşı yenilikçi tepkiler hakkındaki bir çalışmada Karagozolu ve Brown (1988), 56 şirketten yöneticilere eski inançları atmak ve içerisinde denemeye değer verdikleri ve ödüllendirdikleri yeni alternatifleri ve tarzları keşfetmek için olan isteklilikleri hakkında sorular sormuşlardır.<sup>87</sup> Miller (1987), özellikle ürün-pazar yeniliklerine girişilmesi ve uygulanması maliyetleri üzerinde harcanan toplam satışların yüzdesini belirtmeleri için şirket üyelerine birtakım anketler uygulamıştır.<sup>88</sup>

Örgütlerin tüm tipleri, içsel ve dışsal çevreleri içindeki değişimlere karşılık vermek için yenilikleri benimsemektedirler. Bununla beraber, bir örgütün içerisinde yerleştirildiği endüstri ve örgütsel yapı gibi organizasyonel faktörler, örgütlerin farklı tipleri içinde yenilikçiliği eşit olmayan bir biçimde etkileyebilirler.<sup>89</sup> Bugüne kadar araştırmacılar, yenilikçi-yenilikçi olmayan arasında değişen bir aralık içerisinde, örgütlerin tipolojilerini oluşturmaya çalışmışlardır. Örneğin, Miller ve Friesen (1982), 'girişimci' ve 'tutucu' şirketler arasındaki farkı oldukça iyi ayırt etmek için, ürün yeniliği üzerinde örgütsel değişkenlerin etkisini incelemiştirler.<sup>90</sup> Hull ve Hage (1982), 'mekanik' ve 'organik' örgütler arasındaki farkı ayırt etmek için yenilikçilik ve yapısal değişkenler arasındaki birliktelikleri rapor

<sup>84</sup> Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 'Clarifying the Entrepreneurial Orientation: Construct and Linking it to Performance,' *Academy of Management Review*, 1996, 21: 135-172.

<sup>85</sup> Scott, S.G., & Bruce, R.A. 'Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,' *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 580-607.

<sup>86</sup> Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 1996. s.143.

<sup>87</sup> Karagozolu, N., & Brown, W.B. 'Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms,' *Journal of Product Innovation Management*, 1988, 5: 269-281.

<sup>88</sup> Miller, D. 'Strategy, Making and Structure: Analysis and Implications for Performance,' *Academy of Management Journal*, 1987, 30: 7-32.

<sup>89</sup> Van de Ven, A.H. 'Central Problems in the Management of Innovation,' *Management Science*, 1986, 32: 590-607.

<sup>90</sup> Miller, D., & Friesen, P.H. 'Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum,' *Strategic Management Journal*, 1982, 3: 1-25.

etmişlerdir.<sup>91</sup> Damanpour (1991), örgütsel yenilik ve 13 adet potansiyel belirleyicisi arasındaki ilişkileri inceleyerek bir anlamda yeniliğin boyutlarını keşfetmeye çalışmıştır.<sup>92</sup> Bazı araştırmalar, kamu sektöründeki örgütlerin yüksek derecedeki dışsal kontrol karakteristiklerinin yetki devretmek için yöneticilerin istekleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ve bu durumun özel sektördeki örgütler içinde olandan daha yüksek seviyede bürokratik kontrole neden olduğunu öne sürmüşlerdir (Holdaway, Newberry, Hickson, & Heron, 1975; Perry & Rainey, 1928). Yüksek seviyedeki bürokratik kontrol ise (i.e. yüksek formalleşme ve merkezleşme) yenilikçiliği engellemektedir (Aiken & Hage, 1971; Pierce & Delbecq, 1977).<sup>93</sup>

Yenilik boyutu, bir örgütün risk alımına, yaratıcılığa ve deneme-yanılma sürecine verdiği önemi açıklayan değer ifadelerini kapsamaktadır.<sup>94</sup> Bu boyut, Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinin gelişimsel değer sistemine - esneklik yönelimli değerlere önem veren - büyük bir benzeşim göstermektedir. McDonald ve Gandz (1992), gelişimsel bir değer sistemini açık olarak gösteren bir örgütü şu şekilde ifade etmişlerdir.<sup>95</sup>

*Köpük enjeksiyon teknolojisinin uygulanmasında uzmanlaşmış imalatçı bir birimin insan kaynakları başkan yardımcısıyla görüştük. Bu birey, dinamik bir değişim ve yenilik ortamı içinde örgütün paylaşılmış inancını vurgulamıştır: 'Bir şey iyi işliyor görünüyorsa bile, bu şeyi değiştirebilirsiniz'.*

Özellikle yoğun ve karmaşık teknolojilerle karakterize edilen endüstrilerdeki şirketler, projeleri rutin olmayan problem çözümünü gerektirdikleri için yeniliğin yüksek bir seviyesi ile karakterize edilen kültürlere sahip olmalıdırlar.<sup>96</sup> Benzer olarak büyüme için olanaklar, bir şirketin öncü ya da lider olmak için arzusunu arttırmak yolu ile yeniliği etkileyebilirler (Gordon, 1985; Barney, 1986).<sup>97</sup> Örneğin, yüksek büyüme oranları Silicon Valley'deki yüksek teknoloji şirketleri arasındaki esnekliği ve yeniliği artırmaktadır.<sup>98</sup> Üç farklı endüstriyi kapsayan çalışmasında Reynolds (1986), daha karmaşık bir teknolojiye sahip olan bilgisayar

<sup>91</sup> Hull, F., & Hage, J. 'Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker's Organic Type,' *Sociology*, 1982, 16:564-577.

<sup>92</sup> Damanpour, F. 'Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators,' *Academy of Management Journal*, 1991, 34: 555-590.

<sup>93</sup> Damanpour, F. 1991. s.560.

<sup>94</sup> Sheridan, J.E. 1992. s.1044.

<sup>95</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.71.

<sup>96</sup> Pennings, J., & Harianto, F. 'Technological Networking and Innovation Implementation,' *Organization Science*, 1992, 3: 356-382.

<sup>97</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.527.

<sup>98</sup> Saxenian, A. 'Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley,' *California Management Review*, 1990, 32: 89-112.



yazılımı/hizmetleri endüstrisindeki şirketlerin diğer iki endüstrideki şirketlere oranla yenilik boyutunu daha fazla vurguladıklarını bulmuştur.<sup>99</sup> Zammuto ve O'Connor (1992), yenilik boyutunu yansıtan esneklik-yönelimli değerlere daha fazla önem veren bir örgütün, ileri imalat teknolojilerinin verimlilik ve esneklik faydalarından muhtemelen daha fazla yararlanacağını öne sürmüşlerdir.<sup>100</sup> Chatman ve Jehn (1994), dört farklı endüstrideki onbeş adet şirketi kapsayan çalışmalarında, diğer endüstrilerdeki şirketlere oranla düşük bir büyümeyi deneyen ve rutin bir teknoloji kullanan kamu hizmeti veren posta servisinin, kültürel yapısı içinde yenilik boyutunu en az vurgulayan şirket olduğunu bulmuşlardır.<sup>101</sup> Yukarıda ifade edilen sonuçlar temel alınarak takip eden hipotez kurulabilir.

*Hipotez 3: Yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketler (i.e. yüksek teknoloji şirketleri), düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden (i.e. kamu hizmeti veren şirketler) daha fazla yeniliğe önem veren kültürlere sahip olacaklardır.*

### **2.3. Saldırganlık**

Rekabetçi saldırganlık, pazar ortamı içindeki endüstri rakiplerinden daha iyi performans göstermek ve pozisyonunu geliştirmek ya da pazar ortamına girişi başarmak için doğrudan doğruya ve yoğun olarak rakiplere meydan okunması yönünde bir şirketin eğilimini ifade etmektedir.<sup>102</sup> Rekabetçi saldırganlık, başa-baş yüzleşme formunu kullanabilen duyarlılık (karşılık verebilirlik) ile karakterize edilmektedir. Rekabetçi saldırganlık formlarının örnekleri arasında endüstri liderlerine meydan okumak için alışılmamış taktikleri benimsemek (Cooper, Willard, & Woo, 1986), bir rakibin zayıflıklarını analiz etmek (MacMillan & Jones, 1984), yüksek değer-katan ürünler üzerine odaklanan taktikleri uygulamak sayılabilir.<sup>103</sup> Benzer olarak Porter (1985), başarılı şirketleri saldırgan olarak izlemek için üç yaklaşım tavsiye etmiştir. Bu yaklaşımlar, 'faaliyetleri farklı olarak yapmak', bu yeniden görünüşür; 'yapıyı değiştirmek', bu ürünün ya da hizmetin pazar kanallarını veya faaliyet alanını yeniden tanımlamaktır ve 'endüstri liderinin zamanını ve gücünü kaybettirmek'tir.<sup>104</sup>

<sup>99</sup> Reynolds, P.D. 1986. s.339.

<sup>100</sup> Zammuto, R.F., & O'Connor, E.J. 1992. s.716.

<sup>101</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.539.

<sup>102</sup> Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 1996. s.148.

<sup>103</sup> Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 1996. s.149.

<sup>104</sup> Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 1996. s.149 içinde: Porter, M. *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

Bir şirket içerisinde rekabetçi saldırganlığın açıklığı birkaç farklı form kullanabilir. Örneğin, Covin ve Covin (1990), yöneticilerden ‘çok rekabetçi ve rakiplerin üstesinden gelmeyi hedefleyen’ ya da ‘sadece yaşamın sürdürülmesini hedefleyen’ durumlardan hangisine kendilerini daha yakın hissettiklerini belirtmelerini istemişlerdir.<sup>105</sup> Bununla beraber bu formların arasına, rakiplerin üstesinden gelmeyi amaçlayan faaliyetler, örneğin, mevcut fiyatları azaltmak ve karları feda etmek gibi hırslı pazar payı hedefleri yerleştirmek ve onları başarmak için cesur adımlar atmak (Venkatraman, 1989) ya da pazarlama, ürün hizmeti, kalite veya imalat kapasitesi bakımından rakiplerle karşılaştırıldığında saldırgan olarak para ve çaba harcamak gibi faaliyetler de (Macmillan & Day, 1987) dahil edilebilir.<sup>106</sup> Miller ve Camp (1985), en başarılı saldırgan şirketlerin miktar, büyüklük ve müşteri tiplerinin yanı sıra ürün hatlarının genişliği bakımından da geniş olarak tanımlanan pazarlardan kaçınmayan şirketler olduklarını bulmuşlardır.<sup>107</sup> Ginsberg (1985) ve Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ölçekler, rakiplerini izlemek için yöneticiler tarafından kullanılan rekabetçi süreçlerin saldırganlığı üzerine odaklanmak amacıyla kullanılmaktadırlar.<sup>108</sup>

Saldırganlık boyutu, bir örgüt içindeki rekabetçilik normlarını açıklayan değer ifadelerini kapsamaktadır.<sup>109</sup> Bu boyut, rekabetçi değerler modelinin rasyonel değer sistemine - başarıyı temel alan varsayımlar sayesinde yayılan - büyük bir benzeşim göstermektedir. McDonald ve Gandz (1992), rasyonel bir değer sistemini açık olarak gösteren bir örgütü şu şekilde ifade etmişlerdir.<sup>110</sup>

*Finansal bir şirketi temsil eden iki üst yöneticiyle yaptığımız görüşmeleri temel olarak; bu şirketin, son zamanlarda yeniden düzenlenen finansal hizmetler pazarında etkili bir rekabetçi haline gelmeyi amaçladığı sonucuna varılabilir. Bu şirket içinde sıkı çalışma, saldırganlık ve sonuç yönelimli davranışlar esastır. Şirketin yeni tepe yöneticisi, bu tarz içinde bir rol örneği olarak hareket etmek için büyük bir çaba göstermektedir.*

O'Reilly ve arkadaşları (1991) tarafından ‘saldırganlık’ olarak nitelendirilen bu boyut, Chatman ve Jehn (1994) tarafından ‘sakinlik’ olarak nitelendirilmiştir. Chatman ve Jehn'e göre bu iki boyut, aynı ölçü üzerindeki karşıt durumlar olarak görülebilir.<sup>111</sup> Farklı endüstrileri

<sup>105</sup> Covin, J.G., & Covin, T. ‘Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance,’ *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1990, 14: 35-50.

<sup>106</sup> Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 1996. s.149.

<sup>107</sup> Miller, A., & Camp, B. ‘Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures,’ *Journal of Business Venturing*, 1985, 1: 87-105.

<sup>108</sup> Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 1996. s.149.

<sup>109</sup> Sheridan, J.E. 1992. s.1044.

<sup>110</sup> McDonald, P., & Gandz, J. 1992. s.71.

<sup>111</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.534.

kapsayan çalışmalarında Chatman ve Jehn (1994), diğer endüstrilere oranla yüksek bir büyümeyi deneyen ve yoğun bir teknoloji kullanan danışmanlık endüstrisindeki şirketlerin kültürel yapıları içinde sakinlik boyutunu en az vurgulayan şirketler olduklarını bulmuşlardır.<sup>112</sup> Bu nedenle, saldırganlık boyutu hakkında takip eden hipotez kurulabilir.

*Hipotez 4: Yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketler (i.e. yüksek teknoloji şirketleri), düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden (i.e kamu hizmeti veren şirketler) daha fazla saldırganlığa önem veren kültürlerle sahip olacaklardır.*

#### **2.4. Takım Yönelimi**

Yönetim kuramcıları bir takımı, üyeleri için açık kuralların ve ödüllerin bir setine sahip olan ve diğer gruplardan daha fazla görev yönelimli olan bir yapı olarak tanımlamışlardır (Adair, 1986).<sup>113</sup> Burrell ve Morgan'a göre (1979) takımlar, bireysel, grupsal ve örgütsel hedefler arasında çatışmanın aksine uyumluluğu sağladığı varsayılan bireysel bir güdüleme formülü ve örgütlerin 'birimsel' bir görünümüdür.<sup>114</sup> Yönetim literatürü içerisinde takım çalışması ilişkilerine bazı bakış açılarından ilgi gösterilmiştir. Hawthorne çalışmaları zamanında grup dinamiklerinin, endüstriyel işçilerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları anlaşılmıştır. Grup dinamikleri içerisine ilgi duyan araştırmalar son on yılda azalma gösterirken (Zander, 1979); son zamanlarda yeniden bir canlanma gözlenmektedir (Gladstein, 1984). Aynı zamanda Amerikan örgütleri, son yıllarda üretim takımları, proje takımları ve kalite çemberleri gibi grupların kullanımına yönelik uygulamaları arttırmışlardır.<sup>115</sup> Takım-temelli imalat sistemleri ve katılımcı yönetim üzerindeki önem artmakta (toplam kalite yönetimi, işgören bağlılık programları, kalite kontrol çemberleri) ve bu programların birçoğu Amerikan işletmeciliğinin geleceği olarak görülmektedir (Bluestone & Bluestone, 1992; Lawler, 1992).<sup>116</sup>

<sup>112</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.539.

<sup>113</sup> Sinclair, A. 'The Tyranny of a Team Ideology,' *Organization Studies*, 1992, 13: 611-626.

<sup>114</sup> Sinclair, A. 1992. s.612 içinde: Burrell, G., & Morgan, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (London: Heinemann, 1979).

<sup>115</sup> Seers, A. 'Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research,' *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989, 43: 118-135.

<sup>116</sup> Moorman, R.H., & Blakely, G.L. 'Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior,' *Journal of Organizational Behavior*, 1995, 16: 127-142.

Çeşitli formlar içerisindeki takımlar, her örgütsel yapı içerisinde mevcut olan çalışma tarzları haline gelmişlerdir. Görev birimleri, komiteler, iş grupları ve kalite çemberleri gibi takımlar, liderliği, verimliliği ve yaratıcılığı en üst seviyeye çıkarmak ve yapısal esnekliği gerçekleştirmek için kullanılmaktadırlar (Peters & Waterman 1982; Payne, 1988). Birçok çağdaş yönetim teorisi, baskın bir takım çalışması üzerinde temel alınmıştır. Takımlar, örgütsel gelişim modellerinin bir aracı olarak dar anlamda yorumlanmaktayken; bu yapı, günümüzde oldukça yaygın bir konuma gelmiştir. Takımlar, örgüt gelişiminden (Dunphy, 1976) bir işin yeniden yapılandırılmasına (Poza & Markus, 1980), kalite yönetiminden endüstriyel demokrasiye, birleşmiş kültür ve Japon yönetim yaklaşımlarından karmaşık durumsallık teorilerine kadar geniş bir alandaki değişik modellerin araçları olarak işlev görmektedirler. Takımların faydaları hakkındaki inançlar, yönetim literatürü içerisinde kesin ve merkezi bir yer işgal etmektedir.<sup>117</sup> Takımlar aynı zamanda, örgütsel yaşam içindeki bireysel ihtiyaçları (toplumsallık, kendine yeterlilik, katılımcı yönetim), örgütsel ihtiyaçları (örgütsel gelişim, verimlilik, etkinlik) ve hatta modern endüstriyel toplumun yan ürünlerinden doğan huzursuzluğu azaltmak için var olan ihtiyaçları bile karşılama çabası içerisindeyler (Johnson & Johnson, 1987).<sup>118</sup>

Birçok araştırma, karar-alma sürecinde üst yönetim tatmininin oldukça önemli olduğunu ve bu tatminin sağlanması için yönetimin, bireysel bir karar alıcıdan ziyade bir takımın parçası olarak hareket etmesi gerektiğini öne sürmektedir.<sup>119</sup> Güçlü bir takım yönelimi, grup üyelerinin birbirleriyle karşılıklı etkileşimlerinin, iletişim kalıplarının, güven ve katılım seviyelerinin tümünün grup hedefleri doğrultusunda çalışılmasını teşvik edici yönde grup üyelerinin algılamalarını gerektirir (Hare, 1976).<sup>120</sup> Başka bir anlatımla iletişim, güven ve katılım daha fazla bilgi işlenmesini meydana getiren bilgi paylaşımının artmasına yol açacaktır. Güçlü bir takım yönelimi, takımın gerçekten kararlar üzerinde görüş birliğini başarısından ya da bu doğrultuda çalışmasından bağımsız olarak da var olabilir. Gerçekten Bourgeois (1985), görüş birliğinden ziyade çatışmanın da iyi işleyen güçlü bir takımın yapısı içinde gelişebileceğini ve bazı durumlarda çatışmanın yumuşatıldığı ortamlara oranla daha iyi kararlar meydana getirebileceğini öne sürmüştür. Bu nedenle, güçlü bir takım yönelimi var olduğu zaman, bireylerin stratejik değerlendirmeleri hakkında daha kesin bir konuma gelmeleri bütünüyle mümkündür. Grup karar alımında katılım ve bağlılık, grup hedefleri hakkındaki anlayışların artışı ile kendisini belli etmektedir (Miner, 1984; Murnighan, 1981).<sup>121</sup>

<sup>117</sup> Sinclair, A. 1992. s.611.

<sup>118</sup> Sinclair, A. 1992. s.612.

<sup>119</sup> Stagner, R. 'Corporate Decision Making: An Empirical Study,' *Journal of Applied Psychology*, 1969, 53: 1-13.

<sup>120</sup> Waddock, S., & Isabella, L.A. 'Top Management Team Certainty: Environmental Assessments, Teamwork and Performance Implications,' *Journal of Management*, 1994, 20: 859-885.

<sup>121</sup> Waddock, S., & Isabella, L.A. 1994. s.839.

Takım yönelimi boyutu, bir örgüt içerisindeki işbirliği ve takım çalışması normlarını açıklayan değer ifadelerini kapsamaktadır.<sup>122</sup> Özellikle yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketler, karşılaştıkları problemleri çözmek için durağan görevlerden daha çok üyelerinin işbirliğine ihtiyaç duymaları nedeniyle güçlü bir takım yönelimiyle karakterize edilen kültürlere sahip olmalıydılar.<sup>123</sup> Rutin olmayan problemlerin çözülmesi, çeşitli uzmanların girdilerine sık sık ihtiyaç duyarken, bir yeniliğin yerine getirilmesi bireylerin değişen arka planlarda beraberce etkili bir biçimde çalışmalarını gerektirmektedir. Düşük büyüme oranlarına sahip endüstrilerdeki şirketler ise doğrudan üyelerinin bireysel çabalarına dayanan yönetim tarzları ve prosedürler gibi formal kontrol mekanizmalarına güvenmektedirler.<sup>124</sup> Farklı endüstrileri kapsayan çalışmalarında Chatman ve Jehn (1994), diğer endüstrilere oranla düşük bir büyümeyi deneyen ve rutin bir teknoloji kullanan taşımacılık endüstrisindeki şirketlerin kültürel yapıları içinde takım yönelimi boyutunu en az vurgulayan şirketler olduklarını bulmuşlardır.<sup>125</sup> Bu nedenle, takım yönelimi boyutu hakkında takip eden hipotez kurulabilir.

