

ÖRGÜTKÜLTÜRÜ VE YÖNETSELETKİLİLİK İLİŞKİSİ

Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Programı

Tülay GÜLYİĞİT

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Aralık 2022
DENİZLİ

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Tülay GÜLYİĞİT

ÖN SÖZ

Örgüt kültürünün yönetsel etkililik üzerindeki etkisinin incelendiği bu doktora tezinin uzun yıllara yayılan teori ve araştırma çalışmaları boyunca bana her konuda her zaman tam destek olan ve bana olan güvenlerini her daim hissettiğim, öğrencileri olmaktan onur duyduğum çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU, Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ ve Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e,

Tez İzleme Komitesi toplantılarındaki ve Tez Savunma Sınavımdaki değerli görüş ve katkıları için saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Ramazan ERDEM, Prof. Dr. Umut AVCI ve Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI'ya,

Analiz kısmında büyük emekler vererek çok büyük bir sabırla, tüm kafa karıştırıcı sorularımı yanıtlayıp bu yolda ilerlememi sağlayan çok değerli İstatistik Uzmanı İbrahim AKKOL'a; saha araştırmasına ilişkin inanılmaz pratik, hızlı ve profesyonel yaklaşımlarıyla Özgün Araştırma şirketinin ilgili tüm çalışanları ve Genel Koordinatörü Sayın Yüksel TAŞDELEN'e,

Bu zorlu süreçte bana inançlarımı yitirmeyen ve benim de kendime inancımı yitirmeme izin vermeyen, gösterdikleri yol ve paylaştıkları deneyimleriyle her daim beni motive eden Dr. Süheyla GÖKMEN ve Dr. Öğr. Ü. Mustafa BAYHAN başta olmak üzere; Doç. Dr. Mehmet KIZILOĞLU, Dr. Bahar SUNGURTEKİN HALLAM, "Dr." unvanı adayı Özge ÇARPAR ve İlhan CERAN ile tüm dostlarıma; canım annem, şiiir kızım ve de can oğluma gönülden teşekkür ederim.

Varlığımıza şükranım,

Sevgi ve saygılarımla,

Tülay GÜLYİĞİT
Denizli, 2022

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETSEL ETKİLİLİK İLİŞKİSİ

GÜLYİĞİT, Tülay

Doktora Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Genel İşletme Doktora Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Aralık 2022, IX+242 Sayfa

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü ve yönetsel etkililik ilişkisinin tespit edilmesidir. Bu kapsamda, örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürü) yönetsel etkililik alt boyutları olarak belirlenen destekleyici yaklaşım, katılımcı ve danışmacı yaklaşım, denetleyici ve izleyici yaklaşım, uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım ile “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı konusunda araştırma yapılmıştır. Quinn ve Cameron’un rekabetçi değerler teoremi ve Gupta’nın yönetsel etkililik yaklaşımının benimsendiği bu çalışmada Türkiye çapında 28 şehirden 411 katılımcı yer almıştır. Araştırma örnekleminin seçiminde tesadüfi örneklem türlerinden kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın verileri bilgisayar destekli telefonda görüşme (CATI) tekniği ile toplanarak IBM SPSS Statistics 26 ve AMOS 28 programları ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler üzerinde güvenilirlik, geçerlilik incelemeleri ile açımlayıcı faktör, doğrulayıcı faktör ve regresyon analizleri yapılmış ve sonuçları yol analizlerine ilişkin modeller ile birlikte aktarılmıştır. Her bir örgüt kültürü tipinin yönetsel etkililik alt boyutları üzerindeki etkileri ayrı ayrı hipotezler halinde regresyon analizine tâbi tutulmuş ve sonuç olarak araştırma hipotezlerinin 18’i kabul edilmiş, ikisi reddedilmiştir. Araştırma kapsamında örgüt kültürü tiplerindeki varyansın %84,3 ile %3,6 arasında değişen ölçülerde yönetsel etkililik alt boyutlarına atfedilebileceği, Türk imalat sanayii işletmelerinde %29,58’lik oranla en çok klan kültürünün görüldüğü ve yöneticilerin ekseriyetle “destekleyici yaklaşım” sergilediği (%26,02) ortaya konulmuştur. Bu anlamda, örgüt kültürü tiplerinin yönetsel etkililiğin alt boyutları olan yönetsel yaklaşımlar üzerindeki etkisi kanıtlanmış ve araştırmanın ana amacına ulaşılmıştır. Örnekleme ilişkin detaylı tanımlayıcı istatistiklerin yorumlanması ile de yönetsel etkililiğe atıfta bulunulmuş ve araştırmanın kısıtları dile getirilerek önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Etkili Yönetici, Yönetsel Yaklaşım, Türk İmalat Sanayii

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGERIAL EFFECTIVENESS

GÜLYİĞİT, Tülay

Doctoral Thesis

Department of Business Administration

General Business Administration Doctoral Programme

Advisor of Thesis: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

December 2022, IX+242 Pages

This study aims to determine the relationship between organizational culture and managerial effectiveness. In this context, a research was done to find out if the organizational culture types (clan, adhocracy, market and hierarchical culture) have a significant effect on the “supportive”, “participatory and advisory”, “supervisory and follower”, “conciliatory and benevolent” and “laissez faire” approaches, which are determined as managerial effectiveness sub-dimensions. In this study, in which Quinn and Cameron's theorem and Gupta's approach were adopted, the convenience sampling and CATI technique were used and 411 participants from 28 Turkish cities were surveyed. Reliability and validity, exploratory/confirmatory factor, and regression analyzes were performed with IBM SPSS Statistics 26 and AMOS 28. The results were presented together with path analysis models. The effects of organizational culture types on managerial effectiveness sub-dimensions were subjected to regression analysis as separate hypotheses, of which 18 were accepted and two were rejected. As result, it has been revealed that the variance in organizational culture types varies can be attributed to the sub-dimensions of managerial effectiveness ranging from 84.3% to 3.6%, “clan culture” is dominant in Turkish manufacturing companies with a rate of 29.58% and the managers mostly show “supportive approach” (26.02%). In this sense, the effect of organizational culture types on sub-dimensions of managerial effectiveness (identified as managerial approaches) has been proven. These results were also referred to managerial effectiveness by interpreting the sample's descriptive statistics, and some important aspects were mentioned for future researches.

Keywords: Organizational Culture, Effective Manager, Managerial Approach, Turkish Manufacturing Industry

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
EKLER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KÜLTÜR, TOPLUMSAL KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür	8
1.1.1. Tarihsel Süreçte Kültür Tanımları	10
1.1.2. Kültür Analizine İlişkin Temel Modeller	14
1.1.2.1. Hofstede Soğan Modeli	14
1.1.2.2. Schein Kültür Modeli	17
1.1.3. Toplumsal Kültür ve Hofstede Modeli	20
1.1.3.1. Modelin Boyutları	21
1.1.3.2. Modelde Türkiye'nin Yeri	27
1.1.4. Toplumsal Kültürün Örgüt ve Bireylere Etkisi	30
1.2. Örgüt Kültürü	32
1.2.1. Tarihsel Süreçte Örgüt Kültürü Tanımları	32
1.2.2. Örgüt Kültürü Özellikleri ve Unsurları	36
1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri	38
1.2.3.1. Kültürel Buzdağı Modeli	38
1.2.3.2. Schein Modeli	40
1.2.3.3. Deal ve Kennedy Modeli	43
1.2.3.4. Harrison Modeli	45
1.2.3.5. Handy Modeli	47
1.2.3.6. Denison Modeli	50
1.2.3.7. Çift S Küp Modeli	54
1.2.3.8. Mükemmellik Modeli	58
1.2.3.9. Hofstede Modeli	60
1.2.3.10. Rekabetçi Değerler Modeli	68

İKİNCİ BÖLÜM YÖNETİM VE YÖNETSEL ETKİLİLİK

2.1. Yönetim Olgusu	78
2.1.1. Tarihsel Seyir	79
2.1.2. Yönetim Kuramları	82
2.2. Yönetim ile İlişkili Kavramlar	89
2.2.1. Yönetim ve Yönetici	89
2.2.2. Yönetim Piramidi	93
2.2.3. Yönetimsel Beceriler	95
2.2.4. Yönetimsel Faaliyetler ve Roller	98
2.2.5. Başlıca Yönetici Davranış Kategorileri	103
2.2.6. Davranış Seti Seçimleri ve Sonuçları	107

2.3. Yönetmel Etkililik	109
2.3.1. Etkililiğe İlişkin Temel Kavramlar	110
2.3.2. Yönetmel Etkililiğin Temel Göstergeleri ve Ölçümü	113
2.3.3. Yönetmel Etkililik ile İlgili Temel Model ve Yaklaşımlar	118
2.3.3.1. Boyatzis Etkili İş Performansı Modeli	118
2.3.3.2. Algılanan Yönetim ve Liderlik Etkililiği Modeli	120
2.3.3.3. Luthans Modeli	122
2.3.3.4. Cammock, Nilakant ve Daikin Modeli	125
2.3.3.5. Üç Boyutlu Model	127
2.3.3.6. Leslie, Dalton ve Deal Modeli	132
2.3.3.7. Kişi-Süreç-Sonuç Modeli	133
2.3.3.8. Flanagan ve Spurgeon Modeli	135
2.3.3.9. Etkili Yönetici Yaklaşımı	138
2.3.3.10. Whetten ve Cameron Yaklaşımı	140
2.4. Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkililik	143

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETSEL ETKİLİLİK İLİŞKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	148
3.2. Araştırmanın Modeli	149
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	150
3.4. Araştırmanın Yöntemi	151
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	152
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	154
3.7. Araştırmanın Varsayımları	155
3.8. Araştırmanın Hipotezleri	155
3.9. Pilot Çalışma	160
3.10. Güvenilirlik Analizleri	162
3.11. Geçerlilik Analizleri	165
3.11.1. Doğrulayıcı ve Açımlayıcı Faktör Analizleri	166
3.11.2. Diğer Geçerlilik Testleri	172
3.12. Tanımlayıcı İstatistikler	174
3.13. Örnekleme İlişkin Bulgular	175
3.14. Hipotez Testleri	177
SONUÇ VE TARTIŞMA	201
ÖNERİLER	211
KAYNAKLAR	214
EKLER	234
ÖZ GEÇMİŞ	242

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Hofstede Soğan Modeli-Kültür Katmanları.....	15
Şekil 2. Schein Modeli- Kültür Katmanları.....	17
Şekil 3. Zihinsel Programlama Düzeyleri.....	20
Şekil 4. Hofstede Toplumsal Kültür Boyutları.....	21
Şekil 5. Hofstede Toplumsal Kültür Modeli Türkiye Değerlendirmesi.....	28
Şekil 6. Kültürel Buzdağı Modeli.....	39
Şekil 7. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	44
Şekil 8. Harrison Örgüt Kültürü Modeli.....	46
Şekil 9. Handy Örgüt Kültürü Modeli.....	48
Şekil 10. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	51
Şekil 11. Çift S Küp Modeli.....	55
Şekil 12. Çift S Küp Modeli Hayat Döngüsü.....	58
Şekil 13. Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli.....	59
Şekil 14. Hofstede Soğan Modeli ile Kültürel Farklılıklara İlişkin Yaklaşımı.....	61
Şekil 15. Boyutların İşlevsellik Ölçeği için Örnek Görselleştirme.....	67
Şekil 16. Rekabetçi Değerler Çerçevesi.....	70
Şekil 17. Rekabetçi Değerler Çerçevesi ve Psikolojik Tipler Teorisi Etkileşimi.....	71
Şekil 18. Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli.....	72
Şekil 19. Rekabetçi Değerler Modelinde Yöneticiler.....	75
Şekil 20. Rekabetçi Değerler Modelinin Değerlendirilmesi.....	77
Şekil 21. Yönetim Piramidi.....	94
Şekil 22. Yönetimsel Beceriler Yaklaşımı.....	98
Şekil 23. Yönetici Roller Modeli.....	101
Şekil 24. Yukl Modeli ile Benzer Modellerin Karşılaştırılması.....	105
Şekil 25. Verimliliğin Performans Boyutları olarak Etkinlik-Etkililik Bileşimleri.....	111
Şekil 26. Etkili Yöneticilik ve Liderlik Standartları.....	115
Şekil 27. Boyatzis Etkili İş Performansı Modeli.....	119
Şekil 28. Luthans Modeli Yönetimsel Aktiviteler.....	123
Şekil 29. Yönetimsel Aktiviteler (Dağılım).....	124
Şekil 30. Luthans Yönetimsel Etkililik Modeli.....	124
Şekil 31. Reddin 3-D Modeli Temel Yönetimsel Davranış Tarzları.....	129
Şekil 32. Reddin 3-D Modeli Yönetimsel Tarzlar.....	130
Şekil 33. Leslie vd. Yönetimsel Etkililik Modeli.....	132
Şekil 34. Campbell vd. Yönetimsel Etkililik Modeli (Temel).....	133
Şekil 35. Campbell vd. Yönetimsel Etkililik Modeli (Detaylı).....	134
Şekil 36. Flanagan ve Spurgeon Yönetimsel Etkililik Modeli.....	137
Şekil 37. Whetten ve Cameron Modeline İlişkin Yönetimsel Becerileri.....	141
Şekil 38. Whetten ve Cameron Yönetimsel Etkililik Modeli.....	142
Şekil 39. Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkililik İlişkisi Üzerine.....	146
Şekil 40. Araştırmanın Modeli.....	149
Şekil 41. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerine İlişkin DFA Modelleri.....	169
Şekil 42. Yönetimsel Etkililik Ölçeği (YEÖ) DFA Modeli.....	172
Şekil 43. H1 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi.....	179
Şekil 44. H2 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi.....	180
Şekil 45. H3 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi.....	181
Şekil 46. H4 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi.....	182
Şekil 47. H5 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi.....	183
Şekil 48. H6 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi.....	184

Şekil 49. H7 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	185
Şekil 50. H8 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	186
Şekil 51. H9 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	187
Şekil 52. H10 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	188
Şekil 53. H11 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	189
Şekil 54. H12 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	190
Şekil 55. H13 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	191
Şekil 56. H14 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	192
Şekil 57. H15 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	193
Şekil 58. H16 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	194
Şekil 59. H17 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	195
Şekil 60. H18 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	196
Şekil 61. H19 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	197
Şekil 62. H20 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi	198
Şekil 63. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Görsel	209

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Schein Kültür Düzeyleri	41
Tablo 2. Harrison ve Handy Modellerindeki Benzerlikler	50
Tablo 3. Denison Örgüt Kültürü Modeli Özellik ve Dizinleri.....	52
Tablo 4. Örgütsel Temalar ve Mükemmel Örgütler.....	59
Tablo 5. Yönetsel Pozisyonların Gerektirdiği Görev ve Sorumluluklar.....	99
Tablo 6. Liderlik Araştırmalarında Benzer Davranış Kategorileri.....	104
Tablo 7. Örneklerle Yönetsel Faaliyetler ve Davranış Boyutları	106
Tablo 8. Yönetsel Etkililik Ölçüm Kriterlerine İlişkin Literatür Taraması Verileri	114
Tablo 9. Hamlin vd. Genel Davranışsal Kriterler.....	121
Tablo 10. Cammock vd. Modeli Etkililik Ölçüleri.....	126
Tablo 11. 3-D Modeli Yönetsel Tarzlar ve Açıklamaları	131
Tablo 12. Faaliyet ve Büyüklük Gruplarına Göre Girişim Sayısı (2009-2020).....	150
Tablo 13. Evren ve Uygun Örneklem Büyüklükleri.....	151
Tablo 14. Yönetsel Etkililik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri Güvenilirlik Katsayıları- Pilot Çalışma	160
Tablo 15. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri Güvenilirlik Katsayıları-Pilot Çalışma	161
Tablo 16. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri Normallik Testi Verileri-Pilot Çalışma	161
Tablo 17. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları.....	163
Tablo 18. Yönetsel Etkililik Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları	164
Tablo 19. Ölçeklerin Normallik Testi Verileri	165
Tablo 20. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri – DFA Uyum İndeksleri.....	169
Tablo 21. YEÖ ve Alt Boyutlarına İlişkin Veriler	171
Tablo 22. YEÖ-DFA Uyum İndeksleri	171
Tablo 23. Yakınsak ve İraksak Geçerlilik Testi Değerleri	173
Tablo 24. Tanımlayıcı İstatistikler	174
Tablo 25. Katılımcılara ilişkin Demografik Veriler	175
Tablo 26. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Bulgular	177
Tablo 27. p (sig.) Değerinin Yorumlanması.....	178
Tablo 28. Regresyon Testi – H1	179
Tablo 29. Regresyon Testi – H2.....	180
Tablo 30. Regresyon Testi – H3.....	181
Tablo 31. Regresyon Testi – H4.....	182
Tablo 32. Regresyon Testi – H5.....	183
Tablo 33. Regresyon Testi – H6.....	184
Tablo 34. Regresyon Testi – H7.....	185
Tablo 35. Regresyon Testi – H8.....	186
Tablo 36. Regresyon Testi – H9.....	187
Tablo 37. Regresyon Testi – H10.....	188
Tablo 38. Regresyon Testi – H11	189
Tablo 39. Regresyon Testi – H12.....	190
Tablo 40. Regresyon Testi – H13.....	191
Tablo 41. Regresyon Testi – H14.....	192
Tablo 42. Regresyon Testi – H15.....	193
Tablo 43. Regresyon Testi – H16.....	194
Tablo 44. Regresyon Testi – H17.....	195
Tablo 45. Regresyon Testi – H18.....	196
Tablo 46. Regresyon Testi – H19.....	197
Tablo 47. Regresyon Testi – H20.....	198
Tablo 48. Beta ve R ² Değerlerine İstinaden İnceleme Verileri.....	204

EKLER DİZİNİ

Ek- 1. Korelasyon Tablosu	235
Ek- 2. Yönetmelik Etkililik Ölçeği Faktör Adlarına İlişkin Çizelge	236
Ek- 3. Anket Formu	237

GİRİŞ

İlk izlerini milattan önceki çağlarda bulduğumuz yönetim olgusu neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir ve insanın gruplar halinde yaşamaya başladığı dönemlere kadar uzanmaktadır. Koçel (2010: 45-47)'e göre tarihin ilk zamanlarında dönemsel ihtiyaçlara binaen daha çok “aile yönetimi”, “din yönetimi”, “ticaret yönetimi” ve “devlet yönetimi” ile ilgili bilgi birikimi oluşurken; sanayi devrimi ile birlikte “işletme yönetimi” alanında da önemli gelişmeler görülmüştür. Bu alandaki bilgi birikimi, bir yandan fiilen yöneticilik yapanların deneyimleri, buluşları, yaratıcı çözümleri ile düşünürlerin fikirleri, yaşanan krizler ve yapılan sistematik/bilimsel incelemelerle oluşurken, diğer yandan ise eski çağlardan beri yönetim uygulamalarında kullanılan pek çok kural ve görüşe dayanmıştır.

Bu anlamda, tarihsel seyirde, yönetim olgusunun kapsamının ve ilişkili olduğu alanların çeşitli faktörlerin etkisiyle farklılaştığını, ancak her daim özünde insan olduğu ve amaçlara ulaşma konusunda sonuç elde etme ile ilgili etkinlikler bulunduğu açıktır. Sanayii devriminden itibaren ayrı bir disiplin olarak ele alınmaya başlayan işletme yönetimi olgusu iş alanlarının büyümesi, yenilenmesi, niteliklerinin değişmesi, doğa bilimleri ve sosyal bilimlerdeki çeşitli gelişmelerle birlikte iş yapış ve işgörenele yaklaşım tarzlarının çeşitlenmesi ile her geçen gün daha karmaşık hale gelmiştir. Nitekim, yönetim bilimi her daim ilerlemekte ve sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri gibi alanlar insan faktörüne bağlı çalışan tüm iş kollarına, günlük deneyimlerin verdiği tecrübeyle harmanlanarak değerlendirilmek üzere, yepyeni bilgiler sunmaktadır.

Yönetime ilişkin bu bilimsel ve deneysel bilgilerin ışığında Reddin (1970: 19) yönetici olgusunu “resmi bir örgütte bir mevkiî işgal edip en az bir başka kişinin işinden sorumlu olan ve o kişi üzerinde resmi yetkiye sahip olan kişi” olarak tanımlarken; Katz (1974: 90) “yönetici diğer kişilerin faaliyetlerini yöneten ve bu çabalarla belirli hedeflere ulaşma sorumluluğunu üstlenen kişidir” der. Sayles (1964: 162) ise yöneticiyi “melodik performans sürdürmesi gereken bir senfoni orkestrası şefi”ne benzetir.

Yöneticilerin ve nitelikli yönetim yaklaşımlarının işletmeler açısından önemi fark edildikçe yöneticilik çeşitli yönleri ile (etkileri, rutinleri, fonksiyonları, kademeleri, bilinen diğer örgütsel kavramlarla olası ilişkileri vb.) derinlemesine incelenmek üzere ele alınmıştır. “Yönetimsel etkililik” bu yönlerden birisidir ve hem yöneticinin kendisinin, hem de onunla çalışanların algılarına sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütsel davranışların, örgütte

çalışanların tümünün algılarına ilişkin olduğu düşünüldüğünde, “yönetimsel etkililik” olgusunun da, yöneticilerin ve diğer çalışanların algısından ayrı tutulamayacağı açıktır.

Diğer yandan, bir örgütte çalışanların tümünün, örgütün özellikleri ne olursa olsun, o örgüte girmeden önce ziyadesiyle kurgulanmış bir kültürel arka planının mevcut olduğu bir başka gerçektir. Bu arka planın temel taşları bireysel ve toplumsal faktörlerce karşılıklı döşenmiştir. Bu faktörler arasında aile-okul-önceki öğrenilen alışkanlıklar, alınan eğitimler, karşılaşılan deneyimler, dokunulan hayatlar, kişilik özellikleri, karakter, yetenekler, yetkinlikler, gelenek ve görenekler, inanç sistemleri, ahlak, etik gibi çok sayıda karmaşık unsur sayılabilir. Kültürel faktörler olarak adlandırabileceğimiz bu unsurların bazılarını bırakmak, değiştirmek, yenilemek kolaylıkla mümkünken bazılarının var olduğunun bilincine varmak dahi zordur. Bu çerçevede kültürün “toplumların yarattığı, yaşattığı ve nesilden nesile aktardığı sosyal mirasın bütünü” olduğu tanımı (Gürsel, 2015: 43) ve “kültür, altta yatan temel varsayımlar, benimsenen değer ve inançlar ve gözlemlenebilir oluşumlar olarak katmanlardan oluşur” yaklaşımı (Schein, 2004: 26) dikkate değerdir.

Söz konusu kültürel faktörlerle gelinen iş yaşamında ise bunların ne kadarının etkili olup kişinin iş davranışlarını belirlediği irdelenmesi gereken önemli konulardan biridir. İnsanın olduğu her yerde çeşitlilik ve bu anlamda zenginlik hakimdir ve insanı doğru yönetmekten daha zorlu başka bir görevin olup olmadığı tartışmaya açıktır. Tüm bu zengin oluşum, uyum sağlanması ve ahenk içinde koordine edilmesi gereken çok yönlü bir kültürel kurgu ve yapılanmayı oluşturur. Bu kültürel kurgu ve oluşuma “örgüt kültürü” denir ve bu olgu, iş yaşamı söz konusu olduğunda işletmenin sağlığı ve devamlılığı açısından kritik öneme sahiptir. Burada kültür ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim nettir: bir toplumdaki ortak davranış kalıplarını ve alışkanlıklarını ifade eden kültür kavramı, işletme yönetimi açısından ele alındığında, “kurum kültürü” veya “örgüt kültürü” olarak nitelendirilir. Hofstede vd. (2010: 4)’e göre “bir örgütün üyelerini, diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif zihinsel yazılım” olarak tanımlanan örgüt kültürü, Schein (2004: 12)’a göre “işlerin görülmesi sırasında yeni üyelere, örgütsel problemlere ilişkin algılama, düşünme ve davranmada doğru yol olarak öğretilen ve örgütçe paylaşılan temel varsayımların tamamı”dır.

Bir örgütte, bir yanda bir takım temel varsayımlar, değerler ve inançlarla o örgüte dahil olan yönetici konumundaki kişiler, diğer yanda yine bir takım başka/aynı temel varsayımlar, değerler ve inançlarla o örgüte dahil olan diğer bireyler ve dahil oldukları

örgüte ait bir takım kültürel öğeler söz konusudur. Bunlar arasındaki karmaşık ilişkilerin varlığında, yönetici konumundaki kimselerin diğer çalışanların örgütsel amaçlara hizmet eden işleri yapmalarını sağlaması beklenir. Bu bağlamda yöneticilerin hedeflenen sonuçlara ulaşabilme potansiyelinin diğer çalışanların hizmetlerine bağlı olduğu açıktır. Bu durumda yöneticiliğin sadece meslek değil mevcut karmaşadan bir ahenk yaratma sanatı olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır. Literatürde, bu sanat-zanaat karışımı işin sonuca ulaşabilme potansiyeline “etkililik” kavramı ile karşılık bulunmuştur ve bu kavram etkinlik, verimlilik, performans gibi kavramlardan ayrı tutulmuştur.

Yönetimsel etkililik, tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zor girift bir kavramdır. Bunun en temel nedeni bu kavramı etkileyen pek çok faktörün aynı zamanda bu kavramdan etkilenen konumunda da olmasıdır. Literatürde, yöneticilerin, öncelikle yerine getirilen görevin niteliğine ve mevcut iş ortamına bakarak bir değerlendirme yapacakları; durumun davranışa, davranışın da duruma uyumuna, yani karşılıklı uyuma önem vererek davranış setlerini seçecekleri; ve ancak hangi tür davranışın içinde bulunulan duruma daha uygun olduğunu isabetle belirleyebilenlerin etkili olacağı yönünde tespitler yapılmıştır (Reddin, 1970: 14; Morse ve Wagner, 1978: 24). Reddin (1970: 3)’e göre yönetimsel etkililik, bir yöneticinin kendi pozisyonunun gerektirdiği çıktılara ne ölçüde erişebildiğidir. Yöneticinin işinin etkili olmak, hatta tek işinin etkili olmak olduğunu iddia eden araştırmacıya göre, yönetimsel etkililik girdiler değil çıktılar üzerinden tanımlanması gereken bir kavramdır ve bu bağlamda yöneticinin “ne yaptığı ile değil, neye ulaştığı” ile ilgilidir. Campbell vd. (1970: 105) etkili yönetimsel iş davranışını, “bir yöneticinin sorumluluğu altındaki örgütsel birimin işleyişinin ve varlığının sürdürülmesi adına gerek iç gerekse dış kaynakları belirlemek, edinmek ve onlardan yararlanmak için en uygun seçenek olduğuna inanılan yönetimsel davranışlar seti” olarak tanımlar. Morse ve Wagner (1978: 24)’e göre ise, etkili bir yönetici “davranışların çeşitliliğinin farkında olup çevreye, yönetim işine ve kendi tercih durumuna en uygun olanlarını seçen”dir.

Söz konusu seçimin bağlı olduğu faktörlerden birisi, belki de en önemlisi örgütte baskın durumda olan kültür tipidir. Örgüt kültürünün yönetimsel etkililik olgusu üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığının ortaya konulması bu bağlamda oldukça önemlidir. Anlamlı bir etki varsa, bunun ortaya çıkarılması, yöneticiler açısından doğru stratejileri belirleyerek yönetim kalitelerini artırabilmeleri, daha kolaylıkla ve akıcılıkla yönetimsel faaliyetlerini yerine getirebilmeleri, bu anlamda örgütsel amaçlara ulaşarak örgütün mevcut durumuna ve geleceğine olumlu katkı verebilmeleri mümkün olacaktır. Yönetici

pozisyonunda olmayan çalışanların motivasyon, iş tatmini, bağlılık gibi değerlerinin ise, diğer faktörlerin etkisi saklı kalmak kaydıyla, doğru bir yönetim, ahenkli bir örgüt kültürü ile sağlanabileceği öngörülür. Bir örgütü diğerinden ayıran, genel iş yapış tarzlarını, davranış kodlarını belirleyen bir zihinsel program olarak ele alınan örgüt kültürünün esas aldığı değerler, inançlar, varsayımlar ve beklentiler yönetici pozisyonunda olan/olmayan farketmeksizin tüm çalışanların muhattap olduğu yapıyı/çerçeveyi oluşturmaktadır. Bu yapıda, örgütsel amaçlara ulaşmak yolunda kolaylıkla ilerlemek isteyen bir yönetici hem işin uygulama kısmında hem de teorik kısmında bilgi ve deneyim sahibi olmalıdır. Ne tip bir örgüt kültüründe, hangi tip toplumsal yapıdan gelen iş görenlerle beraber çalıştığının farkında olan ve bu kişilerin olası değerleri, inançları, beklentileri ve algılarından haberdar olarak duruma uygun davranış seçimleri yapabilecek nitelikte bir yöneticinin yönetsel etkililiği sağlama olasılığı yüksektir. Burada yöneticinin yetkinliği had safhada dahi olsa görev aldığı örgütteki baskın kültürün karakteristik özellikleri yönetsel davranış seçiminde onu engelleyebilir ya da tam aksine örgüt, yöneticinin çeşitli yetersizliklerine rağmen kültürün desteklemesiyle çok da zorlanmadan amaçlarına ulaşabilir. Bu ikinci durumun gerçekleşmesi ender olsa da kültürün destekleyici etkisini arkasına alan vasat bir yöneticinin davranış seçimlerindeki doğal yönlendirme ile akışa uyarak hedeflenen örgütsel sonuçlara ulaşabildiğini görmek az rastlanır bir durum değildir.

Bu bağlamda, bu araştırmada kavramın genişliği nedeniyle toplumsal kültüre ilişkin bir çalışma yapmak kapsam dışı olduğundan ve toplumsal kültürün yansımalarını içeren örgüt kültürünün benzer şekilde kısıtlayıcı/teşvik edici etkilerinin olduğu düşünüldüğünden örgüt kültürü ve yönetsel etkililik arasındaki ilişki incelenmiş; örgüt kültürünün yönetsel etkililik alt boyutları olan yönetsel yaklaşımlar üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bugüne kadar literatürde örgüt kültürü ve örgütsel davranışlar ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmakla birlikte her ikisi de oldukça kapsamlı olan örgüt kültürü ile yönetsel etkililik kavramlarını bir arada irdeleyen çok az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Gerek yabancı literatürde gerekse Türkçe literatürde yapılagelmiş olan araştırmalarda genellikle çalışanların motivasyonu, iş tatmini, bağlılığı, liderlik gibi örgütsel davranış olguları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Var olan yönetsel etkililiğe ilişkin çalışmaların çoğunluğunun eğitim sektörü ile sınırlı olduğu da belirtilmesi gereken bir diğer konudur. Diğer yandan, toplumsal kültürün örgüt kültürü

ve yöneticilik/liderlik ile olan bağlantısı da çalışma konuları arasına alınırken yönetsel etkililik kavramına ilişkin araştırmaların genellikle bir tek bu kavram üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Yapılan kapsamlı literatür taramasında bu çalışmaların kavramsal çerçevenin tartışıldığı bilimsel yayınlar olarak kaldığı ve yönetsel etkililik olgusuna ilişkin yaygın olarak kullanılan bir ölçeğin olmadığı da tespit edilmiştir.

Bu araştırma ile yönetsel etkililik olgusunun reel sektörde günlük iş hayatındaki izdüşümünün belirlenerek hemen her işletmede var olan örgüt kültürü ile ilişkisinin irdelenmesi ve ölçülmesi ile literatüre katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Aynı zamanda yapılacak kapsamlı analizin reel sektör işletmelerine yüksek farkındalık ve stratejik yaklaşım alternatifi sunma potansiyeli taşıdığı ve bu anlamda önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, bir örgütte baskın olan örgüt kültürünün o örgütteki çalışanlarca algılanan yönetsel etkililik üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek ve “hangi tip örgüt kültürlerinde hangi yaklaşımı sergileyen yöneticilerin etkili oldukları” bilgisini ortaya çıkarmak olarak belirlenmiştir.

Araştırmada bu olguları irdelemek üzere; örgüt kültürü için benimsenen çok sayıda yaklaşımdan biri ve belki de en yaygını olan Quinn ve Cameron’un rekabetçi değerler teorisi ve yönetsel etkililik için ise yeni yeni gelişmekte olan Gupta’nın yönetsel etkililik yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü “klan”, “adhokrasi”, “piyasa” ve “hiyerarşi” kültürü olarak dört tipte ele alınırken; bağımlı değişkeni olan yönetsel etkililik “destekleyici yaklaşım”, “katılımcı ve danışmacı yaklaşım”, “denetleyici ve izleyici yaklaşım”, “uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım” ve “bırakınız yapsınlar yaklaşımı” olmak üzere beş alt boyutta incelenmiştir.

Örgüt kültürü ve yönetsel etkililik ilişkisini araştıran bu çalışmanın evreni olarak Türkiye genelinde faaliyet gösteren özel sektör imalat sanayii işletmeleri ve örnekleme olarak İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)’nin 26 bölgeden meydana gelen Düzey 2 sınıflandırmasına göre seçilen imalat işletmeleridir. Araştırmanın evreni 450.000 ve örneklem sayısı 411’dir. Bu haliyle, örneklemin ülkeyi temsil kabiliyeti vardır. Nicel yöntem benimsenen araştırmada anket formları oluşturulmuş ve kolayda örneklem tekniği ile belirlenen örnekleme ulaşılarak araştırmaya katılımları alınmıştır.

Oluşturulan anket formunda örgüt kültürünü belirlemek amacıyla kullanılan Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Ölçeği (OCAI), orjinalinde, bir kurumun “mevcut” kültürü ile “tercih edilen” kültürünü ortaya çıkarmak ve kurumlara bu yönde tavsiyeler vermek için tasarlanmıştır. Bu amaçla aynı ifadeleri taşıyan anket formu iki turda

cevaplanmak üzere kurum çalışanlarına verilir, altı boyut altında dörder soruyu toplamda 100 puan edecek şekilde değerlendirmeleri istenir. Görelî ölçeklendirme -*Ipsative rate scaling* olarak adlandırılan bu tekniğin kullanılmasının temel nedeninin hassas ölçüm yapılarak “tercih edilen” kültür ile “mevcut” kültür arasındaki sapmanın çarpıcı şekilde görselleştirilmesi olduğu düşünölmektedir. Ancak bu araştırma kapsamındaki amaç iki durumu hassas bir şekilde saptamak değıil, “mevcut” örgüt kültürünü tespit etmek olduğundan ve diğıer değıişkenin ölçümündeki ile aynı tekniğin kullanılmasının istatistiksel olarak daha uygun olacağı düşünöldüğünden, anket formunda bu ölçüm yöntemi yerine 5’li Likert tekniğı tercih edilmiştir. Buna istinaden katılımcıların belirtilen ifadelere katılım düzeyleri “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Kısmen Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile derecelendirilmiştir. Yönetmel etkililik ölçeğı olarak ise Seeta Gupta tarafından 1996 yılında geliştirilen “Yönetmel Etkililik Ölçeğı (YEÖ)” kullanılmıştır. Kapsam olarak yeterli olduğü düşünölen bu ölçeğın uygulanması literatürde yaygın olmamakla birlikte, konuya ilişkin bir çok hint kökenli bilimsel yayında kullanıldığı tespit edilmiştir. Söz konusu ölçek daha evvel dilimize çevrilmediğinden; öncelikle, araştırmacının kendi yaptığı Türkçe çeviriyi ve orjinal ifadeleri içeren çalışma dört akademisyene ve İngilizce dil bilgileri 95 ve üstü YDS puanı ile belgelenmiş, hepsi lisansüstü öğretim görmüş iş arkadaşlarının görüşlerine sunulmuş, alınan geri dönüşlerle ölçeğın Türkçe’ye çevirilme süreci tamamlanmıştır. İfadelerin anlaşılabilir olduğundan emin olabilmek adına son bir kez de doktor ünvanına sahip ve İngilizce dil bilgisi ileri düzey olan bir bilim insanına orjinali verilerek Türkçe’ye çevirmesi istenmiştir, ayrıca ifadelerdeki netliğı sağlamak amacıyla konuya yabancı sayılabilecek iki kişinin de görüşleri alınmıştır.

Bu bağlamda, araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Formun ilk bölümünde katılımcıların demografik verilerinin ve işletme özelliklerinin yer aldığı sorular; ikinci bölümünde işletmelerin örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 24 ifade; üçüncü bölümünde ise algılanan yönetmel etkililiğı ölçmek üzere 45 ifade yer almaktadır. Bu anket formuyla toplanan veriler IBM SPSS Statisticss 28, IBM SPSS AMOS 26 ve MS Office 2019 paket programları ile analize hazır hale getirilmiştir.

Bu çerçevede, çalışmanın birinci bölümünde, bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmelerinin doğru olacağı düşünölen kültür, toplumsal kültür ve örgüt kültürü kavramları irdelenmiştir. Oldukça karışık ve çok yönlü olan bu kavramlara ilişkin farklı

yaklaşımlar ve konuya ilişkin geliştirilen modeller gerekli detaylarla birlikte aktarılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yönetim ve yönetsel etkililiğe ilişkin kavramsal çerçeve çizilmiş, yönetim olgusu tarihsel seyirde anlatılmış, yönetime ve yönetsel etkililiğe ilişkin temel kavramlar hakkında bilgi verilerek, yönetsel etkililik ile ilgili çeşitli yaklaşımlar ve konuyu değişik yönleriyle ele alan modeller anlatılmıştır. Ayrıca kültür, toplumsal kültür, örgüt kültürü ve yönetsel etkililik arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürünün yönetsel etkililik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırma detaylarıyla açıklanmıştır. Araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları, sınırlılıkları, varsayımları ve hipotezleri aktarılmış, ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerliliklerine ilişkin yapılan testler, hipotez testleri ile regresyon analizi ve yol analizleri anlatılmıştır. Sonuç ve değerlendirme alt başlığında, araştırmanın sonuçlarına ilişkin veriler aktarılarak araştırmanın geliştirilmesine yönelik öneriler ile literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR, TOPLUMSAL KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İnsan ve davranışı üzerine sosyal bilimlerin çeşitli alt dallarının bakış açılarıyla çalışılmış pek çok araştırma mevcuttur. Bu araştırmaların hemen hepsinde esasen kültür, değer, değer yargıları, kişilik, karakter, ahlak, etik, sosyal gruplar, normlar, toplum kavramlarından bahsedilir. Bu dikkat çekicidir ancak şaşırtıcı değildir. Nitekim bu kavramlar sosyal bilimlerin yapı taşlarını teşkil etmektedir. Bununla birlikte, söz konusu kavramların çok sayıda ve birbirinden oldukça farklı tanımlarının olması davranış bilimcileri kavramsal çerçeve çizmekte oldukça zorlamaktadır.

Her araştırmacının, çalışması çerçevesinde kullanacağı kavramların genel geçer anlamlarını belirterek bu kelimelere kendi yüklediği anlamı netleştirmesi, varsa aralarındaki farklılıkları vurgulaması ve gerekiyorsa yeni bir tanımlama yapması ile bu zorluğun aşılabileceği düşüncesiyle, araştırmamızın ilk adımını kavramsal çerçeve çizimi oluşturacaktır. Bu bağlamda, her bir aşamada öncelikle kullanılan temel kavramların anlamları ve kapsamaları netleştirilecektir. Araştırmamızın ana kavramları olarak ilk bölümde kültür ve örgüt kültürü, ikinci bölümde ise yönetim ve yönetsel etkililik ele alınacaktır.

1.1. Kültür

Kültür, toplumların yarattığı, yaşattığı ve nesilden nesile aktardığı sosyal bir mirastır (Gürsel, 2015: 43; Wick, 1958: 41). Bugünün kültürü dünün kuşaklarının tecrübelerine, yaşadıklarına, algıladıklarına ve ürettiklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Kültür, dönem itibarıyla içinde yaşamını idame ettirenlerin bilinçli bilinçsiz katkılarıyla sürekli değişir, dönüşür, bu süreçte zenginleşebileceği gibi aksi yönde gelişme de gösterebilir.

Kültürün etkisi altındaki alanın artması canlı ve dinamik birey-grup ilişkilerinin varlığı ile yakından ilişkilidir. İnsan doğasının ürünü olan gruplar, toplumsal yapının özelliklerini yansıtan birer minyatür model gibidirler. Üyelerine toplumun kültürel, sosyal, siyasal ve ekonomik değerlerinin aktarılmasında ve aşılmasında, ihtiyaç halinde hatırlatılmasında ve normlar yoluyla benimsetilmesinde faydalı ve gereklidirler. Gürsel (2015: 26)' e göre insanların ortak bir amaca yönelik olarak aralarında iş birliği yapıp açık sosyal ilişkilere girmesiyle doğan gruplar, bireylerin yaşantısında yadsınamayacak kadar önemli bir role sahiptir.

Eroğlu (2015: 156), “doğuştan kazanılmayan, ancak sonradan insan gruplarından

öğrenme suretiyle kazanılabilen kültür, tam manasıyla, toplumsal bir yaratmadır” der. Yaratılan kültürün sürekliliği, nesilden nesile aktarılabilmesi, bireyin gruptan öğrenebilmesi olanağı ve yeteneğine bağlıdır. Kültürün insanlarca beraberce yaratılıp paylaşıldığına ve böylelikle öğrenilebildiğine dair en iyi örneklerden biri, 1920’lerde J.L.A. Singh adlı bir misyoner tarafından Hindistan’da bir mağarada bulunarak Midnapore Yetimhanesine yerleştirilen, çok küçük yaşlarından itibaren dişi bir kurt tarafından yetiştirilmiş Amala ve Kamala adlı kız çocuklarının hikayesidir (Wörner, 2014). Bu çocuklar bulduklarında elleri ve ayakları üzerinde yürüyor, eti sadece çiğ olarak ve ağızlarıyla kavrayıp parçalayarak yiyor, dillerini dışarı çıkararak su içiyor ve insanlar yaklaştığında diş göstererek onları ısırma çabı yaparken, zamanla, içinde buldukları grubun davranış kalıplarını öğrenerek daha insansı davranışlar göstermeye başlamışlardır. Kızlardan bulunduğu 18 aylık olan Amala sadece bir yıl daha yaşayabilmiş ve nefrit hastalığından hayatını kaybetmiş; sekiz yaşında olan Kamala ise üremi hastalığına yakalanana kadar sekiz yıl daha yaşayarak iki ayak üzerinde yürümeyi, tabaktan yemek yemeyi, 30’a yakın kelimeyi kullanmayı öğrenmiş ve toplumsal yaşama kısmi olarak da olsa adapte olabilmıştır.

Amala ve Kamala’nın yaşam öykülerine benzer öyküleri olan başkaca çocuklar da vardır. Son 300 yılda maymunlar, şempanzeler, köpekler, kurtlar veya ceylanlar tarafından yetiştirildiği öne sürülen çocuklarla ilgili yaklaşık 50 vaka tespit edilmiş ve bunlardan 10 kadarı bilimsel araştırmalara konu edilip derinlemesine araştırılmıştır (Bild, 2014). Bir insan grubuyla birlikte yaşama olanağı bulamamış, çeşitli vahşi hayvanlar tarafından yetiştirilmiş bu çocuklar, büyürlerken insanlarca yaratılmış ve ortak olarak paylaşılan miras olarak tanımlanan bir kültür sistemini çevrelerinde hazır bulmamış, dolayısıyla kültürel etkileşim içerisine hiç girmemiş, ancak bulduktan ve vahşi ortamdan koparıldıktan sonra, zor ve yavaş da olsa, sonradan öğrenme yoluyla içinde yaşamaya başladıkları toplumun hayat tarzına uyum sağlamaya başlamışlardır.

Kendini bu uyum çabalarıyla birlikte görülen davranış değişikliklerinde realize eden kültürün, bireyin ancak toplum içinde insanlarla kurduğu sosyal ilişkiler sonucu öğrenilebilen ve içselleştirilmesi zaman alan tavır ve hareketler olduğu açıktır. Ancak, tanımı konusunda bir fikir birliği yoktur. Kültürün bir kavram olarak çok geniş bir alan ve kapsama sahip olması nedeniyle, bu konuda çalışmalar yapan araştırmacıların neredeyse her biri, ilgi alanlarına ve araştırma konularına uygun olarak, bu kavramın bir kısmını veya bir yönünü tanımlamaya çalışmıştır (Eroğlu, 2015: 150). Kültür konusunda,

tek bir doğru tanımlama yoktur, Minkov (2013: 9)’a göre aslında olması da gerekmez; burada ihtiyaç duyulan şey en iyi teorik tanımın yapılması değil, bu konudaki her bir kavramlaştırma çalışmasının ampirik olarak netleştirilmesidir. Yaklaşımlar kadar çeşitli olsalar da, esas olan, araştırmacıların oluşturdukları kavramsal çerçeve uyarınca akıllarındaki “kültür” kavramını net olarak tanımlamaları ve tanımları uyarınca tam olarak nasıl ölçeceklerini açıklamalarıdır.

1.1.1. Tarihsel Süreçte Kültür Tanımları

Apte (1994: 2001), “Encyclopedia of Language and Linguistics” adlı eserde “*Kültürün tanımını tam olarak yapabilmek için yüzyıldır harcanan emeğe rağmen, 1990’ların başında doğası konusunda hala antropologlar arasında sağlanmış bir uzlaş yok*” diye yazmıştır. Jahoda (1984: 140)’da benzer şekilde “*kültür, sosyal bilimlerde kullanılan kelimeler arasında en anlaşılmazdır; o kadar ki bu konuya adanmış kitapların sayısı birçok kütüphanenin raflarını dolduracak kadar çoktur*” denilmektedir. Kroeber ve Kluckhohn 1950’lerin başında Anglo-Amerikan literatürde kullanılmakta olan 164 adet kültür tanımını çözümlemişken; 1990’larda bu sayının 250 civarında olduğu belirtilmektedir (Ergun, 1991: 27; Güvenç, 1994: 95).

Türkçe literatürde de 19.yy’ın başlarından günümüze kadar kültür konusunda oldukça kapsamlı çalışmalar yaptığı bilinen Cemil Meriç’ten, özellikle medeniyet ve kültür üzerine yaklaşımları ile tanınan Ziya Gökalp’e, Doğan Ergun’dan Selami Sargut’a ve gelenekselciden modern yaklaşımçıya pek çok sosyal bilimcinin, kültür kavramının tanımlamasındaki çeşitlilik ve zorluğa vurgu yaptıkları bilinmektedir.

Bu kavramı anlamak üzere etimolojik kökenine bakıldığında; kültür sözcüğünün Latince kökenli olup “colo” fiilinden (matar hali “colere”) türetilmiş olan Fransızca “cultura” kelimesinden geldiği ve ilk kez, Antik Yunan ve Roma dönemlerinde tarım işlerini betimlemek amacıyla “*bakmak, bakımını yapmak, ekip biçmek, işlemek, toprağı sürmek, yetiştirmek*” anlamlarında kullanıldığı görülür (Minkov, 2013: 10; Goffee ve Jones, 2000: 10). Bu bağlamda kültür kelimesi, ilk anlamını tarımsal ihtiyaçlardan yola çıkarak kazanmış, ancak zamanla psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi bilim dallarının ilgi odağı haline gelmesiyle üzerine farklı anlamlar da yüklenmiştir. Antik Roma filozofu Cicero (M.Ö.106-43), “cultura” fiilini karakter anlamına gelen “animi/animus” kelimesi ile birlikte, M.Ö.45 yıllarında kaleme aldığı “Tusculanae Disputationes” adlı beş kitaplık felsefi eserinde bir metaforla kullanmıştır (WEB_2, 2015). Buradaki “cultura animi”, insan gelişimindeki teleolojik olarak mümkün olan en yüksek ideali simgeleyen bir felsefi

ruhun geliştirilmesini ifade eder. Eserde “cultura” kelimesinin metaforik bir yaklaşımla tarımla ilgili anlam çerçevesinin genişletildiği ve burada insan karakterinin olgunlaşmasını nitelendirecek şekilde kullanıldığı, bu anlamda eğitim ve geliştirilme ile ilişkilendirildiğini net olarak söylemek mümkündür (Goffee ve Jones, 2000: 10).

Cicero’dan 18.yy’a kadar uzanan uzun süreçte kültür kelimesi yine tarım dışında bir anlamda kullanılmamış, kullanıldıysa da literatür taramasında buna ilişkin bir kayıt bulunamamıştır. Ancak, Avrupa’nın 18.yy düşünce dünyasını domine eden Aydınlanma hareketi ile birlikte, kelime anlam genişlemesine uğramıştır. Fransız yazar Voltaire (1694-1778) kültür kelimesini, “*akıl oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi*” anlamında kullanan ilk aydınlanmacı olmuş (Çakır, 2011: 39), Jean-Baptiste Du Bos ve Mme de Stael öncülüğünde de anlamı insan bilgisi ve deneyimine atıfta bulunacak şekilde genişletilmiştir (O’neal, 2002: 186).

İngiltere’de ise, kültürel antropolojinin kurucusu olarak da kabul edilen Edward Burnett Tylor, 1871 tarihli primitive culture adlı kitabında; “*Kültür, toplumun bir üyesi olarak (bir insanca) kazanılan bilgi, sanat, kanun, inançlar, gelenek-görenekler ile diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları içeren o karmaşık bütündür*” (Avruch, 1998: 6) diye yazmış ve kültür olgusunun erken dönem ve o güne kadarki en net tanımlarından birini yapmıştır. Tylor’un kavramlaştırmasından yola çıkılarak kültürün zihinsel kapasiteyi, davranışları kapsadığı, öğrenildiği ve paylaşıldığı, sosyal olduğu (bir grup içerisinde var olduğu), entegre ve dialektik olduğu çıkarsaması yapılabilir. Bu tanıma, çok genel olup tüm insanları aynı davranış türlerini ve değerleri paylaşır olarak kabul ettiği, bu anlamda ana akım toplumdaki farklı olan bireyleri yok saydığı, biyolojik özellikler/fonksiyonlar (traits/functions) ile kültürel olanları bir tuttuğu yönünde eleştiriler yapılmıştır (WEB_3, 2012). Ancak arka planda 19.yy’ın sömürgecilik, ırkçılık, sosyal evrimcilik gibi baskın ideolojileri mevcut iken yapılan ve devrim niteliğinde kabul edilen bu tanım, kültürün biyolojik bir özellik gibi doğuştan kazanılmadığını, sonradan öğrenilebilir olduğunu vurgulayan ilk tanımdır (Logan, 2012).

Kültür kelimesinin ilk kullanımından günümüze kadar olan süreçte kazandığı yeni anlamlarının yanısıra, taşıdığı tarımsal çağrışım Avrupa dillerinde bugün dahi canlıdır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, çağlar boyunca çok sayıda milli devlet ve toplum uyanmış olmasına rağmen 18. yüzyıla kadar Avrupa üniversitelerinde derslerin yine Latince yapılmaya devam edilmiş olmasıdır (Ortaylı, 2008).

Türkçede, kültür kelimesindeki bu tarımsal çağrışım sözlüklerde ifade bulsa da

Avrupa dillerindeki aksine güncel hayatta canlı değildir. Nitekim, kelimenin anlamı, Türk Dil Kurumu tarafından hazırlanan Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğünde “*kültür* Fr.culture; 1. Tarihî, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin 2. 5. Tarım” olarak yer almaktadır (WEB_4, 2014).

Burada, ilk sırada yer alan Edward B. Tylor’un tanımına benzer ifade dikkati çekmekte iken, kökenindeki “colo, colere, cultura” kelimeleri ile bağlantısı son sıralarda belirtilmiştir, ki dilimizde bu anlamda kullanımı zaten yaygın değildir. “Ekin, hars” kelimeleri ise Cumhuriyet’in ilk dönemlerinde kültür olgusunu ifade etmek için kullanılmış olmakla beraber bu kelimeler bir süre sonra terk edilmişlerdir. Hars kelimesini ilk ve belki de tek kullanan, kültür konusunda Türk sosyoloji literatüründeki önemli referans kaynaklarından biri olan Ziya Gökalp’tir (Arslan, 2004: 11). Ona göre kültür “*bir millette, yaygın terbiye yoluyla toplumdaki kişilere geçen ruh hallerinin toplamıdır ve tek bir milletin dinî, ahlâkî, hukukî, aklî, estetik, dil, ekonomik ve fen hayatlarının ahenkli bir bütünüdür*” (Önder, 1974: 3). Benzer şekilde, Hilmi Ziya Ülken’e (1948) göre kültür, “*milletin içinde bulunduğu medeniyet şartlarına göre yarattığı bütün dil, ilim, sanat, felsefe, örf ve âdetler ve bunların mahsulleri toplamıdır*” (Arslanoğlu; 2001: 246). Medeniyet şartlarına göre öğrenilmiş bir toplumsal yaşam tarzı olduğuna vurgu yapan Ergun (1991: 30)’e göre ise sınıfsal bir olgudur, manevidir ve öğrenme ile elde edilir.

Etimolojik köken araştırmalarında, “toprağı tarıma hazır hâle getirmek, tabiatın insan eliyle işlenmesi” anlamına gelmek üzere kullanılmaya başlandığı belirtilen kültür kelimesi, tarihsel süreçte yine bu bağlamda, ancak bu sefer; insanı ve üyesi olduğu büyüklü küçüklü grupları odak alarak, onu daha iyi bir vaziyete gelmek üzere hazır hale getirmek, insanı yine insan eliyle işlemek olarak yorumlanmıştır. Burada bir eğitim süreci ve öğrenmenin söz konusu olduğu açıktır.

Pek çok bilim insanı da kültürü tanımlarken bu noktayı vurgular. Erdentuğ (1981: 35)’a göre de kültür, öncelikle yetişme ve büyüme manasına gelir ve ayin, tören ya da dram şeklindeki hareketleri de betimler. İnsanlar tarafından paylaşılan bir semboller sistemi iken, insanoğlunu diğer yaratılmışlardan ayıran, sadece ona has olan bir özelliktir. Ona göre, hayvanların veya bitkilerin kültürü yoktur, bunun için ilkçağ ile günümüz arasında davranışları açısından bir fark görülmez. Oysa insan geçen binyıllar boyunca kendi öz varlığından tutun, yaşadığı yeri, yediği içtiği, ektiği biçtiği, yaşayış tarzı olarak

benimsediği her şeyi geliştirmiştir. Abadan (1956: 174)'a göre ise “*kültür; bizzat insanın ahlaki, sosyal, entelektüel, teknik yetenek ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi, bir diğer deyişle eğitim*” demektir. Yine Kaplan (1976)'ın tanımına göre “*kültür; dili, musikiyi, mimariyi, dağı, taşı her şeyden önce insanı işlemek, bunları ulaşabilecekleri en yüksek, en güzel, en ince noktaya kadar ulaştırmaktır*” (Arslanoğlu, 2001: 246).

Dikkat edilirse, bu tanımlamalar insanın gelişme potansiyeli taşıyan bir varlık olduğuna dair bir önkabul içerir. Ancak insanın uygun ortam bulamazsa, bunları ortaya çıkarmasının mümkün olmayacağı da açıktır. Kültür bu anlamda, insan ve sosyal ilişkileri üzerinden toplumlara, bunların yapısını ve işleyişini etkiler. Topçuoğlu (1975), “*Nerede bir toplum hayatı varsa orada bir kültür doğmuştur ve kültürle toplum ikiz kardeş gibidir, birisi varsa mutlaka öteki de vardır*” der; ona göre kültür bir toplumu diğerinden ayırmaya yarayan, onun özelliğini temsil eden bir işaret gibidir ve kültür birliği ırk birliğinden de hudut birliğinden de daha önemli bir özellik taşır (Arslanoğlu, 2001: 245).

Davranış bilimleri açısından ele alındığında; araştırmacıların kültür olgusunu ağırlıklı olarak antropolog Tylor'un kullandığı anlama binaen modelledikleri ve bu kavramın toplumla bağına vurgu yaptıkları açıkça görülmektedir. Eroğlu (2015: 151)'na göre “*kültür; insanların doğumlarından ölümlerine kadar geçen süreçte öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, toplumda paylaşılan ortak davranış kalıpları veya alışkanlıklarıdır*”. Bu bağlamda, insanların doğuştan getirmedikleri ve tabiatta hazır bulmadıkları, ama insanların kendilerinin tasarlamış olduğu her türlü eşya, ilke, kural, değer ve simgeler topluluğudur. Benzer şekilde, Güvenç (1994: 95)'e göre de kültür, bir toplumsal yaratmadır. Yani, insanların ve toplumların, doğuştan gelen özellikler ve tabiatta hazır bulunan şeylere, kendilerinin yeni bir şeyler katmasıdır. Araştırmacıya göre kültür kavramı toplumların maddi kültür birikimi (eşyalar, binalar, ekonomik ve teknolojik faaliyetler, aletler, cihazlar vb.), manevi kültür birikimi (örf ve adetler, ahlaki ilkeler, hukuk vb.) ve bir dizi sosyal süreçlerin ve kurumların sürdürülmesi (aile, eğitim-öğrenim, devlet, din vb.) gibi temel kavramların karşılığında kullanılmaktadır. Alakuş (2014: 69) ise evrensel hafızamız olarak gördüğü kültürü, toplumun ortak tasa, kaygı ve inanışlarının bütünü olarak tanımlar. Bu anlamda, maddeci ve marksist görüşüyle yapılan tanımlamalar olarak nitelendirdiği “*kültürün, insanın elinden çıkan ve doğaya eklenen değerler*” olduğu yönündeki tanımlamaları benimsemez ve bu kavrama kolektif bir anlayışla yaklaşmanın daha sağlıklı olacağını değerlendirir.

Kültür, Hofstede'e göre bizim gerçek olarak algıladığımız ancak aslında hayal

gücümüzün ürünü olan soyut bir olgudur. Bu öyle bir yapıdır ki, zeka, yaşama zevki gibi olgulara benzer; gözümüz görmez ancak sözel ifadelerden ya da davranışlardan anlaşılır, başkaca gözlenebilir ve ölçülebilir sözel olan/olmayan davranışların tahmin edilebilmesi için yararlıdır. Ona göre kültür, aklın kollektif programlamasıdır, ki bu programlama ile bir grup ya da insan kategorisinin (kastedilen uluslardır) üyeleri diğerlerinden ayrılır (Hofstede vd., 2010: 6; 2011a: 3). Yine, Matsumoto (1996: 14-17)'ya göre kültür, bir grup tarafından paylaşılan, ancak her birey için farklı olan ve nesilden nesile aktarılan tutumlar, değerler, inançlar ve davranışlar setidir. Biraz daha geniş bir tanımlamayla Spencer-Oatey (2008: 3) kültürün, temel varsayımlar ve değerler, hayata karşı duruşlar (yönelimler), inançlar, politikalar, prosedürler ve davranışsal düzenlemelerden oluşan belirsiz bir set olduğunu söyler. Bu set bir grup tarafından paylaşılır ve her bir grup üyesinin hem kendi davranışlarını hem de diğer bireylerin davranışlarının ne anlama geldiğine dair yorumlarını etkiler ancak belirlemez.

Yine bir başka tanıma göre; kültür, az ya da çok organize olmuş, öğrenilmiş veya bir topluluğun bireylerince yaratılmış deneyim türevlerinden oluşur; bunlar arasında geçmiş nesillerden veya aynı çağda yaşayanlardan aktarılmış veya bireylerin kendilerince oluşturulmuş imajlar veya kodlamalar ve onların yorumları (anlamları) yer alır (Schwartz 1992; akt. Avruch 1998: 17). Nitekim, Kroeber ve Kluckhohn'a göre kültürün temel çekirdeği tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş (geleneksel) fikirlerden ve özellikle bunlara bağlı değerlerden oluşur; kültür sistemleri, bir yandan eylem ürünleri, diğer yandan da gelecekteki eylemlerin şartlı unsurları olarak görülebilir (Adler, 1997: 14).

1.1.2. Kültür Analizine İlişkin Temel Modeller

Araştırma kapsamında örgüt kültürü analizi yapılacağından, kültür ve toplumsal kültür kavramlarının örgütlerin kültürleri üzerindeki yadsınamaz etkilerinin net bir şekilde kavranabilmesi açısından kültüre ilişkin temel modellerin bilinmesi gerektiği düşünülmektedir.

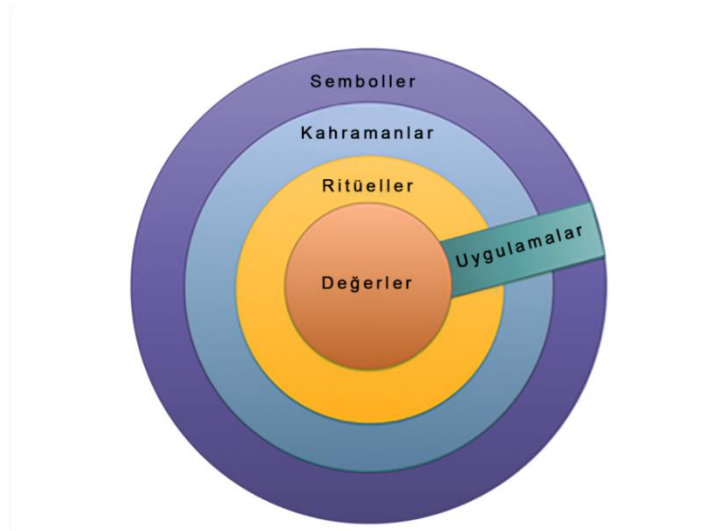
Bu bağlamda, literatürde oldukça sık atıfta bulunulan Geert Hofstede ve Edgar H. Schein'e ait kültür modelleri aşağıda yer alan başlıklarda incelenecektir.

1.1.2.1. Hofstede Soğan Modeli

Hofstede vd. (2010: 4-7), insanın erken çocukluğundan başlayarak tüm hayatı boyunca sosyal çevresinden öğrendiği düşünce, duygu ve davranış modellerinden oluşan bir nevi zihinsel yazılımının olduğunu ve "değerler" in de bu yazılımın en derinindeki

katmanı oluşturduğunu söyler. Bu yazılıma “kültür” adını verir ve kültüre “sosyal oyunun yazılmamış kuralları” der. Kültür kelimesine, zihin gelişimi için yapılan aktivitelerden tutun da hayatın akışında yer alan selamlaşma, yeme-içme, duyguları gösterme/göstermeme, diğerlerine mesafeli durma ya da kişisel bakım ve ilişkiler gibi sıradan ve basit şeyleri de kapsayacak bir anlam yükler.

Bu bağlamda, soğan metaforu kullanarak kültürün iç içe geçmiş farklı farklı katmanlardan oluştuğunu vurgulamak isteyen araştırmacının modelinde, en dış bölümdeki katman gözle görülebilen somut öğelerden oluşurken; iç katmanlar kültürü oluşturan derinde yatan gözlenmesi oldukça zor etmenleri simgelemektedir. Bu katmanlar dıştan içe sırasıyla *semboller*; *kahramanlar*; *ritüeller* ve *değerler* olarak adlandırılır. Bir de *uygulamalar* adı altında değerler katmanı dışındakileri vev kesen bir ara kesit mevcuttur (Şekil 1).



Şekil 1. Hofstede Soğan Modeli-Kültür Katmanları

Kaynak: Hofstede vd., 2010: 8.

Kahramanlar katmanı, sahip oldukları karakteristik özelliklerle bir toplumca beğenilen ve bu halleriyle davranış modelleri oluşturan, halen hayatta ya da ölmüş kimseleri temsil eder. Bu kahramanlar; gerçek kişilerden oluşabileceği gibi; çizgi film kahramanları, roman karakterleri gibi hayali kişilerden de oluşabilir.

Modelde, semboller kolayca görülebilen ve algılanabilen somut faktörler olduklarından en yüzeydeki katman ile temsil edilir ve jestler, mimikler, saç stilleri, sözcükler, jargonlar, kıyafetler, bayraklar, statü sembolleri ya da rozet gibi üstte taşınan nesnelere niteler. Bir grubu ya da toplumu temsil eden semboller kolayca yeniden belirlenebilir, mevcutlara yeniler eklenebilir ve eskiler bir kenara bırakılabilir, ayrıca

başka gruplarca taklide açıktırlar.

Ritüeller katmanı, sosyal olarak önemli görülen ancak arzulan sonuçlara ulaşmada teknik olarak gereksiz olan kolektif aktiviteleri betimler. Selamlama veya saygı gösterme şekilleri, kişinin yazıda ve konuşmada dili kullanım tarzı, düzenlenen iş toplantıları ya da çeşitli sosyal ve dinsel törenler bu kapsamdadır.

Modelin en derininde, yani soğanın özünde ise değerler katmanı yer alır. Hofstede vd. (2010: 9) değerleri “olup biten bir şeyi (durumu, olayı, vb.) diğerine tercih etme eğilimi” olarak nitelendirir ve bunların çok erken yaşlarda kazanıldığını söyler. İnsanın tam donanımlı olarak hayata gelmediğini, eksiklerini tamamlamak üzere fizyolojisinin kendisine tanıdığı 10-12 yıllık bir süre olduğunu ve bu süre içerisinde çevreden hızla ve çoğunlukla bilinçsizce gerekli olan bilgileri edindiğini vurgular. Bu bilgiler, sembolleri (örn. ana dil), kahramanları (örn. ebeveyn), ritüelleri (örn. tuvalet eğitimi) ve en önemlisi de temel değerleri kapsar. Bunlar, iyi/kötü, güzel/çirkin, doğal olan/olmayan, mantıklı/mantıksız, tehlikeli/güvenli, yasak/meşru gibi birtakım kavramlarla ilişkilidir. İnsan, bu sürenin sonunda kademeli olarak daha değişik ve bilinçli bir öğrenme sürecine girer ki bu dönemde odağında öncelikle yeni uygulamalar vardır.

Modelde semboller, kahramanlar ve ritüeller katmanlarını verev keser gösterilen “uygulamalar” olgusu, bu katmanların hepsinin tümünden adıdır. Uygulamalar, bu üç katmanda da dışarıdan bakana açıkça görünür ve kolayca fark edilir olan, kendisine yüklenen kültürel anlamın ise ancak muhataplarının algılarına belirlendiği etmenlerin varlığını vurgulamak ve bu anlamda “değerler” katmanı ile farkını belirtmek üzere kullanılmıştır.

Değer kavramı, sosyal bilimlerin çeşitli alt disiplinlerinde birbirlerinden kısmen farklı ancak temelde birbirine benzer yaklaşımlarla betimlenmiştir. Şüküroğlu (2018: 15) tarafından “*insanların hayatın anlamı ve günlük yaşamın biçimlendirilmesi konusunda alternatif yollar arasından bir tercih yapmalarını sağlayan yol gösterici nitelikteki soyut yahut somut ilke, inanç ve varlıklardan her biri*” olarak belirtilen değer kavramını, bireyi temel alan bir yaklaşımla oldukça geniş bir açıdan ele almak gerekir, ki ilişkili olduğu kavramları hakkıyla irdeleyebilmek mümkün olsun.

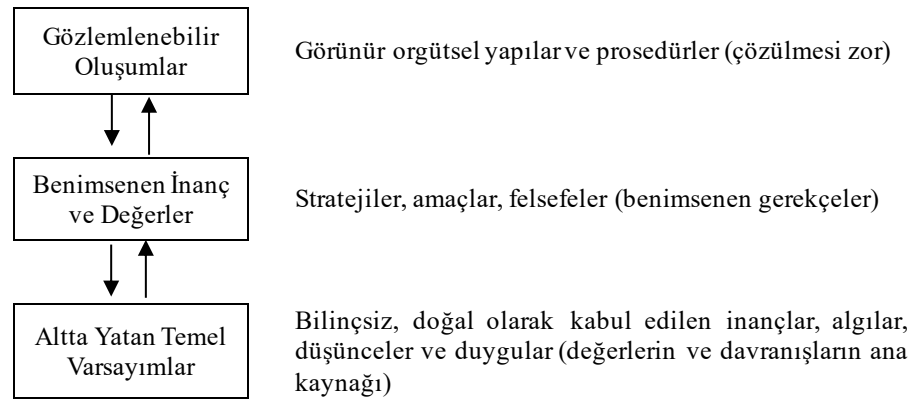
Öyle ki, bu kavram psikoloji biliminde “insan davranışlarına rehber olan, onu belirleyen ve düzenleyen, günlük hayatta kriter ve standart hükmünde olan sürekli inançlar,” olarak kabul edilirken; sosyologlara göre “belli bir kişi veya grup tarafından

bilinen belli eylem ve davranış seçenekleri arasından açıkça ve kapalı biçimde tercih edileni” ifade eder (Yazıcı, 2014: 211). Yine, felsefede “değer, en geniş anlamında insanın yarattığı her şeydir” yaklaşımı ile ele alınırken (Özen, 2012: 168); davranış bilimlerinde felsefi yaklaşımdan farklı olarak değer kavramının daha çok fonksiyonları üzerinde durulur ve “insanın yarattığı her şey” denildiğinde değer kavramını çekirdeğinde barındıran grifit bir kavram olan “kültür” kastedilir.

1.1.2.2. Schein Kültür Modeli

Değer ve kültür ilişkisini geniş kapsamda inceleyen Schein (2004: 25-37)’a göre, kültür olgusunda görünür olandan görünmez olana doğru sıralanan üç katman vardır. Bunlar, “gözlemlenebilir oluşumlar (artefacts)”, “benimsenen inançlar ve değerler” ve “altta yatan temel varsayımlar” olarak adlandırılır.

Araştırmacıya göre, paylaşılan, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar kültürün özüdür, ancak kültür gözlemlenebilir oluşumlar ve benimsenen inanç ve değerlerle tezahür eder. Oluşumlar olarak çevirisi yapılan “artefacts” kelimesi modelde (Şekil 2) net gözlemlenebilir katmanı oluşturmaktadır.



Şekil 2. Schein Modeli- Kültür Katmanları

Kaynak: Schein, 2004: 26.

Bu katman için Schein’in oluşum/eser anlamına gelebilecek daha farklı İngilizce karşılıklar yerine artefacts kelimesini kullanmış olması aslında ona yüklediği anlamı da karşılamaktadır. Bu sözcüğün literatürde “insan eliyle oluşturulmuş, doğal olmayan şeyler”in vurgulanmak istendiği yerlerde tercih edildiği dikkat çekicidir. Örneğin tıp biliminde doğrudan “artefakt” olarak dilimize çevrilmiştir ve anlamı “doğal olmayan yapı veya oluşum; doku veya organda yapay olarak oluşmuş şey, artı, kalıntı, radyogram ya da görüntü alanında, herhangi bir nedenle oluşmuş, gerçek görüntüye uymayan yanıltıcı görüntü” olarak açıklanır (Nadi, 2014). Araştırmacıya göre kültürün en yüzeysel (en

görünür) seviyesi olan “oluşumlar” bir kişinin yabancı olduğu bir kültürle karşılaştığında duyduğu, gördüğü, hissettiği tüm olgulardır. Bu olguların temsil ettiği anlam, karşıdakinin kültürünce yüklediği anlamla aynı olmayabilir. Bunlar, bir örgütün çevresinin mimarı yapısı, dili, teknolojisi, sanatsal yaratımları, giyim kodları, ritüel ve seremonileri, hakkında anlatılan hikayeler ve mitleri, iklimi ve üyelerinin davranışları ile örgüt şemaları, iş akış tabloları benzeri yapısal elemanları gibi görünür, insan eliyle yapılmış, doğal olmayan eserleridir. Pek çok kaynakta “maddi kültür” olgusunu karşılayan bu tanımlamaya Schein “oluşumlar” demeyi tercih etmiştir. Kültürün bu düzeyi Hofstede’in Soğan Modelindeki “uygulamalar” olarak topladığı semboller, kahramanlar ve ritüeller katmanlarına verev olan kesite denk düşmektedir.

Schein burada özellikle şunu belirtir; kültürün bu seviyesini gözlemlemek kolaydır ancak çözümlenmesi çok zordur. Çünkü gözlemciler kendi gördüklerini ve hissettiklerini betimlerken, gözlenen ve hissedilen şeylerin o grubun üyelerince ne anlama geldiğini tam olarak algılayamaz. Nitekim kendileri o kültürün bir üyesi olmadıklarından altta yatan varsayımların ne olduğunu tam olarak bilemezler. Bu soruna bir çözüm olarak ya gözlemcinin o grubun içerisinde yeterince uzun bir süre yaşamasını ya da grup üyelerinin, davranış belirlemede kendilerine rehberlik eden değerler, normlar ve kurallar üzerine şekillenmiş günlük yaşam rutinlerinin detaylıca analiz edilmesini önerir. Bu da modelindeki bir sonraki kültür düzeyini oluşturur.

Schein’e göre, başlangıçta algılanan değer niteliğinde olan bir takım davranış ve kararlar ancak belli bir zaman geçtikten ve sonuçları görüldükten sonra kademeli olarak öncelikle paylaşılan değer ve inançlara, sonrasında da sonuçların başarılı olmaya devam etmesi koşuluyla paylaşılan varsayımlara dönüşür. Ancak bu dönüşüm süreci ampirik olarak test edilemeyecek nitelikte olan inanç ve değerlerde görülmez. Bu gibi durumlarda da sosyal onaylama devreye girer, bir başka deyişle grup üyeleri paylaşılan sosyal deneyimlerle bu inanç ve değerleri onaylar. Burada daha çok ahlak ve estetik ile ilgili mevzular söz konusudur. Bu düzeyde, deneme yanılma yoluyla tecrübe edilerek geçerliliği görülen ya da grup üyelerinin genelinin paylaşması ile meşrulaşan ve kişilerin davranışlarına rehberlik edecek inanç ve değerlerin oluşması söz konusudur.

Bilinçli düzeyde oluşturulan bu inanç ve değerler sayesinde oluşumlar düzeyinde gözlemlenebilecek davranışların birçoğu tahmin edilebilir. Ancak bu inanç ve değerler tecrübe yoluyla edinilmediyse Argyris ve Schön (1978)’ün örgütsel öğrenme teorisinde modellendiği gibi kişinin söyledikleri (benimsenen teoriler-espoused theories) bu inanç

ve değerlere uygun olurken yaptıkları (kullanılan teoriler -theories-in-use) tezat olabilir. Kişinin çoğunlukla farkında bile olmadığı bu durumda çift döngü öğrenme yöntemi etkilidir, ki bu yöntem kişinin görüşlerinin altında yatan temel varsayımların ortaya çıkarılmasına dayanır (Anderson, 1994).

Bu bağlamda, modelde sonraki düzey “temel varsayımlar”dır. Bir soruna bulunan çözüm tekrar tekrar başarılı sonuçlar verirse, o artık sorgulanmadan kabul edilen bir niteliğe dönüşür. Daha evvel sadece bir değer ile desteklenen bir hipotez iken bir gerçek haline gelmiştir artık ve bu konuda bir görüş birliği (konsensüs) oluşmuştur. Doğanın çalışma prensibi de budur aslında, ancak bu modelde söz konusu olan “temel varsayımlar”a yüklenen içerik, başka bir görüşe yer vermeyecek kadar kuvvetli olan bir görüş birliğinin varlığında görülen varsayımları karşılar. Schein, bu düzeyden bahsederken Argyris’in “kullanılan teoriler (theories-in-use)” kavramı ile benzer bir yaklaşımı benimser; ona göre bunlar, kişilerin davranışlarına rehberlik eden örtük varsayımlar olup grup üyelerine nasıl algılamaları, düşünmeleri ve hatta hissetmeleri gerektiğini söyler ve Schein de bu tanımları aynen kullanır.

Temel varsayımlara karşı çıkılmaz, tartışılmaz, dolayısıyla da değiştirilmeleri çok zordur. Bu düzeyde bir değişiklik yapmak ciddi anlamda sıkıntı demektir, çünkü bu sadece davranışsal uyumla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerektiren bir sürece dayanır. Bu süreçte sarsılmaz gibi kabul görmüş temel varsayımların sorgulanması, önceliklerin yeniden belirlenmesi ve belki de yeni değer sistemlerinin geliştirilmesi gerekecektir. Bu tür bir süreç, doğal olarak çok zordur, çünkü ciddi oranda bir kaygı yaratarak bilişsel ve ilişkisel dünyamızın dengesini bozar. Kişiler bu zor süreci tolere etmektense bir nevi savunma mekanizması geliştirerek, ne kadar kötü ve rahatsız edici olursa olsun mevcudu koruma yoluna giderler ve kendileriyle ters düşmemek adına sanki olan bitenler varsayımlarına uygunmuş gibi algılama eğilimi sergilerler.

Schein bu noktada kültürü kurtarıcı bir güç gibi lanse eder. Kültür bir durumda neye dikkat etmemiz gerektiğini, olan bitenin ne anlam ifade ettiğini, bunlara duygusal olarak nasıl tepki vermemiz gerektiğini ve alışılmadık gelişmelerde ne yapmamız gerektiğini bize gösteren temel varsayımlar setidir. O, bir “zihinsel harita”dır. Bu haritayı bizimle birlikte paylaşanlar çevremizdeyken de rahat, kaygısız ve bilişsel denge halindeyizdir. Kültürü oluşturan paylaşılan temel varsayımlar, bu anlamda, hem birey hem de grup düzeyinde işlerliğin devam etmesini sağlayan psikolojik bilişsel savunma

mekanizması olarak düşünülebilir; paylaşanlarını güvende hissettiren, kaygı düzeylerini en düşükte tutma gücü olan zihinsel bir haritanın en derindeki öğeleridirler. Yine Schein (2004: 21)'in deyimiyile “bir örgüt kültürünün *paylaşılan temel varsayımları o kültürün DNA'sı olarak düşünülebilir*” ve bu anlamda DNA'yı oluşturan bazı genlerin belirli bazı davranışları kısıtlayıcı/engelleyci, bazı başkalarını ise arttırıcı/teşvik edici olacağını değerlendirmek yerinde olacaktır.

1.1.3. Toplumsal Kültür ve Hofstede Modeli

Hofstede (2011a: 3)'e göre kültür, “bir grubu ya da kategoriye diğerlerinden ayıran zihinsel bir yazılımdır”. Öğrenilebilir olan bu yazılım, kişinin içinde bulunduğu çevresi ile ilgilidir (Spencer-Oatey, 2012).



Şekil 3. Zihinsel Programlama Düzeyleri

Kaynak: Hofstede vd., 2010: 6.