*Hipotez 5: Yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketler (i.e. yüksek teknoloji şirketleri), düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden (i.e. kamu hizmeti veren şirketler) daha fazla takım yönelimine önem veren kültürlere sahip olacaklardır.*

## 2.5. İnsan Yönelimi

İnsan yönelimine önem veren kültürel bir yapıya göre iş, içerisinde kişilerin insan olarak kendi kendilerini tatmin ettikleri temel bir tarzdır. Bu nedenle iş ortamında insanlara neler olduğu, iş sürecinin çıktılardan daha önemlidir. İş, bireyler için daha anlamlı ve tatmin edici olacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır. İş üzerinde insan gelişimi ve büyümesi çok önemlidir. Böylelikle kişiler, malzemenin ya da sipariş ihtiyaçları ve isteklerinin yerine getirilmesinden ziyade insan gelişiminin daha yüksek aşamalarına erişebilirler (Fromm, 1968; Hampden-Turner, 1970; Maslow, 1954).<sup>126</sup> Linstead ve Small'a göre (1993), insan ögesine eğer kültürel çevre tarafından uygun ortam sağlanırsa, kolaylıkla örgütün başarısında sihirli

<sup>122</sup> Sheridan, J.E. 1992. s.1043.

<sup>123</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.527 içinde: Kanter, R. 'When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in an Organization,' *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), 10: 169-211.

<sup>124</sup> Wilkins, A., & Ouchi, W. 'Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance,' *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 468-481.

<sup>125</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.539.

<sup>126</sup> Buchholz, R.A. 'An Empirical Study of Contemporary Beliefs about Work in American Society,' *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63: 219-227.

bir unsur olarak rol oynayabilir.<sup>127</sup> Sheridan (1992), insan yönelimi boyutunu vurgulayan örgüt kültürlerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi bir örgütün verimliliğini yükselten göstergeler ile pozitif olarak birleştiklerini açığa çıkartmıştır.<sup>128</sup> Harris ve Mossholder'a göre (1996), insanlara değer veren örgüt kültürlerinin üyelerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi göstergelerinin yüksek olması, çoğu kişinin insanlara değer verilen bir örgüt içinde çalışmak istemesiyle açıklanabilir.<sup>129</sup>

İnsan yönelimi boyutu, dürüstlük, hoşgörü ve yakın ilişki hakkındaki normları açıklayan değer ifadelerini kapsamaktadır.<sup>130</sup> Bu boyut, rekabetçi değerler modelinin grup değer sistemine - esneklik yönelimli değerlere önem veren - büyük bir benzeşim göstermektedir. Bu boyut aynı zamanda, Blake ve Mouton'un (1964) iki eksenli yönetim tarzı matriksine de uygunluk göstermektedir. Blake ve Mouton, yöneticilerin davranışlarının iki bağımsız boyut olan üretime yönelik olma ve kişiler-arası ilişkilere yönelik olma aralığında değişeceğini öne sürmüşlerdir. Bu matrikse göre insan yönelimine değer veren bir yönetici, kendisini kişiler-arası ilişkilere yönelik olma boyutuna daha yakın hissedecektir. Dolayısıyla bu yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise, astlarının hisleri ve memnun olmalarıdır. Örgütlerin değer yönelimleri arasındaki farkları inceleyen çalışmasında Sackmann (1992), insan yönelimini açık olarak vurgulayan BIND şirketini şu şekilde ifade etmiştir.<sup>131</sup>

*BIND şirketi içinde insanlar arasındaki ilişkiler, informal, direkt, açık ve saygılı olarak nitelendirilebilir. Diğer şirketler ve endüstrilerde tecrübe sahibi olan yanıtlayıcılardan birisi bu konuda takip eden anlatımı ifade etmiştir. 'Birçok şirketin nasıl işletildiğini ve yönetildiğini biliyorum İşim nedeniyle Los Angeles ve Orange Bölgesindeki şirketlerin büyük bir çoğunluğunu tanıyorum. BIND, çoğu şirketten farklıdır. Tavrı, yönetim tarzı... Eğer bu şirket içinde yürürseniz ve onu (başkanı) şirket içerisinde dolaşırken görürseniz; onun, önemli bir şirketin yönetim kurulu başkanı olduğu yönünde bir kamya varmayacaksınız. O, gerçek bir [güçlü vurgu] kişidir... Bu büyüklükteki şirketler içinde başkanı göremezsiniz. Bu tepe yöneticileri, genellikle çoğu insanla aralarına sınırlar koyan türdeki kişilerdir. Kapılar kapatılmıştır ve onlar, çoğu kez toplantıdadırlar. Bu şirket içerisinde bu durum çok farklıdır. Burada, kendinizi gerçekten bulabilirsiniz. Açık iletişim kanalları vardır. Herkese eşit olarak davranılmaktadır.... Bunun çok yenilikçi bir politika olduğunu*

<sup>127</sup> Linstead, S., & Grafton-Small, R. 'On Reading Organizational Culture,' *Organization Studies*, 1992, 13: 331-355.

<sup>128</sup> Sheridan, J.E. 1992. s.1052.

<sup>129</sup> Harris, S.G., & Mossholder, K.W. 1996. s.528.

<sup>130</sup> Sheridan, J.E. 1992. s.1044.

<sup>131</sup> Sackmann, S. 1992. s.151.

*düşünüyorum... Eğer yönetim kurulundaki bir yöneticiye birşey söylemek ihtiyacı duyarsam; bu kapı içerisine yürüyebileceğim gibi hissediyorum'. Birçok diğer gösterge, informal giyim tarzı, açık kapılar, sık sık ve kendiliğinden meydana gelen informal tarzdaki karşılıklı etkileşimlere davet etmek için kasten tasarlanmış şirket yerleşim planı, ilk isimlerin bilinmesi ve kullanımı, çalışanlar arasındaki futbol karşılaşmaları, piknikler, öğle yemekleri, Disneyland'a geziler ve profesyonel spor karşılaşmalarına gidilmesi gibi sözlü ve sözlü olmayan davranışlar içerisinde bulunabilir. Bir çalışan, 'Biz bir aile gibi çok yakınız' ifadesini kullanırken, bir diğeri ise 'Daha iyi bir durum isteyemem. Bu şirket için çalışmayı seviyorum [güçlü vurgu]. Bu benim aile yaşamım. Bu şirkete kendimi çok yakın hissediyorum.' ifadesini belirtmiştir. Bu aile yönelimi, işletilen belirli politikalar ile desteklenmektedir. İlk öncelik, çalışanların aile üyelerine ve tanıdıklarına verilmektedir. Çünkü bu insanlar, BIND hakkında birtakım bilgilere daha önceden sahip olmuşlardır. Bu aile yönelimi, tedarikçiler ve müşteriler gibi BIND ile çalışan dış ortamdakilerle de temin edilmiştir.*

Yoğun teknolojiler ve yüksek büyüme oranları, sürekli bir iş gelişimini, tahmin edilebilirliğin eksikliğini ve önceden işleri tamamıyla belirlemenin zor olduğu durumları ifade etmektedir. Bu nedenle büyümekte olan şirketlerdeki yöneticiler, belirsizlik ve değişime adapte olmanın yeni yollarını geliştirmek zorundadırlar. Dolayısıyla bu endüstrilerdeki şirketler, belirli yönetim tarzları ve prosedürler gibi formal kontrol mekanizmalarından ziyade tüm üyeleri aynı ekseninde birleştirebilen sosyal kontrol mekanizmalarına güvenmektedirler. Organizasyonlar, örgüt kültürünü sosyal bir kontrol mekanizması kurmak, üyelerine övünme duygusu aşılamak ve onların arasında bir bağlılık duygusu yaratmak için kullanırlar. Bu süreç, örgütsel amaçların bireysel amaçlara benzeşim göstermesini sağlar.<sup>132</sup> Bununla beraber yüksek büyüme, anlamlı olarak yeniliğin potansiyel bir kaynağı olan çalışanların istikrarını etkilerken (Freeman, 1982), bir şirketin insan kaynakları konusuna verdiği önemini arttırabilir (Harrison & Carroll, 1991; Pfeffer, 1982).<sup>133</sup> Örneğin Saxenian (1990), yüksek büyüme oranlarına sahip yarı-iletken endüstrisindeki şirketlerin, müşteri hizmetine, yeniliğe ve insan yönelimine önem veren kültürlerle sahip olduklarını bulmuştur.<sup>134</sup> Zammuto ve O'Connor (1992), insan yönelimi boyutunu yansıtan esneklik-yönelimli değerlere daha fazla önem veren bir örgütün, ileri imalat teknolojilerinin verimlilik ve esneklik faydalarından muhtemelen daha fazla yararlanacağını öne sürmüşlerdir.<sup>135</sup> Farklı endüstrileri kapsayan çalışmalarında Chatman ve Jehn (1994), diğer endüstrilere oranla yüksek bir büyümeyi deneyen ve yoğun bir teknoloji kullanan danışmanlık endüstrisindeki şirketlerin kültürel yapıları içinde duraganlık ve

<sup>132</sup> O'Reilly, C.A. 1989. s.23.

<sup>133</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.528.

<sup>134</sup> Saxenian, A. 1990. s.110.

<sup>135</sup> Zammuto, R.F., & O'Connor, E.J. 1992. s.716.

sakinlikten daha fazla insan yönelimini vurguladıklarını bulmuşlardır.<sup>136</sup> Yukarıda ifade edilen sonuçlar temel alınarak, insan yönelimi boyutu hakkında takip eden hipotez kurulabilir.

*Hipotez 6: Yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketler (i.e.yüksek teknoloji şirketleri), düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden (i.e. kamu hizmeti veren şirketler) daha fazla insan yönelimine önem veren kültürlere sahip olacaklardır.*

İzleyen bölümde, işletildikleri endüstrilerin teknoloji ve büyüme karakteristikleri temel alınarak, bir örgütün kültürünün içeriği hakkında yapılan tahminlemeler test edilecektir.

---

<sup>136</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.539.



**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş (TEİ) VE**  
**TÜLOMSAŞ LOKOMOTİF SANAYİİ A.Ş.'DE**  
**ENDÜSTRİYEL KARAKTERİSTİKLERİNİN**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN**  
**İNCELENMESİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI**  
**BİR UYGULAMA**

***1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ***

Endüstriyel karakteristiklerin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bu çalışmada, verilen teorik bilgilerin ışığı altında TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEİ) ve TÜLOMSAŞ Lokomotif Sanayii A.Ş.'de yapılan araştırmanın nitelikleri aşağıda görüldüğü şekildedir.

***1.1. Araştırmanın Amacı***

Yapılan araştırmanın amacı, iki önemli endüstriyel karakteristik olan teknoloji ve büyümenin örgüt kültürü üzerinde ne derecede önemli ve etkili oldukları konusunun incelenmesidir.

## ***1.2. Araştırmanın Kapsamı***

Bu araştırmada, işletildikleri endüstrilerin teknoloji ve büyüme karakteristikleri temel alınarak araştırma kapsamına dahil edilecek örgütler belirlenmiştir. Havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI), yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlere, ( i.e. yüksek teknoloji şirketleri ) oldukça uygunluk göstermektedir. Lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren ve bir kamu kuruluşu olan TULOMSAŞ Lokomotif Sanayii A.Ş. ise, düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlere ( i.e. kamu hizmeti veren şirketler ) oldukça uygunluk göstermektedir. Bu nedenle, TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI) ve TULOMSAŞ Lokomotif Sanayii A.Ş.'de konuya yönelik uygulama ve uygulama sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamına dahil edilen örgütlerin, iki endüstriyel karakteristik olan teknoloji ve büyüme üzerinde yapılan sınıflandırılmalara karşı uygunluk göstermelerinin nedenleri izleyen kısımlarda ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

## ***1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları***

Araştırmadaki temel varsayım, araştırmanın örneklerini oluşturan kişilerin anket sorularına verdikleri yanıtların araştırma kapsamına dahil edilen örgütlerin kültürel profillerini ortaya koyabileceğidir. Bir diğer varsayım, anket formunda yer alan soruların, araştırma kapsamına dahil edilen örgütlerin kültürel profillerini açığa çıkartabilecek nitelikte sorular olduğudur. Bir başka varsayım ise, seçilen örneklemin araştırma evrenini temsil edebilme bakımından yeterli olmasıdır. Ayrıca bu uygulamada kullanılan istatistiki analiz yöntemlerinin yapılacak araştırma açısından yeterli olacağı varsayılmıştır.

Kültür ve endüstriyel karakteristikler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada, zaman ve mekan sınırlılıkları uygulamayı zorlaştırıcı bir faktör olarak rol oynamıştır. Endüstriyel karakteristikler üzerinde açık bir farklılığa

sahip olan iki örgüt içinde oluşturulan araştırma örnekleminin, uygulanacak analizler açısından yeterli olmasına rağmen; örneklemin geniş bir endüstriyel aralığı kapsamaması ve örnek sayısının göreceli olarak az olması daha sağlıklı ve tutarlı istatistiksel sonuçlara ulaşılmasında bir kısıtlayıcı olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ortaya koyulmaya çalışılan, araştırma kapsamına dahil edilen örgütlerin niceliksel analiz teknikleri sayesinde mevcut kültürel profillerinin açığa çıkartılarak, bunların üzerinde endüstriyel karakteristiklerin etkisinin belirlenmesi ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma konusunun özünde insan ögesine bağlı olarak sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları, bu araştırma için de geçerlidir. Anket formu aracılığıyla toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan görüşme ve anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

#### ***1.4. Araştırmanın Yöntemi***

Endüstriyel karakteristiklerin, örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik olan bu araştırma bir alan araştırması olduğu için, tarama yöntemi kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.<sup>1</sup> Tarama modelleri, genelde var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Anket ve görüşme yöntemleri daha çok betimleme araştırmaları içinde düşünülmektedir. Bu nedenle tarama (survey) tipi araştırmalar, genellikle anket veya görüşme yoluyla yapılmaktadır.<sup>2</sup>

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bir tarama modeli türü olan ilişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken

---

<sup>1</sup>Karasar, N. *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler* (Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd, 1994), s.79.

<sup>2</sup> Kaptan, S. *Bilimsel Araştırma Teknikleri* (Ankara : Rehber Yayınları, 1973), s.181.

arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.<sup>3</sup> Bu nedenle anketle toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde, karşılaştırma türü ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

#### ***1.4.1. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Niteliği***

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI) ve TLOMSAS Lokomotif Sanayi A.Ş.'de, örgütlerin mevcut kültürel yapısı niceliksel analiz yöntemiyle araştırılmış olup, örnekleme çalışmalarında bilgi temin edebilmek için en çok başvurulan yöntem olan anket yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, ilgili literatürün geniş bir taraması sonucunda benzer araştırmalardan elde edilen anket sorularından en uygun ve yansıtıcı olanlarının araştırmacı tarafından seçilmesi yoluyla geliştirilmiştir. Anket formunda yer alacak soruların seçiminde özellikle dikkat edilen nokta, belirli örgütsel değerleri yakalayabilen soruların anket formuna dahil edilmesi üzerinde olmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu 58 soruyu kapsamakta olup, üç kısımdan meydana gelmektedir. İlk kısımda, yanıtlayıcıların cinsiyeti, yaş grubu, eğitim seviyesi ve şirketlerinde çalıştıkları süre hakkında dört adet demografik soru vardır. Bu soruları takiben, yanıtlayıcıların örgüt kültürüne verdikleri önemin ve bu konuda sahip oldukları bilgilerin değerlendirilmesi amacıyla iki seçenekli ( evet-hayır ) yedi adet soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci kısmında, araştırma kapsamına dahil edilen örgütlerin kültürel profillerini açığa çıkartabileceği düşünülen ve beş kültürel boyutta toplanan sorular bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevapların değerlendirilmesinde, Likert tipi toplama ölçeğinden yararlanılmıştır. Likert tipi bilgi toplama ölçeğinde, yanıtlayıcıya beş noktalı bir ölçek verilip, belirli yargıları bu ölçekle cevaplaması istenilmektedir.<sup>4</sup> Yanıtlayıcılardan, anket formunda yer alan maddelere çalıştıkları şirket açısından katılma derecelerine bağlı olarak, kesinlikle katılıyorum'dan kesinlikle katılmıyorum'a doğru sıralanmış olan beş ölçekten birisini seçmeleri

---

<sup>3</sup> Karasar, N. s.81.

<sup>4</sup> İdil, O. *İşletmeciler İçin Genel İstatistik* (İstanbul: 1989), s.34.

istenmiştir. Anketin üçüncü kısmında ise, araştırma kapsamına alınan örgütlerin rekabetçi değerler modeline göre değer sistemlerini belirlemeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. Yanıtlayıcılardan, çalıştıkları kuruma en fazla benzeyen tanımlamaya bağlı olarak, dört adet değer sistemi tanımlaması arasında 100 puanı dağıtmaları istenmiştir.

Hazırlanan anket formu, örgütlerin mevcut kültürel yapılarını beş boyutta belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu boyutlar, 1. Durağanlık, 2. Yenilik, 3. Saldırganlık, 4. Takım Yönelimi ve 5. İnsan Yönelimi Boyutu'dur. Bu kültürel boyutların her biri altı adet anket sorusunu kapsamaktadır. Ayrıca hazırlanan anket formuna, incelenen örgütlerin mevcut değer sistemlerini belirlemeye yönelik olarak dört değer sistemini kapsayan 16 adet anket sorusu daha dahil edilmiştir. Bu değer sistemleri, 1. Hiyerarşik, 2. Gelişimsel, 3. Rasyonel ve 4. Grup Değer Sistem'leridir.

#### ***1.4.2. Anket Sorularının Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler***

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde, anketle elde edilen sayısal veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin işlenmesi, tablolaştırılması ve değerlendirilmesi EXCEL ve SPSS paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Örgüt kültürleri, bireylerin olmayıp örgütsel birimlerin özellikleri olarak düşünüldüklerinden; bu sahadaki bir araştırmanın analizi, bireysel yanıtlayıcılar tarafından sorulara verilen cevaplar üzerinde yapılmamalıdır. Bireysel bir seviyeden sosyal bir sisteme hareket etmek için, böylesi bir analizde her bir örgütsel birim için ortalama skorlar elde edilmeye çalışılmalıdır.<sup>5</sup> Hofstede (1980) ve Hoppe (1990), bireysel bir seviyede bu verilerin analiz edilmesinin ekolojik açıdan yanlış bir yöntem olacağını kanıtlamışlardır. Ayrıca birçok araştırma, kültürün incelenmesi için grup

---

<sup>5</sup>Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,' *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35: 286-316.

seviyesinin doğru bir yol olduğunu göstermiştir (Leung & Bond, 1989 ; Hofstede et al, 1990). Grup seviyesindeki bir analizde, her bir grup içinde en azından yirmi adet yanıtlayıcıya sağlam ortalamalar elde edilebilmesi için ihtiyaç duyulmaktadır. (Hofstede 1980; Hoppe, 1990)<sup>6</sup> Bu nedenle bu araştırma, grup seviyesinde analiz edilerek her bir örgütte en azından yirmi yanıtlayıcıyı içerecek şekilde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına dahil edilen örgütlerin kültürlerinin değerlendirilmesinde, anket aracılığıyla örneklem grubundan elde edilen sayısal veriler kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında yer alan demografik nitelikteki sorular ile yanıtlayıcıların örgüt kültürü konusundaki bilgilerini belirlemeye yönelik sorulardan elde edilen verilerin değerlendirme sonuçları, yüzdeler ve sayıların anlatımında verilmiştir. Anketin ikinci ve üçüncü kısımlarındaki sorulardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde, bu kısımlarda yer alan beş kültürel boyut ve dört değer sistemine ilişkin ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri hesaplanmıştır. Bu kısımlarda yer alan her bir soruya ilişkin olarak hesaplanan ortalamalar ( $\bar{x}$ ), her bir önermenin kabul edilme ya da gerçekleşme düzeyini göstermektedir. Bu önermelere katılma derecelerine, en çok kabul edilenden en az kabul edilene doğru olmak üzere 5,4,3,2,1 şeklinde puan verilmiştir. Buna göre bulunan ortalamalar, kullanılan ölçekte belirli seçeneklere girmiştir. Her bir önermeye ilişkin olarak hesaplanan ortalamalar arasındaki farklılıkları saptamak amacıyla, iki örnek ortalaması arasındaki farkı belirlemek için kullanılan istatistiksel 't' testi uygulanmıştır. Uygulanan istatistiksel 't' testleri yardımıyla, endüstri karakteristiklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak kurulan hipotezler test edilebilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde, örnek ortalamaları arasındaki farkların güven aralığı olarak 0.05 anlam düzeyi kullanılmış, bazı durumlarda ise 0.01 anlam düzeyi de göz önüne alınmıştır. Ayrıca ankete verilen yanıtların güvenilirlik ve tutarlılık sonuçlarının değerlendirilmesinde, iki istatistiksel gösterge olan alfa katsayısı ve ortalama çift korelasyonlardan yararlanılmıştır.