Hofstede vd. (2010: 6), zihinsel yazılım yaklaşımını üç parçalı piramit şekli ile görselleştirir (Şekil 3). Bir gruba veya kategoriye özgü olan kültür orta alanda yer alır, bu konumuyla bir yanda insan doğasından diğer yanda kişilikten ayrılır. Burada insan doğası katmanının kalıtımsal öğeleri içerdiği ve evrensel olduğunu; kültür katmanının bir gruba/kategoriye özgü olup öğrenilebilir öğeler içerdiğini; kişilik katmanının ise kişiyeye özgü ve hem öğrenilebilir hem de kalıtımsal öğeler içerdiği bilgisini paylaşmaktadır. Burada kategori derken kastedilen genel anlamda toplum, daha özelinde ise bireyin yaşamı boyunca dahil olduğu tüm örgütlerdir. Özet bir ifadeyle, Hofstede'e göre her birey doğası gereği bir ulusal toplumda (national society) yaşar, birbirinden farklı kültürlerle muhatap olur, kendine has bir kişilik taşır ve tüm bunlar birbiriyle ilişkilidir.

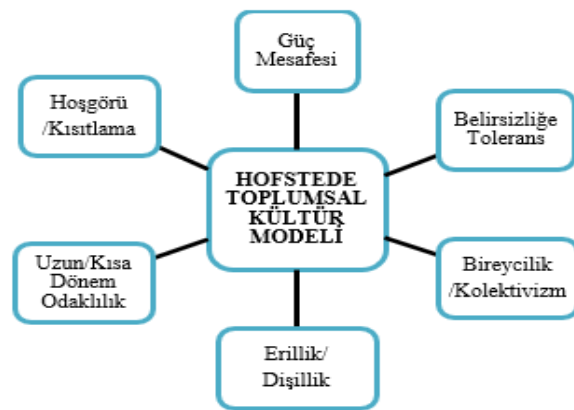
Literatürde söz konusu kültür farklarını ele alan ve bir model ile ilk defa kuramsallaştıran Geert Hofstede olmuştur (Hofstede, 1990: 2). Araştırmacı, 1967-1973

yılları arasında sürdürdüğü çalışmasında, çokuluslu bir şirket olan IBM'in 64 ülkedeki çalışanlarının değerlerini ve işlerinin durumu ile ilgili algılarını tespit etmek üzere anketler uygulamıştır. IBM şirketinin 72 farklı şubesi arasından seçilen en büyük 40'ında olmak üzere toplamda 116.000 adet anket 20 farklı dilde hazırlanarak kullanılmıştır. Bu ilk çalışmanın ardından 24 şube daha 10'u direkt, 14'ü ise üç grup halinde (ülkeler bazında tarihi/coğrafi yönden benzerlikleri dikkate alınarak) araştırmaya dahil edilmiştir. 14 ülkenin sekizinden gelen veriler istatistiksel açıdan uygun bulunmadığından kapsam dışı bırakılmış ve gruplama Arap ülkeleri, Batı Afrika, Doğu Afrika olarak yapılmış, böylece analiz o yıllarda 50 ülke ve üç bölge olarak şekillenmiştir. Yıllarla birlikte yeni araştırmacı ve araştırmaların da katkılarıyla bu rakam yükselmiş ve 2019 yılı itibariyle kapsama alınan ülke sayısı 104 olmuştur (WEB_5, 2019).

Toplumsal kültürün tespiti amacıyla hazırlanan anket soruları, 10 ülkedeki IBM çalışanları ile yapılan kapsamlı mülakatlar ve görevleri gereğince sık sık yaptıkları seyahatlerde karşılaştıkları şubelerarası kültürel farklılıklardan dem vuran çokuluslu idare merkezi çalışanlarının önerileri ile oluşturulmuştur.

1.1.3.1. Modelin Boyutları

Gerek şirket bünyesinde yer alan gerekse dışarıdan katılımı sağlanan sosyal bilimciler tarafından yönetilen Toplumsal Kültür Anketi sonucunda nihai olarak altı boyut tespit edilmiştir; Güç Mesafesi, Belirsizliğe Tolerans, Bireycilik/Kolektivizm, Erillik/Dışillik, Uzun/Kısa Dönem Odaklılık ve Hoşgörü/Kısıtlama (Şekil 4).



Şekil 4. Hofstede Toplumsal Kültür Boyutları

Kaynak: WEB_5, 2019

Aslında Geert Hofstede'in 1967-1973 yılları arasında yürüttüğü bu araştırmanın ilk aşamasında güç mesafesi, belirsizliğe tolerans, bireycilik/kolektivizm ve erillik/dışillik

olmak üzere dört boyut ortaya çıkar. Bu hali, araştırmacı tarafından modelin son hali olarak nitelendirilmemiş, başkaca araştırmalara ön ayak olması ve de öğrenciler ile uygulayıcılar için bir çerçeve oluşturması açısından yararı değerlendirilmiştir (Hofstede, 1980: 3). 1970’lerde Hong Kong’da araştırma yapmakta olan Kanadalı sosyal bilimci Michael H. Bond, Çinli meslektaşlarının da katkılarıyla hazırlanan bir anketi 23 ayrı ülkenin vatandaşı olan bir grup öğrenci üzerinde uygular. Bu öğrenciler arasında Asya kökenli olanların bazı sorulara verdikleri cevaplar araştırmacıların dikkatini çeker. Bu cevaplar, diğerlerine göre önemli farklılıklar gösterdiğinden araştırma sonucunda ortaya yeni bir boyut tanımlanması gerekliliği ortaya çıkar. Hofstede bu boyutu Bond ile birlikte çalışarak, beşinci boyut olarak toplumsal kültür modeline transfer eder (Hofstede ve Bond, 1988; 4-21). Bu boyutun adı orijinalinde “confucian dynamism” olup Hofstede’in modeline “uzun/kısa dönem odaklılık” boyutu adıyla eklenmiştir.

2010 yılında ise modele Bulgar antropolog Michael Minkov’un katkılarıyla bir başka boyut eklenmiştir. Minkov 2007 yılında “Bizi Farklı ve Benzer Yapan Nedir? Yeni Bir Yorum” (What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data) adlı kitabında yeni birtakım kültürler arası boyutlar tanımlamıştır. Bunlar, Hariçlik/Evrensellik (Exclusionism versus Universalism), Katılık/Esnelik-Tevazu (Monumentalism versus Flexumility) ve Hoşgörü/Kısıtlama (Indulgence versus Restraint)’dir. İlki, Hofstede’in Bireycilik/Kolektivizm boyutu ile, ikincisi Uzun/Kısa Dönem Odaklılık ile örtüşmektedir. Hoşgörü/Kısıtlama boyutu ise Hofstede’in modeline aynı ad altında altıncı boyut olarak eklenmiş ve Şekil 4’te görselleştirildiği üzere nihai model geliştirilmiştir.

Hofstede Toplumsal Kültür Modelinde modeliyle belirlenen söz konusu boyutlar detaylıca aşağıda anlatılmaktadır (Hofstede vd., 2010: 53-298; WEB_5, 2019);

- **Güç Mesafesi Boyutu**

Bu boyut toplumdaki bireylerin eşit olmadığı gerçeğini ele alır ve hakim kültürün eşitsizliği kabullenme eğilimini araştırır. Güç mesafesi, bir toplumdaki kurum ve örgütlerin görece az güçlü üyelerinin gücün eşitsiz dağılımı ile ilgili bekledikleri ve kabullendikleri derece olarak tanımlanmaktadır.

Güç mesafesi dar olan toplumların vatandaşları gücün dağılımını dengelemeye çalışır ve eşitsizlik varsa gerekçelerini bilmek isterler, geniş olan toplumlarda ise herkesin yerinin belli olduğu hiyaraşik bir düzenin varlığı sorgulamaksızın kabul edilir.

Bu boyuttaki puanı 70 olan Bulgaristan, 39 olan Kanada ve 54 olan Japonya örneklerini vermek, değerlendirmeyi net olarak anlayabilmek açısından yararlı olacaktır. Bu puanlarla Mısır, hiyerarşik düzenin ve bu düzenin getirdiği eşitsizliğin doğal karşılandığı, merkeziyetin yaygın olduğu, astların emir beklediği, ideal yöneticinin iyiliksever otokrat ya da baba figürü gibi olduğu bir toplumdur. Kanada kültürü ise eşitliğe değer ve önem verilen, halkının birbirine karşılıklı bağımlılığı ile öne çıkan aleni toplumsal sınıf ya da statülerin olmadığı bir kültürdür. Hiyerarşi bu ülkede de vardır ancak rahatlık ve düzen için tasarlanmıştır, üstler her zaman ulaşılabilir bir konumdadırlar ve yöneticiler astların uzmanlıklarına güven ve saygı duyarlar, iletişim kurma, bilgi paylaşımı ve danışmanın çift yönlü işlemesi olağandır.

54 puan ile Japonya tam orta sınırdaki bir örnektir. Bu ülkede insanlar hiyerarşik yapının farkındadır ve kabullenmiş durumdadır, ancak uygulamaları diğer Asya ülkelerindeki gibi değildir. Bu fark, karar alma mekanizmalarındaki yavaşlık ile kendisini gösterir. Japonyada kararlar zor alınır, gereken tüm hiyerarşik kademelerde tek tek değerlendirilir, onaylanır ve sonrasında hayata geçirilir. Ancak bu bile, geleneksel hiyerarşik düzenlerde olduğu gibi tepede tek yetkili bir otoritenin olmadığını gösterir. Japonya, hep liyakata önem veren bir devlet yapısına sahip olagelmış ve her bireyin eşit doğduğu ve yeterince çalışılırsa istenilen her neyse onun elde edilebileceği vurgusuyla hareket eden bir eğitim sistemine sahiptir. Bu da, kültürü üzerinde sözü edilen farkı yaratmıştır.

- **Bireycilik/Kolektivizm Boyutu**

Bireycilik boyutu bir toplumun üyelerinin birbirlerine ne derece karşılıklı bağımlı oldukları ile ilgilendir. Bir toplumda daha çok “biz” mi yoksa “ben” mi denilmekte olduğuna ilişkin cevap bu boyutun temel göstergesidir. Bireyci toplumlarda kendilerini bağlı oldukları gruptan daha önemli olarak gören toplum üyeleri, öncelikle “ben” merkezli davranışlar gösterirler ve doğal olarak bu kişilerin sadece kendileri ve çekirdek aileleri ile ilgilenmesi beklenir. Kolektivist toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubun çıkarlarını gözeterek “biz” merkezli davranışlar üzerinden hayatlarını sürdürürler ve kişiler kendilerinden sadakat bekleyen bu gruplara (şirketler, geniş aileler, arkadaş grupları vb.) sıkı bağlılık gösterirler.

16 puanıyla Pakistan ve 46 puanıyla Japonya kolektivist toplum olarak nitelendirilirken, 80 puanıyla Hollanda oldukça bireyci bir toplum olduğuna ilişkin bulgu

vermiştir. Pakistan gibi kolektivist toplumlarda sadakat en baskın özelliktir ve diğer nerdeyse tüm toplumsal kural ve düzenlemelerin önünde yer alır. Herkes grubundaki diğer üyelerin sorumluluğunu üstlenir, olası bir kural ihlali utanç ve itibar kaybını getirir, çalışan-yönetici ilişkisi aile bağlarına benzer, işe alma ve terfi ettirmede kişinin mensubu olduğu gruba da dikkat edilir ve bu anlamda yönetim aslında yalnızca bireylerin değil grupların yönetilmesini kapsar. Hollanda gibi bireyci toplumlarda ise toplumsal bağlar gevşektir. Bunun işyerlerindeki yansıması ise çalışanlarda kendine güven ve inisiyatif alma özelliklerinin aranması olarak kendini gösterir, işe alma ve terfi gibi konular ise çalışanın ne yaptığına veya yapabileceğine endekslidir.

Japonya burada orta değere yakın bir ülke olarak yine harmanlanmış özellikler göstermektedir. Japonya aslında kolektivist bir ülkedir, ancak geleneksel yaşam tarzlarının bu boyutun etkilerini azaltıcı bir etkisi vardır. Şöyle ki; Japonya’da baba yalnızca en büyük oğluna soyadını ve mirasını bırakır, diğer kardeşler evi terk ederek kendi çekirdek aileleri ile yaşamlarını devam ettirmek zorundadır. Japonların geleneksel olarak aileden kopmak zorunda bırakılışlarının Japonların örgütsel bağlılıklarına da aynı yönde etki etmesi beklenirken, paradoksal olarak, realite ters yöndedir. Bir başka deyişle, Japonlar diğer kolektivist Asya ülkelerine kıyasla içinde buldukları aileye daha az bağlı ancak örgütlerine daha çok bağlıdırlar. Bu durum, doğuştan üyesi olunmayan çalışılacak örgüt seçiminin bireysel kararlara bağlı olmasından ve belki de kişilerin ait olma ihtiyaçlarını bu şekilde tatmin etmeye çalışıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

• Erillik/Dişillik Boyutu

Bu boyut erkeksi ve kadınsı olarak etiketlenen birtakım davranışların toplumda görülme sıklığını değerlendirir. Eril toplumlarda, “kendini gösterme, yarışma, yüksek performans sergileme, başarılı olma ve kazanma” değerli görülen kavramlar; kadınsı olarak nitelenen toplumlarda “arka planda kalma, insan ilişkilerine önem verme, hayat kalitesini artırmak suretiyle başarıya ulaşma” gibi değerler tercih ve teşvik edilir (Seymen vd., 2005: 164) Eril toplumlarda kişileri motive edici faktör “en iyi olmak” iken kadınsı toplumlarda bu “hayattan hoşnut olmak” olarak formüle edilebilir.

Hofstede'nin araştırması döneminde, 'eril' toplumlar olarak nitelenen ABD, Japonya, Almanya gibi ülkelerin ekonomi alanında oldukça başarılı performans sergilerken; 'dişil' topluluklar arasında sayılan ve başarılı olarak addedilen İskandinavya, Kosta Rika, Fransa, Tayland gibi ülkelerin daha az nüfuslu, daha küçük ekonomiler

oldukları ve/veya güçlü refah felsefelerine sahip oldukları diikat çeker.

Bu bağlamda dışıl toplumların erıl toplumlara kıyasla nispeten daha uyumlu ve düzenli, daha barışçıl, vatandaşlarının arasında hırs ve rekabetin daha az görüldüğü, yenilik ve yaratıcılığa daha yatkın, insani değerlere daha fazla önem veren bir yapıda oldukları ve bu anlamda modern yönetim yöntemlerine doğal bir eğilimlerinin olacağı tespiti yapılabilir. Dikkat edilirse; bipolar olan bu ayrımın, liberal veya sosyalist siyaset felsefesi arasında yapılan tipik ayrımları takip ettiğı görülür. Bilindiğı üzere liberal ekonomiler, iddialılığa, özerkliğe, materyalizme, paraya, rekabete ve akılcılığa önem veriyorken; sosyalizm, çevreye, doğaya, insana, refaha ve kolektif sorumluluklara önem vermesi, zayıflara koruma ve destek sağlaması ve hayat kalitesini öncelemesi ile bilinir.

- **Belirsizliğe Tolerans Boyutu**

Belirsizliğe Tolerans boyutu toplumları, geleceğın belirsiz ve muğlak oluşuna verdikleri tepkilerin derecesine göre kategorize eder. Bu kapsamda, geleceğın bilinmezliğinin tehdit olarak algılanmasıyla beraberinde getirdiğı endişe ve bu endişeyi yenebilmek için toplumlarca geliştirilen çözümler irdelenir.

Bazı toplumlarda belirsiz durum ve koşullar kişilerde yoğun stres ve endişeye yol açar, dolayısıyla da belirsizlikten kaçınma davranışı yoğun, risk üstlenme eğilimi daha düşük olur. Bu tür toplumlarda risk ve belirsizlik durumları stres yaratmakta, kişiler sürekli güvende hissetmek istedikleri için hatayı kabullenmeme, başkalarını suçlama gibi davranışlar yaygınlık göstermektedir.

Bu boyutta yüksek puan alan ülkelerde (Arjantin, Belçika, Fransa), inanışlar ve davranışlar konusunda esneklik yoktur, vatandaşların alışılmış olmayana toleransları yoktur, zaman para gibi görülür, dakiklik önemlidir, kurallara duygusal olarak ihtiyaç duyulur (kurallar işlemez gibi görünüyorsa da), çok çalışmak ve meşgul olmak içsel bir dürtü gibidir, yeni ve yaratıcı şeyler reddedilebilir, güvenlik ihtiyacının giderilmesi motivasyonda önemli bir faktördür. Düşük puan alan toplumlarda (Birleşik Krallık, Çin, Singapur) ise yenilik ve yaratıcılığa ayrı bir önem ve değer verilir, vatandaşları arasında değişik birşey deneme eğilimi yüksektir, yeni fikirlere tolerans yüksektir ve ifade özgürlüğü teşvik edilir. Bu gibi toplumlar, kuralcı bir kültüre sahip değildirlir ve olan biteni duygusal olarak yorumlama eğilimleri düşüktür.

- **Uzun/Kısa Dönem Odaklılık Boyutu**

Bu boyut, toplumların günün ve geleceğin zorluklarıyla başa çıkmaya çalışırken kendi geçmişi ile ilişki kurmalarının gerekliliğine değinir ve toplumları bu duruma yaklaşımları üzerinden değerlendirir.

Normatif toplumlar (bu boyutta düşük puan alanlar), kısa döneme yönelim gösteren toplumlar olarak de nitelendirilebilir, nesillerdir saygı duyulan gelenekleri sürdürmeyi tercih ederlerken sosyal değişimleri şüpheyile karşılamaktadırlar. Bu toplumların inandıkları mutlak doğruları vardır, geleceği çok düşünmezler, çabuk sonuçlar elde etmek isterler, gelecek için yatırım yapma eğilimleri düşüktür. Uzun döneme yönelimli toplumlar ise daha pragmatik bir yaklaşım sergileyerek, onlar için her olayda birden fazla doğru olasılığı vardır (bu zamana ve içeriğe göre değişir), geleceğe hazırlanmak için gösterilen tüm sabır, emek ve azmi takdir ve teşvik etmektedirler.

Seymen vd. (2005: 164)'e göre de "Kısa döneme yönelik kültür, statik özellikli, geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahip iken; uzun döneme yönelik kültür, dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir

Bu boyutta alınan puanları doğrudan etkileyen çok önemli bir unsur din olarak kabul edilebilir. Araştırma kapsamında ele alınan ülkeleri incelediğinde bir coğrafi sınır araştırmacının dikkatini çeker. Buna göre Hindistan (51) ile Pakistan (26)'ın tam arasından geçen ve buradan yukarı Hindistan çevresinden Çin ve Rusya'ya uzanan bir sınır vardır. Bu bölgelerde hakim din inancı ile bu boyutta alınan puan arasında güçlü bir korelasyonun varlığını vurgular. Araştırmacıya göre, hakim dini inanışları ülkelerin bu boyutta alacakları puanların isabetli bir göstergesidir. Nitekim Pakistan müslüman (tek Tanrı ve tek Kitap) ve Hindistan hindu inancına (çok Tanrı) tâbidir. Hindistan aldığı puan 61 puanla uzun döneme yönelimli bir toplumken, Pakistan 26 puanıyla kısa döneme yönelimli normatif bir toplum olarak oldukça uç bir örnektir.

- **Hoşgörü/Kısıtlama Boyutu**

Bu boyut genel olarak toplumun bireysel haz ve mutluluklara yaklaşımını değerlendirmektedir, bireylerin arzularını ve dürtülerini kontrol etmeye çalışma derecesi olarak da tanımlanabilir.

Bu boyutta yüksek puan alan toplumlardaki bireyler, genellikle hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili dürtülerini ve arzularını gerçekleştirmeye isteklidirler. Bu kişilerin, hayata karşı olumlu bir tutumları olduğu gibi iyimserlik eğilimi de ağır basar.

Ayrıca, boş zamanlarına önem verir, arzularına göre davranır ve para harcarlar. Düşük puan olan toplumların ise sinizm ve karamsarlığa eğilimi vardır. Bu yönelime sahip insanlar, eylemlerinin sosyal normlar tarafından sınırlandırıldığına dair bir algıya sahip olup kendilerini şımartmanın biraz yanlış olduğunu düşünürler.

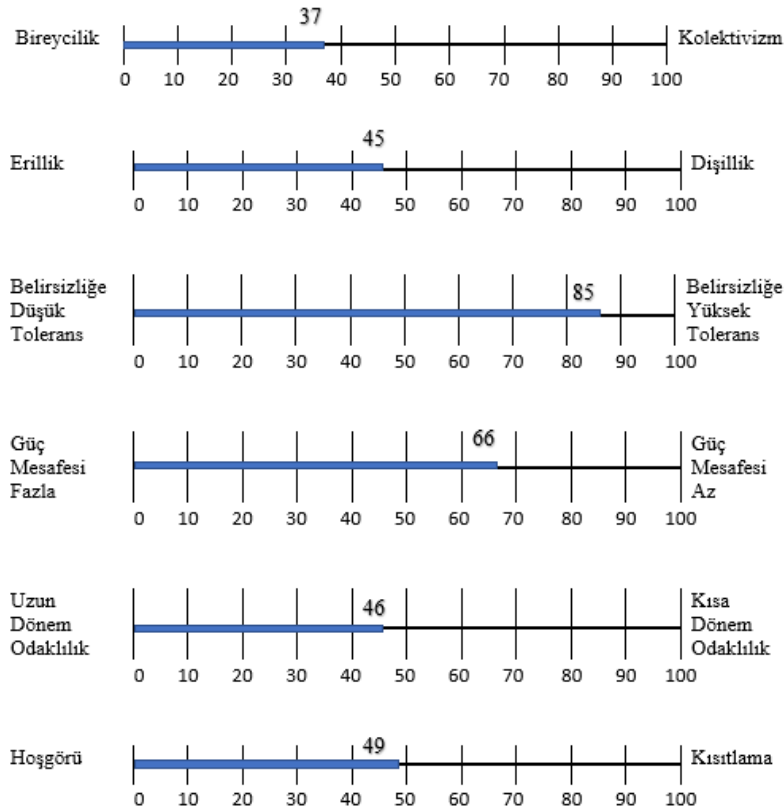
Bu boyuttan, Hofstede'in "Kültür ve Örgüt; Zihnin Yazılımı" (Cultures and Consequences: Software of the mind) adlı kitabının 2010 yılında yayınlanan üçüncü baskısında bahsedilir. Michael Minkov'dan uyarlama yapılmış, uzun/kısa dönem odaklılık boyutuna tamamlayıcı olarak düşünülen bu boyut, "mutluluk araştırmaları" kapsamında da çalışılmış olan ancak önceki beş boyutun kapsamadığı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Hoşgörü, hayattan zevk almak ve eğlenmek ile ilgili olan temel ve doğal insan arzularını nispeten destekleyen bir toplumu refere ederken; Kısıtlama, keyfe yönelik ihtiyaçların doyurulmasını sosyal normlar vasıtasıyla kontrol altında tutan bir toplumu betimlemektedir.

Araştırmacıların ellerinde halihazırda 93 ülke ve bölge için bu boyuta ait veriler mevcuttur. Bu verilere göre; Güney ve Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Sahara Altı Afrika hoşgörülü; Doğu Avrupa, Asya ve müslüman ülkeler ise kısıtlama yoğun ve Akdeniz Avrupası daha ılımlı bir yapıya sahip ülkeler olarak etiketlenmiştir.

1.1.3.2. Modelde Türkiye'nin yeri

Türk toplumunun küreselleşme süreciyle birlikte yoğun olarak etkisi altında kaldığı Batı toplumlarından da, geçmişinin dayandığı düşünülen Doğu toplumlarından da çok farklı olduğu açıkça gözlemlenebilmektedir. Bu farklılıklar elbette ki günlük yaşamdan algılara, kurulan iletişime, yönetme, örgütlenme ve liderlik etme gibi davranış setlerine kadar birçok alana sirayet etmektedir. Bu bağlamda, Hofstede'in modelinde önemle vurguladığı gibi, astların ve diğer çalışanların kültürel değerlerini ve kültürden bire bir etkilenen davranışlarını dikkate almadan yönetimle ilgili anlamlı ilerleme kaydetmenin yolu yoktur.

Aşağıda yer alan Şekil 5'te görselleştirildiği üzere Hofstede Toplumsal Kültür Modelinde Türk toplumu, dışıl özellikler gösteren, belirsizliğe toleransı düşük, dolayısıyla güç mesafesi fazla, kolektivist bir toplum olarak tespit edilmiştir. Türk toplumunun odak noktası ve hoşgörü/kısıtlama boyutlarında ise belirgin bir eğilimi tespit edilememiştir.



Şekil 5. Hofstede Toplumsal Kültür Modeli Türkiye Değerlendirmesi

Kaynak: WEB_5, 2019.

• Türkiye’de Güç Mesafesi ve Belirsizliğe Tolerans

Türkiye güç mesafesi boyutunda aldığı yüksek puan (66) ile bağımlı, genellikle erişilmez üstlerin ve ideal yönetici olarak bir baba figürünün tercih edildiği, hiyerarşik yapıların ve merkezi gücün egemen olduğu, ne yapılması gerektiğinin üstlerce astlara bildirildiği, astlarca da zaten bunun beklenildiği ve çalışanların yönetici ve patronlarına güvendiği; sıkı kontrol, resmi tutum ve dolaylı-dikey iletişim, seçici bilgi akışı ile karakterize olmuş bir toplumdur.

Ayrıca, aldığı 85 puan ile belirsizliğe toleransı oldukça düşük ülkeler arasında yer alır. Ülkede yasalar ve kurallara büyük ihtiyaç duyulur ve bunlara sıkı bir şekilde uyulur. Kaygıyı en aza indirmek önemlidir, dolayısıyla belirsizlikten kaçınmak için insanlar birçok faktörden yararlanır. Hofstede’e göre sık kullanılan dini söylemler bu faktörlerden biridir; dışarıdan oldukça dindar görünseler de bu söylemlerin dindarlıktan ziyade belirsizliğin yarattığı endişelerden kaçınabilmek için Türk insanınca kullanılan geleneksel sosyal kalıplar olduğu değerlendirilebilir. Nitekim, belirsizlik toplumu paralize edecek kadar fazla olduğunda, dine, devletin kolluk güçlerine, babacan

görünümlü sivil politikacılara sığındığının ülke tarihinde örnekleri çoktur.

Ülkemizde belirsizliğe tolerans düşük ve güç mesafesi fazladır. Çalışanlar kime itaat edeceklerini bilir, hiyerarşiye olan duyarlılık fazladır, biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işler, tüm işlemler açık ve seçik tanımlı olup değişime direnç genel olarak yoğundur. Belirsiz durumlar tehdit edici olarak algılanır ve güç mesafesi açılarak tepki verilince azaltılır. Liderin/Yöneticinin/Üstün şefkatli, ilgili ve yönlendirici olması, bir bakıma babacan davranışlar sergilemesi, astlarına kıyasla daha verici davranması; çalışanların ise üstlerine saygı ve itaat göstererek karşılık vermesi, güvenilir davranışlar sergilemesi ve sadakat duygularının yüksek olması beklenir. Bu çerçevede üstlerin hatalarını eleştirmek ya da onlarla çatışmaya girmekten özenle kaçınılır. Olası çatışmalarda yüksek statülü kişilerin arabuluculuk rollerini kabullenme eğilimleri yüksektir.

- **Türkiye’de Bireycilik/Kolektivizm**

Türkiye, aldığı 37 puanla kolektivist bir toplumdur. Bu puan, “biz” in önemli olduğu, insanların sadakata ve aile gibi gruplara önem verdiği, aidiyet hissinin yoğun yaşandığı ve açık çatışmalardan kaçınılan, uyuma odaklı davranılan, ilişkilerin ahlaki temele dayalı yürütüldüğü, iletişimin dolaylı olduğu toplumları gösterir. Bu gibi toplumlarda güvenmek önemli ve elzemdir, ancak zaman alır. Akraba ve adam kayırma, öznel ve adil olmayan şekilde yapılan ayrımcılık olarak nitelendirilen Nepotizm görülebilir.

Kolektivizm, düşük güç mesafesiyle uzlaşmadığından zaman zaman bireysel hakların kullanılmadığı bir iklim yaratır. Bireyler diğer grup üyelerine bağımlı hisseder, amaçlarını grubun amaçlarıyla uyumlar. Amaç çatışması söz konusu olduğunda grup amaçları bireysel amaçlara baskın gelir. Kişisel gereksinim ve haklar ikinci planda tutulur ve grup normlarına, görev ve sorumluluklara göre davranılır. İlişkilere verilen önem akılcılıktan önce gelir, maliyet ya da yarar/zarar hesabı yapılmaz. Gruba hizmet, grup yararına özveride bulunma ön plandadır.

Kişiler, kendilerinin ya da üstlerinin başarısı söz konusu olduğunda, bunu, yetenek gibi kişisel özelliklere bağlarken, başarısızlıklarını çabanın yetersizliğine yüklerler. Konu astlar olduğunda ise başarıyı çabayla, başarısızlığıysa yetenesizlikle ilişkilendirme eğilimi görülür.

- **Türkiye’de Erillik/Dişillik**

Türkiye aldığı 45 puan ile ölçeğin dişillik tarafında yer alır. Bu, kültürün diğergamlık, insanlararası ilişkilere ve insana önem verme, yaşamın genel niteliğini önde tutma, sempatik tavırlar sergileme, şefkat ve merhamet duyma gibi olumlu yönlerin değerli görüldüğü; atılganlık, hırs, başarı tutkusu, yoğun para elde etme çabası, materyalist eğilimler, insana verilen değerın arka planda tutulması gibi eril özelliklerin baskın olmadığı anlamına gelmektedir.

Ülkemizde, dişil kültürel özellikler gereğince genellikle özel hayatta ve iş yaşamında çatışmalardan kaçınılır, uyum önem arz eder, tartışmalara girildiğinde nihayetinde fikir birliği sağlanması önemli görülür. Boş zaman, Türk insanı için çok değerlidir, çünkü boş zamanlar tüm aile, eş dost ve arkadaşların hayattan zevk almak için bir araya geldiği zamanlar olarak görülür.

- **Türkiye’de Uzun/Kısa Dönem Odaklılık ve Hoşgörü/Kısıtlama**

Türkiye’nin puanı uzun/kısa dönem odaklılık boyutunda 46 olduğundan baskın kültürel tercih çıkarımı yapılamıştır. Yine Hoşgörü/Kısıtlama boyutunda puanı 49 olduğundan bu boyuta karşılık gelen tercih belirlenememiştir. Dolayısıyla, ülkemiz bu boyutlarda baskın bir karakter özellik göstermemektedir denilebilir.

Literatür taraması yapıldığında, Türk insanının baskın karakter özelliklerinin tespit edildiği Hofstede’in Toplumsal Kültür Modeli bulgularının literatürümüzde yer alan pek çok araştırma tarafından da desteklenmekte olduğu görülür. Buradan çıkarımla, araştırmamız kapsamında yapılacak işgörenlerin örgütsel davranışlarına ve yönetmeye/yönetilmeye ilişkin eğilimlerine ilişkin saptamaların, bu modelle ortaya çıkarılan kültürel alt yapıımıza ilişkin isabetli bilgilerin de katkısıyla zenginleşeceğini öngörmek yanlış olmayacaktır.

1.1.4. Toplumsal Kültürün Örgüt ve Bireylere Etkisi

Toplumsal yapı, içinde bulunan kurumsal yapıların işleyişleri ve etkileşimleriyle meydana gelen sosyolojik bir bütündür ve bu yapının içindeki her kurum/örgüt bir alt yapıdır. (Yazıcı, 2014: 218) Her toplumsal yapının kendine has kültürü olduğu gibi, alt yapı durumundaki kurumların da kendilerine has kültürleri vardır. Ve yine bu kültürlerin her birinin katmanlarında yer alan değerler, semboller, mitler, hikayeler çeşit çeşittir. Bu yapılar birbirlerinden ayrılamaz, çünkü bilinçli veya bilinçsiz olarak yıllar içerisinde gelişmiş olan bağlar, alt ve üst yapı arasındaki sınırları (varsa) muğlaklaştırmıştır.

Hofstede'e göre, aynı toplumda yaşayan bireylerin arasında değerler katmanında çok az farklılık görülürken, uygulamalar adı altında toparlanan ve kültürün gözlemlenebilir kısmını oluşturan katmanlarda daha çok farklılıklar görülmesi dikkat çekicidir. Bunun sebebini bireylerin sosyal değerleri çok küçük yaşlarda edinmiş olması olarak gösterir. Ona göre toplumlar sosyal hayatın bahçeleri, örgütler bu bahçelerden derlenen buketler ve bireyler de çiçeklerdir ve iyi bir bahçıvanın güzel bir bahçe istiyorsa bu üçünü de iyi tanması gerekir.

Durmaz (2010: 4) da örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasındaki bu bağı yadsımaz, ancak o, örgütün kendini toplumdan ve başka örgütlerden ayırabilecek nitelikte bir kültür geliştirebileceğini vurgular. Örgüt bunu, amaçlarını gerçekleştirmek için, içinde yer aldığı toplumun kültüründen kendine gerekli değerleri alarak ve bunlara kendi ürettiklerini de katarak yapar. Laurent (1986: 99)'e göre örgütlerin, geniş kültürel bağlamlarının mevcut repertuarından kendi geçmişlerine ve uygulamalarına en iyi uyan fikirleri seçip kendilerine uyarlamaları demek olan "örgüt kültürü", örgütün kurucuları ile elitlerinin toplumsal karakterini yansıtır. Örgüt kültürü ile, her ne kadar amaç bu olmasa da, toplumsal kültürü etkileme olasılığı doğar, bu olasılığın şiddeti ise söz konusu örgütün toplumsal konumuna göre belirlenir (Başaran, 2000: 295-296).

Sargut (1994: 72) da "örgüt üyelerinin toplumsal kültürel çevreden edindiklerini örgüte taşıması ile örgüt ve üst yapısı olan toplum arasında meydana gelen uyum"dan bahseder. Benzer şekilde Felix vd. (2004: 47), "hayatlarının önemli bir kesimini tek bir toplumsal kültür içerisinde geçiren örgüt üyelerinin bu durumun yansıdığı davranışsal beklentileri ve zihinsel reçeteleri ile görev yaptıkları örgütü bu üst kültüre benzer kıldıklarını" belirtir. Burada ortaya çıkan doğrudan toplumsal bir etki ile toplumun paylaştığı beklentilerin davranış kalıplarını ve örgütsel değerleri doğrudan etkilemesi söz konusudur. House vd (2004: 113) de "paylaşılan kültürel baskın değerler ve inançların örgüt kültürünü etkilediğini" vurgular.

Bu bağlamda, toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma vardır. Hofstede vd. (1990) örgütsel düzeyde ortaya çıkardıkları altı kültürel boyutun toplumsal kültürlerin boyutları ile ilişkili olduğunu göstermiş, Meschi ve Roger (1994) çalışmasında toplumsal kültür ve örgüt kültürleri arasında güçlü doğrusal bir ilişki ortaya çıkarmış, Van Oudenhoven (2001: 62) yerel örgütlerin tanımlanması için kullanılan anlık tanımlara dayalı araştırmasında bireylerin örgüt kültürünü tanımlamakta kullandığı kavramlar ile toplumsal kültür için kullandıkları kavramlar arasında

benzerlikler ortaya koymuştur (Öz, 2009: 23). Yine GLOBE çalışmasına göre de (House vd, 2004: 118) çalışmanın yapıldığı tüm örgüt boyutları, toplumlar arası farklılıklara benzer yapılar ortaya koymuştur.

Hatta, yapılan çok kapsamlı literatür taramasında pek çok yerli ve yabancı araştırmacının toplumsal kültür için geçerli olan modelleri örgüt kültürleri için de geçerli varsayarak örgüt kültürü ölçümünde kültür/toplumsal kültür ölçüm araçlarını kullandıkları görülmüştür. Bu davranışın farkında olmayarak yapıldığı tartışma konusu olabilir ancak kavramlar arası benzerliğin araştırmacıları bu farksızlık yanılmasına düşürmüş olması yüksek olasılık dahilindedir.

1.2. Örgüt Kültürü

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı tanımı, özellikleri, unsurları ve modelleri verilerek anlatılmıştır.

1.2.1. Tarihsel Süreçte Örgüt Kültürü Tanımları

Literatürde, bir topluluktaki ortak olan davranış kalıplarını ve alışkanlıklarını içeren “kültür” kavramı, işletme yönetimi açısından ele alındığında, “kurum kültürü” veya “örgüt kültürü” olarak nitelendirilmektedir. Toplumların temel yapısını oluşturan öğelerden biri olan kültür olgusu aynı zamanda toplumun birer alt kültür alanı kabul edilen örgütler için de çok önemlidir. Nasıl ki bir toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü gören ve görünmeyen olgularıyla algılıyor ve yaşıyorsa, bir örgütte yer alan kişiler de o topluluğun kültürünü benzer şekilde algılayıp yaşarlar.

Örgütsel davranış alanı ve ilgili yönetim bilimi disiplininde, aslında 1930’lu yıllarda Hawthorne araştırmaları sırasında mevcut çalışma ortamını analiz edebilmek için ilk sistematik adım atılarak örgütler, kültür açısından nitel olarak incelenmeye başlanmıştır. Bununla birlikte, bu yeni kültürel yaklaşım tutuk kalmış ve yüzyılın ortalarına kadar konu tekrar bu açıdan ele alınmamıştır. 1950’li yıllara gelindiğinde örgütsel bağlamda kültür kelimesinin literatürde kullanıldığı ilk eser, Kanadalı psikanalist ve sosyal bilimci Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere’de yayımlanmıştır (Hofstede, 2001: 392). “Bir Fabrikanın Değişen Kültürü” (The Changing Culture of a Factory) adlı bu kitap, metal rulman yatağı üreten, kamuya ait bir İngiliz fabrikasındaki grup davranışlarını açıklamak, analiz etmek ve geliştirmek üzerine kurgulanan bir çalışmadır. Bu dönemde daha çok nicel yöntemlerle incelemeler yapan psikoloji ve sosyoloji temelli araştırmacılar kültür konusunda etkin çalışmalar yaparken,

1970'lerde antropolojik bakış açısıyla incelemeler yapılmaya başlanmıştır.

Amerikan yönetim literatüründe ise ilk kez örgüt kültürünü kastederek “örgüt iklimi” kavramını kullanan araştırmacılar Robert Blake ve Jane Mouton (1964) olmuş, sonrasında Stanley Silverzweig ve Robert F. Allen 1976'da “Kurum Kültürünü Değiştirmek” (Changing the Corporate Culture) adlı makalelerinde kurum kültürü kavramını kullanmışlardır. “Örgüt Kültürü” kelime grubu ise ilk kez 1979 yılında yayımlanan “Örgüt Kültürlerini İncelemek” (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesinde Andrew Pettigrew tarafından tanımlanmıştır. Pettigrew (1979), bu çalışmasında o dönemde sosyoloji ve antropolojide yaygın olarak kullanılan ancak örgütsel davranış literatürüne henüz kazandırılmamış bu kavramı ele almış ve sembol, dil, inanç, ritüel ve mit üzerinden “örgüt kültürleri nasıl yaratılır” sorusunun cevabını aramıştır. Araştırmacı, örgüt kültürünü sembol, dil, inanç, ritüel ve mitlerin bir karışımı olarak görür ve bunun örgütlerde amaç, bağlılık ve düzen oluşturulmasındaki rolünü irdeler.

Örgüt kültürü kavramının popülerlik kazanması, büyük ölçüde, 1970'li yıllardaki ekonomik koşullara bağlanır. Bu dönemde uluslararası rekabet artmış ve daha fazla yabancı şirket Amerika Birleşik Devletlerindeki fabrikaları işletmeye başlamıştır. Özellikle 1980'li yıllarda Japon firmaları pek çok sektörde Amerikan firmalarına kıyasla daha başarılı olmuşlar ve dolayısıyla “Japon kültürü” ve “Japon yönetimi”, başarının gizemli reçetesi gibi görülmeye başlanmıştır. “Japonların farklı kurum kültürleri, davranışları ve tutumları yüksek performanslarının nedeni olabilir mi?” sorusunun yanıtını arayan pek çok araştırma yapılmıştır. Böylelikle örgüt kültürü bir anda yönetim literatürünün ana uğraşlarından biri haline gelmiştir.

Kavramın yaygınlaşması ise 1982 yılında yayımlanan Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin “Kurum Kültürü” (Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life), Ouchi'nin “Z Teorisi” (Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge), Pascale ve Athos'un “Japon Yönetim Sanatı” (The Art of Japanese Management: Applications for American Executives) ve Thomas Peters ve Robert Waterman'ın “Mükemmelliği Ararken” (In Search of Excellence) adlı kitapları sayesinde olmuştur (Hofstede vd., 1990: 286). Peters ve Waterman, eserde, mükemmel olarak değerlendirilen şirketlerin istisnasız tümünde baskın ve tutarlı bir kültürün mevcut olduğunu, bu kültür ne kadar güçlüyse o oranda daha az kural ve düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu, çünkü çalışanların kristal berraklığındaki yol gösterici değerler sayesinde

karşılaştıkları değişik durumlarda onlardan beklenen davranışın ne olduğunu bildikleri tezini ileri sürer (Hofstede vd., 2010: 344).

Güçlü örgüt kültürünün etkili bir yönetim için gerekliliğini vurgulayan bu yaklaşımlardan sonra değişik dillerde ve dünya genelinde, gerek çalışanlar gerek yönetenler, gerek akademisyenler gerekse danışmanların bu konuya ilgisi bir anda artmış, çok sayıda araştırma yapılmıştır. Neredeyse her bir araştırmada da ayrı bir tanımlama çalışması yapılmıştır. Bunlar arasında yer alan basit, ancak etkili tanımlardan biri olan Ouchi (1987: 45)'nin örgüt kültürü tanımı şöyledir;

“Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mîten oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır”.

Bu yıllarda bir yandan örgüt kültürünün daha çok unsur ve fonksiyonlarına atıfta bulunarak basit tanımlamalar yapılırken; bir yandan da kurucuların ve ilk yöneticilerinin inançlarının kurumun kültürü üzerinde etkili olduğu, kurucunun eylem ve hislerinin örgütlerde amaç, bağlılık ve düzen oluşturulmasında rol oynadığı, örgütlerin alt kültürlerin yanı sıra genellikle çok farklı kültürlere sahip olduğu gibi fikirler de öne sürülmüştür (Pettigrew 1979, Donaldson ve Lorsch 1983, Kotter ve Heskett 1992, Baron vd. 1999). Dolayısıyla tanımlar da karmaşıklaşmış ve günümüzde kullanıldığı hale yaklaşmıştır.

1980'li yıllarda kültür kavramını “kolektif zihinsel bir yazılım” olarak tanımlayan Hofstede vd. (2010: 344-345)'e göre örgüt kültürü de “bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel yazılımdır”, ancak bir farkla; örgüt kültürü sadece kendi üyelerinin zihinlerindeki değil örgütle bir şekilde ilişkide olan diğer tüm paydaşlarının da zihinlerindedir. Konuya işlevsel bakış açısıyla yaklaşan Schein (2004: 17) ise aynı yıllarda örgüt kültürünü “bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum ile ilgili problemlerini çözdükçe öğrendiği, geçerli olarak kabul edilebilecek kadar iyi bir çözüm oluşturabilmiş ve dolayısıyla yeni üyelere, o problemlere ilişkin algılama, düşünme ve hissetmede doğru yol olarak öğretilen ve grupça paylaşılan temel varsayımlardır” diyerek tanımlamıştır. Araştırmacının burada “temel varsayımlar” a yüklediği içerik, başka bir görüşe yer vermeyecek kadar kuvvetli olan bir görüş birliğinin varlığında görülen varsayımları karşılar. Kültür katmanlarını anlattığı modelinde bu temel varsayımlar en alttaki katman olarak ele alınır, sonrasında benimsenen değer ve inançlar ile oluşumlar (artefacts) diğer katmanları oluşturur. Bu yaklaşım gereğince “örgüt kültürü” tanımını, “kültür” tanımını örgüt kelimesi ile daraltmak ve özelleştirmek suretiyle yapmıştır.

Benzer bir diğer tanım, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin davranışlarını, eylem ve etkileşimlerini biçimlendiren, normları yaratan, örgüt üyelerince paylaşılmış beklentiler, değerler, inançlar ve tutumlar olduğu yönündedir (Wagner ve Hollenbeck, 1995: 601). Robbins ise kültürü, sistem yaklaşımı çerçevesinde kavramlaştırılmakta ve kültürü örgütle ilgili bir değişken ve bir alt sistem olarak ele almaktadır. Ona göre “*kültür, örgütlerde, açıkça tasvir edilmesi zor olsa da var olan bir sistem değişkeni*”dir (Robbins, 1998: 229).

Yine, örgüt kültürü için, “*örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi*” (Dinçer, 1992: 271), bir örgütte işlerin nasıl gittiğinin göstergesi (Goffee ve Jones, 2000: 35) denilmiş; hatta, örgütle özdeşleştiren sosyal bir yapılandırıcı, yönü doğru tayin etmeyi sağlayan bir pusula, insanların kendini adadığı kutsal bir inek gibi metaforik tanımlamaları dahi yapılmıştır (Hofstede vd., 2010: 346). Schein’in tanımını benimseyen Daft (2009: 374) da benzer şekilde bir örgütün mensupları tarafından paylaşılan ve yeni mensuplarına doğru düşünme, hissetme ve davranma yolu olarak öğretilen değerler, normlar, yol gösterici inançlar ve yaklaşımlar setidir.

Günümüzde, örgüt kültürüne ilişkin pek çok tanımlama mevcuttur. Bu konuda çalışmalar yapan araştırmacıların bir kısmı bilişsel görüşe dayanarak değerlendirme yapmakta iken, bir kısmı davranış ögesine yoğunlaşmışlardır (Duygulu ve Eroğluer, 2006: 1). Örgüt kültürünün en güncel bir tanımlarından biri Business Directory (2018)’de yer almaktadır. Buna göre “*örgüt kültürü, bir örgütün kendi benzersiz sosyal ve psikolojik çevresine kattığı değerler ve davranışlardır*”. Temelinde, zamanla şekillenmiş olan ve geçerliliği hala kabul edilen müşterek tutum, inanç, gelenek göreneklerle yazılı ve yazılı olmayan kurallar olduğu da belirtilmektedir.

Bu bağlamda araştırmamız kapsamında; örgüt kültürü, “*örgüt üyelerince, benimsenen, korunan, biçimsel olan/olmayan, onların davranışlarını yönlendiren ve örgüte yeni katılanlara doğru yapma tarzı olarak aktarılan, örgüt içinde nelerin yapılması/yapılmaması ve nasıl davranılması/davranılmaması gerektiğine ilişkin bir rehber niteliğinde kabul gören, tarihi birikime dayalı, değiştirilmesi zor, oldukça çok emek ve zaman gerektiren, hakim değer ve inançlar bütünü*” olarak ele alınacaktır.

1.2.2. Örgüt Kültürü Özellikleri ve Unsurları

Kültür olgusunun tanımında olduğu gibi bu kavramda da yapılan tanımlar kişilerin ilgi alanlarına göre değişmektedir. Araştırmacılar arasında, örgüt kültürünün tanımına dair görüş ayrılığı olsa da, çoğu örgüt kültürünün aşağıda yer alan özellikleri konusunda görüş birliği içerisinde (Erol, 2000: 122-123; Hofstede vd., 2010: 344; Kaya, 2008: 123);

Örgüt kültürü,

- kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla olan bir bütünü ifade eder, bir başka deyişle bütüncüdür (holistik),
- değiştirilmesi için çok çaba gerekir,
- örgütün o güne kadarki birikimlerini (tarihini) yansıtır,
- öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur,
- grup üyelerince paylaşılır,
- yazılı bir metin değildir; üyelerin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır,
- oluşumunda örgüt üyelerinin arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşim önemli rol oynar ve bu kişilerce yaratıldığı gibi korunmaktadır da,
- düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar niteliğindedir.

Bu bağlamda üyelerince içselleştirilmiş ve paylaşılan bir olgu olan, ait olduğu örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan örgüt kültürü, sadece örgüte ilişkin bir betimleme olmayıp, örgütün kendi içindeki bir betimlemesidir (Akıncı Vural, 2010: 42). Her örgütün kendine has bir kültürü olmasına rağmen, kişi sayısı çok olan ya da değişik bölgelerde kurulmuş olan aynı örgüte ait değişik birimlerde alt kültürlerin varlığı olasıdır. Bu alt kültürler bazen üst kültürle birlikte var ve özdeş iken, bazen onunla çatışan durumdadır.

Bu durum temelinde yönetici farklılıklarından kaynaklanır ve bu farklılıklar da örgüt kültürü unsurları üzerinden açıkça görülebilir. Örgüt kültürü unsurlarını değerler, normlar, inançlar, semboller, hikaye ve mitler, adetler, gelenekler ve törenler olmak üzere başlıca altı başlık altında incelemek mümkündür;

Değerler insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere ve diğer insanları değerlendirmede benimsedikleri referanslardır. Değerler ile bir örgütün temel

amaçları, idealleri ve standartları yansıtılmaktadır. Örgüt üyelerince insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğrular, örgütsel değerlerin kaynağını oluşturmaktadır. Değerler, örgüt üyelerinin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin de esasıdır. Değerler diğer unsurlara göre daha güvenilir ve daha kolay belirlenebilir niteliktedir. İşgörenlere yaptıkları bir işin ya da sergiledikleri bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, çalışanların istedikleri zaman yöneticileriyle görüşebildikleri, “açık kapı politikası” uygulanan bir örgütte “iletişim” önemli bir değer olarak görülüyor demektir.

Normlar örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren kurallardır (Steinhoff ve Owens, 1989: 10). Normlar örgüt üyelerinin çoğunluğunca benimsenmiş davranış kuralları ve ölçütleridir; üyelerin örgüt içinde nasıl davranacağını, diğerleriyle nasıl ilişki ve iletişim kurulması gerektiğini gösterir (Başaran, 1982: 113). Örneğin, “üstlerle tartışılmaz”, “iyi idareci, idare edendir” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, örgüt içi davranış kalıplarını göstermektedir.

İnançlar geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmakta, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını göstermektedir. Bireylerin mensup oldukları toplumdan taşıyıp örgüte getirdiği inançlar, onların işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve dolayısıyla örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36-37).

Semboller örgütlerde egemen olan bazı değerler ve normlar belli sembollerle daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi edinmeyi, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 38). Semboller, her ne kadar gözle görülebilen unsurlar arasında yer alsalar da bunların önemi veya anlamı her zaman açık olmayabilir (Schermerhorn vd., 2008: 370). Örneğin, binanın biçiminin çok heybetli olması çok resmi bir örgütü simgelerken; müdürün odasının üst katta olması hiyerarşik yapıyı vurguluyor olabilir.

Hikaye ve Mitler, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikaye ve mitler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görerek örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, yaptığı uygunsuz davranışlar neticesinde cezalandırılan üst düzey bir yetkili ya

da örgütün stratejik olarak öne geçmesini sağlayan bir buluşa imza atan genç bir mühendis hikayeleri örgüt içerisinde sıklıkla anlatılıyor olabilir.

Gelenekler ve Törenler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir. Bu gibi faaliyetler, örgüt kültürüne işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Örgüt içerisinde mesai saatlerinde senli-benli konuşmak, çalışanlar arasında altın günleri yapmak, emekli olan çalışanlara veda gecesi düzenlemek gelenek ve törenlere örnek gösterilebilir.

1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Kültür, oldukça soyut ve girift bir kavram olduğundan, bu olguyu gerçek hayattaki varlığını yansıtabilecek kadar çok yönlü ancak çerçeveden uzaklaşmayacak kadar da öz/sade modeller kurarak açıklamaya çalışan pek çok araştırmacı olmuştur. Bu nedenle, örgüt kültürü kavramını derinlemesine ele almak, örgütsel kültür boyutlarını tanımlamak ve ölçmek için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların bir kısmı örgüt kültürünü oluşturan temel bileşenlerin ne olduğunu belirlemek ve bunları açıklamak üzerine odaklanırken; bir kısmı ise bir adım ileri giderek kavramı model geliştirerek açıklamak yolunu seçmişlerdir. Yine bazı araştırmacıların modellerini temel bileşenler üzerine kurmak yerine kavramın sonuçlarını değerlendirmeye yönelik kurdukları görülür. Aşağıda yer alan bölümde yönetim literatüründe sıklıkla yararlanılan örgüt kültürü modelleri aktarılacaktır.

1.2.3.1. Kültürel Buzdağı Modeli

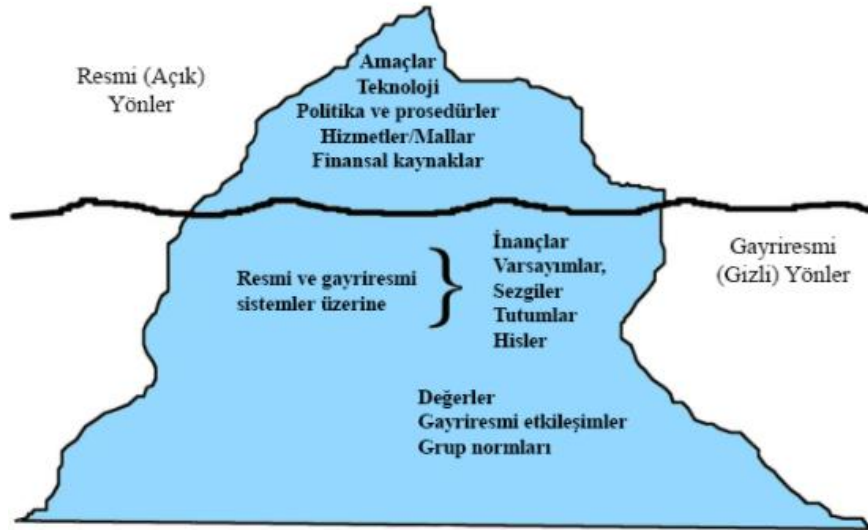
Stanley N. Herman, 1970'lerde geliştirdiği modelinde kültürü bir buzdağına benzetir (Ghinea, 2015: 30). Modelin neden buzdağı metaforu kullanılarak anlatıldığını kavrayabilmek için bu formun niteliklerini genel hatlarıyla hatırlamak yararlı olacaktır.

Buzdağı, bilindiği üzere, Kuzey ve Güney Kutbu çevresindeki denizlerde ve Arktik bölgelerdeki buzul göllerinde ve haliçlerinde rastlanan serbest yüzen ve tatlı sudan oluşmuş büyük buz külesidir. Ancak her buz külesi buzdağı olarak nitelendirilemez. Uluslararası standartlara göre, bir kütleli buzdağı olarak sınıflandırmak için, bu kütlemin deniz seviyesinden minimum 16 feet (5 metre) yükseklikte ve 98-164 feet (30-50 metre) kalınlığında olması ve yine en az 5,382 feetkarelik (500 metrekare) bir alanı kaplaması gerekir (WEB_6, 2021). Bu rakamlar oranlandığında buzdağının kolayca görülebilen kısmının ana kütlemin ancak %10-20'sine; gizli/saklı olan, görülemeyen

kısımının ise yaklaşık %80-90'ına tekabül ettiği açıkça görülmektedir. Buzdağının deniz yüzeyinin altında kalan kısmının isabetle ele alınmadığında denizciler için ciddi tehlike oluşturduğu gerçeğini de vurgulamak yerinde olacaktır.

Yukarıda anlatılan yapıyla buzdağı, Herman'ın modelinde açık, rahatlıkla gözlenebilir, ilk anda kolaylıkla fark edilebilir öğeler ile daha derinde yer alan, genellikle gizli olan ve ancak konu üzerinde yoğunlaşma ile fark edilebilir olan öğeler arasındaki ilişkinin temsil edilmesi ve görünen/görünmeyen kısımların nispi öneminin vurgulanması için kullanılan etkili bir metafordur. Denizin altında kalan, üstünde kalanı doğrudan etkiler ve aslında her iki kısım birbirinden ayrı düşünülemez; buzdağının üstte görünen kısımdan ibaret sanan ve bu kütleye tedbirsizce yaklaşan gemilerin büyüklük ve sağlamlıkta eşsiz olsalar dahi çarpma ve batmadan kurtulmaları mümkün değildir.

Model örgütlere uyarlandığında örgütler birer buzdağı olarak ele alınır (Şekil 6).



Şekil 6. Kültürel Buzdağı Modeli

Kaynak: Ghinea, 2015: 30.

Modelde, buzdağının deniz üstünde kalan küçük kısmı örgütlerin açık, görünür, kolayca gözlemlenebilir öğeleri, organizasyon şemaları, resmi olan detayları, yani sistemleri, yapıları, politikaları, teknolojileri gibi somut varlıklarını temsil eder. Denizin altında kalan büyük kısmını ise gizli, saklı, derinde yatan, bir bakıma gayriresmi olan yönlerini, yani örgüt içinde yönetici ve yönetilenler tarafından benimsenen tutum, inanç, değer ve algıları betimler. Yine, görünen kısım insan kaynaklı şeyleri ve davranışları gösterirken, görünmeyen kısım değerler ve normlara tekabül eder. Bu temsil, bize kültür

incelemesi yaparken örgütlerin sadece görülebilir/öncelikli fark edilebilir yönlerine odaklanmanın nasıl da yetersiz olduğunu, asıl kütlelerin hemen farkedilemeyen ve daha soyut olan yönlerden oluştuğunu ve örgüt kültürünü anlayabilmek için bu kısmı incelemenin elzem olduğunu vurgular. Örgütü görünür öğeleri ile değerlendiren bir araştırmacının ise bir nevi incelediği kütleye çarpıp batma tehlikesi ile karşı karşıya olduğu söylenebilir.

Herman'ın kültürel buzdağı modelinde, buzdağının üst kısmı “yaptığımızı söylediğimiz”i, alt kısmı ise “gerçekte yaptıklarımız, davranışlarımızla gösterdiklerimiz”i temsil ederken; örgüt kültürü incelemesinde aslolan örgütün hem resmi ve hem de resmi olmayan yönlerini önemle ele alarak bütüncül bir bakış açısıyla araştırma yapmaktır. Açıktan söylenen ve alınan her kararın arka planında, açıkça söylenemeyen veya gösterilmek istenmeyen bir takım bilinçdışı oluşumların her daim etkili olabileceği düşünülmelidir.

1.2.3.2. Schein Modeli

Schein (2004: 8-59), çalışmamızın ilk bölümünde değinildiği üzere kültür olgusunun analizinde üç düzey olduğundan bahseder. Bunlar oluşumlar, benimsenen inanç ve değerler ile temel varsayımlardır. Ona göre kültürün gözlemlenebilir düzeyi olan oluşumlar, semboller, törenler, hikayeler, sloganlar, davranışlar ve çeşitli fiziksel öğelerden oluşur. Diğer ikisi ise kültürün kolayca gözlemlenemez/görünmez düzeyleri olup oluşumların altında yatan varsayımları, inançları, değerleri, tutumları, düşünce ve duyguları içerir.

Schein (2004: 8)'e göre kültürün bir kavram olarak belki de en ilgi çekici yönü, etkileri açısından oldukça güçlü ancak görünmez ve büyük oranda bilinçdışı olarak nitelendirilen fenomenlere işaret etmesidir. Ona göre kişilik ve karakter olarak nitelendirebileceğimiz kavramlar bir birey için neyi ifade ediyorsa, kültür de bir grup için onu ifade etmektedir. Davranışın görülebileceği ancak altında yatan güdüleyicinin görülemeyeceğini, tıpkı kişilik ve karakterin kişinin davranışını yönlendirmesi ve sınırlandırması gibi, kültürün de bir grubun üyelerinin davranışlarını yönlendirip sınırlandırdığını söyler.

Araştırmacı (2004: 17-59), örgüt kültürü analizini de kendisine ait söz konusu kültür modeli üzerine kurar ve örgüt kültürünü bir grup tarafından dışa uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrenilen bir temel varsayımlar modeli olarak tanımlar.

Bu öyle bir modeldir ki, geçerli olarak kabul edilebilecek kadar iyi çalıştığı için grubun yeni üyelerine örgüt kültürünü algılamada, düşünmede ve hissetmede doğru yol olarak öğretilir. Analizinde kültür düzeyleri, gözle görülür oluşumlar ve benimsenen inançlar, değerler, kurallar, davranış normları ile zımnî, kabul görmüş temel varsayımlar olarak adlandırdığı üç düzeyin örgütlerdeki yansımalarını inceler (Tablo 1). Temel varsayımlar düzeyine kadar inilmeden daha yüzeyde yer alanların tam anlamıyla deşifre edilemeyeceğini ve bir araştırmacının söz konusu olan temel varsayımların bir kısmını dahi bulsa ve birbirleriyle ilişkisini incelese, gerçekte kültürün özüne ulaşabileceğini ve o örgütte neler olup bittiğini açıklayabileceğini iddia eder.

Tablo 1. Schein Kültür Düzeyleri

Kültür Düzeyleri	Örgüt Yansımaları
Gözle Görülür Oluşumlar (Visible Artifacts)	Görünür örgütsel yapılar ve prosedürler
Benimsenen İnançlar, Değerler, Kurallar ve Davranış Normları (Espoused Beliefs, Values, Rules and Behavioral Norms)	Stratejiler, amaçlar, felsefeler
Zımnî, Kabul Görmüş Temel Varsayımlar (Tacit, Taken-for-granted Basic Underlying Assumptions)	Bilinçdışı, doğal olarak kabul edilen inançlar, algılar, düşünceler ve duygular

Kaynak: Schein, 2004: 17-59.

İlk kültür düzeyi, en yüzeysel kültür fenomenlerini temsil eder ve örgütsel süreçler ile çeşitli oluşumları içerir. Araştırmacıya göre ilk düzey öğeler rahatlıkla gözle görülebilir olmalarına rağmen yorumlanmaları zordur, çünkü bunlar gerçek örgüt kültürünün sadece yansımalarıdır. Örneğin davranış kültürel bir oluşumdur, ancak kültür dışında sayısız faktörden de etkilenir, yalnızca kültüre bağlanamaz. Giyim kuralları, işyerinin genel düzenliliği, bilgi işlem, güvenlik ve kalite sistemleri, ayrıca iş kazası istatistikleri, hastalık izinleri ya da benzer göstergeler de örgütün kültürü hakkında önemli şeyler anlatan oluşumlardır. Ancak bu oluşumlar üzerinden yapılacak bir yorum, isabetli olması açısından, hem kültürün iç dinamiklerinin anlaşılmasını hem de çeşitli ve etkili araştırma yöntemlerinin kullanılmasını gerektirir.

İkinci kültür düzeyi, örgüt çapında benimsenen değerlerden oluşur. Bu düzeyde, deneme yanılma yoluyla tecrübe edilerek geçerliliği görülen ya da grup üyelerinin genelinin paylaşması ile meşrulaşan ve örgütsel davranışlara rehberlik eden inanç ve değerler söz konusudur. Bunlar, örgütün resmi hedefleri, beyan edilen normları ve çalışma felsefesi üzerinden tespit edilebilir. Ancak benimsenen değerler her zaman bir şirketin günlük faaliyetlerini yansıtmayabileceği gibi temel varsayımlara da uymayabilir.

Üçüncü kültür düzeyi ise altta yatan temel varsayımlar olarak adlandırılan en derin düzeydir. Altta yatan varsayımlar, örgütün dışa uyum ve iç bütünleşme ile ilgili sorunlara yönelik öğrenilmiş çözümleriyle ilgilidir. Bu çözümler zaman içerisinde, her kullanıldığında işe yararlılıkları görüldükçe, bir nevi kendi kendine kanıtlanan ve dolayısıyla sorgulamaksızın peşinen kabul edilen apaçık varsayımlar haline gelirler. Burada bahsedilen dış uyuma ilişkin sorunlar, bir örgütün mevcut çevre şartlarında varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi açısından çözülmesi elzem olan, örgütün temel görev ve hedefleri ile bunları uygulama ve değerlendirme yöntem ve araçları ile ilgilidir. İç bütünleşme ile ilgili çözülmesi gereken sorunlar ise örgüt içinde birlik ve beraberliğin tesis edilip sürdürülebilmesi, öngörülebilir bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için gerekli olan ortak bir dil oluşturma, grup sınırlarının belirlenmesi, yetki ilişkileri ve etkileşim düzeylerinin yanı sıra ödül ve ceza yöntemlerinin ne olacağı gibi olgularla ilgilidir.

Bu düzeyde Schein, yukarıda anlatılan temel varsayımların da derininde yatan, hakim toplumsal kültürden yoğun şekilde etkilenen insanın ve bilginin doğasına ilişkin varsayımların varlığından da bahseder. Bunlar, dışa uyum ve iç bütünleşme ile ilgili sorunların ve çözümlerin yorumlanışında bilinç düzeyinde olmayan bir temel oluşturur, örgüt üyelerinin düşünüş, hissediş ve algılayışını belirler, örgüt içi eylem ve kararları ve dolayısıyla kültürü etkilerler.

Schein (1999: 23)'a göre, temel varsayımlar örgüt üyelerinin eylemlerini yönlendirse de, örgütün temel varsayımlarının ne olduğuna dair bilgi bu tür eylemlerden çıkarılamaz, çünkü bunlar yalnızca yüzeysel yansımalar olan kültürel oluşumlardır. Eylemler her zaman durumsal ve bireysel faktörlerden etkilenir. Bununla birlikte, benimsenen değerler (ikinci düzey), günlük eylemlerle (birinci düzey) çelişebilir ve dolayısıyla bu eylemleri yönlendiren temel varsayımlarla (üçüncü düzey) da çelişebilir. Örgütler bu çatışmayı hiç algılayamayabileceği gibi algıladıkları halde varlığını inkar da edebilirler.

Schein, örgüt kültürünü insanların uzunca süreler birlikte çalışmalarının doğal bir sonucu olarak görür ve kişilerin bir süre sonra, parçası oldukları örgüt ile ilgili aynı değerleri ve fikirleri paylaşmaya başladıklarını, olan bitenler için iyi/kötü, uygun/uygun değil gibi kararlarda benzer tutumlar izlediklerini söyler. Ona göre, üyeler örgüt içinde o ana kadar kazanılan deneyimlerle ve aynı zamanda örgütün stratejik hedefleriyle sıkı bir şekilde ilişkili bazı düşünme ve davranış modelleri geliştirirler ve bu modeller, yani örgüt

kültürü bir anlamda örgüt çapında paylaşılan gerçekliğin yaratılması ve yeniden yaratılmasıdır. Bu bağlamda, Schein'in örgüt kültürüne ilişkin teorisinin kökleri, sistem teorisinde ve yapısal işlevsellikte yatmakta olup kültürün bütünsel oluşunu ve işlevselliğini vurgular.

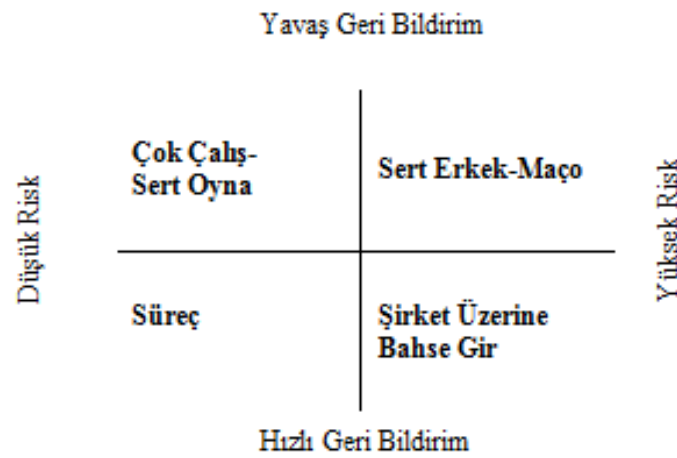
1.2.3.3. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy, "Kurum Kültürü: Kurumsal Hayatın Ayin ve Ritüelleri" (Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life) adlı kitaplarında mevcut örgütleri, çalışanlarını, işgörme tarzlarını ve de hakim kültürü biraz iğneleyici ancak oldukça yerinde tespitlerle ele alırlar. 1982 yılında yayımlanan bu kitapta "kurum kültürü" adı altında ilk örgüt kültürü modellerinden birini literatüre sunarlar. Geliştirdikleri iki boyuta dayanan örgüt kültürü modeli, içiçe geçmiş altı ögeden oluşur; geçmiş/tarih, değerler ve inançlar, ritüel ve törenler, hikayeler, kahraman figürleri ve kültürel ağ (Deal ve Kennedy: 1982: 3-11).

Örgüt geçmişi, birtakım değerler üretirken geçmiş ile ilgili anlatılan hikayeler ve örgüt gelenekleri örgütün temel değerlerine bağlı kalmayı sağlar. İnançlar ve değerlerse odak yaratır ve davranışları şekillendirir. Kültürel kimlik, neyin gerçekten önemli olduğuna dair paylaşılan inançlar ve örgütün neyi temsil ettiğini belirleyen değerler etrafında şekillenir. Ritüel ve seremoniler çalışanların işe gelir giderken selamlaşmaları ya da belirli günlerde belirli yerlerde toplanmaları gibi onları bir arada tutan rutinler olup değerleri dramatize ederek kolektif ruha seslenir. Hikayeler, örgüt değerlerini örnekleyen, çalışanlardan ne beklendiğinin anlaşılmasını sağlayan anlatılardır ve kahraman figürleri hikayelerde anlatılan değerleri kendinde somutlaştırarak rol model oluşturan, ideali temsil eden kişilerdir. Kültürel ağ ise örgütün gayriresmi ancak kültür oluşturmada belki de en etkili ilişkilerini temsil eder. Buradaki aktörler hikaye anlatıcılar, dedikoducular, fısıldayanlar, casuslar ile rahipler/rahibeler olarak adlandırılır. Hikaye anlatıcılar gördüklerini yorumlayarak hikayeleştiren, dedikoducular güncel olaylara kendi katkılarını yaparak diğer çalışanlara bir nevi eğlence malzemesi olarak görülen ilginç ancak önemsiz bilgiler üreten çalışanlar olarak tanımlanırken; fısıldayanlar üstlerin gözü kulağı sayılabilecek kişileri, casuslar üstleri günlük olarak ne olup bittiğinden haberdar eden önemli bilgilere sahip kişileri, rahip/rahibeler ise örgütte bir nevi kültürel değerlerin gardiyanı olarak nitelendirilen geçmişi iyi bilen ve mevcut durumu yorumlamada güvenilir bilgileri olan kişileri sembolize eder. Bu aktörler ortak bir amaç için komplolar kurup entrikalar çevirebilirler, ancak güçlü bir örgüt kültüründe bu tutumları, yönetimin

ve örgütün lehine değerlendirilebileceği gibi zayıf bir kültürde zehir etkisi yaratabilir.

Deal ve Kennedy (2000b: 12-14), yönetim kademelerinin içinde buldukları iş şartlarını gereğince değerlendirebilmeleri ve örgüt kültürünün onları hangi yönde etkilediğini (sınırlayıcı/teşvik edici) anlayabilmeleri için iki boyut üzerine kurulu basitleştirilmiş bir örgüt kültürü modeli geliştirirler. Bu modelde dört örgüt kültürü tipi vardır: sert erkek/maço, şirket üzerine bahse gir, çok çalış-sert oyna ve süreç. Burada, iki faktör etkilidir: örgüt ana faaliyetlerine ilişkin riskin derecesi ve eylemlerin işe yarar olup olmadıklarına ilişkin örgütlerce/çalışanlarca alınan geri bildirim hızı (Şekil 7).



Şekil 7. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Maximini, 2018; Deal ve Kennedy, 2000b.

Çok Çalış/Sert Oyna kültürü düşük risklerin üstlenildiği ve hızlı geri bildirim söz konusu olan iş şartlarını betimler. Burada eyleme geçmek önemlidir ve başarı sabırla gelir. Bireylerden ziyade takımlar ve gerçekleştirdikleri değer görür. Emlak sektörü, otomotiv distribütörleri, ofis ekipmanı üreticileri ve tüm perakende sektörü bu tip örgüt kültürüne örnek teşkil eder.

Sert Erkek/Maço kültürü araştırmacıların tanımıyla en zorlu, en sıkıntılı kültür tipidir, çünkü burada yüksek risk ve hızlı geri bildirim söz konusudur. Bu tip örgütler dayanıklılıktan ziyade hıza odaklıdır ve karar almamak bir karar almak kadar önemlidir. Çalışanların tutumları serttir ve iç rekabet yüksektir, takım halinde çalışma değil bireysellik hakim değerdir ve işi başaran kişi yıldız olur, kurallara uymayan kahramanlarsa norm gibidir. Bu kültürü benimseyen kurumlar, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde de başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür

kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli planlar daha çok tercih edilirler. Kozmetik, pazarlama, eğlence ve reklamcılık sektörleri ile güvenlik kuvvetleri (polis) bu tip örgütlerdendir.

Şirket Üzerine Bahse Gir olarak adlandırılan örgüt kültürlerinde yüksek risk ve yavaş geri bildirim vardır. Burada yavaş derken kastedilen daha az baskının olması değildir aksine çin işkencesi olarak bilinen damla damla su akıtılarak yavaş ve istikrarlı şekilde uygulanan bir baskının varlığı vurgulanmaktadır. Çalışanlar kendi kariyerlerini riske atmaktansa kolaylıkla örgütün geleceğini gözden çıkarabilirler. Bu örgütte kararlar tepede alınır ve astlar uygularken, örgütün değerleri geleceğe ve ona yatırım yapmanın önemine odaklanır. Yatırım bankaları, bilgisayar tasarım şirketleri bu tip kültüre sahiptirler.

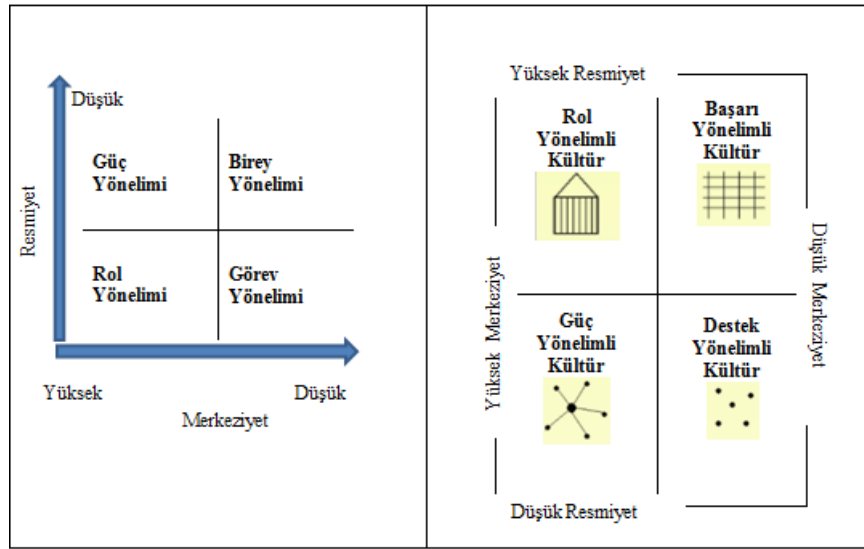
Süreç olarak tanımlanan kültür tipine sahip örgütlerde ya çok az geri bildirim vardır ya da hiç yoktur ve dolayısıyla çalışanların ne yaptığından ziyade nasıl yaptıklarına önem verilir, yapılanın ölçülmesi oldukça zordur. Burada değer gören çalışanlar genellikle sistemin bütünlüğünü kendilerinininkinden daha fazla koruyanlardır. Bankalar, sigorta şirketleri, finansal hizmet kuruluşları, ilaç şirketleri ve kamu sektörü bu tip kültürün hakim olduğu örgütlere örnek teşkil ederler.

Deal ve Kennedy (2000a: 13)'e göre her kurum, ürünlerine, rakiplerine, müşterilerine, teknolojilerine, hükümet etkilerine vb. bağlı olarak pazarda farklı bir gerçeklikle karşı karşıyadır ve bir kurumun faaliyet gösterdiği ortam, kurumun başarılı olmak için ne yapması gerektiğini belirler. Bu yaklaşımlarıyla diğer örgüt kültürü modellerinden ayrılırlar, nitekim kültürün diğer birçok araştırmacının ileri sürdüğü gibi içerdeki bireylerce değil dışarıdan gelen etkiler tarafından şekillendirildiğini iddia ederler ve bu dış odak, geliştirdikleri örgüt kültürü modeline yansır. Basit bir model sunduklarını kendileri de vurgulayan araştırmacılar, tek bir örgütte dört kültür tipinin de bulunabileceğini, hatta çok güçlü kültüre sahip bir kurumun değişken çevre koşullarına uyumlu kalacak şekilde bu dördünün en iyi unsurlarını alarak ustaca harmanlayacağını söylerler.

1.2.3.4. Harrison Modeli

Ampirik verilere dayalı ilk örgüt kültürü modellerinden bir diğerini de R.Harrison geliştirmiştir. 1972 yılında dört çeşit örgüt ideolojisi belirleyen araştırmacı, bunlara güç,

rol, görev ve birey yönelimi olarak ad verir. 1987’lerden sonraki çalışmalarında ise kültür kelimesini modeline dahil ederek görev yönelimi yerine başarı yönelimli kültür, birey yönelimi yerine destek yönelimli kültür demeyi tercih etmiştir (Şekil 8).



Şekil 8. Harrison Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Harrison, 1972; Harrison ve Stokes, 1992.

Harrison (1972: 121)’a göre güç yönelimi gösteren bir örgüt, merkeziyetçidir, baskındır, rekabetçidir, mevcut tüm muhaliflere galip gelerek çevresine hakim olmaya çalışır ve örgüt içerisinde güçlü olanın astlar üzerinde mutlak bir kontrolü söz konusu olup, uyum performanstan daha önemli görülür. Yeni kurulan örgütlerde veya aile işletmelerinde/geçmişte aile işletmesi olanlar arasında bu örgüt kültürü tipi yaygındır.

Rol yönelimli örgütler, oldukça rasyonel ve düzenli örgütlerdir, mevcut kurallar, anlaşmalar, prosedürler örgüt içindeki rekabet ve çatışma konularını düzenler. Bu örgütlerde, verilmiş olan meşruiyet ve yasallık taahhüdü ile ılımlı hale gelmiş bir hiyerarşi ve statü vurgusu vardır (Harrison, 1972: 121-122). Rol yönelimli örgütler de merkeziyetçidir, ancak güç yönelimli örgütlerdeki bireysel güç vurgusu burada yoktur, bunun yerine resmi prosedür ve kurallarla kendini gösteren toplulukçu bir güç söz konusudur. Bildiğimiz, çevremizde gördüğümüz pek çok örgüt bu kapsamdadır.