---

<sup>6</sup>Shane, S., Venkataraman, S., & Macmillan, I. 'Cultural Differences in Innovation Championing Strategies,' *Journal of Management*, 1995, 21: 931- 952.

### *1.5. Araştırmanın Örnekleme*

Bu araştırmaya imalat sektöründeki iki farklı endüstride bulunan TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI) ve TÛLOMSAŞ Lokomotif Sanayii A.Ş. şirketleri katılmıştır. Bu araştırmada TEI, yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen havacılık endüstrisindeki şirketleri (i.e. yüksek teknoloji şirketleri) temsil etmektedir. TÛLOMSAŞ ise, düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen lokomotif endüstrisindeki şirketleri (i.e. kamu hizmeti veren şirketler) temsil etmektedir.

Bu araştırmada endüstriyel karakteristiklerin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelenmesi için, TEI ve TÛLOMSAŞ 'da öncelik yönetici düzeyindeki personel için olmak üzere rassal (keyfi) seçim uygulanarak araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur. Anket formlarının uygulanması, her bir işletmenin yöneticisine bu formların iletilerek bunların ilgili yöneticilere ve daha alt kademelerdeki personele dağıtılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Anket formlarının geri dönme oranı %95 düzeyinde gerçekleşmiştir.

TEI'de yürütülen araştırmanın örnekleme 34 kişiden oluşmakta olup, bunların % 35'i üst düzey yöneticileri, geri kalan oranı ise çeşitli departmanlarda görevli olan mühendisleri ve liderleri kapsamaktadır. Bu şirkette yürütülen araştırmaya katılan yanıtlayıcıların % 95'i erkek, ortalama yaşları 42 ve şirketlerindeki ortalama görev süreleri 9 yıldır. Yanıtlayıcıların % 66 'sı lisans, % 34'ü ise yüksek lisans derecesinde bir eğitim seviyesine sahiptir. TÛLOMSAŞ'da yürütülen araştırmanın örnekleme 43 kişiden oluşmakta olup, bunların % 58'i üst düzey yöneticileri, geri kalan oranı ise çeşitli departmanlarda görevli olan mühendisleri kapsamaktadır. Bu şirkette yürütülen araştırmaya katılan yanıtlayıcıların % 82'si erkek, ortalama yaşları 48 ve şirketlerindeki ortalama görev süreleri 14 yıldır. Yanıtlayıcıların % 87'si lisans, %13 'ü ise yüksek lisans derecesinde bir eğitim seviyesine sahiptir.

## **2. ARAŞTIRMADA İNCELENEN İŞLETMELERİN TANITIMI**

### **2.1. Tusaş Motor Sanayii A.Ş. (TEI)**

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI), 28.12.1984 tarih ve 8902 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile; Türk Hava Kuvvetlerinin ihtiyacı olan F-16 uçaklarına ait F110-GE100 motorlarını ve bu motora ait parçaları üretmek üzere; Türk Hükümeti ile Amerika'da yerleşik General Electric firmasının katılımıyla 10 Ocak 1985 tarihinde kurulmuş yabancı ortaklı bir anonim şirkettir. TEI 'nin, % 54 hissesi Türk ortaklara ( Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumu ), % 46 hissesi ise General Electric firmasına aittir.

Şirketin konusu uçak motorlarının ve diğer gaz türbünlü motorlarının araştırma ve geliştirilmesi, dizaynı ve imalatıdır. Şirketin amacı Türk Hava Kuvvetleri için F110 motorlarının ortak üretimi, bu motorların modifikasyon ve modernizesi, bir üretim tesisi ve çalışanlar için sosyal konut inşası da dahil olmak üzere bir tesis kurulmak suretiyle, F110 ve diğer uçak motorlarının ve gaz türbünlü motorların ve diğer mamüllerin üretim, bakım, modifikasyon ve modernizesi ve bunlarla ilgili hizmetlerin yapılması imkanlarının yaratılması, Türkiye'de modern bir motor endüstrisinin kurulması, işletilmesi ve idamesi için lüzumlu teknolojinin transferi ve bu tesislerin işletilmesi ve idamesi için gerekli personelin eğitimi ve yukarıdaki hususların gerçekleştirilmesi için Türk kanunları ile işbu ana Sözleşmenin cevaz verdiği diğer her türlü işlerin yapılmasıdır.<sup>7</sup>

Şirket yedi üyeden meydana gelen bir yönetim kurulu tarafından yönetilir. Bu üyelere dördü, Türk Uçak Sanayii A.Ş.'ni temsilen onun tarafından gönderilen adaylar arasından, Milli Savunma Bakanı'nın da görüşü alınmak suretiyle; üçü General Electric firmasını temsilen ve onun tarafından gösterilen adaylar arasından

<sup>7</sup> *Tusaş Motor Sanayii A.Ş., Ortaklık Anlaşması, 1985, md.1.*



olan devamlı iki üye vardır. Yönetim Kurulu Başkanı Türk Uçak Sanayii A.Ş.'ni temsil eden yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.

Eskişehir'de 506.000 metrekare alan üzerinde kurulan ve 50.000 metrekare kapalı alana sahip olan TEI, hassas motor parçalarının imalatı ve motor montajı için gerekli ileri teknolojilere sahiptir. Türk Hava Kuvvetleri için montajı gerçekleştirilecek F110 motorlarının yanısıra, muhtelif uçak motorları ve gaz türbünleri için yüksek alaşımlı talaşlı imalat ve fabrikasyon parçaları da üreten TEI'nin üretim tesisleri, en son teknoloji, tezgah ve teçhizat ile donatılmış olup üretilen motor parçaları Amerika Birleşik Devletleri ve Fransa'ya ihraç edilmektedir. Üretilen motor parçaları gerek askeri gerekse sivil motorlarda kullanılmaktadır. Bunların yanısıra TEI, üretim yelpazesi içerisinde bulunan motor aksamı ile Türk Hava Kuvvetlerinin yedek parça ihtiyacını da karşılamaktadır.

TEI'nin motor montaj, muayene ve test tesislerinde en gelişmiş takım ve avadanlıklar, hassas balans tezgahları, laser ölçümlü rotor taşlama tezgahı ve elektronik rotor ölçüm ekipmanı kullanılmaktadır. Bilgisayarlı veri alma ve değerlendirme sistemi ile 'Motor Test Tesisi' 100,000 lb. tepkiye kadar bilinen tüm motorların universal test kabiliyetine sahip olacak şekilde ve helikopter motorları için genişleme kapasitesi ile inşa edilmiştir. Havacılık endüstrisinin özelliği nedeniyle, TEI'de ham malzemenin siparişinden üretilen parçanın paketlenip müşteriye sevkiyatına kadar üretimin her aşamasında yoğun bir kalite denetimi söz konusu olup, tüm aktiveteler onaylanmış prosedürlere uygun olarak yapılmakta ve dökümanite edilmektedir.

Üstün teknolojiye sahip üretim tesisleriyle TEI, kaliteli ürün, zamanında ve rekabet edebilir fiyatlarla hedeflerini gerçekleştirmek üzere ülkemiz havacılık endüstrisi ve savunma sanayinin önemli bir kuruluşu olarak gelişimini sürdürmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren şirketler arasında müşterilere sunulan ürünün kalitesini belirleyen önemli faktörlerden birisi, şirket çalışanlarının

mesleki bilgisi, yetenekleri ve deneyimleridir. Bir mesleğin sistematik bilgisi ve normlarına bağlılık temel alındığında; teknik eğitime ve deneyime sahip çalışanların derecesi, aynı zamanda teknolojinin de bir göstergesidir.<sup>8</sup> Bu araştırmada sunulan TEI'nin, çalışanlarının sadece % 18'i lise derecesinden daha yüksek bir eğitime sahip değildir. Mühendis ve yönetici düzeyindeki personel gözönüne alındığında, bunların % 25'i yüksek lisans derecesinde bir eğitim seviyesine sahiptir. Şirket politikası gereğince, TEI 'de çalışan mühendis ve yöneticiler düzenli olarak belirli periyotlarda çeşitli eğitim programları için ABD'ye gitmektedirler. Bununla beraber hazırlanan anket formunda yer alan 'Bu şirket rekabetçi durumunu korumak için üretim teknolojisini sıklıkla değiştirmektedir.' şeklindeki önermeye TEI'de araştırmaya katılan yanıtlayıcıların %78'i kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

1985-1987 yılları arasında üretim tesisleri tamamlanan TEI, ilk motor ve motor parçaları teslimatını 1987'de gerçekleştirmiş, 1989 yılı sonuna kadar '3 motor ve 2400 motor parçası' üretimini tamamlayarak, bu tarihten itibaren hızlı bir büyüme sürecine girmiştir. Herhangi bir endüstride faaliyet gösteren bir şirketin büyüme oranı (a) gelirlerindeki yüzdesel değişim, (b) çalışanların sayısındaki yüzdesel değişim ile belirlenebilir.<sup>9</sup> Son beş yıllık bir süre içerisinde, TEI 'nin gelirlerindeki ortalama artış oranı %37'dir. Şirketin 1989 yılında 3.2 milyon dolar olan karı, 1993 yılında 6.2 milyon dolara çıkmıştır. Bu, yaklaşık %93'lük bir artışı ifade etmektedir. 1993 yılından başlayarak TEI 'nin satışlarında belirgin artışlar sağlanarak toplam satış 21.1 milyon dolara yükselmiştir.

Bu araştırmada seçilen şirketlerinin her birinin endüstrilerindeki şirketleri temsil ettiklerini göstermek, seçim yanlılığını ortadan kaldırmak açısından önemlidir.<sup>10</sup> Konsantrasyon rakamları, endüstrilerdeki şirketler arasında kaynakların nasıl dağıtıldığını göstermektedir. Belirgin bir biçimde konsantrasyon, bir endüstri

---

<sup>8</sup>Wilensky, H. 'The Professionalization of Everyone?,' *American Journal of Sociology*, 1987, 70: 137-158

<sup>9</sup>Pfeffer, J. *Organizations and Organization Theory* ( New York : Harper & Row. 1982), s.67.

<sup>10</sup>Dess, G., Ireland, R., & Hitt, M. 'Industry Effects and Strategic Management Research,' *Journal of Management*, 1990, 16: 7-27.

içindeki en büyük sekiz şirket tarafından pazarın paylaşılması olarak düşünülebilir.<sup>11</sup> Bu araştırma kapsamına alınan TEI, toplam gelir temel alındığında %20'lik pazar payı ile ülkemiz havacılık endüstrisindeki en üst sekiz şirketin içerisine girmektedir. Bu göstergeler göz önüne alındığında, havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TEI'nin yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketleri ( i.e. yüksek teknoloji şirketleri ) temsil ettiği söylenebilir.

## ***2.2. Tülomsaş Lokomotif Sanayii A.Ş.***

Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi (TÜLOMSAŞ), 1854 yılında Anadolu-Bağdat Demiryolu hattının yapımı sırasında Sultan II. Abdülhamit tarafından, 'Buharlı Lokomotif Bakım ve Revizyon Atölyesi' olarak kurulmuştur. 1924 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarına devredilmiş ve sırasıyla 1929 yılında 'Yol Atölyesi' ilave edilmiş, 1970 yılında 'Eskişehir Lokomotif ve Motor Sanayii Müessesesi' adını almıştır.

Türkiye'deki teknolojik ve ekonomik gelişme programına uygun olarak, 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereği, Bakanlar Kurulunun 86/10527 sayılı kararı ile ortaklık haline dönüştürülerek, 'Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi' adını almıştır. TÜLOMSAŞ, bugün 4 ana ve 3 yardımcı fabrikaya sahiptir: 'Lokomotif, Motor, Elektrik Makinaları, Vagon ve Yol Gereçleri ile Döküm ve Kimyasal İşlemler, Dişli Takım Kalıp ve Çeşitli Yapım, Bakım ve Yardımcı Üretim'. TÜLOMSAŞ, 600.000 m<sup>2</sup>'lik bir alana kurulmuş, 7 fabrika ve 3.000 personeli ile bir entegre fabrikalar zinciridir. İşletmenin yıllık bazda üretim kapasitesi, 60 adet elektrikli ve dizel lokomotif, 1000 adet çeşitli tip ve tonajlarda boji yük vagonu, 2500 ton çelik konstrüksiyon (demiryolu köprüsü atölye inşaatı, kapalı ve açık saha vinçleri, sıvı tankları v.s.) ve 3000 ton döküm (çelik, pik ve diğer metaller) olarak gerçekleşmektedir.

<sup>11</sup>Pfeffer, J., & Salancik, G. *The External Control of Organizations* (New York: Harper&Row, 1978), s. 102.

TÜLOMSAŞ, son derece geleneksel bir hükümet bürokrasisinin yapısı içerisinde işletilmektedir. Bu nedenle idari işlevlerinde ve üretim operasyonlarında, formelleştirilmiş kurallar ve düzenlemelere yaygın bir biçimde bağlanmak zorunda kalmaktadır. Teknolojinin bir göstergesi olarak, teknik eğitime ve deneyime sahip çalışanların derecesi göz önüne alındığında; TÜLOMSAŞ çalışanlarının % 52'lik bir kısmı lise derecesinden daha yüksek bir eğitim düzeyine sahip değildir. Bunların, %44'lük bir oranı ise ilkokul ve ortaokul mezunudur. Mühendis ve yönetici düzeyindeki personel göz önüne alındığında, bunların sadece % 6'sı yüksek lisans derecesinde bir eğitim düzeyine sahiptir. Bununla beraber, hazırlanan anket formunda yer alan 'Bu şirket rekabetçi durumunu korumak için üretim teknolojisini sıklıkla değiştirmektedir.' şeklindeki önermeye, TÜLOMSAŞ'da araştırmaya katılan yanıtlayıcıların %84'ü kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

TÜLOMSAŞ'ın büyüme oranına bakıldığında, son beş yıllık bir süre içerisinde şirketin gelirlerindeki artış oranının %9.24 olduğu görünmektedir. Şirket, 1990 yılından başlayarak bugüne kadar ortalama %10'luk bir kar marjına ulaşabilmiştir. Bu araştırma kapsamına alınan TÜLOMSAŞ, ulusal demiryolu sektörünün ihtiyaçlarına cevap veren Orta ve Yakınoğu'nun bu alandaki tek fabrikası olması nedeniyle, ülkemiz lokomotif endüstrisini yansıtan bir şirkettir. Bu göstergeler temel alınarak, lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren TÜLOMSAŞ'ın düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketleri ( i.e. kamu hizmeti veren şirketleri ) temsil ettiği söylenebilir.

### ***3. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ***

Bu kısımda, anket formu ile toplanan verilerin çözümlenmesi sayesinde elde edilen sonuçlarla, bu sonuçlara ilişkin değerlendirmeler bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan yararlanılarak, endüstriyel karakteristiklerin örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik olarak kurulan hipotezler test edilebilmiştir.

İzleyen kısımlarda ilk olarak, anket formuna verilen yanıtların güvenilirlik ve tutarlılık sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilmektedir. Bu değerlendirme sonrasında, yanıtlayıcıların örgüt kültürüne verdikleri önemin ve bu konuda sahip oldukları bilgilerin yansıtılması için anket formuna dahil edilen iki seçenekli soruların (evet-hayır) değerlendirme sonuçları bulunmaktadır. Bunu takip eden kısımda, araştırma kapsamına dahil edilen örgütlerin kültürel profillerini açığa çıkartabileceği düşünülen ve beş kültürel boyutta toplanan sorulara verilen yanıtlardan elde edilen karşılaştırmalı değerlendirme sonuçları yer almaktadır. Böylelikle, işletildikleri endüstrilerin teknoloji ve büyüme karakteristikleri temel alınarak, bir örgütün kültürünün içeriği hakkında kurulan hipotezler test edilebilmiştir. Bunu izleyen kısımda ise, araştırmaya katılan örgütlerin değer sistemlerini belirlemeye yönelik olarak dört ana grup içerisinde toplanan sorulara verilen yanıtlardan elde edilen karşılaştırmalı değerlendirme sonuçları bulunmaktadır. Her bir kültürel boyut ve değer sistemi üzerindeki karşılaştırmalı sonuçlar, tablolar halinde düzenlenerek verilmiştir.

### ***3.1. Anket Formunun Güvenirlik ve Tutarlılık Sonuçları***

Araştırmaya katılan her bir örgütün kültürel profillerinin açığa çıkarılmasında ima edilmek istenen varsayım, tek bir profilin bir şirketin değer sistemini teslim edebileceğidir. Örgütsel değerler üzerinde, üyeler arasında yüksek bir uyuma var olduğunda; bir örgütün kültürünün profilinden söz etmek anlamlı olacaktır. Araştırmaya katılan her bir şirketi baştan başa kapsayan bir kültürel profil elde edebilmek için, anket formundaki her bir soru yanıtlayıcılara uygulanmıştır. Her bir soru için yanıtlayıcılardan elde edilen skorlar temel alınarak, her bir örgütün kültürel profilinin ortalaması hesaplanmıştır. Hesaplanan bu ortalamaların bilgisayar ortamına aktarılması yoluyla, bu profillerden ortaya çıkan alfa katsayıları bulunmuştur. Elde edilen alfa katsayılarının değişim aralıkları 0.81 ile 0.93 arasında çıkmıştır.

Bir örgütün kültürel profilinin açığa çıkarılmasının amaçlandığı bir araştırmada, bu güvenilirlik katsayıları biraz farklı olarak yorumlanabilir. Böylesi bir

araştırmada her bir katsayı, üzerinde çalışılan şirketin her bir uyesinin değerlendirmesinin şirketin toplam profiline ne kadar benzediğini göstermektedir. Başka bir deyişle bu katsayılar, her bir örgütün kültürel profilini açığa çıkartmak için bilgi verenlerin bir örneğinden ziyade, her bir şirketteki herkese sorulmuş olsaydı; aynı şirket profilinin muhtemelen ne derece elde edileceğinin bir tahminidir. Bu yüksek skorlar açıklıkla, her bir şirket için örgüt kültürünün sunulduğu bir profilin elde edildiğini göstermektedir.

Örgüt kültürü üzerinde, şirket yeleri arasındaki uyuşma ya da paylaşılmış algılamalar aynı zamanda her iki değerlendiricinin örgüt kültürünü ne kadar yakın olarak yansıtıktklarının belirlenmesiyle de gösterilebilir.<sup>12</sup> Böyle si bir uyumu değerlendirmek için, her bir şirket dahilindeki bireysel değerlendiricilerin tüm çiftleri arasında, ortalama çift korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. TEI ve TLOMSAş olmak üzere iki şirket içerisinde, aynı şirket dahilindeki her iki değerlendirici arasındaki ortalama çift korelasyon katsayıları -0.12 ile 0.862 aralığında çıkmıştır. Daha da önemlisi, değerlendiriciler arasındaki şirket dahilindeki medyan korelasyonları, TEI için 0.204'den 0.816'ya TLOMSAş için ise 0.104'den 0.884'e erişen bir aralık içerisinde çıkmıştır (  $x = 0.665$ ,  $s.d = 0.224$  ). Beraberce alırsak, alfa katsayısı ve ortalama çift korelasyonlar üzerindeki uyumun bu seviyesi, örgüt-kültürünün algılanmasındaki uyumun yüksek bir derecesini yansıtılmaktadır.

Araştırmaya katılan yanıtlayıcıların, örgüt kültürüne verdikleri önemin ve bu konuda sahip oldukları bilgilerin değerlendirilmesi amacıyla anket formuna dahil edilen soruların analizi şu şekilde gerçekleşmiştir. 'örgüt kültürüne ait bir bilgiye sahip misiniz?' şeklindeki birinci soruya, TEI'deki yanıtlayıcıların %96'sı; TLOMSAş'dakilerin ise %94' evet şeklinde cevaplamışlardır. 'Paylaşılmış değerler sizce ne kadar önemlidir?' şeklindeki ikinci soruya, TEI'deki yanıtlayıcıların % 90'ı; TLOMSAş'dakilerin ise %88'i çok önemlidir şeklinde cevaplamışlardır.

---

<sup>12</sup>Jones, A.P., Johnson, L.A., Butler, M.C., & Main, D.S. 'Apples and Oranges: An Empirical Comparison of Commonly Used Indices of Interrater Agreement,' *Academy of Management Journal*, 1984, 26: 507-519

Üçüncü soruda ise yanıtlayıcılara, yaklaşık %90 oranında bildiklerini ifade ettikleri değerlere birkaç örnek verip veremeyecekleri sorulmuştur. Bu soruda maalesef her iki şirkette de doğru verme oranı %25 düzeyinde gerçekleşmiştir. TEI'de verilen cevaplar içerisinde en çok göze çarpan dört paylaşılmış değer açıklık, işbirliği gelişme ve mantıklılık olarak saptanmıştır. TÜLOMSAŞ 'da ise bu değerler dürüstlük, formallik ahlaklılık ve saygı olarak belirlenmiştir. Örnek verilen paylaşılmış değerlere bakıldığı zaman da geleneksel bir örgüt yapısında ortaya çıkabilecek değerlerin genelde paylaşıldığı görülmektedir. Modern bir örgütte olması gereken, örneğin yenilik, yaratıcılık girişimcilik ve uyumluluk gibi değerlerin<sup>13</sup> yanıtlayıcılar tarafından pek verilmediği görülmektedir. Bu da kültürü bildiklerini söylemelerine rağmen, bu konuda çok da fazla bir bilgiye sahip olmadıklarının bir kanıtı olarak ortaya çıkmıştır.

Yanıtlayıcılara sorulan 4 ve 5'inci sorularda, örgütsel toplumsallaşma sürecini kolaylaştıracak bir yapının olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yanıtlayıcılara, personel seçiminde adayın teknik ve eğitsel kapasitesinin dışında başka önem taşıyan noktaların olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya TEI'deki yanıtlayıcıların %78'i evet şeklinde cevaplamışlardır. TÜLOMSAŞ'da ise bu oran %50'lere düşmüştür. Bu da TEI'de örgütün paylaşılmış değerlerine göre benzer adayları bulmak ve seçmek için bir programın var olduğunu göstermektedir. İzleyen soruda ise yanıtlayıcılara, yeni alınan bir personeli işe uyumlaştırma konusunda şirketlerinde yürütülen bir programın olup olmadığı sorulmuştur. Yine bu soruya, TEI'deki yanıtlayıcıların % 81'i evet şeklinde cevaplarırken; TÜLOMSAŞ 'da bu oran % 35'lere düşmüştür. Bu da TEI'de, yeni gelen üyelere örgüt kültürünü öğretmek ve aktarmak amacıyla bir programın bulunduğunu göstermektedir.

Yanıtlayıcılara sorulan 6 ve 7'inci sorularda, örgütlerinde üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir kültürel yapının var olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yanıtlayıcılara, kültürün oluşumunda önemli bir rol oynadığı bilinen geleneksel olarak her yıl kutlanan ve tüm personelin de katıldığı herhangi bir olay veya törenin örgütlerinde var olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruyu, TEI'deki

---

<sup>13</sup>McDonald, P., & Gandz, J. 'Getting Value from Shared Values,' *Organizational Dynamics*, Winter 1992, pp: 64-77.

yanıtlayıcıların %83'ü; TÜLOMSAŞ'dakilerin ise %79'u evet şeklinde cevaplamışlardır. İzleyen soru ise, 'Örgütünüzün, çalışanlar tarafından paylaşılan güçlü bir kültüre sahip olduğuna inanıyor musunuz?' şeklinde sorulmuştur. Burada da amaç, çalışanların doğrudan kendilerine bağlı astlarının böyle bir kültüre sahip olup olmadıklarını saptamaktır. Bu soruda, TEI'deki çalışanların %86'sı; TÜLOMSAŞ'dakilerin ise %80'i astlarının güçlü bir kültürü paylaştıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla her iki işletmedeki yanıtlayıcılar da, hem kendilerinin hem de astlarının paylaşılmış güçlü bir kültüre sahip olduklarına inanmaktadırlar. Sonuç olarak, bu sorulara verilen yanıtın genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, bir anlamda anket formunun güvenilirlik ve tutarlılık sonuçlarını destekleyici nitelikte oldukları görünmektedir.

### ***3.2. Kültürel Boyutlar Üzerindeki Karşılaştırmalı Sonuçlar***

Endüstriler bazında örgüt kültürlerinin beş boyut ile karakterize edebileceği öne sürülmüştü: durağanlık, yenilik, saldırganlık, takım yönelimi ve insan yönelimi ( Hipotez 1'e bakınız ). Hipotez 1 ile tutarlı olarak, yapılan analiz sonucunda kültürel boyutlar arasındaki korelasyonlar oldukça düşük çıkmıştır. Korelasyonların değişim aralığı. 0.01 ile ( insan yönelimi ve saldırganlık ), -0.268 ( durağanlık ve yenilik ) olarak gerçekleşmiştir. Bu düşük korelasyonlar, her bir boyutun bir diğerinden bağımsız olduğunu göstermiştir. Bu nedenle araştırma kapsamına alınan örgütlerde bu boyutların ölçülmesi sonucunda, bu örgütlerin kültürlerinin birbirlerinden farklı özellikleri ve nitelikleri belirlenebilecektir.

Aynı zamanda her bir kültürel boyut üzerinde kanoniksel korelasyonlar da hesaplanmıştır. Her ne kadar kültürel boyutlar arasında bir bağlantı olup olmadığı sorusu bir önceki korelasyon analiziyle cevaplandırılmış olsa da; bu teknik, her bir boyutun tutarlılığının test edilebilmesine imkan tanımıştır. Bu analizin sonucunda, her bir boyutun anlamlı bir kanoniksel korelasyona sahip olduğu gözlenmiştir. Bu korelasyonlar, durağanlık=0.81, yenilik=0.87, saldırganlık=0.85, takım yönelimi = 0.84 ve insan yönelimi = 0.81 olarak gerçekleşmiştir. Böylece hipotez 1'de öne sürüldüğü gibi, bu kültürel boyutlar endüstriler bazında uygulanabilirler ve bir



örgütün kültürünü karakterize edebilirler. İzleyen kısımlarda, her bir kültürel boyut üzerindeki karşılaştırmalı sonuçlar verilerek; endüstri karakteristlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik olarak kurulan hipotezler test edilecektir.

### **3.2.1. Durağanlık**

Geliştirilen kültürel boyutların, endüstriler bazında uygulanabildikleri ve bir örgütün kültürünü karakterize edebildikleri gösterildikten sonra, ilerideki hipotezlerde belirtildiği gibi, 'acaba teknoloji ve büyüme modelleri kültür boyutlarıyla birleştirilebilir mi?' sorusuna cevap aranmıştır. Hipotez 2'de düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerin ( i.e. kamu hizmeti veren şirketler ), yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden ( i.e. yüksek teknoloji şirketleri ) daha fazla durağanlığa önem veren kültürlere sahip olacakları öne sürülmüştü. Bu tahminlemeyi test edebilmek için, durağanlık boyutu üzerinde her bir şirketin aldığı ortalama skorların hesaplanmasını takiben, bu skorlar arasında karşılaştırmalı testler gerçekleştirilmiştir. Tablo 5, TEI ve TÜLOMSAŞ'da, durağanlık boyutu üzerindeki ortalama skorların karşılaştırmalı sonuçlarını vermektedir.

Tablo 5'de görüldüğü gibi, Hipotez 2 ile tutarlı olarak durağanlık boyutu üzerindeki her madde de TÜLOMSAŞ, TEI'den anlamlı olarak daha yüksek skor almıştır. TEI çalışanlarının yanıtlarındaki genel eğilim değerlendirildiğinde, ortamın esnek olduğu, şirketin rekabetçi durumunu korumak için üretim teknolojisinde gerekli değişiklikleri yaptığı gözlenmektedir. TEI'nin örgütsel yapısının, değişikliklere adapte olabilen esnek bir yapıda olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle TEI çalışanları, değişimi bir fırsat olarak algılamaktadırlar. Örgüt içindeki insanların denenmiş ve kabul görmüş yollara bağlı kalmaya eğilim göstermektense; yeni ve farklı yolları araştırarak sürekli gelişmenin sağlanmasına çalıştıkları düşünülebilir. Bir örgütün kural yönetimi hakkındaki normlarını açıklayan son iki madde üzerinde TEI'nin aldığı düşük skorlar, örgütün işleyişinde formal ve hiyerarşik kuralların önemli bir rol oynamadığını göstermiştir.

**TABLO 5- TEI ve TÛLOMSAŞ'da Durağanlık Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları**

TEI	TÛLOMSAŞ		P
1.92	4.02	1. Bu şirket rekabetçi durumunu korumak için üretim teknolojisini sıklıkla değiştirmektedir. (T)	***
1.88	4.30	2. Bu şirket, esnek ve sürekli olarak değişikliklere adapte olabilen bir yapıdır. (T)	***
2.27	3.92	3. Bu şirket içindeki insanlar, denenmiş ve kabul görmüş yollara bağlı kalmaya eğilim göstermektedirler.	***
1.81	3.99	4. Buradaki insanlar karşılaştıkları durumlarda farklı bir şey yapmaktansa alışık oldukları bir şeyi yapmayı tercih etmektedirler.	***
1.94	3.85	5. Buradaki insanlar, her zaman yukarıdan gelen talimatlara göre hareket ederler.	***
1.87	4.21	6. Burada ast-üst ilişkilerinin, belirlenmiş kuralların ve yöntemlerin gözetilmesi daima vurgulanmaktadır.	***

Not: Her bir madde için kesinlikle katılıyorum'dan kesinlikle katılmıyorum'a doğru değişen beş noktalı bir ölçek vardır. Cevaplar, daha yüksek skor daha yüksek derecede durağanlığı gösterecek şekilde kodlanmıştır. 1 ve 2'inci maddeler ters olarak kodlanmışlardır.

\*\*\*  $p < 0.01$

Tablo 5'e bakıldığında TÛLOMSAŞ'daki çalışanların yanıtlarındaki genel eğilimin, mevcut teknolojilere ve uygulamalara bağlı kalmak ve durağanlığı savunmak olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle eski yöntemlerin yaşatılması tercih edilmekte, değişim insiyatifi pek bulunmamaktadır. Çalışanlar arasında güçlü bir belirsizlik kaçınımlarının olduğu ve buna bağlı olarak bir kural yöneliminin yaygın bir biçimde paylaşıldığı görülmektedir. TÛLOMSAŞ'ın durağanlık boyutu üzerinde aldığı skorların yüksekliği, örgüt yapısının çok formal ve hiyerarşik olduğunu belirtmektedir. Bundan dolayı, formal politikaların, standart işletim yöntemlerinin ve

ayrıntılı şartnamelerin, şirketin işletilmesinde etkin bir role sahip olduğu ve örgüt içinde güçlü bir içsel odaklaşma bulunduğu söylenebilir. Örgüt içinde, insanların çoğunlukla yukarıdan gelen talimatlara göre hareket etmelerinin beklendiği gözlenmektedir. Uygun kanallar vasıtasıyla hareket edilerek, ast-üst ilişkilerinin gözetilmesinin örgüt içerisinde bir öncelik olarak işletildiği düşünülebilir. Bu sonuçlar temel alındığında, hipotez 2'yi destekleyici bir biçimde lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren TÜLOMSAŞ'ın kültürel yapısı içinde, havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TEI'den daha fazla durağanlık boyutuna önem verdiği görülmektedir.

### 3.2.2. Yenilik

Yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerin ( i.e. yüksek teknoloji şirketleri ), düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden ( i.e. kamu hizmeti veren şirketler ) daha fazla yeniliğe önem veren kültürle sahip olacakları öne sürülmüştü (H3). Bu tahminlemeyi test edebilmek için yenilik boyutu üzerinde her bir şirketin ortalama skorları hesaplanarak, bu skorlar arasında karşılaştırmalı testler yapılmıştır. Tablo 6, TEI ve TÜLOMSAŞ'da, yenilik boyutu üzerindeki ortalama skorların karşılaştırmalı sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 6'da gözlendiği gibi, TEI ve TÜLOMSAŞ'ın yenilik boyutu üzerinde aldıkları ortalama skorlar birbirlerinden anlamlı olarak farklıdır. Bu bulgular TEI çalışanlarının TÜLOMSAŞ'dakilerle karşılaştırıldığında örgütlerinde daha yenilikçi bir ortamı algıladıklarını göstermektedir. TEI'de, yeni ve alışılmamış fikirleri ve yaratıcı süreçleri hizmete almak ve desteklemek için genel bir eğilimin olduğu söylenebilir. TEI'deki çalışanların farklı olmaları için teşvik edildikleri ve örgütün her kademedeki gelebilecek yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açık olduğu gözlenmektedir. Gerekli değişikliklere uyum sağlayabilecek şekilde, örgütün açık ve değişime karşı

**TABLO 6- TEI ve TÛLOMSAŞ'da Yenilik Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları**

TEI	TÛLOMSAŞ		p
4.27	1.76	1. Burada, yaratıcılık teşvik edilmektedir.	***
3.78	2.32	2. Buradaki insanlar, farklı olmaları için teşvik edilmektedir.	**
3.90	2.25	3. Buradaki insanlardan, karşılaştıkları problemlerle sürekli aynı tarz içinde ilişki kurmaları beklenmektedir (T).	**
4.38	1.87	4. Bu şirket, açık ve değişime karşı duyarlıdır.	***
4.01	2.12	5. Bu şirket, yeni fikirlerin denenmesi için yeterli sayıda plan ve program geliştirmektedir.	***
3.87	2.41	6. Buradaki insanlara, karşılaştıkları problemleri farklı tarzlar içinde çözmeyi denemeleri için imkan tanınmaktadır.	**

Not: Her bir madde için kesinlikle katılıyorum'dan kesinlikle katılmıyorum'a doğru değişen beş noktalı bir ölçek vardır. Cevaplar daha yüksek skor, daha yüksek derecede yeniliği gösterecek şekilde kodlanmıştır. 3'üncü madde ters olarak kodlanmıştır.

\*\*\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.05$

duyarlı olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların karşılaştıkları problemleri farklı tarzlar içinde çözmeyi denemelerine imkan tanınarak, problemlere yeni ve yaratıcı çözümlerin bulunmasına uğraşıldığı söylenebilir. Örgüt içinde, yaratıcılık ve yenilikçi değişim doğrultusunda kuvvetli bir yönelimin olduğu görülmektedir. Bu yöndeki bir değişime destek verebilmek için, şirket tarafından yeterli sayıda plan ve program geliştirildiği cevapların dağılımından anlaşılmaktadır.

Tablo 6'ya bakıldığında, TÛLOMSAŞ'da yeterince iyi saptanmamış yeni bir yöntemi benimsemek konusunda bir isteksizliğin ve mevcut durumun sürdürülmesini tercih eden bir yönelimin kuvvetli olarak paylaşıldığı söylenebilir. Yenilik sürecinin

belirsizliğinden rahatsız olunduğu ve örgüt içinde yaratıcı çabaların genellikle görmezlikten geldiği belirlenmiştir. Çalışanlardan karşılaştıkları problemlerle genellikle aynı tarz içinde ilişki kurmalarının beklendiği gözlenmiştir. Bu da, TÜLOMSAŞ'ın değişimden ziyade mevcut durumun korunmasıyla daha fazla ilgili olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle örgüt içinde herhangi bir köklü değişim yapılma olasılığı azaltılmaktadır. Şirket tarafından yeni fikirlerin denenmesi için yeterli sayıda plan ve program geliştirilmediği gözlenmiştir. Bu bulgudan hareketle, şirket yönetiminin yeniliği ve değişimi destekleyici bir rol içerisinde olmadığı anlaşılmaktadır. Eldeki bu sonuçların ışığında hipotez 3 ile tutarlı olarak, havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TEI'nin, lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren TÜLOMSAŞ'dan daha fazla yenilik boyutuna önem veren bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

### **3.2.3 Saldırganlık**

Yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerin ( i.e. yüksek teknoloji şirketleri ), düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden ( i.e. kamu hizmeti veren şirketler ) daha fazla saldırganlığa önem veren kültürlerle sahip olacakları öne sürülmüştü (H4). Bu tahminlemeyi test edebilmek için, saldırganlık boyutu üzerinde TEI ve TÜLOMSAŞ'ın aldıkları ortalama skorlar hesaplanarak, bu skorlar arasında karşılaştırmalı testler yapılmıştır. Tablo 7, TEI ve TÜLOMSAŞ'da saldırganlık boyutu üzerinde alınan ortalama skorların karşılaştırmalı sonuçlarını vermektedir.

Saldırganlık boyutu maddelerine verilen cevaplar incelendiği zaman, her iki şirketin aldığı ortalama skorlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmektedir. Her iki şirkette, her bir madde üzerinde belirgin bir biçimde düşük skor alarak, saldırganlık boyutunun kültürel yapıları içinde pek algılanmadığını belirtmişlerdir. Tablo 7'ye bakıldığında TEI, yalnızca şirket içindeki insanların çok

**Tablo 7- TEI ve TÛLOMSAŞ'da Saldırganlık Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları**

TEI	TÛLOMSAŞ		p
3.63	2.12	1. Bu şirket içindeki insanlar çok dinamik ve girişimcidir.	**
2.76	1.97	2. Bu şirket, çevresi içinde oluşan fırsatları yakalamak için son derece hızlı hareket etmektedir.	*
3.04	2.08	3. Bu şirket dışsal çevresi hakkında aktif olarak bilgi toplamaktadır.	*
2.21	1.82	4. Son üç yıl içinde bu şirket, yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim göstermiştir.	*
2.36	1.65	5. Son üç yıl içinde, bu şirket pazardaki pozisyonu ve ürünleri içinde cesur ve büyük adımlar atılmasını önemle vurgulamıştır.	*
2.54	2.17	6. Bu şirket, her zaman dışsal çevresi içindeki fırsatları kendi çıkarı için kullanmasına imkan veren stratejileri takip etmektedir.	*

Not: Her bir madde için kesinlikle katılıyorum'dan kesinlikle katılmıyorum'a doğru değişen beş noktalı bir ölçek vardır. Cevaplar daha yüksek skor, daha yüksek derecede saldırganlığı gösterecek şekilde kodlanmıştır.

\*\*  $p < 0.05$

\*  $p > 0.05$

dinamik ve girişimci' olduğunu belirten madde üzerinde TÛLOMSAŞ'dan göreceli olarak daha yüksek skor almıştır. Her iki şirketin de, dışsal çevreleri içinde oluşan fırsatları yakalamak için son derece hızlı hareket ettiklerini ve bu çevre hakkında aktif olarak bilgi topladıklarını söylemek zordur. Her iki şirket çalışanları da, son üç yıl içinde yüksek riskli projelere girilmesi yönünde bir eğilimin şirketlerince pek benimsenmediğini belirtmişlerdir.

Tablo 7'de yer alan sonuçlara bakıldığında, TEI ve TÛLOMSAŞ'ın pazar ortamlarındaki endüstri rakiplerinden daha iyi performans göstermek ve

pozisyonlarını geliştirmek için doğrudan doğruya rakiplerine meydan okuyacak şekilde hareket etmedikleri görünmektedir. Her iki şirket çalışanları da, şirketlerinin her zaman dışsal çevresi içindeki fırsatları kendi çıkarı için kullanmasına imkan veren stratejileri takip etmediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, saldırganlık boyutu üzerindeki beş maddede de, TEI ve TLOMSAS alışanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara göre, hipotez 4'e karşıt olarak örgüt kültürünün saldırganlık boyutu yönünden algılanmasında TEI ve TLOMSAS alışanları arasında bir farklılık olmadığı ve her iki şirketin de kültürel yapıları içinde saldırganlık boyutuna pek önem vermedikleri söylenebilir.

#### ***3.2.4. Takım Yönelimi***

Yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerin ( i.e. yüksek teknoloji şirketleri ), düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden ( i.e. kamu hizmeti veren şirketler ) daha fazla takım yönelimine önem veren kültürlere sahip olacakları ne sürülmüştü (H5). Bu tahminlemeyi test edebilmek için, takım yönelimi boyutu üzerinde her bir şirketin ortalama skorları hesaplanarak, bu skorlar arasında karşılaştırmalı testler yapılmıştır. Tablo 8, TEI ve TLOMSAS'da takım yönelimi boyutu üzerinde alınan ortalama skorların karşılaştırmalı sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 8'de görüldüğü gibi, Hipotez 5 ile tutarlı olarak takım yönelimi boyutu üzerindeki her maddede TEI, TLOMSAS'dan anlamlı olarak daha yüksek skor almıştır. TEI'deki değerlendiriciler, şirketleri içinde çalışmanın bir takımın parçası olmak anlamına geldiğini düşünmektedirler. TLOMSAS'ın bu madde üzerinde aldığı düşük skor, bu örgütün faaliyetlerinde çoğunlukla bir takım gibi hareket edilmediğini göstermektedir. TEI'de kararlar alınırken bir takım gibi hareket edilerek, ilgili herkesin katılımının sağlandığı ve görüş birliğine ulaşıldığı söylenebilir. TLOMSAS'ın bu madde üzerindeki skoruna bakıldığı zaman ise, kararların çoğunlukla üst yönetimce alındığı ve uygulanması istendiği görünmektedir. TEI'deki çalışanlar, takımların şirketleri içinde en önemli varlıklar olduklarını

hissetmektedirler. TÜLOMSAŞ'daki değerlendiriciler ise, takımların şirketin faaliyetleri içinde pek önemli bir rol oynamadığını algılamaktadırlar.