Görev yönelimli ya da diğer deyişle, başarı kültürlü örgütlerde, belirlenmiş üst düzey bir amacı gerçekleştirmek en önemli başarıdır. Bu öyle bir amaçtır ki, örgütün yapısı, fonksiyonları ve gerçekleştirdikleri bu amaca olan katkıları göz önünde tutularak değerlendirilir. Amacın gerçekleştirilmesindeki her türlü engel, bu mevcut otorite olsa dahi, bertaraf edilir. Bu örgütlerde otorite uygun bilgi ve yeterlilik ile kazanılır, yüksek

tempolu bir ortam, kişisel tatmin ve güçlü bağlılık söz konusudur. Yeni iş girişimleri, yoğun bakım birimleri, savaş, politik kampanya, proje, araştırma ekipleri ya da yüksek riskli başkaca işler yapan örgütler başarı kültürü hakim olan örgütlerdir.

Birey yönelimli örgütler işten çok kişi için var gibidirler. Mensuplarının ihtiyaçlarını karşılamak temel motivasyonlarıdır, bu örgütlerde otorite istenmez, ancak gerekli olduğunda görev bazlı olarak mevcut olabilir, görev tamamlandıca otorite de biter, bunun yerine kişilerin birbirlerine yardımseverlik ve şefkat, merhamet gibi konularda ilham olması beklenir. Harrison'un 1980'lerden sonra destek kültürü adını verdiği bu örgüt kültürü tipini, "kişilerin alelâde bir makinedeki çarklarmış gibi değil insan olarak değer gördüklerini hissettikleri bir ortam" diye tanımlamıştır (Harrison, 1987: 13). Danışmanlık şirketlerini ve bir araştırma için biraraya gelmiş profesyonel araştırmacıların oluşturduğu grupların kültürlerini bu kapsamda sayar.

Harrison (1993: 117)'a göre çevremizde gördüğümüz, hakkında bilgi sahibi olduğumuz, dahil olduğumuz örgütler daha çok güç yönelimli ve görev yönelimli olanlardır. Birey yönelimli örgütlere ancak başarı güdüsüyle desteklenirlerse iş dünyasında rastlanır ve örgütlerin büyükçe olanları daha bürokratik bir yapıya meylederler ki bu rol yönelimli olmak demektir. Ancak örgütler arasında ve aslında kendi içlerinde sahip oldukları kültürler arasında keskin çizgilerle bir ayırım söz konusu değildir.

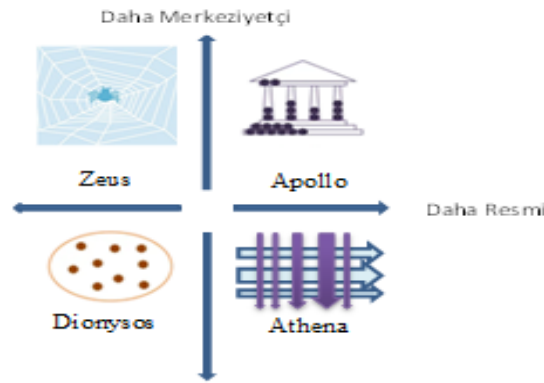
1.2.3.5. Handy Modeli

Örgüt kültürünü örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alan Handy, 1978 yılında Harrison'unkine benzer bir sınıflandırmayı Yunan mitolojisindeki tanrıların isimlerini kullanarak yapmış ve buna yönetimin tanrıları modeli adını vermiştir. Aşağıda yer alan Şekil 9'da görselleştirilmiş modelinde, örgüt kültürlerini Zeus, Apollo ve Athena ve Dionysos olarak dört temel grupta ele almıştır (Handy, 1996: 13-36).

Zeus kültürü, bir örümcek ağı sembolü ile gösterilir, ki buradaki vurgu merkezde yer alan örümcek ve onun etrafında gittikçe genişleyen etki çevresi üzerindedir. Kişinin pozisyonu merkeze yaklaştıkça etki sahipliği artar. Otokratik bir yönetim vardır. Risk sever, güç odaklı ve politik zihniyetli kişileri çeken bu örgütler değişime duyarlı ve olaylara hızlı tepkilidir. Burada başarı kritik önemdedir ve büyük oranda merkezde yer alan kişinin/kişilerin yeteneklerine ve kişisel güce bağlıdır.

Bu kültüre sahip örgütlerde çalışanların kendilerinden istenenin tam olarak ne

olduğunu bilmeleri ve buna göre davranmaları, aynı zamanda yöneticilerin mevcut kültürü doğru tespiti ve gereğince davranmaları ile örgütsel bağlılığın ve motivasyonun yüksek olduğu ortamlar görülebilirken, aksi durumda iş tatminsizliği ve işten ayrılma oranlarının yüksekliği ve hatta bazı uç durumlarda diktatöryal yönetim ve istenmeyen sonuçları da söz konusu olabilir. Bu kültür tipi küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.



Şekil 9. Handy Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Handy, 1996: 13-36.

Apollo kültürü, oldukça resmi ve merkeziyetçi örgütleri kolonlar ve kirişler üzerine kurulmuş bir yapı resmi ile görselleştirir. Burada yapıyı ayakta tutmada esas olan rollerin varlığıdır, kişiler değişse de roller değişmez; roller katıdır, kişiler rollere göre seçilir ve kendilerinden bu rollerin icrasına ilişkin tatmin edici sonuçlar beklenir. Dolayısıyla kişi/kişiliklerden çok iş ve sorumluluk dağılımının rasyonelliği önemli olup kurallar, prosedürler, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler ve yönetimde yasal güç esastır.

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; istikrar ve iş güvenliğine önem veren, risk nispeten az seven/sevmeyen, belli bir alanda uzmanlaşmayı tercih eden, sonuçtan çok yöntemle ilgilenen ve görev alanında muhtemel bir terfi olasılığı ile motive olabilen çalışanlar için bu kültür tipi idealdir. Örgütler açısından bakıldığında ise; rol kültürüne sahip bir örgüt için değişimin zor olduğu, ihtiyacı algılamanın ve uygun şekilde tepki vermenin genellikle yavaş olduğu değerlendirilmelidir. Bu tür bir örgüt, ancak piyasanın istikrarlı, öngörülebilir veya kontrol edilebilir olduğu veya ürünün yaşam döngüsünün uzun olduğu istikrarlı bir ortamda varlığını sürdürebilir. Dolayısıyla, rol kültürünün ölçek ekonomilerinin esneklikten daha önemli olduğu veya teknik uzmanlık ve uzmanlaşma derinliğinin ürün yeniliği veya hizmet maliyetinden daha önemli olduğu yerlerde – örneğin, birçok kamu hizmeti organizasyonunda – bulunması beklenir. Bankalar ve

sigorta şirketleri bunlara örnektir.

Adını zeka, sanat, strateji, ilham ve barış tanrıçası olarak kabul edilen Athena'dan alan **Athena kültürünün** sembolü, matris görünümüne sahip, eninde fonksiyonlarına göre ayrılmış bölümler ve boyunda proje takımlarının olduğu iç içe geçmiş dikdörtgen tel tel bir yapıdır. Bu yapıdaki tellerin kalınlıkları ve kuvvetleri birbirinden farklıdır, üst üste geldikleri yerlerde daha belirgin bir güç ve etki söz konusudur.

Çalışanların güçlendirilmesi, belirsizliklere kolayca uyum, yenilik, değişim gibi konuların ön planda tutulduğu, takım çalışmasının sonuca götürdüğü, sonucun kişilerin statüsünden, tarzından, hedeflerinden çok daha öncelikli ve uzmanlık gücünün önemli olduğu, daha çok matris tipi ya da proje bazlı yapıda gördüğümüz Athena kültürüne sahip örgütler belirli bir amaç için oluşturulur, nispeten kolayca feshedilip yeniden oluşturulabilir, terk edilebilir veya devam ettirilebilir. Bu bağlamda, söz konusu örgütler belirsizliğin yüksek, değişimin ve yeniliklerin sürekli ve kaçınılmaz, tepki hızının kritik, esneklik ve duyarlılığın önemli olduğu rekabetçi pazar ve çevre şartlarında varlık bulurlar. Örgüt genelindeki vurgu, işin tamamlanmasına yöneliktir ve kültür, belirli bir proje için uygun kaynakları doğru insanlarla doğru düzeyde bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Örgüt genelinde yüksek derecede özerklik, sonuçlara göre değerlendirme, gruplararası iyi ilişkiler, yaş veya statüden ziyade yeteneklere dayalı karşılıklı saygı vardır. Bu tipe en güzel örnek 1960'larda bir insanı on yılın sonundan önce aya çıkarmak gibi özel bir görev üstlenen ABD uzay ajansı NASA'dır.

Gevşek bir küme veya yıldızlardan oluşan bir takım yıldız ile sembolize edilen **Dionysos kültüründe** çalışanlar odak noktasıdır; örgüt sadece içindeki bireylere hizmet etmek ve onlara kişisel hedeflerine ulaşmak konusunda yardımcı olmak için vardır, bir nevi çalışanlar örgüt için değil örgüt çalışanlar içindir. Örgütün, herhangi bir kurumsal amacı yoktur, burada çalışanlar iyi oldukları işi yaparlar ve uzmanlık güçleri sayesinde sözleri dinlenir. Çalışanların bilgi, beceri ve hizmetlerini geçici olarak örgüte ödünç verdikleri gibi bir hava hakimdir, dolayısıyla karşılıklı rıza dışında kontrol mekanizmaları ve hatta yönetim hiyerarşileri görülmez.

Birey organizasyondan ayrılabilir, ancak organizasyon nadiren bireyi tahliye etme gücüne sahiptir. Herşeyin bireyin rahatı ve mutluluğu, üretkenliği için olduğu bu örgüt kültürü tipi literatürde varoluşsal kültür olarak da adlandırılır. Mimarlık büroları, küçük çaplı danışmanlık şirketleri, üniversitelerin bazıları pek çok örgütte bulunmayan bu alışılmadık kültüre örnek oluşturur.

Bu bağlamda, Handy ve Harrison'un örgüt kültürü sınıflandırmasını, örgüt yapıları üzerinden ve alt grupların içerik ile isimlendirmelerini birbirine çok benzer şekilde yapmaları dikkat çekici olup, modellerdeki benzerlik aşağıda yer alan Tablo ile verilmiştir (Tablo 2) .

Tablo 2. Harrison ve Handy Modellerindeki Benzerlikler

Model		Yapı
Harrison	Handy	
Güç Yönelimli	Zeus	Ağ
Rol Yönelimli	Apollo	Hiyerarşi
Görev/Başarı Yönelimli	Athena	Matris
Birey/Destek Yönelimli	Dionysos	Dağılım

Kaynak: Harrison, 1972; Handy, 1996. (derl.)

Bu iki araştırmacının kültür kavramını yapı üzerinden görselleştirmeleri ise ayrı bir ilginç konudur. Bunun nedeni kültür gibi girift bir kavramın çizimle vermenin zorluğu ya da kültür ve yapının aslında birbirleriyle ne kadar yakından ilişkili olduğunu vurgulamak da olabilir. Bu yaklaşımın kavramın içeriğini anlamak açısından gayet etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2.3.6. Denison Modeli

Denison ve Mishra tarafından ilk defa 1995 yılında literatüre kazandırılan örgüt kültürü modeli, ilerleyen yıllarda Denison (1984; 1990; 1996; 2000), Denison ve Neale (1996), Fey ve Denison (2003), sonrasında Denison, Janovics, Young ve Cho (2006) tarafından ortaya konulan çok sayıda çalışma ile geliştirilerek son halini almıştır. İş yaşamı ile doğrudan bağlantılı ve hesap verilebilir nicel bir yaklaşım geliştirerek yöneticilerin uygulamaya yönelik istekleri ile buluşabilen davranış temelli bir model olması itibariyle diğer örgüt kültürü yaklaşımlarına göre uygulanması kolay ve hızlı olduğu iddia edilen bu model (Bayrak Kök ve Kızıloğlu: 2017: 143-145) iki ana eksen üzerine oturtulmuş dört çeyrek küreye ayrılan bir daire ile görselleştirilmiştir (Şekil 10).

Bu dairenin iki ana ekseninden birisi olan dahili/harici odak; sistemlerin, yapıların ve süreçlerin dahili entegrasyonuna kendini adanmış bir örgütten, dış ortama yanıt olarak uyum sağlamak için değişmeye kararlı ve pazarı sürekli göz önünde bulundurarak nereye gittiğine dair güçlü bir algıya sahip bir örgüte doğru uzanır. Güçlü bir dış odaklanma tipik olarak geliri, satış büyümesini ve pazar payını etkilerken; güçlü bir iç odaklanma, daha yüksek kalite seviyeleri ve çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 10. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: WEB_7, 2021.

Diğer eksen olan esneklik/istikrar, müşterilerine ve çalışanlarına güçlü bir odaklanma ile çevreye yanıt olarak değişme yeteneğine sahip bir örgütten, zaman içinde odaklanmış ve öngörülebilir kalma kapasitesine sahip örgüte doğru uzanır. Esnek bir örgüt denilince ürün ve hizmet inovasyonu, yaratıcılık ve hızlı tepki verme gibi özellikler akla gelirken; istikrarlı bir örgüt tipik olarak yatırımlar, yüksek satış rakamları, varlıkların yüksek getirisi ve güçlü ticari operasyonlarla bağlantılı olarak imgenir.

Modelde dört yarımküre ile temsil edilen “misyon”, “uyumluluk”, “katılım” ve “tutarlılık” olarak adlandırılan dört temel özelliğin her biri üçer dizine ayrılarak toplamda 12 boyutta irdelenir (WEB_7, 2021; Denison vd., 2006: 5-10; Bayrak Kök ve Kızıloğlu, 2017: 144; Yahyagil, 2004: 11-12). Bu boyutlar: stratejik yönelim ve niyet, amaçlar ve hedefler, vizyon, değişim yaratmak, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, personel güçlendirme, takım odaklılık, kapasite geliştirme, temel değerler, anlaşma, koordinasyon ve entegrasyondur (Tablo 3).

Aşağıda detaylı açıklamaları yer alan her bir özelliğin karşı geldiği sorular şu şekilde sorulabilir; 1- Misyon: nereye gittiğimizi biliyor muyuz? 2-Uyumluluk: pazarı izliyor muyuz? 3-Katılım: çalışanlarımız konuya yönelmiş ve konuyla iştigal etmiş mi? 4-Tutarlılık: sistemimiz kaldıraç yaratıyor mu?

Tablo 3. Denison Örgüt Kültürü Modeli Özellik ve Dizinleri

ÖZELLİK	DİZİN
Misyon	Stratejik Yönelim ve Niyet
	Amaçlar ve Hedefler
	Vizyon
Uyumluluk	Değişim Yaratmak
	Müşteri Odaklılık
	Örgütsel Öğrenme
Katılım	Personel Güçlendirme
	Takım Odaklılık
	Kapasite Geliştirme
Tutarlılık	Temel Değerler
	Anlaşma
	Koordinasyon ve Entegrasyon

Kaynak: Denison vd., 2006: 5-10.

Misyon sahibi olan bir örgütte sosyal roller ve dış hedefler tanımlanmıştır ve bu da o örgüte amaç ve anlam katar. Misyon bir gelecek projeksiyonu sağlar, bu vizyona ulaşabilmek için mevcut davranışlara bir şekil verilmesini, net hedefler konulabilmesini ve yön çizilebilmesini olanaklı hale getirirken; çalışanlar—açısından bakıldığında misyonun içselleştirilmesi ile kısa ve uzun dönem bağlılıkları artabilir, örgütler açısından bakıldığında ise net yön ve hedefler ile başarı sağlamak kolaylaşabilir. Nitekim başarılı örgütlerin net bir amaç ve yön sezgisi olduğuna dair çok sayıda araştırma vardır (Hamel ve Prahalad, 1994; Mintzberg, 1989; Ohmae, 1982; Selznick, 1957).

Bu özellik stratejik yön ve niyet, amaçlar ve hedefler ile vizyon alt dizinlerinden oluşur. Bu dizinler sırasıyla şu konularla ilişkilidir; örgütün amacını iletmek ve çalışanların sektöre nasıl katkıda bulunabileceğini netleştirmek; örgütsel amaçlar ve hedeflerin misyon, vizyon ve stratejiye bağlanması ve çalışmalarda net bir yön belirlemek; istenen bir gelecek duruma ilişkin ortak görüş geliştirirken temel değerler etrafında çalışanların kalplerini ve zihinlerini yakalamak, onlara rehberlik ve yönlendirme sağlamak.

Uyumluluk özelliği örgütün mevcut şartlara verdiği tepkinin ne/nasıl olduğu, müşteri isteklerine ve dış çevrenin gerektirdiklerine ne kadar ilgi gösterdiğine ilişkindir. Uyumlu örgütlerin risk aldıkları, hatalarından ders çıkararak ilerledikleri, değişim yaratma kabiliyetine ve deneyimine sahip oldukları iddia edilir (Katz ve Kahn, 1978; Kotter, 1996; Senge, 1990; Nadler, 1998). Uyum yeteneği düşük olan örgütler ise ironik olarak genellikle iyi entegre olmuş örgütler olup değişim göstermeleri zordur (Kanter, 1983).

Bu özellik değişim yaratmak, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt dizinlerinden oluşur. Bu dizinler sırasıyla şu konularla ilişkilidir; gelecekteki değişimleri öngörerek bunlara hızla uyum sağlamak, müşterileri anlamak ve ihtiyaç tatmini için gerekenleri yapmak, çevreden gelen sinyalleri doğru yorumlamak ve bunları fırsatlara dönüştürerek yeniliği teşvik etmek, bilgi edinmek ve yetenekleri geliştirmek.

Katılım öncelikle potansiyel üyeleri örgüte çeken ve yeni üyelerin uyum sağlamasını kolaylaştıran özelliklerle ilgilidir. Etkili bir katılım söz konusu ise; her düzeyden çalışanlar, çalışmalarını ile ilgili kararlarda etki sahibi olduklarını ve bireysel katkılarının doğrudan örgütün hedefleriyle bağlantılı olduğunu hissederler (Katzenberg, 1993; Spreitzer, 1995). Böylelikle, adanmışlık ve güçlü bir sahiplenme duygusu yaratan bu özellik beraberinde resmi, açık, bürokratik kontrol sistemleri yerine gayri resmi, gönüllü ve örtük kontrol sistemleri getirir. Çok sayıda araştırma, etkili örgütlerin çalışanlarını güçlendirerek kararlara katılımlarını sağladığını, onların yeteneklerini geliştirmeye ve takımlar halinde çalışmaya önem verdiklerini göstermektedir (Block, 1991; Katzenbach ve Smith, 1993; Lawler, 1986; Spreitzer, 1995; 1996; Buckingham ve Coffman, 1999).

Bu özellik personel güçlendirme, takım odaklılık ve kapasite geliştirme alt dizinlerinden oluşur. Bu dizinler sırasıyla şu konularla ilişkilidir; bireylerin kendi işlerini yönetme yetkisi, inisiyatifi ve yeteneğine sahip olması, ortak hedeflere ulaşmak için takım halinde işbirliği içinde çalışmanın değer görmesi, rekabet gücünü korumak ve mevcut iş ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinin önemini kavramak ve buna yatırım yapmak.

Tutarlılık özelliği örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullandığı yaklaşımlarla ilgili olup içsel dengeler ve istikrarlı bir çevre vurgusu yapar. Tutarlı olarak nitelendirilen örgütlerin diğer örgütlerde farklı iş yapma yöntemleri, adanmış çalışanları, içeriden terfi etme uygulamaları ve çok net bir yapılacaklar ve yapılmayacaklar listesi vardır. Kendine özgü bir zihniyet yapısının geliştii bu tip örgütlerde örtük kontrol sistemleri hakimdir ve bunlar açık kurallara ve düzenlemelere dayanan dış kontrol sistemlerinden daha etkili bir koordinasyon ve entegrasyon sağlarlar. Saffold (1988) örgütlerin tutarlı ve iyi entegre olduklarında etkili olduklarını; Martin (1992), Schein (1992), Treacy ve Wiersma (1995) ve Lencioni (2002) ise etkili olarak tanımlanan örgütlerde liderler ve izleyicilerinin farklı bakış açıları olduğunda bile anlaşma sağlama konusunda yetenekli olduklarını, örgütsel faaliyetlerin iyi koordine edilmiş ve bütünleştirilmiş olduğunu ortaya çıkarmıştır.

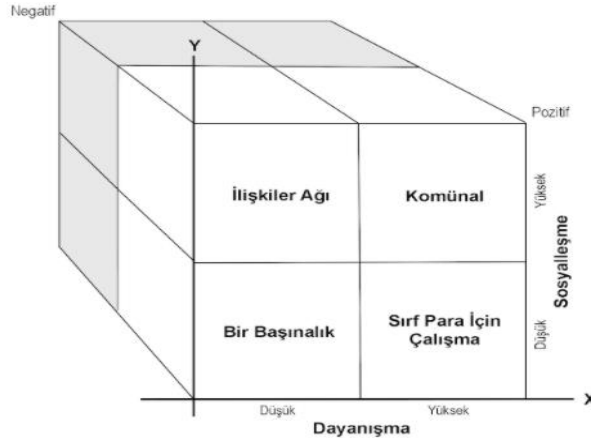
Bu özellik temel değerler, anlaşma ile koordinasyon ve entegrasyon alt dizinlerinden oluşur. Bu dizinler içerisinde, sırasıyla, şu konulara ilişkin bilgi barındırır; ortak bir kimlik duygusu ve net bir beklenti dizisi yaratan değerlerin ne olduğu, örgüt üyelerinin kritik konularda anlaşmaya varıp varamadıkları, örgütün farklı birimlerinin ortak hedeflere ulaşmak için birlikte iyi çalışıp çalışmadıkları.

Denison vd. (2006: 19)'ne göre bu özelliklerin birinde yüksek puan alan bir örgüt kuvvetle muhtemel diğerlerinde de yüksek olacaktır, buradan çıkarımla etkili bir örgütün bu özelliklerin tümünde usta olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Modelde, netliği ve sezgiselliği sağlamak amacıyla birbirinden farklı renklerle görselleştirilen bu dört özellik, merkezde konumlandırılan örgütsel unsurların çevresinde yer alır (Şekil 10). Daire şeklinin merkezinde yer verilerek derinlikleri ve örgütsel etkileri vurgulanan bu unsurlar ise, örgüt kültürünü oluşturan inançlar ve varsayımlardır. Araştırmacı (2006: 9), burada Schein'in modelindeki yaklaşımı benimsediğini, en temeldeki kültür düzeyi olarak görülen inançlar ve varsayımların örgütsel davranış ve eylemlerin kaynağı olduğunu ve bunları tanımlamanın zor olduğu fikrini paylaştığını vurgular. Ona göre bu inanç ve varsayımlar öyle sıkı sıkıya örülmüş bir mantık yaratır ki, bu mantık örgütü birarada tutar. Ancak bu inanç ve varsayımların hakkında genellemeler yapmak oldukça zordur.

Denison'un örgüt kültürü modelinde özellikler olarak adlandırılan faktörler ile bu inanç ve varsayımların kaynak teşkil ettiği davranışlar ölçülürken; bu modeli ortaya koyduğu araştırması ile etkili organizasyonların söz konusu dört özelliğin hepsinde de yüksek puanlara sahip olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda, etkili örgütlerin her iki ekseninde dengeli bir profile ve ortak bir misyon duygusu çerçevesinde yüksek katılımı teşvik eden, uyumlu, oldukça tutarlı ve öngörülebilir kültürlerle sahip olmaları beklenir.

1.2.3.7. Çift S Küp Modeli

Çift S Küp Modelini literatüre kazandıran Goffee ve Jones (1998: 8-10), örgüt kültürü kavramının yaygın olarak paylaşılan değerleri, sembolleri, davranışları ve varsayımları içerdiğini; bu kavramın teknik olmayan bir dille "buralarda işlerin yapılma şekli" olarak ifade edilebileceğini belirtir. Onlara göre kültür, örgütlerin başarısında ve hatta mevcudiyetlerinin temelinde yatan sosyal mimaridir, çözümlenmesi için onu anlamaya yarayacak analitik yaklaşımlar gerekir.



Şekil 11. Çift S Küp Modeli

Kaynak: Goffee ve Jones, 1998: 8-10.

Çift S Küp Modeli (Şekil 11) Goffee ve Jones tarafından 1998 yılında geliştirilmiş olup, modelde dört temel örgüt kültürü tipi vardır. Bunlar, insan ilişkilerini temsilen sosyalleşme ve dayanışma olarak adlandırılan iki boyut üzerine temellenmiştir. Ancak pozitif/negatif olarak işlevselliği nitelendiren bir üçüncü boyutun da modele katılmasıyla toplamda sekiz örgüt tipinden bahsedilir.

Modelin Y aksı ile gösterilen sosyalleşme kavramı bir topluluğun üyeleri arasındaki dostluğun ölçüsüdür, sıklıkla doğal olarak gelişir, özel hayatımızda da iş hayatımızda da arkadaş canlısı, ilgili ve âni paylaşmaya yönelik davranışlar ile kendini gösterir, iyi veya kötü değildir, sadece insanların birbirleriyle ilişki kurmalarının yollarından birisidir (Goffee ve Jones, 1998: 23-28). Bir nevi diğergâmlık diyebileceğimiz sosyalleşme davranışı daha çok kalbe hitap ederken, modelin X aksında yer alan dayanışma kavramı mantığa dayanır. Kültürün, belirlenen ortak görevler ve hedefler çerçevesinde tüm tarafların yararına olacak karşılıklı çıkarlarını gerçekleştirmeye ilişkin davranışlarını ne kadar desteklediğinin ölçüsünü dayanışma kavramı verir. Kişisel bağlardan bağımsız olarak, topluluğun ortak hedefleri hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirme yeteneğinin bir ölçüsü olduğu da söylenebilir (Goffe ve Jones, 1996: 134). Araştırmacılara göre bu boyutta tarafların birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmamalarının önemi yoktur, örgüt dili ve uygulamalar zaman zaman sert, tavizsiz ve hatta acımasız olabilir, bir bakıma kişisel hallerin pek de dikkate alınmadığı bir örgüt iklimi söz konusudur. Dayanışmanın yüksek olduğu işçi sendikaları, emniyet ve sağlık teşkilatı gibi örgütlerde görevler, roller, çalışanlardan talep edilenler, çalışanların örgütten talep edebilecekleri ve performans kriterleri çok açıktır, taraflar bunu net bilir ve karşılaşılan hiçbir sonuç kimse için sürpriz değildir. Bu iki boyut ilk bakışta sanki tüm

insan davranışlarını kapsamıyor gibi görünse de işlevsellikleri hem teroide hem pratikte ortaya konmuştur.

Modelde, sosyalleşme ve dayanışma boyutları dikkate alınarak belirlenen dört örgüt kültürü tipi komünal (topluluksal/comunal), ilişkiler ağı (şebekeleşmiş/networked), sırf para için çalışma (kâr amacı güden/mercenary) ve bir başınlık (bölümlenmiş/fragmented) olarak adlandırılır (Goffee ve Jones, 1998: 71-168). Burada çalışmanın orjinalindeki başlıklara yakın ve içeriği yansıtmaya potansiyeli yüksek Türkçe kelimelerle temsile önem verilmiş, ancak diğer Türkçe kaynaklarla bağlantının kolayca kurulabilmesi için literatürümüzde yaygın kullanılan çevirileri ve orjinalleri de parantez içinde belirtilmiştir.

Komünal (topluluksal) kültür, hem sosyalleşme davranışlarının çok hem de dayanışmanın yüksek olduğu kültür tipidir ve temsili için “biz bir aileyiz” mottosu kullanılır. Hakim olan dostluk ortamı ile ürünlere ve örgüte duyulan tutkunun birarada görüldüğü, örgüt prensiplerine bağlılık, yöneticiler ve diğer çalışanlarla uyum, empati, samimi ilgi, duyarlılık gibi değerlere yüksek derecede önem verilen bir ortam söz konusudur. Pozitif halinde yaratıcılığı ve açık fikirliliği teşvik ediciliği, çalışanları tüm rolleriyle bir bütün kabul ederek muamele edişi, sonuçlara odaklı ve anlamlı addedilen süreçleri, kararlı bir şekilde rekabetten uzak duruşu ve dinanizmi ile çok sevilen bir örgüt vardır. Negatif halinde ise örgütü aile yerine koyma ve gerçek aileden kopuş, ürünlere duyulan aşırı güvenden dolayı rekabeti yok saymak ve olumsuz görüşteki müşterileri küçümsemekle kendini gösteren bir kendini beğenmişlik, meslektaşlara aşırı güven ve liderin fikirlerini doktrin gibi gören çalışanlar mevcuttur.

İlişkiler ağı (şebekeleşmiş kültür) tipinde yüksek düzeyde sosyallik ve nispeten düşük dayanışma görülür. “Arkadaşlar arasında” deyimini ile nitelendirilen bu kültür tipi pozitif formunda bir dostluk ve nezaket kültürüdür, üyeleri yardımsever, duyarlı ve empatik davranır, sabır ve tolerans kavramlarına önem verilir, birbirleri hakkında kötü konuşmaktan kaçınır, ihtiyaç doğduğunda yardım eder, güven ve sadakatin hakim olduğu bir ortamda işler yürütülür. Negatif formunda ise düşük performansın sessizce tolere edildiği, arkadaşlık ile iş arasındaki sınırın çizilemediği, ne yapalımdan çok nasıl yapalıma odaklanılarak çok detaylı analizlerle fikirlerin daha hayata geçirilemeden gömüldüğü, kişilerin makyevalist yaklaşımlar sergilediği, arkadaşlıkların kliklere dönüştüğü, kapalı kapılar ardında işlerin arkadaşlarla yürütüldüğü, ötekileştirmenin yayıldığı, edinilen özel bilgilerin bir nevi çıkar sağlama aracı haline geldiği ve güven

ortamının yok olduğu bir hal söz konusu olur.

Sırf para için (kâr amacı güden) çalışma kültürü, sosyalleşmenin düşük ancak dayanışmanın oldukça yüksek olduğu kültür tipi olarak tanımlanır. Goffe ve Jones (1998: 97)'un kendi açıklamalarına göre bu tip için orjinal ifadesinde mercenary kelimesini kullanmalarının altında içerdiği provokatif çağrışım yatar, ki verdikleri ortaçağ paralı askerlerinin en çok parayı kim verirse onun için öldürme işini azimle, kararlılıkla yapmaları örneği vurguyu pekiştirir. Bu kültürün temel özellikleri arasında tutku, enerji, bir amaç duygusu ve heyecan vardır, eski çalışanlar yeni gelenlere “hafta sonları burda olmaya hazır ol, aslında sen hafta içi de evdekileri unut” gibi öğütler verirler. Pozitif formunda işler hemen halledilir, hedeflere son derece yoğun odaklanılır, anlaşmazlıkların üstesinden kolaylıkla gelinir, kuvvetli bir ortak amaç paylaşımı vardır, değişimler kolaylıkla benimsenir. Negatif formu ise huzursuzluk ve acımasızlıkla özdeşleşmiştir; çalışanlar kolaylıkla işe yaramaz olarak nitelendirilebilir, hedeflere ulaşmak konusunda mazeret kabul edilmez, çalışanlar arasında yıkıcı bir rekabet ve düşmanca yaklaşımlar görülür, sadece ölçülebilir dolayısıyla parasal karşılığı alınabilir işleri yapmak ve uzun dönemde problem yaratacak ya da diğer departmanlar açısından sıkıntı verici olsa dahi kısa dönemde yararlı olacak şeyleri yapmak etik olmayan bir hareket gibi algılanmaz.

Hem dayanışmanın hem de sosyalleşmenin düşük olduğu **bir başınalık (bölümlenmiş kültür)** tipini anlatmak için kullanılan söz grubu “hep beraber yalnız”dır. Bu kültür tipinde ilginç olan çalışanların içinde buldukları kültürü genellikle doğru tanımlayamamalarıdır, sorulduğunda çoğunlukla “bizim bir kültürümüz yok ki” cevabı alınır. Çalışanlar dost canlısı olmadığı gibi örgütü ve amaçlarını da destekliyor değildirler, sadece bir örgütte kendileri için çalışıyorlardır, bir başına ancak azimle yaptığı her bireysel katkının kendisine dönüşüyle verimli bir iş yaşamı söz konusu olabilir. Bu tipin pozitif formunda, çalışanlara özgürlük, esneklik ve adalet söz konusudur, kişiler değil fikirler ve üretilenler değerlendirilir, zekice iş alımlar yapılır, nitekim işler genellikle bir başına yapılabilecek ve bir üstün gözetimi olmaksızın yüksek verimlilikle tamamlanması gereken işler olduğundan doğru insanı bulmak ve işe almak oldukça önemlidir. Negatif formunda ise yaygın sinizm, kapalı kapılar, güven vermeyen ve aşırı eleştirel bir ortam, çalışanların küstahlığı, meslektaşları beğenmezlik ve yoğun kıskançlık, işe alımda isabetsizlikler görülebilir.

Goffe ve Jones (1998: 10-37)'a göre bir örgüt için tek bir doğru kültür yoktur, sadece bir iş durumuna göre doğru/yanlış olan kültürden bahsedilebilir ve tanımsal olarak

iyi/kötü kültürden bahsedilemez, mevcut kültürün niteliği ancak rekabet ortamına uyumu üzerinden değerlendirilebilir.

Bu modelin belirtmek istediğimiz bir diğer özelliği de örgüt kültürlerinin akışkan oldukları ve kendi içlerinde bir hayat döngülerinin olduğunu iddia etmesidir. (Şekil 12).



Şekil 12. Çift S Küp Modeli Hayat Döngüsü

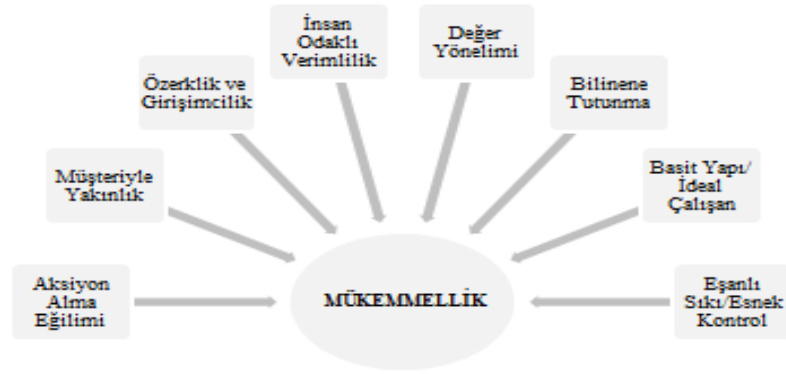
Kaynak: Goffee ve Jones, 1998: 175.

Araştırmacılar (1998: 175)'a göre bir örgüt kurulduğu an komünal örgüt kültürüne sahip olur, zamanla sosyalleşme ve dayanışma düzeyinde değişim görülmesiyle örgüt kültürü de küp boyunca ters bir Z harfi şeklinde hareket ederek değişime uğrar. Bir başka deyişle, komünal kültür zamanla ilişkiler ağına döner, buradaki performansına göre tekrar komünale de dönebilir sırf para için çalışma kültürüne de evrilebilir. Son aşamada ise bir başmalık kültürü hakim olur.

1.2.3.8. Mükemmellik Modeli

İşletme literatüründe oldukça önemli bir yeri olan 1982 tarihli “Mükemmeliği Aramak” (In Search of Excellence) adlı kitaplarında T. Peters ve R. Waterman örgütsel kültür ve etkililik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmada geliştirdikleri Mükemmellik Modeli, örgüt kültürüne ilişkin kapsamlı bir modelden ziyade başarılı örgütlerin özelliklerinin ne olduğuna ilişkin bir yaklaşımdır ve örgütlerde mükemmeliği getiren sekiz tema olduğu üzerine yoğunlaşır. Bu temalar aksiyon alma eğilimi, müşteriye yakınlık, özerklik ve girişimcilik, insan odaklı verimlilik, değer yönelimi, bilinene tutunma, basit yapı/yalın çalışan ve eşanlı sıkı/esnek kontroldür (Peters ve Waterman, 1982: 73).

Örgüt kültürünü, bireysel davranışı büyük ölçüde bilinçaltı düzeyde etkileyen gizli bir sistem olarak algılayan Peters ve Waterman, kültürü örgüt içi paylaşılan değerler, normlar ve rutinler olarak kabul eder (Morgan, 2006: 489) ve paylaşılan değerlerin örgüt kültürünün özünü temsil ettiğini iddia eder (Hofstede vd., 1990: 311).



Şekil 13. Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Peters ve Waterman, 1982: 73.

Araştırmalarında, 80'li yıllarda çok başarılı şirketler arasında sayılan 62 örgütü etkililik yönünden ve söz konusu temalar üzerinden derinlemesine inceleyerek mükemmel örgütlerin ortak özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Bu bağlamda ortaya çıkan Mükemmellik Modelinde elde edilen mükemmellik kriterleri, temalar ve açıklamaları verilmek suretiyle, aşağıda yer alan Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Temalar ve Mükemmel Örgütler

Örgütsel Tema	Mükemmel Örgütlerde Ortak Özellikler
Aksiyon Alma Eğilimi	Hızlı tepki verilir, planlama ve analiz için fazla zaman harcanmaz, hemen harekete geçilir.
Müşteriyle Yakınlık	Kararlar ve eylemler müşterilerin ihtiyaçlarına göre düzenlenir.
Özerklik ve Girişimcilik	Çalışanlar yeni fikirlerin geliştirilmesinde risk almaya teşvik edilir.
İnsan Odaklı Verimlilik	Yönetim ve alt kadro arasında olumlu ve saygılı ilişkiler teşvik edilir.
Değer Yönelimi	Çalışanlar ve yöneticileri verimlilik ve performans konularında aynı temel değerleri paylaşır.
Bilinene Tutunma	En iyi yapılan işe odaklanılır ve radikal çeşitlendirmelerden kaçınılır.
Basit Yapı/Yalın Çalışan	Karmaşık yapıdan ve aşırı iş bölümlerinden kaçınılır, az öz çalışan ve basit yapı tercih edilir.
Eşanlı Sıkı-Esnek Kontrol	Hem amaç birliği ve sınırlamalar, hem de yenilikler/değişiklikler için gerekli özerklik vardır. Gerekğinde ademimerkeziyetçi, gerektiğindeyse merkeziyetçi davranış görülür.

Kaynak: Peters ve Waterman, 1982: 73

Eren (2009: 106-110), bu modelin, popülist olduğuna ve mükemmellik kavramını yanlış kullandığına vurgu yaparak eleştirir ve konularını sırasıyla şöyle açıklar; başarılı örgütler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle gerçekleştirir; hemen hepsi müşteri güdümlüdür, onlarla direkt temasa önem verir; girişimciliği her bölümde ve her hiyerarşik düzeyde destekler; verimlilik artışı ve

motivasyon adına çalışanlarına inisiyatif verir, onlara değerli hissettirir; tüm çalışanlarınca benimsenen temel işletme değerleri vardır; en iyi bilinen iş alanlarında faaliyet gösterir, serüvenci yönetim ve aşırı riskten kaçınır; aktivitelerini hızlandıran basit yapıları vardır, çalışan sayılarının azlığı bürokrasiyi azaltır; bazı konularda sıkı denetim ve kontrol uygularken, diğer bazı konularda esnek davranır, girişimcilik, yaratıcılık, yenilik gibi konuları teşvik eder. Ona göre mükemmellik kavramında “bir sona ulaşmak” anlamı içkindir, mükemmelli bulmak gelişmelerin sonunun geldiğinin kabulü demektir, oysa ki iş yaşamında sürekli daha iyi durumlar ve yeni rekorlar vardır ve burada örgütler için kullanılan mükemmel kelimesi aslında başarılı sıfatını karşılar.

Peters ve Waterman’ın mükemmellik yaklaşımına bir itiraz da Hofstede tarafından yapılmıştır. Araştırmacı (2010: 370)’ya göre ilgili modelde mükemmellik adına gerekli olduğu öne sürülen sekiz durum sekiz norm gibi ele alınmış ve mükemmellik için sadece tek bir yol olduğu hususu önerilmiştir. Oysa ki, sonraki bölümde de detayları anlatılacağı üzere Hofstede’in araştırmasında; neyin iyi, neyin kötü olduğu her durumda örgütün nereye gitmesinin istendiğine bağlıdır ve bir amaç için çok kıymetli görülen bir kültürel özelliğin bir başkası için yalnızca bir sorumluluk olarak değerlendirilebileceği ve dolayısıyla tek bir iyi yolun varlığından bahsedilemeyeceği ortaya konmuştur.

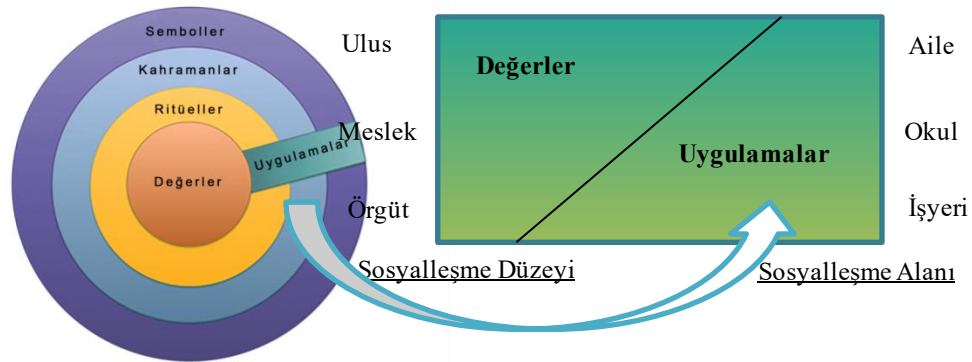
1.2.3.9. Hofstede Modeli

Toplumsal kültür araştırmaları ile yönetim literatürüne büyük katkıları olan Hollandalı sosyal psikolog ve sosyolog Geert Hofstede, 1980’lerde sonuçlanan bu araştırmalarından elde ettiği bulguların ışığında özellikle Danimarka ve Hollanda’da faal 10 firma (20 birim) ile bir araştırma daha yapmıştır. Örgütler arasındaki farklılıkları da temsil edebilecek bir modelleme yapmak düşüncesiyle hareket eden araştırmacı, söz konusu örgütleri toplumsal kültür araştırmalarında benzer puanlar almış olmaları sebebiyle kapsama dahil etmiş ve verilerin 1985-1986 yıllarında toplanmasını sağlamıştır.

Araştırma sonucunda günlük uygulamaların algılanmasında birimler arasında büyük farklılıklar tespit edilirken değerlerin (menşei milliyet, eğitim, cinsiyet ve yaş grubu olanlar hariç) arasında oldukça küçük farklılıklar bulunmuş (Hofstede, 2011a: 19) ve veriler Hofstede vd.’nin 1990 tarihli “Örgüt Kültürlerini Ölçmek: Yirmi Örnek Üzerinden Nitel ve Nicel Bir Araştırma” (Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases) adlı makalesinde yayınlanmıştır. Bu makalede Peters ve Waterman’ın 1982 tarihli örgüt kültürünün özünü paylaşılan değerlerin temsil ettiği görüşünün aksine; Hofstede vd, günlük uygulamalara ilişkin

paylaşılan algıların örgüt kültürünün özü olduğunu ve çalışanların değerlerini örgüt üyeliklerinden ziyade demografik özelliklerinin (yaş, eğitim ve milliyet) etkilediğini iddia ederler (Hofstede vd, 1990: 311-313). Araştırmada ortaya konulan ana sonuç, algılanan ortak uygulamalar üzerinden tanımlanan altı boyutlu örgüt kültürü modelidir.

Hofstede'in "uygulamalar" kavramı gelenekler, görenekler, adetler, alışkanlıklar olarak da adlandırılabilir ve bu Edward B.Taylor'a ait olan, bilinen ilk kültür tanımında bahsedilen "*toplumun bir üyesi olarak (bir insanca) kazanılan bilgi, sanat, kanun, inançlar, gelenek-görenekler ile diğer tüm yetenek ve alışkanlıklar*" (Avruch, 1998: 6) kavramlarının bir temsilidir. Araştırmacı, ilk kurucuların ve etkili liderlerinin örgüt kültürü üzerindeki belirleyici rollerini tartışılmaz olarak kabul ederken kültürün örgüt üyelerinin genelini ortak uygulamalar aracılığıyla etkilediğini vurgular. Ona göre, kurucuların ve liderlerin değerleri üyelerin uygulamalarına dönüşür, mevcut çalışanlar daha çok alışkanlıklara dayalı olarak hareket ederler.



Şekil 14. Hofstede Soğan Modeli ile Kültürel Farklılıklara İlişkin Yaklaşımı

Kaynak: Hofstede 1980;1990; 1995; 2005; 2011a; 2011b (derl.)

Örgütlerin, pratikte, az ya da çok kendi değerlerine uyumlu olan bireyleri işe aldığını düşündüğümüzde, yeni üyelerin de kendi içlerinde benzer değerlere sahip olduğu/olacağı çıkarımı kolaylıkla yapılabilir. Ancak, Hofstede, çalışmasında, benzer değerlere sahip çalışanların uygulamalarında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koyar ve duruma ilişkin şu tespitleri yapar (Şekil 14);

- Bir örgüte yeni dahil olanların, beraberlerinde getirdikleri değerleri ne olursa olsun, sosyalleşmeleri örgüte dair semboller, ritüeller, kahramanları ve bunların yansıtıldığı ortak uygulamaları öğrenmeleri ile alakalıdır.

- Değerler ve uygulamaların sosyalleşme alanları farklıdır; temel değerler küçük yaşlarda olmak üzere daha çok aileden ve yakın çevreden edinilirken uygulamalar

işyerlerindeki tecrübelerle öğrenilir.

- Okul, aile ile işyeri arasında kalan gençlik yıllarına tekabül eden daha çok uygulamaların öğrenildiği bir alanken; meslek toplum ile örgüt arasında kalan ve içinde yaşanılan toplumdaki gelen değerlerin örgütten gelen uygulamalarca domine edildiği orta bir düzeydir.

- Değerlerin çeşitliliği aileden iş yaşamına gittikçe azalırken; uygulamaların çeşitliliği aynı aksta artar. Aynı şekilde uluslararası düzeyde kültürler karşılaştırıldığında değerlerde çokça farklılıklar göze çarparken; örgütler bazındaki bir karşılaştırmada değerler arası benzerlikler, uygulamalar arası farklılıkların yoğunluğu dikkat çekicidir.

Bu bağlamda, Hofstede'in uluslararası kültürleri karşılaştırdığı, literatürde oldukça yaygın olarak kullanılan Toplumsal Kültür Modeli ile örgüt kültürüne ilişkin tasarladığı modeli ayrı ayrı iki modeldir. Ancak dünya literatüründe dahi bu ikisi sıklıkla birbirleriyle karıştırılmaktadır. Toplumsal kültür boyutları örgütlere ve hatta bireylere uygulanmakta, onun kişi ve örgütlere ilişkin ayrıca bir yaklaşımı var olmasına rağmen, bu göz ardı edilmektedir. Araştırmacının kendisi de buna değinir (Hofstede, 2011b);

“... Ulusal ve örgütsel kültürler arasındaki ayrım pek çok okur için net değildi, bazıları benim uluslar arası (cross-national) boyutlarımı kurum kültürlerine uyarlamaya çalıştı.....Toplumsal kültür boyutları ulusal toplumları, örgütsel kültür boyutları örgütleri açıklar. Yaygın bir hata, bu boyutları bu toplumdaki ve/veya bu kuruluşlardaki bireylere uygulamaktır”.

Araştırmacının da yakındığı üzere; dünya literatüründe olduğu gibi literatürümüzde de çok sayıda örgüt kültürü çalışmasında, Hofstede'in toplumsal kültür boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm, erillik/dişillik, kısa/uzun dönem odaklılık ve hoşgörü/kısıtlama boyutlarının çeşitli kurum ve kuruluşların ve hatta bireylerin kültürlerini belirlemek amacıyla kullanıldığı görülmektedir.

Hofstede'e göre sosyal bilimlere ilişkin analizler “Bahçe, buket, çiçek” metaforuyla anlatmaya çalıştığı üzere disiplinlerarası ve çoklu düzeyde yapılmalıdır; bahçe toplumları temsil eder ve antropologların ilgi alanına girer; buket insan kategorilerini, örgütleri, grupları ifade ederken onu sosyoloji ve sosyal psikoloji inceler; çiçekler ise psikolojinin odağı olan insan unsurunu imgeler (Hofstede, 1995: 215; 2005: 306). Bu unsurların üçü de sosyal gerçekliğin birer parçası olup, birbirlerini etkiler.

Aralarındaki bağlantıların keşfi ile çok daha kapsamlı ve gerçeği temsil eden modeller yapılabileceği açıktır. Ancak her bir düzeyde yapılan araştırmalar birbirlerinden mutlak olarak farklı kurgu ve içeriktedir ve elbette ki birbirleriyle karıştırılmamalıdır.

Bu kapsamda, Hofstede'in toplumsal kültür modeli, örgüt kültürü modeli ve beş büyük kişilik kuramına ilişkin tespitleri vardır. Bunlardan örgüt kültürü modeli, toplumsal kültür boyutlarından çok farklı içerik ve isimde altı özerk boyuttan oluşmaktadır; araç/amaç yönelimli, normatif/pragmatik, esnek/sıkı iş disiplini, lokal/profesyonel, açık/kapalı sistem ve iş/çalışan yönelimli (Hofstede, 1990: 302-311; 2005: 291-296).

Hofstede 1990 ve sonrasında modelini geliştirmeye devam ettiğinden, modelinde kavramsal olmasa da dilsel bir takım ufak tefek değişiklikler yaptığı kaynaklarda göze çarpar. Bu nedenle aşağıda boyutlar ile ilgili bilgi verilirken, en güncel isimlendirmeleri metin içerisinde, modelin ilk tasarlandığında kullanılan terimler ise parantez içinde verilecektir.

Araç (süreç) / amaç (sonuç) yönelimli boyutu, örgütün etkililiği ile yakından bağlantılı olup Peters ve Waterman'ın (1982) modelinde “aksiyon alma eğilimi” olarak adlandırdığı temaya ve Burns ve Stalker'in (1961) mekanik/organik sistemler ayrımına denk düşer.

Araç odaklı bir kültürde, işin yürütülmesi gereken yol en önemli unsurdur, teknik ve bürokratik rutinler baskındır ve çalışanlar “nasıl” sorusu ile özdeşleşirler. Amaç odaklı bir kültürde ise çalışanlar “ne” sorusu ile uğraşır ve sonuçlarla ilgilenirler. Yüksek düzeyde araç odaklı olan bir kültürde, çalışanlar risklerden kaçınarak, işlerinde yalnızca sınırlı bir çaba sarf ederler ve bunun yeterli olduğunu düşünürler. Onlar için her iş günü hemen hemen aynıdır ve sonuçlara yönelik ortak bir kaygının varlığında teknik ve bürokratik rutinlerin hakimiyetindedir. Bu tür kültürlerde çalışanların uygulamaları arasında birimler bazında çok ciddi farklılıklar algılanır. Bunun aksine amaç odaklı bir kültürde; çalışanlar, durum önemli riskler içerse de, belirli hedef veya sonuçlara ulaşmak için yoğun çaba gösterirler, uygulamalarında da benzerlikler algılanır, bir başka deyişle çalışan davranışları homojendir.

Bu bağlamda, amaç odaklı kültür örgütler açısından tercih sebebidir. Nitekim etkili bir örgütün güçlü bir kültüre sahip olduğu; bir kültürün gücünün onun homojenlik düzeyine paralel olarak seyrettiği; güçlü kültürlerin zayıf olanlara göre daha çok amaç

odaklı olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Peters ve Waterman, 1982; Hofstede, 2005: 295).

Normatif (i odaklı) / pragmatik (dış odaklı) boyutu, örgütün çevresi, özellikle de müşterileri ile ilişkilerinde hakim niteliğın ne olduğunu irdeler. Burada normatif kavramı örgüt kurallarının ığnenemez kabul edildiğı bir ortamı ve dolayısıyla müşterilerle katı ilişkileri temsil ederken; pragmatik kavramı müşterilere karşı esnekliğı içerir ve Peters ve Waterman'ın (1982) "müşteriye yakınlık" olarak adlandırılan temasına denk düşer.

Normatiflik düzeyi arttıkça çalışanlar işlerini öyle algırlarlar ki, neyin iyi olduğunu en iyi bilen kişi kendileridir, diğerklerinin tavrı ve düşünceleri odaklarının dışındadır ve iş hayatı söz konusu olduğunda en önemli unsurları iş ahlakı ve dürüstlük olarak görürler. Normatif yaklaşım azalıp pragmatik yaklaşım arttıkça vurgu müşterinin gereksinimlerini karşılamaya kayar, iş hayatında etik tutumların önemi azalır ve sonuçların fayda sağlaması en önemli şey haline gelir.

Normatif kültürün ağır bastığı örgütlerde kural ve prosedürleri izlemek sonuçlara ulaşmaktan çok daha önemlidir. Pragmatik kültürlerde ise sonuç odaklı davranmak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak önceliklidir, ancak bir zorunluluk değildir. Bu bağlamda, örneğın hizmet satan birimlerin pragmatik yani müşteri odaklı olmaları muhtemelken; yasaların uygulanmasında görevli birimlerin daha çok normatif eğilimli olması beklenir, ancak bir genelleme yapılamaz, nitekim araştırmalarda müşteri odaklı olmayıp sonuçların faydasına yoğunlaşan birimlerin (her iki polis memurundan biri) varlığı ortaya konmuştur.

Esnek / sıkı iş disiplini boyutu, örgüt içindeki yapılanma, kontrol ve disipline ilişkin yaklaşımları irdeler. Örgütsel davranış literatüründe liderlik, yöneticilik, motivasyon, iş tatmini gibi pek çok alt başlıkta karşımıza çıkan bu iki nitelik çalışanlara güvenip, kendi organizasyonlarını kendileri yapmak üzere onları serbest bırakmak ile onlara izlemeleri için bir yön ya da amaç göstermek arasında uzanan ve kontrol kavramını temsil eden doğru parçasının iki uç noktasını oluşturur.

Çok esneğı temsil eden uçta yer alan örgüt kültürlerinde doğaçlama ve rutin dışı uygulamalarla sıkça karşılaşılır, öngörülebilirlik zayıftır, çok az kontrol ve disiplin vardır., çalışanlar kendi işlerini kendileri organize eder, toplantılar genellikle verimsizdir, rutinler pek ciddiye alınmaz. Esnekten sıkıya doğru bir ölçekte, örgütlerde yaşanabilen

sürprizlerin sayısı azalırken, çalışanların daha dakik ve ciddiyet içerisinde davrandıkları; görevlerini titizlikle yerine getirdikleri; karar alırken ve öncelikleri belirlerken olası maliyetleri hesaba katarak bilinçli davrandıkları görülür.

Bu bağlamda, örneğin bankalar ve ilaç firmaları sıkı iş disiplinleriyle bilinirken araştırma laboratuvarları ve reklam ajanslarının esnek iş disiplinine sahip olmaları beklenir; ancak aynı teknolojiyi kullansalar dahi, aynı örgüt içerisinde farklı birimler yaptıkları işin doğası gereği diğerlerinden daha sıkı veya daha esnek disiplin sergileyebilirler.

Lokal (Dar görüşlü) / profesyonel olarak adlandırılan boyut, Amerikalı sosyolog Robert K. Merton tarafından bazı topluluk liderlerini nitelemek üzere ilk defa kullanıldıkları 1957'den bu yana "lokal" ve "kozmpolitan" olarak sosyoloji literatüründe kabul görmüş olan ayrıma benzer şekilde yapılandırılmıştır. Merton (1968: 447-448)'a göre, iş yaşamındaki bazı kişiler profesyonel hedeflere ulaşmak ve meslektaşlarının olurlarını almak gayesiyle, ancak örgütsel bağlılık duymaksızın ve örgüt için çaba sarfetmeksizin, profesyonel kariyerlerine odaklanarak çalışmakta; bazıları ise uzmanlık alanlarına daha az bağlı, örgütün hedefleri ve oluru ile daha fazla ilgili ve örgütsel kariyere odaklanmış olarak çalışmaktadır. Araştırmacı (1968: 448) bu olguların ilkinde kozmpolitan yönelim, ikincisine lokal yönelim derken bu kavramları Carle C. Zimmerman'ın Gesellschaft ve Gemeninschaft kavramlarından adapte ettiğini belirtir.

Hofstede, Merton'un bu yaklaşımını benimseyerek çalışanların odak noktasına ilişkin tasarladığı bu boyutu lokal ve profesyonel olarak adlandırır. Ona göre profesyonelliğin hakim olduğu bir örgütte çalışanlar kimlikleri onların uzmanlıkları ve/veya işlerinin kapsamına ilişkin şekillenirken; lokalliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar patronları ve/veya mesailerini geçirdikleri birimleri ile özdeşleşirler. Dar görüşlülük arttıkça çalışanların kısa dönem odaklılığı artar ve diğerleri gibi olmak konusunda sosyal bir baskıya maruz kalırlar. Profesyonelliğin varlığında ise uzun dönem odaklı, son gelişmeleri takip eden, farklı iş yerlerinde olmaktan keyif duyan çalışanlar söz konusudur.

Açık / kapalı sistem boyutu, "yaklaşılabilirlik" nitelikleri ile ilgilidir. Mevcut çalışanların yeni gelenlere yönelik tutumları, yenilerin uyum süreçleri ve tüm çalışanların iç ve dış muhataplarla iletişim tarzları gibi konular bu boyut kapsamında incelenir.

Açık sistem olarak nitelendirilen örgütlerde yeni gelenler memnuniyetle karşılanır

ve hemen hemen herkesin örgüte uyumlu olabileceği düşünülerek davranılırken; açıklık azalır, kapalılık arttıkça yeni gelenlerin örgüte yakınlık hissedebilmeleri için en az bir yılın geçmesi gerekir. Kapalı örgütlerde suskunluk, kendini ifade edememe, bir sorun anında kabuğa çekilme ve üzerinde mümkün olduğunca konuşmama gibi davranışlar görülür. Nitekim kapalı örgütlerde bir kişi hata yaptığında masumiyeti açıkça kanıtlanana kadar suçlu olarak kabul edilir. Açık örgütlerde her daim hüsn-i zan beslemek prensiptir, insanlar suçlanmaz, beraberce çözümler aranır, sorunlar hem üstlerle hem astlarla hem mevkidaşlarla açıklıkla konuşulur.

Kişilere hemen güvenilmeyen, örgüte girişlerinde öncelikle bir şekilde kendilerini kanıtlamaları beklenen uzunca bir zamanın geçtiği kapalı örgütler, yapılan işin niteliği gereğince çokça sırların olduğu örgütlerde oldukça işlevsel olabilmekle birlikte, buralarda bilginin yavaş akması, gizliliğin ve olası hatalarda bireylere yönelik suçlamaların çok olması gibi nedenlerle çalışılması zor örgütlerdir.

Hofstede, bu boyut için inceleme yaptığı Hollandalı ve Danimarkalı birimler arasında sistematik fark bulunan tek boyut olduğunu söyler ve bu bağlamda söz konusu niteliğin toplumsal özellikler ile ilişkili olduğunu vurgular. Ona göre bu, örgüt kültürlerinin toplumsal kültür farklılıklarından da izler taşıdığına göstergesidir.

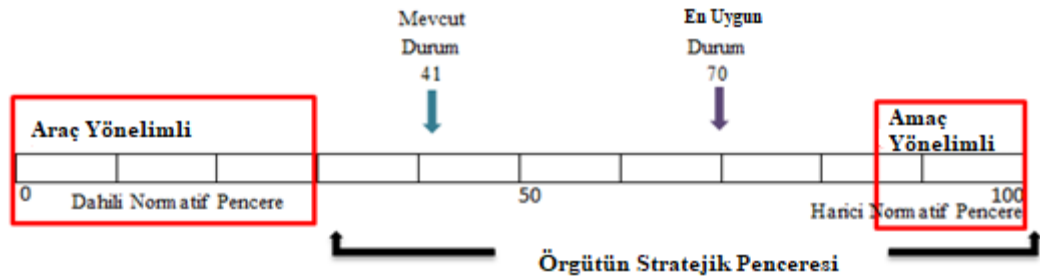
İş / çalışan yönelimli boyutu, yönetim felsefesi ile yakından ilişkilidir. İş odaklı kültürlerde işin tamamlanması herşeyin önünde gelir ve bu, çalışanın aleyhine dahi olsa gerçekleştirilir. Çalışan odaklı kültürlerde ise, çalışanların sorunlarının çözülmesi, refah ve memnuniyetlerinin sağlanması yönetimin sorumluluğu altındadır ve bu, işin aleyhine dahi olsa sağlanır.

İş yönelimli örgütlerde çalışanlar işten çıkarılma kaygısı taşır; işin bitirilmesine yönelik yoğun bir baskı hissedilir; genellikle hırslı olan çalışanlar terfi alır, hırs ödüllendirilir; önemli kararlar bireylerce alınır; yönetim yapılan ve yapılmayan işlerin ne olduğu ile yakından ilgilenir. Buna karşın çalışan yönelimli örgütlerde çalışanlar güvende hisseder; işin yanısıra çalışanların kişisel sorunlarına da önem verilir; hırslı olanlar değil işbirliği içerisinde çalışanlar ödüllendirilir; önemli kararlar gruplarca alınır; yönetim çalışanların refahı ile yakından ilgilidir.

Bu boyutun bir ifadesi, Blake and Mouton'un Yönetimsel İzgara Modelinde görülür. Yönetici davranışını iş odaklı ve çalışan odaklı olarak iki boyutta modelleyen bu araştırmacılar literatürde öncü olmuşlar, kendilerinden sonra pek çok araştırma bu ayrımı

yaparak liderlerin/yöneticilerin davranış seti seçimlerini çözümlenmeye çalışmıştır. Ancak Hofstede'e göre çalışana ya da işe odaklanma davranışı kültürün bir parçasıdır ve bu anlamda bir yöneticinin seçimi olmaktan ötedir. Ona göre bir örgütün bu boyutta sergilediği tutum daha çok o örgütün geçmişinde olan bitenlere bağlı gibi görünmektedir; örneğin ilk kurucularının felsefesinin ne olduğu, örgütün geçmişinde toplu işten çıkarmalarla seyreden ekonomik krizler yaşanıp yaşanmadığı.

Tüm bu boyutların işlevsellik ölçeğine taşınarak, görselleştirilmesi (Şekil 15) ve alınan puanlar üzerinden yorum yapılması ise modelde adı geçen bir kaç terimin daha bilinmesini gerektirir; bunlar dahili normatif pencere, harici normatif pencere, mevcut (actual) durum, en uygun (optimal) durum ve işlevselliktir.



Şekil 15. Boyutların İşlevsellik Ölçeği için Örnek Görselleştirme

Kaynak: WEB_8, 2021.

Uygulanan örgüt kültürü anketi verileri ele alınırken; en uygun durumun puanından mevcut durumun puanı çıkarılarak ilgili örgüt kültürü boyutunun işlevsellik derecesi bulunur ve bu puanın yorumu yapılır. Burada düşük fark puanı işlevselliğin yüksek olduğunu gösterirken, puan yükseldikçe işlevselliğin azalarak iyileştirilmeye dair ihtiyaç ve fırsatların çoğaldığı anlaşılmalıdır.

Ayrıca, modelde boyutu sabit olan bir dahili normatif pencere ve boyutu değişebilen (azami büyüklüğü belli ancak asgari büyüklüğü değişken) bir veya birden fazla harici normatif pencere tanımlanır. Bu pencereler incelenen örgüt kültürünün aldığı puanı ve yorumunu görselleştirmek ve kolaylıkla imgelemesini sağlamak için kullanılır. Dahili normatif pencere, incelenen örgüt kültürünün bağlamı ve gereksinimlerine bakılmaksızın mutlak olarak her daim/her durumda işlevsiz olarak değerlendirilen özellikleri temsil ederken; harici normatif pencere, en uygunu belirlemede yol gösterir ve çevre koşullarının elverdiği ölçüye göre değişir.

Modelin boyutları, mevcut kültür ile akla gelebilecek her türlü stratejik yönün birbirine uyumlu olup olmadığına ilişkin görüş sahibi olabilmemize olanak tanır.

İşlevsellik ölçeğinde (Şekil 15) örgütün durumunun ideal/ideal değil diye etiketlenmesi tamamen stratejik bir seçimdir. Nitekim bu ölçekte mevcut ile ideal olan karşılaştırılıp, aradaki farka göre yorumlar yapılmakta ve örgüte yön çizilmektedir. Bu bağlamda, kültürel özellikler açısından iyi/kötü nitelmesi örgütün nereye gitmesinin istendiğine bağlıdır. Örneğin bir örgütün altıncı boyut olan normatif/pragmatik yaklaşımdaki yeri belirlenirken örgütün faaliyetinin niteliği dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda, kişiye özel hizmet veren bir örgütte daha fazla müşteri odaklı davranmak vazgeçilmez bir unsurken; bu yaklaşım standart ürünler üreten bir firma için gereksiz, hatta zararlı bile olabilir (Hofstede, 2005: 308).

Hofstede tarafından belirtilen bir başka husus da “kültür, örgütün olduğu bir şey midir?” yoksa “kültür, örgütün sahip olduğu birşey midir?” sorusuna verdiği cevaptır. O (2005: 284-308)'na göre, kültür sahip olunan bir şeydir ve bu haliyle değişebilir ve yönetilebilir niteliktedir. İş hayatına yetişkinen girildiği düşünüldüğünde, çalışanların kolektif değerlerini değiştirmenin çok zor olduğu gerçeğini kabullenmek gerekir. Ancak kolektif uygulamalar için aynı şey söz konusu değildir; örgütsel yapı ve sistemlere bağlı olduklarından bu unsurları değiştirmek suretiyle az ya da çok etkilenebilir.

Örgütleri hayvanlara benzetmesiyle ilginç bir metafora da imza atan Hofstede (2005: 309) bazı firmaları file (yavaş, hantal, kendine güvenli), bazılarını ise leyleğe (güvenilir, ilgili, taşıyıcı) benzetmiştir. Buradaki vurgu, filin yarış atı olarak yetiştirilemeyeceği gibi ondan kelebek olmasının da beklenemeyeceği gerçeğindedir; bütün parçalarından daha çok şey ifade eder ve hayvan metaforu bu bütünün değiştirilmesindeki zorluğu anlatmak için kullanılmıştır. Bu bağlamda, bir sürü parçanın birleşimi ile eşsiz bir bütünü oluşturan örgütlerin de değişimi kolay değildir ve belirli sınırlılıkları vardır; örgütün özünü kaybetmeksizin, üyelerine anlamlı gelecek tutarlı değişimler yapmak için ilham verici bir liderliğin gerekli olduğunu söyler. Bu kapsamı, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklılık olup olmadığı husundaki tartışmaların varlığında “ilham verici bir yönetim ve yöneticilik” söylemi ile genişletmek yanlış olmayacaktır.

1.2.3.10.Rekabetçi Değerler Modeli

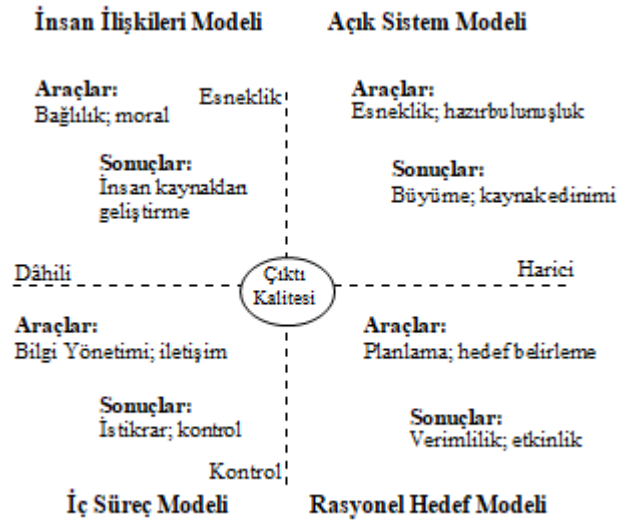
Rekabetçi Değerler Modeli, örgütsel etkililiğin göstergelerini belirlemek amacıyla 1977'de Campbell tarafından yapılan ve 30 kriterlik kapsamlı bir listenin literatüre kazandırıldığı bir çalışmaya dayanmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh; 1983: 365). Richard E. Quinn ve John Rohrbaugh, bu çalışmada hazırlanan kriter listesinin üzerinden yedi

araştırmacının da katılımıyla analizler yapar ve sonuçları 1981’de “Örgütsel Etkililiğe Rekabetçi Değerler Yaklaşımı” (A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness) adlı makalelerinde yayımlarlar. Bu makalede örgütsel etkililik olgusu üç değer boyutunda kavramlaştırılır; odak (insanlar-örgüt), yapı (esneklik-kontrol) ve zaman (kısa dönem-uzun dönem). Bu boyutların detayları tekrardan kaçınmak amacıyla sonraki paragraflarda ilgili model gelişmiş hali ile anlatılırken verilecektir.

Araştırmacılar konu üzerinde durmaya devam ederek analize katılan örgüt teorisyeni sayısını ilk aşamada yedi, son aşamada 45 olmak 52’ye çıkarırlar (Quinn ve Rohrbaugh 1983: 365-368; Yu ve Wu, 2019: 37) ve 1983 yılında “Etkililik Kriterlerinin Uzamsal bir Modeli: Örgütsel Analize Rekabetçi Değerler Yaklaşımı” (A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis) adlı çalışmada yayımlanır. Bu makalede örgütsel etkililiğin örgütsel odak (dâhili-harici), örgütsel yapı (kontrol-esneklik) ve örgütsel araçlar-sonuçlar boyutlarıyla ele alınması uygun görülür ve araştırmacılar görselleştirmeyi aşağıdaki şekilde yaparlar (Şekil 16).

Rekabetçi Değerler Çerçevesi (CVF-Competing Values Framework) olarak adlandırılan bu yaklaşım kartezyen koordinat sisteminde görselleştirilirken birbirleriyle çatışan üç değer boyutu üzerine kuruludur (Quinn ve Rohrbaugh, 1981: 130-136; 1983: 369-371). Burada birinci değer boyutu olan örgütsel odak, X ekseninde çalışanların refahına ve gelişimine ilişkin mikro düzeyde bir vurgudan (dâhili), örgütün kendisinin refahına ve gelişimine ilişkin makro bir vurguya (harici) doğru uzanır. Bu eksen 1981 yılındaki çalışmalarında çalışan (dâhili yerine) ve örgüt (harici yerine) olarak adlandırılmış idi.

İkinci değer boyutu ise Y aksı üzerinde istikrardan esnekliğe doğru uzanan örgütsel yapıdır. Örgütsel yapı ve odak eksenlerinin birbirleriyle kesişmesiyle oluşan dört çeyrek alanın her biri ana akım yönetim teorilerini temsil eder ve bu alanlar açık sistem modeli, insan ilişkileri modeli, iç süreç modeli ve rasyonel hedef modeli olarak adlandırılırlar. Örgütsel araçlar ve sonuçlara ilişkin olan üçüncü değer boyutu ise oluşan bu dört çeyreğe içkin olarak gösterilir ve bu haliyle o çeyreğe düşen etkililik kriterlerinin hangilerinin araçlar, hangilerinin sonuçlar kategorisinde olduğunu gösterir.



Şekil 16. Rekabetçi Değerler Çerçevesi

Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369.

Ayrıca Campbell'in örgütsel etkililik kriterlerinin hiyerarşik kümeleme analizi yapılırken incelenen kriterlerden birinin diğerlerinden izole olduğu ve hiçbir gruba dahil edilemediği görülmüştür (Quinn ve Rohrbaugh, 1981: 135; 1983: 371). Bu kriter "kalite"dir (Campbell, 1974: 71; Lewin ve Minton, 1986: 519). Bu yüzden "çıktı kalitesi" adı altında şeklin tam orta kısmına yerleştirilerek bu kriterin dört çeyrekte temsil edilen modellerin herhangi birinin ya da tümünün önemli bir unsuru olabileceği vurgusu yapılmıştır.

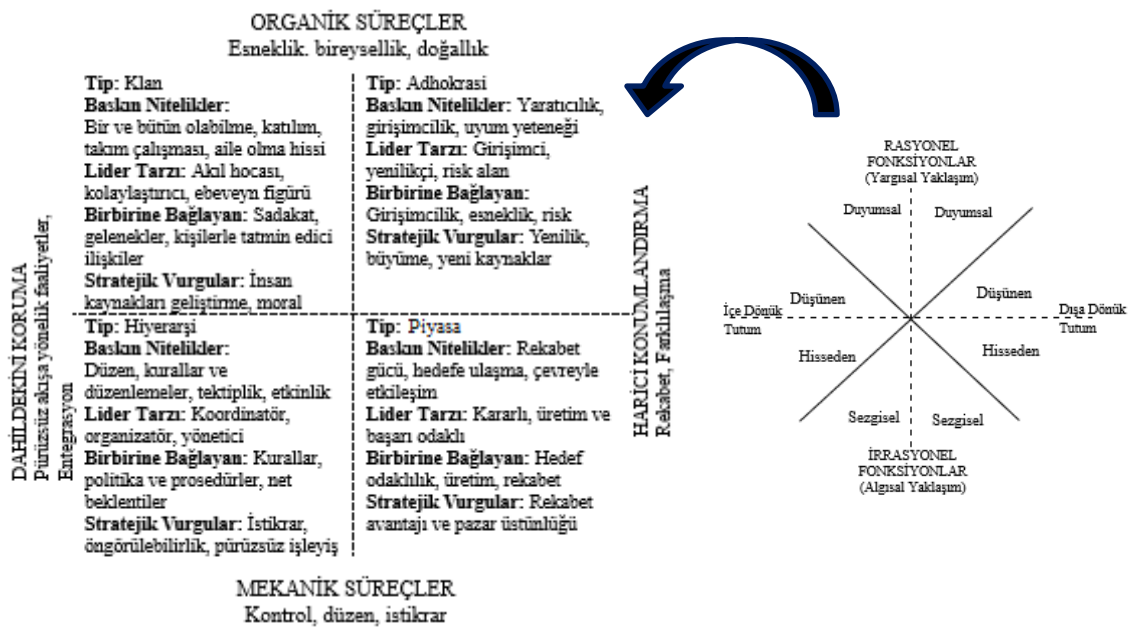
Şekilde birinci çeyrekte yer alan açık sistem modeli, uyumluluk, hazır bulunuşluk, büyüme, kaynak edinimi ve dış destek gibi örgütsel etkililik göstergelerini; ikinci çeyrekte yer alan insan ilişkileri modeli, bağlılık, moral ve insan kaynaklarının gelişimi konularındaki kriterleri ihtiva ederken; üçüncü çeyrekte yer alan iç süreç modeli, bilgi yönetimi ve iletişim, istikrar ve kontrol kriterlerini; dördüncü çeyrekteki rasyonel hedef modeli ise planlama ve hedef belirleme, verimlilik ve etkinlik kavramlarını içerir.

Özellikle 80'li yıllar ve sonrasında yönetim literatüründe örgütsel etkililik konusuna duyulan yoğun ilgi ile birlikte çok sayıda yeni model ortaya konur. Bunların belki de en önemlisi ilerleyen yıllarda rekabetçi değerler yaklaşımına sağladığı katkı ile Kim S. Cameron ve Sarah J. Freeman'ın 1991 tarihli "Kültürel Uyum, Güç ve Tip" (Cultural Congruence, Strength, and Type) adlı makalelerinde lanse edilen modeldir (Şekil 14).

Araştırmacılar (1991: 26-28) örgüt kültürüne ilişkin bu modellerini şekil 15'de detaylarıyla verilen Jung (1923)'un psikolojik tipler teorisi temeli üzerine, ancak, Mason

ve Mitroff (1973), Mitroff ve Kilmann (1975), Deal ve Kennedy (1982), Quinn ve Cameron (1983), Quinn ve Hall (1983), Sathe (1983), Smircich (1983), Wilkins ve Ouchi (1983), Quinn ve McGrath (1984), Lundberg (1984), Quinn (1988) ve Cameron (1988) başta olmak üzere birçok araştırmacının çalışmalarını birleştirerek ortaya çıkarmışlardır.

Araştırmacılar modelde esasen rekabet odaklı başarı ve performans ile örgüt kültürünü ilişkilendirmektedirler (Scott vd., 2003: 70-71). Burada örgüt kültürü klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi olmak üzere dört ana grupta sınıflandırılır ve baskın nitelikler, lider tarzı, birbirine bağlayan faktörler ve stratejik vurgular olmak üzere dört boyutta incelenir (Cameron ve Freeman, 1991: 28).



Şekil 17. Rekabetçi Değerler Çerçevesi ve Psikolojik Tipler Teorisi Etkileşimi

Kaynak: Cameron ve Freeman, 1991; Gülcan, 2020; WEB_9, 2021. (derl.)

Sonraki yıllarda Richard E. Quinn, yukarıdaki modelin (Şekil 17) kurucularından olan Kim S.Cameron ile örgüt kültürü yaklaşımını geliştirmeye devam eder ve bu iki araştırmacı birlikte 1990'lı yıllarda bu dört çeyreği temsilen dört ana örgüt kültürü tipi belirleyerek bunları altı alt boyutta kavramlaştırırlar. Araştırmacıların ilk basımı 1999 tarihli olan “Rekabetçi Değerler Modeli Temelinde Örgüt Kültürünü Teşhis Etmek ve Değiştirmek” (Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based on the Competing Values Framework) adlı kitaplarında detaylarıyla aktarılan bu dört örgüt kültürü tipi K.S.Cameron ve S.J.Freeman'ın modelindeki adlarla, yani klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa olarak anılır (Cameron ve Quinn, 2006: 29-35; Erdem, 2007: 66; Yu ve Wu, 2009: 38).

Bu yaklaşımda, Kim S. Cameron ve Sarah J. Freeman'ın modelinden farklı olarak dört değil altı boyutta inceleme yapılır. Bunlar; baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütü birarada tutan faktör, stratejik vurgular ve başarı kriterleridir (Şekil 18). Model, adını aldığı durum üzere örgütsel yaşamın sonuca ulaşmak/ulaştırmak adına birbirleriyle rekabet eden değerlerini göstermektedir. Gerçekten de. Quinn ve Rohrbaugh (1983)'un da deyimiyle iş yaşamında örgütlerin bir yandan uyumlu ve esnek olmaları beklenirken bir yandan da istikrarlı ve kontrollü olmaları istenir; örgüt içinde bir yandan bağlılık ve morale önem verilirken, bir yandan da verimlilik ve etkinlik vurgusu yapılır; örgütler için insan kaynakları değerlidir ancak aynı zamanda planlama ve hedef belirleme de önemlidir ve bunların hepsi adeta sonuç için birbirleriyle rekabet halindedir.