**TABLO 8- TEI ve TÜLOMSAŞ'da Takım Yönelimi Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları**

TEI	TÜLOMSAŞ		p
4.11	1.81	1. Bu şirket içinde çalışmak, bir takımın parçası olmak gibidir.	***
4.34	2.07	2. Bu şirket içinde kararlar alınırken, bir takım gibi hareket edilmektedir.	***
4.23	2.11	3. Takımlar, bu şirket içinde en önemli varlıklardır.	***
4.22	2.44	4. Buradaki insanlar, birbirleriyle açıkça ve özgür olarak iletişim kurabilmektedirler.	**
4.04	2.39	5. Bu şirkette, işlevsel roller arasındaki işbirliği aktif olarak teşvik edilmektedir.	**
4.21	3.78	6. Bireyler tarafından alınan kararlar genellikle gruplar tarafından alınan kararlardan daha niteliklidir (T).	*

Not: Her bir madde için kesinlikle katılıyorum'dan kesinlikle katılıyorum'a doğru değişen beş noktalı bir ölçek vardır. Cevaplar, daha yüksek skor daha yüksek derecede takım yönelimini gösterecek şekilde kodlanmıştır. 6'ncı madde ters olarak kodlanmıştır.

\*\*\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.05$

\*  $p > 0.05$

TEI'de, insanların birbirleriyle açıkça ve özgür olarak iletişim kurabildikleri bir ortamın var olduğu Tablo 8'den gözlenebilmektedir. Bu da, TEI 'de esnek bir örgüt yapısı ile yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının açık olduğu ve böylelikle takım çalışmasının teşvik edildiğini göstermektedir. TÜLOMSAŞ'da ise, yönetim yapısı içinde astların amirleriyle iletişim kurmakta pek rahat davranmadıkları, bir anlamda bilginin paylaşılmadığı belirlenmiştir. İşlevsel roller arasındaki işbirliği pek teşvik edilmemekte, böylelikle merkeziyetçi bir yapının oluşumuna zemin



hazırlamaktadır. TEI'de ise, işlevsel roller arasındaki işbirliğinin aktif olarak teşvik edilerek, alınacak kararlarda görüş birliğinin inşa edilmesine çalışıldığı söylenebilir. Bireyler tarafından alınan kararların, genellikle gruplar tarafından alınan kararlardan daha nitelikli olduğunu savunan madde üzerinde, TÜLOMSAŞ göreceli olarak en yüksek ortalama skoru almıştır. Bu da, bir anlamda TÜLOMSAŞ personelinin bir takım ortamı içinde çalışmaya yatkın ve istekli olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle bu bulgu, kişi-örgüt kültürü uygunluğunun bu işletmede pek sağlanmadığını açığa çıkartmaktadır. TEI 'de ise bu durumun tersine, bu madde üzerinde daha önceki cevaplarla tutarlı olarak bir kez daha yüksek bir skor alınmıştır. Bu da, bu işletmede kişi-örgüt kültürü uygunluğunun önemli bir ölçüde sağlandığını ifade etmektedir. Sonuç olarak hipotez 5'i destekleyici bir biçimde analiz sonuçları, havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TEI'nin, lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren TÜLOMSAŞ'dan daha fazla takım yönelimi boyutuna önem veren bir kültüre sahip olduğunu göstermiştir.

### ***3.2.5 İnsan Yönelimi***

Yüksek büyüme oranları ve yoğun teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerin ( i.e. yüksek teknoloji şirketleri ), düşük büyüme oranları ve rutin teknolojiler ile karakterize edilen endüstrilerdeki şirketlerden ( i.e. kamu hizmeti veren şirketler ) daha fazla insan yönelimine önem veren kültürlere sahip olacakları öne sürülmüştü (H6). Bu tahminlemeyi test edebilmek için, insan yönelimi boyutu üzerinde her bir şirketin ortalama skorları hesaplanarak, bu skorlar arasında karşılaştırmalı testler yapılmıştır. Tablo 9, TEI ve TÜLOMSAŞ'da insan yönelimi boyutu üzerinde alınan ortalama skorların karşılaştırmalı sonuçlarını vermektedir.

Tablo 9'daki sonuçlar incelendiği zaman, TEI ve TÜLOMSAŞ'ın insan yönelimi boyutu üzerinde aldıkları ortalama skorların birbirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu görülmektedir. TEI 'deki değerlendiriciler, şirketleri içerisindeki çoğu insana mevkisine ya da statüsüne bakılmaksızın eşit olarak davranıldığını

**TABLO 9- TEI ve TÛLOMSAŞ'da İnsan Yönelimi Boyutu Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları**

TEI	TÛLOMSAŞ		p
4.52	2.23	1. Bu şirket içindeki çoğu insana, mevkisine ya da statüsüne bakılmaksızın eşit olarak davranılmaktadır.	***
4.28	2.47	2. Bu şirket içindeki çalışma ortamı, insancıl hale getirilmiştir.	***
4.02	2.54	3. Bu şirket içindeki amirler, astlarının kişisel ihtiyaçlarına ve değerlerine karşı duyarlı ve ilgilidir.	**
3.86	1.86	4. Buradaki insanlar, işlerini yaparken yeni fikirlerini denemek için bir olanağa sahiptirler.	***
4.07	1.94	5. Buradaki insanlar, işlerini yaparken sıklıkla yeni şeyler öğrenmektedirler.	***
4.13	2.12	6. Buradaki insanlar, işlerini yaparken tatmin olmaktadır.	***

Not: Her bir madde için kesinlikle katılıyorum'dan kesinlikle katılıyorum'a doğru değişen beş noktalı bir ölçek vardır. Cevaplar, daha yüksek skor daha yüksek derecede insan yönelimini gösterecek şekilde kodlanmıştır.

\*\*\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.05$

düşünmektedirler. TÛLOMSAŞ'ın bu madde üzerinde aldığı düşük skor ise, örgüt içerisinde farklı statü ve güçteki insanlar arasında muhafaza edilen sosyal ve duygusal mesafenin oldukça büyük olduğunu göstermektedir. TEI'de verilen yanıtlardan, çalışma ortamının insancıl hale getirilmiş olduğu söylenebilir. TÛLOMSAŞ'daki değerlendiriciler ise, örgütlerinin iş ortamında insanlara neler olduğunu, iş sürecinin çıktıklarının yanında önemli bir yer tutmadığını düşünmektedirler. TEI'deki personel, şirket içindeki amirlerin, astlarının kişisel ihtiyaçlarına ve değerlerine karşı duyarlı ve ilgili olduklarını algılamaktadırlar. Bu da, TEI'deki amirlerin üretime yönelik olmaksızın; kişiler-arası ilişkilere yönelik olmaya kendilerini daha yakın hissettiklerini göstermektedir. TÛLOMSAŞ'ın bu madde üzerinde aldığı düşük skor

ise, bu şirketin çok fazla üretim yönelimli olduğunu ve insanların kişisel olarak pek fazla öneme alınmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 9'a bakıldığında TEI 'de, örgütlerindeki insanların işlerini yaparken yeni fikirlerini denemek için bir olanağa sahip oldukları ve bu esnada sıklıkla yeni şeyler öğrendikleri görünmektedir. Bu bulgudan hareketle, TEI 'de iş üzerinde insan gelişimi ve büyümesinin çok önemli olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, TEI'de çalışan insanların işlerini yaparken zaman içinde kendilerini geliştirerek bireysel gelişimin daha yüksek aşamalarına erişebilmeleri mümkündür. TÜLOMSAŞ'da bu maddeler üzerinde alınan düşük skorlar ise, örgütsel yapı içinde rutinleşme ve standartlaşmanın yüksek bir oranda olduğunu, bundan dolayı insanların işlerini yaparken tekrar tekrar aynı şeyleri yapmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Bu da, TÜLOMSAŞ'da üretimin gerçekleştirilerek sipariş ihtiyaçları ve isteklerinin karşılanmasının bireysel gelişimden daha önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedir.

İş ortamında insanların tatmin olup olmadıklarını sorgulayan maddede TEI'nin aldığı yüksek skor, çalışanların işlerini yaparken insan olarak kendi kendilerini tatmin ettiklerini göstermektedir. Bu durum ise, TEI'deki iş ortamının bireyler için anlamlı ve tatmin edici olacak şekilde tasarlandığını ortaya koymaktadır. İş tatmini bakımından TÜLOMSAŞ'da verilen yanıtlar incelendiği zaman, bu örgütte iş tatmininin oldukça düşük olduğu, insanların temel olarak geçimin temin edilmesi için çalıştıkları gözlenmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, TEI'de insanlara değer verilen bir kültürel yapının var olduğu sonucuna varılabilir. Bundan dolayı, Hipotez 6 ile tutarlı olarak havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TEI'nin, lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren TÜLOMSAŞ'dan daha fazla insan yönelimi boyutuna önem veren bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

### ***3.3. Değer Sistemleri Üzerindeki Karşılaştırmalı Sonuçlar***

Bu kısımda, araştırma kapsamına dahil edilen örgütlerin rekabetçi değerler modeline göre değer sistemlerini belirlemeye yönelik olarak dört ana grup içerisinde toplanan anket sorularının analiz sonuçları bulunmaktadır. Her örgütün, diğer değer kavramlarının zararına olacak şekilde birisine önem vermek eğiliminde olduğu bu dört değer sistemi: a)hiyerarşik, b)gelişimsel, c)rasyonel ve d)grup değer sistemidir. Yapılan analiz sonucunda, bu değer sistemleri arasındaki korelasyonlar oldukça düşük çıkmıştır. Korelasyonların değişim aralığı 0.03 ile ( grup ve rasyonel ) -0.132 ( hiyerarşik ve gelişimsel ) olarak gerçekleşmiştir. Bu düşük korelasyonlar, her bir değer sisteminin bir diğerinden bağımsız olduğunu göstermiştir. Bu nedenle araştırma kapsamına alınan örgütlerde bu değer sistemlerinin ölçülmesi sonucunda, bu örgütlerin kültürel yapılarında hangi değer sistemlerine öncelik verdikleri belirlenebilecektir.

Aynı zamanda her bir değer sistemi üzerinde kanoniksel korelasyonlar da hesaplanmıştır. İkinci bir gösterge olarak bu teknik, her bir değer sisteminin tutarlılığının test edilmesine imkan tanımıştır. Bu analiz sonucunda, her bir değer sisteminin anlamlı bir kanoniksel korelasyona sahip olduğu gözlenmiştir. Bu korelasyonlar, hiyerarşik = 0.89, gelişimsel = 0.87 , rasyonel = 0.81, grup = 0.79 olarak gerçekleşmiştir. Bundan dolayı, bu değer sistemlerinin endüstriler bazında uygulanabildikleri ve bir örgütün kültürünü karakterize edebilecekleri söylenebilir. İzleyen kısımlarda, her bir değer sistemi üzerindeki karşılaştırmalı sonuçlar verilerek, endüstriyel karakteristlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır.

#### ***3.3.1. Hiyerarşik Değer Sistemi***

Bürokrasi ile birleştirilen değerleri ve normları yansıtan ve durağanlık varsayımları sayesinde yayılan hiyerarşik değer sistemi üzerinde her bir şirketin aldığı ortalama skorlar ve bu skorlar arasında yapılan karşılaştırmalı testlerin sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'daki sonuçlar incelendiği zaman, hiyerarşik değer

**Tablo 10- TEI ve TLOMSAS'da Hiyerarşik Değer Sistemi zerindeki Ortalama Skorların Karılatirmalı Sonuçları**

TEI	TLOMSAS		P
3.51	67.43	1. Çok formallemi ve yapılanmi bir yerdir. Bürokratik yöntemler, genellikle insanların yaptıkları yönlendirmektedirler.	***
8.11	68.36	2. Yöneticileri, genellikle bir denetleyici bir planlamacı veya bir koordinatör olarak göz önüne alınabilir.	***
3.17	63.12	3. Bir arada tutan güdüleyici, formal kurallar ve politikalar. Burada, operasyonların ileyi tarzlarının prosedürlere uygun olarak devam ettirilmesi son derece önemlidir.	***
2.96	81.12	4. Sürekliliğe ve istikrara önem verilmektedir. Etkin ve belirgin operasyonlar son derece önemlidir.	***

Not: Her bir madde için yanıtlayıcılardan kurumlarına en fazla benzeyen tanımlamaya bağlı olarak dört adet tanımlama arasında 100 puanı dağıtmaları istenmiştir. Cevaplar, daha yüksek skor daha yüksek derecede hiyerarşik değer sistemini yansıtabilecek şekilde kodlanmıştır.

\*\*\* p < 0.01

sistemini yansıtan maddeler üzerinde TLOMSAS'ın, TEI'den anlamlı olarak daha yüksek skor aldığı gözlenmektedir. TLOMSAS'daki değerlendiriciler, kurumlarının çok formallemi ve yapılanmi bir yer olduğunu, bürokratik yöntemlerin genellikle insanların yaptıklarını yönlendirdiğini dnmektedirler. Kurumsal yöneticilik üzerindeki skorların dağılımları incelendiğinde, TLOMSAS yöneticilerinin genellikle bir denetleyici, bir planlamacı veya bir koordinatör olarak hareket ettikleri söylenebilir.

Tablo 10'a bakıldığında, TLOMSAS'ı birarada tutan gdleyicinin formal kurallar ve politikalar olduğu görünmektedir. Burada, operasyonların ileyi tarzlarının prosedürlere uygun olarak devam ettirilmesinin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal önem üzerindeki maddede TLOMSAS'ın aldığı yüksek skor, sürekliliğe ve istikrara bu kurumda oldukça önem verildiğini belirtmektedir.

Buna paralel olarak TLOMSAS'da, operasyonların etkin ve belirgin olarak sürdürülmesinin amaçladığı söylenebilir. Bu da TLOMSAS'da, birincil nceliğın mevcut durumun sürdürülmesine verildiğini göstermektedir. TEI'nin bu değer sistemi üzerinde aldığı düşük skorlar, Şirket tarafından bürokrasi ile birleştirilen değerlere ve normlara önem verilmediğini belirtmektedir. Bu bulgulardan hareketle, lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren TLOMSAS'ın, havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TEI'den daha fazla hiyerarşik değer sistemine önem verdiği söylenebilir. Bu sonuçların, her iki Şirketin durağanlık boyutu üzerinde aldıkları sonuçlar ile tutarlı olduğu göze çarpmaktadır.

### *3.3.2. Gelişimsel Değer Sistemi*

Büyüme ve dışsal uyum önem verilen amaçları içerisinde yer alan ve değişim varsayımları sayesinde yayılan gelişimsel değer sistemi üzerinde her bir Şirketin aldığı ortalama skorlar ve bu skorlar arasında yapılan karşılaştırmalı testlerin sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Tablo 11'deki sonuçlara bakıldığı zaman, gelişimsel değer sistemini yansıtan maddeler üzerinde TEI ve TLOMSAS'ın aldıkları skorların birbirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu görünmektedir. TEI'deki değerlendiriciler, kurumlarının yenilikçi ve dinamik bir yer olduğunu düşünmektedirler. Buradaki insanların, risk almak ve yeni bir görevi üstlenmek konusunda istekli oldukları görünmektedir. Kurumsal yöneticilik üzerindeki skorlara bakıldığında, TEI yöneticilerinin genellikle bir yaratıcı, bir yenilikçi veya bir risk alıcı olarak hareket ettikleri söylenebilir.

Tablo 11'deki sonuçlar incelendiğinde, TEI'yi bir arada tutulan gdleyicinin gelişme ve yeniliğe bağlılık olduğu görünmektedir. Bu Şirkette, pazarda gerçekleştirilecek faaliyetlere öncülük edilmesine önem verildiği söylenebilir. Şirket tarafından yeni kaynakların elde edilmesine ve gelişimine çalışıldığı gözlenmektedir. Bundan dolayı değişimlere uyum sağlayabilmek için çabukluğun bu kurum içinde son derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu da TEI'de, TLOMSAS'daki gibi güvenilirlik yönelimli bir kültürel yapının yerine, uyumluluk yönelimli kültürel bir

**Tablo 11- TEI ve TÛLOMSAŞ'da Gelişimsel Değer Sistemi Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları**

TEI	TÛLOMSAŞ		P
58.46	3.76	1. Çok dinamik ve yenilikçi bir yerdir. İnsanlar, risk almaya ve yeni bir görevi üstlenmeye isteklidirler.	***
62.46	4.01	2. Yöneticileri, genellikle bir yaratıcı, bir yenilikçi veya bir risk alıcı olarak göz önüne alınabilir.	***
71.02	4.04	3. Bir arada tutan güdüleyici, gelişme ve yeniliğe bağlıdır. Öncü olmak üzerine bir önem vardır.	***
67.15	3.96	4. Yeni kaynakların elde edilmesine ve gelişimine önem verilmektedir. Değişmelere uyum sağlayabilmek için çabukluk son derece önemlidir.	***

Not: Her bir madde için yanıtlayıcılardan kurumlarına en fazla benzeyen tanımlaya bağlı olarak dört adet tanımlama arasında 100 puanı dağıtmaları istenmiştir. Cevaplar, daha yüksek skor daha yüksek derecede gelişimsel değer sistemini yansıtacak şekilde kodlanmıştır.

\*\*\* p < 0.01

yapının tercih edildiğini göstermektedir. TÛLOMSAŞ'ın bu değer sistemi üzerinde aldığı düşük skorlar, şirket tarafından değişim varsayımları sayesinde yayılan uyumluluk, gelişme, deneme ve yaratıcılık değerlerine kültürel yapı içinde önem verilmediğini belirtmektedir. Bu sonuçların ışığında, havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TEI'nin kültürel yapısı içinde, lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren TÛLOMSAŞ'dan daha fazla gelişimsel değer sistemine önem verdiği görülmektedir. Bu sonuçlar, her iki şirketin yenilik boyutu üzerinde aldıkları sonuçları destekleyici nitelikte çıkmıştır.

### 3.3.3. Rasyonel Değer Sistemi

Başarıyı temel alan varsayımlar sayesinde yayılan ve başlıca amaçları, planlama, üretim ve etkinlik olan rasyonel değer sistemi üzerinde her bir şirketin

aldığı ortalama skorlar ve bu skorlar arasında yapılan karşılaştırmalı testlerin sonuçları Tablo 12'de verilmiştir. Tablo 12'deki sonuçlar incelendiği zaman, rasyonel değer sistemini yansıtan maddeler üzerinde TEI ve TÜLOMSAŞ'ın aldığı skorların birbirlerinden pek farklı olmadığı görünmektedir. Kurumsal nitelik üzerindeki maddede TÜLOMSAŞ'ın aldığı skor, TEI'den anlamlı olarak farklı çıkmıştır. TÜLOMSAŞ'taki değerlendiriciler, kurumlarının üretim yönelimli olduğunu, ilginin çoğunlukla işlerin yapılmasına verildiğini ve insanların kişisel olarak pek fazla öneme alınmadıklarını düşünmektedirler. Böylelikle değerlendiriciler, bir önceki sonuçlar ile tutarlı olarak bir kez daha TÜLOMSAŞ'ın kültürel yapısı içinde insanlara değer verilmediğini belirtmişlerdir. Kurumsal yöneticilik üzerindeki maddede, TEI ve TÜLOMSAŞ'ın aldığı skorların birbirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu gözlenmektedir. TÜLOMSAŞ'ın aldığı yüksek skora bakılarak, bu kurumun yöneticilerinin bir üretici, bir teknisyen veya bir operatör olarak hareket ettikleri söylenebilir. Bu da, bir önceki maddedeki sonuç ile tutarlı olarak, TÜLOMSAŞ'da ilginin kişiler-arası ilişkilerden ziyade üretime yönelik olduğunu, önceliğin iş sürecinin çıktılarına verildiğini göstermiştir.

Tablo 12'ye bakıldığında, kurumsal güdüleyicilik üzerindeki maddede, TEI ve TÜLOMSAŞ'ın aldığı ortalama skorlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmektedir. Her iki şirkette, rasyonel değer sistemini yansıtan kurumsal güdüleyiciye örgütlerinde pek önem verilmediğini belirtmişlerdir. Bununla beraber TÜLOMSAŞ'ın, TEI'ye göre bu madde üzerinde daha yüksek skor alması, TÜLOMSAŞ'daki çalışanlar arasında bir üretim yöneliminin ortak olarak paylaşıldığını bir kez daha göstermektedir. Kurumsal önem üzerindeki maddede, her iki şirketin aldığı ortalama skorlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görünmektedir. Her iki şirketteki değerlendiriciler de, rekabetçi faaliyetlere ve girişimciliğe diğerlerine oranla kurumlarında pek önem verilmediğini belirtmişlerdir. Genel olarak Tablo 12 incelendiğinde, rasyonel değer sistemini yansıtan maddeler üzerinde TÜLOMSAŞ'ın, TEI'den daha yüksek skor aldığı gözlenmektedir. Bu da TÜLOMSAŞ'da, TEI'ye göre kontrol yönelimli değerlere daha fazla önem verildiğini belirtmektedir. Bununla beraber, TEI ve TÜLOMSAŞ'ın bu değer sistemi üzerinde



**Tablo 12- TEI ve TULOMSAŞ'da Rasyonel Değer Sistemi Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları**

TEI	TULOMSAŞ		P
2.88	27.09	1. Çok fazla üretim yönelimlidir. Ana ilgi, işlerin yapılması yönündedir. İnsanlar, kişisel olarak pek fazla öneme alınmamaktadır.	**
4.30	25.12	2. Yöneticileri genellikle bir üretici, bir teknisyen veya bir operatör olarak göz önüne alınabilir.	**
12.02	20.70	3. Bir arada tutan güdüleyici, hedeflerin ve görevlerin başarılması üzerine verilen önemdir. Bir üretim yönelimi ortak olarak paylaşılmaktadır.	*
3.74	11.79	4. Rekabetçi faaliyetlere ve girişimciliğe önem verilmektedir. Ölçülebilir hedefler son derece önemlidir.	*

Not: Her bir madde için yanıtlayıcılardan kurumlarına en fazla benzeyen tanımlamaya bağlı olarak dört adet tanımlama arasında 100 puanı dağıtmaları istenmiştir. Cevaplar, daha yüksek skor daha yüksek derecede rasyonel değer sistemini yansıtacak şekilde kodlanmıştır.

\*\*  $p < 0.05$

\*  $p > 0.05$

aldıkları düşük skorlar, her iki şirketin de kültürel yapıları içinde saldırganlık, çalışkanlık ve girişimcilik değerlerine pek önem vermediklerini göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, daha önceki sonuçlar ile tutarlı olarak her iki şirketin de kültürel yapıları içinde saldırganlık boyutuna pek önem vermediklerini bir kez daha açığa çıkartmıştır.

### 3.3.4. Grup Değer Sistemi

İnsan kaynaklarının gelişimini amaçlayan ve yakın bir ilişki ile birleştirilen değerler ve normlar sayesinde yayılan grup değer sistemi üzerinde her bir şirketin aldığı ortalama skorlar ve bu skorlar arasında yapılan karşılaştırmalı testlerin sonuçları Tablo 13'de verilmiştir. Tablo 13'deki sonuçlar incelendiği zaman, grup

değer sistemi yansıtan maddeler üzerinde TEI'nin, TÜLOMSAŞ'dan belirgin bir biçimde daha yüksek skor aldığı gözlenmektedir. Kurumsal nitelik üzerindeki skorların dağılımına bakıldığında; TEI'deki değerlendiricilerin, kurumlarının kişisel bir yer olduğunu, genişletilmiş bir aile ortamına benzediğini ve bu ortam içinde insanların birbirleriyle ilgili şeyleri paylaştıklarını algıladıkları görülmektedir. Bu da, TEI çalışanlarının şirketlerine kendilerini yakın hissettiklerini, bir aile yönelimini ortak olarak paylaştıklarını belirtmektedir. Kurumsal yöneticilik üzerinde TEI'nin aldığı ortalama skora bakıldığında, bu kurumun yöneticilerinin genellikle bir danışman, bir akıl hocası veya bir baba figürü olarak hareket ettikleri söylenebilir. Başka bir deyişle bu kurumda çalışanlar, üstlerine herhangi bir konuda danışmak için kendilerini oldukça rahat hissetmektedirler. Bu durum ise, TEI'de yatay ve dikey iletişim kanallarının açık olduğunu, insanların birbirleriyle açıkça ve özgür olarak iletişim kurabildiklerini göstermektedir.

**Tablo 13- TEI ve TÜLOMSAŞ'da Grup Değer Sistemi Üzerindeki Ortalama Skorların Karşılaştırmalı Sonuçları**

TEI	TÜLOMSAŞ		P
35.13	1.70	1. Çok kişisel bir yer olup, genişletilmiş bir aile ortamı gibidir. İnsanlar birbirleriyle ilgili birçok şeyi paylaşır olarak görünmektedirler.	***
25.12	2.50	2. Yöneticileri, genellikle bir danışman bir akıl hocası veya bir baba figürü olarak göz önüne alınabilir.	**
13.77	12.13	3. Bir arada tutan güdüleyici, sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık son derece önemlidir.	*
26.14	3.12	4. İnsan kaynaklarına önem verilmektedir Bu kurum içerisinde, yüksek bağlılık ve moral düzeyi son derece önemlidir.	**

Not: Her bir madde için, yanıtlayıcılardan kurumlarına en fazla benzeyen tanımlamaya bağlı olarak dört adet tanımlama arasında 100 puanı dağıtılmaları istenmiştir. Cevaplar, daha yüksek skor daha yüksek derecede grup değer sistemini yansıtacak şekilde kodlanmıştır.

\*\*\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.05$

\*  $p > 0.05$

Tablo 13'e bakıldığında, grup değer sistemini yansıtan kurumsal güdüleyicilik maddesi üzerinde, her iki şirketin aldığı ortalama skorlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmektedir. Bununla beraber, TÜLOMSAŞ'ın grup değer sistemini yansıtan maddeler üzerinde en yüksek ortalama skoru bu madde üzerinden aldığı göze çarpmaktadır. Ancak TÜLOMSAŞ çalışanlarının örgütlerini değiştirmek için isteksiz olmalarında rol oynayan en önemli etkenin, yüksek bir oranda paylaştıkları belirsizlik kaçınımının olduğu söylenebilir. İş tatminini sorgulayan maddede, TÜLOMSAŞ'ın aldığı oldukça düşük skor göz önüne alındığında; belirsizlik kaçınımının, tatminsizliklerine karşın TÜLOMSAŞ çalışanlarını örgütlerini değiştirmekten alıkoyan önemli bir faktör olduğu öne sürülebilir. Bununla beraber bu faktörün yanı sıra, geçimin temin edilmesinin ve şirket içinde var olan yüksek istihdam güvenliğinin de böylesi bir bağlılığın oluşumunda rol oynadıkları düşünülebilir. Kurumsal önem üzerindeki maddede, her iki şirketin aldığı ortalama skorların birbirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu gözlenmektedir. TEI'nin bu madde üzerinde aldığı yüksek skora bakılarak, bu kurum içerisinde insan kaynaklarına önem verildiği, yüksek bağlılık ve moral düzeyinin önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Bu da daha önceki sonuçlar ile tutarlı olarak, TEI 'de insanlara değer verilen kültürel bir yapının var olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, TÜLOMSAŞ'ın bu değer sistemi üzerinde aldığı oldukça düşük skorlar, bu kurum içerisinde yakın bir ilişki ile birleştirilen değerlere ve normlara önem verilmediğini belirtmektedir. TEI'nin bu değer sistemi üzerinde aldığı yüksek skorlar ise, bu kurumun kültürel yapısı içinde açık görüşlülük, işbirliği, açıklık ve sosyal eşitlik gibi değerlere önem verildiğini göstermektedir. Bu nedenle, TEI'de kararların alınmasında ve uygulanmasında katılımın sağlanmasının ve görüş birliğine ulaşılmasının öneminin sürekli vurgulanarak, bir anlamda takım çalışmasının teşvik edildiği söylenebilir. Bu da, daha önceki sonuçlar ile tutarlı olarak, TEI'nin kültürel yapısı içinde takım yönelimi boyutuna oldukça önem verdiğini bir kez daha göstermiştir.

## **SONUÇ**

Bu çalışmada, örgüt kültürü ile iki endüstriyel karakteristik olan teknoloji ve büyüme arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, endüstriyel karakteristikler ve kültür arasındaki bağlantı hakkında önemli sonuçlara ulaşılmasına yol açmıştır. Başka bir deyişle bu çalışma, örgüt kültürünün oluşumunun ve içeriğinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak önemli katkılarda bulunmuştur. Öncelikle bu çalışma, örgüt kültürü üzerinde endüstriyel karakteristiklerin etkisine yönelerek, şimdiye kadar kültür araştırmacılarının çok az ilgi gösterdikleri bir konuyu incelemiştir. Endüstriyel karakteristiklerin, kültür üzerindeki etkisine yönelik olarak kurulan hipotezlerin test edilebilmesi için; bu karakteristikler açısından farklı olan iki şirket arasında karşılaştırmalı bir analiz yapılması uygun görülmüştür. Bu nedenle işletildikleri endüstrilerin teknoloji ve büyüme karakteristikleri temel alınarak, havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TEI ile lokomotif endüstrisinde faaliyet gösteren TÜLOMSAŞ araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmaya katılan değerlendiricilerin, anket formuna verdikleri yanıtların güvenilirlik ve tutarlılık sonuçları, çalışılan şirketlerde örgüt kültürünün algılanması bakımından yüksek bir uyumun var olduğunu göstermiştir. Ayrıca değerlendiricilerin, örgüt kültürü konusundaki bilgilerini ve bu konuya verdikleri önemin yansıtılmasını amaçlayan soruların analiz sonuçları da, bir önceki sonuçlar ile tutarlı olarak çalışılan şirketlerde kültürel bir yapının var olduğunu belirtmiştir. Ancak her iki şirket çalışanlarının bu sorulara verdikleri yanıtların genel bir değerlendirmesi yapıldığında, Türk yöneticileri ve astları her ne kadar örgüt kültürü konusunda bir bilgiye sahip olduklarını söyleseler de; bu bilginin çok da bilimsel ve doğru olduğunu ifade etmek zor olacaktır. Bununla beraber elde edilen bulgulardan hareketle, yoğun bir teknolojiye ve yüksek bir büyüme oranına sahip endüstrilerdeki

şirketlerde, örgütsel toplumsallaşma sürecine daha fazla önem verildiği ve bu nedenle kültür konusunda daha bilinçli davranıldığı sonucuna varılabilir.

Çalışılan şirketlerde, kültürel boyutlar arasında bir bağlantı olmadığını gösteren düşük korelasyonlar ve her bir boyutun tutarlılığını yansıtan yüksek kanoniksel korelasyonlar, bu şirketlerin kültürlerine durağanlığın, yeniliğin, saldırganlığın, takım yöneliminin ve insanlara doğru bir yönelimin yayıldığını ve nüfuz ettiğini göstermiştir. Ayrıca endüstri karakteristiklerinin etkileri göz önüne alınarak, teknoloji ve büyüme oranlarındaki farklılığın anlatımında endüstriler bazında şirketler arasındaki kültürel varyasyon içeriği ve kapsamı da incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, TEI'nin kültürel yapısı içinde, yeniliğe, takım yönelimine ve insan yönelimine TÜLOMSAŞ'tan daha fazla önem verdiği açığa çıkmıştır. TÜLOMSAŞ'ın ise, TEI'den daha fazla durağanlığa önem veren bir kültürel yapıya sahip olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar, daha kompleks teknoloji ve daha hızlı büyümenin, yenilik, takım yönelimi ve insan yöneliminin yüksek seviyeleriyle ve durağanlığın düşük seviyeleriyle uyumlu olduğu görüşüne destek verici niteliktedir. Bu nedenle yüksek bir büyüme oranına ve yoğun bir teknolojiye sahip olan şirketlerin kültürel yapıları, yenilik, takım yönelimi ve insan yönelimine verdikleri yüksek önem ile diğer kültürel yapılardan ayırt edileceklerdir.

Ancak, hipotez 4'e karşıt olarak örgüt kültürünün saldırganlık boyutu yönünden algılanmasında TEI ve TÜLOMSAŞ arasında bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Her ne kadar TÜLOMSAŞ, saldırganlık boyutu üzerindeki maddelerde beklendiği gibi oldukça düşük skorlar almış olsa da; TEI'nin bu boyuta kültürel yapısı içinde pek önem vermemesi beklentilerimizin dışında gerçekleşmiştir. Bu noktada, TEI'nin faaliyet gösterdiği ülkemiz havacılık endüstrisinin içinde bulunduğu ortamdaki rekabetçi yapı, böylesi bir sonucun nedenini açıklayabilir. Ülkemiz havacılık endüstrisinin karmaşıklığı veya ürün-pazar yoğunluğu ( rekabetçi çevredeki şirketlerin çeşitliliği ve sayısı ) diğer endüstrilere oranla göreceli olarak düşüktür. Toplam gelir temel alındığında, bu endüstri içindeki pazar payının beş şirket arasında paylaşıldığı görünmektedir. Bu nedenle TEI'nin, endüstri rakiplerinden daha iyi performans göstermek ve mevcut pozisyonunu geliştirmek için rekabetçi saldırganlığa öncelik veren kültürel bir yapıya ihtiyaç duymadığı öne sürülebilir. Bu noktada gelecekteki araştırmacılar için bir öneri, üzerinde çalışacakları endüstrileri belirlemeden önce

çeşitli endüstrilerin yapısı hakkında bilgi sahibi olan kişilerden bilgi toplamaları olacaktır. Böylelikle, endüstriler bazında birtakım kültürel boyutların karşılaştırılabilmesi üzerindeki bazı engeller daha önceden tesbit edilebilecektir.

Ayrıca bu araştırma içerisinde, çalışılan şirketlerin rekabetçi değerler modeline göre değer sistemleri de incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, kültürel boyutlar üzerinde alınan bir önceki sonuçlar ile tutarlı olarak TEI'nin, esneklik yönelimli değerleri yansıtan gelişimsel ve grup değer sistemlerine diğerlerinin zararına olacak şekilde daha fazla önem verdiği açığa çıkmıştır. TÜLOMSAŞ'ın ise, kontrol yönelimli değerleri yansıtan hiyerarşik ve rasyonel değer sistemlerine diğer değer sistemlerine oranla daha fazla önem verdiği gözlenmiştir. Bu sonuçlar yoğun teknoloji ve hızlı büyümenin, hiyerarşik değer sistemini yansıtan durağanlıktan ziyade grup ve gelişimsel değer sistemlerini yansıtan takım yönelimi, insan yönelimi ve yeniliğin daha yüksek seviyeleriyle birleştirilmesinin uygun olacağı görüşünü bir kez daha desteklemektedir. Benzer bir mantıkla bu öncelik sıralamasının, rutin bir teknolojiye ve düşük büyüme oranlarına sahip endüstrilerdeki şirketler için ters yönde gerçekleşmesi beklenmektedir.

Bununla beraber bu araştırma, çalışmanın kapsamı üzerindeki finansal ve zaman kısıtlamaları nedeniyle bazı eksikliklere sahiptir. Bunların birisi, uyumlaştırılan örgütlerin miktarı küçüktür ve bu durum, etkili bir istatistiksel analiz yapılmasına imkan vermemiştir. Bundan dolayı, örgüt kültürü üzerinde endüstri karakteristiklerinin etkisine yönelik olarak yalnızca öneri niteliğinde bir analiz yapılabilmektedir. İkinci olarak, kullanılan tüm teftiş gereçlerinin ve istatistiksel metotların uygulanmasında birtakım zorluklar ve yetersizlikler ile karşılaşmıştır. Ancak bu zorluklar, mümkün olduğu kadar idare edilmiş olup; anketlerin uygulanması, kişisel olarak büyük bir ilgi ve alakayla yerine getirilmiştir. Anket verilerinin çözümlenmesinde, tamamlayıcı istatistiksel analizler kullanılmış ve elde edilen sonuçlar büyük bir dikkatle yorumlanmıştır.

Üçüncü olarak bu araştırma, aynı endüstride işletilen şirketler arasında örgüt kültürü boyutlarının benzer büyüklükte olup olmadıkları sorusuna cevap vermemektedir. Örgütler

göreceli olarak homojen endüstriler içinde oldukları ve bu nedenle benzer büyüklüklere, yapılara, teknolojik olgunluk seviyesine, personel görünümüne sahip oldukları zaman; örgüt kültürlerinin benzer olmaya eğilim göstereceğini ifade eden genel bir hipotez kurulabilir. Öte yandan heterojen endüstriler içindeki şirketlerin kültürlerinin daha az benzer olacağı düşünülebilir. Sonuç olarak kültür araştırmacıları, örgüt kültürü boyutlarının aynı endüstride işletilen şirketlerden daha çok endüstriler arasında değişmesi gerektiğini savunan bu görüşlerin test edilmesine yönelmelidirler. Bu noktaya paralel olarak, gelecekteki araştırmalar örgüt kültürünün gelişimini ve devamlılığını tam anlamıyla açıklayacak endüstri yapılarını ele almalıdırlar.

Dördüncü olarak, bu araştırmada yukarıda sözü edilen kısıtlamalar nedeniyle, ele alınan örgütlerin kültürlerinin incelenmesinde sadece niceliksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Ele alınan bir örgütün kültürünü tam anlamıyla açığa çıkartmak istiyorsak; kültürün temeli olarak hipotezi kurulan bilinçsiz varsayımları yüzeyle çıkartacak bir gözlemci ile incelenen grubun deneyimli üyelerini kapsayacak çok yönlü bir görüşme, gözlem ve sezgisel bir araştırma yaklaşımını bir arada kullanmamız gerekmektedir.<sup>1</sup> Örgüt kültürü kavramını tam olarak ifade edebilmek ve kültürel değişkenleri, strateji, örgütsel yapı ve örgütsel etkinlik gibi diğer değişkenlerle ilişkilendirebilmek için bu metotları kullanarak çok sayıda örgüt üzerinde çalışmaya ihtiyacımız vardır.

Popüler yazarlar ve akademisyenler, bir şirketin kültürünün ortak olarak paylaşılmasının, şirketin stratejilerini uygulamasını, örgütsel değişimi ve müşterinin gözünde şirketin pozitif imajını sağladığı noktasında görüş birliği içerisindedirler ( Deal & Kennedy, 1982; Kotter & Heskett, 1992; Wilkins & Ouchi, 1983).<sup>2</sup> Bununla beraber hizmet sektörü, örgüt üyelerini hizmetin ulaştırılmasından ve şirketlerinin geliştirilmesinden doğrudan sorumlu yaptığı için; örgüt kültürü, hizmet sektöründeki şirketlerin işletilmesinde özellikle yararlı bir kavramdır. Ayrıca profesyonel üyelerin yüksek oranı, çok çeşitli işler, yüksek

<sup>1</sup> Schein, E.H. 'Coming to a New Awareness of Organizational Culture,' *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp.4-15.

<sup>2</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 'Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?,' *Academy of Management Journal*, 1994, 37:522-553.

sıklıkta lokal iş bölgesinden ayrılmalar nedeniyle direkt denetim, hizmet sektöründe imalat sektöründen daha zordur.<sup>3</sup> Karşıt olarak, imalat sektöründe süreçler ve ürünler daha durağan olduğu için bu sektör, formal kontrol mekanizmalarına daha yatkındır.<sup>4</sup> Sonuç olarak, hizmet sektöründeki şirketler üyelerinin davranışlarını yönetmek için kültürel değerler gibi sosyal kontrol mekanizmalarına daha fazla güvenmektedirler. Çünkü bu paylaşılmış değerler içselleştirilmiş olup, denetimsiz durumlarda kontrolü temin edecek uygun davranışsal tepkilerin sağlanmasında özellikle etkilidirler.<sup>5</sup> Bundan dolayı gelecekteki kültür araştırmacıları, özellikle hizmet sektöründeki endüstrilerde bulunan şirketlerin kültürel yapılarını incelemeyi daha fazla tercih etmelidirler.