ESNEKLİK VE SAĞDUYU			
İÇ ODAK VE ENTEGRASYON	<p>KLAN KÜLTÜRÜ</p> <p>Temsili Söz: İŞBİRLİĞİ YAP</p> <p>Baskın Özellikler: Aile gibi olma Liderlik Tarzı: Akil hocası, kolaylaştırıcı, ilgili ve teşvik edici Çalışanların Yönetimi: Takım çalışması, görüş birliği ve katılım Örgütü Birarada Tutan Faktör: Sadakat ve karşılıklı güven Stratejik Vurgular: İnsan kaynakları, yüksek güven, şeffaflık Başarı Kriterleri: İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması, çalışanı önceleme</p>	<p>ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ</p> <p>Temsili Söz: YARAT</p> <p>Baskın Özellikler: Girişimcilik, risk alma Liderlik Tarzı: Girişimci, yenilikçi, risk alan Çalışanların Yönetimi: Bireysel risk alma, yenilik, bağımsızlık ve eşsizlik Örgütü Birarada Tutan Faktör: Yeniliğe bağlılık, gelişim Stratejik Vurgular: Yeni kaynaklar edinmek ve yeni olanaklar yaratmak Başarı Kriterleri: Benzersiz ve yeni ürün ve hizmetler</p>	
	<p>HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ</p> <p>Temsili Söz: KONTROL ET</p> <p>Baskın Özellikler: Kontrollü ve yapılandırılmış Liderlik Tarzı: Koordinatör, organizatör, etkinlik odaklı Çalışanların Yönetimi: Güvenlik, uygunluk, öngörülebilirlik Örgütü Birarada Tutan Faktör: Resmi kurallar ve politikalar Stratejik Vurgular: Kalıcılık ve istikrar Başarı Kriterleri: Güvenilirlik, etkinlik, düşük maliyet</p>	<p>PİYASA KÜLTÜRÜ</p> <p>Temsili Söz: REKABET ET</p> <p>Baskın Özellikler: Rekabet ve başarı odaklılık Liderlik Tarzı: Anlamlı, atılgan, sonuç odaklı Çalışanların Yönetimi: Rekabet ve başarı Örgütü Birarada Tutan Faktör: Başarı ve hedefe ulaşma vurgusu Stratejik Vurgular: Rekabetçi davranma ve kazanma Başarı Kriterleri: Pazarda kazanma, rekabette öne geçme</p>	<p>DIŞ ODAK VE FARKLILAŞMA</p>
İSTIKRAR VE KONTROL			

Şekil 18. Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Hartnell vd., 2011; Quinn, 1999. (derl.)

Modelde yer alan **Adhokrasi kültürü** çeyreği yaratıcılık, yenilik ve vizyonla ilgili amaçlar, uygulamalar ve kişileri temsil eder. Bu bakış açısına sahip olan bireylerin

değişime, yeni fikirler üretmeye, esnek uygulamalara, vizyoner işler yapmaya meyilli bir yapıda olmaları; bu ortamı destekleyen kültürün de denemelere açık, esnek ve geleceğe dönük olması beklenir. Bu tip örgütlerin yapısında esneklik ve sağduyu, odağında ise dışsallık ve farklılaşma değerleri hakimdir. Örgüt yeniye değer verir ve çalışanlarının girişimciliğini destekler, kişisel inisiyatif ve risk almalarını, yeninin peşinden gitmelerini, özgürce davranmalarını teşvik eder.

Vizyonları ile çok çalkantılı ortamlarda dahi gelişimlerini sürdürebilecek güçte olan adhokrazi kültürüne sahip örgütler, uç noktalarda, aynı anda çok sayıda yeni fikrin denenmesi ve öngörülebilirliğin de kıymetli olabileceğinin bir nevi göz ardı edilmesiyle oldukça kaotik durumlara da sürüklenebilirler. Ayrıca, bu örgütlerin kurulma ve fesh edilme süreçleri de yeniliklere uyum süreçleri kadar hızlı olabilmektedir.

Modelde kimi zaman “yarat” fiili ile de betimlenen bu örgüt kültürü yazılım geliştirme, uzay teknolojileri gibi daha çok teknoloji temelli sektörlerde görülmekle beraber radyo-televizyon-sinema gibi iletişime ilişkin sektörlerde de tipiktir.

Piyasa kültürü bir yandan saldırgan bir rekabet ve kazanma güdüsüyle şekillenen kişiler, amaçlar ve uygulamaları destekleyen, diğer yandan istikrar ve kontrol yönünü de kuvvetle vurgulayan örgütlerde görülür. Bu tip örgütlerde istikrar ve kontrole önem verilen bir yapı ile dışa ve farklılaşmaya vurgu yapan bir örgütsel odak söz konusudur. Burada işleyen pazar mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçer ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alır (Ouchi, 1987: 74). Örgüt çalışanları planlama ve etkililik üzerinde durur (Dosoğlu Güner, 2001: 72), performans odaklı ve hedefe kilitli hareket ederler. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir.

Danışmanlık, muhasebe-finance, satış-pazarlama ve imalat sektörlerindeki örgütlerde sıkça görülen piyasa kültürü tipini modelde temsil eden söz “rekabet et”tir.

Hiyerarşi kültürü, güvenilir ve öngörülebilir performans gösteren kişileri, amaçları ve uygulamaları; net bir örgütsel yapıyı; sistemli, ilgili ve pratik yaklaşımları; planlama, verimlilik, optimizasyon, standart kural ve prosedürler, sıkı kontrol, net rol tanımları gibi kavramlar ile sisteme uyma davranışlarını temsil eder ve “kontrol et” fiili ile de betimlenir.

Weber’in (1947) bürokrasi tanımına denk düşen bu kültür tipinde, Ouchi (1987: 74)’ye göre çalışana şu söylenir: “istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz” ve bu söylem, yabancılaşmayı, özerklik duygusunun

azalmasını ve amaçsızlığı beraberinde getirir. Aşırı noktalarda, kırmızı bant terimi ile temsil edilen çok katı ve gereksiz bürokrasi ve örgütsel durgunluk görülebilir.

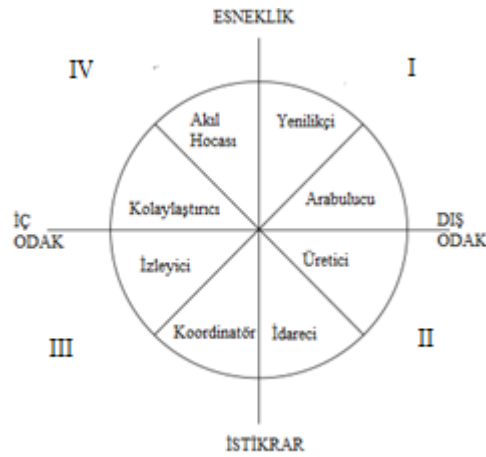
Deal ve Kennedy (1982: 119)'nin modelinde “süreç kültürü” olarak da tanım bulan hiyerarşi tipi örgüt kültürü, bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri, askeri örgütler, nükleer enerji, ulaşım ve ilaç sektöründe faal şirketler gibi detaylı düzenlemeleri bulunan kurum ve kuruluşlarda sıkça görülür.

Klan kültürü birlik ve beraberliğe önem veren kişiler, amaçlar ve uygulamalar bütünü temsil eder. Bu tip örgütlerde esneklik ve sağduyu, iç odak ve entegrasyon hakimdir; yüksek örgütsel bağlılık, yardımlaşma ve güçlü bir topluluk ruhu, paylaşılan değerler ve ortak hedeflerin yoğunluğu, çalışanın ailede gibi hissettiği ilişkiler, biçimsel olmayan kontrol süreçleri karakterizedir. Bu halleriyle dışarıya karşı oldukça güçlü bir duruş sergileyen klan tipi örgütler, uç noktalarda, aşırı hoşgörülü ve taviz verici bir hava ile sonuçlara yeterince önem vermez duruma düşerek başarısız olabilirler. Wilkins ve Ouchi'nin (1983) belirttiği üzere, klan kültürüne sahip örgütlerin oluşumu ancak uzunca zamandır paylaşılan, istikrarlı bir tarihi geçmişin, üyeler arasında yoğun etkileşimlerin varlığında ve alternatif kurumların yokluğunda mümkün olabilir.

Sağlık, eğitim gibi sektörlerde faaliyet gösteren örgütler ile kâr amacı gütmeyen örgütler, “işbirliği yap” sözü ile de özdeşleştirilen bu kültür tipine örnek oluştururlar.

Glunk ve Wilderom (1996: 11-12) modelin bu haliyle özgün bir yapıdan ziyade daha evvelki örgütsel etkililik yaklaşımlarının sistematize edilmiş bir hali olduğunu belirtirken, aynı zamanda bir özelliğine daha dikkat çekerler. Model, çeşitli kriterleri örgütsel yaşam döngüsü aşamalarıyla ilişkilendirerek örgütsel etkililiğin dinamik doğasına işaret eder. Rekabetçi değerler yaklaşımının örgütsel yaşam döngüsü yaklaşımı ile birleştirildiği Quinn ve Cameron (1983: 40-44)'da da belirtilir. Şöyle ki; “girişimcilik aşaması”ndaki örgütler açık sistem (adhokrasi) modelinin kaynak edinimi, esneklik ve büyüme gibi kriterlerini önemseyecek; “ortaklaşa hareket etme aşaması”ndakiler özellikle hem açık sistem modeli, hem de insan ilişkileri modeli kriterleri (moral, uyum ve insan ihtiyaçlarının tatmini gibi) ile ilgilenecek; “biçimselleşme aşaması”ndakiler iç süreç modeli altında ele alınan kriterler (örn. bilgi yönetimi, kontrol) ile rasyonel hedef modelindeki kriterlere (örn. planlama, verimlilik) ilişkin vurgu yapacak; “gelişme aşaması”ndaki örgütler ise muhtemelen açık sistem modeli kriterlerini ve daha az ölçüde iç süreç, insan ilişkileri ve rasyonel hedef modelleri altında sayılan kriterleri vurgulayacaktır.

Ayrıca, yine Richard E. Quinn'in çalışmalarında “rekabetçi değerler” çerçevesinde üzerinde durduğu yönetici rolleri olgusundan bahsetmek araştırmamız kapsamında önemlidir. Quinn (1988: 83-89)'e göre temelde yöneticilerin sekiz operasyonel rolü vardır ve buna göre nitelendirilirler; yenilikçi, arabulucu, üretici, idareci, koordinatör, izleyici, kolaylaştırıcı, akıl hocası (Şekil 19). Araştırmacı, modelindeki dört çeyreğe yukarıda yer alan Şekil 19'daki gibi yerleştirdiği bu rolleri Denison vd. (1995: 527-58)'ne göre “her rolü gerçekleştirmek için gerekli bir dizi beceri açısından” ve Vilkinas (2006: 506-508)'in belirttiği üzere örgütsel sonuçlarla ilişkilendirerek tanımlar.



Şekil 19. Rekabetçi Değerler Modelinde Yöneticiler

Kaynak: Quinn, 1984; 1988.

Bu bağlamda, birinci çeyrekte hedeflenen örgütsel sonuçlar yenilik, fırsatları yakalama, büyüme ve uyum iken bunları gerçekleştirebilmek üzere gerekli beceriler yaratıcılık, esneklik, değişime yatkınlık, öngörü yeteneği, politik zeka, risk alabilirlik, dış odaklılık, ağ kurma ve kaynak edinme becerisidir ve bunlara ilişkin iki temel yönetici tipi yenilikçi ve arabulucu olarak adlandırılır. İkinci çeyrekte hedeflenen örgütsel sonuçlar çıktının maksimizasyonu ve etkinliği sağlamak olarak özetlenebilirken bunları gerçekleştirebilmek için gerekli beceriler iş odaklı çalışma, görevleri tamamlama, işgörenlerin motivasyonunu sağlama, hedefleri belirleme, rolleri ve beklentileri netleştirmedir ve bunlara ilişkin iki temel yönetici tipi vardır: üretici ve idareci. Üçüncü çeyrekte hedeflenen örgütsel sonuçlar yapının korunması, işlerin kontrol altında yürütülmesi iken bunları gerçekleştirebilmek üzere gerekli beceriler planlama, koordinasyon, problem çözme yetenekleri, içsel odaklılık, kuralcılık, süreklilik ve istikrarı sağlama, bilgi sağlama ve iletişim becerisidir ve bunlara ilişkin iki temel yönetici tipi ise koordinatör ve izleyicidir. Dördüncü çeyrekte hedeflenen örgütsel sonuçlar

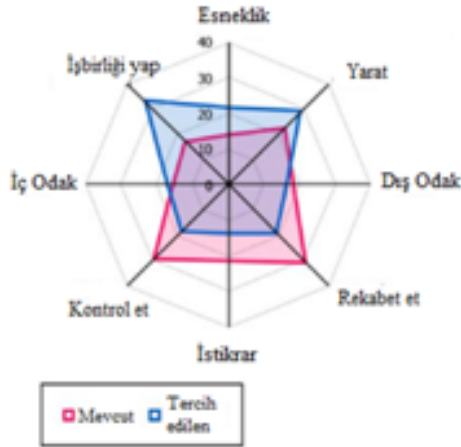
temelde örgüt çalışanlarının gelişimine ilişkin iken bunları gerçekleştirebilmek üzere yöneticinin uzlaşmacı, farkındalığı yüksek, içsel odaklı, müzakereci, destekleyici, geliştirici, motive edici, aktif dinleyici olması beklenir. Bu becerilere sahip yöneticiler ise kolaylaştırıcı ve akıl hocası olarak adlandırılır.

Bu noktada, modelde açık bir şekilde ifade bulmasa da yukarıda anlatılan özelliklerden yola çıkılarak ve modelin 1981 tarihli ilk tasarımı (Quinn ve Rohrbaugh, 1981: 136) incelenerek “söz konusu örgüt kültürü tiplerinden ikisinde çalışan odaklı ikisinde ise iş odaklı yaklaşımın görüldüğü” çıkarımın yapılması yanlış olmayacaktır.

Bu bağlamda açık sistem modeli ya da adhokrasi kültürü olarak betimlenen çeyrekte yer alan yenilikçi ve arabulucu liderler ile rasyonel hedef ya da piyasa kültürü olarak adlandırılan çeyrekteki üretici ve idareci liderler örgütün kendisine ve dışarı ile ilişkilerine odaklanmış olup “iş odaklı” davranışlar sergilerken; iç süreç modeli ya da hiyerarşi kültürü hakim örgütlerin koordinatör ve izleyici rollerindeki yöneticileri ile insan ilişkileri ya da klan kültürü olarak nitelenen dördüncü çeyreğin kolaylaştırıcı ve akıl hocası liderlerinin örgütün dahili dinamiklerine odaklanmış “çalışan odaklı” yaklaşımlar sergilemesi beklenir.

Bu model ile analizi yapılmak istenen örgütler, yine bu model kapsamında geliştirilen ve literatürde OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument © Kim Cameron) olarak bilinen 24 maddelik bir ölçek ile değerlendirilir. Bu ölçekte modelin altı boyutu dörder ifade ile temsil edilmiştir. Ankete katılanlardan, iki turda, her bir boyut altındaki ifadeleri toplamları 100 olacak şekilde değerlendirmeleri istenir. İlk turda örgütlere ilişkin mevcut durumun değerlendirilmesi istenirken, ikinci turda aynı maddelere ilişkin tercihleri sorulur. En yüksek puanı, örgütleri açısından en isabetli buldukları ifadeye; en düşük puanı ise duruma/tercihlerine uymayan ifadeye atamaları esastır. Bu kapsamda, 100 puanı dört ifadeye bölerek puanlama yapılmasının bilinçli bir tercih olduğu ve bu şekilde ağırlıklandırmanın anketi yanıtlayanların tartıp seçmesini gerektirdiğinden Likert tipi ölçeklendirmeye göre daha gerçekçi sonuçlar verdiği vurgulanmaktadır (WEB_10, 2022)

Sonuç olarak, ilk tur, mevcut örgüt kültürünün bir profilini verirken ikinci tur tercih edilen örgüt kültürüne odaklanır ve aşağıdaki şekilde görselleştirildiği üzere bu iki profil arasındaki boşluk, değişim arzusunun ve yönünü gösterir. Bu boşluğun büyüklüğü yaşananlar ile tercihler arasındaki uyumsuzluğun ve dolayısıyla kuvvetle muhtemel kafası karışık, çatışma ve hayal kırıklığı içindeki çalışanların varlığının açık temsilidir.



	Mevcut	Tercih
Klan Kültürü	17.08	33.10
Adhokrasi Kültürü	22.70	29.01
Piyasa Kültürü	30.96	19.32
Hiyerarşi Kültürü	29.26	18.57
Toplam	100	100

Şekil 20. Rekabetçi Değerler Modelinin Değerlendirilmesi

Kaynak: WEB_10, 2022.

Quinn ve Cameron'a göre örgütlerde nadiren tek bir kültür tipi baskındır, genellikle kültür profili bu dört tipin bir karışımıdır. Modelin normatif değil tanımlayıcı olduğuna dikkat çeken araştırmacılar, bir örgütte yapılan faaliyetler ile benimsenen değerlerin uyumunun o örgüt için "en iyi" olanı vereceğini, dolayısıyla mutlak olarak "en iyi" kültür tipi diye tanımlanabilecek bir örgüt kültürü tipinin olmadığını; faaliyet gösterilen sektör, alan veya pazara göre kültürün uygunluğunun değişebileceğini belirtirler. Onlara göre en etkili ve iyi örgütler gerektiğinde dört değer setinin hepsini kullanıp esnek davranabilenlerdir, ancak bu esnekliğin zaman zaman çelişkili davranışlara yol açabileceğini de göz ardı etmemek gerekir. Temelde bu modelin ayrımını benimseyen ancak detaylarda farklı düşünen bilim insanlarından Jones vd. (2005: 364)'ne göre bu dört kültür tipi aynı anda bir örgütte bulunabilir ancak birinin daha baskın durumda olması beklenirken; Ouchi'ye göre (1984: 202) bu kültür tipleri altında yatan işleyişlerin hiçbirisi bir örgütte baskın olamaz ve büyük bir örgütün başarılı olması için işbirliği ve rekabetin birleşimi vazgeçilmez unsurdur.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETSEL ETKİLİLİK

2.1. Yönetim Olgusu

İnsanoğlunun varoluşundan bu yana ortaya koyduğu olgular ilgili dönemlerin baskın ve yaygın olan ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Bu ihtiyaçlar, gerek bireysel gerekse toplumsal hayatın şekillenmesinde belirleyici olurken, özgün kuram ve ilkelerle biçimlenmiş çeşitli kurum ve uygulamaların oluşturulmasında etken olmuşlardır. Bu bağlamda, ilk izlerini milattan önceki çağlarda bulduğumuz yönetim olgusu neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir ve insanın gruplar halinde yaşamaya başladığı dönemlere kadar uzanmaktadır.

İnsanın gruplar halinde bir arada yaşayagelmesinin temel sebebi kendini bildiğinden beri toplum realitesinin farkında oluşudur (Kağıtçıbaşı, 2004: 67). Sosyologlar, doğası birlikte yaşama uygun olup bunu bilinçli olarak tesis edebilen tek canlının insan olduğunu (Yavuz, 2009: 107) ve grup olgusunun, sosyal yaşamın vazgeçilmez bir parçasını oluşturduğunu vurgular (Cüceloğlu, 1999: 533). Gruplarda söz konusu olan toplumsal sinerji ile grup, grup üyelerinin bireysel olarak temsil ettiğinden fazlasını ifade eder. Ancak, Knovdes ve Knovdes (1968) herhangi bir topluluğun grup olarak kabul edilebilmesi için üyelik bağının, grup bilincinin ve amaç birliğinin, ayrıca ihtiyaçların tatmininde karşılıklı bağlılığın ve birlikte hareket etme yeteneğinin var olmasının beklendiğini belirtir (Aksu, 1996: 315). Bu bağlamda, bireylerin oluşturduğu her topluluğun grup olmadığı açıktır.

İnsan doğumundan itibaren organize olmuş küçüklü büyüklü gruplar halinde yaşar ve kişi, yaşamı boyunca bazıları doğuştan bazıları sonradan olmak üzere çok sayıda gruba üye olur. Grup üyeliği, içinde doğmak, başvurmak, çağrılmak, karşılıklı anlaşma yapmak gibi birçok yolla kazanılır (Aksu, 1996: 320). Örneğin; aile ya da ulus içinde doğulur. Bilinçlendikçe, istenilen örgütlere (üniversite, meslek örgütleri, dernekler vb.) başvurulur, orduya ya da araştırma grubuna çağrılmak suretiyle katılabilir. Toplumsal bağlantıların karmaşıklığı arttıkça üye olunan grupların sayısı artar ve dolayısıyla çağa uyum içinde yaşayabilmek için seçilmesi gereken üyelikler de artar. Kişinin, seçerek edinilen üyeliklerinde doğuştan edindiklerinden farklı olarak kendi standartları ve beklentileri belirleyicidir. Nitekim, Reeves (1970: 237) insanın temel davranışlarının ve kişiliğinin seçtiği grupların bir sonucu olduğunu söyler. Geniş anlamda, bireyin, seçtiği

ve seçmeden hazır bulduğu grup üyeliklerinin tümünün bir toplamı olduğu düşünülebilir.

Hegel'e göre insan, somut tarihsel ve toplumsal çevresinin/şartlarının ürünüdür (Fukuyama, 2005: 23). O, hem gruplar halinde yaşama koşullarının sağladığı güven ve motivasyon hem de üretmeye yatkın olan doğasının elvermesiyle, içine doğduğu tarihsel/toplumsal koşullara uyumlanmış ve kendisine gelişim, değişim için elverişli yollar açmıştır. Bu sayede çevresini döneminin bilim/teknolojisinden yararlanarak ustalıklı işlemiş, dönüştürmüştür. İnsanoğlunun, binyıllar içinde; ilkel (avcı/toplayıcı) topluluklar, tarım (yerleşik/üretici) toplumu ve sanayi toplumu olarak adlandırılan aşamalardan geçerek, bugün, bilgi toplumu denilen formda örgütlenmesi, bu işleme ve dönüştürme eylemlerinin bir sonucudur. Peter F. Drucker ve pek çok teorisyenin “bilgi toplumu” olarak nitelendirdiği bugünkü aşamayı, Daniel Bell “Endüstri sonrası toplum”, Zbigniew Brzezinski “Teknokratik çağ”, John Naisbitt ve Patricio Aburdane, “büyük yönelimler çağı” ve Y. Masuda ise “enformasyon toplumu” olarak adlandırmıştır ve insanoğlunun varoluşundan bu yana en yüksek potansiyelini realize ettiği aşamanın bu dönem olduğu düşünülmektedir.

Tüm bu tarihsel aşamaları ortaya çıkaran, biçimleyen, derinden etkileyen ve ortadan kaldıran temel etken, insanın bilim ve teknoloji alanında ulaştığı seviyedir. Sözü edilen aşamalarda baskın ve yaygın olan ihtiyaçlar toplumsal hayatın şekillenmesinde etkin olurken, her bir aşamanın kendine özgü kurum ve ilkelerle biçimlenmiş toplumsal kurum ve uygulamaları olmuştur (Gürsel, 2015: 16). Bu çerçevede, yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı ve çeşitlenmesini tarihsel seyirle anlatmak bağlam açısından uygun olacaktır.

2.1.1. Tarihsel Seyir

İlkel (avcı/toplayıcı) topluluklarda, yaşamı idame ettirebilmek için ihtiyaç duyulan tek sosyal kurum “aile kurumu” olmuştur. Bu aşamada, aile üyelerinin idaresi ve sevki için birtakım ilke ve kuralların belirlenmesi gereği doğmuş, bunların yerli yerince uygulanması grup yaşamı açısından gerekli ve yeterli olmuştur. Nitekim, bu topluluklarda “hayatta kalma” temel ihtiyaç ve toplayıcılık ile hayvan yetiştiriciliği temel etkinliklerdir. Aile üyelerinin yeme, içme, barınma, güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması hayati önemde, küçük ve hareketli gruplar halinde yaşam ise idealizedir. İlkel topluluklarda aile kurumunun sağlıklı sürekliliğinin sağlanması için gerek duyulan birtakım uygulamaların varlığı yönetim olgusunun “aile kurumu ve yönetimi” ile tarihin ilk yıllarına dek uzandığının göstergesidir.

İlkel topluluklar aşamasında, ileriki evrelerde ortaya çıkan üretim faaliyetleri ve sosyal hayat ile birlikte kaçınılmaz olan ihtiyaçlar görülmezken; Neolitik Çağ (M.Ö.7000-5500)'da yerleşik yaşama geçilmesinden sonraki süreçte tarımsal üretim başlamış, zaman sonra ihtiyaç duyulandan daha fazla üretim yapılır hale gelmiş, dolayısıyla artık değer/üretim fazlası oluşmuş, bu fazlalığın değiş-tokuşu ile “takas”, takas işlemlerinin şekil ve kapsam olarak gelişmesiyle de “ticari faaliyetler” tarih sahnesine çıkmıştır. Böylelikle toplumlar arasında ilişki, etkileşim ve iletişim önem kazanmış; toplumsal düzen, asayiş, güvenlik ihtiyaçları doğmuş, nispeten gelişmiş bir sosyal hayat ve toplumsal düzen ile ilgili uygulama ve kurumlara gerek duyulmuştur. Dolayısıyla, tarım toplumuna geçiş ile birlikte yazı, para, dini ve ahlaki öğretiler, ticaret ve inanç faaliyetlerini düzenleyen kurallar, kanunlar ile askeri-idari-ticari-dini kurumlar toplum yaşamına girmiştir.

Tarım toplumu olarak nitelendirilen bu aşamanın ileri safhalarında din ve devlet toplumsal yaşam üzerindeki etkin yön vericilerdir. Din, insanların iç huzurunu ve mutluluğunu sağlayıcı fonksiyonuyla insanların beraberce, güven ve barış içinde yaşaması için; devlet ise kamusal düzeni, adaleti ve iç/dış tehlikelere karşı kendini ve kendine bağlı insanların güvenliğini sağlamak için vardır. Ancak din, soyutluğu, bireylerin kesin ve değişmez değerlere inanma arzularını karşılama ve davranışlarındaki yönlendirici güç ve enerji kaynağı oluşu gibi niteliklerinden dolayı, toplumu etkileme potansiyeli çok yüksektir ve bu özelliğiyle bir iktidar ve mücadele aracı haline kolaylıkla gelebilir (Eroğlu, 2015: 139-146). Devlet yöneticilerinin din adamlarını kendi hatalarının bir perdesi gibi kullanması, din adamlarının da yönetici sınıfa dayanarak dini duygular üzerinden çok büyük rant alanları oluşturması olasıdır. Manipülasyona çok açık bu iki kurumun kendilerine güç ve zenginlik getiren işbirliği ilk yıllarda amaca hizmet etmiş olsa dahi sonrasında, geniş halk kitlelerinin kölelik, serflik, işçilik yolundaki mağduriyetinde önemli rol oynamıştır.

Tarım toplumu olma özelliği, nüfusun artışı/azalışı, çeşitli ekonomik ve siyasi sistemlerin hayat buluşu/sonlanması, veba gibi salgınlar, pek çok yeniliğin ve hayatı kolaylaştıran nesnelere icadı, coğrafi keşifler, başka kültürlerle temas gibi olgularla 18.yy'a kadar oldukça uzun bir dönemi kapsamıştır. Tıpkı ilk aşama gibi esasen insanoğlunun temel ihtiyaç ve güdülerine ve kullanılan teknolojik araç gereçlere binaen şekillenen bu aşamadaki yeniliklerin birikimli bir uzantısı olarak sanayi toplumu aşamasına geçilmiştir. Bu geçişin, temelde 1770'li yıllarda buhar gücünün makineye

uygulanması ile (endüstri devrimi) üretim yönteminin komple değişmesi neticesinde ortaya çıktığı kabul edilse de; devrimin öncesinde, ulaşım ile tarım ve hayvancılıkta görülen büyük gelişmelerin, kısa sürede ve oldukça yüksek oranda artan nüfusun sanayi toplumunun ortaya çıkmasındaki etkin rolü yadsınamaz.

Tüm bu gelişmeler neticesinde toplum yaşamında dengeler değişmiş, geniş çapta etkili örgütlenmesi ve iş bölümüyle fabrika sistemi iş yaşamında egemen olmuştur. Bu aşamada köyden kente yoğun göç yaşanmış, tarım ve zanaat gerilemiş, vasıfsız binlerce insan fabrika önlerinde iş beklemeye ve küçük yaşlardan itibaren işçilik yapılmaya başlanmıştır. Hiçbir sendikal örgütlenmenin ve devlet düzenlemesinin olmadığı, demokrasinin kurumsallaşmadığı bu dönemde (Eroğlu, 2015: 172) sermaye sahiplerine muhtaç olan işçiler öyle sefil olmuşlardır ki, işletme kârı ve bu kârı sağlıyor görünen buhar teknolojisiyle geliştirilmiş makineler, insan hayatından daha önemli ve değerli görülmeye başlanmıştır. Yığın ve kitle halinde üretimi mümkün kılan teknolojiyi elinde bulduran burjuva sınıfı, insani şartları korumak konusunda hiçbir yasal ve idari düzenlemenin olmamasının da verdiği rahatlıkla çalışanlara acımasızca davranmış, onların emeklerini ve hatta canlarını hiçe saymış, kârı maksimize eden tüm yolları kendilerine mübah görmüşlerdir.

Bu süreçte işverenlerin kâr hırsıyla yol açtıkları emek sömürsü toplumsal düzeyde yoksullaşmayı getirmiş, böylelikle bu olgunun sosyal yapıyı tahrip edici etkilerini gidermek üzere devletin iş hayatına müdahalesi şart olmuş ve gelecek kaygısıyla da bazı siyasiler işçi sorunlarıyla yakından ilgilenmeye başlamıştır. Sosyal devletin devreye girmesi, siyasilerin desteği ve çağın sosyalistlerinin görüşlerinin etkisiyle işçi sınıfının bilinçlenerek siyasi parti, sendika, kooperatif hareketlerinde yer almaları burjuva sınıfının zorunlu olarak geri adım atmasına neden olmuştur (Eroğlu, 2015: 173). Daha önce bilinmeyen ve varlığına gerek de duyulmayan yeni sosyal yapılar, kurumlar ve yasalar doğmuştur.

Böylelikle, tarım toplumunun ana girdisi toprak ve emek iken, sanayi toplumunun makine ve emek olmuş, bilgi toplumunun ana girdisi ise bazı kaynaklarda “zihinsel sermaye” olarak da adlandırılan insan bilgisi/organize bilgi olmuştur. Bu girdinin belli bir yere sınırlanamayan yapısı tüm toplum ilişkilerini ve dolayısıyla yönetim düşüncesini değiştirmiştir. 20.yy ve sonrası, eldeki bilgi birikimi ile yeni teknolojilerin gelişme hızının ve insanların uyum kabiliyetinin artmış olması nedeniyle çevresel ve kültürel değişim potansiyelinin ve hızının diğer toplumsal aşamalara göre çok yüksek olduğu zamanlar

olarak tarihe damga vurmuş, işletme kavramı ve işletme yönetimi anlayışı da bu zeminde gelişmiş ve ilk yönetim kuramları ortaya çıkmıştır.

2.1.2. Yönetim kuramları

Mezopotomyanın ilk yerli halklarından olan Sümerler (M.Ö.4000-2000)'in tapınakların etrafında toplanan insanları rahiplerin liderliğinde kil tabletler üzerine yazılan ilke ve kurallar ile yönetmelerinden (Eren, 2009: 17) bu yana sayısız yönetim modeli görülmesine rağmen, yazılı kaynakların sınırlı olması nedeniyle yönetim konusunda modern çağlara gelinceye kadar yeterli bilgi birikimi oluşmamıştır. Ancak 19.yy'ın ikinci yarısından itibaren bir sosyal bilim olarak kabul edilmeye ve üzerine sistematik araştırmalar yapılmaya başlanan yönetim olgusu, yüzyıllara dayanan bir süreçte çeşitli yaklaşımlarla analiz edilmeye çalışılmıştır.

Koçel (2010: 45-47) tarihin ilk dönemlerinde daha çok “aile yönetimi”, “din yönetimi”, “ticaret yönetimi” ve “devlet yönetimi” ile ilgili bilgi birikimi oluşurken, sanayi devrimi ile birlikte “işletme yönetimi” alanında da önemli gelişmeler görüldüğüne dair tespitlerde bulunur. Ona göre işletme yönetimi, bu devrimden sonra ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Bu alandaki bilgi birikimi, bir yandan fiilen yöneticilik yapanların deneyimleri, hataları, pratikleri, buluşları, yaratıcı çözümleri ile yaşanan krizler, düşünürlerin fikirleri ve sistematik-bilimsel incelemelerden kaynaklanmış, diğer yandan ise eski çağlardan beri yönetim uygulamalarında kullanılan pek çok kural ve görüşe dayanmıştır.

Ancak bilinçli bir işletme kavramının ve buna paralel olarak “işletme yönetimi” anlayışının ortaya çıkışının sadece sanayi devrimine değil, bu devrime zemin hazırlayan teknolojik, ekonomik ve politik gelişmelere dayandırılması daha kapsayıcı ve uygun bir yaklaşım olacaktır. Dalay'a göre James Watt'ın 1770'li yıllarda buhar makinesini bulması teknolojik alanda, Adam Smith'in 1776'daki “*Milletlerin Serveti*” adlı eseri ekonomik alanda, 1789 “Fransız Devrimi” politik alanda olmak üzere insanlık tarihindeki önemli ve belirleyici dönüm noktalarıdır. Buhar makinesinin geliştirilmesi ile üretim yöntemi değişmiş, daha evvel evlerde yapılan üretim fabrikalara taşınmış; 1776'da Adam Smith kitabında “müteşebbis” kavramından bahsetmiş ve böylece bundan evvelki anlayışa göre “toprak ve emek” olarak kabul edilen üretim faktörlerine bir yenisi eklenmiştir. 1789 Fransız İhtilali ile de sanayi toplumunun temel felsefesi olan liberalizm ortaya çıkmış ve bu aşama 20.yy'ın büyük bölümüne hakim olmuştur.

Toplumsal hayatın tüm aşamalarda esasen teknoloji ve üretim ilişkilerinin değişmesi suretiyle biçimlendiğini söylemek mümkündür (Eroğlu, 2015: 171; Koçel, 2010: 46). Tüm aşamaların kendine özgü sosyolojik, ekonomik, politik gerçeklikleri ve bunlara uygun kurum, kuruluş, düzenlemeler ve yasaları olmuştur. Bilimsel araştırmalarla anlamlandırılan ve teknolojiyle ivme kazanan gelişmeler ve nitelikli bilgi birikimi sayesinde keşfedilen/ortaya çıkarılan yenilikler, yeni sistemler, yaklaşımlar, bilimsel ilkeler ve kuramlar olmuştur.

Kendi çağlarındaki hakim yönetim düşüncesinin izdüşümleri olan klasik, neoklasik, modern ve postmodern örgüt kuramları ana hatlarıyla aşağıda incelenecektir.

Klasik Yönetim Kuramları

İnsanın karşılaştıklarını inceleme, anlamlandırma, gelişme ve geliştirme güduları ekonomik kârlılık ihtirasıyla birleşince çağın toplumsal yapısının da etkisiyle ilk olarak daha çok kişisel tecrübeler üzerine temellenen *klasik yönetim düşüncesi* işletme literatürüne girmiştir. Esasen verimlilik açısından ideal ve rasyonel bir yapı arayışında olan Klasik Yönetim Düşüncesinde işletmeler dış çevre ile bağlantısı olmayan birimler olarak (kapalı sistem) ele alınmış, insan araştırma kapsamı dışında tutularak makine ile eş değerde görülmüş, rasyonellik ve mekanik süreçlere önem verilmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar yönetim uygulamalarının esasını oluşturan bu düşünce akımının bugün dahi genel geçerliliğini koruyan 3 yaklaşımı vardır; bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımı.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Amerikalı iktisatçı ve makine mühendisi Frederick Winslow Taylor'un aslında 1880'li yıllarda başlayan ancak 1911 yılında yayınladığı "*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*" (The Principles of Scientific Management) adlı eseriyle literatüre giren araştırmalarını kapsamaktadır. Her işi görmenin tek en iyi yolu olduğunu savunan bu yaklaşımda, iş bölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşi ve merkezi yönetim, zaman, üretim miktarı ve davranış standardizasyonu, yapılan işe uygun işgörenlerin seçimi ve eğitilmesi, performansa göre ücret ile motivasyon, sıkı denetim genel ilkeler arasındadır.

Bu ilkelerin uygulanması ile elde edilen verimlilik artışları bu yaklaşımın kısa sürede yaygınlaşmasını sağlamıştır (Koçel, 2010: 208). Nitelikli iş gücünün az; yapılan işlerin basit, tekrarlı ve eşdeğer; işletmelerin yapısal olarak benzer, yönetsel faaliyetlerin ise özdeş sayılabileceği (Nişancı, 2015: 267) bir dönemin ürünü olan bilimsel yönetim yaklaşımı sonraki yıllarda pek çok konuda eleştiri almıştır. İnsana değer vermediği ve onu

makine gibi gördüğü, insani şartları bir kenara bırakarak sadece işe ve elde edilecek sonuca odaklandığı, tek motivasyon kaynağı olarak performansa bağlı ücretlendirmeyi gördüğü, iş bölümü ve uzmanlaşma ile hedeflenen verimliliğin sağlanamayacağı yönündeki görüşler yapılan eleştirilere örnek olarak verilebilir.

Taylor'la benzer zamanlarda ancak farklı bir ülkede araştırmalar yapan maden mühendisi Henri Fayol ise, yönetim olgusuna tepe yönetim perspektifinden bakmış ve geliştirdiği Yönetim Süreci Yaklaşımını 1916 yılında Fransa'da "Genel ve Endüstriyel Yönetim" (Administration Industrielle et Generale) adlı kitabında açıklamıştır. Altı temel yönetsel faaliyet, beş yönetim fonksiyonu ve 14 ilke üzerine temellenmiş olan bu yaklaşımda, Taylor'un yaklaşımına benzer şekilde, etkinlik ve rasyonellik üzerine odaklanılmış ve yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirilmeye çalışılmıştır. Yaklaşım kapsamında bir organizasyon için teknik, ticari, finansal faaliyetler ile güvenlik, yönetim ve muhasebe faaliyetleri olmak üzere altı temel faaliyet grubu belirlenmiştir. Bu görüşe göre, yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşmakta olup safhaları, planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontroldür. Bugün yönetimin temel fonksiyonları olarak da bilinen bu beş faaliyet, 1930'larda Gulick tarafından geliştirilerek literatüre POSDCORB (planlama, organizasyon, personel bulma/yerleştirme/yetiştirme, emir-komuta, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme) olarak kazandırılmıştır. Yaklaşımın esasını oluşturan 14 ilke ise, iş bölümü, yetki, disiplin, emir-komuta birliği, amaç birliği, genel çıkarların üstün tutulması, ücretleme, merkeziyet, hiyerarşik yapı, düzen, hakkaniyet, denge ve istikrar, inisiyatif ve moral güç olarak özetlenebilir (Koçel, 2010: 211-224).

Klasik Yönetim Yaklaşımları içinde ele alınan üçüncü yaklaşım Max Weber'in 19.yy'ın başlarında Almanya'da ortaya koyduğu Bürokrasi Yaklaşımı'dır. Weber, Taylor ve Fayol gibi yönetici pozisyonlarında ve iş yaşamında etkin olarak yer alan bir kişi olmayıp araştırmalarında ağırlıklı olarak birey ve kültür üzerine çalışan bir sosyolog ve hukuk adamıdır. Daha çok toplum yaşamı ve ilişkilerinde rasyonellik üzerine çalışmalar yapmış ve yurttaşların belirli bir siyasi otoriteye neden itaat ettikleri sorusuna yoğunlaşmıştır.

Weber, rasyonel temellere dayandırılan Bürokrasi olarak adlandırdığı toplumun her kesimi için ideal olduğuna inandığı bir model önermiştir. Bu modele göre toplumsal fiil ve hareketlerin, rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi, bir diğer deyişle rasyonelleştirme süreci, 3 alanda gerçekleşir; gündelik yaşam düzeyi, dünya

görüşü ve inanç sistemleri düzeyi ve kurumlar düzeyi. Gündelik yaşam düzeyinde, kişilerin kendi değer yargılarına göre giderek daha metodlu ve tutarlı davranır hale gelmesi; dünya görüşü ve inanç sistemleri düzeyinde büyü gibi doğaüstü şeylerden dini unsurlara kayış, somut dini fikirlerin soyut olanlarına yol açması ve sonunda dinin ahlaki bağlayıcılık gücünü yitmesi rasyonelleştirme sürecini betimlerken; kurumlar düzeyinde bir rasyonelleştirme sosyal dünya sorunlarının bilim, teknik ve organizasyon yoluyla tahmin ve kontrol edilebilir hale gelmesini içerir (Völker ve Kasper, 2004: 84-85).

1800'lü yılların sonlarına kadar daha çok aile yönetimi gibi kişisel temellere dayanan ve yine kişisel amaçlara hizmet eden faaliyetler üzerine odaklanan örgütlerin varlığında Weber'in kurumlar düzeyinde rasyonellik olarak ifade ettiği olgu ile kastettiği; önceden belirlenmiş görevler, mevkiler ve yetkiler, gerektiğinde zorlayıcı yaptırımlar, başarıya göre belirlenmiş ücretler ve ödüller, işe göre çalışan, hiyerarşik yapı, gerektiğinde işe özel eğitim, denetim, astların seçiminde rekabetçi davranmak, kayırmacılığın olmaması, işletmenin yazılı kurallarla yönetilmesi ve kayıt tutulması, kişisel özellik veya üstün becerilerden değil yasal yetkeden kaynaklı güç, dolayısıyla üstlerin emirlerine hukuksal yapıya uygun oldukları için uyulduğu bir düzendir.

Bürokratik düzene sahip bir kurumun daha verimli olup değişimlere daha kolay uyum sağlayabileceğini savunan Weber, aynı zamanda otorite konusunu analiz ederek yetke kavramını kaynaklarına göre sınıflandırır. Ona göre yönetsel yetkenin üç ana kaynağı vardır; geleneksel, karizmatik ve rasyonel (yasal). Bürokrasinin, yasal yetkenin biricik biçimi olduğunu ve bürokratik görev sahibi olarak nitelendirdiği insanları bir hedefe doğru koordine etmenin en etkili yolunun bu olduğunu vurgular (Völker ve Kasper, 2004: 84).

Weber'in toplumsal ilişkiler ve otoritenin kaynağı araştırmalarında kurumlar düzeyinde rasyonelleştirme konusu kapsamında örgütlerin çalışma prensiplerine ilişkin olarak öne sürdüğü bu anlayış, klasik yönetim düşüncesinin tamamlayıcısı olarak kabul görmüş ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak literatürde yerini almıştır.

Neo-Klasik Yönetim Kuramları (1940-1960)

1930'lu yıllarda, bir yandan git gide büyüklükleri ve dolayısıyla karmaşıklıkları artan örgütlerin çoğalması ile klasik yönetim düşüncesine özgü kavramlar ve yönetici uygulamalarının işletmeleri her daim hedeflenen amaçlarına ulaştırmadığı, verimliliği ve çalışanlar arası uyumu sağlayamadığı görülmüş, diğer yandan yine bu yıllarda yapılan bir

takım araştırmalarla insan unsuruna daha yakından bakmanın gerekliliği anlaşılmıştır. 1929 Krizine yol açan sosyo-ekonomik gerçekler ve bu krizin sebep olduğu işsizlik, ekonomik güçlükler, ailelerin perişanlığı gibi faktörlerin de etkisiyle yönetimde odak kayması yaşanmış, neo-klasik ya da davranışsal olarak adlandırılan yeni bir yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir.

Yönetim dşuncesi tarihinde bir mihenk taşı kabul edilen, Harvard niversitesi'nden Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup akademisyence 1924-1930 yılları arasında Amerika'da Western Electric şirketinde yapılan araştırmalar Hawthorne Araştırmaları olarak bilinir. Bu araştırmaların başlangıç hipotezi “ışıklandırma, ısıtma ve dinlenme zamanları gibi fiziksel şartların iyileştirilmesi ile üretim miktarı artar” olmuş, devamında bu hipotez doğrulanamamış, odak fiziksel faktörlerden sosyal etkenlere kaymış ve yeni hipotez “verimlilik artışı işçilerin kendi aralarındaki ilişkileri, motivasyonları ve tatminleri, kendilerine nasıl nezaret edildiği gibi sosyal faktörlere bağlıdır” şeklinde kurulmuştur (Koçel, 2010: 236).

Örgütlerin girdi, üretim ve çıktı süreçlerinden ibaret dışa tamamen kapalı bir sistem ve tam ayarlı çalışan bir makine olduğunu, bu makinelerdeki verimliliğin zaman-etüt ve fiziksel şart ayarlamalarına bağlı olduğunu iddia eden, insanı bir anlamda bu makinenin hizmetindeki sadece ücret ile motive edilebilir, kolayca değiştirilebilir ve gözden çıkarılabilir bir başka makine olarak gören klasik yönetim dşuncesini uygulamak ve geliştirmek üzere yola çıkılan Hawthorne Araştırmalarında elde edilen bulgular ile verimlilik artışlarının sosyal faktörlere bağlı olduğu net bir şekilde ortaya konmuştur. Bu bulguların 1933'lerden sonra açıklanması ile örgütlerin birer sosyal sistem olduğu ve insanın bu sistemin en önemli unsuru olduğu görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır.

Aslında Hawthorne araştırmalarının sonuçlarından yüzyıl kadar önce 1800-1828 yılları arasında Robert Owens neo-klasik yaklaşıma benzer bir yaklaşım sergilemekteydi. İskoçya'da sahibi olduğu tekstil fabrikasında yönetici iken gerçekleştirdiği çağının çok ilerisindeki uygulamalarla personel yönetiminin “gerçek babası” olarak anılan, bu anlamda neo-klasik dşunceye katkı sağladığı dşnlen bir isimdir. Owens işçilerin verimliliğini etkileyen faktörleri gözlemlemiş, onları “canlı makineler” olarak tanımlayarak “l makinelerle” kıyaslayıp doğalarını anlamaya çalışmış, onlara ne kadar iyi bakılır ve destek verilirse onlar da o kadar verimli çalışırlar görüşünü ileri sürmüştür (Arıkboğa, 2010: 50). Bu ilk uygulamalardan ancak bir yüzyıl kadar sonra yaygınlaşabilen neo-klasik yaklaşım, klasiklerin göz ardı ettiği sosyal insan ve biçimsel

olmayan yapı unsurlarına dikkat çekmiştir. 1940'larda işgörenleri daha etkili bir şekilde yönetmek konusuna artan ilgi ile beraber bu yaklaşım psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve diğer davranış bilimleri araçlarını da kullanarak oldukça gelişmiştir. Örgüt içindeki insan ve birey-örgüt etkileşimini odağına alan neo-klasik yaklaşımda örgütün sosyal sistem oluşu, insanların diğer üretim faktörlerinden ve birbirlerinden farklılığı, insan ve örgütün karşılıklı bağımlılığı, insanların biyolojik, fizyolojik psikolojik ve sosyal özelliklerinin bütünlüğü vurgulanmaktadır (Baransel: 1979: 219).

Hawthorne araştırmalarının yanısıra, sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişikliklerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini gösteren Yankee City araştırması, çalışanların üretim faktörleri ve yöntemlerinde meydana gelen değişimlerden nasıl etkilendiklerini ortaya koyan Tavistock Entitüsü araştırması, planlama ve karar verme yetkisi değişikliklerinin çalışanların duygu ve davranışlarına etkilerini inceleyen Harwood İmalat İşletmesi araştırması da neo-klasik yaklaşıma değerli katkıları olan araştırmalardır. Mary Parker Follet, Chester Barnard, Kurt Lewin, F.J. Roethlisberger, Rensis Likert de bu yaklaşımı geliştiren bilim insanları arasında sayılabilir (Eren, 2009: 39-42).

Neo-klasik kuramlar arasında en bilinenleri Kurt Lewin Güç Alanı Analizi, McGregor X ve Y teorisi, George V. Homans İnsan Grubu Yaklaşımı, Chris Argyris Olgunlaşma Kuramı ve Rensis Likert Yönetim Sistemleri Yaklaşımıdır.

Modern Yönetim Kuramları (1950-1990)

Klasik yaklaşımın üzerinde önemle durduğu etkinlik, genel ilkeler ve en iyi örgütsel yapı konularında yapılan daha kapsamlı ve sistematik araştırmalar neticesinde bir bakıma bu yaklaşımın eksikliklerini tamamlayıcı özellikteki neo-klasik yaklaşım benimsenmiştir. Bu dönemin sonunda, neo-klasik araştırmacı R.Likert'in Sistem-4 olarak anılan davranışsal en iyi örgüt yapısı ile klasiklerin en iyi örgüt yapısı bürokratik yapının ikilik oluşturmasıyla, durumsallık denilen yepyeni bir görüş ortaya çıkmıştır.

Durumsallık yaklaşımı, evrensel en iyiyi aramayan, öngörücü bir nitelik taşıma kaygısı olmayan, ideal örgütü içsel ve dışsal koşullara göre şekil alan, ideal yönetim modelini her koşul ve şartta belirli ilkeleri uygulamak yerine değişken durum ve koşullara hızla adapte olup bunlara uygun teknik ve yollar kullanan bir yönetim olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre en iyinin ne olduğu durumdan duruma değişir (Koçel, 2010: 273). En önemli vurgularından biri, örgütün bir sistem olarak görülmesi gerektiğidir. Bir biyolog

olan Ludwig van Bertalanffy'nin genel sistem teorisinden esinlenerek yönetim literatürüne kazandırılan sistem yaklaşımı organizasyonları çevreye kapalı, sadece girdi-süreç-çıkı döngüsüyle işleyen bir yapı olarak değil, çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen bir açık sistem olarak ele alır. Örgütün, iç çevre (işin ve çalışanların niteliği, kullanılan teknoloji, örgütün vizyonu, amaçları vb.) ve dış çevre (rekabet, pazar koşulları, müşteriler, yasal düzenlemeler vb.) unsurları ile arasındaki bağı ve hatta örgütün kendi içindeki alt sistemlerin birbirleri ve üst sistemle olan bağlarını bütüncül bir bakış açısıyla (holizm) inceler. Açık sistem olarak çevrelerinden geribildirim denilen sinyal alan örgütler denge durumunu (homeostasis) korumak için bu sinyallere göre şekil alır. Her canlı organizma gibi nihai olarak dağılmaya ve bir anlamda ölüme mahkûm olan örgütler, entropi denilen bu durumu alacakları kararlarla geciktirebilir ve negatif entropi oluşturabilirler.

Bu bağlamda, modern organizasyon teorilerinde en çok yapı-teknoloji ilişkisi ve çevre-yapı ilişkisi üzerinde durulmuş, yapılan kapsamlı saha araştırmaları bugün dahi geçerliliğini koruyan önemli sonuçlar ortaya koymuştur (Koçel, 2010: 274). Bu çalışmalar göstermiştir ki örgütün karşılaştığı her durum kendine özgüdür ve her durumda/her koşulda başarılı olan bir tek evrensel örgüt yapısı yoktur. Bunun yerine örgüt yapısını etkileyen önemli unsurlar vardır ve yapı bu unsurlara göre şekil alırsa hayat döngüsünde düşüşe geçmeden devam edebilir.

Post Modern Yönetim Kuramları (1980 ve sonrası)

1980'lerden sonra yaygınlık kazanan yönetim uygulamaları ve modelleri, örgüt içerisindeki süreçlerden ve insan kaynağından ziyade örgüt yapısı ve tasarımı ile ilgilidir (Koçel, 2010: 369). Post modern olarak nitelendirilen bu yeni tip organizasyon yapılarının ve yönetim uygulamalarının ortaya çıkışında demografik gerçekler, çevresel değişimler, bilim ve teknolojiye gelişmeler, küreselleşme, ulusal ve uluslararası yönetimler gibi dış unsurların etkisi büyüktür (Arıkboğa, 2010: 87).

20.yy'ın son çeyreğinde, modern zamanların değişime ayak uydurmaya çalışan adaptif örgütlerinden, değişime öncülük eden proaktif örgütlere geçiş adeta bir zorunluluk olarak kendini göstermiştir. Toplumsal açıdan bakıldığında kitlelerin teknolojik gelişmeler sayesinde ulaşabildikleri bilginin miktarı ve niteliği farklılaşmış, küreselleşme ile gelen iş ve eğitim olanakları artmış, uluslararası kaynaklara erişilebilmesi ile varlığından haberdar olunan kültür çeşitlenmiş, benimsenen kültürel değerler değişmiştir ve bunlar daha evvelki aşamalarda görülmeyen bir hızda ve çapta gerçekleşmiştir. Hakim

kültürün etkisi altında şekillenen ve bu toplumsal gelişmelere duyarsız kalmaları imkansız olan örgütler faaliyetlerine etkin ve kârlı olarak devam edebilmek için çok hızlı ve yaygın bir değişim/ dönüşüm yaşamaktadır.

Post modern yaklaşım, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerin çok olduğu, küreselleşmenin etkisiyle ulusal sınırların bir nevi yok olup yerini uluslararası rekabete bıraktığı ve insanın herşeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıktığı (Koçel, 2010: 369-373) bu toplumsal aşamaya rastlar. Problem çözümünde ve karar almada bilginin sistematik olarak kullanımı ve analizi demek olan analitik yaklaşım, örgütün hizmetindeki tüm bilginin (çalışanların birikmiş bilgi ve anlayışları da dahil olmak üzere örgütün patent hakları, ticaret sırları, özel geliştirdiği yöntemler gibi varlıkları) rekabet avantajı sağlamak amacıyla kullanılmasını içeren bilgi yönetimi ve ispata dayalı (bilim insanlarının araştırmalarına uygun, deneysel olarak sağlam ve bilimsel olarak desteklenen bulgularla) yönetim anlayışı post modern örgüt kuramlarını ortaya çıkarmıştır (Schermerhorn, 2011:39-46).

Öğrenen Örgütler, Toplam Kalite Yönetimi, Temel (Öz) Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Şebeke Organizasyonlar, Benchmarking, Personel Güçlendirme, Küçülme ve Kademe Azaltma, Sıfır Hiyerarşi, Sanal Organizasyonlar, Seri Uyarlama, Başarı Karnesi, Yönetişim, Transformasyonel/Transaksiyonel Liderlik gibi yaklaşımlar post modern kuramlar arasında sayılır (Koçel: 2010: 347).

2.2. Yönetim ile İlişkili Kavramlar

2.2.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetim olgusu toplumsal yaşam içinde küçük büyük tüm gruplarda, biçimsel ya da biçimsel olmayan örgütlerde, başkalarını etkilemek ya da başkalarıyla işbirliği/iş bölümü yaparak belli bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri anlatır. Bu bağlamda, yönetim, en küçük sosyal birim aileden, en büyük siyasal otorite devlete kadar farklı düzeylerde yürütülen bir faaliyetler bütünüdür (Palabıyık, 2004: 65).

Terimler sözlüğünde, yönetim, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların verimli, etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünü” olarak tanımlanırken “insanları idare etme sanatı” olduğuna dair de betimleme yapılmıştır. Başkaca kaynaklarda da “yönetim, bir görevin etkili bir şekilde yapılabilmesi için eldeki kıt kaynakların (insangücü, para, malzeme, yer

ve zaman) en elverişli şekilde kullanılma sanatıdır” denilerek sanat yönüne vurgu yapılsa da, yönetimin esasen bir bilim dalı olduğu ancak sanatsal yönünün de yadsınamayacağı bugün genel kabul görmüş bir yaklaşımdır (Paşaoğlu vd, 2013: 23-39, Ürper vd., 2012: 110).

En basit ve yaygın tanımına göre yönetim, “başkaları vasıtasıyla iş görmektir”. Literatürde, yönetim sürecinin başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamı olduğu (Efil, 2010: 31) görüşü benimsenmiştir. Eren (2009: 3) bu görüşü biraz daha genişleterek yönetimi belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlamıştır.

Bu bağlamda, yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile meydana gelen ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu söylenebilir. Bu faaliyet ile amaçlanan en az kaynak kullanımı ile en yüksek düzeydeki amaçlara ulaşmak, bu esnada da işlerin verimli ve etkin şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Yine literatürde çok yaygın olarak yönetimin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla kaynakların eşgüdümlemesi olduğu belirtilir. Benzer şekilde bu kavramı süreç yönüyle ele alan Pringle vd (1988: 4) yönetimi, organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerekli mal ya da hizmetleri üretebilmesi amacıyla fiziksel, finansal, insan ve bilgi kaynaklarını bir araya getiren bir süreç olarak tanımlar. Rost (1991)’a göre yönetim, bir yönetici ile astlar arasında mal ve hizmet üretmek ve satmak için var olan bir otorite ilişkisi (Yukl, 2002: 6) iken, Rue ve Byars (1983: 9)’a göre de organizasyonun amaçlarına ulaşmak için çalışanları yönlendirme ve onlara rehberlik etme sürecidir.

Mintzberg (2009: 3), Fayol’un ilk olarak 1916 yılında Genel ve Endüstriyel Yönetim adlı kitabında yönetim olgusunu fonksiyonlar üzerinden tanımlamasının üzerinden çok uzun yıllar geçmesine rağmen, 1977’de bir Montreal gazetesi çıkan yazıyı örnek verir. Bu yazıda şehrin yeni yöneticisinin işi için “tüm şehrin planlama, örgütleme, yönetme ve kontrol işlerini yapmaktan sorumludur” diye yazdığını belirterek bu tanımın genel kabul görmüşlüğünü vurgular.

Belirli bir tanım yapmaya çalışmaktan uzaklaşarak, literatürdeki çalışmaların

yönetim kavramına ilişkin tanımlarını incelediğimizde, bunların ortak olarak dört önemli unsuru içerdiği görülür;

- Her işletmenin, her örgütün bir amacı vardır. Nitekim işletme tanımı “işletmeler tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürün/hizmet üretmek amacıyla kurulmuş sistemlerdir” iken; örgüt tanımı, işletme tanımını da kapsayacak şekilde “ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik” olarak Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde yapılmıştır. Yönetimde temel nokta, hem yönetim kademesindekilerin hem de yönetilenlerin, ki aslında buna örgütün tüm üyelerinin diyebiliriz, önceden belirlenmiş örgüt amaçlarına ulaşmalarıdır. Bu çalışmada daha kapsayıcı nitelikteki örgüt kavramı kullanılacaktır.

- Yönetim, başkaları ile birlikte ve onların vasıtasıyla iş görmek olduğundan, bu olgunun varlığından bahsedebilmek için öncelikle işi yapacak insanlara ihtiyaç vardır. Bu insanların ise amaç birliğine sahip olması esastır.

- Yönetim, işlerin etkin ve verimli yapılmasını gerektirir. Burada etkinlik, mevcut kaynaklar ile en iyi sonuçlara ulaşmayı betimlerken, verimlilik en az kaynak ile en fazla çıktıya ulaşabilmeyi ifade etmektedir.

- İşlerin işgörenler vasıtasıyla etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için kaynakların kullanılmasında yönetimin fonksiyonlarından faydalanılır.

Bu unsurlardan yola çıkarak, araştırmamızda kullanılan yönetim kavramının kapsamını netleştiren geniş bir tanım verecek olursak: “*Yönetim, bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşacak şekilde yaptığı işlerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetimini kapsayan sosyal bir faaliyettir*”.

Yönetim işi temel olarak ailesel, siyasal ve profesyonel olmak üzere üç farklı türdedir. Ailesel yönetim, bir işletmenin yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belirli bir ailenin üyelerinden oluşması durumudur. Siyasal yönetim de benzer şekilde yapılanmış bir örgütü ifade eder. Buradaki tek fark, yönetimde, kan bağı taşıyan aile üyeleri yerine belirli bir siyasi eğilim veya ilişkilerle bağlanmış kişilerin söz sahibi olmalarıdır. Profesyonel yönetimde ise, bu pozisyonların uzmanlık ve beceri esasına göre seçilen profesyonel kişilerce doldurulması esastır. Her üç yönetim türünde de yönetim işini yapacak kişiler *yönetici* olarak adlandırılırken bu kişilerde bir takım özellik, bilgi ve becerilerin olması aranır.

Pek çok yerli ve yabancı kaynakta atıfta bulunduğu gibi en yalın tanımıyla; yönetici “başkaları vasıtasıyla iş gören kişi”dir. Bu kavramı daha geniş ele alan tanımlara baktığımızda; Eren (2009: 8)’e göre “Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir”. Ancak, yöneticinin sadece beşeri değil aynı zamanda maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanıp emek ile uyumlaştırmak zorunda kaldığı birtakım işleri yaptığını da vurgular ve bu anlamda böylesi bir tanımın yetersiz kaldığını söyler.

Terimler Sözlüğünde ise “Yönetici, kârı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim elemanlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belli ihtiyaçları gidermek amacıyla yönelen, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimse” olarak tanımlanmaktadır.

Reddin (1970: 19) yönetici olgusunu resmi bir örgütte bir mevkii işgal edip en az bir başka kişinin işinden sorumlu olan ve o kişi üzerinde resmi yetkiye sahip olan kişi olarak tanımlarken; Katz (1974: 90) bir yöneticinin diğer kişilerin faaliyetlerini yöneten ve bu çabalarla belirli hedeflere ulaşma sorumluluğunu üstlenen kişi olduğunu varsayar. L.R. Sayles (1964: 162) ise yöneticiyi “melodik bir performans sürdürmesi” gereken bir senfoni orkestrası şefine benzetir.

Bennis ve Nanus (1985: 21) yöneticileri “işleri doğru yapan”, liderleri ise “doğru işi yapan” kişiler olarak tanımlar. Ancak Mintzberg (2009: 8) ise lider ya da yönetici ayrımının ancak ve ancak kavramsal olarak yapılabileceğini, pratikte yerinin olmadığını söyler ve böyle bir ayrımın gerçekten yapılabilmemesi gerektiği konusunu sorgular. Ona göre bu zorlama ayrımı yapmak yerine yöneticileri lider gibi ve liderliği de iyi uygulanan yönetim gibi görmeliyiz (Mintzberg, 2009: 9). Peter F. Drucker da Bennis ve Nanus’a benzer bir söylemi kullanır, ancak o üçüncü bir kavram getirir. Ona göre doğru işleri yaptıran tam türkçe karşılığı henüz olmayan “icracı-executive” diye nitelendirdiği kişilerdir ve bu genel geçer tanımlarıyla literatürde yer alan lider ve yönetici kavramlarından farklıdır (Drucker, 2006: 1-8). Bir icracı (executive) aynı zamanda yönetici veya lider olabilir de olmayabilir de. Bu kişiler, pozisyonları veya bilgilerinden ötürü işlerinin normal seyri içinde bütünü performansı ve sonuçları üzerinde önemli etkisi olan kararlar vermesi beklenen bilgi işçileri, yöneticiler veya profesyonellerdir ve en önemli işleri etkili olmaktır (Drucker, 2009: 8).

Bu bilgiler ışığında araştırmamız boyunca kullandığımız yönetici kavramı; yönetim işini yapan, belirli bir amaç için bir araya gelmiş olan bireyleri, bu amacı

gerçekleştirmek için gerekli işleri yapmaları için yönlendiren ve bu doğrultuda yöneten, doğru işleri yapmak/yaptırmak ve işleri doğru yapmak/yaptırmak konusunda sorumlu olan, başkalarına neyin nasıl yapılacağını söylerken, yapılan işleri izleyen ve kontrol eden kişiyi kapsar.

Yönetimi bir meslek olarak yapan profesyonel yönetici, kârı ve riski kendine ait olmaksızın mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini biraraya getirerek yönetir ve bunun karşılığında ücret alır. Bu kişinin başarısı yönetmekte olduğu birimin amaçlarına ne kadar ulaştığına bağlıdır (Ürper vd., 2012: 113). Bir başka ifadeyle, yöneticinin başarısı sağlamış olduğu yönetsel etkililik düzeyine bağlıdır.

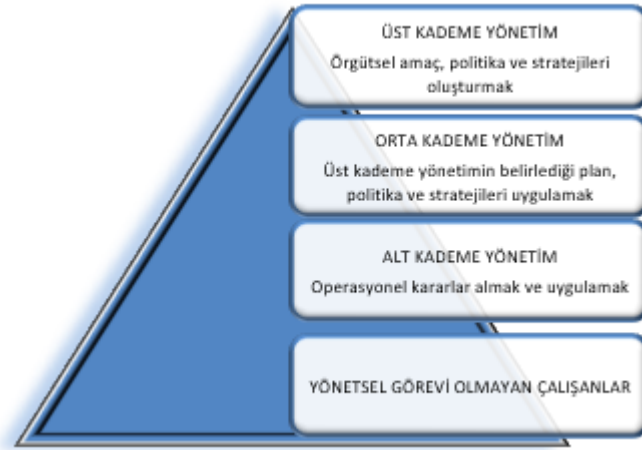
Yöneticilerin amaçlara ulaşma yolundaki etkililiğini değerlendirebilmek için öncelikli olarak bir yöneticinin tam olarak ne yaptığı bilinmelidir. Bu konuda yapılan pek çok çalışma olmasına rağmen, günümüzün hızla değişen şartlarında yönetim olgusu aynı hızda değiştiğinden yöneticinin ne yaptığına ilişkin net bir tanımlama yapmak oldukça güçtür, çünkü etkili bir yönetimin gereklilikleri bugünden yarına değişebilmektedir. Ancak her devir ve şartta geçerlilik ve gerekliliğini sürdüreceği aşikar olan bir takım yönetici faaliyetleri de yok değildir.

Bu bağlamda yöneticilerin tam olarak ne yaptığını kavrayabilmek için dört konunun net olarak bilinmesi gerekir. Bunlar, aşağıda incelenecek olan, yönetim piramidi, yönetsel faaliyetler, yönetsel roller ve yönetsel becerilerdir.

2.2.2. Yönetim Piramidi

İşletmelerin hangi sektörde, ne büyüklükte, ne üretmek üzere faaliyet gösterdiğinden ya da hangi yönetim türüne, organizasyon yapısına ve kültürüne sahip olduğundan bağımsız olarak benzer yönetsel kademeleri mevcuttur. Her bir yönetsel kademedede yerine getirilen farklı düzeyde işler ve bunun için görevli farklı unvan gruplarında yer alan yöneticiler ve bu yöneticilerin görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları çok çeşitli bilgi, beceri ve beceriler, icra ettikleri roller ve sorumlu oldukları yönetsel faaliyetler vardır.

Yöneticilerin iş sorumluluklarının ve bunları yerine getirebilmek için gereken becerilerin, yetki düzeyine göre farklılıklar gösterdiği genel kabul gören bir görüştür. Nitekim pek çok araştırmacı bu konuda hemfikirdir (Katz ve Kahn, 1984; Jacobs ve Jaques, 1987; Lucas ve Markessini, 1993; Yukl, 2002; Eren, 2009; Koçel, 2010 ; Paolillo, 1981).



Şekil 21. Yönetim Piramidi

Kaynak: Özalp, 2005; Yukl, 2018. (derl.)

Örgütün yetki hiyerarşisinde tepede yer alan üst kademe yönetim çalışanları tüm örgütü ilgilendiren faaliyetleri yerine getirmek, uzun vadeli planlar yapmak, politika oluşturmak, örgütün vizyon, misyon ve stratejileri ile ilgili kararları almak, gerektiğinde örgütte yapısal değişiklikler yapmak ve yeni iş yapma yöntemlerini hayata geçirmek gibi konularla ilgilenerler. Bu anlamda stratejik hedefler ana odaklarıdır. Takdir hakları ve hareket özgürlükleri daha alt kademe yöneticilerden fazladır. Bu kademe yer alan yöneticiler genellikle genel müdür, genel müdür yardımcıları, yönetim komitesi başkanı/üyeleri, koordinatör gibi üst yönetime özgü ünvanlara sahiptirler.

Orta kademe yöneticileri daha çok, politika ve programları yorumlamak ve uygulamaya geçirmekten sorumlu olup örgütün belirli birimlerini ilgilendiren faaliyetleri yerine getirirken, üst yönetimden yönlendirme alıp alt kademe yönetim işlerini koordine ederler. Uzun sayılabilecek bir süre olan iki-beş yıl gibi bir zaman ufkundaki taktik hedefler ana ilgi alanlarıdır ve gelecek 10-20 yılı projekte etmeye odaklanan üst düzeylere göre takdir hakları oldukça sınırlıdır. Genellikle bölge müdürü, bölüm müdürü, proje lideri, daire başkanı gibi unvandırlar.

Alt kademe yönetim ise örgütün faaliyet konusu olan mal veya hizmet üretiminden doğrudan sorumlu olan yönetim kademesi olup, operasyonel işleri yürütmekle yükümlüdürler. Bu anlamda temel odakları iş ile ilgili faaliyetlerin akışını sağlamak olan alt düzey yöneticilerin zaman ufku birkaç hafta ile iki yıl arasındadır. Bu kademe yöneticiler, yönetsel görevleri olmayan çalışanlar ile orta kademe yönetim arasında aracıdır ve orta kademenin kendilerine yönlendirdiği planların uygulanmasını sağlar. Operasyonel hedefler ana ilgi alanlarıdır. Yukl (2018: 35)'e göre daha üst seviyelerde

oluşturulan biçimsel kurallarla politika kararlarının kendilerine dayattığı kısıtlar içinde hareket etmek zorundadır, Blankenship ve Miles (1968)'in tespitine göre ise takdir hakları çok az olduğundan harekete geçmeden önce üstlere danışmak durumuyla daha sık karşılaşır. Daha çok teknik meselelerle, personel seçimi ve eğitimi, çalışma çizelgeleri oluşturmak ve astların performansını takip etmekle ilgilenen bu seviye yöneticiler genellikle şef, amir, nezaretçi, ustabaşı, kalfa, departman sorumlusu, bölüm müdürü gibi unvanlar taşırlar.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için her yöneticinin bulunduğu kademeye özgü olan veya genel diyebileceğimiz birtakım faaliyetleri ve rolleri yerine getirmesi esastır ve bunları yerine getirirken etkili olmak adına birtakım becerilere sahip olması gerektiği de açıktır. Sonraki bölümde incelenecek olan bu beceriler eğitim ve deneyim ile öğrenilebilir kategorisindedirler.

2.2.3. Yönetmel Beceriler

İşletme literatüründe yöneticilerin işlerinin gereği olan görev ve faaliyetlerini yerine getirebilmek için birtakım temel becerilere sahip olmalarının mutlaka gerektiği yaygın olarak kabul edilmektedir. Ancak, bir yöneticinin sahip olması gereken beceri setinin kompozisyonu çeşitli faktörlere göre değişkenlik gösterebilir. Quinn ve Cameron (1983: 43) örgütlerin de insanlar gibi statik bir yapıda olmadığını belirtir; nasıl ki insanlar yaşam boyunca doğum, gençlik, yaşlılık gibi bir takım aşamalardan geçerler, örgütler de çeşitli dönemlerden geçerler ve kendilerince bir hayat döngüleri vardır. Baliga ve Hunt (1988) örgütsel yaşamın her aşamasında farklı süreçlerin önemli olduğunu ve bunları inceleyerek, üst yönetim için liderlik adına değişen talep, kısıtlamalar ve seçenekleri belirlemenin mümkün olduğunu öne sürer (Yukl, 2002: 37). Buradan, örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına, örgütlerin hayat döngüsünde hangi aşamada olduğuna bağlı olarak, farklı aşamalarda farklı yönetmel beceriler setinin gerektiği çıkarımı yapılabilir. Yine, benzer işler yapan ancak farklı çevrelerde çalışan örgütlerde etkililiği sağlamak adına başkaca yönetmel beceriler gerekebileceği gibi, bir örgütün değişik yönetim kademelerinde farklı beceriler gerekebileceği de açıktır.

Katz, 1955 yılında yayınlanan “Etkili bir Yöneticinin Becerileri” (Skills of an Effective Administrator) adlı makalesinde etkili olmayı hedefleyen bir yöneticinin sahip olması gereken yönetmel becerileri üç kategoride sınıflandırmıştır. Bugün nerdeyse tüm yönetim bilimi literatüründe atıfta bulunulan bu üç temel beceri; teknik, beşeri ve kavramsal beceridir (Peterson ve Van Fleet, 2004: 1299; Eren, 2009: 10; Koçel, 2010: 62;

Kang, 2017: 68). Burada teknik beceri nesnelere, beşeri beceri insanlarla, kavramsal beceri ise fikirlerle ilişkili iken, bazı yazarlar bu üçlü sınıflandırmaya *yönetmel beceri* adlı altında, belirli yönetmel fonksiyonları veya davranışları (planlama, müzakere gibi) yerine getirme yeteneği ile ilişkili dördüncü bir kategori eklemektedir (Yukl, 2002: 176). Ancak beceriler bir takım yönetmel fonksiyonları icra etmek üzerinden tanımlanırken beceriler ve davranışlar arasındaki çizgi belirsiz hale geldiğinden literatürde dördüncü kategori benimsenmemiştir.

• Teknik Beceri

Bu kategori, eğitim ve iş tecrübesi ile edinilen, işletme yönetiminin herhangi bir alanı ile ilgili uzmanlık bilgisini, iş yapma yöntemlerini, işin icrası için kullanılan araç ve gereçlere ilişkin tüm bilgileri kapsar. Bir bakıma yöneticinin başında bulunduğu birimin görev alanındaki faaliyetleri yerine getirmesi için gerekli olan malzeme, yöntem ve süreçlerin bilgisini edinme, öğrenme ve uygulama becerisidir. Bunun yanı sıra örgüte ilişkin kurallar, yapı, çalışanların özellikleri gibi somut bilgiler ile örgütün ve rakiplerinin hizmet ve ürünlerinin bilgisini de kapsar.

Bu beceri, operasyonel kararlar üzerinde direkt etkili olan yöneticiler için oldukça önemlidir. Uzmanlık gerektiren faaliyetler icra eden astları yönlendirmek, gerektiğinde eğitmek için ve onların performansını değerlendirerek verimlilik adına çalışmalar yapmak, gerektiğinde yapılan işe direkt müdahale ederek aksaklıkları gidermek için teknik bilgi şarttır. Bir makinenin çalışma sistemini bilme, gerektiğinde tamir etme ya da işler hale getirme, sistem programlama, ofis programları kullanma, ilgili yazılımlara hakim olma gibi günlük operasyonlara ilişkin konulardan; yasal, politik, sosyal, teknolojik çevresel şartların farkında olup bunlara ilişkin elde ettiği bilgileri iletişim araçlarını ve becerilerini kullanarak örgütün pazar payını artırmak isteyen üstlerine iyi hazırlanmış bir sunum dosyasıyla aktarmasına kadar geniş bir yelpazededir.

• Beşeri beceri

Beşeri beceri, insan davranışı ve grup süreçlerinin farkında olma, astlar, üstler, mevkidaşlar ve dışarıdakilerin duygu, davranış ve tutumlarını algılayabilme ve anlayabilme, zaman, mekan ve nitelik açısından uygun ilişkileri öngörebilme ve ölçülü iletişimi kurabilme ve sürdürübilme becerilerini kapsar.

Robert L. Katz (1974: 90)'a göre başkalarıyla çalışmadaki gerçek beceri, yalnızca karar verme zamanlarında değil, aynı zamanda bireyin günlük davranışlarında da

duyarlılık içerdiğinden, doğal ve sürekli bir aktivite haline gelmelidir. Teknikler rastgele uygulanamayacağı gibi kişilik özellikleri de bir palto gibi giyilip çıkarılmaz. Çünkü bir yöneticinin söylediği ve yaptığı (söylemeden/yapmadan bıraktıkları da) çevresindekileri etkiler. Kişinin gerçek benliği zaman içerisinde kendini göstereceğinden, etkili olmak isteyen yöneticinin beşeri becerisini davranışlarına doğal ve hatta bilinçsizce yansıttığı bir hal alacak şekilde geliştirmesi ve bu beceriyi varlığının ayrılmaz bir parçası haline getirmesi gerekir.

Empati, görgü, öz değerlendirme beşeri becerinin esasını oluşturur. Burada empati, diğer kişinin güdülerini, değerlerini ve duygularını anlayabilme yeteneği; görgü, sosyal duruma ve ortama uygun davranışın ne olduğunu anlama yeteneği ve öz değerlendirme de kendi davranışını ve bunun diğerlerini nasıl etkilediğini anlayabilme yeteneğidir. Bir sorun anında, bu yeteneklere sahip bir yönetici çalışanlara nasıl bir duygusal ve fiziksel desteğe ihtiyaç duyduklarını, içinde buldukları ortamın buna uygun olup olmadığı ve kendisinin bu konuda neler yapabileceğini kolaylıkla değerlendirebilir ve çözüm arayışında başarılı olabilir.

Bass (1990)'a göre yönetici etkililiği ve terfisindeki rolünün önemi; Howard ve Bray (1988)'in çalışmasına göre yönetici terfisinde öncül oluşu Boyatzis (1982)'in araştırmasında etkili liderlerin gelişmiş yeteneklerinden birisi oluşu; ve McCall ve Lombordo (1983)'nun araştırmasında yönetici kariyer yol kazalarında en önemli nedenlerden birisinin eksikliği olduğu ortaya konulan beşeri beceri, istisnasız tüm yönetim kademeleri için gerekli görülmektedir (Yukl, 2018: 151).

• Kavramsal beceri

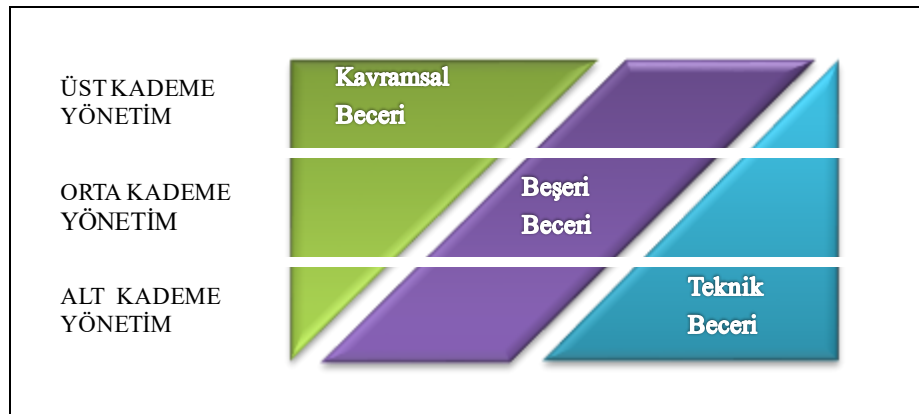
Kavramsal beceri genel olarak iyi muhakeme, mantıklı düşünme, akıl yürütme, öngörü ve sezgi, belirsizliklerden anlam ve düzen çıkarma, fikirleri formüle edebilme, zihinsel soyutlama yapabilme, bütünü kavrayabilme yeteneklerini kapsar. Gelişmiş kavramsal becerisi olan kişiler olayları siyah ve beyaz olarak görmekten çok uzaktır, nesneleri betimleyebilmek için kavramlar üretebilir, olgulara yaratıcı yaklaşımlar sergileyebilirler. Bu kişiler grinin çok sayıda tonları olduğunu bilir, anlar ve görür, çok yönlü düşünce tarzlarıyla karmaşık ilişki örüntülerini rahatlıkla fark ederek geleceğe ilişkin isabetli öngörülerde bulunabilirler (Yukl: 2018: 149).