Kültür araştırmacıları, kültürel gelişim ve değişim süreci üzerinde endüstrinin etkilerine şimdiye kadar çok az ilgi göstermişlerdir. Bu çalışma, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkileyici olarak endüstri yapısına yönelmiştir. Her ne kadar bazı araştırmacılar, kültürel değişimin habercileri olarak performans problemlerini gösterebilirler de; bu çalışmanın bulguları, performans problemlerinin aslında endüstri talepleri ve kültür arasında kopukluğa neden olan endüstri çevrelerindeki değişimin bir sonucu olarak doğduğunu belirtmektedir. Bu noktadan hareketle, teknoloji ve büyüme olmak üzere iki önemli endüstri karakteristiğinin taleplerine daha fazla önem veren kültürlere sahip olan şirketlerin, endüstrilerinde daha iyi performans gösterecekleri öne sürülebilir. Gelecekteki araştırmalar, örgüt kültürü, teknoloji ve büyüme oranı arasındaki uyumun bir fonksiyonu olarak şirket performansı hakkında spesifik bilgi toplamak yolu ile bu noktaya yönelmelidirler.

Her ne kadar bu çalışma, örgüt kültürü üzerinde teknoloji ve büyüme olmak üzere iki endüstri karakteristiğinin etkisine odaklansa da; teknoloji ve büyümenin ortaya çıkarılan kültür modelleri üzerinde tek etkileyiciler oldukları söylenemez. Örneğin düzen, bir endüstri içindeki şirketler arasında kültürel homojenliğin sağlanmasında önemli bir etken olabilir. Aynı zamanda bir endüstri içindeki ürün-yaşam döngüleri de örgüt kültürünü etkileyebilirler. Örneğin reklamcılık endüstrisindeki şirketler, temel ürünleri yaşam döngüleri boyunca

<sup>3</sup> Magnet, M. 'Good News for the Service Economy,' *Fortune*, 1993, 127:46-52

<sup>4</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.524 içinde: Bravermann, H. '*Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*,' (New York: Monthly Review, 1974).

<sup>5</sup> Ouchi, W., & Johnson, J. 'Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well-Being,' *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23:293-318.



hesapların resmi kontrolü ve vergi çalışması olan muhasebecilik endüstrisindeki şirketlerden daha fazla kültürel heterojenlik sunmalarıyla ayırt edilebilirler. Bununla beraber, bir endüstrinin tarihsel geçmişinin analizi de, örgüt kültürünün dinamik yapısını açıklamak açısından yararlı olabilir. Sonuç olarak araştırmacılar, örgüt kültürü üzerindeki endüstri etkileri ile örgüt kurucuları ve üst düzey yöneticiler gibi örgüt kültürü üzerindeki içsel etkilere eşit oranda ilgi göstererek; bu karmaşık olgu hakkında daha iyi bir anlayışa sahip olabilirler.

Bu araştırma, yöneticiler için de önemli anlamlara sahiptir. Bunların ilki, eğer bir örgüt kabiliyetini ve etkinliğini arttıracak paylaşılmış değerleri bizzat kendi içinde görmeyi istiyorsa; bu değerler, açığa çıkarılmalı ve tartışılmalıdır. Bu noktada yöneticilerin göz önüne alması gereken anahtar sorular şunlardır. Paylaşılmış değerlerimiz nedir?. Bu değerlerin hangileri esastır, hangileri yüzeyseldir?. Hareketlerimiz, davranışlarımız, politikalarımız ve uygulamalarımız bu değerleri destekliyor mu?. Örgütümüz içerisinde bu değerler ne kadar yaygındır?. Bu değerler üzerinde, üst düzey yöneticilerden fabrikanın üretim tesislerinde çalışan operatörlere kadar bir görüş birliği mevcut mudur?.

İkincisi, paylaşılmış değerlerin şirketin rekabetçi avantajını desteklemeleri isteniyorsa; yönetimin, bu değerlerin çevrenin taleplerine gösterdiği uyumun derecesini belirlemesi gerekmektedir. Bu noktada anahtar sorular şunlardır. Paylaşılmış değerlerimiz vizyonumuzu destekliyor mu yoksa engelliyor mu?. Endüstrimizin, ürünlerimizin, hizmetlerimizin, pazarlarımızın ve rekabet ortamımızın yapısı göz önüne alındığında; paylaşılmış değerlerimiz, rekabetçi avantaja yol açacak mıdır?.

Üçüncüsü, yönetim belirli yeteneklere, hedeflere ve kültürel/etnik inançlara sahip olan ve örgütü oluşturan insanlarla, geliştirilmesi arzulanan paylaşılmış değerlerin uygunluğunu sağlamak zorundadır. Bu noktada tekrar birkaç soru kritiktir. Paylaşılmış değerlerimiz, ortak bir anlayış duygusuna sahip insan kaynaklarını sağlıyor mu?. Onlar, insanlarımızın içlerine alabilecekleri kavramlar mıdır?. Onlar, insanlarımıza yetki mi verir yoksa zorlayıcı olarak mı işlev gösterirler?. Bu değerleri, personel seçimi, eğitimi, ödül, terfi ve iletişim programlarımız içerisinde onaylıyor ve kuvvetlendiriyor muyuz?.

Dördüncüsü bu araştırma, rekabetçi çevrenin dinamikleri ya da örgütün insan kaynakları ihtiyacı bakımından işlevsiz bir konuma gelen paylaşılmış değerler için de derin anlamlara sahiptir. Buradaki anahtar sorular ise şunlardır. Paylaşılmış değerlerimizi değiştirmek için bir kabiliyete sahip miyiz?. Özellikle hangi değerlerde bir değişikliğin vurgulanacağını tanımlayabiliyor muyuz?. Kurucularımızın, hissedarlarımızın veya üst yönetim kadromuzun var olan kişisel inançları ve tarihsel geçmişimizin ışığı altında gerçekçi olabiliyor muyuz?. Değişim girişimimiz için ihtiyaç duyulacak ortak bir ilgiyi yaratabilecek yeterlilikte çaba harcıyor muyuz?. Uzun bir dönem boyunca paylaşılmış değerlerin yeni bir takımının yaratılması üzerinde çabalarımızı yoğunlaştırmaya devam etmeye ve sabırlı olmaya istekli miyiz?.

Açıkça görüldüğü gibi, yöneticilerin kültür konusunu şu anda olduğundan daha ciddi olarak ele almaları gerekmektedir. Bireylere, hiyerarşik sistem yapısı ve formal kontrol mekanizmalarının yokluğunda neyin doğru ve uygun olduğunun anlatılabilmesi için, güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmesi gereklidir. Weick (1987), yüksek güvenilirlik sistemlerinde 'genetik kod' olarak adlandırdığı kültür hakkındaki bir makalesinde, nükleer reaktörler gibi sistemlerde operatörleri eğitmek için kullanılan teknikleri açıklamıştır.<sup>6</sup> Weick, kültürün böylesi sistemlerde eğitim veya diğer tekniklerden daha iyi bir amaca hizmet edebileceği sonucuna varmıştır. Weick'e göre eğitim ve benzeri teknikler, ortaya çıkabilecek her duruma tepki verecek şekilde bir operatörü eğitememektedir. Halbuki paylaşılmış değerler ve kültürel hikayeler, bir kriz durumu içerisinde operatörün gerekli düzenlemeleri yapabileceği bir temel sağlamaktadır.

Bu nedenle örgüt kültürü kavramı olmaksızın, örgütlerde değişimi veya değişime karşı olan direnci gerçekten anlayamayız. Özellikle insan kaynakları sahasında örgütlerin temel stratejilerini belirlemelerine yardımcı olmaya çalışmamız nedeniyle, kültür kavramı bizler için çok önemlidir. Bu kavramın tam olarak anlaşılmasıyla; örgütlere kendi kültürlerini açığa çıkartmalarında yardımcı olabileceğiz. Personel bulma, seçimi, eğitimi, toplumsallaştırılması,

---

<sup>6</sup> Weick, K.E. 'Organizational Culture as a Source of High Reliability,' *California Management Review*, Winter 1987, pp.112-127.

ödül sistemlerinin tasarımı, işlerin tanımlanması ve örgüt tasarımı gibi daha geniş faaliyetlerin tümü, örgüt kültürünün mevcut işlemeyi nasıl etkilediğinin anlaşılmasına ihtiyaç duymaktadır. Birçok örgütsel değişim programı, muhtemelen kurulan örgütlerdeki kültürel kuvvetlere önem verilmemesi nedeniyle başarısızlığa uğramışlardır.

Her ne kadar bu çalışma, yenilik ve büyüme arasındaki birlikteliği incelese de; onların nedensel ilişkisi halen açık bir sorudur. Örneğin Thompson (1967), yüksek büyüme oranlarına sahip endüstrilerdeki şirketlerin ürün geliştirme ve iyileştirme üzerinde daha kabiliyetli olduklarını öne sürmüştür.<sup>7</sup> Aynı zamanda Gordon (1991), büyümenin, risk alımı, esneklik ve adapte olabilirliği etkilediğini belirtmiştir.<sup>8</sup> Gelirler ve olanaklardaki istikrarlı artış, hızlı büyümeyi karakterize etmektedir. Bunlar, yenilikçi gelişmeler ve daha fazla adapte olabilir örgütlerin oluşumunda etkili bir rol oynayabilirler. Ancak aynı zamanda karşıt bir görüş olarak da, yeniliğin büyümeye yol açtığı öne sürülebilir. Eğer yenilikler, başarılı olarak yerine getirildiyse veya esneklik, başarılı bir adaptasyona yol açıyorsa; yaratıcılık ve esneklik, aynı endüstrideki şirketler arasında yüksek büyüme oranlarına neden olabilir. Bu çalışmanın yapısı, nedenselliğin yönünün bir testine imkan vermemiştir. Ancak gelecekteki araştırmalar, bu noktaya yönelmelidirler.

Sonuç olarak, bu çalışmadan elde edilen bulguların ışığında, farklı endüstriler içerisinde farklı örgüt kültürlerini yansıtan ve oldukça farklı olarak algılanan iş yapılarının varlığını varsaymak mantıklı olacaktır. Bundan dolayı, iki önemli faktör olan karakteristik endüstri normları ve bireylerin örgütsel rolleri, örgüt kültürünün gelecekteki tüm çalışmalarında göz önüne alınmalıdır. Bu çalışma, örgüt kültürü ve endüstriyel karakteristikler arasındaki bağlantı hakkında kuramsal ve deneysel kanıtlar sunmakta ve bu konuda gelecekteki araştırmaları teşvik etmektedir.

<sup>7</sup> Chatman, J.A., & Jehn, K.A. 1994. s.548 içinde: Thompson, J. *Organizations in Action*. (New York:McGraw-Hill, 1967).

<sup>8</sup> Gordon, G. 'Industry Determinants of Organizational Culture,' *Academy of Management Review*, 1991, 16: 396-415.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ADAIR, J. : *Effective Team Building*. London: Pan, 1986.
- AIKEN, M. & HAGE, J. : 'The Organic Organization and Innovation', *Sociology*, 1971, 5: 63-82.
- ALDRICH, H.E. : 'Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group', *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17: 26-43.
- ALDRICH, H.E. : *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- ALLPORT, G. VERNON, P. ve LINDZEY, G. : *Study of Values*. Boston: Houghton Mifflin, 1960.
- ALVESSON, M. : 'A Critical Framework for Organizational Analysis', *Organization Studies*, 1985, 6: 117-138.
- ALVESSON, M. : *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1993.
- ALVESSON, M. ve BERG, D.O. : *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. New York: De Gruyter, 1992.
- ARGYRIS, C. PUTNAM, R. ve SMITH, D.M. : *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- ARGYRIS, C. ve SCHON, D.A. : *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

- ASHFORTH, B.E. ve SAKS, A.M. : 'Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment', *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 149-178.
- BARLEY, S.R. : 'Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures', *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 393-413.
- BASS, B.M. : *Organizational Psychology*. Boston: Allyn & Bacon, 1965.
- BLAKE, R.R. ve MOUTON, J.S. : *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf, 1964.
- BLUESTONE, B. ve BLUESTONE, I. : *Negotiating the Future: A Labor Perspective on American Business*. New York: Basic Books, 1992.
- BOEKER, W. : 'Strategic Change: The Effects of Founding and History,' *Academy of Management Journal*, 1989, 32: 489-515.
- BOURGEOIS, J.L. : 'Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance', *Academy of Management Journal*, 1985, 28: 548-573.
- BRAVERMANN, H. : *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review, 1974.
- BUCHHOLZ, R.A. : 'An Empirical Study of Contemporary Beliefs about Work in American Society' *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63: 219-227.
- BURNS, T. ve STALKER, G.M. : *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.
- BURRELL, G. ve MORGAN, G. : *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: CA Heinemann, 1979.

- CAMERON, K.S. ve FREEMAN, S.J. : 'Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness', *Research in Organizational Change and Development* (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp: 23-58.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. : *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Beverly Hills, CA: Sage, 1992.
- CHATMAN, J.A. ve JEHN, K.A. : 'Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?', *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 522-553.
- COOKE, R. ve ROUSSEAU, D. : 'Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture', *Group and Organizational Studies*, 1988, 13: 245-273.
- COOPER, A.C. WILLARD, G.E. ve WOO, C.W. : 'Strategies of High Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept', *Journal of Business Venturing*, 1986, 1: 247-260.
- COVIN, J.G. ve COVIN, T. : 'Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1990, 14: 35-50.
- CYERT, R. ve MARCH, J. : *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- DAMANPOUR, F. : 'Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators', *Academy of Management Journal*, 1991, 34: 555-590.
- DANSEREAU, F. ve ALLUTO, J. : 'Level of Analysis Issues in Climate and Culture Research', *Organizational Climate and Culture* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990), pp: 193-236.
- DAVIS, S.M. : *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger, 1984.

- DEAL, T.W. ve KENNEDY, A.A. : *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DELISI, P.S. : 'Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology and Organizational Change' *Sloan Management Review*, Fall 1990, pp: 83-93.
- DENISON, D.R. : *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley, 1990.
- DENISON, D.R. : 'What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate?. A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars', *Academy of Management Review*, 1996, 21: 619-654.
- DENISON, D.R. ve MISHRA, A. : 'Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness', *Organization Science*, 1995, 6: 204-223.
- DESS, G.G. ve BEARD, D.W. : 'Dimensions of Organizational Task Environments', *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29:52-73.
- DESS, G. IRELAND, R. ve HITT, M. : 'Industry Effects and Strategic Management Research', *Journal of Management*, 1990, 16: 7-27.
- DUMAINE, B. : 'Those Highflying Pepsico Managers', *Fortune*, 1989, April 10: 78-80, 84-86.
- DUNCAN, R.B. : 'Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty', *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17: 313-327.
- DUNPHY, D. : 'The Behavioral Scientists: The Role of the Consultant', *Australian Journal of Public Administration*, 1976, 35: 9-24.
- DYER, W.G. : 'The Cycle of Cultural Evaluation in Organizations', *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp: 200-229.

- ENGLAND, G.W. : *The Manager and his Values: An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India, and Australia*. Cambridge, MA: Ballinger, 1975.
- ENZ, C. : 'The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power', *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33: 284-304.
- FALLDING, H. : 'A Proposal for the Empirical Study of Values. *American Sociological Review*, 1965, 30: 223-233.
- FISHER, C.D. : 'Organizational Socialization: An Integrative Review', *Research in Personnel and Human Resources Management* (Greenwich, CT: JAI Press, 1986), 4: 101-145.
- FREEMAN, J. : 'Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes', *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1982), 4: 1-32.
- FROMM, E. : *The Revolution of Hope*. New York: Bantam, 1968.
- FROST, P. : *Rekindling the Flame*. Symposium Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, CA, 1985.
- FROST, P. MOORE, L. LOUIS, M. LUNDBERG, C. ve MARTIN, J. : *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- GAGLIARDI, P. : 'The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework', *Organization Studies*, 1986, 7: 117-134.
- GEERTZ, C. : *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.



- GINSBERG, A. : 'Measuring Changes in Entrepreneurial Orientation Following Industry Deregulation: The Development of a Diagnostic Instrument', *Proceedings of the International Council of Small Business*, 1985, 12: 50-57.
- GLADSTEIN, D.L. : 'Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29: 499-517.
- GORDON, G.G. : 'How Corporate Culture Relates to Success', *The Hay Report: Emerging from the Recession -the State of America's Human Resources* (Philadelphia: The Hay Group, 1983), pp: 1-19.
- GORDON, G.G. : 'The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance', *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp: 103-125.
- GORDON, G.G. : 'Industry Determinants of Organizational Culture', *Academy of Management Review*, 1991, 16: 396-415.
- GORDON, G.G. ve DITOMASO, N. : 'Predicting Corporate Performance from Organizational Culture', *Journal of Management Studies*, 1992, 29: 783-798.
- GORT, M. : *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.
- GREGORY, K.L. : 'Native-View Paradigms. Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 359-376.
- HAGE, J. : *Theories of Organizations*. New York: Wiley, 1980.
- HAMPDEN-TURNER, C. : *Radical Man*. Cambridge: Schenkman, 1970.
- HARE, A.P. : *Handbook of Small Group Research*. New York: Free Press, 1976.

- HARRIS, S.G. ve MOSSHOLDER, K.W. : ‘The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation’, *Journal of Management*, 1996, 22: 527-547.
- HARRISON, J.R. ve CARROLL, G.R. : ‘Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations’, *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36: 552-582.
- HATCH, M.J. : ‘The Dynamics of Organizational Culture’, *Academy of Management Review*, 1993, 18: 657-693.
- HOFSTEDE, G. : *The Game of Budget Control*. Assen, Neth and London: Van Gorcum Tavistock, 1967.
- HOFSTEDE, G. : *Culture’s Consequences*. California: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. BOND, M.H. ve LUK. C. : ‘Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis’, *Organization Studies*, 1993, 14: 483-503.
- HOFSTEDE, G. NEUIJEN, B. OHAYV, D.D. ve SANDERS, G. : ‘Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases’, *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35: 286-316.
- HOLDAWAY, E. NEWBERRY, J.F. : ‘Dimensions of Organizations in Complex Societies: The Educational Sector’, *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20: 37-58.
- HOMANS, G. : *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1950.
- HOPPE, M. : *A Replication of Hofstede’s Measures*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill, 1990.
- HULL, F. ve HAGE, J. : ‘Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker’s Organic Type’, *Sociology*, 1982, 16: 564-577.

- İDİL, O. : *İşletmeciler için Genel İstatistik*. İstanbul, 1989.
- JERMIER, J. SLOCUM, J. : 'Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture', *Organization Science*, 1991, 2: 170-194.
- FRY, L. ve GAINES, J.
- JOHNSON, D.W. ve JOHNSON, F.P. : *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.
- JONES, A.P. JOHNSON, L.A. : 'Apples and Oranges: An Empirical Comparison of Commonly Used Indices of Interrater Agreement', *Academy of Management Journal*, 1984, 26: 507-519.
- BUTLER, M.C. ve MAIN, D.S.
- JOYCE, W.F. ve SLOCUM, J.W. : 'Strategic Context and Organizational Climate', *Organizational Climate and Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), pp: 130-150.
- KABANOFF, B. WALDERSEE, R. : 'Espoused Values and Organizational Change Themes', *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 1075-1104.
- ve COHEN, M.
- KANTER, R. : 'When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in an Organization', *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), 10: 169-211.
- KANTER, R. : *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster, 1983.
- KAPTAN, S. : *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Ankara: 3A Araştırma, Eğitim, Danışmanlık Ltd, 1994.
- KARAGOZOGLU, N. ve BROWN, W.B. : 'Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms', *Journal of Product Innovation Management*, 1988, 5: 269-281.

- KARASAR, N. : *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler, Teknikler*. Ankara: 3A Araştırma, Eğitim, Danışmanlık Ltd, 1994.
- KATZ, D. ve KAHN, R.L. : *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1966.
- KERR, J. ve SLOCUM, J.W. : 'Managing Corporate Culture through Reward Systems', *Academy of Management Executive*, 1987, 1: 99-108.
- KETS DE VRIES, M.F.R. ve MILLER, D. : 'Personality, Culture and Organization', *Academy of Management Review*, 1986, 11: 266-279.
- KHANDWALLA, P. : *The Design of Organizations*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1977.
- KIMBERLY, J.R. : 'Managerial Innovation', *Handbook of Organizational Design* (New York: Oxford University Press, 1981), 1: 84-104.
- KLUCKHOHN, C. : *Values and Value-Orientations in the Theory of Action*. Cambridge: Harvard Univ.Press, 1951.
- KOTTER, J. ve HESKETT, J. : *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- KUNDA, G. : *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press, 1992.
- LAWLER, E.E. : *The Ultimate Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- LAWRENCE, P.R. ve LORSCH, J.W. : 'Differentiation and Integration in Complex Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 1967, 11: 1-47.
- LEUNG, K. ve BOND, M. : 'On the Empirical Identification of Dimensions for Cross-Cultural Comparisons', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1989, 20: 133-151.
- LEVINS, R. : *Evolution in Changing Environments*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1968.