İşletme özelinde ise kavramsal beceri, işletmeyi bir bütün olarak görerek çeşitli işlevlerin nasıl birbirine bağlı olduğunu ve bir bölümdeki değişikliklerin diğerlerini nasıl

etkilediğini anlamayı içerir; işletmenin endüstri, toplum ve bir bütün olarak ulusun politik, sosyal ve ekonomik güçleriyle ilişkisini görselleştirmeye kadar uzanır (Katz, 1974: 91).

Bu ilişkileri tanıyan ve her durumda önemli unsurları algılayan yönetici mesleğinde etkili olacaktır. McCall ve Lombardo (1983)'a göre yöneticilerin kariyer yol kazalarına uğramalarının nedenlerinden biri olan kavramsal becerilerinin zayıflığı bu kişilerin oluşturduğu zihinsel modellerin basit olmasına neden olur (Yukl, 2018: 151). Bu modeller, karmaşık süreçleri gereğince betimleyemedikleri için örgütün zihinde bir bütün olarak canlandırılmasında kullanışsız kalır. Büyüyen iş ve karmaşıklaşan ilişkiler söz konusu olduğunda ise, yöneticinin teknik ve/veya beşeri becerilerinde gelişmişlik olsa dahi bunlar kavramsal olanlarla desteklenmeyince etkililik konusunda yetersiz kalır.

Hiyerarşik yönetim kademeleri ile teknik, beşeri ve kavramsal beceriden oluşan yönetsel beceriler arasındaki ilişkiyi betimlemek üzere Şekil 22 aşağıda sunulmuştur.



Şekil 22. Yönetsel Beceriler Yaklaşımı

Kaynak: Kang vd., 2017: 68.

Bu şekil ile görselleştirildiği üzere; giriş seviyesindeki yönetim pozisyonları operasyonel işlere ilişkin olduğundan bu konumda teknik beceri önemli iken, üst kademelere doğru yükseldikçe işin yapısı gereği teknikten ziyade kavramsal beceriye ihtiyaç duyulur ve tepe yönetim kademesinde ise stratejik yaklaşımlar esas olduğundan kavramsal beceri önemli hale gelir. Beşeri beceriler ise örgüt hiyerarşisindeki her düzeyde eşit derecede önemlidir (Katz, 1974: 90; Paolillo, 1981: 91).

2.2.4. Yönetsel Faaliyetler ve Roller

Yönetsel işler hakkında 1950'li yıllarda yapılan ilk betimsel çalışmalar temel olarak iş hayatındaki faaliyet örüntülerini ve davranışsal gerekliliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Davranış gerekliliklerini yerine getirilmesi gereken önemli sorumluluklar

ve görevler açısından tanımlama yoluna giden bu araştırmalar, görev başındaki kişinin kim olduğu ile ilgilenmemiştir. Bu bağlamda karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, gözlemlenen yönetici davranışlarını anlamlı bir şekilde sınıflandırabilmek adına uygun davranış kategorilerinin belirlenmesi olmuştur. Daha sonraları odak, faaliyetlerin amaçlarına göre sınıflandırmasına kaymış ve bu kapsamda yönetsel roller belirleme yoluna gidilmiştir.

Tablo 5. Yönetsel Pozisyonların Gerektirdiği Görev ve Sorumluluklar

<p>Nezaret: Astların güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek performanslarını arttırmalarını sağlama, eğitim almalarını ve becerilerini geliştirmelerini, eğitim almalarını, işlerini organize etmek ve performans hedefleri koymak.</p> <p>Planlama ve Organizasyon: Kısa dönemi kapsayan planlar yapmak, bütçeler hazırlamak, kaynakları etkin kullanılması için çalışmalar yapmak, operasyonel prosedürler geliştirmek, uzun dönemli planları kısa dönemli operasyonel hedeflere çevirmek</p> <p>Karar Alma: Yapılandırılmamış durumlarda dahi tereddüt etmeksizin kararlar verebilmek, yeni veya olağandışı durumları karşılamak için planlardan küçük veya büyük sapmalar olmasına izin verilmesi</p> <p>İzleme: Örgütü etkileyebilecek iç ve dış kuvvetleri izleme (performans göstergeleri, kurumsal finansman ve varlıklar, pazar şartları ve kültürel, politik ve sosyal iklim de dahil olmak üzere)</p> <p>Kontrol: Mal veya hizmet üretmek için maliyet-zaman tahminleri ve programlar geliştirmek, verimliliği gözeterek ürünlerin kalitesini veya hizmetlerin etkililiğini sağlamak, operasyonel etkililiği analiz etmek.</p> <p>Temsil: Dışarıdakilerden gelen sorulara ve şikayetlere dönüş yapmak, örgüt ilişkilerini geliştirmek için onlarla iletişimde bulunmak, onlarla müzakere etmek, örgüt imajını yerleştirmek ve sürdürmek için etkinlikler düzenlemek, ve görüş açınız konusunda diğerlerini ikna etmek.</p> <p>Koordine Etme: Bilgi paylaşmak için örgüt içinde direkt kontrolü altında olmayanlarla iletişim kurmak, önceden belirlenmiş programlara uymak, sorunları çözmek ve hedeflere ulaşmak, çalışma arkadaşları ile ılımlı bir iş ilişkisi kurmak ve kilit kişiler arasındaki anlaşmazlık ve çatışmaları gidermek.</p> <p>Danışmanlık Etme: Alanındaki teknik gelişmeler konusunda güncel kalmak, yeni yöntem ve teknolojileri örgüte tanıtmak ve diğer yöneticiler için uzman danışman ya da sorun giderici gibi hareket etmek.</p> <p>Yönetme: Örgütün iş ve prosedürleri konusunda bilgi toplamak, rutin bilgileri analiz etmek veya kayıt ve evrakları detaylı ve uygun tutmak gibi temel yönetsel faaliyetleri yapmak</p>

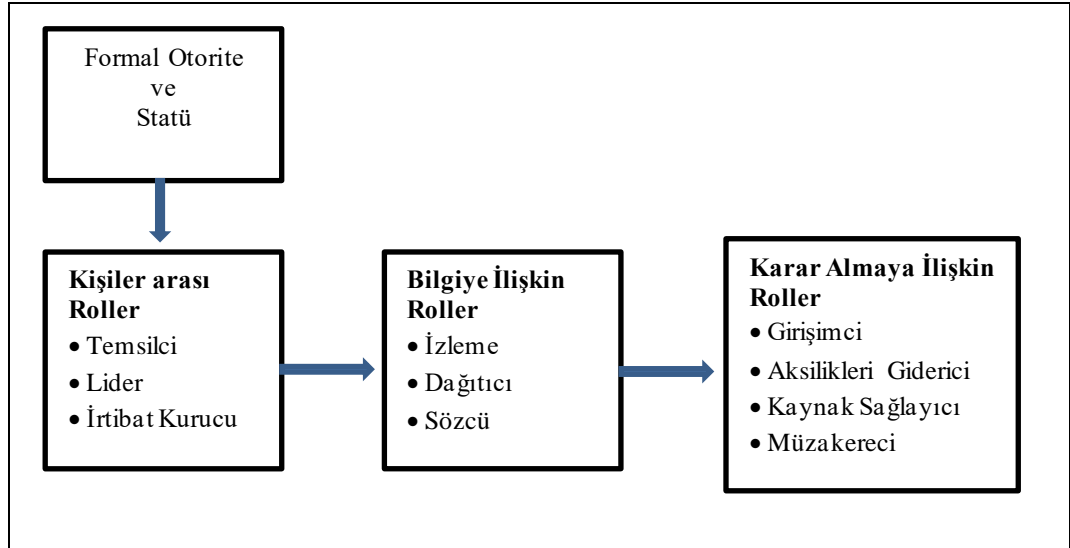
Kaynak: Yukl, 2002: 28.

Hemphill (1959), Mahoney, Jerdee ve Carroll (1965) ilk betimsel çalışmaların temsilcileridir. Bu ilk çalışmalar ışığında, 1974 yılında Control Data Corporation'da yönetsel işleri tanımlamak ve bunlara uygun maaş seviyelerini belirlemek amacıyla araştırmalar yapılmaya başlanmış ve 11 yıl süren, 12 şirketten 10.000'den fazla yerel yönetici ile 20 ayrı ülkedeki tesislerinden yüzlerce yöneticinin katılımı ile tamamlanan bir araştırmalar dizisi ile dokuz kategori belirlenmiştir (Yukl, 2002: 27). Anket ve

görüşme teknikleri kullanılarak belirlenen bu kategoriler kısaltılmış olarak yukarıda Tablo 5’de yer almaktadır.

Aynı yıllarda, Mintzberg yönetsel faaliyetlerin kapsamı hakkında daha fazla bilgi edinme çalışmalarında anket yerine gözlem yapma tekniğini tercih etmiş ve üst düzey yöneticiler üzerinde gözlem ve birebir görüşmelere dayanan kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bir yöneticinin işinin bir takım roller veya bir pozisyona özgü olarak tanımlanan davranış örüntüleri üzerinden açıklanabileceğini iddia eden Mintzberg, bu araştırması ile yönetici faaliyetlerini sınıflandırmak için üç ana kategoride 10 yönetsel rol belirlemiştir. Bunlar; kişilerarası roller (temsilci, lider, irtibat kurucu), bilgiye ilişkin roller (izleme, dağıtıcı, sözcü), karar almaya ilişkin roller (girişimci, aksilikleri giderici, kaynak sağlayıcı, müzakereci)dir (Şekil 23). Aşağıda yer alan şekilde görselleştirildiği gibi formal otorite ve statü kişiler arası rolleri, kişiler arası roller de bilgiye ilişkin rolleri ortaya çıkarır. Bu iki rol grubu yöneticinin karar almaya ilişkin rollerini oynamasını mümkün kılarken Mintzberg (1990: 167-172) modelinde yer alan 10 rolü şöyle açıklar;

Doğrudan resmi otoriteden kaynaklanan üç rol, kişiler arasındaki temel ilişkileri kapsar. *Temsilci* rolü ile çoğu zaman rutin olan ve resmi iletişim ve önemli kararlar almayı gerektirmeyen, bir astın düğününe katılma, bir müşteri ile yemeğe çıkma gibi bazı törensel görevler, *lider* rolü ile birimlerindeki çalışanların yaptığı işten sorumlu olan işe alma, eğitme, işten çıkarma gibi doğrudan yetkilerin kullanımının yanısıra çalışanların amaçlarını örgütsel amaçlarla uzlaştırmak suretiyle onları motive ve teşvik etme gibi doğrudan olmayan hareketler kastedilir. *İrtibat kurucu* rolü ise bir yöneticinin emir-komuta zincirinin dışında kurduğu temasları vurgular. Denkleri ve birimlerinin dışındaki diğer insanlarla kendi astları ile geçirdikleri kadar çok zaman geçiren yöneticilerin, şaşırtıcı bir şekilde kendi üstleri ile çok az zaman geçirdikleri ortaya konmuştur. Kişiler arası temaslar sayesinde herşeyi bilemese de genellikle astların bildiğinden daha fazlasını bilen yöneticinin, örgütsel birimin merkezi sinir sistemi olduğu değerlendirilebilir. Bilgileri elde etme yöntemi yöneticiden yöneticiye değişse de *irtibat kurucu* rolü ile güçlü bir bilgi veritabanı oluşturur. Bunu, kendisine açık ancak çoğu astına kapalı olan bilgilere ulaşabilmesi ve yine kendisi gibi biriminin sinir merkezi olan diğer yöneticiler ile etkileşim kurması sayesinde yapabilir.



Şekil 23. Yönetici Roller Modeli

Kaynak: Mintzberg, 1990: 167-172.

Çeşitli yollarla edinilen bilgiyi toplamak, işlemek, dağıtmak yöneticiliğin kilit noktalarındandır. *İzleme* rolü ile çevresini bilgi taramasına tâbi tutan yönetici kurduğu iletişim ağları sayesinde gerek duyduğu kişilerle irtibata geçer, mevcut durumu anlamının yanısıra her konuda yeni yaklaşım ve fikirlerin de peşindedir. Edindiği bilgilerin büyük bir kısmının dedikodu, söylenti ve spekülasyonlara dayandığını aklında tutan yönetici bilgileri ayrıştırır. *Dağıtıcı* rolü ile bazı bilgilere erişimi olmayan astları gereğince bilgilendirebildiği gibi, astlar arasında iletişim güçlükleri olduğunda aralarında bilgi aktarımı yapabilir.

Sözcü rolünde ise, yönetici, birimin dışındaki etkili ve yetkili kişilere iş gereğince bazı bilgileri sözlü veya yazılı olarak gönderir, buradaki esas amaç ilgili konuda karşı tarafı iknadır. Üst düzey bir yöneticinin örgüt amaçları için lobi yapmak üzere bir konuşma yapması veya bir üretim müdürünün bir tedarikçiye ürün değişikliği önermesi bu kapsamda değerlendirilebilir.

Bir örgütsel birimin işleyişini etkileyebilecek resmi yetki ve buna karar vermeyi sağlayabilecek gerekli bilgi ancak o birimin yöneticisinde bulunabilir. Bilgi, kendi başına bir amaç değildir, karar vermenin temel girdisi olduğundan kritik önemi vardır. Yöneticiyi karar verici olarak dört rol tanımlamaktadır, bu rollerin ortaya çıkışı kişiler arası ve bilgiye ilişkin rollere sıkı sıkıya bağlıdır.

Girişimci olarak yönetici, birimini iyileştirme, geliştirme, performansını artırma ve çevredeki değişen koşullara uyarlama gibi amaçlarla sürekli yeni fikirleri ortaya

çıkarmaya, bu konularda astlarını teşvik etmeye, onlara gerekli ortamı sağlamaya çalışır. Bu rolde bir gönüllülük vurgusu açıkken *aksilikleri giderici* rolünde yöneticinin kontrolü dışındaki değişimler ve bunlara maruz kalışı, gönülsüz olarak bir takım baskılara karşı duruşu vardır. Bir müşterinin iflasını açıklaması, üst düzey yönetimin aldığı bir takım kararlar nedeniyle iş barışının bozulması, birimindeki işten ayrılmaların artışı ya da bir tedarikçinin sözleşmeyi ihlal etmesi gibi göz ardı edilemeyecek değişimlerle başa çıkmak bu rolün gereğidir. Buradaki kontrol dışı olaylar, sergilenen zayıf yöneticilik becerileri ile ilgili olabileceği gibi güçlü yöneticilik becerileri söz konusu olsa dahi bir olgudaki tüm sonuçların kestirilemeyeceği gerçeği de yadsınmaz.

Kaynak sağlayıcı rolü ile eldeki tüm kaynakların stratejik amaçlara uygun şekilde değerlendirilmesi sağlanır. Yönetici bir yandan kimin, neyi, ne kadar alacağına karar verirken, diğer yandan iş modellerini tasarlamak, bütçeleme, maliyet ve fayda analizleri, zaman yönetimi ve öncelik belirleme gibi konularda hassas ayarlamaları yapar. Son olarak, *müzakereci* olarak ile gerek iç gerekse dış muhatablarla örgütsel amaçlara hizmet eden görüşmeler yapmak, bu görüşmeleri sonuca bağlamak yöneticinin temel rollerindendir. Müzakereler yöneticilerin oldukça çok zamanını alır, çünkü kurumsal kaynakları "gerçek zamanlı" olarak kullanma yetkisine ve önemli müzakerelerin gerektirdiği kurumsal bilgiye sahip olan kişi, çoğu zaman sadece o birimin yöneticisi olan kişidir ve dolayısıyla bu kişi olmadan bir müzakere sürecinden bahsedilemez.

Esasen, yönetsel hiyerarşide yönetim kademelerine göre ilgi alanları, yetki, sorumluluk ve yükümlülükler değişmekte iken, bunları yerine getirirken gerçekleştirilen yönetsel roller benzer kalmaktadır. Ancak, iş gereklerine ve yöneticilerin takdir haklarına göre her bir role ayrılan zaman ve kendi aralarındaki nispi önem farklılaşmaktadır (Paolillo, 1981: 93). Araştırmalar işinin doğası gereği örgüt dışından kişilere bağımlılığı genellikle daha fazla olan üst kademe yöneticilerin kaynak sağlayıcı, sözcü ve temsilci rollerine daha fazla önem verdikleri ve dolayısıyla bu rollere daha fazla zaman ayırdıklarını (Yukl, 2018: 35), yine alt kademelere kıyasla, dışarıdan kişilerle etkileşime daha fazla zaman ayırdıklarını (Luthans vd. , 1985: 265), dolayısıyla irtibat kurucu rolüne önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Yukarıda değinilen, yüzyılın üçüncü çeyreğinde literatüre kazandırılan yönetsel faaliyet örüntüleri ve rollere ilişkin araştırmaların bulgularının günümüzde -teknolojinin, küreselleşmenin, yeni yönetim yaklaşımları ve yeni örgüt tiplerinin varlığında- dahi kullanılmaya devam ettiği ve bu anlamda genel kabul görmüş olduğu söylenebilir. Bu

araştırmaların halen geçerli oluşları Tengblad (2006) ve Dierdorff, Rubin ve Morgeson (2009) tarafından yapılan araştırmalarla desteklenmektedir (Yukl, 2018: 39). Ancak elbette güncel gelişmelerden etkilenmiş olabilecek yönetsel faaliyetler ve roller olup olmadığı konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.5. Başlıca Yönetici Davranışı Kategorileri

Yöneticilerin tipik davranış kalıplarını belirlemek üzere yola çıkıldığında karşılaşılan ilk zorluk yönetici ile lider arasında fark olup olmadığı sorunsalıdır. Her ne kadar bazı kaynaklarda liderlik ve yöneticilik arasındaki farkların büyüklüğünden bahsedilse de, literatürde bu iki kavramın birbirini kapsar şekilde kullanıldığı çok sayıda kaynağa da rastlanmaktadır.

Bu bağlamda, araştırmamız kapsamında Mintzberg'in yönetici rolleri yaklaşımında da belirtildiği üzere "liderlik", yöneticilerin kişilerarası rollerinden biri olarak kabul edilmiş, liderliğin yöneticiliğin önemli bir vasfı ve rolü olduğu benimsenmiştir. Dolayısıyla yöneticinin liderden daha kapsayıcı bir kavram olduğu değerlendirilerek bu iki kelime yeri geldiğinde birbirlerinin yerine kullanılacaktır.

Bugüne kadar, yönetici davranışlarını ortaya koymak adına çok sayıda araştırma yapılmış, yine çok sayıda davranış teorisi geliştirilmiştir. Bu teorilerin çoğu doğrudan hangi davranışların gerekli ve etkili olduğu sorusuna yanıt aramaktan ziyade, sergilenen tipik yönetici davranışlarını sınıflandırmak amacıyla yönelik geliştirilmişlerdir. 1950'lerden bu yana liderlik ve yöneticiliğe ilişkin yapılan araştırmalar oldukça çok, çeşit çeşit davranış örüntüleri ortaya koymuştur. Yöneticilik davranışının içeriği konusundaki temel sorun anlamlı ve farklı davranış kategorilerinin belirlenmesindeki zorluk olmuştur. Bazı araştırmalarda aynı tür davranış farklı terimle kavramlaştırılmış, bazılarında ise aynı terim farklı davranışları tanımlayacak şekilde kullanılmıştır. Bu, davranış kategorilerinin doğası gereği nesnel algıda olmamaları, bu anlamda mutlak doğru davranışın var olmayışı, davranış kurgularının farklı soyutluk ve genelleme düzeyinde ele alınmış olmaları ya da geliştirilmelerinde kullanılan metodların farklı farklı olmalarından kaynaklanmıştır (Yukl, 2018: 49).

Liderlik araştırmalarına ilişkin literatür incelendiğinde, az sayıda ve geniş biçimde tanımlanmış davranış kategorilerinin pek çok araştırma ve teoride kullanıldığı görülmektedir (Tablo 6).

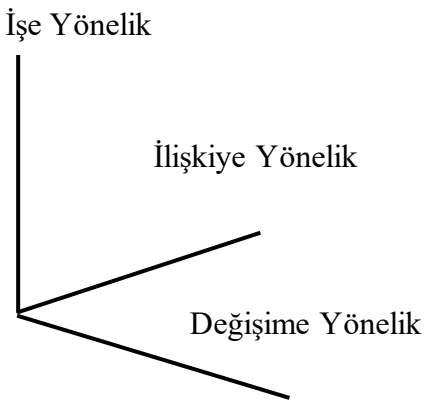
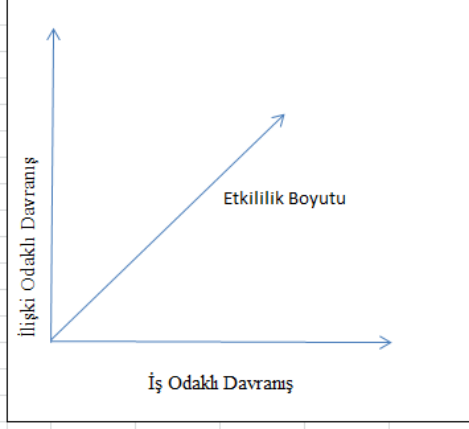

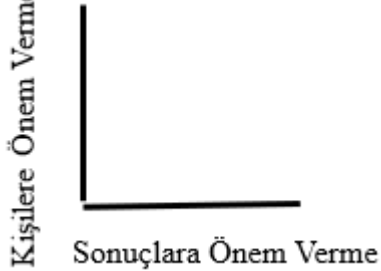
Tablo 6. Liderlik Araştırmalarında Benzer Davranış Kategorileri

Liderlik Araştırmaları	Boyutlar	
	İş	İlişki
Kurt Lewin (1930)	Otoriter (Authoritarian)	Temsilci/Katılımcı (Delegative/Participative)
Michigan Üniversitesi Araştırmaları (1947)	Üretim Odaklı (Production Centered)	Çalışan Odaklı (Employee Centered)
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları (1950)	Yapı Kurma (Initiating Structure)	Anlayış (Consideration)
Bales (Harvard)	Görev Lideri (Task Leader)	Sosyo-duygusal Lider (Socio-emotional Leader)
McGregor (1957)	X Teorisi (Theory X)	Y Teorisi (Theory Y)
Fleishman ve Harris (1962)	Yapı Kurma (Initiating Structure)	Anlayış (Consideration)
Blake ve Mouton (1964)	Sonuçlara Önem Verme (Concern for Results)	Çalışana Önem Verme (Concern for People)
Bowers ve Seashore (1966)	Hedef Vurgusu/İş Kolaylaştırma (Goal Emphasis/Work Facilitation)	Destek/İlişkileri Kolaylaştırma (Support/Interaction Facilitation)
Fred E. Fiedler (1967)	İşe Yönelim (Task Orientation)	İnsan İlişkilerine Yönelim (Human Relations Orientation)
William J. Reddin (1970)	Görev yönelimli (Task Oriented)	İlişki Yönelimi (Relations Oriented)
House ve Evans ((1971)	Yapı Kurma (Initiating Structure)	Anlayış (Consideration)
Hersey ve Blanchard (1982)	Yönlendirici Davranış (Directive Behavior)	Destekleyici Davranış (Supportive Behavior)

Kaynak: Reddin, 1970; Yukl, 2002; 2018. (derl.)

Tablo 6'dan net olarak görüldüğü üzere, bugün işletme literatüründe sıklıkla atıfta bulunulan yönetsel davranışları sınıflandırmaya ilişkin yapılmış birçok tanınmış araştırma iki kategori üzerinde şekillenmiştir. İşe yönelik ve çalışana yönelik olarak tanımlayabileceğimiz bu iki kategori çok geniş ve kapsayıcı olmakla beraber bir o kadar da kolayca uygulanabilir.

Erken dönem liderlik araştırmalarında sıkça kullanılan bu iki faktörlü yaklaşımın geliştirilmiş bir hali ise Amerikalı yönetim bilimci Gary Yukl tarafından kullanılmıştır. Belirli yönetici davranışlarını genel kategorilerle ilişkilendirebilmek için oldukça yararlı ve basit olan, ancak bu sefer iki değil üç boyut üzerinde şekillenen bu sınıflandırma, iki faktörlü modellere, Blake ve Mouton'un yönetsel ızgara modeline ve Reddin'in 3-D teorisine benzerliği ile dikkat çekicidir (Şekil 24).

Yukl 3-D Model Yönetmel Davranış Boyutları	Reddin 3-D Model Yönetmel Etkililik
	
İki Faktörlü Modeller	Blake ve Mouton'un Yönetmel Izgara Modeli
 <p>İşe Yönelik İlişkiye Yönelik</p>	 <p>Kişilere Önem Verme Sonuçlara Önem Verme</p>

Şekil 24.Yukl Modeli ile Benzer Modellerin Karşılaştırılması

Kaynak: Reddin, 1970; Blake ve Mouton, 1984; Yukl, 2002. (derl.)

Yukl'un modelinde belirlediği yönetmel davranış boyutları göreve, ilişkiye ve değişime yöneliktir (Yukl, 2002: 65);

- *Göreve yönelik davranışlar* daha çok işi tamamlamaya ilişkin olup üretim faktörlerinden ve kaynaklardan gereğince faydalanmayı, verimli ve güvenilir bir şekilde bir görevin başarılmasını kapsar.

- *İlişkiye yönelik davranışlar* ağırlıklı olarak karşılıklı işbirliği ve güven yaratacak şekilde ilişkileri geliştirmek, takım ya da örgütle özdeşleşme ve astların iş tatminlerinin artırılması konuları ile ilgilidir.

- *Değişime yönelik davranışlar* ise öncelikle çevreyi anlama, ona uyum sağlamak için yenilikçi yollar bulma, stratejik fikirler geliştirme, esneklik ve yaratıcılığı artırma, ürün, hizmet veya süreçlerde ciddi değişiklikleri uygulama ve değişime ayak uydurulmasını sağlama ile ilgili girişimleri içerir.

Tablo 7. Örneklerle Yönetmel Faaliyetler ve Davranış Boyutları

Yönetmel Faaliyetler	İlgili Davranış Boyutu	Örnekler
Planlama ve organize etme Sorun Çözme Rol ve Hedefleri Netleştirme Bilgilendirme İzleme	Göreve Yönelik Davranışlar	Etkinliği artırmak için faaliyetleri organize etme Kısa vadeli operasyonlar planlama Gruplara ya da bireylere iş atama Rol beklentilerini ve iş hedeflerini netleştirmek Kurallar, politikalar ve standart operasyonel süreçleri açıklamak Birim faaliyetlerini yönetmek ve koordine etmek Operasyonları ve performansı izlemek İş kesintiye uğratabilecek acil sorunları çözmek Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgulamak Birim performansı için yüksek standartlar koymak
Motive etme ve ilham verme Danışmanlık etme Atama Destekleme Geliştirme ve rehberlik etme Çatışmayı yönetme ve Takım Kurma	İlişkiye Yönelik Davranışlar	Destek ve teşvik sağlamak insanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine dair güvenin ifade etmek ilişki kurmak için insanlarla sosyalleşmek katkı ve başarıların farkında olmak koçluk ve rehberlik etmek kendilerini etkileyen kararlarda kişilere danışmak kendilerini etkileyen faaliyetlerde kişilere bilgi vermek çatışmaların çözülmesine yardımcı olmak takım kimliği oluşturmak için semboller, törenler, ritüeller ve hikayeler kullanmak örneklerle yönetme ve örnek davranış modelleme
Ağ kurma Tanıma Ödüllendirme	Değişime Yönelik Davranışlar	Değişime duyulan acil ihtiyacı açıklamak için olayları yorumlamak İyileştirmeler için rakipleri ve üçüncü tarafları incelemek Örgüt için heyecan verici yeni olasılıkları tasavvur etmek Kişileri sorun ve olanakları farklı açıdan bakmaları için teşvik etmek yeni yaklaşımlar denemek Yeni stratejiler geliştirme yolunda kişilere fırsat vermek Yeni vizyon veya strateji ile uyumlu sembolik değişiklikler yapmak Değişimi kutlamak, süreçleri duyurmak, değişim ajanları belirlemek

Kaynak: Yukl, 2002: 65.

Yukl, araştırmalarında bu üç boyutun yanı sıra 14 ayrı yönetmel faaliyet tespit etmiş ve bunları ilgili oldukları davranış boyutlarının altında gruptandırarak kapsamlı örnekler üzerinden açıklamıştır. Göreve, ilişkiye ve değişime yönelik davranışlara ilişkin faaliyetler ve örnekler yukarıdaki Tablo 7’de yer almaktadır. Yukl, yöneticinin ilgi odağının işin etkin yapılması, insan ilişkileri ya da adaptif değişim olabileceğini değerlendirmiş, örneklerden de net olarak anlaşılacağı üzere, bunları üç ayrı kategori gibi değil faaliyetleri yerine getirirken davranışın alabileceği farklı boyutlar olarak kavramlaştırmıştır. Belirli bir liderlik davranışının bu üçünün bir karışımı olacağını ve bunları çok net sınırlarla gruptandırmanın yapılamayacağını da özellikle vurgulamaktadır.

2.2.6. Davranış Seti Seçimleri ve Sonuçları

Örgütlerde yönetim pozisyonlarında görevli kişileri gerçekleştirdikleri roller, sergiledikleri davranışlar, yaptıkları aktiviteler ya da sahip oldukları kişisel özellikler üzerinden tanımaya çalışan pek çok araştırma vardır. Literatürde, örgütün tipi, kültürü, sektörü, büyüklüğü ya da yönetim kademesi, yönetilen kişi sayısı, işin yapısı gibi faktörler ne olursa olsun yönetim işinde var olan ortak faaliyetlerin ve bunları tanımlamak üzere ortak birtakım rollerin tanımlanabileceği yönünde yaklaşımlar olduğu gibi; rol gereklerinin örgüte ve yönetsel pozisyona özgü olabileceğini benimseyerek araştırmalarını bu yönde ilerleten çeşitli görüşler de mevcuttur (Luthans, 1988: 127; Paolillo, 1981: 93; Yukl, 2018: 31).

Ortak yönetsel rolleri belirlemek amacıyla çalışmalar yapan araştırmacılardan biri olan Henry Mintzberg, yöneticilerin gerçek hayatta ne yaptıklarını belirlemek için işbaşında gözlem, görüşme ve anket tekniklerini kullanarak çoğu yönetsel ve idari pozisyonda aynı birtakım faaliyet tipleri ve davranış tarzları olduğunu tespit etmiş ve bunları da 10 yönetici rolü adı altında sınıflandırmıştır (Şekil 23). Stewart (1982)'a göre bu rol gereklerini belirleyen etkenler yöneticinin karşılaştığı talepler, kısıtlar ve tercihlerdir. Bunlar yapılan işin doğasını şekillendirir ve bu anlamda yönetici üzerinde kuvvetli bir etkiye sahiptirler. Talepler, en basit anlamda işgal edilen pozisyonun gerektirdiği görevler, faaliyetler ve sorumluluklar iken; kısıtlar, yöneticinin yapabileceklerini sınırlayan dışsal çevre ve örgütün özellikleridir. Yönetsel işler, pozisyon sahibinin maruz kaldığı talep ve kısıtların miktarı ve türü bakımından büyük farklılıklar gösterir. Talepler ve kısıtlar yönetici üzerindeki durumsal etkilerdir ve onun tercihlerini etkilerler. Ancak aynı iş ve şartların varlığında dahi, nesnel koşulları algılamada yöneticiden yöneticiye farklılıklar görülür ve bu durum alternatif davranış yelpazesinin geniş olmasına yol açan bir etkendir (Yukl, 2018: 31-32).

Bu bağlamda, yöneticinin potansiyelini gerçekleştirebileceği manevra alanı tam da burası olmaktadır. Yelpazeden hangi davranış setini seçerek hayata geçireceği tamamen yöneticinin kendisine bağlıdır, bu konuda herhangi bir zorlama söz konusu değildir. Algıları, öngörüler, deneyimleri, eğitimi, bilgisi, kültürü ve daha pek çok içsel ve dışsal faktör burada etkili olacaktır. Var olan şartlarda hangi davranışların gerçekleştirilmesi gerektiğini öngörmek ve bunlardan birini veya birkaçını hayata geçirmek sadece belirlenen hedeflere ulaşabilmenin değil, etkili ya da etkisiz yöneticiliğin anahtarı gibi görünmektedir.

Bir durumda en doğru davranışın ne olduğuna karar verebilme konusunda Yukl'a göre durumsal değişkenler (örgüt türü, görevin doğası, astların özellikleri) ve yöneticinin seçiminin veri duruma uygunluğu belirleyici iken; Stewart örgüt türü ve işin özellikleri gibi durumsal faktörlerin buradaki asıl etkenler olduğunu söyler (Yukl, 2018: 32-33). Ona göre üstlerin, astların, mevkidaşların ve örgüt dışından kişilerin yöneticiden rol beklentileri, yöneticinin onlara bağımlılık derecesi, işin ağırlıklı olarak kendiliğinden mi yoksa tepkisel olarak mı ortaya çıktığı, işteki belirsizliğin yoğunluğu, işin tekrarlı olma derecesi, işin sürekli dikkat isteyip istememesi, zaman baskısına maruz kalıp kalmadığı ve sonuçları itibariyle ne kadar göz önünde olduğu gibi faktörler önemlidir. Reddin ise örgütsel şartları da gözeten ancak daha çok yöneticinin becerilerine vurgu yapan daha geniş bir analiz yapar. Reddin (1970: 15)'e göre bir yöneticinin uygun davranış seçimini yapabilmesi için üç beceriye ihtiyacı vardır; durumsal duyarlılık, durumsal yönetim becerisi ve tarz esnekliği. Mevcut durumu iyi analiz edip okuyabilen, gerekiyorsa inisiyatif alarak değiştirebilen ve esnekliği sayesinde duruma göre tarzını ayarlayabilen yöneticinin etkili olma potansiyeli yüksektir.

Çok sayıda yaklaşımın ortakta bulunduğu bir görüşün yokluğunda yönetsel etkililik, tanımlanması ve ölçülenmesi oldukça zor girift bir kavram olarak görülmektedir. Bunun en temel nedeni bu kavram üzerinde etkili olan pek çok faktörün aynı zamanda bu kavramdan etkilenen konumunda da olmasıdır. Literatürde, yöneticilerin, öncelikle yerine getirilen görevin niteliğine ve mevcut iş ortamına bakarak bir değerlendirme yapacakları, durumun davranışa, davranışın da duruma uyumuna, yani karşılıklı uyuma önem vererek davranış setlerini seçecekleri ve hangi tür davranışın içinde bulunulan duruma daha uygun olduğunu isabetle belirleyebilenlerin ise etkili olacağı yönünde tespitler yapılmıştır (Reddin, 1970: 14; Morse ve Wagner, 1978: 24).

Etkililiği davranışsal olmayan unsurlara bağlayan çalışmalar da yok değildir. Örneğin Lewis ve Stewart (1961) özel okulda okumayı, aile ilişkilerinin kuvvetli oluşunu ve hukuk yada muhasebe gibi alanlardan ziyade teknik konularda eğitim almış olmayı yönetici açısından avantaj olarak değerlendirirken; Nash (1965) kişilerin daha geniş ilgi alanlarına sahip olmalarını; MBA yaklaşımı yöneticinin iyi eğitim almış ve yüksek akademik başarı göstermiş olmasını; Lock vd. (1978) kişinin başarı güdüsü ve motivasyonunun yüksek oluşunu; Helmreich ve Spencer (1978) ise çok çalışma ve ilginç/zor görevlere arzu duymayı başarıya götüren etkenler olarak görürler (Flanagan ve Spurgeon, 1996: 28-31). Ancak, aslında yöneticinin yönetsel etkililiği konusunda bu

eğitimlerin mi yoksa psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri gibi sosyal bilimler eğitimlerinin mi avantaj yaratacağı tartışma konusudur.

Bu bağlamda konuyu derinlemesine irdeleyebilmek için öncelikle “genel olarak etkililik nedir?”, “bu kavramla sıklıkla karıştırılan benzer kavramlar nelerdir?”, “yönetimsel etkililik kavramı neyi ifade eder?”, “modelleri nelerdir?” soruları sonraki başlık altında incelenecektir.

2.3. Yönetimsel Etkililik

Herhangi bir kavramı olduğu gibi yönetimsel etkililik kavramını da anlayabilmek için öncelikle onu tanımlamaya çalışmak gerektiği tartışılmaz bir gerçektir. Ancak literatürde çok çeşitli yönleriyle yaklaşılan bu olgu birtakım faktörlerin/olayların gelişmesi üzerine doğabilecek bir tabiattadır, yani durumsaldır, dolayısıyla mutlak bir tanımlama yapmak mümkün değildir (Flanagan ve Spurgeon, 1996; 25). Ayrıca, tanımlamayı yapmaya çalışan araştırmacının hangi alt disiplinden geldiğine, hangi görüş açısına sahip olduğuna ve yönelimine göre etkililik tanımı değişebilmekte; bunun üzerinden de etkililik yargısı farklı olabilmektedir. Bu anlamda literatürde kullanımı yaygın olan bazı tanımlara bakmakta ve araştırmamız çerçevesini çizmek üzere bunlar üzerinden birtakım çıkarımlar yapmakta fayda vardır.

Reddin (1970: 3)’e göre yönetimsel etkililik, bir yöneticinin kendi pozisyonunun gerektirdiği çıktılara ne ölçüde erişebildiğidir. Yöneticinin işinin etkili olmak, hatta tek işinin etkili olduğunu iddia eden araştırmacıya göre, yönetimsel etkililik girdiler değil çıktılar üzerinden tanımlanması gereken bir kavramdır ve bu bağlamda yöneticinin ne yapmaya çalıştığı değil neye ulaştığı ile ilgilidir. 20.yy’ın dünya çapında tanınan yönetim bilimcilerinden P. Drucker (1967)’a göre yönetim alanında “etkililik (effectiveness) doğru işleri doğru yapmak, etkinlik (efficiency) işleri doğru yapmaktır” (Flanagan ve Spurgeon; 1996: 25). Bu açıklamasını yönetici-lider ayrımından bahsederken “yönetici, işleri doğru yapan; lider ise doğru işleri yapandır” olarak kullanan çok sayıda bilim insanı, yazar, düşünür, danışman vardır. Bir başka yaklaşımla; yönetici yönlendiren, lider yolu gösterendir. Ancak pratikte böyle bir ayrımın yapılması zorlamadır. Nitekim “yolu göstermek” bir işin ya da örgütün amacını, hedefini göstermekten farklı değildir ve bu yöneticinin temel görevleri arasında yer alır. Doğru işleri doğru şekilde yapmak ise hem yönetim yetkisine haiz her pozisyonun hem de yönetimsel etkililiği sağlamanın temel gerekliliğidir.

Campbell vd. (1970: 105) etkili yönetsel iş davranışını, “bir yöneticinin sorumluluğu altındaki örgütsel birimin işleyişinin ve varlığının sürdürülmesi adına gerek iç gerekse dış kaynakları belirlemek, edinmek ve onlardan yararlanmak için en uygun seçenek olduğuna inanılan yönetsel davranışlar seti” olarak tanımlar. Morse ve Wagner (1978: 24)’e göre ise, etkili bir yönetici “davranışların çeşitliliğinin farkında olup çevreye, yönetim işine ve kendi tercih durumuna en uygun olanlarını seçen”dir.

Bu tanımlardaki yaklaşımlardan şu önemli bilgileri gruplayarak ele almamız yönetsel etkililik kavramını irdelemek açısından yerinde olacaktır; etkililik söz konusu olduğunda,

- vurgu girdide değil çıktıdadır, dolayısıyla bu olgu etkinlik ile benzer ancak aynı anlamda değildir.
- işin nasıl yapıldığı değil, ne sonuç verdiği önemlidir.
- yapılan işte örgütsel amaçların ve hedeflerin tamamlanması temel amaçtır.

Yönetsel etkililik denilince tüm zamanlarda, tüm kültürlerde, tüm örgütlerde yönetim kademesindeki tüm yöneticileri ilgilendiren bir kavramdan bahsedilmektedir. İş yaşamında oldukça önemli bir yeri olan bu kelime ile etkin olmak, verimli olmak, yetkin olmak, başarılı olmak fiilleri ile amaç, hedef, sonuç, yöneten, yönetilen, algı, etkileme, beklenti, tercih, karar, davranış, rol gibi kelimelerin sıklıkla birlikte anıldıkları, zaman zaman birbirlerinin yerine dahi kullanıldıkları da hatırdan tutulmalıdır.

2.3.1. Etkililiğe İlişkin Temel Kavramlar

Araştırmamız kapsamında yapılan literatür taramasında yönetsel etkililik kavramı ile etkinlik, etkenlik, verimlilik ve performans kavramlarının birbirleriyle sıkça karıştırıldıkları tespit edilmiştir. Buradaki temel sıkıntı konuya ilişkin bu kavramların birbirlerini içerecek şekilde tanımlanmış olması ya da çeviri yapılırken özgünden uzaklaşmış olunması gibi görünmektedir.

Araştırma konusu olan kavramların tanımlanmaları ve ölçümlenmelerinin büyük oranda araştırmacının teorik yönelimine bağlı olduğu gerçeği de dikkate alınarak; öncelikle, aşağıda bu kavramların literatürde yer alan bazı tanımları verilecek, örnekler üzerinden somut çıkarımlar yapılacak ve tezimizde kullanıldıkları anlamları netleştirilecektir.

Etkinlik (efficiency), verimlilik (productivity) ve performans (performance), etkililik (effectiveness) ile çok yakından ilgili ve sıkça sehven birbirlerinin yerine

kullanılan kavramlardır. Bu konuda Schermerhorn (2011: 11)'un düzenlediği şekil net ve açık olarak farkı ortaya koymakta oldukça yardımcıdır (Şekil 25).

AMAÇLARA ULAŞMA DERECESİ	Yüksek	ETKİLİ - ETKİN DEĞİL	ETKİLİ - ETKİN
	Düşük	ETKİLİ DEĞİL - ETKİN DEĞİL	ETKİLİ DEĞİL - ETKİN
		Çok	Az
		KAYNAK KULLANIMINDA İSRAF	

Şekil 25. Verimliliğin Performans Boyutları olarak Etkinlik-Etkililik Bileşimleri
Kaynak: Schermerhorn, 2011: 11.

Kaynakların iyi kullanılması ve müşterilere sunulması örgütsel performans yoluyla bir değer yaratma sürecidir. Örgütlerin bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetler kaynak olarak kullanılan girdilerin maliyetleri üzerine bir değer yaratıyorsa, bir başka deyişle katma değer üretiyorsa, iki durum gerçekleşebilir; söz konusu örgüt bir ticari işletme ise kâr elde edilir, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş ise topluma bir değer katılır. Bu faaliyetlerin performansını değerlendirebilmek için kullanılan en yaygın kavram verimliliktir. Verimlilik kavramı, çıktıların nitelik ve niceliğini girdilerin maliyetine göre (costs of inputs) ölçer.

Verimlilik (Productivity), en genel tanımlamayla "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran"dır (Prokopenko, 2005: 19).

$$\text{Verimlilik (productivity)} = \frac{\text{Çıktı (Output)}}{\text{Girdi (Input)}}$$

Yukarıdaki formül ile matematikleştirilen verimlilik kavramının iki performans boyutu vardır; etkililik ve etkinlik.

Performans (Performance) amaçların gerçekleşmesindeki işleyiş ile ilgili olup, bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder.

• **Etkililik (Effectiveness)**, örgütlerin, gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda amaçlara ne derecede ulaştığını irdeleyen bir performans boyutudur (Horngren vd., 2000: 229). *Performans etkililiği*, bir görev veya amacın başarılması ile ortaya koyulan çıktılar üzerinden yapılan ölçümü içerir.

• **Etkinlik (Efficiency)** yine verimlilik kavramı gibi girdi oranını değerlendirirken, farklı olarak daha çok ortaya konulan işin kalitesine atıfta bulunan bir performans boyutudur. Bu kapsamda, aynı miktardaki kaliteli çıktıyı daha az kaynak kullanarak ya da daha az para harcayarak ya da daha az israfla elde etmektir denilebilir. *Performans etkinliği*, bir görev veya amacın başarılması için kullanılan kaynaklar üzerinden yapılan ölçümü içerir.

Bu ayrımı bir örnek ile daha anlaşılır hale getirmek gerekirse; oyun üreten bir firmanın yazılım mühendisinin görev ve sorumlulukları kapsamında günlük belli bir kalitede ve sayıda kod satırı yazma hedefi vardır. Hedefini tutturması performansının etkili olduğunu gösterir. Mesaisini yazabileceğinden daha az satır kod yazarak harcasa ve hedefini tutturamasa performansı etkili olmazdı. Kod yazarken çok hata yapsaydı ve sürekli düzeltme yapılması gerekseydi ya da ek mesai yaparak hedefini tuttursaydı performansı etkin sayılmazdı. Nitekim bunlar verimliliği düşüren maliyetleri arttıran, kaynak israfına neden olan faaliyetlerdir.

Bir başka deyişle; verimlilik, faaliyetler sonucunda ne üretildiği (etkililik) ile bu sonucu almak için ne kadar çaba sarf edildiğinin (etkinlik) kıyaslanması ile değerlendirilir. Etkililik ve etkinliğin eş zamanlı yüksek olduğu durumlarda, örneğin daha az çaba ile daha çok çıktı alındığında verimlilik ortaya çıkar. Burdaki çaba, sadece emek anlamında değil etkin kullanımı ölçülmek istenen tüm üretim faktörleri açısından da değerlendirilebilir.

Bu bağlamda, araştırmamız kapsamında incelenen kavramlardan biri olan yönetsel etkililiğin ‘doğru işleri doğru şekilde yapmak suretiyle önceden belirlenen standartlara ve amaçlara ne derece ulaşıldığını gösteren bir boyut’ olduğu şeklindeki yaklaşım esas alınmış ve tanımı şu şekilde yapılmıştır: “*Yönetsel etkililik, yöneticinin, pozisyonunun gerektirdiği faaliyetleri, önceden hedeflenmiş olan sonuçlara ulaşabilecek şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini, gerçekleştirdiyse bunu ne derece başardığını gösteren performans boyutudur*”.

Bu noktada, yönetim, yönetici ve lider kavramları söz konusu olduğunda sıklıkla birlikte kullanılan kelimelerden olan başarılı/başarısız, yeterli (yetkin)/yeterli değil (yetkin değil) nitelermelerine değinmekte fayda vardır, nitekim etkili/etkisiz kavramı ile zaman zaman karıştırılan diğer kavramlar da bunlardır.

Literatürde, liyakat ve ehliyet ilkelerine göre şekillenmiş olan ve kurallar

çerçevesinde işleyen bir yönetim sisteminde, bir yöneticinin başarısı (success) aldığı terfilerin hızı ile ölçülebilen bir nitelik olarak basitçe tanımlanırken (Luthans, 1988; 127); yeterlilik/yetenlik (competency) ile ilgili çok çeşitli yaklaşımlar bu kadar net tanımlar yapılmasına izin vermez. İlk olarak White (1959) tarafından motivasyonu artıran ve yüksek performansı sağlayan kişisel özellikler ve beceriler kümesini belirtmek için “competence” olarak kullanılan bu kavram; örgüt nezdindeki işgücünü, bilgiyi ve teknolojiyi etkili olarak kullanmak için sergilenen bütünsel bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Sonraki yıllarda bazı araştırmacılarca “competency” kelimesi kullanılmış, bununla bir örgütte daha yüksek performans sağlanması için bilgi, yetenekler, seçkin kişisel özellikler ve davranışlar içeren bir rehber araç (Topçu, 2020: 19) ya da veri çalışma alanında en iyiyi geri kalanlardan ayıran tüm faktörlerin toplamı (Monk, 2001: 47) kastedilmiştir. Bazı araştırmalarda, yeterliliği/yetenliği etkin ve üstün performansı getiren davranış ve tutumların temelinde yatan bir özellik, beceri, yetenek, entellektüel kapasite, kendine/sosyal rolüne ilişkin bir bakış açısı ya da tüm bunları içeren bir araç olarak tanımlar (Boyatzis 1982; Gangani vd. 2006; Dessler, 2007; Petersen vd., 2011).

Söz konusu iki kelime arasındaki ince fark; ilkinin bir işi iyi yapabilme kabiliyeti anlamında olup beceriler, standartlar, ölçümlenmeler ve “neyin nasıl yapılmış olduğu” ile ilgili olması, ikincisinin ise bir işi yapabilmek için ihtiyaç duyulan, beraberinde yüksek performansı getiren bir potansiyel beceri anlamında kullanılması ve davranışlarla ilgili olup “bir işin nasıl yapılması gerektiğine” ilişkin olmasıdır. Tuğal (2017: 8)’a göre ise bu fark Amerikalı ve İngiliz araştırmacıların kullanım tercihlerinden kaynaklanmakta olup “competency” kelimesinde olağanüstü performans getiren özellikler vurgusu varken, “competence” kelimesinde ise gerekli minimum iş standartları kastedilir. Yine Tuğal bu kelimeleri sırasıyla “yetenlik” ve “yeterlilik” olarak çevirmiştir.

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak; yeterlilik/yetenlik kavramının tüm kişisel özellikleri, becerileri, davranışları, pratik ve teorik bilgiyi, teknolojiyi, işgücünü ve dolayısıyla örgütsel hedefleri elde etme yolunda yüksek performansı sağlamaya ilişkin örgütsel faktörlerin pek çoğunu kastedtiğini ve bu bağlamda etkililik kavramını da içerdiğini söylemek doğru olacaktır.

2.3.2. Yönetimsel Etkililiğin Temel Göstergeleri ve Ölçümü

Yöneticiler kendi görev, yetki ve sorumluluk alanları içinde, bir yandan örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlamak üzere doğru işleri, doğru zamanda, doğru şekilde yapmaya çalışırken; diğer yandan da verimliliği gözeterek varsa işgörenler ile görevleri arasındaki

uyumsuzlukları çözmeye, onları motive etmeye, gerektiğinde davranış değişikliğine gitmelerini ve yenilikleri benimsemelerini kolaylaştırmaya, iş barışını sağlamak üzere karşılaşılan çatışmaları çözmeye uğraşırlar. Bu anlamda planlanan örgütsel sonuçlara ulaşmanın en önemli hedefleri olduğu söylenebilir.

Etkili bir yöneticinin, örgütü hedeflenen sonuçlara götürecek davranış ve eylemlerin hangileri olduğunun farkında olan ve bunları çevreyi, yaptığı işi, kişisel tercihlerini ve karşılaşılan durumu dikkate alarak en uygun şekilde seçip yürürlüğe koyabilen kişi olduğu görüşü pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüştür. Ancak en uygun yönetsel etkilik göstergelerinin ve ölçüm metodlarının ne olabileceğine ilişkin çok farklı yaklaşımlar söz konusudur.

Literatürde roller, davranışlar, yetkinlikler, fonksiyonlar, çevresel ya da kişisel faktörler gibi değişik yönler bu kapsamda ele alınmaktadır. Kapsam o kadar geniştir ki, ölçüm kriterlerinin ne olabileceğine dair yapılan bir literatür taramasında konuya ilişkin yapılan araştırmalarda kullanılan 2000'e yakın kriter bulunmuştur (Luthans, 2019: 66). Aşağıda yer alan Tablo 8 bu kriterlerin bazılarını araştırmalardaki örneklemelerin faaliyet gösterdikleri alana göre tasnif edilmiş şekilde göstermektedir;

Tablo 8. Yönetmel Etkililik Ölçüm Kriterlerine İlişkin Literatür Taraması Verileri

Üretim	252	Malzeme Temin	93
Satış	199	Bakım	91
Denetçi	180	Üretim Planlama	83
Pazarlama	172	Sayman/Mali İşler	81
Personel	169	Araştırma Geliştirme	76
Tesisler/Fabrika	144	Kalite Güvence	66
Satın Alma	125	Veri İşleme/Yönetim Bilişim Sistemleri	65
İmalat/Endüstriyel Mühendislik	102	Genel Etkililik	44
Toplam			1942

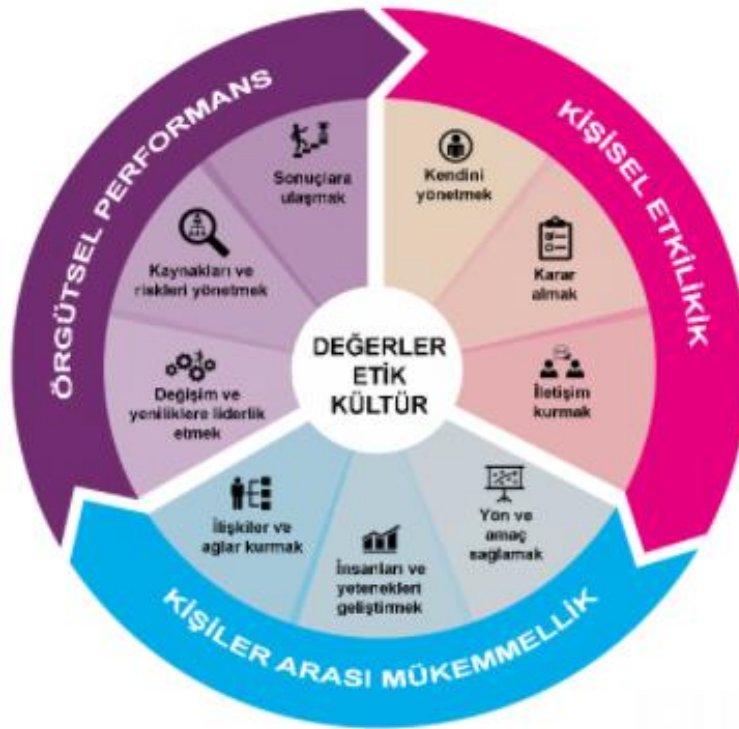
Kaynak: Luthans vd., 2019: 66.

Konuya ilişkin kaynaklar incelendiğinde, yönetim kademesindeki kişilerin yönetsel etkililiği sağlamada gösterecekleri başarının en önemli ölçütünün yönetsel fonksiyonlardaki başarıları olduğu rahatlıkla söylenebilir. Nitekim, Copezio ve Morehouse (1995) örgütlerde yönetsel etkililiğin göstergesi olarak dokuz unsurdan bahsetmektedir; 1- Haberleşme, 2- Planlama ve organizasyon, 3- Kişilerarası ilişkiler, 4- Karar verme, 5- Problem çözme, 6- Personel ile ilgilenme, 7- Yaratıcılık- yenilikçilik, 8- Takım çalışması, 9- Doğruluk ve dürüstlük ilkeleridir (Karatepe, 2005: 312).

Benzer şekilde, İngiliz hükümetince akredite bir kuruluş olan Yönetim Standartları Merkezi, etkili yöneticilik ve liderlik üzerine dünya çapında geçerli

profesyonel standartlar belirlemiştir (WEB_11, 2021). Bunlar üç ana başlık altında toplanmış dokuz temel roldür; 1- Kişisel etkililik (kendini yönetmek, karar almak, iletişim kurmak ve etkilemek), 2- Kişilerarası mükemmellik (ilişkiler ve ağlar kurmak, insanları ve yetenekleri geliştirmek, yön ve amaç sağlamak), 3- Örgütsel performans (sonuçlara ulaşmak, kaynak ve riskleri yönetmek, değişim ve yeniliklere liderlik etmek).

Şekil 27’de görselleştirilen bu modelin merkezinde değerler, etik ve kültür yer alır; bu üç unsur burada belirtilen tüm rolleri etkiler; bu dokuz rol ise yönetsel etkililiğin göstergesi niteliğinde kabul edilirler.



Şekil 26. Etkili Yöneticilik ve Liderlik Standartları

Kaynak: WEB_11, 2021.

Hooijberg ve Choi’ye (2000: 357-358) göre de yönetsel roller ile etkililik arasında doğrudan ilişki vardır, ancak astlar, mevkidaşlar ve üstlerin etkililik üzerine değerlendirmeleri farklıdır. Araştırmalarında yönetsel rollerin yüzde 37 ile 69 arasında değişen bir ölçüde yönetsel etkililik algısındaki varyansı açıkladığını ortaya koymuşlardır (Van der Lee: 2010: 12). Onlara göre yöneticiler, kimin hangi yönetsel rolleri yönetsel etkililik açısından önemli bulduğunun bilincinde iseler, daha etkili olabilirler. Yine Morse ve Wagner’e (1978: 34) göre etkili olmak isteyen bir yönetici durumun gereklerine göre rollerinin önceliğini ayarlayacaktır, bu haliyle yönetici konumundaki kişinin kendisi yönetsel etkililik yaklaşımında önemle ele alınması gereken bir değişkendir; yöneticilerin

kişilik, yatkınlık, beceriler, kabiliyetler ve yönetim tarzlarındaki farklılıklar belirli rollere önem verip diğerlerini göz ardı etmelerinde temel etkindir.

Bir başka yönden; Stogdill (1948) liderliğe ilişkin kişisel faktörleri araştırdığı çalışmasında yetkinlikler (bir işi yapabilmek için ihtiyaç duyulan, beraberinde yüksek performansı getiren beceriler) ve yönetsel etkililik arasında doğrudan ilişki olduğu sonucuna ulaşırken (Heinsman, 2008: 42,107); Posner ve Kouzes (1988) yönetici uygulamaları ile yönetsel etkililik ilişkisini analiz ettikleri araştırmalarında etkililikteki varyansın yaklaşık % 55'inin yetkinlikler tarafından açıklandığına işaret etmişlerdir (Van der Lee: 2010: 9). Boyatzis (1982: 13) kişisel yetkinliklerin, iş gereklerinin ve örgütsel çevrenin birbirlerine tam uyum içerisinde olduklarında etkili davranış ve eylemlerden bahsedilebileceğini, dolayısıyla yönetsel etkililiğin bu uyumda söz konusu olacağını iddia ederken; Hamlin (2002: 13-14) yönetsel etkililiğin ve etkisizliğin öncülleri olarak değerlendirdiği bir takım kriterler belirlemiştir. Belirlenen 11 kriterin altısı pozitif etkili (katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı sergileme, organizasyon ve planlamada etkili olma, güçlendirme ve yetki devri yapma, çalışana ilgi gösterme, insan kaynakları yaklaşımını benimseme, iletişim kurma ve bilgi verme); beşi ise negatif etkilidir (çalışanı önemsememe/ihtiyaçları ile ilgilenmeme, umursamaz/kendi menfaatine göre yönetme, zayıf performansa ve düşük standartlara karşı düşük tolerans gösterme, rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmeme, yeni fikirlere ve değişime dirençli olma). Hamlin'in modelinde bu kriterler davranışlar olarak tanımlanır ve bu nedenle yetkinlik tanımlarına benzer, dolayısıyla araştırmacının yönetsel etkililik ile yetkinlikler arasında bir ilişkinin varlığını ve bunlar üzerinden ölçüm yapılabileceğini iddia ettiği söylenebilir. Heinsmann (2008: 43-109) ise etkililikteki varyansın büyük kısmının yetkinlikler tarafından açıklandığını tespit etmiş, ancak Hooijberg ve Choi (2000) ile benzer şekilde astlar, mevkidaşlar ve üstlerin, hangi yetkinliklerin yönetsel etkililiği beraberinde getirdiği konusundaki görüşlerinde farklılıklar olduğunu vurgulamıştır. Bu durumu ise, farklı konumlarda yer alan kişilerin doğal olarak yöneticinin farklı rolleri ile muhatap olması ve dolayısıyla o rollere ilişkin yetkinliklerine şahit olmalarına bağlamıştır.

Luthans vd. (1988b: 149), farklı bir bakış açısıyla, yönetsel etkililiği ölçmede sıklıkla kullanılan tek değişkene dayalı birtakım kriterlerden bahseder ve olası değişkenleri şöyle sıralar; 1- Genel performans (astlar, mevkidaşlar ve üstlerin değerlendirmeleri ile belirlenir), 2- Verimlilik (mevcut çıktıya ilişkin veriler ile), 3- Çalışan memnuniyeti (öz-bildirim anketleri ile) 4- Kâr (muhasebe verileri ile) 5- Çekilme

(işten ayrılma oranı ya da devamsızlık verileri ile). Buradan çıkarımla, yönetsel etkililiğin beraberinde örgütsel etkililiği getirdiği yaygın görüşüne de dayanarak yönetsel etkililiğin örgütsel etkililik üzerinden ölçümlenebileceği de düşünülebilir. Nitekim Yılmaz ve Taşdan (2006: 30)'ın deyişiyle örgütsel etkililik yönetsel etkililiğin bir sonucudur. Bu sebep-sonuç ilişkisini ele alan Whetten ve Cameron (1985) da örgütsel anlamda etkililiği sağlamak için yöneticilerin sahip olması gereken bir takım yönetsel etkililik nitelikleri olduğuna işaret eder. Bunlar; 1- Süreç ve sonuçları eşit vurgulama, 2- Başarısızlık konusunda az korku duyma- gönüllü risk alma, 3- Stratejik katılımcıların desteğini alma, 4- Yasal taleplerin dayatmasına teslim olmama, 5- Özellikle değişim zamanlarında hatalı bilgilendirme olasılığına dikkat etme, 6- Örgüt kültürünün gücüne saygı duyma, 7- Diğerlerinden kolayca ayrılan izlenim ve etkilere izin verme, 8- Ne olursa olsun kurumsal fırsat kaynaklarını vurgulama ve korumadır (İra, 2011: 59).

Dolayısıyla, bu yaklaşımlardan hareketle yönetsel roller ve yetkinliklerin getirdiği örgütsel sonuçların yanısıra örgütsel etkililiği ölçmeye yarayan kriterler üzerinden de yönetsel etkililiğin sağlanıp sağlanmadığına bakmanın uygun olabileceği söylenebilir.

Ölçüme dair bu tespitlerden sonra, bir de yönetsel etkililiğin hangi perspektiften, kimin algısına göre ölçüleceği ve bu kavram için evrensel ölçüm kriterlerinin belirlenip belirlenemeyeceği sorunsalına değinmek gerekir. Araştırmalarda ortaya konulan yönetsel davranışların sektör, örgüt, ulus ayrımı yapılmaksızın genelleştirilip genelleştirilemeyeceği literatürde halen çok tartışılan bir konu iken; bu davranışların hangilerinin yönetsel etkililik ile ilişkilendirilebileceği üzerinde de henüz görüş birliğine varılamamıştır. Nitekim Van der Velde, Jansen ve Vinkenburg (1999: 161-164) yöneticinin işinde göstereceği başarı ile astlarının, mevkidaşlarının ya da üstlerinin zihinlerinde yönetsel etkililik/etkisizlik ile ilişkilendirdikleri davranışlar arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Flanagan ve Spurgeon'a (1996: 21) göre bu referans öğelerinin beklentileri bir çeşit davranış menüsüdür; yönetici mevcut seçenekler arasından bir seçim yapar ve etkili/etkisiz yargısı ile karşılaşır. Yönetici, yeteneklerine güvenerek, farklı davranış alternatifleri olduğunun da farkındalığıyla baskın beklenti ne yönde ise ona uygun şekilde davranış seçimine gidip hakkında olumlu izlenim yaratmaya çalışır. Pek çok araştırmacının da desteklediği bu yaklaşımlardaki önemli nokta bu referansların bakış açılarının birbirinden farklı olması ve dolayısıyla bu kişilerin yöneticileri etkililiğe götüren davranışların ne olduğu konusunda farklı görüşlerde olabildikleridir. Kim ve Yukl (1995), Conger (1998), Barker (2000) ve Shipper

(2000) bu soruna bir çözüm olarak yönetsel etkililiğin tespitine yönelik ölçümlerin farklı perspektiflerden (astlar ve üstler olmak üzere) yapılmasını önerir (Hamlin, 2002: 5).

Özetle yönetsel etkililik kavramı çok değişkenli ve boyutlu bir yapılanma ve oluşuma sahiptir ve modelleme ve ölçümlemede bir görüş birliği yoktur; kurulmuş her modelin ve kullanılmış her ölçüm tekniğinin artıları ve eksilerinin olduğu literatürde yer alan konuya ilişkin neredeyse tüm kaynaklarda öncelikli olarak belirtilmektedir.

Bu bağlamda, yönetsel etkililiğin ölçümünde mevcut pozisyonda gerekli olan faaliyetleri yerine getirmek üzere sergilenen yönetici tarzını; astların gözünden yönetsel etkililik algısını; örgütsel çevrenin netleştirilmesi açısından ise algı ve beklentilerin oluşmasında belirleyici olduğu düşünülen örgüt kültürüne ilişkin verileri dikkate alan kapsamlı bir model oluşturulmuştur. Araştırma modelimiz konuya ilişkin yaklaşımlar ayrı ayrı başlıklar altında verildikten sonra son alt başlıkta ayrıntılarıyla anlatılmıştır.

2.3.3. Yönetsel Etkililik ile ilgili Temel Model ve Yaklaşımlar

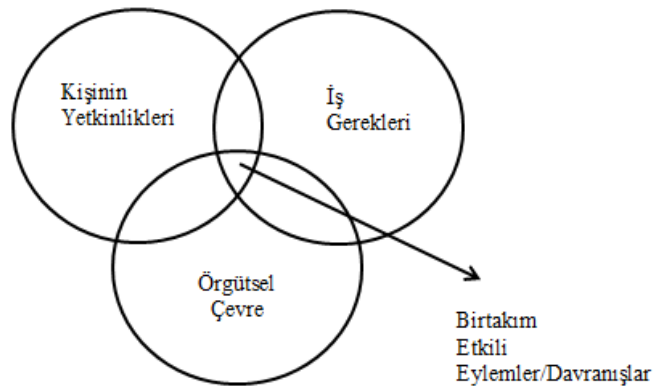
2.3.3.1. Boyatzis Etkili İş Performansı Modeli

Amerikalı bir örgütsel kuramcı olan Richard E. Boyatzis iş performansı modeli olarak adlandırılan ve etkili yönetici eylemlerini belirlemeye yönelik geliştirilen yetkinlik modelini 1982 yılında literatüre kazandırmıştır. Araştırmacının modelinde vurguladığı yetkinlikler üstün ya da etkili performansa kaynak oluşturan önemli kişisel özelliklerdir ve kişinin kim olduğunu, ne bildiğini ve ne yaptığını gösterirler. Ona göre iş performansına etki eden sonsuz sayıda yetkinlik olabilir, bunları davranış olarak sınıflandırmamak, yetkinlik kavramı ile davranış kavramını birbiriyle karıştırmamak gerekir. Nitekim, her bir davranış kesinlikle bir yetkinlik olarak görülemez, çünkü birbirlerine benzeseler ya da birebir aynı olsalar bile davranışlar birçok farklı istek, mantık ya da sebepten kaynaklanabilmektedirler (Boyatzis, 1991: 20-25).

Modelin Türkçesinde yetkinlikler olarak çevirisi kullanılan “competency” kavramı bir işin iyi yapılabilmesini sağlayan kişisel özellikler ve beceriler kümesinin (competence) dayandığı insani faktörleri betimlemek üzere ilk defa 1973 yılında Amerikalı psikolog ve danışman McClelland tarafından tanımlanmıştır (Van der Lee, 2010: 8). Bu kelime davranışları kapsar, ancak içeriği sadece davranışlardan oluşmaz; yüksek performansı beraberinde getiren tüm kişisel özellikleri kapsar. Bu kavram işle ilgili sonuçların yanısıra liderlik, kişilerarası ilişkiler yeteneği vs. gibi sosyal yaşamla da ilgilidir. Yetkinlikler genel olarak McClelland’ın tanımlamasıyla yaşam çıktıları

(yaşanmışlıklar; cluster of life outcomes) üzerinde faydalıdır. Okuma, yazma ve hesaplama becerileri gerektiren bazı yetkinlikler geleneksel olarak bilişsel diye nitelendirilirken, diğer yetkinlikler kişilik göstergeleri ile ilgili kabul edilir. Yetkinliği başarıyla bütünleşmiş herhangi bir psikolojik davranış veya tutum olarak gören McClelland'ın yaklaşımı sonrasındaki yıllarda, kavramın kapsamı bilgi, beceri (skill), kabiliyetler (ability) ve diğer karakteristikleri de içine alacak şekilde genişlemiş ve Boyatzis de kavramı bu geniş anlamı ile kullanmıştır.

Boyatzis'e göre (1991: 13-16), bir işte etkili eylem ve davranışların ortaya çıkması iş gereklerine, kişinin yetkinliklerine ve örgütsel çevreye bağlıdır. Bunların tümünün tutarlı ve uyumlu olduğu noktalarda (kesişim alanında) etkili olarak nitelendirilebilecek yönetici davranışlarından bahsedilebilir; iki veya daha fazlasının uyumsuzluğunda etkisiz eylem ve davranışların görülmesi beklenir (Şekil 27).



Şekil 27. Boyatzis Etkili İş Performansı Modeli

Kaynak: Boyatzis, 1982: 13.

Burada iş gerekleri bileşeni işi gerçekleştiren kişiden beklenenleri; kişinin yetkinlikleri bileşeni kişinin kabiliyetlerine istinaden eyleme dönebildiklerini, dolayısıyla belli bir davranışı sergilemesinin nedenini; örgütsel çevre bileşeni ise yönetim işini yapan kişiden beklenileni, aslında kişinin iş taleplerine nasıl cevap vermesinin beklendiğini temsil eder. Örgüte özgü prosedürler, stratejiler, kaynaklar, amaç, hedef, misyon, ve kültür gibi unsurlar örgütsel çevre içinde değerlendirilir.

Boyatzis (1991: 25-27), modelinde bir yönetici açısından etkili bir eylem için gerekli olan temel yönetsel yetkinlikler olduğunu belirtmiş ve bu yetkinlikler ile iş performansı arasında ilişki kurmuştur. Yönetsel yetkinliklerin çeşitlenmesini insan davranışının farklı farklı oluşu ve bir insanın bu davranışları yapabilme kapasitesinin var

olup olmaması ile ilişkilendirirken; yetkinlikleri bilinçaltı seviyesinde yer alan güdüler, bilinç seviyesindeki öz-imağ ve davranış seviyesindeki beceriler olarak üçe ayırır ve bunları da 21 alt başlıkta inceler; doğru bir öz değerlendirme, kavramsallaştırma, yakın ilişkilerle ilgilenme, etki ile ilgilenme, diğerlerini geliştirme, kavramların tanısallık kullanımı, etkin olmaya yönelim, mantıksal düşünce, grup sürecini yönetme, hafıza, algısal nesnellik, olumlu bakış/duruş, proaktivite, özgüven, özkontrol, uzmanlık bilgisi, spontanlık (kendiliğindenlik), dayanıklılık ve uyum, sözlü sunumların kullanımı, sosyalleşmiş güç kullanımı ve tek taraflı güç kullanımı.

Bir işin etkili şekilde eyleme dökülüp dökülmediğinin, hedeflenen çıktılara ulaşıp ulaşılmadığı ya da prosedür ve süreçlerin uygun şekilde yapılıp yapılmadığı ile değerlendirilebileceğini belirten Boyatzis (1991: 11-23) şöyle de bir tanım yapar; “etkili performans, örgütsel çevre, prosedür ve politikaları sağlar ya da onlarla tutarlılığı sürdürürken, bir takım belirli eylemler aracılığıyla işin gerektirdiği bir takım belirli sonuçlara ulaşmaktır”. Ona göre, etkili davranışın ne olduğunu belirlemek için kişinin kapasitesi ile ilgili olan yetkinliklerinin ne kadarını işe koyduğu bilinmelidir, bu bilinmezse kişinin davranışlarını ve bunların neden etkili olduklarını öngörmek, tasvir etmek, yorumlamak zordur.

2.3.3.2. Algılanan Yönetim ve Liderlik Etkililiği Modeli

Birçok yöneticinin bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada yetkinlikler kavramının üzerine düşmek istemediklerini aktaran ve bunun nedenini ise bu modellerin hantal, zaman öldürücü, çok genel ya da çok detaylı olmalarına bağlayan Hamlin R.G., Taran P., Carlos R., Whitford S (2012: 12) “iyi” olanı, “kötü” ya da “zayıf” olandan ayıran kritik yönetsel davranışlar tanımlamanın bu duruma çözüm getirebileceğini söyler ve 1980’li yılların sonlarından itibaren yapılmış, çoğunun araştırmacıları arasında yer aldıkları, dört kıta yedi ülkeyi kapsayan 15 ayrı çalışmanın verilerini analiz ederek Algılanan Yönetim ve Liderlik Etkililiği Modelini geliştirirler.

2000’li yıllarda kurulan söz konusu modelin temelinde R.G. Hamlin’in 1988 tarihli “İngiltere’deki Devlet Ortaokulları” (State Secondary Schools in England) adlı çalışma yatmaktadır. Nitekim analiz edilen söz konusu araştırmaların tümü ya bu ilk çalışmanın geliştirilmesine hizmet eden yarı-replikası ya da başka ülkede yapılmış replikası (aslına benzer kopya) mahiyetindedir (Hamlin vd, 2012: 5). Çoklu analiz üzerine geliştirilen modelde; yapısı, sektörü, faaliyet gösterdiği ülkesi farklı olan örgütlerde çalışan kişilerin etkili/etkisiz değerlendirmesi yaparken yönetsel performansın

davranışsal göstergelerini aynı olarak algıladıkları, dolayısıyla yönetsel etkililik/etkisizlik algısı yaratan birtakım davranışlar olduğu ve bunların genellenebileceği sonucuna ulaşılır. Bennet (1983)'ün evrensel etkili yönetici diyerek tanımladığı kişinin var olabileceğine dair bulgulara ulaştığını da belirten Hamlin (2002: 9) hakim durumsal teorilerin yanılıyor olabileceğini belirtir.

Modelde yöneticiler/liderlerin astları ve üstlerince etkili olarak algılanabilmesi için sergilemesi gereken davranışların türü ve kapsamını ile çoğu izleyicinin şahit olduklarında etkisizlik ile özdeşleştirdiği davranışlar sıralanmıştır ve sekizi etkili, altısı etkisiz olmak üzere toplamda 14 genel davranışsal kriter belirlenmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Hamlin vd. Genel Davranışsal Kriterler

<p>Olumlu (Etkili) Genel Davranışsal Kriterler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İyi planlama ve örgütleme, proaktif yürütme, izleme ve kontrol 2. Destekleyici yönetim ve liderlik 3. Yetkilendirme ve güçlendirme 4. Çalışanlara ve diğer kişilere ilgi ve alaka gösterme 5. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarına karşı duyarlılık 6. Açık bireysel ve güvene dayalı yönetsel yaklaşım 7. Çalışanların planlama, karar alma ve sorun çözme süreçlerine katılımını sağlama 8. Çalışanlarla düzenli ve iyi iletişim kurma, onları bilgilendirme
<p>Olumsuz (Etkisiz) Genel Davranışsal Kriterler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uygun olmayan otokratik, diktatörce, otoriter ve danışılmaz/dinlemez bir yönetici tarzında yaklaşım 2. Haksız, anlayışsız, tutarsız, ve/veya bencil, manipülatif (karşıdakinin kişinin zararına da olsa yönlendirici), kendine hizmet eder davranışlar sergileme 3. Göz korkutucu ve/veya küçümseyici, dışlayıcı, aşağılayıcı davranma 4. Çok esnek/gevşek yönetim, karar almada erteleme/geciktirme, sorunları görmezden gelme ve/veya sorumluluklardan kaçınma 5. Yoksun bırakma, dinlememe, iletişim kurmama, yokmuş gibi davranma gibi duygusal taciz sayılan davranışlar sergileme 6. Dar görüşlü, açık fikirli olmayan ve/veya negatif yaklaşımlar göstermek

Kaynak: Hamlin vd., 2012: 10.

Hamlin vd., araştırmalarında J.C. Flanagan'ın (1954: 327) "*pratik problemleri çözmeye ve geniş psikolojik ilkeler geliştirmede potansiyel faydalarını kolaylaştıracak şekilde insan davranışına ilişkin doğrudan gözlemleri toplamak için bir dizi prosedür*" olarak tanımladığı kritik olay tekniğini (critical incident technique-CIT) benimsemişlerdir. Araştırmacılar, geliştirdikleri modelde; kişiden kişiye ya da durumdan duruma algılar arasında olabilecek farklılıkların gözardı edilebilecek kadar küçük olduğu

hususuna önemle vurgu yaparlar. Dolayısıyla yönetsel etkililik kavramının evrensel bazda ele alınabilecek bir kavram olduğu, bu yönde genel geçer davranış kriterlerinin belirlenebileceğini, söz konusu olan davranışlar olunca da bunların etkililiği sağlayacak şekilde değiştirilip geliştirilebileceğini iddia ederler.

Ancak, ele alınan 15 çalışmanın Kanada, Çin, Mısır, Almanya, Meksika, Romanya ve Birleşik Krallık'ta yapılmış olmasına rağmen, bunlardan dokuzunun Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren örgütlerin verilerini içermesi, 10'unun kamu, üçünün özel sektör ve ikisinin kâr amacı gütmeyen örgütlerden elde edilen veriler olduğunu ve bu anlamda yetersiz temsile düşmüş olabileceğini de araştırmanın kısıtları arasında belirtirler (Hamlin vd., 2012: 1).

2.3.3.3. Luthans Modeli

Başarılı ve etkili yönetici kavramlarının ifade ettiklerine ve bunların yönetsel etkililik ile ilişkileri üzerine odaklanan araştırmalar yapan F. Luthans, 1988 yılında D.H.B Welsh ve L.A. Taylor ile birlikte yönetsel etkililiği açıklayan bir model geliştirmiş ve “Yönetsel Etkililiği Açıklayıcı Bir Model” (A Descriptive Model of Managerial Effectiveness) adlı bir makale ile tek boyutlu modellerini literatüre kazandırmıştır.