- LEWIN, K. ve LIPPITT, R. : 'Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates', *Journal of Social Psychology*, 1939, 10: 271-299.
- LIKERT, R. : *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- LINSTEAD, S. ve GRAFTON-SMALL, R. : 'On Reading Organizational Culture', *Organization Studies*, 1992, 13: 331-355.
- LOCKE, E.A. ve HENNE, D. : *Work Motivation Theories*. Chichester, England: Wiley, 1986.
- LORSCH, J.W. : 'Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change', *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp:84-102.
- LOUIS, M. : 'Organizations as Culture-Bearing Milieux', *Organizational Symbolism* (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp: 186-218.
- LOUIS, M.R. POSNER, B.Z. ve POWELL, G.N. : 'The Availability and Helpfulness of Socialization Practices', *Personnel Psychology*, 1983, 36: 857-866.
- LUMPKIN, G.T. ve DESS, G.G. : 'Clarifying the Entrepreneurial Orientation: Construct and Linking it to Performance', *Academy of Management Review*, 1996, 21: 135-172.
- MACMILLAN, I.C. ve JONES, P.E. : 'Designing Organizations to Compete', *Journal of Business Strategy*, 1984, 4: 11-26.
- MACMILLAN, I.C. ve DAY, D.L. : 'Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry', *Journal of Business Venturing*, 1987, 2: 29-39.
- MAGNET, M. : 'Good News for the Service Economy', *Fortune*, 1993, 127: 46-52.
- MARTIN, J. : *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.

- MARTIN, J. ve SIEHL, C. : ‘Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis’, *Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp: 52-64.
- MARTIN, J. FELDMAN, M.S.  
HATCH, M.J. ve SITKIN, S.B. : ‘The Uniqueness Paradox in Organizational Stories’, *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 438-453.
- MASLOW, A.H. : *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.
- MCDONALD, P. ve GANDZ, J. : ‘Getting Value from Shared Values’, *Organizational Dynamics*, Winter 1992, pp: 64-77.
- MCGREGOR, D.M. : *Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MERTON, R.K. : *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1968.
- MEYERSON, D. : *Acknowledging and Uncovering Ambiguities*. Beverly Hills, CA: Sage, 1991.
- MILLER, A. ve CAMP, B. : ‘Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures’, *Journal of Business Venturing*, 1985, 1: 87-105.
- MILLER, D. : ‘Strategy, Making and Structure: Analysis and Implications for Performance’, *Academy of Management Journal*, 1987, 5: 269-281.
- MILLER, D. ve FRIESEN, P.H. : ‘Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms’, *Journal of Product Innovation Management*, 1988, 5: 269-281.
- MINER, F.C. : ‘Group versus Individual Decision Making: An Investigation of Performance Measures, Decision Strategies and Process Losses/Gains’, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 36: 112-124.

- MIRELS, H.L. ve GARRETT, J.B. : ‘The Protestant Ethic as a Personality Variable’, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1971, 36: 40-44.
- MOORMAN, R.H. ve BLAKELY, G.L. : ‘Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior’, *Journal of Organizational Behavior*, 1995, 16: 127-142.
- MURNINGHAM, J.K. : ‘Group Decision Making: What Strategies Should You Use?’, *Management Review*, 1981, 25: 56-62.
- O’REILLY, C. : ‘Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations’, *California Management Review*, 1989, 31: 9-25.
- O’REILLY, C. CHATMAN, J. ve CALDWELL, D.F. : ‘People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit’, *Academy of Management Journal*, 1991, 34: 487-516.
- OTT, J.S. : *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press, 1989.
- OUCHI, W. ve JOHNSON, J. : ‘Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well-Being’, *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23: 293-318.
- OUCHI, W. ve WILKINS, A. : ‘Organizational Culture’, *Annual Review of Sociology* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1985), 11: 457-483.
- OUCHI, W. : *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. : *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 1990.
- PASCALE, R.T. ve ATHOS, A.G. : *The Art of Japanese Management*. New York: Simon&Schuster, 1981.

- PAYNE, R. : *The Effectiveness of Research Teams: A Review (Working Paper No. 169)*. Manchester: Manchester Business School, 1988.
- PEDERSEN, J.S. ve SORENSEN, J.S. : *Organizational Culture in Theory and Practice*. Aldershot, England: Avebury& Gower, 1989.
- PENNINGS, J. ve GRESOV, C. : 'Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture', *Organization Studies*, 1986, 7: 317-334.
- PENNINGS, J. ve HARIANTO, F. : 'Technological Networking and Innovation Implementation', *Organization Science*, 1992, 3: 356-382.
- PERROW, C. : 'A Framework for the Comparative Analysis of Organizations', *American Sociological Review*, 1967, 32: 194-208.
- PERRY, J.L. ve RAINEY, H.G. : 'The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy', *Academy of Management Review*, 1988, 13: 182-201.
- PETERS, T.J. ve WATERMAN, R.H. : *In Search of Excellence*. New York: Harper&Row, 1982.
- PETTIGREW, A.M. : 'On Studying Organizational Culture', *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24: 570-581.
- PFEFFER, J. : *Organizations and Organization Theory*. New York: Harper&Row, 1982.
- PFEFFER, J. ve SALANCIK, G.R. : *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper&Row, 1978.
- PIERCE, J.L. ve DELBECQ, A.L. : 'Organizational Structure, Individual Attitudes, and Innovation', *Academy of Management Review*, 1977, 2: 26-37.
- POOLE, M.S. : 'Communication and Organizational Climates: Review, Critique, and a New Perspective', *Organizational Communication* (Beverly Hills, CA: Sage, 1985), pp: 79-108.



- PORTER, M.E. : *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- POZA, E. ve MARKUS, M. : 'Success Story: The Team Approach to Work Restructuring', *Organizational Dynamics*, Winter 1980, pp: 2-25.
- QUINN, R.E. ve ROHRBAUGH, J. : 'A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Approach to Organizational Analysis', *Management Science*, 1983, 29: 363-377.
- QUINN, R.E. ve SPREITZER, G.M. : 'The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life', *Research in Organizational Change and Development* (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp: 115-142.
- RAVLIN, E.C. ve MEGLINO, B.M. : 'The Transitivity of Work Values: Hierarchical Preference Ordering of Socially Desirable Stimuli', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989, 44: 494-508.
- REYNOLDS, P.D. : 'Organizational Culture as Related to Industry Position and Performance: A Preliminary Report', *Journal of Management Studies*, 1986, 23: 333-345.
- RICE, A.K. : *The Enterprise and its Environment*. London: Tavistock, 1963.
- RILEY, P. : 'A Structurationist Account of Political Culture', *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 414-437.
- ROKEACH, M. : *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.
- ROUSSEAU, D. : 'Quantitative Assessment of Organizational Culture: The Case for Multiple Measures', *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), 3: 153-192.

- RUMELT, R. : *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974.
- SACKMANN, S. : 'Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge', *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37: 140-161.
- SAFFOLD, G. : 'Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture', *Academy of Management Review*, 1988, 13: 546-558.
- SAXENIAN, A. : 'Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley', *California Management Review*, 1990, 32: 89-112.
- SCHEIN, E.H. : *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1965.
- SCHEIN, E.H. : 'Organizational Socialization and the Profession of Management', *Industrial Management Review* (MIT), 1968, 9: 1-15.
- SCHEIN, E.H. : 'The Role of the Founder in Creating Organizational Culture', *Organizational Dynamics*, 1983, 12: 13-28.
- SCHEIN, E.H. : 'Coming to a New Awareness of Organizational Culture', *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp: 3-16.
- SCHEIN, E.H. : *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, E.H. : 'Organizational Culture', *American Psychologist*, 1990, 45: 109-119.
- SCHEIN, E.H. : 'Culture: The Missing Concept in Organization Studies', *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 229-240.
- SCHNEIDER, B. : 'Organizational Climate: An Essay', *Personnel Psychology*, 1975, 28: 447-479.

- SCHWARTZ, S.H. : 'Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries', *Advances in Experimental Social Psychology* (Orlando, FL: Academic Press, 1992), 125: 1-65.
- SCOTT, S.G. ve BRUCE, R.A. : 'Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace', *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 580-607.
- SEERS, A. : 'Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989, 43: 118-135.
- SELZNICK, P. : *Leadership in Administration*. New York: Harper&Row, 1957.
- SHANE, S. ve VENKATARAMAN, S. : 'Cultural Differences in Innovation Championing Strategies', *Journal of Management*, 1995, 21: 931-952.
- SHERIDAN, J.E. : 'Organizational Culture and Employee Retention', *Academy of Management Journal*, 1992, 35: 1036-1056.
- SINCLAIR, A. : 'The Tyranny of a Team Ideology', *Organization Studies*, 1992, 13: 611-626.
- SLEVIN, D.P. ve COVIN, J.G. : 'Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure - How to Get Your Act Together', *Sloan Management Review*, Winter 1990, pp: 43-53.
- SMIRCICH, L. : 'Concepts of Culture and Organizational Analysis', *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 339-359.
- SMIRCICH, L. ve CALAS, M.F. : 'Organizational Culture: A Critical Assessment', *Handbook of Organizational Communication* (Beverly Hills, CA: Sage, 1987), pp: 228-263.

- SONDERGAARD, M. : 'Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations, and Replications', *Organization Studies*, 1994, 15: 447-456.
- STAGNER, R. : 'Corporate Decision Making: An Empirical Study', *Journal of Applied Psychology*, 1969, 53: 1-13.
- SWIDLER, A. : 'Culture in Action: Symbols and Strategies', *American Sociological Review*, 1986, 51: 273-286.
- TAGIURI, R. ve LITWIN, G.H. : *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. Boston: Harvard Business School, 1968.
- TAYEB, M. : 'Organizations and National Culture: Methodology Considered', *Organization Studies*, 1994, 15: 429-446.
- THOMPSON, J. : *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TRICE, H. ve BEYER, J. : 'Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials', *Academy of Management Review*, 1984, 9: 653-669.
- TRICE, H. ve BEYER, J. : *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Simon & Schuster, 1992.
- TUNSTALL, W.B. : *Disconnecting Parties: Managing the Bell System Break up-An Inside View*, New York: McGraw-Hill, 1985.
- TUNSTALL, W.B. : 'Break Up of the Bell System: A Case Study in Cultural Transformation', *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp: 44-65.
- VAN DE VEN, A.H. : 'Central Problems in the Management of Innovation', *Management Science*, 1986, 32: 590-607.
- VAN DE VEN, A.H. ve DELBECQ, A. : 'A Task Contingent Model of Work Unit Structure', *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19: 183-197.

- VAN MAANEN, J. : 'People Processing: Strategies of Organizational Socialization', *Organizational Dynamics*, 1978, 7: 18-36.
- VAN MAANEN, J. : *Tales of the Field*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- VAN MAANEN, J. ve BARLEY, S. : 'Toward a Theory of Organizational Socialization', *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), 6: 287-366.
- VAN MAANEN, J. ve SCHEIN, E.H. : 'Toward a Theory of Organizational Socialization', *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), pp: 204-264.
- VENKATRAMAN, N. : 'Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement', *Management Science*, 1989, 35: 942-962.
- WADDOCK, S. ve ISABELLA, L.A. : 'Top Management Team Certainty: Environmental Assessments, Teamwork and Performance Implications', *Journal of Management*, 1994, 20: 859-885.
- WEICK, K.E. : 'Organizational Culture as a Source of High Reliability', *California Management Review*, Winter 1987, pp: 112-127.
- WEINER, Y. : 'Forms of Value System: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance', *Academy of Management Review*, 1988, 13: 534-545.
- WILENSKY, H. : 'The Professionalization of Everyone?', *American Journal of Sociology*, 1987, 70: 137-158.
- WILKINS, A. ve OUCHI, W. : 'Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance', *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28: 468-481.

- WILLIAMS, R.M. : *American Society: A Sociological Interpretation*. New York: Knopf, 1951.
- WOLLACK, S. GOODALE, J.G. : 'Development of the Survey of Work Values', *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55: 331-338.
- WIJTING, J.P. ve SMITH, P.C.
- WOODS, R.H. : 'More alike than different: The Culture of the Restaurant Industry', *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 16: 82-89.
- YEUNG, A.K.O. BROCKBANK, J.W. : 'Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment', *Research in Organizational Change and Development* (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp: 59-82.
- ZAMMUTO, R.F. ve KRAKOWER, J. : 'Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture', *Research in Organizational Change and Development* (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), 5: 83-114.
- ZAMMUTO, R.F. ve O'CONNOR, E.J. : 'Gaining Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Roles of Organization Design and Culture', *Academy of Management Review*, 1992, 17: 701-728.
- ZANDER, A. : 'The Study of Group Behavior during Four Decades', *Journal of Applied Behavioral Science*, 1979, 15: 272-282.
- ZUCKER, L. : 'The Role of Institutionalization in Cultural Persistence', *American Sociological Review*, 1977, 42: 726-743.
- ORTAKLIK ANLAŞMASI : *Tuşaş Motor Sanayii A.Ş.* 1985.

## *EK - 1*

### *ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE*

#### *YÖNELİK ANKET FORMU*

Bu anket Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü'sünde yürütülen bir Master (Yüksek Lisans) tezi araştırmasının bir parçası olup, çalışanların işleri ile ilgili konularda tutum ve değerlerini ölçmek amaçlıdır.

Ankete verilen cevaplar gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Ayrıca değerlendirmeler genelleme şeklinde yapılacağından anketi dolduranın tercihleri ortaya çıkmayacaktır. Bu nedenle, sizden anketin herhangi bir yerine isminizi yazmanız veya tanımlayıcı bilgi koymanız beklenmemektedir.

Anket 58 sorudan meydana gelmiş olup, doldurmak 15 dakikadan fazla zamanınızı almayacaktır. Lütfen her soru için size göre en uygun cevabı karşısındaki veya altındaki ölçek üzerinde bir kutuyu işaretleyerek gösteriniz. Soruların üzerinde çok vakit kaybetmeyiniz. Aklınıza ilk gelen cevabı işaretleyiniz.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**I. Lütfen aşağıdaki soruları cevaplandırınız.**

1. Cinsiyetiniz :

- Kadın  
 Erkek

2. Yaşınız :

- 20'nin altında  
 21 - 30  
 31- 40  
 41- 50  
 51- 60  
 60 ve üstü

3. Öğrenim durumunuz

- Lise veya dengi okul mezunu  
 Yüksekokul mezunu (meslek yüksekokulu, öğretmen okulu)  
 Üniversite ( Lisans ) mezunu  
 Yüksek lisans  
 Doktora  
 Diğer ( meslek yeterlilik diplomaları v.b.)

4. Bu kuruluşta kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az  
 1-5 yıl  
 6-10 yıl  
 11-15 yıl  
 15 yıldan fazla

5. Görevinizin adı nedir?

---



6. Örgüt kültürü hakkında bir bilgiye sahip misiniz?

- Evet  
 Hayır

7. Paylaşılmış değerler sizce ne kadar önemlidir?

- Hiç önemli değil  Çok az önemli  Kısmen önemli  
 Oldukça önemli  Çok önemli

8. Örgütünüzde, sizlerin de katıldığı yaygın olan paylaşılmış temel değerlere birkaç örnek verebilir misiniz?.

---

9. Sizce personel seçiminde adayın teknik ve eğitsel kapasitesinin dışında başka önem taşıyan noktalar var mıdır?.

- Evet  
 Hayır

10. Yeni aldığınız personeli işe uyumlaştırma konusunda şirketinizce yürütülen bir program mevcut mudur?

- Evet  
 Hayır

11. Örgütünüzde her yıl geleneksel olarak kutlanan ve personelinizin de katıldığı herhangi bir olay veya tören var mıdır?

- Evet  
 Hayır

12. Örgütünüzün çalışanlar tarafından paylaşılan güçlü bir kültüre sahip olduğuna inanıyor musunuz?

- Evet  
 Hayır

**II. Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları şirketleri hakkındaki çeşitli görüşlerini yansıtmaktadır. Sizin bu görüşlere şu anda çalıştığınız şirket açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.**

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	-------------	---------------------------------	--------------	-------------------------

\* Bu şirket içindeki insanlar, çok dinamik ve girişimcidir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket, esnek ve sürekli olarak değişikliklere adapte olabilen bir yapıdadır.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlardan, karşılaştıkları problemlerle sürekli aynı tarz içinde ilişki kurmalarını beklenmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket içinde çalışmak, bir takımın parçası olmak gibidir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket içindeki çoğu insana, mevkisine ya da statüsüne bakılmaksızın eşit olarak davranılmaktadır.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket, dışsal çevresi hakkında aktif olarak bilgi toplamaktadır.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlara karşılaştıkları problemleri farklı tarzlar içinde çözmeyi denemeleri için imkan tanınmaktadır.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	-------------	---------------------------------	--------------	-------------------------

\* Bu şirket, rekabetçi durumunu korumak için üretim teknolojisini sıklıkla değiştirmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirkette, işlevsel roller arasındaki işbirliği aktif olarak teşvik edilmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Son üç yıl içinde bu şirket, yüksek-riskli projelere karşı güçlü bir eğilim göstermiştir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlar, işlerini yaparken sıklıkla yeni şeyler öğrenmektedirler.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket, yeni fikirlerin denenmesi için yeterli sayıda plan ve program geliştirmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket açık ve değişime karşı duyarlıdır.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket içinde kararlar alınırken bir takım gibi hareket edilmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Son üç yıl içinde bu şirket, pazardaki pozisyonu ve ürünleri/hizmetleri içinde cesur ve büyük adımlar atılmasını önemle vurgulamıştır.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
--	------------------------	-------------	---------------------------------	--------------	-------------------------

\* Bu şirket içindeki çalışma ortamı insancıl hale getirilmiştir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Burada, yaratıcılık teşvik edilmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlar, her zaman yukarıdan gelen talimatlara göre hareket ederler.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket, her zaman dışsal çevresi içindeki fırsatları kendi çıkarı için kullanmasına imkan veren stratejileri takip etmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlar, birbirleriyle açıkça ve özgür olarak iletişim kurabilmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket içindeki amirler, astlarının kişisel ihtiyaçlarına ve değerlerine karşı duyarlı ve ilgilidir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlar, farklı olmaları için teşvik edilmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Burada ast-üst ilişkilerinin, belirlenmiş kuralların ve yöntemlerin gözetilmesi daima vurgulanmaktadır.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
------------------------	-------------	---------------------------------	--------------	-------------------------

\* Bu şirket, çevresi içinde oluşan fırsatları yakalamak için son derece hızlı hareket etmektedir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bu şirket içindeki insanlar, denenmiş ve kabul görmüş yollara bağlı kalmaya eğilim göstermektedirler.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlar, işlerini yaparken tatmin olmaktadırlar.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlar karşılaştıkları durumlarda farklı bir şey yapmaktansa alışık oldukları bir şeyi yapmayı tercih etmektedirler.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Takımlar, bu şirket içinde en önemli varlıklardır.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Buradaki insanlar, işlerini yaparken yeni fikirlerini denemek için bir olanağa sahiptirler.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\* Bireyler tarafından alınan kararlar genellikle gruplar tarafından alınan kararlardan daha niteliklidir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**3. Kurumsal Güdüleyici (Lütfen 100 puanı dağıtınız.)**

\_\_\_\_\_ Kurum A'yı bir arada tutan güdüleyici, sadakat ve geleneklerdir. Bu  
\_ kuruma bağlılık son derece önemlidir.

\_\_\_\_\_ Kurum B'yi bir arada tutan güdüleyici, gelişme ve yeniliğe bağlılıktır.  
nc olmak üzerine bir önem vardır.

\_\_\_\_\_ Kurum C'yi bir arada tutan güdüleyici, formal kurallar ve  
politikalarlıdır. Burada, operasyonların işleyiş tarzlarının prosedürlere  
uygun olarak devam ettirilmesi son derece önemlidir.

\_\_\_\_\_ Kurum D'yi bir arada tutan güdüleyici hedeflerin ve görevlerin  
başarılması üzerine verilen önemdir. Bir retim yönelimi ortak olarak  
paylaşılmaktadır.

**4. Kurumsal nem (Lütfen 100 puanı dağıtınız.)**

\_\_\_\_\_ Kurum A, insan kaynaklarına önem vermektedir. Bu kurum içerisinde  
yüksek bağlılık ve moral düzeyi son derece önemlidir.

\_\_\_\_\_ Kurum B, yeni kaynakların elde edilmesine ve gelişimine önem  
vermektedir. Değişimlere uyum sağlayabilmek için çabukluk son derece  
nemlidir.

\_\_\_\_\_ Kurum C, sürekliliğe ve istikrara önem vermektedir. Etkin ve belirgin  
operasyonlar son derece önemlidir.

\_\_\_\_\_ Kurum D, rekabetçi faaliyetlere ve girişimciliğe önem vermektedir.  
llebilir hedefler son derece önemlidir.

\_Anket burada sona ermiştir. Ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.