Söz konusu modelin temellerini 1985 tarihli “Başarılı Yöneticiler Gerçekten Ne Yapar?” (What Do Successful Managers Really Do?) ve Mayıs 1988 tarihli “Başarılı Gerçek Yöneticilere Karşı Etkili Gerçek Yöneticiler” (Successful vs. Effective Real Managers) adlı makalelerinde kurgulayan Luthans'a göre başarı ve etkililik farklı kavramlardır. Yönetici açısından başarıyı örgüt içinde aldığı terfinin hızı ile ilişkilendiren araştırmacı, etkililiği ise astlarının örgüte bağlılık ve işten memnuniyetlerinin durumu ve biriminin performansı ile değerlendirir (Luthans, 1988: 127). Hızla kariyer merdivenlerini çıktığı için başarılı addedilen yöneticilerin insanları umursamayan ve birimleri hiç de performanslı çalışmayan kişiler olabildiğinin altını çizen ve bunun 80'li yılların Amerikan firmalarında görülen verimsizliğin sebebi olup olamayacağını tartışan araştırmacı, çalışmalarında genel olarak Mintzberg ve Kotter'in yaklaşımlarını benimser. Bilindiği üzere Mintzberg 1970'li yıllarda “yöneticiler gerçekte ne yapar” sorusuna yanıt bulmak için yaptığı araştırmalarında bugün dahi geçerliliğini koruyan 10 yönetsel rol tanımlamıştır (Şekil 23). Kotter ise yöneticilerin sadece bir yönetim klasiği olan Fayolyen fonksiyonları yerine getirmediğini, bunlardan ziyade zamanlarının çoğunu iletişim konusunda sarfettiklerini iddia eder. Araştırmalarında, genel müdürlerin bilgi vermek ve almak için toplantılarda çokça vakit geçirdiklerini ortaya çıkaran Kotter, bu faaliyeti “ağ

kurma (network building)” olarak adlandırırken, etkili yöneticilerin kurdukları bu ağlar aracılığıyla ilgili ve gerekli bilgileri toplayarak “gündemlerini (agenda)” gerçekleştirdiklerini söyler.

Luthans, Mintzberg ve Kotter’den farklı olarak araştırmasında yöneticileri çeşitli kademelerden ve örgütleri de farklı sektörlerden seçer. Eğitimli ve serbest gözlemcilerin katkısıyla yöneticileri işbaşında izleyerek ve ilgililere anket uygulayarak gerçek yöneticilerin yaptıkları işleri dört alt kategoride sınıflandırır (Şekil 28).

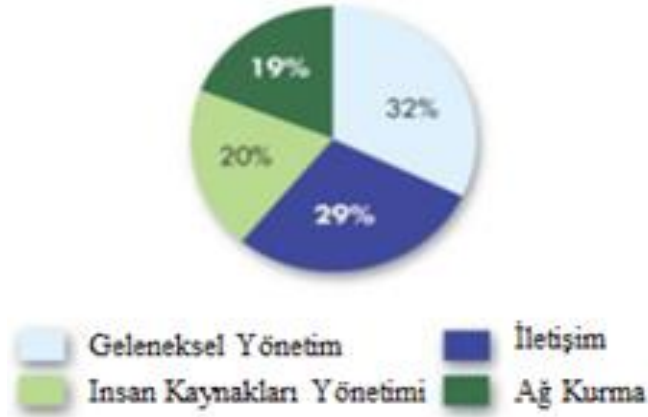


Şekil 28. Luthans Modeli Yönetimsel Aktiviteler

Kaynak: Luthans, 1988: 128.

Bu yönetimsel aktiviteler geleneksel yönetim, iletişim, insan kaynakları yönetimi ve ağ kurmadır (Luthans, 1988: 128). Burada geleneksel yönetim ile kastedilen karar alma, planlama ve kontrol rolleri iken; iletişim ile kastedilen rutin bilgi alışverişi ve kağıt işlerini halletmektir. Benzer şekilde insan kaynakları yönetimi ile motive etme, disiplin kurma, çatışmaları yönetme ve eğitme/geliştirme rolleri vurgulanırken; ağ kurma ile de sosyallik, politika yapma ve dışarıdan olanlarla etkileşimden bahsedilmektedir.

Luthans’ın bu araştırmasında 44 yönetici işbaşında izlenip yaptıkları işler belirlendikten sonra, iki hafta boyunca her saatte bir rastgele bir anda gözlemlemek suretiyle 248 ayrı yöneticinin (bu 44 kişi dışında) bu aktivitelerin hangilerini ne sıklıkta yaptıkları tespit edilmiştir (Luthans, 1988: 152; 2011: 460).

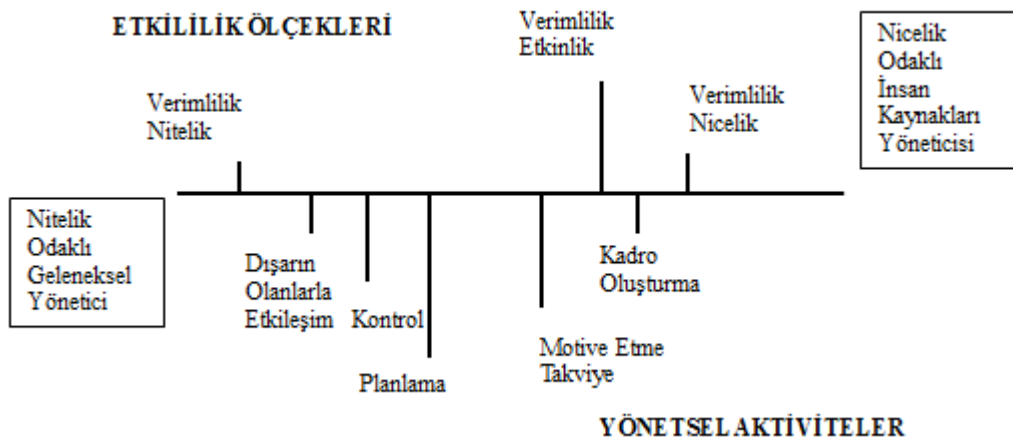


Şekil 29. Yönetimsel Aktiviteler (Dağılım)

Kaynak: Luthans, 2011: 460.

Yukarıda yer alan Şekil 29’da yöneticilerin yaptıkları işler ve bunların oranları verilmiştir. Görselleştirildiği üzere yöneticiler zamanlarının %29’unu iletişim rolleriyle, %32’sini geleneksel yönetim aktiviteleri olarak tanımlanan karar alma, planlama ve kontrol işleri ile geçirmekte, geriye kalan %39’luk dilim ise insan kaynakları yönetimi ve ağ kurma faaliyetlerine harcamaktadırlar.

Toplanmaya devam edilen verilerle konuya ilişkin bir başka araştırmada yönetimsel etkililik modeli geliştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında 78 yöneticinin gözlenmesi ve 287 ast üzerinde uygulanan örgütsel etkililik anketi sonuçları birlikte değerlendirilmiş ve bir ucunda nitel odaklı geleneksel yönetici, diğer ucunda nicel odaklı insan kaynakları yöneticisi yer alan kesintisiz bir çizgi olarak görselleştirilen tek boyutlu yönetimsel etkililik modeli elde edilmiştir (Luthans vd., 1988: 156).



Şekil 30. Luthans Yönetimsel Etkililik Modeli

Kaynak: Luthans vd., 1988: 156.

Buradaki ölçekte, nicelik (sayı) odaklı insan kaynakları yöneticisi, birimlerinin performansı yüksek olarak algılanan, kadro ve motive etmeye ilişkin aktivitelere daha fazla zaman ayıran, öte yandan kalite sağlamaya, etkileşimi kontrol ve planlamaya görece önem vermeyen bir yönetici olarak konumlanır. Nitelik odaklı geleneksel yönetici ise bunun tam tersi konumdadır. Sonuç olarak, nitelik odaklı yönetici için geleneksel faaliyetlerin; nicelik odaklı yöneticiler için ise insan odaklı aktivitelerin etkili yöneticiye ilişkin faaliyetler olduğu bu araştırma ile ortaya konulur (Luthans, 1988: 156). Burada araştırmacının dikkat çektiği üzere bir yöneticinin etkili olması ile başarılı olması ayrı kavramlardır, ki önceki çalışmasında başarılı yönetici için elde edilen sonuçlar farklıdır.

Luthans vd., sonraki yıllarda, ne oldukları ve yöneticilerin ne kadar zamanlarını aldıkları sistematik gözlemlerle belirlenen bu aktivitelerin yönetsel etkililik ile ilişkilerini incelemeye devam etmiştir. Bu kapsamda, işgörelere standart birtakım ölçekler uygulamışlardır. Bu ölçekler, L.M. Kendall, P.C. Smith ve C.L. Hulin'in geliştirdiği iş tatmini anketi (Job Description Index-JDI); R.T. Mowday, L.W. Porter ve R.M. Steers'ın geliştirdiği örgütsel bağlılık anketi (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ) ve P.E.Mott'a ait örgütsel etkililik anketleridir (Luthans 2011: 461).

Özetle, yapılan tüm bu araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır; iletişim ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili aktiviteler yönetsel etkililiğe en çok katkı yapan faaliyetlerken; geleneksel yönetim aktiviteleri, ki özellikle ağ kurmaya ilişkin olanlar, göreceli olarak en az katkı yapanlardır. Araştırma konusu firmalarda etkisizliğe ve dolayısıyla da verimsizliğe yol açan 1980'li yıllarda Amerika genelinde insan odaklı olmayan yaklaşımların yoğun olarak sergilenmesi olarak tespit edilmiştir. Luthans'ın (2011: 460) deyişle “etkililik bir yöneticinin biriminin algılanan nitel ve nicel performansı ve çalışma grubu üyelerinin iş tatminleri ve bağlılıkları olarak tanımlanacak olursa, yönetsel etkililiğe göreceli en büyük katkı insan odaklı aktivitelerden (iletişim ve insan kaynakları yönetimi) gelir”. Ancak, Luthans vd. (1988: 131) dört aktivitenin arasında hassas dengeyi kurabilen yöneticilerin hem başarılı hem de etkili olarak örgütü sonuçlara götürürken terfi de edeceklerini öngörmektedir. Bu olasılığın araştırmadaki izdüşümünün %10 gibi düşük bir oran olduğunu da vurgular.

2.3.3.4. Cammock, Nilakant ve Daikin Modeli

P. Cammock, V. Nilakant ve S. Daikin 1990'lı yıllarda Yeni Zelanda'da kamu sektöründe yürüttükleri araştırmaları neticesinde “Yönetsel Etkililiğe Dair Bir Model: Sosyal İnşacı Bir Perspektif” (Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness: A

Social Constructionist Perspective) adlı bir makale yayınlamışlar ve makalelerinde örgütlerdeki etkili ve etkisiz yöneticileri belirlemek üzere 17 kriter ve iki faktör üzerine kurulmuş bir model geliştirmişlerdir.

Modeldeki iki faktör kavramsal ve kişilerarası yetenekler olarak adlandırılırken; kavramsal yetenekler faktörü altında 10, kişilerarası yetenekler faktörü altında yedi olmak üzere toplamda 17 yeteneği yönetsel etkililiği belirlemede ölçü olarak kabul edilmiştir (Cammock vd, 1995: 443-475). Aşağıda yer alan Tablo 10'da modeldeki ölçülere ilişkin detaylar aktarılmıştır.

Tablo 10. Cammock vd. Modeli Etkililik Ölçüleri

EN ETKİSİZ YÖNETİCİ	EN ETKİLİ YÖNETİCİ
KAVRAMSAL YETENEKLER	
<p>Yön Belirleme Yönünün belirlenmesine ihtiyaç duyar. Biriminde amaç duygusu yoktur.</p> <p>Yenilik Statükodan memnundur, değişimden kaçınır.</p> <p>Gelecek Yönetimi Kısa vadeli düşünür, geleceği tasavvur edemez.</p> <p>Genel Bakış Detaylarda kaybolur ve büyük resmi göremez.</p> <p>Yönetim/Operasyon Detaylı masabaşı işlerle çok uğraşır. Yönetime çok az zaman ayırır.</p> <p>İsteklilik İstekli ve hırslı değildir. İş için sınırlı kapasite si vardır.</p> <p>Kararlılık Kararsızdır Kendine güveni yoktur ve zor kararlardan kaçınır.</p> <p>Önceliği Ayarlama Öncelikleri belirleyemez ve kolaylıkla sapabilir.</p> <p>Sorun Çözme Sorunların köküne inemez, çözüm için gerekli olduğu halde temel nedenlere eğilmez.</p> <p>Kişisel Organizasyon Zamanı iyi ayarlayamaz. Planlama, organize etme ve zamanlamada kötüdür.</p>	<p>Kendi yönünü belirler. Birimine net bir amaç duygusu aşlar.</p> <p>Sürekli yeni yaklaşımlar arar, değişimi çok sever.</p> <p>Gelecek odaklıdır ve uzun vadeli düşünür.</p> <p>Detaylarda kaybolmaz ve büyük resmi görür</p> <p>Detaylı masabaşı işlerle çok uğraşmaz. Yönetime zaman ayırır.</p> <p>Çok istekli ve hırslıdır. İş için büyük çöşkusu ve kapasitesi vardır.</p> <p>Kararlıdır. Hoş olmayan görevlerle başa çıkar ve zor kararlar vermekten kaçınmaz.</p> <p>Öncelikleri ve kritik çizgileri iyi belirler.</p> <p>Zekidir, sorunları kökten çözer.</p> <p>Zamanı iyi ayarlar. Planlama, organize etme ve zamanlamada iyidir.</p>
KİŞİLERARASI YETENEKLER	
<p>Yetkilendirme ve Eğitim Çok şey yapmaya çalışır, haleflerini yetiştiremez.</p> <p>Danışma Değişimi dayatır, katıdır ve öğrenmeye isteksizdir.</p> <p>Geri Bildirim Olumsuz vurgular ve iyi performansı yeterince takdir etmez.</p> <p>İletişim Nadiren görülür ve birimiyle teması kopuktur.</p> <p>Destek Ulaşılamaz ve yardım etmeye isteksizdir.</p> <p>Kişilik Olumsuz duruş sergiler ve başkalarıyla ilişki kurmada zorluklar yaşar.</p> <p>Bütünleşme Dürüst değildir ve insanların arkasından iş çevirir.</p>	<p>Yetkilendirme konusunda iyidir, başkalarını dahil eder, haleflerini yetiştirir.</p> <p>Değişimi tatbik etmeden önce personele danışır, esneklik ve öğrenmeye isteklidir.</p> <p>Olumluyu vurgular ve iyi performansı takdir eder.</p> <p>Görünür ve oyunun içindedir. Ulaşılabılır, arkadaş canlısı ve destekleyicidir.</p> <p>Olumlu duruş sergiler ve başkalarıyla ilişki kurmada iyidir.</p> <p>Dürüsttür, duygu ve düşüncelerini saklamaz.</p>

Kaynak: Cammock vd. 1995: 456.

Araştırmacıların tanımladığı haliyle **en etkili yöneticiler**; detaylarda kaybolmaktan kaçınan ve büyük resmi algılayabilen, örgütün tümünü görmek üzere bir adım geriye çekilip bakabilen, yönetimleri altındaki tüm alanlarda bir denge kurabilen, diğer yöneticilerle iletişim kurarak sadece kendi birimiyle değil örgütün bütünüyle ilgilenen, esnek ve kuralları iş gerektirdiğinde esnetme yanlısı olan, genel performansı iyileştirme peşinde olan yöneticilerdir. **En etkisiz yöneticiler** ise; detaylarda kaybolup büyük resmi iskalayan, nesnel olamayacak kadar işe yakın durarak örgüte dair geniş bir perspektiften yoksun kalan, diğer birimlerin zararı pahasına kendi sorumlulukları altındaki yönetim alanına çok zaman harcayan, diğer yöneticilerle iletişimleri zayıf olduğundan başkalarının ihtiyaçlarını anlayamayan, örgütün geneline ilişkin görüşleri sınırlı olan, etkinliği düşürme riskine rağmen, özellikle anlamını artık yitirmiş olan eski düzenlemelere körü körüne bağlı, katı ve kuralcı davranışlar sergileyen, genel iş performansı üzerindeki etkileri az olan küçük şeylere takılan yöneticilerdir.

Ayrıca, makalelerinde yönetsel işlerin karmaşık ve şartlara bağlı sosyal bir doğaya sahip olduklarına vurgu yapan araştırmacılar, yönetsel etkililiğin başkaları vasıtasıyla sonuçlara ulaşma sürecinde yöneticinin etkileşimlerinden kaynaklanan sosyal olarak yapılandırılmış bir fenomen olduğunu iddia ederler (Cammock vd., 1995: 446). Onlara göre yönetsel etkililik, karmaşık içiçe geçmiş bir ilişkiler dizisinin ve etkileşim örüntüsünün bir ürünüdür ve ancak birçok boyut arasında bir yetenekler dengesinin sağlanması ile elde edilebilir (Karlı, 2004: 45).

2.3.3.5. Üç Boyutlu Model

İngiliz davranışbilimci ve danışman Willim J. Reddin'e (1970: 3) göre yönetsel etkililiğin sadece bir gerçekçi ve net tanımı vardır; etkililik, bir yöneticinin kendi pozisyonunun gerektirdiği çıktılara ne ölçüde erişebildiğidir. Yöneticinin işinin etkili olmak, hatta tek işinin etkili olmak olduğunu iddia eden araştırmacıya göre, yönetsel etkililik girdiler değil çıktılar üzerinden tanımlanması gereken bir kavramdır ve bu bağlamda yöneticinin “ne yaptığı” ya da “ne yapmak istediği” ile değil fiilen “neye ulaştığı” ile ilgilidir.

Reddin (1970: 199) kendi yaklaşımına çok yakın bulunduğu durumsal liderlik teorisini incelerken Fiedler için “birçok durumsalcı gibi yönetsel etkililiği, mevcut tarzın duruma ne ölçüde uyduğunun bir fonksiyonu olarak görür” der. Aslında kendisi de tam olarak bu görüştedir. Ona (1970: 14) göre; mevcut durumu iyi analiz edip okuyabilen, gerekiyorsa durumu inisiyatif olarak değiştirebilen ve esnekliği sayesinde duruma göre

tarzını ayarlayabilen yöneticinin etkililiği sağlama potansiyeli yüksektir. Bunları, bir yöneticinin genel olarak uygun davranış seçimini yaparken sahip olması gereken üç beceri olarak **durumsal duyarlılık**, **durumsal yönetim becerisi** ve **tarz esnekliği** adları altında kavramlaştırır.

Etkili olmak isteyen yöneticilerin “görünüşte etkililik”, “kişisel etkililik” ve “yönetimsel etkililik” kavramlarını birbirinden ayırmayı çok iyi öğrenmeleri gerektiğini söyleyen Reddin (1970: 7) bu kavramları da kısaca şöyle açıklar; bir kişinin davranışlarına bakarak etkililik yorumu yapmak yanıltıcı olabilir, çünkü kişinin sergilediği davranışlar işgal ettiği pozisyonun gerektirdiği çıktılara erişmesine yaramıyor olabilir. İşe zamanında gelme, makamını derli toplu tutma, hızlı karar verme ya da halkla ilişkilerde başarılı iletişim davranışları özünde iyi şeyler olsa da her durumda etkililik getirmezler. Bu durum görünüşte ve görsel bir etkililiktir. Benzer şekilde, erişilmesi beklenen çıktıların iyi tanımlanmamış olması örgütsel yarardan çok, yönetici konumundaki bazı kişilere daha fazla yarar sağlayabilir. Örneğin; yönetim pozisyonunun çıktılarını değerlendirmek üzere tanımlanan ölçütlerin sayısı az ise, hırslı yöneticilerin varlığında yapılan toplantılarda gizli gündemlerin söz konusu olması nedeniyle örgütsel yarar bakımından zayıf kararlar çıkarken, yöneticinin yönetimsel konumunu güçlendirici kararların çıkma olasılığı yüksektir. Kişisel etkililik denilen bu durum, yöneticinin örgütsel hedeflerden ziyade, kendi yönetimsel güç ve prestiji gibi kişisel hedeflerine ne kadar ulaştığını gösterir (Mullins, 2007: 479). Bu bağlamda, Ömürgönülşen ve Sevim (2005: 93)’e göre yönetimsel etkililik bu ikisinin eşzamanlı sağlanmasından geçer; bir başka söylemle, hem görünüşte etkililik hem de kişisel etkililik varsa yönetimsel etkililik vardır.

Yönetimsel etkililik olgusunu incelemek amacıyla geniş kapsamlı çalışmalar yapan Reddin (1967: 10-11; 1970: 20-38) Harvard, Ohio State ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının başta olmak üzere, Zelditch, Korman, Fleishman ve Peters, Blake ve Mouton’un çalışmalarının da ana fikrini oluşturan ve literatürde lider davranışlarının iki temel değişkeni olarak kabul görmüş “görev yönelimli” ve “ilişki yönelimli” davranış boyutlarını benimser. Reddin (1970: 11-14) kendisinin söylemiyle, “modelin kalbinde yer alan bu oldukça basit fikir”den yola çıkıp üçüncü boyut olarak yönetimsel etkililiği ekleyerek 1960’lı yıllarda oldukça kapsamlı bir model olan Üç Boyutlu Teorisini literatüre kazandırır.

Modelin merkezinde dört temel davranış tipini temsil etmek üzere dört yönetimsel davranış tarzı yer alır (Reddin, 1967: 11; 1970: 24-33). Bu dört temel davranış tarzını

nitelemek için bir terim kullanılmıştır; “latent”. Sözlük anlamı gizli olan bu kelime, doğa bilimleri literatüründe herhangi bir şekilde göze çaracak yaşam ve fizyolojik aktivite belirtileri görülmeyen biyolojik olayları ifade etmek için kullanılır ve söz konusu dört davranışsal tarzın nötr oluşunu vurgular niteliktedir. Davranışa ilişkin bu tarzlar; ilgili, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış olarak adlandırılmıştır

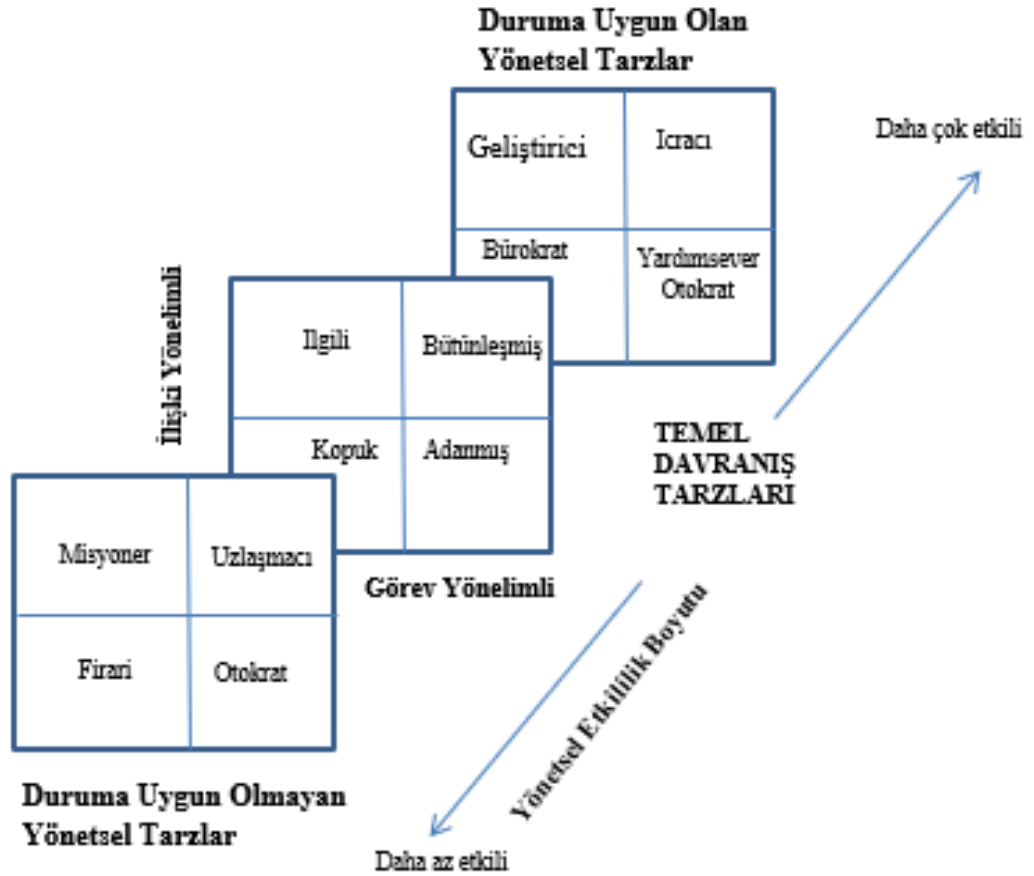


Şekil 31. Reddin 3-D Modeli Temel Yönetmel Davranış Tarzları

Kaynak: Reddin, 1967: 11.

Burada **görev yönelimli boyutu**, bir yöneticinin kendisinin ve astlarının çabalarını ne ölçüde yönlendirdiğine ilişkin tutumunu temsil eder, başlatma, organize etme, yönlendirme ile karakterize edilirken; **ilişki yönelimli boyutu** ise bir yöneticinin ne kadar kişisel iş ilişkileri olduğuna ilişkin olup dinleme, güvenme ve teşvik etme ile özdeşleştirilen tutumu betimler. Her iki boyut da 0 (sıfır) ile 4 (dört) arasında bir puan ile ölçülür. Bu boyutlar üzerine kurulu davranış tarzları ise bir yöneticinin ne kadar görev ne kadar ilişki yönelimli davranış sergilediği bilgisini içerir. Bunlar, sırasıyla, ortalamanın (iki puan) üzerinde ilişki yönelimli, ortalamanın altında görev yönelimli davranış (ilgili); hem görev hem de ilişki yöneliminde ortalamanın üstünde davranış (bütünleşmiş); hem görev hem de ilişki yöneliminde ortalamanın altında davranış (kopuk); ortalamanın altında ilişki yönelimli, ortalamanın üstünde görev yönelimli davranış (adanmış) olarak temel davranış tarzlarını sembolize eder.

Bu dört nötr davranış tarzının her biri etkililik boyutu üzerinde etkili/etkisiz olarak ikiye farklılaşır ve böylelikle modeldeki sekiz yönetmel tarz ortaya çıkar (Şekil 32).



Şekil 32. Reddin 3-D Modeli Yönetmel Tarzlar

Kaynak: Reddin, 1970: 44.

Yöneticilerin temel davranış tarzlarının mevcut duruma uygun olup olmamasına göre daha çok etkili ya da daha az etkili olarak değerlendirilen temel davranış tarzlarının üzerine modellenen Reddin (1970: 39-47; Mullins, 2007: 479)'nin yönetmel tarzları, kısa ve net açıklamaları ile aşağıda yer alan Tablo 11'de verilmiştir.

Modeldeki durum kavramı örgüt felsefesi, teknoloji ve çalışanları betimler. Reddin'in örgüt felsefesi derken kast ettiği örgüt kültürü olmakla beraber bu teorisini ortaya koyduğu yıllarda (1970'ler) henüz kültür kelimesi bu anlamda kullanılmaya başlanmadığından "biz buralarda işleri nasıl yaparız?" cümlesiyle (Reddin, 1970: 15) aksettirdiği örgüt kültürü kavramını felsefe olarak adlandırdığı anlaşılır. Teknolojiyi işlerin nasıl yapılabildiğini gösteren faktör; çalışanları ise astlar, üstler ve mevkidaşlar olarak ayrı ayrı ele alınan önemli bir diğer faktör olarak tanımlamıştır.

Tablo 11. 3-D Modeli Yönetmel Tarzlar ve Açıklamaları

<p>Temel Davranış Tarzı: İLGİLİ</p> <p>GELİŞTİRİCİ (Daha çok etkili yönetmel tarz); durum öyle gerektirdiği için düşük görev yönelimli ve yüksek ilişki yönelimli davranış gösteren yöneticidir. Kişilere içsel bir güven duyar ve bu algılanır, önceliği de onları geliştirmektir.</p> <p>MİSYONER (Daha az etkili yönetmel tarz); duruma uygun olmadığı halde düşük görev yönelimli ve yüksek ilişki yönelimli davranış gösteren yöneticidir. Önceliği uyumu sağlamak ve korumak olarak algılanır.</p>
<p>Temel Davranış Tarzı: BÜTÜNLEŞMİŞ</p> <p>İDARECİ (Daha çok etkili yönetmel tarz); durum öyle gerektirdiği için hem yüksek görev yönelimli hem de yüksek ilişki yönelimli davranış gösteren yöneticidir. Yüksek standartlar koyan motive edici bir güç olarak algılanır, ekip çalışmasını tercih eder ve kişiye özel davranır.</p> <p>UZLAŞMACI (Daha az etkili yönetmel tarz); duruma uygun olmadığı halde hem yüksek görev yönelimli hem de yüksek ilişki yönelimli davranış gösteren yöneticidir. Karar almada kötü olarak algılanır ve baskı altında çalışma konularında yetkin değildir. Uzun vadeli planların etkinliği pahasına ani baskı ve sorunlardan kaçınır.</p>
<p>Temel Davranış Tarzı: KOPUK</p> <p>BÜROKRAT (Daha çok etkili yönetmel tarz); durum öyle gerektirdiği için hem düşük görev yönelimli hem de düşük ilişki yönelimli davranış gösteren yöneticidir. Kendi iyiliği için kurallar ve prosedürlerle ilgileniyor ve durumu kontrol altında tutmak istiyor ve vicdanlı olarak algılanır.</p> <p>FİRARI (Daha az etkili yönetmel tarz); duruma uygun olmadığı halde hem düşük görev yönelimli hem de düşük ilişki yönelimli davranış gösteren yöneticidir. İlgisizdir, pasif ve olumsuz birisi olarak algılanır.</p>
<p>Temel Davranış Tarzı: ADANMIŞ</p> <p>YARDIMSEVER OTOKRAT (Daha çok etkili yönetmel tarz); durum öyle gerektirdiği için yüksek görev yönelimli ve düşük ilişki yönelimli davranış gösteren yöneticidir. Ne istediğini bilen ve kimseyle çatışmadan, gerginlik olmasına fırsat vermek istediğini almasını bilen kişi algısı yaratır.</p> <p>OTOKRAT (Daha az etkili yönetmel tarz); duruma uygun olmadığı halde yüksek görev yönelimli ve düşük ilişki yönelimli davranış gösteren yöneticidir. Kimseye güvenmediği izlenimini verir, hoş olmayan davranışlar sergiler ve sadece hemen yapılması gereken/eldeki işlerle ilgilenir.</p>

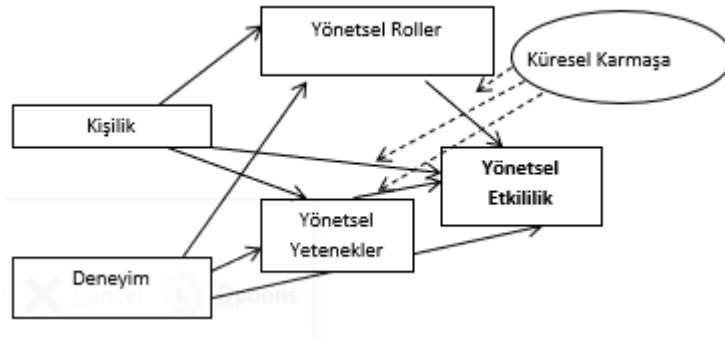
Kaynak: Reddin, 1970: 39-47. (derl.)

Bu bağlamda, özellikle yeni bir mevkiye geçen ya da biriminin teknolojik yenilenmesini gerçekleştiriyor olan bir yönetici için mevcut durumun analizini yaparak uygun tarzı seçmenin önemini vurgulayan Reddin (1970: 15), bunun için model kapsamında geliştirdiği ve esnek harita (flex map) olarak adlandırdığı tekniği önerir. Bu teknik ile durumun gerektirdiği davranış tarzı ile kendi davranış tarzının yerini iki boyutlu yönetmel davranış düzlemi üzerinde belirler; bu iki yer birbirine uyumlu değilse ya durumu davranışlarına uyacak şekilde ya da davranışlarını duruma uyacak şekilde değiştirir. Yönetmel etkililiği sağlamak için bu gereklidir ancak elbette ki yeterli değildir, pozisyonunun çıktılarını karşılamak için zorunlu olan tüm şartlara uygun hareket ettiğinde hedefine ulaşabilecektir.

2.3.3.6. Leslie, Dalton ve Deal Modeli

Yaratıcı Liderlik Merkezi (Center for Creative Leadership-CCL) 1998 yılında küresel rollerde etkililik gösteren bireylerin kapasitelerini anlamaya yönelik bir çalışma başlatmış, bu kapsamda etkililik ölçekleri ile kişilerin deneyimleri, kişilikleri, öğrenme becerileri, mesleki bilgileri, rol davranışlarının arasındaki ilişki araştırılmıştır. Öncelikle yapılan literatür taramasının sonucunda küresel bir rolde yönetsel etkililiği getiren beceri ve kapasitelerinin yerel bir rol için gerekli olanlardan farklı olup olmadığını araştıran iyi tasarlanmış ampirik bir çalışmanın olmadığı tespit edilmiş ve bu açığı gidermeye yönelik Yönetsel Etkililik Modeli kurulmuştur (Leslie vd, 2002: 1-2).

J.B Leslie, M.Dalton, C.Ernst ve J.Deal tarafından geliştirilen model 2002’de yayımlanan “Küresel Bağlamda Yönetsel Etkililik” (Managerial Effectiveness in a Global Context) adlı kitapla literatüre kazandırılmıştır. Kavramsal olan bu modelde Şekil 33’de görselleştirildiği üzere beş bileşen vardır; kişilik, deneyim, yönetsel yetenekler, yönetsel roller ve küresel karmaşık yapı ve bu bileşenlerin yönetsel etkililik ile ilişkileri irdelenir (Leslie vd.,2002: 2-62).



Şekil 33. Leslie vd. Yönetsel Etkililik Modeli

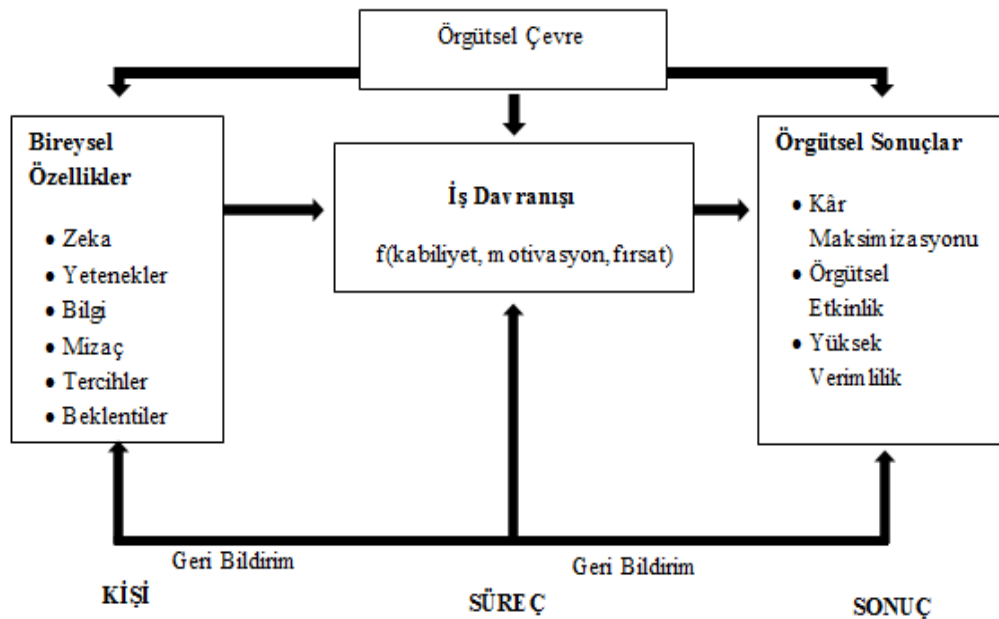
Kaynak: Leslie vd., 2002: 3.

Kişilik bileşeni, bireyin kendini çektiği deneyimlerle edindiği yetenek ve rollerin ne olabileceğini belirleyen kalıcı özellikleri betimler. Bu özellikler dürüstlük, dışadönüklük, açıklık, uzlaşılabilirlik ve nevroitiklik olarak tanımlanır. **Deneyim** bileşeni, kişinin kendisiyle birlikte örgüte taşıdığı deneyimleri ve demografik değişkenlerini temsil eder ve sahip olunan yönetsel yeteneklerle icra edilen rolleri etkiler. Bu bileşen neden öngörülemeyen şartlarla bir yönetici kolaylıkla başa çıkarken diğeri çıkamaz sorusunun cevabını verir. **Yönetsel yetenekler** ise, öğrenme davranışı, meslek bilgisi ve dayanıklılık alt kategorilerinde ele alınır. *Öğrenme davranışı* kültürel farklılıkların varlığında öğrenme ve çalışmaya dair isteklilik, başkalarının bakış açılarını anlamak ve işyerinde

yaşananlardan öğrenmeye yatkınlık unsurlarını kapsarken; *meslek bilgisi* ile yapılan iş ve uygulamalarına dair sahip olunan bilgiler, *dayanıklılık* ile de zaman ve stres yönetiminde beceri kastedilir. **Yönetmel roller** kişilerin işlerin temel gereklerinin yerine getirilmesi için sergiledikleri davranışları betimler. Bu davranışlar her biri önemlidir, ancak öncelikleri ya da sergilenip sergilenmeyecekleri duruma göre değişebilir. **Karmaşık küresel yapı** bileşeni yöneticinin yaptığı işin kapsamı ile ilgili olup bir yöneticinin sorumluluğu altında ne kadar çok ülke, kültür ya da mesafe söz konusu ise o kadar karmaşa olacağını anlatır; ulusal işlerde düşük karmaşa, küresel işlerde yüksek karmaşa görülür.

2.3.3.7. Kişi-Süreç-Sonuç Modeli

J.P. Campbell, M. D. Dunette, E.E. Lawler III ve K.E. Weick Jr. 1970 yılında yayınladıkları “Yönetmel Davranış, Performans ve Etkililik” (Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness) adlı kitaplarında mevcut literatürü derinlemesine inceleyerek, kişi ve örgütü kapsayan birtakım bileşenler üzerine kurulu bir model kurarlar.



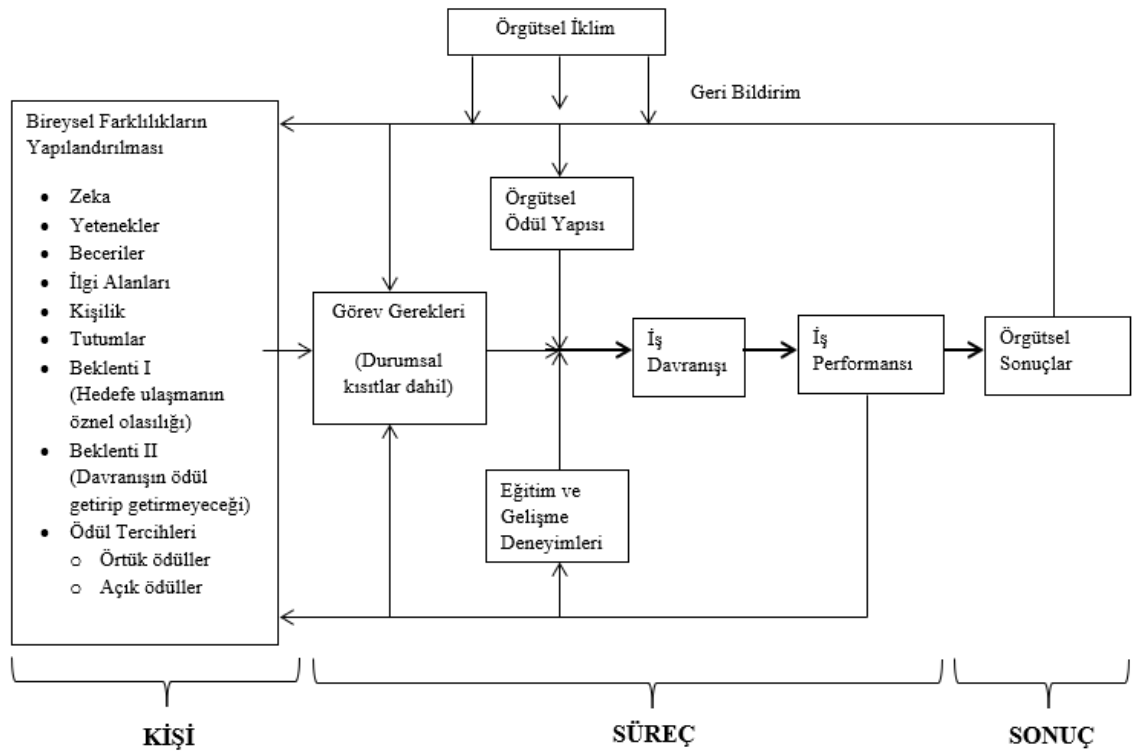
Şekil 34. Campbell vd. Yönetmel Etkililik Modeli (Temel)

Kaynak: Campbell vd., 1970: 11.

Campbell vd., araştırmalarında şu üç temel soruya cevap ararlar; “Hangi tip bireyler etkili yöneticidir?”, “Etkili yönetim süreci nedir?” ve “Etkili yönetimin sonuçları nelerdir?”. Bu sorulara verilen cevaplarla da modelin ana kavramları olan kişi, süreç ve sonuç bileşenleri tanımlanır (Şekil 34).

Campbell vd. (1970: 105)'e göre etkili yönetici, uzun vadede örgüt içindeki ve dışındaki tüm erişilebilir ve potansiyel kaynaklardan (insan, malzeme, maddi varlıklar) optimal yararlanmayı sağlayandır. Araştırmacılar, bu tanımlamanın çok geniş kapsamlı olduğunu; çok sayıda birimi, çok sayıda alternatif davranış setlerini, örgütsel çevre şartlarını, diğer çalışanların algılarını, uzun döneme dayalı verileri, yöneticinin hem kişisel olarak kendi kapasitesini hem de örgüt tarafından kendisine sunulan her türlü kaynağı içerdiğini ve bu anlamda etkililiğin ölçüsünü belirlemeyi zorlaştırdığını farkında olduklarını vurgularlar. Ancak, geniş çaplı bir yaklaşım için böyle bir tanımın gerekli olduğunu da kabul etmemiz gerektiği yaklaşımındadırlar. Yine bu görüşle, etkili yönetimi örgütsel sonuçlar üzerinden değerlendirmenin iyi bir fikir olduğunu savunurlar.

Nispeten basit olan bu modeli üzerinden yönetsel davranış netleştirildikten sonra, yapılan araştırma sonuçlarının da desteğiyle, yönetsel etkililik modeli detaylarıyla aşağıdaki şekilde görselleştirilir (Şekil 35).



Şekil 35. Campbell vd. Yönetsel Etkililik Modeli (Detaylı)

Kaynak: Campbell vd.,1970: 474.

Modelde bireysel farklılıkların yapılandırılması bileşeni oldukça karmaşık ve çözümlenmesi zor unsurlar içerir (Campbell vd, 1970: 475-476). Kişinin yönetsel bir role geldiğinde pozisyonunun gereği olan zeka, beceriler, yetenekler, kişilik gibi konularda

diğerlerine benzerken, yanında çok sayıda kendine özgü bireysel farklılıklar da getirdiği açıktır. Örneğin, kendine dair mevcut işe ilişkin beklenti ve tahminleri, bir başka deyişle bir hedefe ulaşacağına dair öznel yaklaşımı; hedefe ulaşınca bir ödül alacağına dair beklentisi; olası ödüller arasından tercihleri diğerlerine benzemeyebilir. Kişi, üstlendiği işin özelliklerine ve kendi becerilerine bakarak kendisinin bu işi yapıp yapamayacağına dair algısına göre (beklenti I) görevleri seçip, hedefler koyacak, çaba sarf edecektir. Yine sergilenecek davranış sonrası ödül gelip gelmeyeceği (beklenti II) davranış seçiminde önemli bir etkenken; kişinin ödül tercihinin ne yönde olduğu da önemlidir; kişi bu ödülün başlı başına işi tamamlamanın verdiği içsel tatmin şeklinde örtük olarak gelmesini mi yoksa örgüt tarafından verilen maddi bir ödül gibi açık olarak gelmesini mi tercih edecektir. Modelin “Kişi” alt başlığı zeka, beceriler, ilgi alanları, kabiliyetler, mizaç, beklentiler, tercihler, kişilik ve tutum gibi öznel unsurları içerir. Bu bileşenden sonra görev gerekleri bileşeni gelir; bunlar iş ile ilgili objektif unsurlar içeren, durumsal şartlara dair gerçekliklerdir. Modeldeki diğer bileşenler iş davranışı ve iş performansı görev gereklerinden etkilenir, ancak nasıl etkilendiği tartışma konusudur. Örgütsel ödül yapısı ve eğitim/ gelişim deneyimleri ise yönetsel görevlerin performansını artıran bileşenlerdir. Bu saydığımız objektif, algıyla ilgisi olmayan unsurlar “Süreç” adı altında betimlenir. “Sonuç” olarak adlandırılan model parçası ise buraya kadar olan öznel ve nesnel etkilerle elde edilen ve global endekslerle ölçülmesi mümkün olan örgütsel sonuçları içerir; maaş, teşvik oranı, işten ayrılma oranı, birimin verimliliği, yönetsel etkililik gibi.

Modelde örgütsel iklim, performansı hem doğrudan hem de diğer unsurlar üzerinden etkileyen durumsal bir değişkendir. Mevcut objektif durumsal etkenler görev gerekleri altında toplanırken; algılanan durumsal özellikler “psikolojik iklim” olarak anılır. Ayrıca, modelde iki geri bildirim döngüsü vardır; bunlardan birisi örgütsel sonuçlardan kişiye diğeri iş performansından kişiye doğrudur. Bu gösterimle olası bir eşitsizlik durumunda uygun geri bildirim kişinin ulaşması sağlanmak istenmiştir. Nitekim iş yaşamında kişinin performansının aslında yüksek olduğu ancak bunun örgütsel sonuçlara yansımadağı durumlar söz konusu olabilmektedir.

2.3.3.8. Flanagan ve Spurgeon Modeli

H.Flanagan ve P.Spurgeon 1996 yayım tarihli “Kamu Sektöründe Yönetsel Etkilik” (Public Sector Managerial Effectiveness) adlı kitaplarında etkililiğin öznel ve yerel/durumsal bir kavram olup olmadığını, konuya ilişkin performans kriterlerinin ve de iyi bir yönetsel uygulamaya ilişkin tanımlamaların her örgüt bağlamında ayrı ayrı

belirlenmesi gerekip gerekmediğini tartışır.

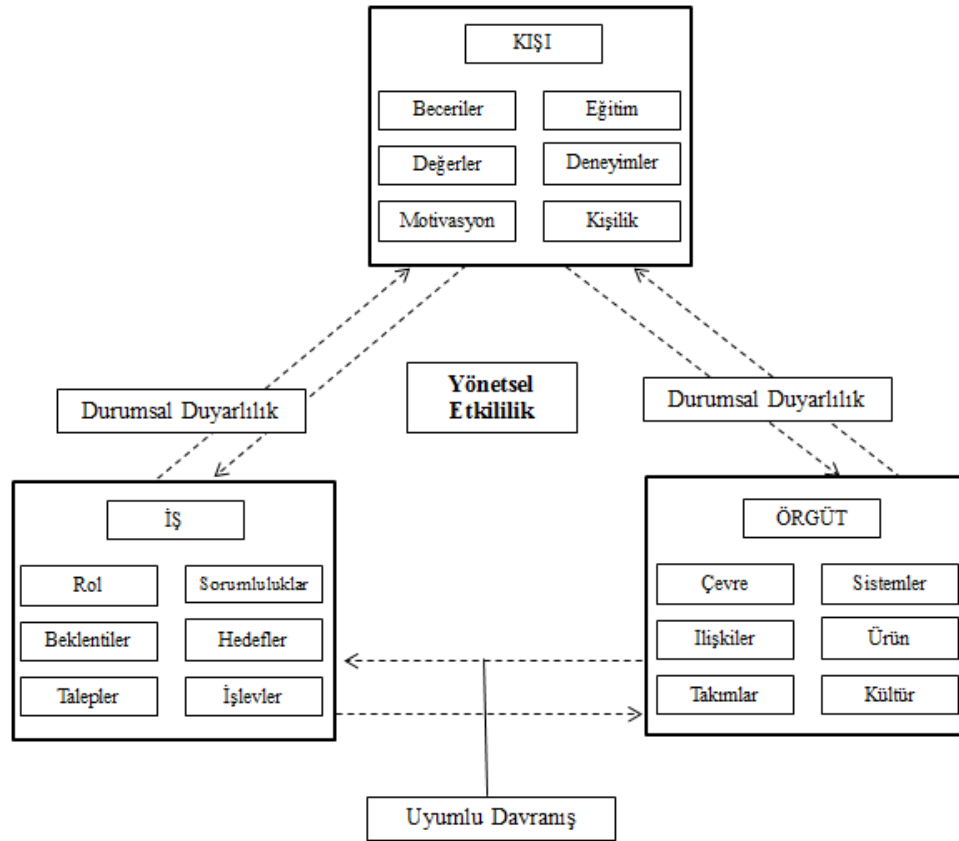
Willcocks'un (1992) "etkililik sosyal olarak yapılandırılmış ve öznedir, dıştan gözlemlenebilir bir gerçek değildir" ve Machin ve Stewart (1981)'in "etkililik üzerine varılan yargılar, yargıya varmaya çalışan kişilerin zihnindeki tanımlama ve bakış açılarına bağlıdır" görüşlerini temelde benimseyen Flanagan ve Spurgeon'a (1996: 9-21) göre yönetsel etkililik olgusu bağlamsal bir fenomendir, durumsaldır ve bir yöneticinin performansının nasıl değerlendirildiğini anlayabilmek için o yöneticinin içinde yer aldığı örgütün hakim kültürünü de anlamamız gerekir. Nitekim gözlemlenen somut davranışları yorumlatan kültürdür (Meek, 1988: 274). Davranışları şekillendiren önemli bir unsur ise etkileşimde bulunan kişilerin beklentileridir. Buradan, yöneticiler söz konusu olunca, onların davranışlarını büyük oranda belirleyen de astları, üstleri ve mevkidaşlarının beklentilerinin olacağı çıkarımı kolaylıkla yapılabilir. Araştırmacılara göre yöneticinin kendi kapasitesine dair bu beklentileri yerine getirmeye uygun olup olmadığı konusundaki kendi öngörüsü önemli bir başka unsurdur. Ayrıca, Fonda ve Stewart (1994: 88-98)'in "beklentilerin gerçekleştirilmesi" (expectation enactment) olarak tanımladığı ve bir yöneticinin kendinden beklenenler üzerinde bilerek ve isteyerek uyguladığı değiştirici etkiyi ifade eden olgu da belirtilmesi gereken bir diğer unsurdur.

Etkiliğin tanımının araştırma konusu olan iş ya da örgüt bağlamında yapılması gerektiğini savunan Flanagan ve Spurgeon (1996: 28-38)'a göre; bir yöneticinin ne kadar etkili olduğunu kendisi ile örgüt arasındaki uyumun derecesi belirleyecektir. Bu yüzden etkililik araştırmalarında yöneticilerin örgüt tarafından kendisinden istenilen ve beklenen davranışları yapıp yapmamalarından ziyade, öncelikle, örgütteki işleri hakkında düşündükleri, neden bunları düşündükleri ve bunları düşünerek neden bu davranışları seçtikleri belirlenmelidir. Yöneticilerin örgütsel dünyalarına dair değerlendirmelerinin kendi içsel görüşlerine dayandığını düşünen araştırmacılar, "neden bu davranış seçildi?" sorusunun en temel cevabını da "yöneticiler, kendilerince işe yarar ya da kabul edilebilir görünenleri yapıyor" olarak değerlendirirler. Burada bir tezatlık ortaya çıkar; "şu durumda her durum benzersiz, her yönetici benzersizdir, bu iki benzersiz arasındaki uyum nasıl sağlanacaktır?". Araştırmacılar bu konuyu şöyle değerlendirir; bir yönetici ya beklentileri karşılayacak davranışlar sergiler ya da bu beklentileri karşılamak için gerekli yeteneklere sahip değilse beklentileri etkilemek suretiyle karşılanabilir hale getirir, bir başka deyişle ya duruma uyumlanır ya da durumu kendisine uyarlar, yani yukarıda bahsettiğimiz "beklentilerin gerçekleştirilmesi" olgusunu hayata geçirirler.

Araştırmacılar, başarılı yöneticilerin özellikle performans yönetimi konusundaki beklentileri etkileyebildiklerini de iddia ederler.

Bu bağlamda; sadece kişiden kişiye, durumdan duruma değişebilen/değiştirilebilen, kimi zaman önyargı da ihtiva edebilen bu tür beklentileri dikkate alarak herhangi bir yönetsel etkililik araştırmasının sağlıklı olarak yürütülemeyeceği açıktır. Flanagan ve Spurgeon örgütlerin etkili yönetimin ne olduğunu somut kriterlere dayanarak belirlemesini bu soruna bir çözüm olarak önermişlerdir. Onlara göre böylelikle bir yandan yöneticinin amaçlarına ulaşabilmek için yönünü net görebilmesi, zamanını ve çabasını bu yönde ayarlayabilmesi mümkün hale gelirken; diğer yandan bu niyetle sergilediği davranışlarının önyargsız bir yaklaşımla, somut veriler ve net belirlenebilir faktörlerle ölçülebilmesi mümkün olacaktır.

Bu esaslara dikkat ederek yaptıkları araştırmalar sonucunda Şekil 36'da görselleştirilen modeli literatüre kazandırmışlardır.



Şekil 36. Flanagan ve Spurgeon Yöneltilik Modeli

Kaynak: Flanagan ve Spurgeon, 1996: 39.

Modelin temel gerekliliği yöneticilerin mevcut durumu doğru okuyabilmeleridir. Burada durum denilen olgu kişi, iş ve örgüt olmak üzere üç faktörden oluşur. **Kişi** faktörü

yöneticinin becerileri, inandığı değerleri, eğitimi, deneyimleri, motivasyonu ve kişiliğini temsil ederken; iş faktörü iş gerekleri, beklentileri, talepleri, sorumlulukları, hedefleri ve fonksiyonaları kapsar. **Örgüt** faktörü ise çevreyi, kurulan ilişkileri, mevcut takımları, sistemleri, ürünleri ve hakim kültürü betimler. Bu faktörlere karşı hassasiyeti olan, bir başka deyişle durumsal duyarlılık becerisine sahip bir yönetici örgütsel bağlamda hangi iş davranışının mevcut durumla uyumlu olacağına isabetle karar verip o durumda/işte yönetsel etkililiği sağlayabilir. Durumsal duyarlılık becerisine sahip olmayan bir yönetici hangi beceriler setine sahip olursa olsun mevcut durumda kendisinden bekleneni anlayamayacak, dolayısıyla durumla uyumlu olan davranışı sergileyemeyecek ve etkili olamayacaktır.

2.3.3.9. Etkili Yönetici Yaklaşımı

Danışmanlık, ekonomistlik, siyaset ve felsefe profesörlüğü de yapmış Avusturyalı ünlü yönetim bilimci Peter F. Drucker, araştırmalarının lineer olmayan bir yaklaşımla yapıldığı ve ölçümlere dayanmadığı gibi savlarla yoğun eleştirilere maruz kalmıştır. Yöntem konusundaki haklı sayılabilecek eleştirilere rağmen P.F. Drucker'in etkili yöneticilik ile ilgili fikir ve tespitleri araştırmamız kapsamında ele alınmadan geçilemeyecek kadar değerlidir.

Bu bağlamda, P.F. Drucker'in 2006 tarihli "Etkili İcraçı doğru şeyleri yaptırmak için açıklayıcı bir rehber" (Effective Executive; the definitive guide to getting the rights things done) adlı kitabında yöneticilik ve 21.yy iş dünyası ile ilgili yapılmış olan tespitleri vermekle başlanacaktır. Drucker (2006: 1,6,8) yaklaşımında tam Türkçe karşılığı henüz olmayan "executive" diye nitelendirdiği kişilerden bahseder. Bu kavram genel kabul görmüş tanımlarıyla literatürde yer alan lider ve yönetici kavramlarından farklıdır. Bir "executive" yönetsel görevi olan bir çalışan ya da lider olabilir de olmayabilir de. Bu kişiler, pozisyonları veya bilgilerinden ötürü, işlerinin normal seyri içinde bütünün performansı ve sonuçları üzerinde önemli etkisi olan kararlar vermesi beklenen bilgi işçileri, yöneticiler veya profesyonellerdir. En önemli işleri etkili olmak olarak tanımlanan bu kişileri temsil etmek üzere dilimizde tam bir karşılık bulamamakla birlikte "icraçı" kelimesi kullanılacaktır.

Drucker'e (2006: 2-9) göre yakın zamana kadar örgütlerin en önemli sorunu kol işçisinin kendisine verilen talimatları yerine getirirken sarf ettiği çaba ve bunun sonuçları ile ilgiliydi. Bu işçinin verimliliği çıktılar üzerinden kolayca nicel ve nitel olarak ölçülebiliyordu. Ancak modern toplumda organize olmuş büyük örgütlerin ve buralarda

çalışan çok sayıda bilgi içisinin varlığı temel gerçekliklerden biri haline gelmiştir; Drucker'ın deyimiyle çekim merkezi, kas güçleri ya da el becerilerinden ziyade iki kulakları arasında taşıdıklarını işe katan bu insanlara kaymıştır.

Ona göre günümüz örgütlerinde çalışan her bir bilgi işçisi, konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleşmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu ise bir yönetici konumundadır; onun bir yönetici sayılıp sayılmayacağı idaresinde çalışanların olup olmadığına bağlı değildir; yetki alanı sınırlı olabilir ama bu alan içerisinde yöneticidir. Bugün artık en alt kademedeki yönetici, şirketin başkanı veya devlet kuruluşunun yöneticisi ile temelde aynı işleri yapmaktadır ve bilginin otoritesi mevkinin otoritesi kadar geçerlidir.

Bu bağlamda, bilgi işçisinin üretkenliğinin doğru şeyleri yaptırma yeteneği olduğu söylenebilir, ki bu da etkililik demektir. Etkiliği öğrenilebilir bir uygulamalar bütünü, bir zihinsel alışkanlık olarak niteleyen Drucker (2006: 23-114) etkili bir yönetici olmak için, çarpım tablosundaki matematiksel işlemlerin sonuçlarını uygulama yapa yapa nasıl düşünmeden, bir reflekse benzer şekilde söyleyebilecek kadar zihnimize köklendirdiysek, şu beş uygulamayı da bıkmadan usanmadan tekrar tekrar yaparak otomatize etmek gerekir; 1- Zamanın nereye gittiğini bil, kontrol edebileceğin kadarını yönetmek için sistemli çalış, 2- Örgüte yapabileceğin katkıya ve bunun örgüt açısından getireceği sonuçlara odaklan (gösterdiği çabaya ve astları üzerindeki otoritesine vurgu yapan kişi unvanı ne olursa olsun ast zihniyetindedir, ama katkıyı odağa alan ve sonuçlar için sorumluluk duyanlar ne kadar meslekte yeni olsalar dahi yönetici zihniyetindedirler), 3- Güçlü yönlerinden yararlan, kendinin, astlarının, üstlerinin, diğer çalışma arkadaşlarının ve mevcut durumun zayıflıkları ile değil, güçlü yanları ile ilgilen, 4- Önemli ve öncelikli olanlar işleri önce, diğerlerini sonra yap ve aynı anda tek iş üzerine konsantre ol, gösterilecek üstün performansın olağanüstü sonuçlar getireceği birkaç ana alana odaklan, önceliklerini belirle, belirlediğin önceliklere ilişkin kararlarında sabit ol, 5- Etkili kararlar al, karar almayı ne tanımlanmış öğeler ve belirli adımların olduğu sistematik bir süreç olarak uygula, iyi anla, mümkün olduğunca kolaylaştırarak uygula.

Bunlar, Drucker'ın uzun iş yaşamı boyunca edindiği deneyimler, karşılaştığı olgular, verdiği danışmanlıklar ve yaptığı araştırmalarda karşısına çıkan yöneticilerde tespit ettiği ortak uygulamalar olup bunları yapmayan bir yöneticiyle ne zaman karşılaşırsa zekası, hayal gücü, bilgisi, çalıştığı örgüt her ne nitelikte olursa olsun orada etkisiz bir yönetimle karşılaştığını da vurgular (Drucker, 2006: 23).

2.3.3.10. Whetten ve Cameron Yaklaşımı

D.E. Whetten ve K.S. Cameron 1990'lı yıllarda yöneticilerin hedefledikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için aslında etkileri gayet aşikar olan birtakım yönetsel becerilerin olduğunu; bunların sektör, örgüt, kademe farkı olmaksızın özde aynı, istenilirse daha yüksek bir performans için geliştirilebilir, davranışsal ve kontrol edilebilir olma özellikleri ile de yönetsel etkililik olgusunun kavramlaştırılmasında kolaylık sağladıkları yönünde bir yaklaşım ortaya koyarlar.

Bir araştırmalarında son derece etkili kabul edilen 400'den fazla yöneticiyi belirleyerek onlarla mülakat yaparlar ve bu çalışmaya dayanarak etkili yöneticilerde en sık görülen 10 beceriyi tanımlarlar (Luthans, 2011: 97) ; 1-Sözlü iletişim kurma (dinleme dahil), 2- Zaman ve stresi yönetme, 3-Bireysel kararları yönetme, 4- Sorunları fark etme, tanımlama ve çözme, 5- Başkalarını motive etme ve etkileme, 6- Yetkilendirme, 7- Hedef belirleme ve bir vizyon oluşturma, 8- Öz farkındalık sahibi olma, 9- Takım kurma, 10- Çatışmaları yönetme.

Başarılı bir yönetim ve liderlik, etkili bir yöneticilik için kritik önemde olan söz konusu yönetsel beceriler az bir farklılıkla modellenerek Whetton ve Cameron'un "Yönetim Becerileri Geliştirmek" (Developing Management Skills) adlı kitabında aktarılmaktadır. Bu beceriler; Şekil 37'de görüldüğü üzere kişisel, kişilerarası ve grup düzleminde olmak üzere temelde üçe ayrılır (Whetten ve Cameron, 2011: 9-19):

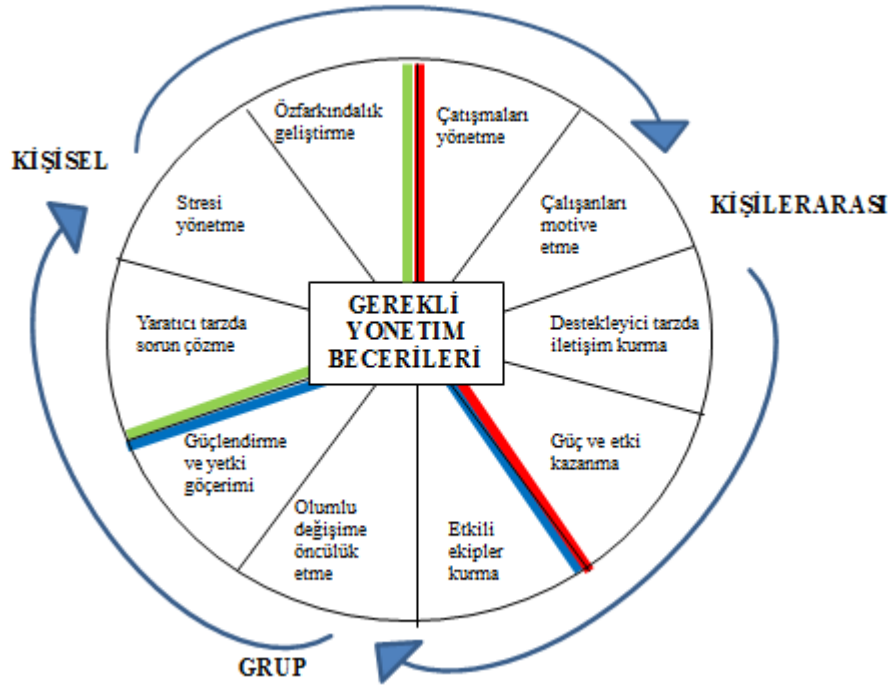
- Yaratıcı tarzda sorun çözme, stress yönetimi ve öz farkındalığı geliştirmek **kişisel beceriler** altında gruplandırılan üç beceridir. Bunlar bunlar benliğin yönetimi ile ilgili olup, temelde kişiyi ilgilendirir, diğer insanlarla doğrudan ilgili değildir.

- Çatışmaları yönetme, çalışanları motive etme, destekleyici tarzda iletişim kurma ile güç ve etki kazanma adı altındaki dört beceri **kişilerarası beceriler** olarak sınıflandırılmıştır. Bunlar, öncelikle diğer insanlarla etkileşimlerinizde ortaya çıkan konulara odaklanan becerilerdir.

- Etkili ekipler kurma, olumlu değişime öncülük etme ile güçlendirme ve yetki göçerimi **grup** düzleminde ele alınan üç beceridir.

Modelde yer alan beceriler, birden fazla insanın biraradlığında ortaya çıkan temel konulara ilişkindir, burada lidersiz, yöneticisiniz ya da sadece grup üyesisiniz fark etmez. Bu üç beceri kümesi birbiriyle ilişkilidir ve örtüşür; her biri diğerine tamamen olmasa da kısmen bağlıdır. Kişisel becerilerden kişilerarası becerilere oradan da grup

becerilerine doğru ilerleme kaydedildikçe, önceki beceri alanında geliştirilen temel yetkinlikler, sonraki beceri alanındaki yetkinliklerin başarıyla hayata geçirilmesine yardımcı olur.



Şekil 37. Whetten ve Cameron Modeline İlişkin Yönetim Becerileri

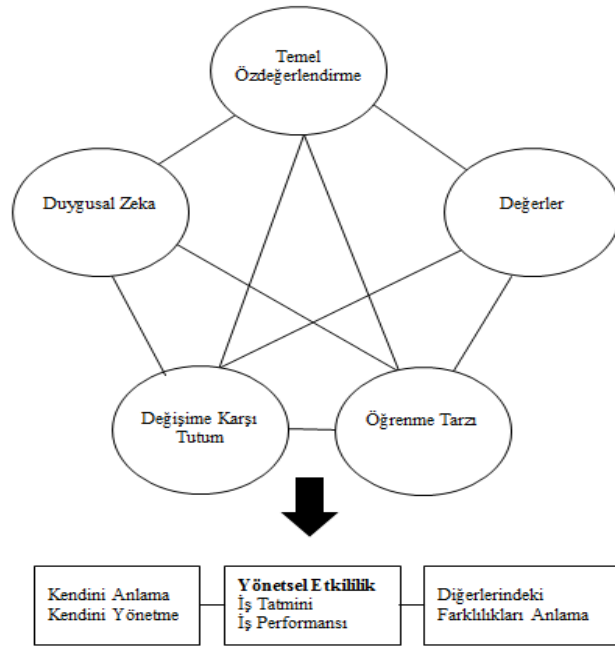
Kaynak: Whetten ve Cameron, 2011: 19.

Söz konusu becerilerin beş temel özelliği vardır. Bu beceriler; 1- Davranışsaldır; kişilik özellikleri ya da tarz eğilimleri ile ilgili olmayıp belirli sonuçlara götüren, başkalarının rahatlıkla görülebilen, tanımlanabilir birtakım eylem setleridirler. Farklı kişilik ve tarzlara sahip insanlar farklı uygulayabilirler, ama özde aynıdırlar, 2- Kontrol edilebilirler; bu becerilerin hayata geçirilmesi, geliştirilmesi ya da kısıtlanması tamamen kişinin kendi kontrolündedir, 3- Geliştirilebilirler; hayat boyunca değişmez süregiden kişisel özelliklerin (zeka, mizaç gibi) aksine, uygulamalar yaparak ya da alınan geri bildirimlerle becerilerdeki yetkinlik iyileştirilebilir, 4- Örtüşük ve ilişkilidirler; bir beceriyi diğerinden tamamen ayırtmak mümkün değildir, ki pek çok konuda istenilen sonuçlara ulaşabilmek için bir beceriler setinin kullanılması gerekir, 5- Bazı durumlarda çelişkili ya da paradoksal görünebilirler; hem ılımlı ve insancıl hem de zorlayıcı ve emredici karakterde olanları vardır.

Hiç de şaşırtıcı olmamak üzere etkililik ile en çok özdeşleştirilen bu 10 unsur, belirli kişilik özellikleri ya da tarzlar değil, davranışsal becerilerdir. Ayrıca sektörler, kademeler ya da sorumluluklar bazında etkililik ile ilişkilendirilen beceriler arasında bir

fark bulunmamıştır; aslında etkili yöneticinin özellikleri sıradan değildir ve ister kamu sektöründe/özel sektörde, ister üst kademedeki/alt kademedeki olsun yönetim pozisyonunda çalışan bir kimsenin becerilerini dışarıdan gözlemleyip tanımlamak zor değildir ve dolayısıyla yöneticilere etkililiği getiren becerilerin hangileri olduğu hakkında görece kolayca bilgi edinilebilir.

Whetton ve Cameron (2011: 82-83)'a göre kişilerarası veya grup etkileşimindeki beceriler ancak bireylerin öz farkındalık konusunda sağlam bir temele sahip olması durumunda gelişebilir. Aslında insan davranışında ilginç bir tezatlığın varlığından da bahsederler; başkalarını tanımak kendimizi tanımaktan geçer, ama şu da var ki kendimizi ancak başkalarını tanıdığımızda tanıyabiliriz. Başkaları hakkındaki bilgilerimiz, onlarda gördüklerimizi deneyimlerimizle ilişkilendirmekten gelir, dolayısıyla öz farkındalığımız yoksa başkaları hakkında birşeyler bilebilmek için hiçbir temelimiz yoktur. Bu bağlamda öz farkındalık kavramının temel unsurları ile bunun yönetsel çıktıları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, yönetsel etkililiğe buradan ulaşır (Şekil 38).



Şekil 38. Whetton ve Cameron Yönetimsel Etkililik Modeli

Kaynak: Whetton, Cameron, 2011: 82.

Öz-farkındalığın beş temel bileşeni temel öz-değerlendirme, değerler, öğrenme tarzı, değişime karşı tutum ve duygusal zekadır. Bu bileşenler sırasıyla özümüzü oluşturan kişisel özellikleri, kişisel standartlar ve ahlak yargılarımızı, bilgi edinme ve değerlendirme tarzımızı, uyumluluğumuz ve sorumluluklarımızı, duygusal

farkındalığımız ve kontrolü sembolize etmektedir.

Araştırmacıların, öz-farkındalığın geliştirilebilmesi için yaptığı davranışsal öneriler de bu modelin içeriği hakkında detaylar barındırır. Bu öneriler; kişinin kırmızı çizgisini belirlemesi; ulusal kültürün yedi boyutlu modelininin başka kültürlerden, yaş gruplarından ya da etnik kökenden gelenlerin ve öz değerlerin anlaşılması için kullanılması; davranış temelli bir ilkeler dizisi oluşturulması; bilişsel tarzı, belirsizliğe toleransı ve içsel kontrol odağını genişletmek üzere yeni bilgilere maruz kalmak, alışık olunanlardan daha farklı olanlara yönelmek gibi çeşitli faaliyetlerde bulunulması, duygusal tepkileri bilinçli olarak izleyerek ve bunlarla başederek duygusal zekayı geliştirmeyi, güçlü yönlerden bilinçli olarak yararlanarak sağlıklı bir öz değerlendirme ve olumlu öz saygı geliştirmeyi, güvenilen birinden geri bildirim isteyerek emin olunamayan yönlerin kontrol edilmesi, bir günlük tutularak öz-analiz yapılması ve öz-yenilenme için zaman ayrılmasıdır.

Özetle, Whetton ve Camerona'a göre bir yönetici etkili olmak istiyorsa kişisel, kişilerarası ve grup düzlemindeki becerilerini geliştirmeli, bunun için ise öncelikle öz-farkındalığını artırmalıdır. Öz-farkındalığı düşük olan yöneticilerin diğerlerini anlaması mümkün değildir ve işi en basit ifadeyle "başkaları vasıtasıyla iş görmek" olarak tanımlanan yöneticinin söz konusu başkalarını anlamadan doğaldır ki etkili olması mümkün değildir.

2.4. Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkililik

İnsan, sosyal bir varlık olarak tarihin başlangıcından bu yana küçük büyük gruplar halinde yaşamış, hayatını idame ettirebilmek üzere çeşitli toplulukların üyesi olmuş, geçimini sağlayabilmek için çeşitli işlere ve bu işleri gerçekleştiren örgütlere dahil olmuştur. Örgütlerin çalışanlarını seçtiği gibi, çalışanlar da örgütlerini seçer. Bu ilişkiyi başlatabilmek açısından her iki taraf için de maddi manevi belirli kriterler söz konusudur. Gerek başlangıçta gerekse ilişkinin devamında beklentiler, algılar, değerler, varsayımlar, normlar önemlidir. Bu olguları belirleyen ise en başta üyesi olunan toplumun kültürü olmak üzere, dahil olunan örgütün kültürü ve bireyin kendisidir. Toplumsal kültür, örgüt kültürü ve bireyi birbirinden ayrı değerlendirmek bu anlamda doğru değildir. Çünkü duygu, düşünce ve inançları etkileme gücüne sahip olan kültür, hem genel kültür hem de kişilerin içinde yer aldıkları çeşitli alt kültürler çerçevesinde -ki bunlar arasında en önemlisi mensubu olunan ve çalışılan örgütlerdir- bireylerin davranışlarını düzenleyen ve sosyal hayatlarını belirleyen önemli bir faktördür.

Koberg ve Chusmir (1987) kültüre ilişkin tanımını “davranış normları üreten ve örgütsel bir yaşam biçimi oluşturan paylaşılan değerler ve inançlar sistemi” olarak yapar. Bu tanımla kültür yapısının "temel inançlar ve değerler" olarak anlaşılabilceği belirtilir. Gerçekten de birey içinde doğduğu ve büyüdüğü toplumun temel değer ve inançlarının birçoğunu daha çocuk yaşlarında sorgulamaksızın benimser. Hofstede (2005: 4), bunların 10-12 yaşlarında ve büyük oranda bilinçsizce kazanıldıklarını vurgular. Elbette ki, kültür değerlerle sınırlı olmadığından, öğrenilen ve bilinçli bir şekilde elde edilen kısmının kazanımı sonraki yıllarda da devam eder. İnsanoğlu akıllı, bilinçli, öngörülü, mantıklı ve sürekli öğrenen bir varlık olarak ilerleyen yaşlarında çocukluğundan getirdiği değerleri sorgulayabilir, reddedebilir, değiştirebilir, olduğu gibi sahip çıksa bile gittiği yere, dahil olduğu gruplara taşıyabilir. Bu bir farkındalık ve seçim meselesidir. Bu grup ve örgütler, bireyin hem mevcut değer ve inançlarını yansıttığı, hem de yapıya özgü değer ve inançların kendisine yansıtıldığı alanlardır.

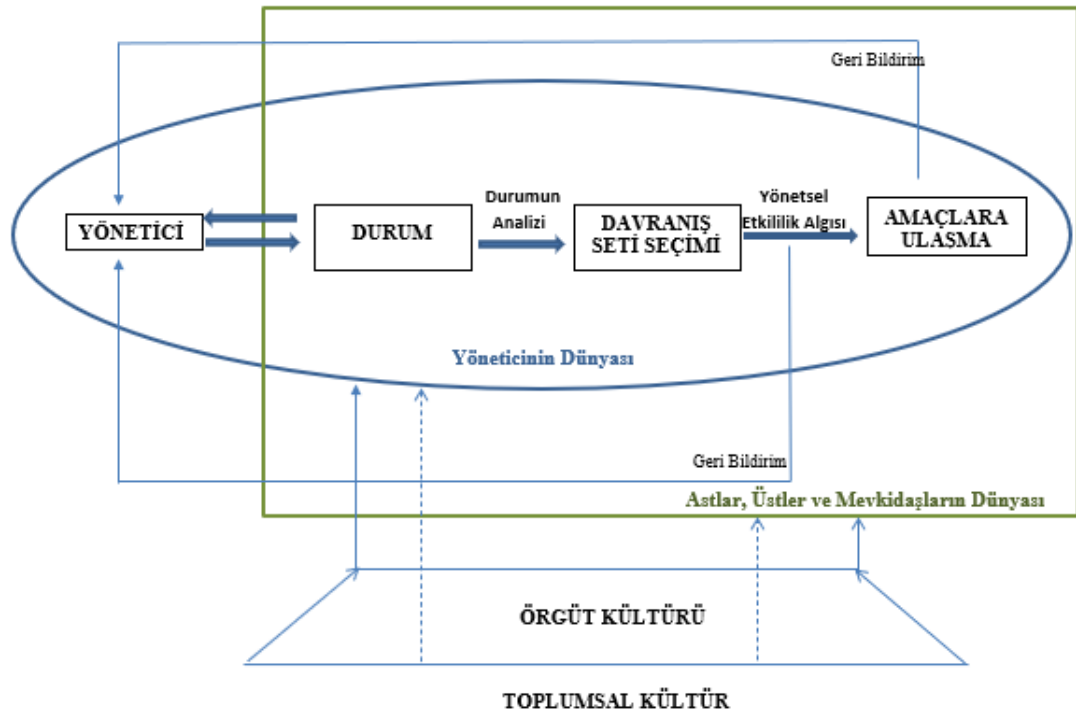
Laurent (1986: 99)’e göre örgütler, yalnızca daha geniş kültürel bağlamlarının (medeniyet ve toplum düzeyinde) mevcut repertuarından kendi geçmişlerine ve uygulamalarına en iyi uyan fikirleri (sınırlı sayıdaki) seçer ve kendilerine uyarlarlar. Buna “örgüt kültürü” denir. Sargut (1994: 72)’a göre de örgüt üyelerinin toplumsal kültürel çevreden edindiklerini örgüte taşıması ile örgüt ile üst yapısı olan toplum arasında uyum sağlanır. Benzer şekilde Felix vd. (2004: 47), “örgüt üyeleri hayatlarının önemli bir kesimini sadece tek bir toplumsal kültür içerisinde geçirdiği zaman bu durum onların davranışsal beklentilerine ve zihinsel reçetelerine yansır ve böylelikle görev yaptıkları örgütü de bu üst kültüre benzer kılarlar” diye ifade ederler. Bu durumda ortaya çıkan toplumsal etki ile toplumun paylaştığı beklentiler hem kişilerin davranış kalıplarını hem de örgütsel değerleri doğrudan etkilemektedir.

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için toplumsal kültürle şekillenen beklentilere sahip üyelerinin birlikte, belirli bir düzende, ahenkle çalışmaları gerekir. Bu düzene yönetim, bu düzenin yetki ve sorumluluk sahibi görevlilerine de yönetici denir. Yönetici, temelde diğerleri vasıtasıyla yönetsel faaliyetleri yerine getirirken aynı zamanda amaçlara ulaşılmasına çalışan, bir başka deyişle yönetsel etkililiği sağlamaya çalışan kişidir. Ancak, yöneticilik görevleri olsun ya da olmasın, örgütte yer alan bütün çalışanların, çok küçük yaşlardan itibaren edinerek beraberlerinde getirdikleri temel varsayımları, beklentileri, normları ve değerleri bulunmaktadır. Bütün bunların, örgüt içerisinde ahenkli bir düzen içinde çalışmaları sırasında karşılaştıkları birtakım zorluklara

veya kolaylıklara yol açacağı açıktır. Nitekim büyük oranda toplumsal kültürün etkileriyle şekillenen bireyler, yine ait olduğu topluma benzeşen örgüt içerisinde bir arada ortak bir amaca gitmek üzere yol almaya çalışmaktadırlar. Ancak sorun şudur ki, üst kimlik tek olsa da alt kültürler farklı olabilir ve bunlar arasında uyum olabileceği gibi ciddi çatışmalar da olabilir. Ayrıca örgüt, içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerini benimsemeyip farklı bir örgüt kültürü geliştirmişken çalışanları o toplumsal değerlerin yoğun etkisi altında olabilir ya da bir yönetici birtakım kültürel değeri içselleştirmişken astları bazı başka kültürel değerleri benimsemiş olabilir.

Bu noktada, klasik örgütsel davranış kuramcıları, yönetici yaklaşımlarının ve sonucunda meydana gelenlerin örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduğunu; örgüt ikliminin de çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçlerin temelini oluşturduğunu öne sürmüşlerdir (Ergeneli, 1995: 189). Örgüt kültürü tanımının 1979 yılında Pettigrew tarafından ilk kez literatüre kazandırıldığı (Telli, 2016: 8) düşünüldüğünde; burada iklim denilerek kastedilenin örgüt kültürü olduğu anlaşılmaktadır. Bu gerçeği dikkate alarak klasik kuramcıların bu görüşleri, modern yönetim ve organizasyon teorilerinin ana kavramları olan ‘sistem teorisi ve durumsallık yaklaşımları’ çerçevesinde yeniden formüle edildiğinde “yönetici yaklaşımı örgüt kültürünü etkiler” savı (Pfeffer, 1992; Schein, 1992; Tsui vd., 2006) dikkatimizi çeker. Bu görüş reddedilmemekle birlikte, bu etkilenimin ancak uzun dönemde gerçekleşebileceği; tersi yönlü güçlü bir ilişkinin ise genel olarak var olduğu ve “örgüt kültürünün yönetici yaklaşımını etkilediği” görüşü (Bass, 1990; Trice ve Beyer, 1993; House vd., 2004; Yukl, 2012) benimsenmiştir.

Bu bağlamda, araştırma genelinde sistem teorisinin ve durumsallık yaklaşımının benimsendiği bir çerçevede kültür, toplumsal kültür, örgüt kültürü sistemleri ve bunların etki alanındaki yönetim, yönetici, yönetsel etkililik olguları bir bütün olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Teorik kısım boyunca detayları ile anlatılan ve yukarıda özeti verilen literatür bilgilerinden hareketle; çalışanların örgütsel davranışları üzerine temellenen kapsayıcı bir çalışma yapmak adına antropolojinin esas konusu olan “kültür” ile sosyolojinin esas konusu olan “toplumsal kültür”, yönetim biliminin önemli konulardan biri olan “örgüt kültürü” ve psikolojinin temeli olan “insan ve davranışı” ile “yönetsel etkililik” kavramları birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu kavramlar arasındaki etkileşimi görselleştirmek ve araştırmanın odağı olan örgüt kültürü ve yönetsel etkililik ilişkisini netleştirmek üzere ise aşağıdaki görsel hazırlanmıştır (Şekil 39).



Şekil 39. Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkililik İlişkisi Üzerine

Yönetimsel etkililiğe ilişkin mevcut modellerden esinlenerek hazırlanan yukarıdaki görselde yönetici, içinde bulunduğu durum, durumu analiz süreci, analiz sonucunda yapacağı davranış seti seçimi, bu seçim sonucunda amaçlara ulaşıp/ulaşılmadığı ve bu yolda ilerlerken ortaya çıkan yönetimsel etkililik algısı odakta yer almaktadır. Burada temelde iki bakış açısı vardır; birincisi yöneticinin dünyasından kaynaklanan, ikincisi ise yöneticinin astları, üstleri ve mevkidaşlarının dünyasından kaynaklanan. Astlar, üstler ve mevkidaşlar durum, yönetimsel davranış ve bunun sonuçlarını deneyimliyor iken; yöneticinin dünyası tüm bu faktörlerin yanısıra kendisini, yani “yönetici” unsurunu da kapsar. Her iki bakış açısı da hem altta yatan toplumsal kültürel değerler hem de örgüt kültürü ile şekillenir. Burada dikkat çeken unsurlardan birisi, toplumsal kültürün etkilerinin örgüt kültürü üzerinden dolaylı ve/veya doğrudan geliyor olabileceğidir.

Yetkinlikleri, mizacı, zekası, değerleri ve beklentileri ile “yönetici” pozisyonunda olan kişi (Whetton ve Cameron, 2011: 82; Leslie vd., 2002:3, Flanagan ve Spurgeon, 1996: 39; Campbell vd., 1970: 11), karşılaştığı ”durumu” durumsal duyarlılığının, yönetim becerisinin ve tarz/yaklaşım esnekliğinin elverdiği ölçüde analiz edecek (Reddin, 1970: 14) ve mevcut davranış setlerinden birini seçerek yönetimsel yaklaşım tarzını

belirleyip uygulayacak (Reddin, 1967: 11; 1970: 24-33; Quinn 1988: 83-89; Hamlin vd., 2002: 10; Yukl, 2002: 31-65) ve belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışacaktır. Kendisine gelen geri bildirimlerle de yeniden durumu değerlendirip -gerekliyorsa- değişikliklere gidebilecektir.

Yönetmel etkililik ise bu süreçte Fiedler'in deyimiiyle "mevcut tarzın duruma ne ölçüde uyduğunun bir fonksiyonu"dur (Reddin, 1970: 199). Flanagan ve Spurgeon (1996: 39)'a göre de durumsal duyarlılık becerisine sahip bir yönetici örgütsel bağlamda hangi iş davranışının mevcut durumla uyumlu olacağına isabetle karar verip o durumda/işte yönetmel etkililiği sağlayabilir. Aynı şekilde Reddin (1970: 14) ile Morse ve Wagner (1978: 24) tarafından da yöneticilerin, öncelikle görevlerinin niteliği ve mevcut iş ortamı konusunda yapacakları değerlendirme sonrası, durum-davranış uyumuna dikkat ederek davranış setlerini seçecekleri ve bu noktada isabetli seçimler yapabilenlerin yönetmel etkililiği sağlayabilecekleri iddia edilmiştir.

Tam da bu noktada yönetmel etkililik olgusu ile toplumsal kültür ve örgüt kültürünün bağınm anlaşılmasını sağlayan üç önemli görüşü belirtmekte fayda vardır. Bunlardan ilki, "yönetmel etkililik olgusunun durumsallığı, bağlamsal bir fenomen olduğu ve bir yöneticinin davranışlarının nasıl değerlendirildiğini anlayabilmek için o yöneticinin içinde yer aldığı örgütün hakim kültürünün de anlaşılmasının gerektiği" ve ikincisi Machin ve Stewart (1981)'ın "etkililik üzerine varılan yargıların, yargıya varmaya çalışan kişilerin zihnindeki tanımlama ve bakış açılarına bağlı olduğu" (Flanagan ve Spurgeon, 1996: 9-21) ve son olarak da "gözlemlenen somut davranışları yorumlatanın kültür" olduğu (Meek, 1988: 274) görüşleridir. Nitekim içinde bulunan kurumsal yapıların işleyişleri ve etkileşimleriyle meydana gelen sosyolojik bir bütün/üst sistem olan toplumsal yapının içindeki her örgüt bir alt yapı/sistemdir (Yazıcı, 2014: 218) ve bu yapıda iş görmeye çalışan kişilerin bunlardan bağımsız davranması mümkün değildir. Ortaklaşa belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere bir örgütte bir araya gelen yöneticiler ve yönetilenler ile onların davranış ve algıları ve de elde edilen örgütsel sonuçlar da elbet mümkün olduğunca bu geniş çerçevede değerlendirilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETSEL ETKİLİLİK İLİŞKİSİ

Tezin bu bölümünde örgüt kültürü ve algılanan yönetsel etkililik ilişkisini değerlendirmek üzere araştırmanın amacı ve önemine, evreni ve örnekleme, varsayımlarına, sınırlılıklarına, yöntemine değinilecek; veri toplama süreci ve araçları, hipotezler ve ilgili tüm testler ayrıntılarıyla aktarılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın ana amacı işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürünün bu işletmelerdeki çalışanların algıladıkları yönetsel etkililik olgusu ile ilişkisini yönetici olmayan kadroların bakış açısıyla incelemektir.

Bu bağlamda bu araştırmanın konusunu, işletmelerin baskın örgüt kültürleri ile yöneticilere ilişkin algılanan etkililik seviyesinin ilişkili olup olmadığı sorusu teşkil etmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilecek araştırmanın analiz sonuçları ve bulguları değerlendirilerek öneriler sunulacaktır. Analiz sonucunda bir ilişkinin varlığı tespit edilirse yönetsel etkililik kavramının alt boyutlarının bu ilişkideki rolleri incelenecektir.

Literatürde örgüt kültürü ve örgütsel davranışlar ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanmakla birlikte her ikisi de oldukça girift olan örgüt kültürü ile yönetsel etkililik kavramlarını bir arada irdeleyen çok az sayıda araştırma mevcuttur. Türkçe literatürde örgüt kültürüne ilişkin çalışmalarda genellikle çalışanların motivasyonu, iş tatmini, bağlılığı gibi nispeten tespiti kolay kavramların değişken olarak ele alınarak ilişkilerin incelendiği; yönetsel etkililiğe ilişkin çalışmaların genellikle sadece bu kavram üzerinde odaklandığı, başkaca kavramlar ile ilişkilendirilen az sayıdaki çalışmada da eğitim sektörü ile sınırlı ele alındığı görülmektedir (İra, 2001; Karanlı, 2004; Karatepe, 2005; Kaya vd., 2014; Kulaksız, 2019). Yapılan kapsamlı literatür taramasında bu araştırmaların daha çok kavramsal çerçevenin tartışıldığı bilimsel yayınlar olarak kaldığı ve yönetsel etkililik olgusuna ilişkin yaygın olarak kullanılan bir ölçeğin olmadığı, uygun bir ölçek geliştirmek amacı taşıyan çalışmaların henüz mevcut olmadığı da tespit edilmiştir.

Bu araştırmada, yönetsel etkililik olgusunun reel sektördeki izdüşümünün ve örgüt kültürü ile ilişkisinin irdelenmesi ile literatüre katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Araştırmanın önemi, teorik katkının yanısıra, pratikte reel sektör işletmelerine yüksek farkındalık ve stratejik yaklaşım alternatifi sunma potansiyeli taşımasından ileri

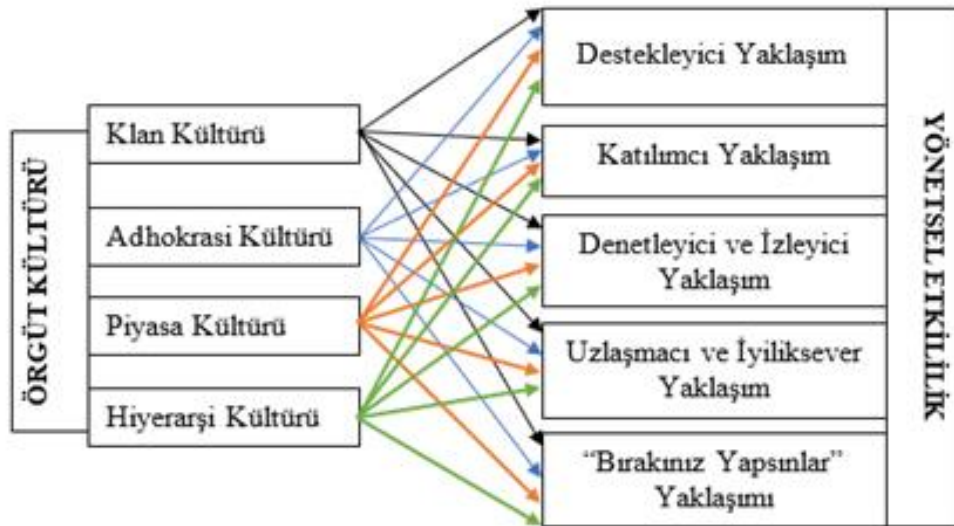
gelmektedir.

Çalışmada bağımsız değişken olarak “örgüt kültürü”, bağımlı değişken olarak da “yönetmel etkililik” belirlenmiş ve “örgüt kültürünün yönetmel etkililik üzerindeki etkisi”ni ortaya çıkarmak üzere analizler yapılmıştır. Burada, örgüt kültürü “klan”, “adhokrasi”, “piyasa” ve “hiyerarşi” kültürü olarak dört tipte ele alınırken; yönetmel etkililik “destekleyici yaklaşım”, “katılımcı ve danışmacı yaklaşım”, “denetleyici ve izleyici yaklaşım”, “uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım” ve “bırakınız yapsınlar yaklaşımı” olmak üzere beş alt boyutta incelenmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın ana amacı bir örgütte baskın olan örgüt kültürünün o örgütteki çalışanlarca algılanan yönetmel etkililik üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Anlamalı bir etki söz konusu ise “hangi tip örgüt kültürlerinde hangi yaklaşımı sergileyen yöneticilerin etkili olarak algılandıkları” bilgisini ortaya çıkarmak da ikincil amaç olarak belirtilebilir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli bağımsız değişken olan örgüt kültürünün, bağımlı değişken olan yönetmel etkililik üzerindeki etkisini ölçümleyecektir. Literatür taraması, değerlendirmeler ve geliştirilen hipotezler ışığında oluşturulan araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 40’ta görselleştirilmiştir.



Şekil 40. Araştırmanın Modeli

Burada, “klan”, “adhokrasi”, “piyasa” ve “hiyerarşi” olarak isimlendirilen örgüt tiplerinin, “destekleyici yaklaşım”, “katılımcı ve danışmacı yaklaşım”, “denetleyici ve

izleyici yaklaşım”, “uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım” ve “bırakınız yapsınlar yaklaşımı” olarak adlandırılan yönetsel etkililik alt boyutları üzerindeki etkisi modellenmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni ulusal düzeyde olup Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör imalat sanayii işletmeleridir. Çalışmada veriler, İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)’nin 26 bölgeden meydana gelen Düzey 2 sınıflandırmasına uygun olarak Türkiye’nin birçok şehrine yayılmış imalat sanayiinde faaliyet gösteren, 50 ve üzerinde çalışanı olan işletmelerden toplanmıştır.

Bu kapsamda, yönetici (en az bir üst kademe yöneticisi bulunan) ve/veya yönetsel görevi olmayan çalışan ayrımı yapılmaksızın her işletmede bir veya birden fazla kişi ile görüşme yapılmıştır. Örneklem ülkeyi temsil kabiliyeti olması açısından Adana, Ağrı, Ankara, Antalya, Aydın, Balıkesir, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Hatay, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kırıkkale, Kocaeli, Konya, Malatya, Manisa, Mardin, Samsun, Şanlıurfa, Tekirdağ, Trabzon, Van ve Zonguldak şehirleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Türkiye’de imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletme sayısına ilişkin Tablo 12 aşağıda yer almaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)’in paylaştığı yıllık sanayii ve hizmet istatistik verisini içeren bu Tablodan da görüleceği üzere 2020 yılındaki imalat işletmesi 409.482’dir. Önceki yıllardaki girişimci sayıları incelenip, bu sayıdaki ortalama artışa bakıldığında bu artışın yıllık yüzde 2-3 civarında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla benzer bir oranın son iki yıl için de geçerli olacağı varsayılarak 2022 yılında Türkiye’de imalat sanayiinde faal işletme sayısının 450.000’i geçmeyeceği çıkarımını yapmak mümkündür.

Tablo 12. Faaliyet ve Büyüklük Gruplarına Göre Girişim Sayısı (2009-2020)

NACE Rev. 2, Kısım	Bölüm, büyüklük grupları	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
C - İmalat	Toplam	321 482	326 925	335 571	354 256	365 723	371 911	375 480	379 894	391 024	396 118	403 018	409 482
	1-9	283 678	286 580	290 993	305 405	315 098	319 303	322 077	327 476	338 347	343 324	352 358	355 852
	10-49	30 782	32 605	35 939	39 440	40 446	41 616	42 048	41 137	41 111	40 899	38 797	40 766
	50-249	5 884	6 481	7 235	7 866	8 525	9 242	9 533	9 390	9 588	9 842	9 811	10 701
	250+	1 138	1 259	1 404	1 545	1 654	1 750	1 822	1 891	1 978	2 053	2 052	2 163

Kaynak: WEB_12, 2022.

Bu bağlamda araştırma evrenimizin 450.000 işletme olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü belirlemek üzere Kurtuluş (2004)'e göre uygulamada en yaygın kullanılan örnekleme formülü olan formül (3.1) kullanılmıştır (Yücel, 2009: 273).

$$n = \frac{\pi(1-\pi)}{(e/z)^2} \quad (3.1)$$

Bu formülü $e = ,05$ ve düzeyine göre düzenlediğimizde;

$$n = \frac{0,50(1-0,50)}{(0,05/1,96)^2}$$

$n = 384$ olarak bulunmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 13 konunun daha anlaşılır olması açısından evren ve örneklem büyüklüğüne ilişkin örnek hesaplamalar içermektedir.

Tablo 13. Evren ve Uygun Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü (N)	Örneklem Büyüklüğü (%95 Güven Düzeyi) (n)
100	80
1.000	278
10.000	370
100.000	383
1.000.000	384
10.000.000	384
100.000.000	384

Tablo 13'ten görüleceği üzere 1.000.000 ve üzerindeki evren büyüklüğü söz konusu olduğunda, % 95 güven düzeyinde bu evreni temsil kabiliyetine sahip örneklem büyüklüğü 384'dür. Bu sayı araştırmanın yeterli ve genellenebilir olması için gerekli olan en az katılımcı sayısını ifade etmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın istatistiksel gücünü arttırmak açısından 384 ile yetinilmemiş, anket sürecinde yaklaşık %10 daha fazla katılımcı ile görüşülüp 411 anket verisi ile çalışılmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel (kantitatif) analiz yöntemi kullanılmıştır. Nicel analiz, sayısal verilerin toplanması ve bu verilerin çeşitli matematiksel ve istatistiksel metotlar kullanılarak değerlendirilmesi esasına dayanır ve nicel araştırmalarda geçerli, güvenilir ve genellenebilir bir ölçüm yapmak temel amaçtır (Mertkan, 2015: 3). Nicel yaklaşım, araştırılan konuyu sayısallaştırmak amacıyla geniş kitleleri inceleyen, tasarımı çalışma öncesinde belirlenen ve basamaklar şeklinde gerçekleştirilen, asıl odağı yöntem olan,

standart veri toplama araçlarının kullanıldığı, teori ve hipotez ile başlayan (tümdengelimsel), araştırma konusu olguyu bağlantıları içinde holistik bakış açısı ile ele alan, araştırmacının yansız ve nesnel olduğu, büyük örneklem ile büyük resmin görülebildiği bir paradigmatik çerçevedir (Akarsu ve Akarsu, 2019: 26-29). Dolayısıyla araştırmada nicel yöntem benimsenmiş, anket formları oluşturulmuş ve ilgili örnekleme ulaşılarak araştırmaya katılımları alınmıştır. Örneklem seçiminde tesadüfi örneklem türlerinden kolayda örneklem tekniği uygulanmıştır.

Toplanan veriler IBM SPSS Statisticss 28, IBM SPSS AMOS 26 ve MS Office 2019 paket programları ile analize hazır hale getirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, örgüt kültürü ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, yönetsel etkililik ölçeği için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik düzeyleri yeterli bulunan ve geçerlilik değerlerini sağladıkları belirlenen ölçekler hipotez testleri için uygun bulunmuş, yapılan normallik testleri ile hipotezler için parametrik testlerin yapılıp yapılamayacağı belirlenmiş, basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve yol analizine ilişkin modeller aktarılmıştır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma gereğince verilerin Türkiye genelinde 28 şehirden toplanması için GAB (Güvenilir Araştırma Belgesi) ve ISO 20252 (Pazar, Kamuoyu ve Sosyal Araştırma Yönetim Sistemi) belgelerine sahip profesyonel bir araştırma şirketi ile çalışılmıştır. Söz konusu araştırma şirketinin anketörlerine, yapacakları saha çalışması öncesinde, araştırma kapsamında kullanılacak olan ölçeklere, katılım kısıtlarına ve dikkat edilmesi gereken diğer detaylara ilişkin bir bilgilendirme yapılmıştır.

Belirlenen katılım kısıtları araştırma açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda katılım alınmaması gereken gruplar,

- araştırma kapsamına örgüt kültürüne sahip işletmelerin dahil edilmesi gerektiğinden personel sayısı 50'den az olan şirketlerde çalışan kişiler,
- belirlenen hedef imalat sanayiinde faal işletmeler olduğundan hizmet sektöründe çalışan kişiler,
- örgüt kültürüne ilişkin algısı yeterince oturmamış olabileceği düşünüldüğünden çalışma süresi 1 yıldan az olan kişiler

olarak belirlenmiştir. Şehven bu kişilere ulaşıldığında görüşme nazikçe sonlandırılmıştır. Ayrıca katılımcılar arasında yönetici kademesinde bulunan çalışanların mutlaka bir üst

yöneticisinin olmasına dikkat edilmiş, tepe yönetimden kişilerle görüşme yapılmamıştır.

Toplamda en az 400 katılımcıya ulaşmanın hedeflendiği bu süreçte bilgisayar destekli telefonda görüşme (Computer Assisted Telephone Interviewing-CATI) tekniği kullanılarak 412 katılımcıyla görüşme sağlanmıştır. Ancak analiz aşamasında bir ankette katılımcının örgüt kültürüne ilişkin sorulara özensiz cevaplar verdiği tespit edildiğinden bu form değerlendirme dışı bırakılmış ve 411 anket analize dahil edilmiştir.

Araştırmada, örgüt kültürünü belirlemek amacıyla literatürde yaygın olarak kullanılan Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Ölçeği -orjnal kısaltması ile OCAI- tercih edilmiştir. Orjinalinde, bir kurumun mevcut kültürü ile tercih edilen kültürünü ortaya çıkarmak ve kurumlara bu yönde tavsiyeler vermek için iki turda cevaplanmak üzere kurum çalışanlarına verilen bu anket, altı boyut altında dörder sorunun toplamda 100 puan edecek şekilde değerlendirildiği bir ölçektir. Ipsative rate scaling olarak adlandırılan bu tekniğin kullanılmasının temel nedeninin hassas ölçüm yaparak “istenilen kültür” ile “mevcut kültür” arasındaki sapmayı grafiksel olarak kolaylıkla görselleştirmek olduğu düşünülmektedir. Ancak bu araştırma kapsamındaki amaç iki durumu hassas bir şekilde saptamak değil, “mevcut örgüt kültürü”nü tespit etmek olduğundan ve diğer değişkenimizin ölçümündeki ile aynı tekniğin kullanılmasının istatistiksel olarak daha uygun olacağı düşünüldüğünden, bu ölçüm yöntemi yerine 5’li Likert tekniği tercih edilmiştir.

Yönetmelik etkililik ölçeği olarak Seeta Gupta tarafından 1996 yılında geliştirilen “Yönetmelik Etkililik Ölçeği (YEÖ)” kullanılmıştır. Kapsam olarak yeterli olduğu düşünülen bu ölçeğin uygulanması literatürde yaygın olmamakla birlikte, konuya ilişkin bir çok hint kökenli bilimsel yayında kullanıldığı tespit edilmiştir. Söz konusu ölçek daha evvel dilimize çevrilmediğinden; akademik çeviri esaslarına (Hançer, 2003: 47-59; Çapık vd., 2018: 199-210) uygun olacak şekilde öncelikle, araştırmacının kendi yaptığı Türkçe çeviriyi ve orjinal ifadeleri içeren çalışma, dört akademisyenin ve İngilizce dil bilgileri yeterli, hepsi lisansüstü öğretim görmüş üç iş arkadaşının görüşlerine sunulmuş, alınan geri dönüşlerle Türkçe’ye çevirilme süreci tamamlanmıştır. İfadelerin anlaşılabilir olduğundan emin olabilmek adına son bir kez de doktor ünvanına sahip ve İngilizce dil bilgisi ileri düzey olan bir bilim insanına orjinali verilerek Türkçe’ye çevirmesi istenmiştir, ayrıca ifadelerdeki netliği sağlamak amacıyla konuya yabancı sayılabilecek iki kişinin de görüşleri alınmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu, bu bağlamda, üç

bölüm olarak tasarlanmıştır. Formun ilk bölümünde katılımcıların demografik verilerinin ve işletme özelliklerinin yer aldığı sorular; ikinci bölümünde işletmelerin örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 24 ifade; üçüncü bölümünde ise algılanan yönetsel etkililiği ölçmek üzere 45 ifade yer almaktadır. Araştırmada 5’li Likert tekniği kullanılmıştır. Buna istinaden katılımcıların belirtilen ifadelere katılım düzeyleri “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum, 4-Kısmen Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile derecelendirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)’nin Düzey 2 sınıflandırmasına uygun olarak belirlenen ve Türkiye’nin 28 ilinde faaliyet gösteren imalat sanayii işletmelerinin çalışanları ile yapılmıştır. Ulusal düzeyde temsil gücüne haiz olması amacıyla Türkiye’nin tüm coğrafi bölgelerinden seçilmiş olan bu işletmelere birebir anket gerçekleştirmenin gerektirdiği zaman kaybını ve maliyeti en aza indirmek amacıyla profesyonel bir araştırma şirketi ile çalışılmış ve anketler CATI yöntemi ile bilgisayar destekli olarak telefonda uygulanmıştır.

Bu şirketin anketörlerine ölçeklere ilişkin dikkat edilmesi gerekenler konusunda bilgilendirme yapılmış olmasına rağmen, araştırma sahibinin katılımcılarla bire bir görüşmemiş olması araştırmanın sınırlılıklarından biri gibi görünmektedir. Ancak tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 sürecinde verilerin toplanmasında hem katılımcıların hem araştırmacının hem de anketörlerin sağlığı açısından en uygun yöntemin bu olduğu düşünülmüştür. Bir diğer sınırlılık ise araştırma örneklemini belirlemek üzere öngörülen kriterlerin anket formlarına cevap verebilecek kesimi daraltmış olmasıdır. Bu kapsamda katılımcılar, personel sayısı 50’den fazla olan imalat sanayiinde faal işletmelerde 1 yıldan fazla süredir çalışan ve eğer yönetici kademesinde iseler mutlaka bir üst yöneticisi olan kişiler arasından belirlenmiştir. Tepe yönetim kadrolarının araştırma dışında tutulmuş olmasının temel nedeni bu kişilerin değerlendirebilecekleri bir yöneticilerinin olmaması durumudur.

Öte yandan, araştırma değişkenleri zamanla değişebilir niteliktedir, dolayısıyla elde edilen sonuçlar yalnızca araştırmanın uygulandığı zaman dilimi için geçerlidir. Ayrıca, araştırmada uygulanan ölçeklerin katılımcıların bireysel algılarına dayanmakta olması ve tamamıyla kişisel görüşlerini içermesi belirtilmesi gereken bir diğer sınırlılıktır.

3.7. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada bir takım temel varsayımlar üzerinden hareket edilmiştir. Bu kapsamda;

- Personel sayısı 50'den fazla olan bir işletmede 1 yıldan fazla süredir çalışıyor olmanın, o işletmenin kültürünü algılayıp değerlendirmek için yeterli olacağı,
- Katılımcıların kendilerine CATI yöntemiyle yöneltilen anket sorularını açık ve net bir şekilde anlayabildikleri ve bu soruları dürüstlük ilkesine uygun olarak içtenlikle cevapladıkları,
- Araştırma örnekleminin amacına uygun seçildiğini ve araştırma evrenini temsil gücüne sahip olduğunu,
- Kapsamlı bir literatür taraması yapılarak kullanılmasına karar verilen ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun oldukları kabul edilmiştir.

3.8. Araştırmanın Hipotezleri

Aşağıda araştırmanın temel hipotezleri yer almaktadır. İlgili hipotezlerin açıklamalarında, rekabetçi değerler çerçevesinde belirlenmiş olan örgüt kültürü tipleri “klan”, “adhokrasi”, “piyasa” ve “hiyerarşi” kültürlerinin genel özellikleri ile bu araştırma kapsamında yönetsel etkililik alt boyutları olarak belirlenen “destekleyici yaklaşım”, “katılımcı ve danışmacı yaklaşım”, “denetleyici ve izleyici yaklaşım”, “uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım” ve “bırakınız yapsınlar yaklaşımı” boyutlarının temel özelliklerine değinilmiş ve bu değişkenler arasında kavramsal bilgidен yola çıkılarak öngörülen negatif/pozitif etki açıklanmıştır.

Hipotezleri belirlemek üzere detaylı okuma yapıldığında her örgüt kültürü tipinin birbirinden farklı özellikleri ve kendine has yönetici tipleri olduğu bilgisine ulaşılır. Örgüt kültürü tiplerini içsel odaklı/dışsal odaklı olanlar ya da esnekliğe önem veren/istikrar ve kontrole önem verenler olarak ikiye ayrılarak incelemek de mümkündür. Bu gruplar kendi içlerinde benzer özellikler gösteriyor olmakla beraber birbirlerine zıt, rekabetçi değerler de içermektedirler. Bu noktalara vurgu yapılarak her bir kültür tipinin özellikleri ilerleyen paragraflarda kısaca özetlenecek ve hemen akabinde bu özelliklere istinaden geliştirilen hipotezler verilecektir.

Rekabetçi değerler teorisindeki örgüt kültürü tiplerinden “klan kültürü” birlik ve beraberliğe önem veren kişiler, amaçlar ve uygulamalar bütünü temsil eder. Bu kültüre sahip örgütlerde esneklik ve sağduyu, iç odak ve entegrasyon, yüksek örgütsel bağlılık,

yardımlaşma ve güçlü bir topluluk ruhu, yoğun paylaşılan değer ve ortak hedefler, çalışanın ailede gibi hissettiği ilişkiler, biçimsel olmayan kontrol süreçleri görülür. Burada, hedeflenen örgütsel sonuçlar temelde örgüt çalışanlarının gelişimine ilişkin iken bunları gerçekleştirebilmek üzere yöneticinin uzlaşmacı, farkındalığı yüksek, içsel odaklı, müzakereci, destekleyici, geliştirici, motive edici, aktif dinleyici, bu anlamda örgütün dahili dinamiklerine odaklanmış “çalışan odaklı” yaklaşımlar sergilemesi beklenir. Bu halleriyle dışarıya karşı oldukça güçlü bir duruş sergileyen klan tipi örgütlerin kolaylaştırıcı ve akıl hocası olarak nitelendirilen yöneticilerinin güven telkin edici, adil, destekleyici, empatik, uzlaşma sağlayıcı, gerek ast-ast gerekse üst-ast çatışmalarını çözücü, yüz yüze iletişime önem veren, çalışanların refahını ve motivasyonunu önceleyici davranışlar sergilemesi; çalışan odaklı, esnek, işgörenlere nispeten davranışsal serbestlik tanıyan ama aynı zamanda inisiyatifi de elden bırakmayan, genellikle tatlı sert, babacan otoriter bir davranış seti benimsemesi beklenir. Aksi takdirde, uç noktalarda, aşırı hoşgörülü ve taviz verici bir ortam yaratılırsa örgütsel hedeflere yeterince önem vermez duruma düşerek etkisiz olabilirler.

Bu çerçevede oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Klan kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Klan kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H3: Klan kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Klan kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H5: Klan kültürünün “bırakınız yapınlar” yaklaşımı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Yaratıcılık, yenilik ve vizyonla ilgili amaçlar, uygulamalar ve kişileri temsil eden adhokrasi kültürüne sahip bir örgütün çalışanlarının değişime, yeni fikirler üretmeye, esnek uygulamalara, vizyoner işler yapmaya meyilli bir yapıda olmaları beklenir. Bu tip örgütlerin yapısında esneklik ve sağduyu, odağında ise dışsallık ve farklılaşma değerleri hakimdir. Örgüt yeniye değer verir ve çalışanlarının girişimciliğini destekler, kişisel inisiyatif ve risk almalarını, yeninin peşinden gitmelerini, özgürce davranmalarını teşvik ederken; uç noktalarda, aynı anda çok sayıda yeni fikrin denenmesinin teşvik edilmesi ve

bazı durumlarda öngörülebilirliğin daha kıymetli olabileceğinin bir nevi göz ardı edilmesi riskini de taşır. Ayrıca, bu örgütlerin kurulma ve fesh edilme süreçleri de yeniliklere uyum süreçleri kadar hızlı olabilmektedir.

“Yarat” fiili ile de betimlenen adhokrasi kültürünün ideal yöneticileri yenilikçi ve arabulucu olarak nitelendirilir. Yaratıcılık, esneklik, değişime yatkınlık, öngörü yeteneği, politik zeka, risk alabilirlik, dış odaklılık, ağ kurma ve kaynak edinme becerisi bu yöneticilerin temel yetkinikleri arasındadır. Yoğun olarak iş odaklı, astların katılımını teşvik edici, sorumluluk ve yetki devri, inisiyatif verme, motivasyonu yükseltme, bilgiye ulaşma yollarını ve iletişimi etkili kılma gibi davranışlar sergilemesi beklenen bu yöneticilerin çalışanları destekleyen, kişisel gelişimlerine önem veren, onlara güven veren, adaleti sağlamak üzere gayret gösteren, gerektiğinde tatlı sert, otoriter ama empatik de, kontrolcü, kuralcı, uzlaşmacı ya da nazik, duyarlı, etkileşime önem veren bir yaklaşım benimsemesi beklenemez. Bu kişiler yaratıcılığa, yeniliğe, değişim, dönüşüme ve ivmeyi yakalamaya, dışa odaklıdır.

Bu teorik çerçeveye göre oluşturulan hipotezler aşağıdadır:

H6: Adhokrasi kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H7: Adhokrasi kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H8: Adhokrasi kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H9: Adhokrasi kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H10: Adhokrasi kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Piyasa kültürü bir yandan saldırgan bir rekabet ve kazanma güdüsüyle şekillenen, diğer yandan istikrar ve kontrol yönünü de kuvvetle vurgulayan örgütlerde görülür. Burada istikrar/kontrol oldukça önemlidir ve farklılaşmaya vurgu yapan bir örgütsel odak söz konusudur. Çıktı maksimizasyonu ve etkinliğin hedeflenen amaçlar olarak ele alındığı bu örgüt kültürü tipinin klasik yöneticileri “üretici” ve “idareci”dir. Bu yöneticiler örgütün kendisine ve dış ilişkilerine odaklanmışlardır ve daha çok iş odaklı davranışlar

sergileyerek, “rekabet et” sloganıyla hareket eder ve astlarından da bunu talep ederler.

Burada işleyen rekabetçi pazar mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçer ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alır (Ouchi, 1987: 74). Yönetmel görevi olsun olmasın tüm çalışanlar performans odaklı ve hedefe kilitli hareket ederler. Başarının, elde edilen kâr, pazar payının artışı gibi somut veriler ile değerlendirildiği bu kültür tipinde çalışanlar açısından önemli olan net hedef, rol ve beklentilerle eyleme.dönük ve dışsal odaklı bir çalışma, hedeften şaşmayarak istikrarlı ve kontrollü şekilde ilerleme, işe dahil olanların görüşlerine sıklıkla başvurma ve kararlara katılmalarını sağlama, motivasyonu yüksek tutma ve etkili iletişim kurmadır.

Bir bakıma Darwin yasasının işletildiği bu rekabetçi örgüt kültürü tipinde yöneticilerin, katılımcı ve danışmacı yaklaşımı yoğunlukla sergilerken destekleyici, güven verici, yol gösterici, çatışmaları çözücü, uzlaşmacı, iyiliksever, babacan, samimi, empatik olarak değerlendirilebilecek davranışlar sergilemesi beklenmez. Ancak işin rekabet koşullarına uygun şekilde geliştirilip tamamlanabilmesi açısından yüzyüze ve etkili iletişim kurmaya önem verilmesi, çatışmalarının derhal çözüme kavuşturulması hatta daha kaynağında dönüştürülmesi ve bu konularda çalışanlara karışılmaması beklenir.

Bu teorik çerçevede belirlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H11: Piyasa kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H12: Piyasa kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H13: Piyasa kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H14: Piyasa kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H15: Piyasa kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

Hiyerarşi kültürü hakim örgütlerin koordinatör ve izleyici rollerindeki yöneticileri ise davranış ve yaklaşımları ile astlarına “ne bilersen bil, bizim sana söylediğimizi yap” der (Ouchi, 1987: 74) Bu yönetici tarzı, istikrar ve öngörülebilirliğe öncelik veren,

esneklikten uzak, standart kural ve prosedürlerin, sıkı kontrol ve net rol tanımlarının olduğu, verimlilik ve optimizasyona odaklı sistemli örgüt yapısından da destek bulur. Hedeflenen örgütsel amaçlar temelde yapının korunması, işlerin düzenli kontrol altında verimli olarak yürütülmesidir ve bunları gerçekleştirebilmek üzere yönetsel açıdan gerekli temel beceriler; etkili planlama, organizasyon yapma, koordinasyon kurma, süreklilik ve istikrarı sağlama, içsel odaklı ve kuralcı davranış sergileme, etkin bilgi sağlama ve iletişim kurma becerileridir. .

Bu kültür, beraberinde bir yandan güvenilir ve öngörülebilir bir ortam, sıkı kontrol altında çalışma ve net rol tanımlarına uygun hareket etmeyi ve sisteme uyma davranışlarını sunarken diğer yandan yabancılaşmayı, özerklik duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı da beraberinde getirebilir. Burada, yöneticilerin çalışanları destekleyici, güven verici, yol gösterici, aralarındaki çatışmaları çözücü, uzlaşmacı ve iyiliksever olarak isimlendirilebilecek davranışlar sergilerken; kontrolü ve inisiyatifi elden bırakmamaları, eyleme önem vermeleri ve düzen/disiplin odaklı olmaları beklenir. Astarla yüzyüze iletişim kurup, kararlara katılımlarının sağlanması ya da görüşlerine başvurulması, olası üst-ast çatışmalarının dikkate değer görülerek çözülmeye çalışılması pek söz konusu olmayacak, hatta uç durumlarda bu tür çatışmalar görmezden gelinecek, karışılmayacak, yokmuş gibi davranılacaktır.

Bu teorik çerçevede belirlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H16: Hiyerarşi kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H17: Hiyerarşi kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H18: Hiyerarşi kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H19: Hiyerarşi kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H20: Hiyerarşi kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

3.9. Pilot Çalışma

Araştırmada iki temel ölçüm aracı kullanılmıştır. Bunlardan “Yönetsel Etkililik Ölçeği (YEÖ)” orijinalinde 45 sorudan oluşmaktadır ve üç boyutu vardır. Boyut isimleri “pozisyonun gerekleri”, “sonuçlara ulaşma” ve “potansiyeli artırma”dır. “Örgüt Kültürü Ölçeği (OCAI)” ise her biri altışar sorudan oluşan dört faktörlü yapıya sahip olup toplamda 24 ifadelidir. Bu ölçeklerin orjinal yapıları korunarak Türkçe dilinde 100 kişilik bir grup ile pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen veriler analiz edilerek ölçeklere ilişkin güvenilirlik yorumu yapılmıştır. Yapılan değerlendirmede hedef grup ile deneme grubunun aynı olmasının olası sapmaları bertaraf edeceğine kanaat getirildiğinden, hedef gruptan veri toplanma sürecinde 100 katılımcıya ulaşıldığında, süreç durdurulmadan, elde edilen verilerle güvenilirlik testlerine başlanmış ve normallik değerlendirilmiştir.

Pilot çalışma kapsamında yapılan değerlendirmede, ölçeklerin iç tutarlılıklarını gösteren Cronbach’s Alpha (α) güvenilirlik katsayılarına ilişkin veri Tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14. Yönetsel Etkililik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri Güvenilirlik Katsayıları-Pilot Çalışma

	Cronbach’s Alpha (α)
Yönetsel Etkililik Ölçeği	,772
Örgüt Kültürü Ölçeği	,455

Tablo 14’te de belirtildiği üzere $\alpha_{YEÖ}=.772$ ve $\alpha_{OCAI}=.455$ bulunmuştur. Bu değerler Yönetsel etkililik için uygun olmakla birlikte, örgüt kültürü ölçeği için düşük kabul edilmiştir. Bu aşamada literatüre dönülerek OCAI ölçeğinin istatistiksel yorumlarına ilişkin daha kapsamlı taramalar yapılmıştır. Teori incelendiğinde OCAI ölçeğinin bütünü ele alındığında güvenilirlik katsayısının düşük çıkmasının beklenen bir durum olduğu görülür. Nitekim ele alınan kültür tipleri rekabetçi değerler içermektedir ve kimi özellikleri aslında taban tabana zıttır. Araştırma kapsamında, ölçeği geliştirilen araştırmacıların “bu dört örgüt kültürü tipinin bir arada görülmesi mümkün olmakla birlikte, bir tanesinin baskın olacağı (Jones vd., 2005: 364) görüşü benimsenmiş ve her birinin Cronbach’s Alpha değerlerine bakılarak 24 soruluk ölçek altışar sorudan oluşan dört alt ölçeğe dönüştürülmüştür.

Tablo 15. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri Güvenilirlik Katsayıları-Pilot Çalışma

	Cronbach's Alpha (α)
Klan Kültürü Alt Ölçeği	,978
Adhokrasi Kültürü Alt Ölçeği	,972
Piyasa Kültürü Alt Ölçeği	,973
Hiyerarşi Kültürü Alt Ölçeği	,967

Yukarıda yer alan Tablo 15'ten görüleceği üzere; her bir alt ölçek için hesaplanan $\alpha_{\text{KLAN}} = ,978$, $\alpha_{\text{ADHOKRASI}} = ,972$, $\alpha_{\text{PIYASA}} = ,973$ ve $\alpha_{\text{HIYERARŞİ}} = ,967$ 'dir. Uygun görülen söz konusu değerlerin mükemmelliği temsil ettiği sonraki alt bölümde detaylarıyla anlatılacağından mükerrerliği önlemek adına burada anlatılmayacaktır.

“Yönetmel Etkililik Ölçeği (YEÖ)” ise orijinalinde İngiliz dilinde olup Türkçe'ye araştırmacı tarafından gerekli prosedürler takip edilerek çevirildiğinden, literatürdeki tavsiyeler doğrultusunda, açılımlayıcı faktör analizine tâbi tutulması gerekmektedir. Ancak pilot çalışmada 100 katılımcıya ulaşılması hedeflenmektedir ve bu haliyle faktör analizi yapılamaz, çünkü faktör analizi için 5'de 1 oranında bir örneklem sayısı olması ön koşuldur (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Dolayısıyla, bu ölçeğin de Cronbach's Alpha katsayısı ve madde toplam korelasyon değeri üzerinden güvenilirlik değerlendirmesi yapılmıştır. YEÖ'nün $\alpha_{\text{YEÖ}} = ,772$ değeri ile kabul edilebilir iç tutarlılıkta ($>,70$) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her iki ölçüm aracının madde toplam korelasyon değerleri gözden geçirilmiş ve herhangi bir korelasyon değeri ,30 altında olmadığından, ölçekten ifade çıkarılmaksızın normallik testlerine geçilmiştir.

Pilot çalışmanın bu aşamasında, normal dağılım değerlendirilmiş ve gösterge olarak çarpıklık-basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler Tablo 16'da belirtilmiş olup literatürde kabul edilebilir olarak değerlendirilen $\pm 2,0$ aralığında oldukları görülmektedir.

Tablo 16. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri Normallik Testi Verileri-Pilot Çalışma

Ölçekler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Klan Kültürü Alt Ölçeği	-,271	-1,746
Adhokrasi Kültürü Alt Ölçeği	-,152	-1,768
Piyasa Kültürü Alt Ölçeği	-,264	-1,730
Hiyerarşi Kültürü Alt Ölçeği	-,247	-1,697
Yönetmel Etkililik Ölçeği	-,351	-,317

İç tutarlığı gösteren Cronbach's Alpha değerleri ve normalliğe işaret eden bu çarpıklık-basıklık değerlerine istinaden, gerekli örneklem büyüklüğüne ulaşma adına yapılan anket çalışmasına devam edilmiş, 312 katılımcıyla daha görüşülerek saha çalışması tamamlanmış ve tüm katılımcılardan alınan verilerin değerlendirilmesi ile ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizlerine geçilmiştir.

3.10. Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçme aracının güvenilirliği, o ölçme aracının olguyu ne kadar doğru ölçtüğünü, ölçmede yeterlilik ve yeknesaklığı sağlayıp sağlamadığını, ifadelerinin kendi içlerinde ilişkili olup olmadıklarını, bir başka deyişle homojen yapıya sahip olup olmadıklarını gösterir. Dolayısıyla öncelikle kullanılan ölçeğin güvenilirliğine bakılması araştırma öncesinde atılması gereken zorunlu bir adımdır.

Bunun için “iç tutarlılığın test edilmesi” literatürde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. İç tutarlılık ile ölçekte bir araya getirilmiş ifadelerin aynı yapıyı/kavramı ölçüp ölçmediğine bakılır, bir başka deyişle ölçekteki ifadelerin birbirleriyle tutarlı ilişkide olup olmadığı ortaya konulur. Bu ilişkiyi tespit etmek üzere en çok tercih edilen yol güvenilirlik katsayısı olan Cronbach’s Alpha (α) değerine bakmaktır (Cortina, 1993: 98-104). Cronbach’s Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler alır (Tavakol ve Dennick: 2011: 53). 1951 yılında Cronbach tarafından geliştirilen bu katsayının formülü aşağıdaki (formül 3.2) gibidir (Streiner, 2003:101):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma_k^2}{\sigma_T^2} \right] \quad (3.2)$$

Burada, k testin sorusu sayısını, σ_T toplam varyansı, σ_k k maddesinin varyansını temsil etmektedir.

Hair vd (2013: 7), Cronbach’s Alpha değerine içsel tutarlılığın alt sınırı olarak, bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerine ise üst sınırı olarak bakılmasını tavsiye eder ve güvenilirlik için bu değerlerin ,70’i aşması gerektiğini belirtir. Literatürümüzde de bu değer ,70 ve üzerinde olmasını “kabul edilebilir iç tutarlılık” olarak değerlendiren çalışmalar mevcuttur (Kalaycı, 2010: 321; Eryılmaz ve Odabaşoğlu, 2018: 4). Ancak bu katsayının ,60 üstünde oluşunu güvenilirlik açısından yeterli gören yaklaşımlar da (Hair vd., 2014: 123; Seçilmiş ve Kılıç, 2017: 70; Aydoğan vd., 2017: 47) vardır. Diğer yandan ,80 ve üstü katsayı değerinin yüksek derecede güvenilirlik göstergesi olduğunu (Tavşancıl, 2002 :29; Ocak ve Dönmez, 2010: 79; Nam vd., 2018: 980) belirten; ,90 ve üzerindeki değerlerde ise mükemmellikten bahsedilen çalışmalar (Kılıç, 2016: 48) literatürde mevcuttur. Yine ,90’nın üstünde değerler söz konusu ise ölçekte aynı soruyu farklı yolla ifade ederek soran ifadeler olabileceği vurgulanarak, bunların çıkarılıp çıkarılmaması gerektiği konusunda tekrar gözden geçirilmesini tavsiye eden yaklaşımlar (Tavakol ve Dennick: 2011: 54) da vardır.

Yaşlıoğlu (2017: 78)'na göre ölçeğin bütününe ait güvenilirlik değeri önemli olmakla birlikte, hassas ölçüm yapabilmek açısından, güvenilirlik analizi ilk olarak her faktör için ayrı ayrı uygulanmalı, daha sonra bütüne bakılmalıdır. Bunun nedenini ise Cronbach's Alpha değerinin örneklem ve ifade sayısı ile birlikte yükselme eğilimi göstermesi olarak açıklar. Tavakol ve Dennick (2013: 54)'e göre de ölçekteki ifade sayısı, ifadelerin birbirleriyle ilişkisi ve boyutsallığı bu değeri etkiler.

Streiner (2003: 102), "bir ölçeğin bir kaç alt ölçeği varsa, bunların her biri ölçeğin bütününden daha homojen olmalıdır. Ancak yüksek değerler homojenliği değil gereksiz soruları da işaret ediyor olabileceğinden dikkatli olunmalıdır" der. Örgüt kültürü ölçeğini değerlendirirken; ifadelerin tümü üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha değeri ve alt ölçekler üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde Streiner (2003)'in belirttiği bu durumun burada gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 17. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alpha (α)
Örgüt Kültürü Ölçeği (Bütün)	-,355
Klan Kültürü Alt Ölçeği	,976
Adhokrasi Kültürü Alt Ölçeği	,971
Piyasa Kültürü Alt Ölçeği	,975
Hiyerarşi Kültürü Alt Ölçeği	,970

Tablo 17'de belirtildiği üzere, ölçeğin bütününe ait $\alpha_{OCAI} = -,355$ ve alt ölçeklere ait değerler $\alpha_{KLAN} = ,976$; $\alpha_{ADHOKRASI} = ,971$; $\alpha_{PIYASA} = ,975$ ve $\alpha_{HIYERARŞI} = ,970$ olarak hesaplanmıştır. Gerekli inceleme yapılmış tekrarlı veya birbirine benzer ifadeler olmadığı görülmüş, alt ölçeklerin aldıkları bu yüksek değerlerin gereksiz sorulardan değil homojenlikten kaynaklandığına kanaat getirilmiştir.

Pilot çalışmada 100 kişi üzerinden değerlendirildiğinde ,455 değerini alan α_{OCAI} 'nin, 411 katılımcı üzerinden yapılan saha çalışması sonrası değerlendirmesinde negatif değer alması şaşılacak bir durum değildir. Nitekim bu ölçek ile ortaya konulmaya çalışılan örgüt kültürü tipleri rekabetçi değerler içermektedir. Hatta, bir kartezyen koordinat sistemi ile görselleştirilerek anlatılan teori incelendiğinde, dört örgüt kültürü tipinin karşılıklı olarak yerleştirilmiş olanlarının birbirine taban tabana zıt özellikler gösterdiği anlaşılır. Bu durumda, bütün olarak değil alt ölçekler bazında analize dahil edilmeleri gayet mantıklı görünmektedir.

Yönetmelikliklik ölçeğinin güvenilirlik analizi kapsamında ise, Cronbach's

Alpha değeri incelendiğinde $\alpha_{YEÖ} = ,642$ olarak hesaplanmış ve bu değeri yükseltmek üzere çalışmalara başlanmıştır. Bu kapsamda, madde toplam korelasyon değerine ve ilgili maddenin silinmesi halinde ortaya çıkacak olan yeni Cronbach's Alpha katsayısına bakılarak ifade eleme yoluna gidilmiş ve toplamda 8 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Akça (2012: 179)'da belirtildiği üzere; bir ifadeye ilişkin bulunan toplam madde korelasyon değeri 0.30'un altındaysa ve bu ifade elendiğinde elde edilecek yeni Cronbach's Alpha katsayısı, mevcut olandan daha yüksekse, ilgili ifadenin ölçekten çıkarılarak analize devam edilmesi uygun olmalıdır. Böylelikle, 37 sorudan oluşan ve $\alpha_{YEÖ} = ,788$ değeri veren yapı elde edilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18. Yönetsel Etkililik Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alpha (α)
Yönetsel Etkililik Ölçeği (45 ifadeli)	,642
Yönetsel Etkililik Ölçeği (37 ifadeli-1,3,4,21,26,34,35,36 elendi)	,788

Bu aşamada araştırmada parametrik testlerin uygulanabilmesi için “veri setinin normal dağılım göstermesi” şartının sağlanıp sağlanmadığına ilişkin yapılan kontrollerden bahsetmek yerinde olacaktır. Aslında, Karagöz ve Ağbektaş (2016: 276)'a göre örneklem büyüklüğü 400'ün üzerinde olduğunda, test sonuçlarında normallik şartının sağlanmaması pratikte bir önem arz etmez. Ancak, örneklem büyüklüğü 411 olan bu araştırmada, genel yaklaşıma paralel olarak, normal dağılım değerleri incelenmiştir. Normal dağılım, ölçeklerin bütünü, alt ölçekler ve alt faktörlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir.

Bu değerler için referans aralıkları Tabachnick ve Fidell (2013: 15)'e göre -1.5 ile +1.5 iken; $\pm 2,0$ arasında yer alan bir değer de çoğu durumda kabul edilebileceği (Brown, 2011: 12; Hair vd., 2014: 20); hatta, $\pm 3,0$ aralığındaki olmasının da normal dağılımı göstereceği (Jondeau ve Rockinger, 2003: 1704- 1706; Kalaycı, 2010: 322-323, Brown, 2011: 8-9) yönünde görüşler mevcuttur. Bu araştırmada çarpıklık-basıklık değerleri için referans değer $\pm 2,0$ olarak ele alınmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 19'da bağımsız değişkenler örgüt kültürü tipleri ve bağımlı değişken yönetsel etkililiğin çarpıklık ve basıklık değerleri belirtilmiştir.

Tablo 19. Ölçeklerin Normallik Testi Verileri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	-,507	1,115
Klan Kültürü Alt Ölçeği	-,374	-1,772
Adhokrasi Kültürü Alt Ölçeği	-,403	-1,727
Piyasa Kültürü Alt Ölçeği	,226	-1,857
Hiyerarşi Kültürü Alt Ölçeği	,400	-1,732
YÖNETSEL ETKİLİLİK	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	,085	-,740

Gerek örgüt kültürü ve yönetsel etkililik ölçeklerini bir bütün olarak ele aldığımızda, gerekse her bir örgüt kültürü tipine uygun olarak belirlenen alt ölçekleri ayrı ayrı değerlendirdiğimizde; çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir ($\pm 2,0$) referans aralığında yer aldığı yukarıda yer alan Tablo 19'dan görülmektedir.

Bu bağlamda, yapılan iç tutarlılık testi sonuçlarına göre OCAI ve YEÖ ölçeklerinde bir arada yer alan ifadelerin aynı yapıyı ölçmekte olduğu, yani ölçekteki ifadelerin birbirleriyle tutarlı ilişkide olduğu ve tüm ifadelerin katılımcılar tarafından doğru şekilde ve aynı yönde algılandığı tespitleri yapılabilir. Böylelikle, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilip ispatlanmış ve geçerlilik analizlerine geçilmiştir.

3.11. Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, bir ölçüm aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, belirlenen amaca uygun bir şekilde ne derece doğru ölçtüğünü irdeleyen bir kavramdır. Yaşlıoğlu (2017: 74-85)'na göre bir ölçeğin geçerliliğinden bahsedebilmek için bir dizi test yapılarak, elde edilen verilere bakılması gerekir. Bunlar, yapısal geçerlilik testi başta olmak üzere, mantıksal geçerlilik, yakınsak ve ıraksak geçerlilik testleridir. Bu başlıkta söz konusu testler sırasıyla aktarılacaktır.

Sosyal bilimlere ilişkin araştırmalarda, ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için sıklıkla başvurulan ve bir ölçeğin yapısal geçerliliği hakkında bilgi veren en önemli analiz yöntemlerinde birisi “Faktör Analizi Tekniği”dir. Bu tekniğin “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” ile “Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)” olmak üzere iki çeşidi vardır. Suhr (2006)'da belirtildiği üzere; DFA daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yararken; AFA ile yeni tasarlanmış veya bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçek olduğunda bu ölçeğin ifadelerinin temelindeki

faktör yapısının ortaya konulması amaçlanır.

Bu araştırma kapsamında kullanılması planlanan iki ölçek vardır. Birisi 1980’lerde geliştirilen OCAI ve diğeri ise 1996’da geliştirilen YEÖ ölçekleridir. Bu ölçeklerin, güncel olarak yeniden kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu kontrol etmek için yapılan DFA ve AFA çalışmaları bu alt başlıkta aktarılacaktır.

Faktör analizleri öncesinde, ilk adım olarak, araştırma kapsamında elde edilen veri topluluğunun analize uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için Kalaycı (2006: 321)’de belirtilen “örneklem sayısının değişken sayısından büyük ve en az 50 olması, ifade başına düşen gözlem sayısının en az ideal oran olan 1’e 5 olması” ön koşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Bu kapsamda 411 örneklem sayısı ile verinin faktör analizi ön koşulunu sağladığı değerlendirilmiştir. Sonraki aşamada, örgüt kültürü ve yönetsel etkililik ölçeklerinin ifadeler arası korelasyon matrisleri gözle incelenerek ,30 üzerinde değerlerin çok sayıda olduğu görülmüştür. Bunun yanısıra, ters imaj korelasyon matrisleri alınarak kısmi korelasyon değerleri incelenmiş; ,70 ve üstü değerlerin azlığı tespit edilmiştir. Korelasyon matrisini genel olarak inceleyen ve istatistiki anlamlılığını ortaya koyan Bartlett Küresellik Testi sonuçları tüm ölçekler için “anlamlı” (sig. ,000; <,05); değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayıları ise tüm ölçekler için “mükemmel” (Klan kültürü ,913; adhokrasi kültürü ,907; piyasa kültürü ,912; hiyerarşi kültürü ,929 ve yönetsel etkililik ,969) bulunmuştur. KMO>,08 mükemmellik ölçütüdür (Büyüköztürk, 2002: 470-483).

Bu haliyle ön incelemeden geçen veri setinin faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiş ve seçilen faktör modelinin veriyle uyumlu olup olmadığını değerlendirmek adına DFA yapmak üzere ileri tetkiklere geçilmiştir.

3.11.1. Doğrulayıcı ve Açımlayıcı Faktör Analizleri

Literatürde bir çeşit yapısal eşitlik modeli olduğu belirtilen DFA’nın model, gözlenen değişken, örtük değişken, kestirim yöntemi, uyum iyiliği indeksleri ve modifikasyon gibi kendine özgü bir takım kavramları mevcuttur. Araştırma modelinde kestirim yöntemi olarak IBM SPSS Amos programının varsılan yöntemi olan Maximum Likelihood (ML) istatistiği kullanılmıştır. Araştırmada, faktör yüklerinin tahmininde ML yönteminin tercih edilmesinin en önemli nedeni sunduğu kullanım kolaylığı,

yorumlanabilirliği ve verdiği uygunluk testleri sonuçlarının zenginliği açısından en çok kullanılan yöntem olması (Schumacker ve Beyerlein, 2000: 629-636) olarak ifade edilebilir.

DFA sonuçlarını yorumlamak üzere incelenen başlıca uyum iyiliği indeksleri CMIN (Chi-Square-Ki-Kare), CMIN/df (Relative Chi-Square-Görelî Ki-Kare), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), RMR (Root Mean Square Residuals - Hata Kareler Ortalamasının Karekökü), CFI (Comperative Fit Index –Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness-of-fit Index-Uyum İyiliği İndeksi), AGFI(Adjusted Goodness-of-fit Index –Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) ve NFI(Normed Fit Index- Normlaştırılmış Uyum İndeksi)'dir.

DFA'de ilk bakılan indeks "p değeri"dir. Bu değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlılığı hakkında bilgi vermektedir. Literatürde pek çok kaynakta " $p > ,05$ olmasının iyi uyum göstergesi olduğu, ancak bu değerın örneklem sayısına çok hassas olduğu ve gözlenen değişken (n) sayısına göre değişkenlik gösterdiği için CMIN/DF değerine bakılmasının daha uygun olacağı" belirtilmektedir (Wheaton vd, 1997; Hair vd., 2006; Byrne, 2011; Hooper vd , 2008.; Schermelleh vd, 2003; Çapık, 2015). Bu bağlamda incelenen CMIN/DF değerinin 5'den küçük olması beklenir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 78; Karagöz ve Ağbektaş, 2016: 280; Şengül, 2020: 717), ancak CMIN/DF<3 ise iyi uyumdan, CMIN/DF <2 ise mükemmel uyumdan bahsedilebilir (Schermelleh vd, 2003; Tabacknik ve Fidel, 2013; Kline, 2005). Burada DF (Degree of Freedom) serbestlik derecesini temsil eder.

Model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile alternatif modelin kovaryans matrisini karşılaştıran CFI değeri; varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösteren GFI değeri ve NFI indekslerinin ,90 ve üzerinde bir değerde olması kabul edilebilir düzeyi gösterir. Öte yandan, bazı kaynaklarda GFI'nın ,90 değerini aşması iyi bir uyumun göstergesi kabul edilirken (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 79; Turunç ve Çelik 2010: 200; İlhan ve Çetin, 2013: 12; Hair vd., 2014: 579; Yüksek ve Ölmez, 2020: 5; Şengül, 2020: 717); ,95 üstü GFI'nın iyi uyum değeri olduğunu aktaran kaynaklar da mevcuttur (Schermelleh vd, 2003; Çapık, 2014). Gözlenen değişken sayısına göre modelin serbestlik derecesi için GFI değerini ayarlayan AGFI indeksinin 1,00'e yakın ve ,80 üzerinde bir değer alması beklenir (Nayır, 2013: 99; İlhan ve Çetin, 2013: 5; Eryılmaz ve Odabaşoğlu, 2018: 4; Nam vd., 2018: 981; Akkuş, 2019: 713).

RMSEA, RMR ve SRMR indeksleri, uyum eksikliğini tespit için anahtar değerler olarak görülmektedir. Ana kütledeki uyumun yaklaşık göstergesi olarak ifade edilen RMSEA değeri ve modelden elde edilen varyans-kovaryans matrisiyle örneklemeden elde edilen varyans-kovaryans matrisi arasındaki farkın karekökü olan RMR ve bunun standardize hali olan SRMR değerlerinin ,05'den küçük olmasının ideal olduğu belirtilse de, bu değerlerin ,08'e kadar kabul edilebilir olarak değerlendirildiği literatürde görülmektedir (Hair vd., 2014: 579; Karagöz ve Ağbektas, 2016: 280). Yılmaz ve Çelik (2009: 14)'e göre uyum iyiliği açısından RMSEA değerinin 0 ile 1 arasında değer alması beklenir. Ancak literatürde bu değer ,100 ve altında olabileceği üzerine de görüşler mevcuttur (Doğan ve Özdamar, 2017: 7528; Aslan ve Ateşoğlu, 202 : 4190).

DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde görüldüğü üzere birden fazla uyum iyiliği indeksi incelenir ve bunların birçoğu CMIN (ki-kare) değerinden türetilmiştir. CMIN/DF değerinin kullanılması konusunda literatürde görüş birliği olmakla beraber, diğer uyum indekslerinden hangilerinin değerlendirilmede esas alınacağı konusunda ve hatta bu değerlerin uygun referans aralıkları konusunda da mutabakat yoktur. Dolayısıyla, bu değerlerin hiç biri model uyum iyiliği değerlendirmesinde olmazsa olmaz değildir ve bir veya birden fazla indeksin uyumsuz çıkması ölçme aracının uyumsuzluğunu göstermez (Schermele vd., 2003: 52-53).

Yukarıda detayları ile anlatılan indekslere bakılarak yapılan uyum iyiliği değerlendirmesi olumsuz sonuçlanır ve model ile veri yapısı arasında uyum sağlanamazsa modifikasyon olarak adlandırılan bir takım düzenlemeler yapılarak uyum sağlanana kadar test tekrarlanır. Bu düzenlemeler, standart kalıntılar ve modifikasyon indislerinin ve uyum iyilik değerlerinin her düzeltme sonrası tekrar tekrar incelenerek kovaryans bağlantısı olan maddelerin tespitini ve ilgili maddeler arasında kovaryans bağlantısı kurulmasını içerir.

Örgüt kültürüne ilişkin güvenilirlik analizi süreci Cronbach's Alpha katsayılarının her bir alt ölçek için ayrı ayrı tespitinden sonra DFA yapılması ile ilerlemiştir. Bu süreçte, model oluşturulup örgüt kültürü alt ölçekleri test edildiğinde uyum iyilik değerleri kabul edilebilir ölçütlerin dışında olduğundan modifiye edilmesi ihtiyacı görülmüştür. Modifikasyon indisleri incelendiğinde; tüm alt ölçeklerde aralarında ilişki olduğu tespit edilen 4. ve 6. maddeler arasında kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Klan kültürü, adhokrazi kültürü ve piyasa kültürü alt ölçeklerinin 2. maddelerinde ise çoklu kovaryans sorunu ile karşılaşmış ve bu madde değerlendirme dışı bırakılarak anılan ölçeklerden

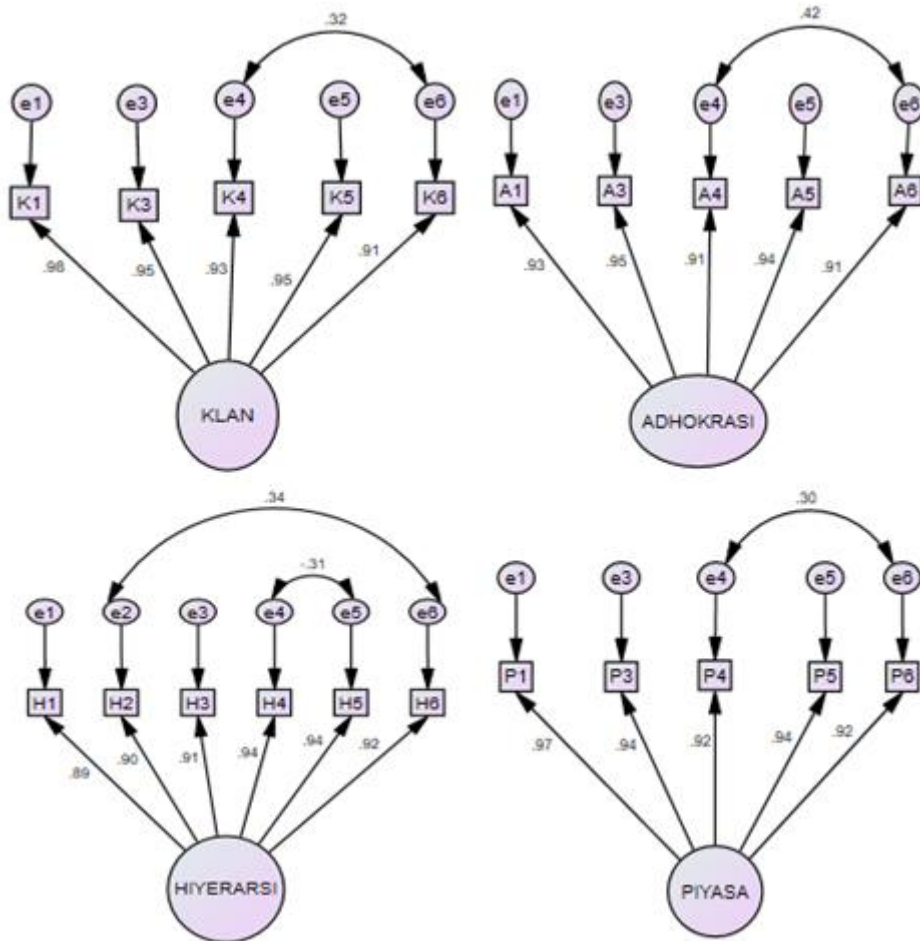
çıkarılmıştır. Böylelikle, modifikasyon işlemi tamamlanmış ve uyum iyiliği değerleri sağlanmıştır. Modellere ilişkin indeks değerleri ise Tablo 20’de yer almaktadır. Bu uyum iyilik indeksleri incelendiğinde şu tespitler yapılabilir;

Tablo 20. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri – DFA Uyum İndeksleri

	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	AGFI	NFI
Klan Kültürü Alt Ölçeği	7,953	4	1,988	,049	,0032	,999	,992	,971	,997
Adhokrasi Kültürü Alt Ölçeği	8,377	4	2,094	,052	,0039	,998	,992	,969	,997
Piyasa Kültürü Alt Ölçeği	14,633	4	3,658	,081	,0051	,996	,986	,947	,995
Hiyerarşi Kültürü Alt Ölçeği	29,352	7	4,193	,088	,0085	,993	,977	,932	,991

N= 411

Birinci düzey çok faktörlü yapının görüldüğü örgüt kültürüne ilişkin alt ölçekler için kurulan modeller modifikasyon sonrasında aşağıda yer alan Şekil 41’de toplu olarak görselleştirilmiştir.



Şekil 41. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerine İlişkin DFA Modelleri

Klan kültürü alt ölçeğine ilişkin DFA model uyum iyiliği indekslerinden CMIN= 7,953; DF=4'dir. Buradan CMIN/DF=1,998 değeri mükemmel uyumu göstermektedir. RMSEA=,049 ve SRMR= ,032 ile (<,05) ideal değerdedir. CFI, GFI, AGFI, NFI değerleri >,90 ile kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisinde yer almışlardır.

- Adhokrasi kültürü alt ölçeğine ilişkin indekslere bakıldığında; CMIN= 8,377; DF=4 ve CMIN/DF=2,094 değeri iyi uyumu göstermektedir. RMSEA=,052 <,08 ile kabul edilebilir ve SRMR= ,0039 <,05 ile ideal değerdedir. CFI, GFI, AGFI, NFI değerleri de >,90 ile yine kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisinde yer almışlardır.

- Piyasa kültürü alt ölçeğine ilişkin indekslerden CMIN= 14,633; DF=4 ve CMIN/DF=3,658 değeri kabul edilebilir aralıktadır. RMSEA=,081 değeri <,10 ile kabul edilebilir aralıktadır. SRMR= ,0051 değeri <,05 ile ideal ve CFI, GFI, AGFI, NFI değerleri >,90 ile kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisinde yer almışlardır.

- Hiyerarşi kültürü alt ölçeğine ilişkin indekslere bakıldığında; CMIN= 29,352; DF=4 ve CMIN/DF=4,193 değeri kabul edilebilir uyumu göstermektedir. RMSEA=,088 değeri <,10 ile kabul edilebilir aralıktadır. SRMR= ,0085 ile <,05 ideal kriterini sağlamakta; CFI, GFI, AGFI, NFI değerleri >,90 ile kabul edilebilir uyum ölçütleridir.

IBM SPSS AMOS 26 programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen söz konusu model uyum iyilik indekslerine göre önerilen örgüt kültürü ölçüm modellerinin tüm alt parametreleri kabul edilmiş ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırmanın bu aşamasında, Yönetmelik Etkililik Ölçeği (YEÖ)'nün analizlerine geçilmiş ve bu kapsamda, öncelikle bu ölçüm aracının AFA'sı, sonrasında ise ortaya çıkan faktör yapısını onaylamak üzere DFA'sı yapılarak çalışmalara devam edilmiştir. Pilot çalışmada elde edilen verilerle soru sayısı azaltılan ve ,788 Cronbach's Alpha değeri ile AFA'ya tâbi tutulan YEÖ'ye ilişkin faktör yapısını belirleme ve doğrulama süreci aşama aşama şu şekilde ilerlemiştir;

- 37 ifadeli ölçek DFA'ya tâbi tutulduğunda altı faktörlü bir yapı elde edilir. Ancak bu yapıda, çoklu kovaryans görülen iki ifade ölçüm aracından elenmiştir.

- YEÖ'nün bir bütün olarak Cronbach's Alpha (α) değeri ,777 olur. Faktörlerin her birinin ayrı ayrı Cronbach's Alpha değerleri hesaplanır ve 6. faktörün α =,499 olarak bulunur. Bu değer ile düşük güvenilirlik seviyesinde olduğu tespit edilen 6.faktörün diğer faktörlere dahil edilip edilemeyeceğini görmek için faktör yapısı öncelikle beşe, sonra da orijinal

ölçekteki boyut sayısı olan üçe zorlanır. Ancak bu zorlamalarda çok fazla çift faktöre yüklü ifadeler olduğundan iki ifadeden oluşan 6. faktörün değerlendirme dışı bırakılmasıyla bu faktör altında yer alan iki soru elenmiştir.

• α YEÖ ,786'ya yükselir ve bu haliyle beş faktörlü 33 sorudan oluşan ölçüm aracı elde edilmiştir. Bu faktörlere, her faktöre düşen ifadeler detaylı şekilde irdelenerek (bknz. Ek.2) isim verilmiş ve bir önceki aşamada hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları teyit edilmiştir (Tablo 21).

Tablo 21. YEÖ ve Alt Boyutlarına İlişkin Veriler

Faktörler	İfade Sayısı	Verilen İsimler	Cronbach's Alpha (α)
Yönetsel Etkililik Ölçeği (YEÖ)			,786
Faktör 1	11	Destekleyici Yaklaşım	,980
Faktör 2	8	Katılımcı ve Danışmacı Yaklaşım	,977
Faktör 3	7	Denetleyici ve İzleyici Yaklaşım	,922
Faktör 4	5	Uzlaşmacı ve İyiliksever Yaklaşım	,768
Faktör 5	2	“Bırakınız Yapsınlar” Yaklaşımı	,864

Yönetsel etkililik ölçeğine ilişkin süreç, AFA ile faktör yapılarının keşfinden sonra DFA yapılarak doğrulanması ile ilerlemiştir. Bu süreçte, model oluşturulup test edildiğinde uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir sınırların dışında olduğu görülmüş ve modifikasyona ihtiyaç duyulmuştur. Modifikasyon indisleri incelendiğinde aralarında ilişki tespit edilen maddeler arasında kovaryans bağlantıları kurularak uygun model uyum iyiliği değerleri sağlanmış ve modifikasyon işlemi tamamlanmıştır.

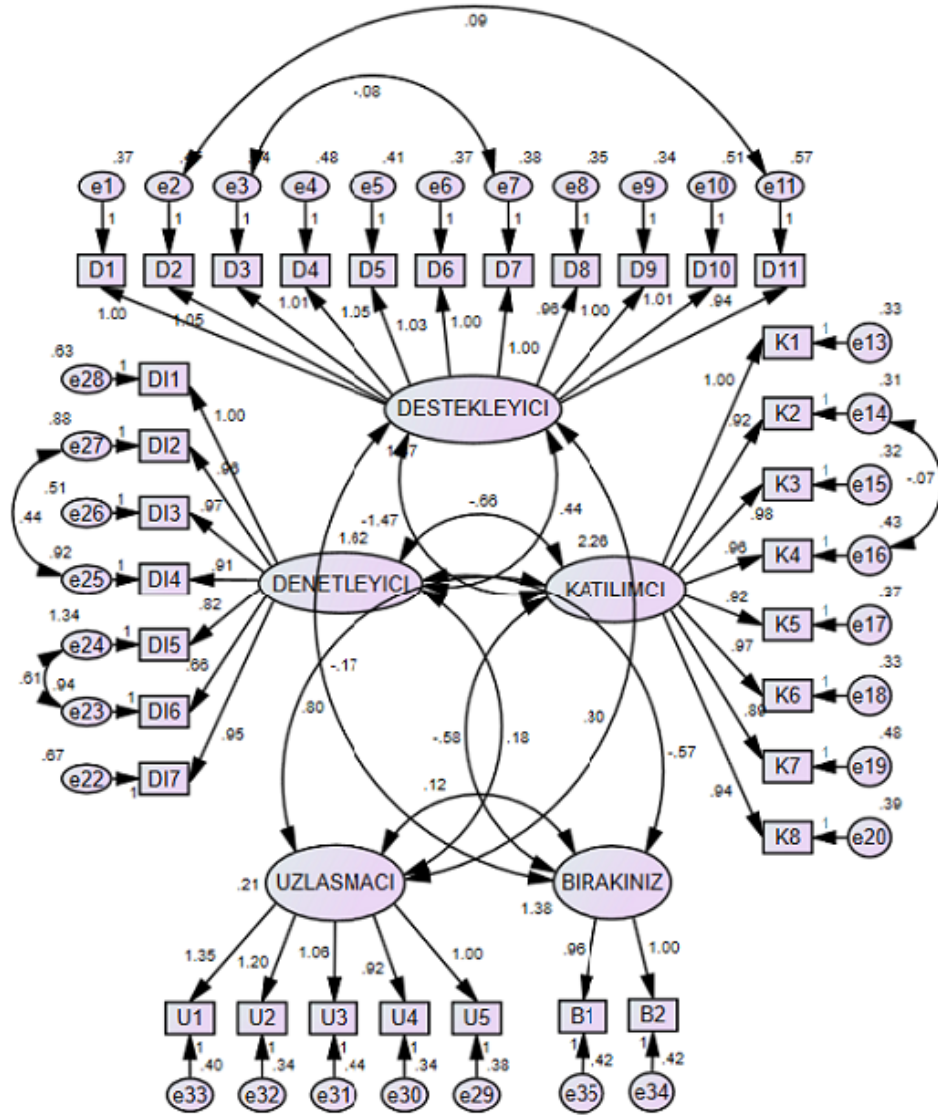
Bu kapsamda, 5 Gizil, 33 gözlenen değişken ile kurulan Yönetsel etkililik DFA modeline ilişkin uyum iyiliği indekslerinden CMIN=1196,025; DF=480 ile elde edilen CMIN/DF= 2.492 değerleri iyi uyumu göstermektedir. RMSEA= ,060 değeri < ,08 ile kabul edilebilir aralıktadır. SRMR= ,00696 ile < ,05 kriterini sağlamakta; CFI, GFI, NFI değerleri > ,90 ve AGFI değeri > ,80 ile kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisinde yer almaktadır (Tablo 22).

Tablo 22. YEÖ-DFA Uyum İndeksleri

CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	AGFI	NFI
1196,025	480	2,492	,060	,00696	,952	,869	,847	,923

N= 411

Bu süreç sonunda, birinci düzey çok faktörlü yapının görüldüğü YEÖ için kurulan model aşağıda yer alan Şekil 42’de görselleştirilmiştir.



CMIN=1196.025; DF=480; p=.000; CMIN/DF=2.492; CFI=.952; GFI=.869; RMSEA=.060

Şekil 42. Yönetmelik Ölçeği (YEÖ) DFA Modeli

IBM SPSS AMOS 26 programı kullanılarak YEÖ için yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen söz konusu model uyum iyilik indekslerine göre, önerilen yönetmelik etkililik ölçüm modelinin tüm alt parametreleri kabul edilmiş ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

3.11.2. Diğer Geçerlilik Testleri

Yaşlıoğlu (2017: 82)'na göre bir ölçüm aracının geçerliliğinden bahsedebilmek için yapısal olarak uygunluk gerekli ancak yeterli şart değildir. Yapısal geçerlilik kanıtlandıktan sonra mantıksal, yakınsak ve ıraksak geçerliliklerin de test edilmesi önemlidir.

Bu bağlamda, Cronbach ve Meehl (1955: 302)'in ifade ettiği üzere; modelde teorik olarak birbirleriyle ilişkili olması gereken kavramlar ölçüldüğünde de ilişkili çıkar ve beklenen ilişkinin gücü ile yönü teoriyi destekler nitelikte olursa mantıksal geçerlilik sağlanır. Mantıksal geçerliliği test etmek amacıyla araştırma kapsamında elde edilen korelasyon değerleri Ek 1'de yer almaktadır. Burada, yapılan analiz sonucu elde edilen korelasyon katsayılarının teoriyi destekler şekilde sonuçlar verdiğini ifade etmekle yetinilecektir. Dolayısıyla mantıksal geçerlilik sağlanmıştır.

Öte yandan, değişkenlere ilişkin ifadelerin yapısı ile ilgili olası iki durumun daha değerlendirilmesi önemlidir. İlki, ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olması gerekliliği; ikincisi ise ifadelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle ilişkili olsalar dahi kendi buldukları faktörden daha az ilişki olmaları gerekliliğidir. Sırasıyla yakınsak geçerlilik ve ıraksak geçerlilik kavramı ile ifade edilen bu durumları test etmek üzere modelin CR, AVE (Average Variance Extracted-Ortalama Açıklanan Varyans), MSV (Maximum Squared Variance-Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi) ve ASV (Average Shared Square Variance-Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması) değerlerine bakılır.

Burada, AVE değeri “Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)”ın kısaltması olup, faktöre ilişkin ifadelerin kovaryanslarının (yüklerinin) karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Her bir faktör yapısı için ayrı ayrı değerlendirme yapılır. MSV değeri “Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (Maximum Squared Variance)”dır ve bir faktörün diğer faktörlerden herhangi biriyle paylaştığı en yüksek varyansın karesidir. ASV değeri ise “Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (Average Shared Square Variance)” olup bir faktörün diğer faktörlerle paylaştığı varyansın karelerinin toplamının paylaşılan varyans sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir.

Yakınsak geçerlilik için, ölçeğe ilişkin hesaplan $CR > .70$, $AVE > .50$, $CR > AVE$ olmalıdır ve ıraksak geçerlilikten söz edebilmek için $AVE > MSV$, $MSV > ASV$ ve AVE'nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması koşullarının sağlanması gerekir (Yaşlıoğlu, 2017: 83; Fornell ve Larcker, 1981; 39-50).

Tablo 23. Yakınsak ve ıraksak Geçerlilik Testi Değerleri

Değişkenler	AVE	CR	MSV	ASV	Karekök AVE
Yönetmel Etkililik	,7144	,9878	,5122	,1518	,8452
Klan Kültürü	,8899	,9754	Tek faktörlü yapı olduğundan bu değerler hesaplanmaz.		
Adhokrasi Kültürü	,8618	,9689			
Piyasa Kültürü	,8816	,9738			
Hiyerarşi Kültürü	,8421	,9697			

Tablo 23'ten açıkça görüleceği üzere bu model için yukarıda belirtilen kriterler sağlanmış, dolayısıyla yakınsak ve ıraksak geçerlilik testleri de başarıyla tamamlanmıştır.

Bu sonuçlar, dilimize çevrilen ve ilk kez kullanılan YEÖ ile daha evvel başarılı bir şekilde defalarca uygulaması yapılmış olan OCAI ölçeğinin model yapılarının uygulandığı saha ve hedef kitle ile uyduğuna göstermektedir. Bu bağlamda, bu araştırma kapsamında söz konusu ölçeklerin örgüt kültürü ve yönetsel etkililiğin değerlendirilmesi için yapılacak çok değişkenli analizlerde başarı ile kullanılabilirliği söylenebilir.

3.12. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmalarda örneklem üzerinden elde edilen verileri tanımlayarak daha iyi ifade edilmelerini ve anlaşılmasını sağlamak, böylelikle değişkenlerin genel durumları hakkında ortalama ve yaygınlık ölçüleri üzerinden bilgi vermek için tanımlayıcı istatistikler kullanılmaktadır.

Bu bağlamda, OCAI ve YEÖ ölçekleri ile kendilerine yönlendirilen ve 5'li Likert tekniği ile ölçümlenen 69 (24+45) ifadeye araştırmaya katılanların verdikleri değerlere ilişkin Tablo 23 aşağıda yer almaktadır. Tabloda 411 katılımcıdan oluşan örneklemden elde edilen veri seti aritmetik ortalama, medyan, mod, standart sapma ve varyans değerleri üzerinden tanıtılmaya çalışılmıştır.

Tablo 24. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Alt boyutlar	Aritmetik Ort.	Medyan	Mod	Std. Sapma	Varyans
Örgüt Kültürü	Klan Kültürü	3,3163	4,4000	4,60	1,54073	2,374
	Adhokrasi Kültürü	3,2988	4,4000	4,60	1,47290	2,169
	Piyasa Kültürü	2,7844	1,8000	1,40	1,52057	2,312
	Hiyerarşi Kültürü	2,6772	1,6667	1,50	1,43425	2,057
Yönetsel Etkililik	Destekleyici Yaklaşım	3,2716	4,0909	4,55	1,38971	1,931
	Katılımcı ve Danışmacı Yaklaşım	2,5076	1,7500	1,25	1,44275	2,082
	Denetleyici ve İzleyici Yaklaşım	2,6938	2,1429	1,57	1,21527	1,477
	Uzlaşmacı ve İyiliksever Yaklaşım	3,4482	3,4000	3,00	,57824	,334
	“Bırakınız Yapsınlar” Yaklaşımı	3,7640	4,0000	5,00	1,24019	1,538

Tablo 24'ten görüleceği üzere; örgüt kültürü ölçeğine (OCAI) ilişkin değerlendirmede, katılımcıların hiyerarşi kültürü ifadelerine verdikleri değerlerin en düşük ortalamaya sahip olduğu ve klan kültürü ifadelerine verdikleri yanıtların diğerlerinden daha

geniş bir yayılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde, yönetsel etkililik ölçeği (YEÖ) verilerinin değerlendirilmesinde; katılımcıların, katılımcı ve danışmacı yaklaşıma ilişkin ifadelerine verdikleri puanların en düşük ortalamaya sahip olduğu ve destekleyici yaklaşım ifadelerine ilişkin verilerin diğerlerinden daha geniş bir yayılım gösterdiği, uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım ifadelerine ilişkin verilerin ise ortalamaya nispeten yakın yerlerde dağıldığı tespit edilmiştir.

3.13. Örneklem İlişkin Bulgular

Araştırmada veriler, İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)'nin 26 bölgeden meydana gelen Düzey 2 sınıflandırmasına uygun olarak Türkiye'nin birçok şehrine yayılmış imalat sanayiinde faaliyet gösteren, 50 ve üzerinde çalışanı olan özel sektör işletmelerinden toplanmıştır.

Örneklem iller bazında dağılımı; Adana (%4,9), Ağrı (%1,9), Ankara (%5,6), Antalya (%3,4), Aydın (%2,7), Balıkesir (% 8), Bursa (%8,3), Denizli (%5,1), Diyarbakır (%3,6), Erzurum (%3,4), Eskişehir (%6,1), Gaziantep (%4,6), Hatay (%2,7), İstanbul (%9,2), İzmir (%5,8), Kayseri (%2,9), Kırıkkale (%1,9), Kocaeli (%4,6), Konya (%2,9), Malatya (%0,5), Manisa (%1,7), Mardin (%1,2), Samsun (%2,4), Şanlıurfa (%2,7), Tekirdağ (%0,7), Trabzon (%1), Van (%1) ve Zonguldak (%1) olarak gerçekleşmiştir ve bu haliyle ülkeyi temsil kabiliyeti taşımaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler ise Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25. Katılımcılara ilişkin Demografik Veriler

		Frekansı	Oran
Cinsiyeti	Kadın	55	%13,4
	Erkek	356	%86,6
Yaşı	1964 ve öncesi	5	%1,2
	1965-1979	140	%34,1
	1980-1999	265	%64,5
	2000 ve sonrası	1	%0,2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	7	%1,7
	Lise	305	%74,2
	Ön lisans (2 yıllık)	71	%17,3
	Lisans	28	%6,8
	Lisansüstü	---	---
Pozisyonu	Yönetsel görevi olmayan çalışan	399	%97,1
	Yönetici	12	%2,9
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-10 yıl	301	%26,0
	11-20 yıl	107	%73,5
	21-30 yıl	2	%0,5

Buna göre; katılımcıların %86,6'sı erkek ve %13,4'ü kadındır. Araştırma kapsamında yöneltilen doğum yılına ilişkin sorunun cevap seçenekleri Baby Boomers (1964 ve öncesi), X (1965-1979), Y (1980-1999) ve Z (2000 ve sonrası) kuşaklarına denk gelecek şekilde ayarlanmıştır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%64,5) 1980 ile 1999 yılları arasında doğumludur. 1965-1979 doğumlu katılımcılar %34,1'lik oran ile ikinci sırada yer alırken, 1964 ve öncesi doğumlular ile 2000 ve sonrası doğumlular toplam 6 kişi ve %1,4'lik oran ile ankette yer almıştır. İş yaşamında, ki özellikle özel sektörde genç çalışanın fazla olması ülkemizde tercih edilen bir durumdur, çünkü gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de yıpranma payı yüksek ve ömür ortalaması düşüktür. Anketimizin imalat sanayii işletmeleri ile sınırlandırılarak yönetsel görevi olmayan ya da en az bir kademe üstü olan yöneticilere yönlendirilmiş olduğu da unutulmamalıdır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında da cevaplayanlar arasında lisansüstü eğitim alan hiç olmadığı ve %74,2'lik bir oranla çoğunluğun lise mezunu olduğu dikkat çekmektedir. İkinci sırada ise %17,3'lük payla ön lisans mezunları yer almaktadır. Katılımcıların %6,8'i lisans ve %1,7'i ilköğretim mezunudur. Burada katılımcılar arasında lisanüstü eğitim almış hiç kimsenin olmaması dikkat çekici olmakla beraber bu eğitim seviyesindekilerin daha çok yönetici pozisyonlarında görev alıyor olabileceği bir açıklama olarak düşünülmüştür. Buradan, araştırma kapsamında daha çok yönetsel görevi olmayan çalışanlar ve yönetici olsalar dahi en az bir kademe üst yöneticisi bulunanlar hedeflendiğinden doğru kitle ile çalışıldığı tespiti yapılabilir. Katılımcı dağılımının, %97,9 yönetsel bir görevi olmayan çalışanlar ve %2,1 yöneticilerden oluştuğu da göz önüne alınırsa bu tespitin yerinde olduğu görülecektir.

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde ise %73,5 oran ile 11-20 yıllık çalışanların çoğunlukta olduğu; bunu %26 ile 1-10 yıllık çalışanların izlediği tespit edilir. Katılımcılar arasında %0,5 oranda 21 yılı aşkın bir süredir çalışanlar da mevcuttur.

Anket sorularını yanıtlayan katılımcıların çalıştıkları işletmelere ilişkin veriler ise aşağıda yer alan Tablo 26'da belirtilmiştir. Buna göre, sektörel dağılımda öne çıkan ilk üç alt sektör, tekstil ürünleri imalatı (%27,5), gıda ürünlerinin imalatı (%13,4) ve kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı (%12,9) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun, çalışan sayısı 50-250 arasında olan firmalarda (%69,8) ve kalanların ise 250'den fazla çalışanı olan büyük firmalarda görevli oldukları; yine katılımcıların çalıştıkları şirketlerin büyük oranda 5 yıl ve üzerinde bir zamandır faaliyetlerini sürdüren

şirketler oldukları (%68,6) tespit edilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Bulgular

		Sayısı	Oranı
Faaliyet Süresi	1-4 yıl	129	%31,4
	5-10 yıl	180	%43,8
	10 yıl ve üzeri	102	%24,8
Çalışan Sayısı	50-250 arası	287	%69,8
	250'den fazla	124	%30,2
Alt Sektörü	Ana Metal Sanayii	22	%5,4
	Bilgisayar, Elektronik ve Optik Ürünler İmalatı	25	%6,1
	Diğer İmalatlar	4	%1,0
	Elektrikli Teçhizat İmalatı	25	%6,1
	Gıda Ürünlerinin İmalatı	55	%13,4
	Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	53	%12,9
	Makine ve Ekipman İmalatı	32	%7,8
	Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	24	%5,8
	Mobilya İmalatı	34	%8,3
	Tekstil Ürünlerinin İmalatı	113	%27,5
	Ulaşım Araçlarının İmalatı	24	%5,8

3.14. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek üzere regresyon analizi yapılmış ve yol diyagramları çizilmiş olup sonuçlar bu alt başlıkta aktarılacaktır. Bu aşamada, öncelikle, örgüt kültürü tiplerinin yönetsel etkililik alt boyutları üzerindeki açıklama düzeyini ortaya çıkarmak için basit doğrusal regresyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Öngörülse bir analiz olan regresyon analizi, bağımlı değişkenin davranışını bağımsız değişken/değişkenlere dayanarak tahmin etmek ve bağımlı değişkeni etkileyen en önemli bağımsız değişkenin hangisi olduğunu ortaya koymak için kullanılan bir yöntemdir.

Regresyon analizinde incelenmesi gereken değerler p , R^2 , Durbin-Watson (DW), B, Beta (β), F, t ve VIF'dır. Bunlardan p (probability-olasılık) değeri istatistiksel anlamlılığın var olup olmadığını ve varsa var olan farklılığın düzeyini belirtir. P (sig.) değerinin ,001'den ya da ,05'den küçük olması ilişki olduğunu gösterir ve bu değer yorumlanmasına ilişkin referans değerler aşağıda yer alan Tablo 27'de belirtilmiştir.

Regresyon modelinin genel olarak anlamlı bulunup bulunmadığı ANOVA Tablosundaki F ve p değerlerine bakılarak anlaşılır. p değeri anlamlı ise, modeldeki bağımsız değişken bağımlı değişkenin anlamlı bir tahmin edicisi olduğu tespiti yapılır.

Tablo 27. p (sig.) Değerinin Yorumlanması

P (Sig.)	Yorumu
p>,10	Fark tesadüfidir/anamlı değildir.
,10>p ,05	Sınırdan anlamlılık/anamlılık eğilimi
,05>p ,01	İstatistiksel anlamlılık
,01>p ,001	Yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık
p<,001	Çok yüksek istatistiksel anlamlılık

Kaynak: Kul, 2014: 12.

R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyon değeridir. Bu değer karesi, yani R-kare (R^2), bağımsız değişkenin içindeki varyasyonun (çeşitliliğin) ne kadarının bağımlı değişkene atfedilebileceğini gösterir, açıklanabilen değişimin toplam değişime oranıdır.

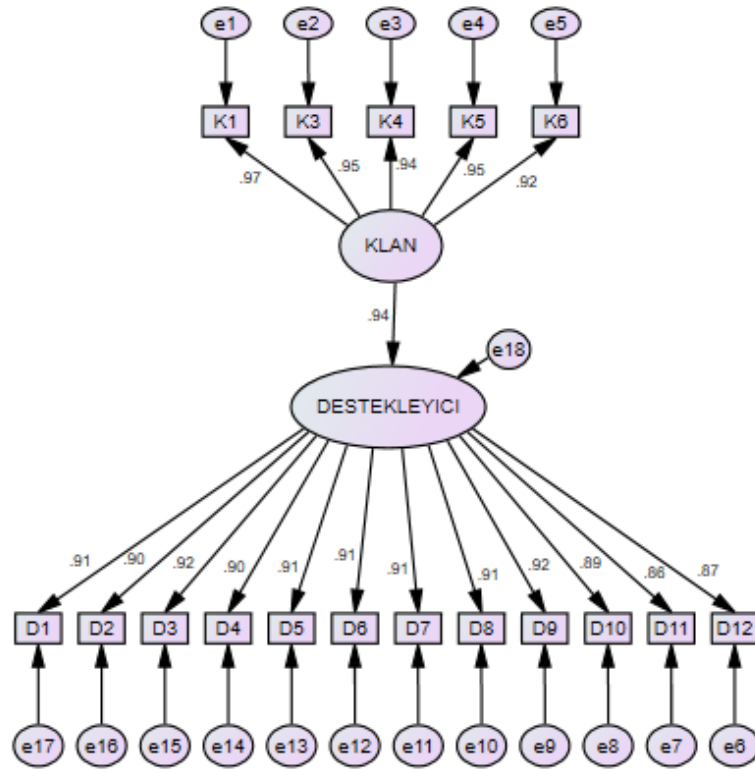
Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin Watson (DW) katsayısının 1 ile 3 arasında değer alması beklenir (Le, 2020: 49). 1'den küçük ve 3'den büyük DW değeri, modelde ilişkili hata terimleri olduğunu gösterir, yani bu durumda hatalar birbirinden bağımsız değildir, otokorelasyon vardır.

Katsayılar tablosundaki standardize edilmemiş değerler arasında yer alan B ve standardize edilmiş değerler arasındaki Beta (β) değeri regresyon yükünü (eğimini) gösterir. Buna göre, bağımsız değişkendeki bir birimlik değişim, bağımlı değişkende β kadarlık bir değişime neden olacaktır. Bu tabloda yer alan sabit değişken ise, bağımsız değişkenin sıfır olduğu durumda bağımlı değişkenin alacağı değeri temsil eder.

Analizde eklenen her bir değişkenin anlamlı olup olmadığını ortaya koyan eğim katsayısı araştırması F testi ya da t-testi ile yapılmakta iken; VIF değerine de modelde çoklu bağlantı ya da çoklu doğrudaşlık olup olmadığına ilişkin bilgi edinmek için bakılır. Bu değer 5'den küçük olması çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığını gösterir (Hair vd., 2013: 7).

Araştırma kapsamında 20 hipotez oluşturulmuş ve her biri sırasıyla test edilmiştir. Tüm bu referans değerlerden hareketle, araştırmanın hipotez testlerine ilişkin bulgular aşağıda paylaşılmaktadır.

- **H1:** Klan kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 43. H1 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H1 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 43'te aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 28'de belirtilmiştir.

Tablo 28. Regresyon Testi – H1

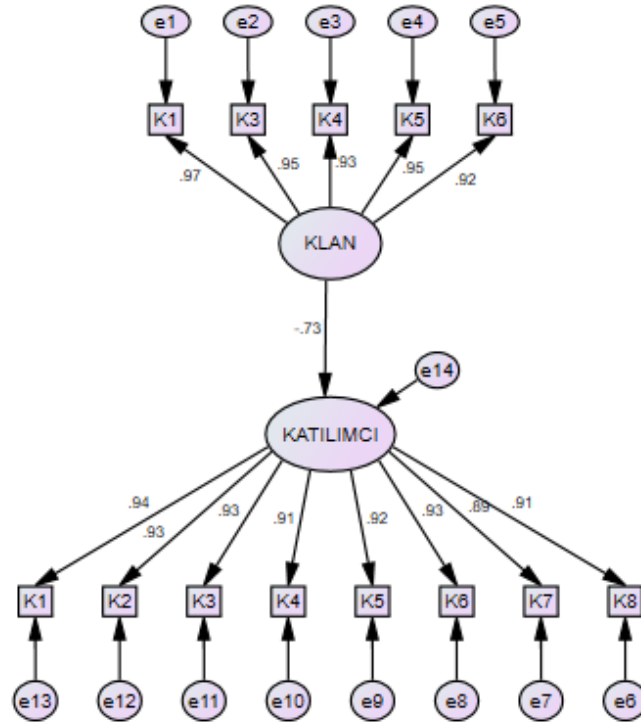
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	P (Sig.)			
.918	.843	2192,701	Sabit	,526	,065		8,129	<,001		
			KLAN	,828	,018	,918	46,826	<,001	1,000	1,658

Bağımlı Değişken: DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 28 incelendiğinde; klan kültürü ile destekleyici yaklaşım arasında pozitif bir ilişki olduğu ($\beta=,918$; $p<,001$); klan kültüründeki varyansın %84,3'ünün destekleyici yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2=,843$; $p<,001$); otokorelasyonun olmadığı ($DW=1,658$); çoklu bağlantı/doğrudanlık olmadığı ($VIF=1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F=2192,701$ ve $t=46,826$) görülebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda klan kültürünün destekleyici yaklaşım üzerindeki pozitif yönlü etkisine dair H1 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H2:** Klan kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 44. H2 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H2 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 44’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 29’da belirtilmiştir.

Tablo 29. Regresyon Testi – H2

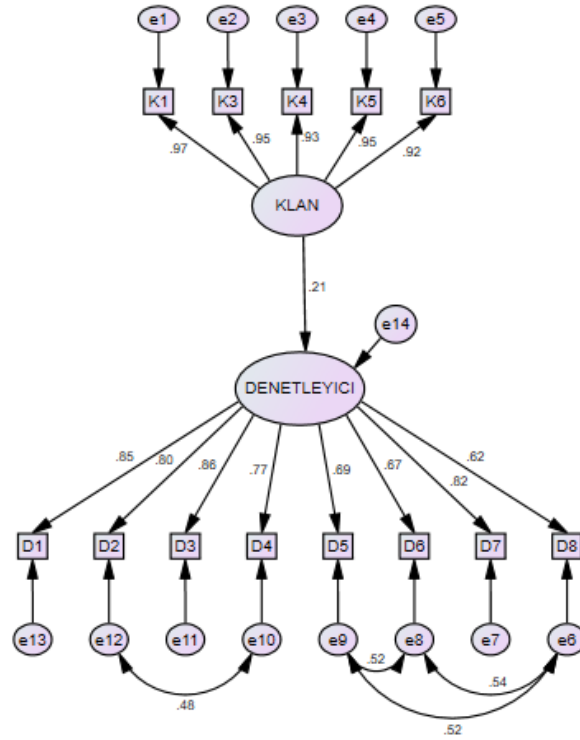
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	P (Sig.)			
.717a	.514	432,374	Sabit	4,734	,118		4,108	<,001		
			KLAN	-,671	,032	-,717	-2,794	<,001	1,000	1,346

Bağımlı Değişken: KATILIMCI VE DANIŞMACI YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 29 incelendiğinde; klan kültürü ile katılımcı ve danışmacı yaklaşım arasında negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -.717$; $p < .001$); klan kültüründeki varyansın %51,4’ünün katılımcı ve danışmacı yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = .514$; $p < .001$); otokorelasyonun olmadığı ($DW = 1,346$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 432,374$ ve $t = -2,794$) görülebilir.

Bu veriler ışığında; klan kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerindeki negatif yönlü etkisi tespit edilmiş, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H3:** Klan kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 45. H3 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H3 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 45'te aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 30'da belirtilmiştir.

Tablo 30. Regresyon Testi – H3

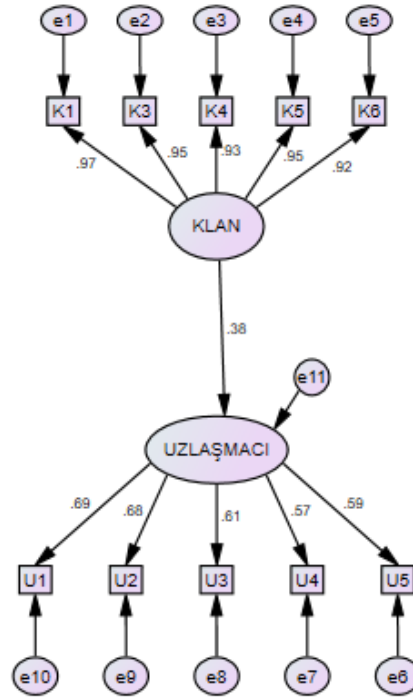
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)			
,264a	,070	30,867	Sabit	2,003	,138	,264	14,563	<,001	1,000	1,646
			KLAN	,208	,038		5,540	<,001		

Bağımlı Değişken: DENETLEYİCİ VE İZLEYİCİ; N=411.

Tablo 30'a göre; klan kültürü ile denetleyici ve izleyici yaklaşım arasında pozitif bir ilişki vardır ($\beta = ,264$; $p < ,001$); klan kültüründeki varyansın %7'si denetleyici ve izleyici yaklaşıma atfedilebilir ($R^2 = ,070$; $p < ,001$); otokorelasyonun yoktur ($DW = 1,646$); çoklu bağlantı/doğrudanlık yoktur ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişken anlamlıdır ($F = 30,867$ ve $t = 5,540$).

Analiz sonucunda, klan kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerindeki anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkarılmakla birlikte, öngörülen ilişkinin yönü beklenilenin aksine pozitif olarak tespit edildiğinden H3 hipotezi reddedilmiştir.

- **H4:** Klan kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 46. H4 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H4 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 46’da aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 31’de belirtilmiştir.

Tablo 31. Regresyon Testi – H4

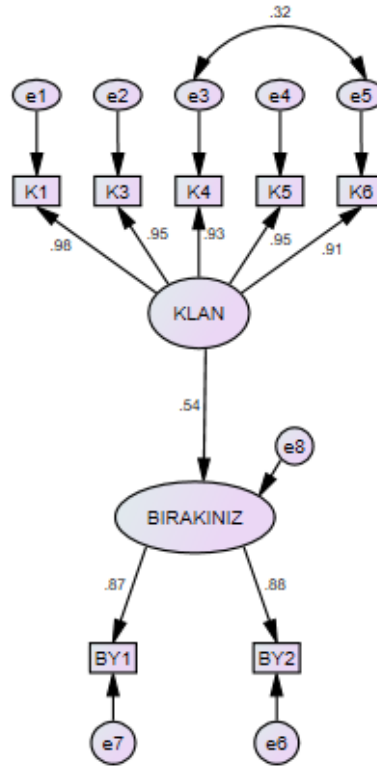
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)			
,322a	,104	47,276	Sabit	3,048	,064		47,445	<,001	1,000	1,570
			KLAN	,121	,018	,322	6,876	<,001		

Bağımlı Değişken: UZLAŞMACI VE İYİLİKSEVER YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 31 incelendiğinde; klan kültürü ile uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım arasında pozitif bir ilişki olduğu ($\beta=,322$; $p<,001$); klan kültüründeki varyansın %10,4’ünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2=,104$; $p<,001$); otokorelasyonun olmadığı ($DW=1,570$); çoklu bağlantı/doğrudanlık olmadığı ($VIF= 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F=47,276$ ve $t=6,876$) görülebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda klan kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğuna dair H4 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H5:** Klan kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 47. H5 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H5 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 47’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 32’de belirtilmiştir.

Tablo 32. Regresyon Testi – H5

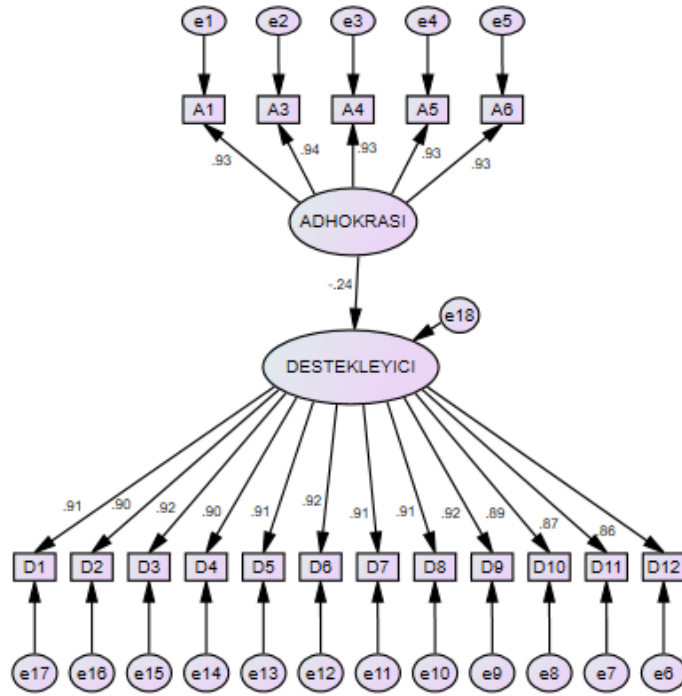
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)			
,498a	,248	134,642	Sabit	2,436	,126		19,297	<,001	1,000	1,496
			KLAN	,401	,035	,498	11,604	<,001		

Bağımlı Değişken: “BIRAKINIZ YAPSINLAR” YAKLAŞIMI; N=411.

Tablo 32 incelendiğinde; klan kültürü ile “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğu ($\beta = ,498$; $p <,001$); klan kültüründeki varyansın %24,8’inin “bırakınız yapsınlar” yaklaşımına atfedilebileceği ($R^2 = ,248$; $p <,001$); otokorelasyonun ($DW = 1,496$) ve çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 134,642$ ve $t = 11,604$) görülebilir.

Bu veriler ışığında; klan kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerindeki pozitif yönlü etkisi doğrulanmış, H5 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H6:** Adhokrasi kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 48. H6 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H6 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 48’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 33’te belirtilmiştir.

Tablo 33. Regresyon Testi – H6

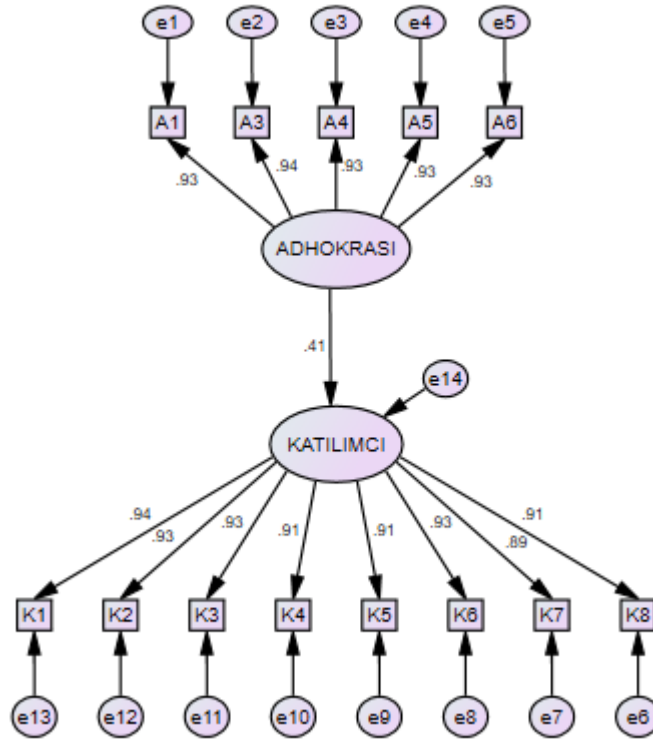
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hat a	Beta	t	p (Sig.)			
,233	,054	23,566	Sabit	3,998	,164		24,400	<,001	1,000	1,643
			ADHOKR ASİ	-,220	,045	-,233	-4,854	<,001		

Bağımlı Değişken: DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 33 incelendiğinde; adhokrasi kültürü ile destekleyici yaklaşım arasında negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -,233$; $p <,001$); adhokrasi kültüründeki varyansın %5,4’ünün destekleyici yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = ,054$; $p <,001$); otokorelasyonun olmadığı ($DW = 1,643$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 23,566$ ve $t = -4,854$) görülebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, adhokrasi kültürünün destekleyici yaklaşım üzerindeki negatif yönlü etkisini öngören H6 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H7:** Adhokrasi kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 49. H7 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H7 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 49’da aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 34’te belirtilmiştir.

Tablo 34. Regresyon Testi – H7

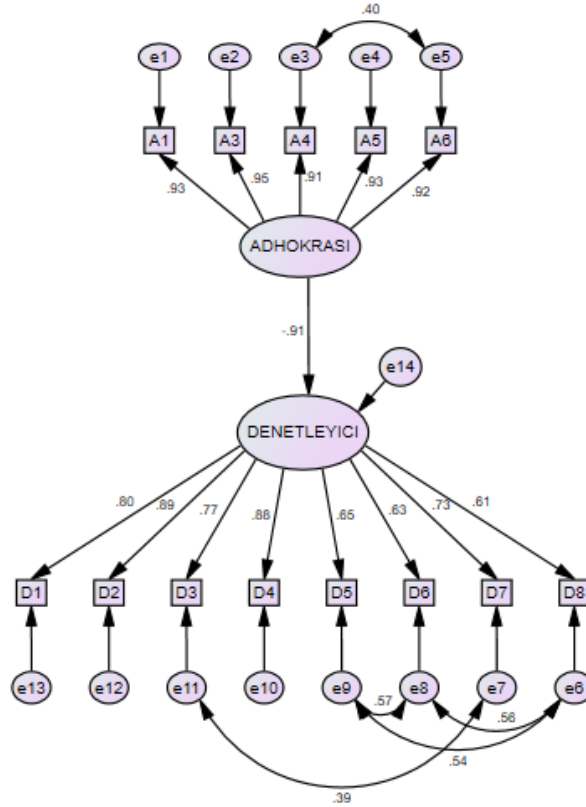
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
,405	,164	80,238	Sabit	1,199	,160		7,496	<,001		
			ADHOKRASI	,397	,044	,405	8,958	<,001		

Bağımlı Değişken: KATILIMCI VE DANIŞMACI YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 34 incelendiğinde; adhokrasi kültürü ile katılımcı ve danışmacı yaklaşım arasında pozitif bir ilişki olduğu ($\beta = ,405$; $p < ,001$); adhokrasi kültüründeki varyansın %16,4’ünün katılımcı ve danışmacı yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = ,164$; $p < ,001$); otokorelasyon olmadığı ($DW = 1,315$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 80,238$ ve $t = 8,958$) görülebilir.

Analiz sonucunda, adhokrasi kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerindeki pozitif yönlü etkisi desteklenmiş, H7 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H8:** Adhokrasi kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 50. H8 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H8 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 50’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 35’te belirtilmiştir.

Tablo 35. Regresyon Testi – H8

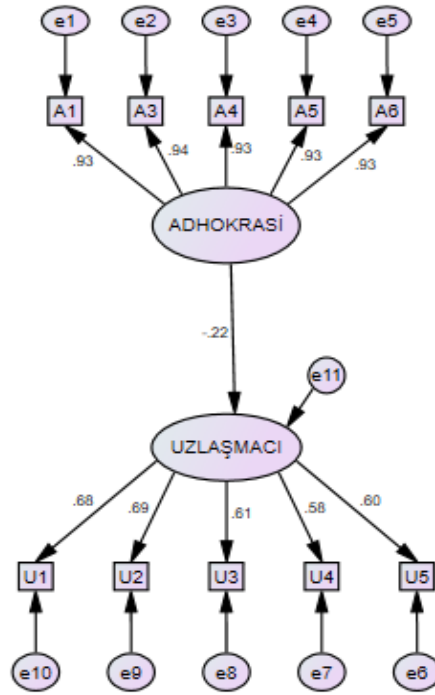
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar							
R	R ²	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)	VIF	DW
			Sabit	4,906	,086		57,133	<,001		
,813	,660	795,594	ADHOKRASI	-,671	,024	-,813	-28,206	<,001	1,000	1,290

Bağımlı Değişken: DENETLEYİCİ VE İZLEYİCİ YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 35’e göre; adhokrasi kültürü ile denetleyici ve izleyici yaklaşım arasında negatif bir ilişki vardır ($\beta = -,813$; $p <,001$); adhokrasi kültüründeki varyansın %66’sı denetleyici ve izleyici yaklaşıma atfedilebilir ($R^2 = ,660$; $p <,001$); otokorelasyon yoktur ($DW = 1,290$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık yoktur ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişken anlamlıdır ($F = 795,594$ ve $t = -28,206$).

Bu bağlamda; adhokrasi kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü etkisi olduğuna ilişkin H8 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H9:** Adhokrasi kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 51. H9 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H9 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 51’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 36’da belirtilmiştir.

Tablo 36. Regresyon Testi – H9

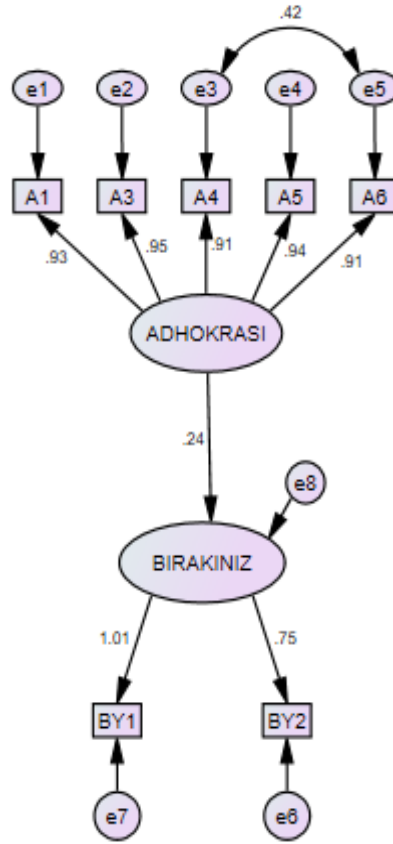
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)			
,189	,036	15,227	Sabit	3,694	,069		53,650	<,001	1,000	1,445
			ADHOKRASI	-,074	,019	-,189	-3,902	<,001		

Bağımlı Değişken: UZLAŞMACI VE İYİLİKSEVER YAKLAŞIM; N:411.

Tablo 36 incelendiğinde; adhokrasi kültürü ile uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım arasında negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -,189$; $p <,001$); adhokrasi kültüründeki varyansın %3,6’sının uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = ,036$; $p <,001$); otokorelasyonun ($DW = 1,445$) ve çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 15,227$ ve $t = -3,902$) görülebilir.

Analiz sonucunda adhokrasi kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerindeki negatif yönlü etkisi tespit edilmiş, H9 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H10:** Adhokrasi kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 52. H10 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H10 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 52’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 37’de belirtilmiştir.

Tablo 37. Regresyon Testi – H10

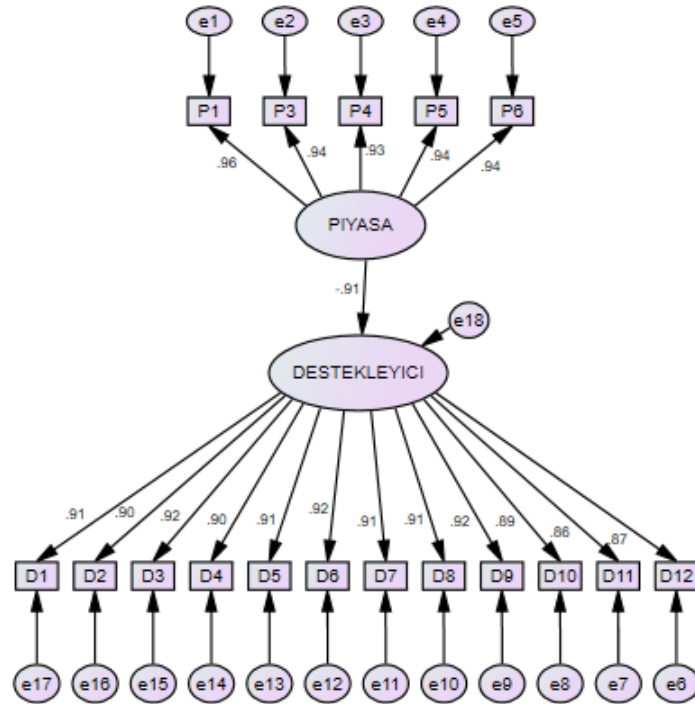
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)			
,221	,049	21,073	Sabit	3,149	,147		21,474	<,001	1,000	1,294
			ADHOKRASI	,186	,041	,221	4,591	<,001		

Bağımlı Değişken: BIRAKINIZ YAPSINLAR YAKLAŞIMI; N=411

Tablo 37 incelendiğinde; adhokrasi kültürü ile “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğu ($\beta = ,221$; $p <,001$); adhokrasi kültüründeki varyansın %4,9’unun “bırakınız yapsınlar” yaklaşımına atfedilebileceği ($R^2 = ,049$; $p <,001$); otokorelasyonun ($DW = 1,294$) ve çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 21,073$ ve $t = 4,591$) görülebilir.

Analiz sonucunda adhokrasi kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerindeki pozitif yönlü etkisine dair H10 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H11:** Piyasa kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 53. H11 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H11 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 53’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 38’de belirtilmiştir.

Tablo 38. Regresyon Testi – H11

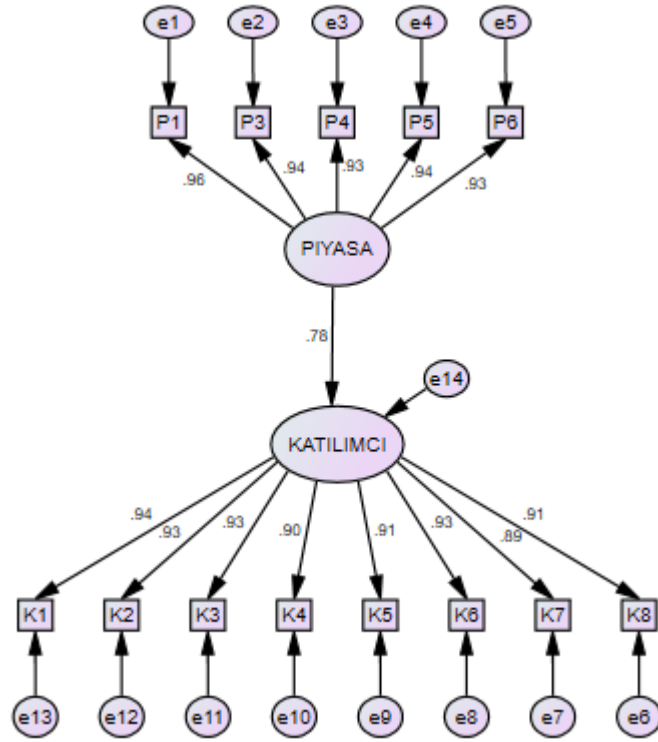
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)			
,881	,776	1418,918	Sabit	5,514	,068		81,324	<,001	1,000	1,060
			PIYASA	-,805	,021	-,881	-37,669	<,001		

Bağımlı Değişken: DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 38 incelendiğinde; piyasa kültürü ile destekleyici yaklaşım arasında negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -,881$; $p <,001$); piyasa kültüründeki varyansın %77,6’sının destekleyici yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = ,776$; $p <,001$); otokorelasyonun olmadığı ($DW = 1,060$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 1418,918$ ve $t = -37,669$) görülebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda piyasa kültürünün destekleyici yaklaşım üzerindeki negatif yönlü etkisi doğrulanmış ve H11 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H12:** Piyasa kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 54. H12 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H12 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 54’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 39’da belirtilmiştir.

Tablo 39. Regresyon Testi – H12

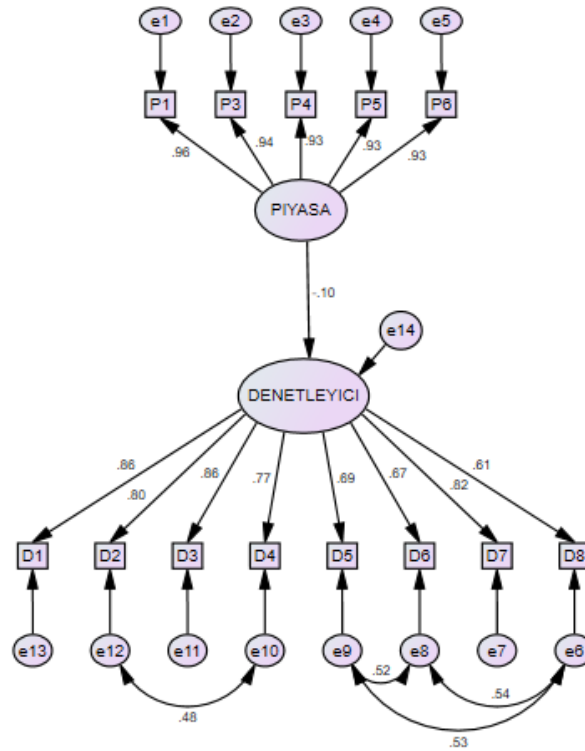
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	P (Sig.)			
			Sabit	,490	,096		5,098	<,001		
,764	,583	572,789	PIYASA	,725	,030	,764	23,933	<,001	1,000	1,483

Bağımlı Değişken: KATILIMCI VE DANIŞMACI YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 39 incelendiğinde; piyasa kültürü ile katılımcı ve danışmacı yaklaşım arasında pozitif bir ilişki olduğu ($\beta = ,764$; $p < ,001$); piyasa kültüründeki varyansın %58,3’ünün katılımcı ve danışmacı yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = ,583$; $p < ,001$); otokorelasyonun olmadığı ($DW = 1,483$); çoklu bağlantı/doğrudanlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 572,789$ ve $t = 23,933$) görülebilir.

Regresyon analizi sonucunda, piyasa kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu öngören H12 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H13:** Piyasa kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 55. H13 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H13 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 55'te aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 40'ta belirtilmiştir.

Tablo 40. Regresyon Testi – H13

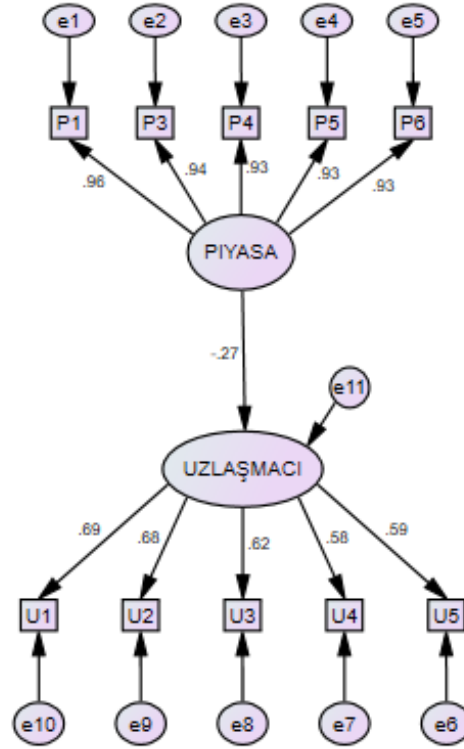
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.172	.030	12,495	Sabit	3,077	,123		24,921	<,001	1,000	1,580
			PIYASA	-,138	,039	-,172	-3,535	<,001		

Bağımlı Değişken: DENETLEYİCİ VE İZLEYİCİ YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 40' ta görüleceği üzere; piyasa kültürü ile denetleyici ve izleyici yaklaşım arasında negatif bir ilişki vardır ($\beta = -,172$; $p <,001$); piyasa kültüründeki varyansın yalnızca %3'ü denetleyici ve izleyici yaklaşıma atfedilebilir ($R^2 = ,030$; $p <,001$); otokorelasyon ($DW = 1,580$) ve çoklu bağlantı/doğrudaşlık yoktur ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişken anlamlıdır ($F = 12,495$ ve $t = -3,535$).

Analiz sonucunda, piyasa kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerindeki anlamlı etkisi ortaya çıkarılmakla birlikte, öngörülen ilişkinin yönü beklenilen aksine pozitif değil negatif olarak tespit edildiğinden H13 hipotezi reddedilmiştir.

- **H14:** Piyasa kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 56. H14 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H14 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 56’da aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 41’de belirtilmiştir.

Tablo 41. Regresyon Testi – H14

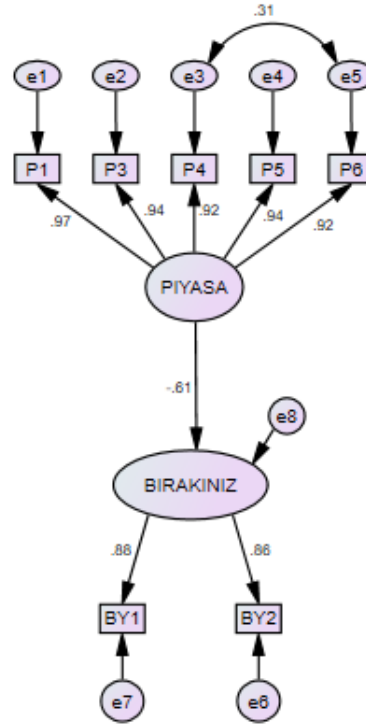
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar							
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)	VIF	DW	
			Sabit	3,696	,058		63,752	<,001		
,234	,055	23,750	PIYASA	-,089	,018	-,234	-4,873	<,001	1,000	1,467

Bağımlı Değişken: UZLAŞMACI YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 41 incelendiğinde; piyasa kültürü ile uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım arasında negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -0,234$; $p < ,001$); piyasa kültüründeki varyansın yalnızca %5,5’inin uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = ,055$; $p < ,001$); otokorelasyon ($DW = 1,467$) ve çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 23,750$ ve $t = -4,873$) görülebilir.

Analiz sonucunda piyasa kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerindeki negatif yönlü etkisi doğrulanmış ve H14 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H15:** Piyasa kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 57. H15 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H15 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 57’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 42’de belirtilmiştir.

Tablo 42. Regresyon Testi – H15

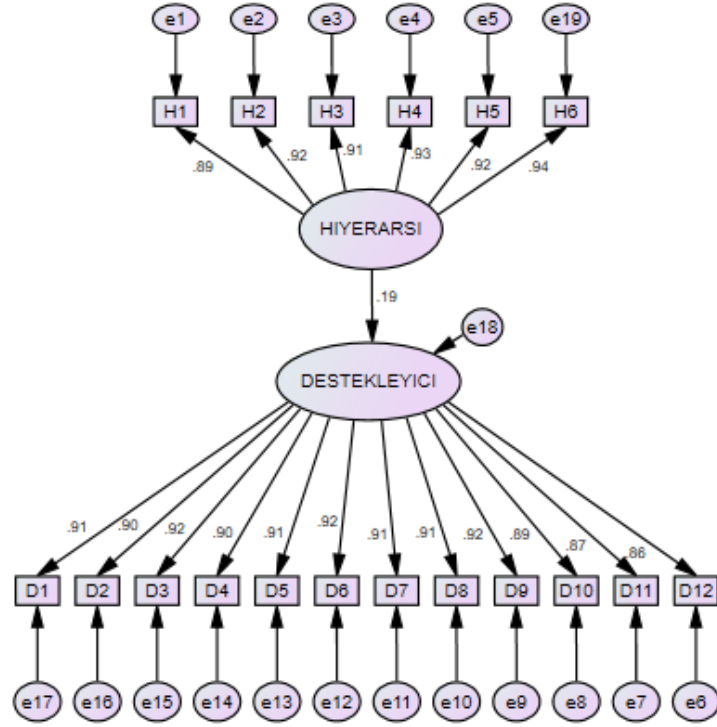
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²		B	Std. Hata	Beta	t	P (Sig.)			
			Sabit	5,019	,107		47,068	<,001		
,552	,305	179,622	PIYASA	-,451	,034	-,552	-13,402	<,001	1,000	1,526

Bağımlı Değişken: BIRAKINIZ YAPSINLAR YAKLAŞIMI; N=411.

Tablo 42 incelendiğinde; piyasa kültürü ile “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı arasında negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -,552$; $p <,001$); piyasa kültüründeki varyansın %30,5’inin “bırakınız yapsınlar” yaklaşımına atfedilebileceği ($R^2 = ,305$; $p <,001$); otokorelasyonun olmadığı ($DW = 1,526$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 179,622$ ve $t = -13,402$) görülebilir.

Analiz sonucunda, piyasa kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğunu öngören H15 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H16:** Hiyerarşi kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 58. H16 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H16 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 58’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 43’te belirtilmiştir.

Tablo 43. Regresyon Testi – H16

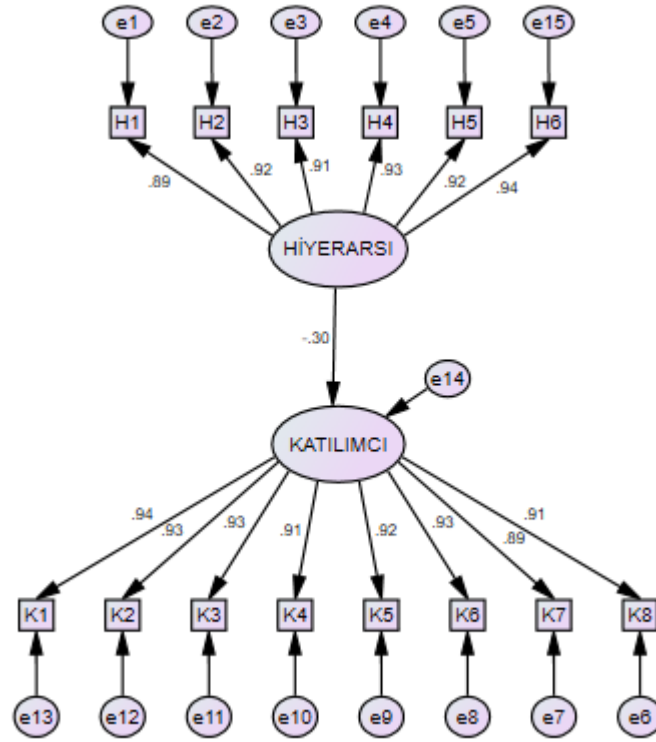
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar							
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	P (Sig.)	VIF	DW	
			Sabit	2,777	,143		19,445	<,001		
,191	,036	15,441	HIYERARŞI	,185	,047	,191	3,929	<,001	1,000	1,618

Bağımlı Değişken: DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 43 incelendiğinde; hiyerarşi kültürü ile destekleyici yaklaşım arasında pozitif bir ilişki olduğu ($\beta = ,191$; $p < ,001$); hiyerarşi kültüründeki varyansın yalnızca %3,6’sının destekleyici yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = ,036$; $p < ,001$); otokorelasyon olmadığı ($DW = 1,618$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 15,441$ ve $t = 3,929$) görülebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hiyerarşi kültürünün destekleyici yaklaşım üzerindeki pozitif yönlü etkisi tespit edilmiş ve H16 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H17:** Hiyerarşi kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 59. H17 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H17 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 59’da aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 44’te belirtilmiştir.

Tablo 44. Regresyon Testi – H17

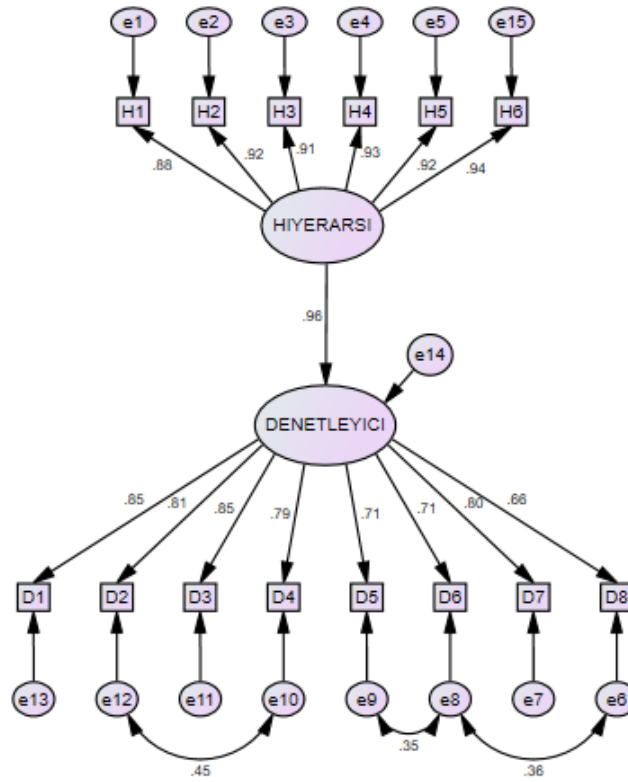
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
,296	,088	39,401	Sabit	3,306	,144		22,919	<,001	1,000	1,224
			HİYERARŞİ	-,298	,048	-,296	-6,277	<,001		

Bağımlı Değişken: KATILIMCI VE DANIŞMACI YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 44 incelendiğinde; hiyerarşi kültürü ile katılımcı ve danışmacı yaklaşım arasında negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -,296$; $p <,001$); hiyerarşi kültüründeki varyansın %8,8’inin katılımcı ve danışmacı yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2 = ,088$; $p <,001$); otokorelasyonun olmadığı ($DW = 1,224$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 39,401$ ve $t = -6,277$) görülebilir.

Bu verilere istinaden, hiyerarşi kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerindeki negatif yönlü etkisi desteklenmiş, H17 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H18:** Hiyerarşi kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 60. H18 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H18 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 60’da aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 45’te belirtilmiştir.

Tablo 45. Regresyon Testi – H18

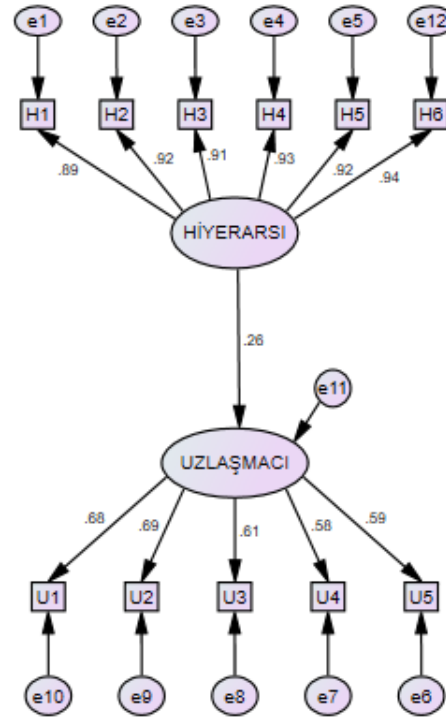
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)			
.896	.803	1665,698	Sabit	.661	.056		11,706	<,001	1,000	1,746
			HIYERARŞI	.759	.019	.896	4,813	<,001		

Bağımlı Değişken: DENETLEYİCİ VE İZLEYİCİ YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 45’e göre; hiyerarşi kültürü ile denetleyici ve izleyici yaklaşım arasında pozitif bir ilişki vardır ($\beta = .896$; $p < .001$); hiyerarşi kültüründeki varyansın %80,3’ü denetleyici ve izleyici yaklaşıma atfedilebilir ($R^2 = .803$; $p < .001$); otokorelasyon yoktur ($DW = 1,746$); çoklu bağlantı/doğrudaşlık yoktur ($VIF = 1,000$); eklenen her bir değişken anlamlıdır ($F = 1665,698$ ve $t = 4,813$).

Bu bağlamda; hiyerarşi kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerindeki pozitif yönlü etkisi doğrulanmış, H18 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H19:** Hiyerarşi kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 61. H19 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H19 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 61’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 46’da belirtilmiştir.

Tablo 46. Regresyon Testi – H19

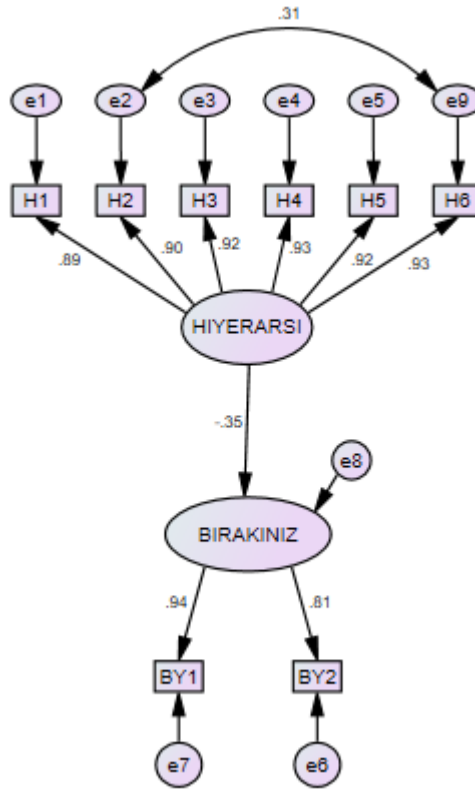
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
,218	,047	20,310	Sabit	3,213	,059		54,390	<,001		
			HİYERARŞİ	,088	,019	,218	4,507	<,001		

Bağımlı Değişken: UZLAŞMACI VE İYİLİKSEVER YAKLAŞIM; N=411.

Tablo 46 incelendiğinde; hiyerarşi kültürü ile uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım arasında pozitif bir ilişki olduğu ($\beta=,218$; $p<,001$); hiyerarşi kültüründeki varyansın %4,7’sinin uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşıma atfedilebileceği ($R^2=,047$; $p<,001$); otokorelasyon ($DW=1,509$) ve çoklu bağlantı/doğrudaşlık olmadığı ($VIF=1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F=20,310$ ve $t=4,507$) görülebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hiyerarşi kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerindeki pozitif yönlü etkisi doğrulanmış ve H19 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H20:** Hiyerarşi kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 62. H20 Hipotezine İlişkin Model – Yol Analizi

H20 hipotezine ilişkin yol analizi yukarıda yer alan Şekil 62’de aktarılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise aşağıda Tablo 47’de belirtilmiştir.

Tablo 47. Regresyon Testi – H20

Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R ²		B	Std. Hata	Beta	t	P (Sig.)			
,317	,101	45,821	Sabit	4,499	,123		36,542	<,001	1,000	1,310
			BIRAKINIZ	-,274	,041	-,317	-6,769	<,001		

Bağımlı Değişken: BIRAKINIZ YAPSINLAR YAKLAŞIMI; N=411.

Tablo 47 incelendiğinde; hiyerarşi kültürü ile “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı arasında negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -,317$; $p <,001$); hiyerarşi kültüründeki varyansın %10,1’inin “bırakınız yapsınlar” yaklaşımına atfedebileceği ($R^2 = ,101$; $p <,001$); otokorelasyon ve çoklu bağlantı/doğrudanlık olmadığı ($DW = 1,310$; $VIF = 1,000$); eklenen her bir değişkenin anlamlı olduğu ($F = 45,821$ ve $t = -6,769$) görülebilir.

Regresyon analizi sonucunda, klan kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerindeki negatif yönlü etkisi doğrulanmış ve H20 hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıdaki sayfalarda aktarılan analiz sonuçlarına göre; kavramsal bilgiye dayanılarak araştırma kapsamında oluşturulan 20 hipotezden 18'i kabul edilmiş, H3 ve H13 hipotezleri reddedilmiştir;

- **H1:** Klan kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Klan→Destekleyici; $\beta = ,918$; $R^2 = ,843$; $t = 46,826$; $p < ,001$). KABUL

- **H2:** Klan kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Klan→Katılımcı ve Danışmacı; $\beta = -,717$; $R^2 = ,514$; $t = -2,794$; $p < ,001$). KABUL

- **H4:** Klan kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Klan→Uzlaşmacı ve İyiliksever; $\beta = ,322$; $R^2 = ,104$; $t = 4,876$; $p < ,001$). KABUL

- **H5:** Klan kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Klan→Bırakınız Yapsınlar; $\beta = ,498$; $R^2 = ,248$; $t = 11,604$; $p < ,001$). KABUL

- **H6:** Adhokrasi kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Adhokrasi→Destekleyici; $\beta = -,233$; $R^2 = ,054$; $t = -4,854$; $p < ,001$). KABUL

- **H7:** Adhokrasi kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Adhokrasi→Katılımcı ve Danışmacı; $\beta = ,405$; $R^2 = ,164$; $t = 8,958$; $p < ,001$). KABUL

- **H8:** Adhokrasi kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Adhokrasi→Denetleyici ve İzleyici; $\beta = -,813$; $R^2 = ,660$; $t = -28,306$; $p < ,001$). KABUL

- **H9:** Adhokrasi kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Adhokrasi→Uzlaşmacı ve İyiliksever; $\beta = -,189$; $R^2 = ,036$; $t = -,3902$; $p < ,001$). KABUL

- **H10:** Adhokrasi kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Adhokrasi→Bırakınız Yapsınlar; $\beta = ,221$; $R^2 = ,049$; $t = 4,591$; $p < ,001$). KABUL

- **H11:** Piyasa kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Piyasa→Destekleyici; $\beta = -,881$; $R^2 = ,776$; $t = -37,669$; $p < ,001$). KABUL

- **H12:** Piyasa kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Piyasa→Katılımcı ve Danışmacı; $\beta = ,764$; $R^2 = ,583$; $t = 23,933$; $p < ,001$). KABUL
- **H14:** Piyasa kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Piyasa→Uzlaşmacı ve İyiliksever; $\beta = -,234$; $R^2 = ,055$; $t = -4,873$; $p < ,001$). KABUL
- **H15:** Piyasa kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Piyasa→Bırakınız Yapsınlar; $\beta = -,552$; $R^2 = ,305$; $t = -13,402$; $p < ,001$). KABUL
- **H16:** Hiyerarşi kültürünün destekleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Hiyerarşi→Destekleyici; $\beta = ,191$; $R^2 = ,036$; $t = 3,929$; $p < ,001$). KABUL
- **H17:** Hiyerarşi kültürünün katılımcı ve danışmacı yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Hiyerarşi→Katılımcı ve Danışmacı; $\beta = -,296$; $R^2 = ,088$; $t = -6,277$; $p < ,001$). KABUL
- **H18:** Hiyerarşi kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Hiyerarşi →Denetleyici ve İzleyici; $\beta = ,896$; $R^2 = ,803$; $t = 4,813$; $p < ,001$). KABUL
- **H19:** Hiyerarşi kültürünün uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır (Hiyerarşi→Uzlaşmacı ve İyiliksever; $\beta = ,218$; $R^2 = ,047$; $t = 4,507$; $p < ,001$). KABUL
- **H20:** Hiyerarşi kültürünün “bırakınız yapsınlar” yaklaşımı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Hiyerarşi→Bırakınız Yapsınlar; $\beta = -,317$; $R^2 = ,101$; $t = -6,769$; $p < ,001$). KABUL
- Klan kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğunu öngören **H3** hipotezi (Klan→Denetleyici ve İzleyici; $\beta = ,264$; $R^2 = ,070$; $t = 5,540$; $p < ,001$) ve piyasa kültürünün denetleyici ve izleyici yaklaşım üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu yönündeki **H13** hipotezi (Piyasa→Denetleyici ve İzleyici; $\beta = -,172$; $R^2 = ,030$; $t = -3,535$; $p < ,001$) reddedilmiştir. Burada, klan kültürü ile “denetleyici ve izleyici yaklaşım” arasında ve piyasa kültürü ile “denetleyici ve izleyici yaklaşım” arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya konulmuşsa da her iki hipotez için tespit edilen ilişki yönü öngörülenin zıttı olarak bulunmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bilgi çağı olarak nitelendirilen 21.yy'da daha evvel eşi benzeri görülmemiş bir hız ve büyüklükte gerçekleşen dijitalleşme bu çağın küresel iş dünyasının dinamikleri üzerinde temel belirleyici olmuş; yönetim, yönetici, örgütsel davranış, örgüt kültürü, örgüt iklimi, etkililik, verimlilik, çalışanların refahı, motivasyonu gibi kavramlar çokça konuşulur ve araştırılır olmuştur. Bu yüzyılda, amaçları doğrultusunda varlıklarını sürdürebilmeleri rekabet edebilirlikleri ile yakından ilişkili olan örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarına verdikleri önem ve değer akademik bulguların da katkısıyla çok artmıştır. Teknolojinin getirileri ile “her an, her bilgiye” ulaşabilir hale gelen örgütsel yapılar, güçlü bir stratejik kaynak olan “bilgiyi amaçlara yönelik uygun şekilde işleyebilen insanlara” yönelmişlerdir. Bu bağlamda; yönetici kadroları, astları ve mevkidaşları ile sürekli etkileşim içinde kalarak bir yandan iş ortamındaki genel ahenki sağlayan bir yandan da üst yönetim kadroları ve müşterilerle iletişim kuran ve bunları yaparken de çeşitli yollarla hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan örgütün en önemli, en stratejik insan kaynağını oluşturmaktadır.

Bir yönetici, elbette ki işgal ettiği kademenin derecesine göre, değişik seviyelerde kararlar alarak örgütsel süreçlere katkı verir. Yönetimsel faaliyetlerini yerine getirirken farklı alt kültürlerden gelen, farklı yaş grupları, eğitim seviyeleri ve cinsiyetlerden oluşan bir grup insan ile aynı amaca/lara yönelik hareket etmek durumundadır. Bunlar arasında verimliliği, hizmet ya da mal kalitesini artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, pazar payını yükseltmek gibi çok çeşitli örgütsel amaçlar sayılabilirken; yöneticinin kendi ideallerini gerçekleştirmek, değer algısını yükseltmek, imajını geliştirmek gibi daha kişisel amaçları da olabilir. Burada; yöneticinin, kendisinden ve birbirlerinden farklı ihtiyaçları, istekleri, beklentileri, tutumları, değerleri olabilen başkaca insanlar vasıtasıyla hedeflenen ortak amaçlara ulaşmak üzere iş görmesi gerekmektedir. Bunun için, geniş bir davranışlar yelpazesinden seçebilecekleri yönetsel davranış setleri mevcuttur. Bu stratejik seçim birtakım faktörlere bağlıdır ve kritiktir, nitekim seçilecek davranış setinin durumsal faktörlere uygun oluşu/olmayışı yönetsel etkililiği sağlama ve amaçlara ulaşma açısından büyük önem arz etmektedir. Söz konusu stratejik seçimin bağlı olduğu faktörlerden birisi, belki de en önemlisi örgüt kültürüdür.

Bu araştırmada, örgüt kültürü ve yönetsel etkililik olgularını irdelemek üzere çok sayıda yaklaşımdan biri ve belki de en yaygın olan Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler teorisi ve yeni yeni gelişmekte olan Gupta'nın yönetsel etkililik yaklaşımı

benimsenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt kültürü “klan”, “adhokrasi”, “piyasa” ve “hiyerarşi” kültürü olarak dört tipte ele alınırken; bağımlı değişkeni yönetsel etkililik “destekleyici yaklaşım”, “katılımcı ve danışmacı yaklaşım”, “denetleyici ve izleyici yaklaşım”, “uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım” ve “bırakınız yapsınlar yaklaşımı” olmak üzere beş alt boyutta incelenmiştir.

Konuya ilişkin tasarlanan, güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilen ölçekler ile örneklemden sağlanan verilerin parametrik testler için uygun olduğu belirlenerek basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu yapıları net bir şekilde analiz etmek için, her bir örgüt kültürü tipi ile yönetsel yaklaşım alt boyutu tek tek incelenerek yol analizleri yapılmış ve ilgili görsel yapılan regresyon analizi sonuçları ile birlikte paylaşılmıştır.

Söz konusu analiz sonuçlarına göre; kavramsal bilgiye dayanılarak araştırma kapsamında oluşturulan 20 hipotezden 18’i kabul edilmiş, H3 ve H13 hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuçlar genel itibariyle literatür bilgisini desteklemektedir ve araştırma bulguları ile örgüt kültürü tiplerinin yönetsel etkililiğin alt boyutları olan yönetsel yaklaşımlar üzerinde anlamlı etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Bunlardan “destekleyici yaklaşım”, “katılımcı ve danışmacı yaklaşım”, ve “uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım” iç/dış odak farklılaşmasına göre birbirlerinden ayrılmaktadır. Klan ve hiyerarşi kültürlerinin (daha çok iç odaklı olanlar) “destekleyici yaklaşım”, “denetleyici ve izleyici yaklaşım” ve “uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım” üzerinde pozitif etkileri; “katılımcı ve danışmacı yaklaşım” üzerinde ise negatif etkileri vardır. Adhokrasi ve piyasa kültürleri (daha çok dış odaklı olanlar) ise “destekleyici yaklaşım”, “denetleyici ve izleyici yaklaşım” ve “uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım” üzerinde negatif etkili; “katılımcı ve danışmacı yaklaşım” üzerinde ise pozitif etkilidirler.

Örgüt kültürü tiplerinin “denetleyici ve izleyici yaklaşım” boyutu üzerindeki etkileri ise incelenmelidir. Bu yaklaşım üzerinde adhokrasi ve piyasa kültürünün negatif etkisi varken; klan ve hiyerarşi kültürünün pozitif etkisi tespit edilmiştir. Oysa ki, yukarıda da belirtildiği üzere, yapılan literatür taramasına istinaden klan kültürünün “denetleyici ve izleyici yaklaşım” üzerindeki etkisinin negatif yönlü olması (**H3**) ve piyasa kültürünün bu yaklaşım üzerindeki etkisinin pozitif olması (**H13**) beklenmiştir.

Söz konusu tezatlığın, birtakım toplumsal değerlerin bu örgüt kültürü tiplerine özgü özelliklere baskın gelmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim Türk ulusal kültüründe dış özellikler hakim, belirsizliğe tolerans düşük ve güç mesafesi

yüksektir. Klan kültürünün esnek, uyumlu ama babacan otoriter, empatik, iyiliksever (hayırhah) liderlik tarzı; örneklemün güç mesafesi, erillik/dışillik ve belirsizliğe toleransa ilişkin değerlerince domine edildiğinden, öngörülen negatif etkinin aksine, pozitif bir etkinin varlığı ortaya çıkmıştır.

Öte yandan, piyasa kültürünün karakteristik ortamı (iş bitiriciliğın ve eril özelliklerin teşvik gördüğü, hedef ve amaçlara ulaşmanın odakta olduğı, dolayısıyla kontrol ve istikrara büyük önem verilen, kurallarla işleyen, rekabetçi) gereğince öngörülen “denetleyici ve izleyici yaklaşım” üzerinde pozitif bir etki tespit edilememiştir. Bu durum, piyasa kültürü hakim olan örgütlerde denetleme, izleme, kontrol gibi yönetsel faaliyetlerin bu kültürün dinamikleri gereğince bir bakıma kendiliğinden yerine geldiğini düşündürmektedir. Gerçekten de sıkı çalışma, hedef koyma, hırs, sayılarla sıkı performans takibi ve açık net kurallar rekabet avantajı yaratacağından ve bu kültür tipi de rekabet avantajını sağlama üzerine odaklı olduğundan, işgörenlerin “katılımcı ve danışmacı yaklaşım” gösterilmesi suretiyle başarı için arzulanan istikrarın sağlanabildiğı değerlendirilmiştir. Ayrıca, “bırakınız yapsınlar” yaklaşımının diğeri boyutlardan farklı olarak esneklik/kontrol-istikrar farklılaşmasına göre değer almakta olduğı tespit edilmiştir. Klan kültürü ve adhokrasi kültürlerinin (esnek olanlar) bu boyut üzerindeki etkilerinin pozitif; hiyerarşi ve piyasa kültürlerinin (istikrar ve kontrole önem verenler) etkilerinin ise negatif olmasından hareketle; bu boyutun örgütte hakim olan esneklik ve kontrol değerleri ile doğrudan bağlantılı olduğı söylenebilir.

Bir başka açıdan araştırma verileri, örgüt kültürü tipleri ile yönetsel yaklaşımlar arasındaki ilişkinin niteliğı ve etkinin gücü dikkate alınmak suretiyle karşılaştırıldığında elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 48’de verilmiştir.

Söz konusu tablo incelendiğinde, örgüt kültürü tipleri ile yönetsel etkililik alt boyutları olan yönetsel yaklaşımlar arasındaki ilişkilerin niteliğı (negatif/pozitif) ve gücü (zayıf/güçlü) net olarak görülebilecektir. Burada, ilk bakışta “klan kültürü ile destekleyici yaklaşım”, “hiyerarşi kültürü ile denetleyici ve izleyici yaklaşım”, “piyasa kültürü ile katılımcı ve danışmacı yaklaşım” arasındaki pozitif güçlü; “adhokrasi kültürü ile denetleyici ve izleyici yaklaşım”, “piyasa kültürü ile destekleyici yaklaşım”, “klan kültürü ile katılımcı ve danışmacı yaklaşım” arasındaki güçlü negatif ilişki dikkat çekmektedir.

Tablo 48. Beta ve R² Değerlerine İstinaden İnceleme Verileri

	Pozitif İlişki				Negatif İlişki					
	Güçlü		Etkinin Gücü		Zayıf		Etkinin Gücü		Zayıf	
Klan Kültürü	DY		BYY	UIY	DIY		KDY			
	R ² =,843		R ² =,248	R ² =,104	R ² =,070		R ² =,514			
	β=,918		β=,498	β=,322	β=,264		β= -,717			
Adhokrasi Kültürü				KDY	BYY	DIY			DY	UIY
				R ² =,164	R ² =,049	R ² =,660			R ² =,054	R ² =,036
				β=,405	β=,221	β= -,813			β= -,233	β= -,189
Piyasa Kültürü		KDY				DY	BYY		UIY	
		R ² =,583				R ² =,776	R ² =,305		R ² =,055	
		β=,764				β= -,881	β= -,552		β= -,234	
Hiyerarşi Kültürü	DIY			UIY	DY			BYY	KDY	
	R ² =,803			R ² =,047	R ² =,036			R ² =,101	R ² =,088	
	β=,896			β=,218	β=,191			β= -,317	β= -,296	

DY: Destekleyici Yaklaşım

KDY: Katılımcı ve Danışmacı Yaklaşım

DIY: Denetleyici ve İzleyici Yaklaşım

UIY: Uzlaşmacı ve İyiliksever Yaklaşım

BYY: "Bırakınız Yapsınlar" Yaklaşımı

Buna göre; klan kültüründeki bir birimlik bir değişim “destekleyici yaklaşım” üzerinde %84,3'lük aynı yönlü bir değişime neden olacak kadar güçlü iken, “katılımcı ve danışmacı yaklaşım” üzerinde %54,1'lik ters yönlü bir değişime yol açacaktır. Yine adhokrasi kültüründeki bir birimlik değişim %16,4 gibi nispeten zayıf bir oranla “katılımcı ve danışmacı yaklaşım”ı aynı yönlü etkiliyor iken “denetleyici ve izleyici yaklaşım” üzerinde %66'luk ters yönlü bir etkisi söz konusudur. Aynı şekilde hiyerarşi kültüründeki bir birimlik değişim “denetleyici ve izleyici yaklaşım” üzerinde %80,3'lük aynı yönlü değişim meydana getirecek; piyasa kültüründeki varyansın %58,3'ü ise “katılımcı ve danışmacı yaklaşım”a atfedilebilecektir. Piyasa kültüründeki bir birimlik değişimin “destekleyici yaklaşım” üzerindeki %77,6'luk ters yönlü etkisi de kayda değerdir.

Araştırma sonucunda, örgüt kültürü tiplerinin yönetsel etkililiğin alt boyutları olan yönetsel yaklaşımlar üzerindeki anlamlı etkileri ortaya konulmuş ve araştırmanın ana amacına ulaşılmış, örgüt kültürü tiplerindeki varyansın %84,3 ile %3,6 arasında değişen bir ölçüde yönetsel etkililik alt boyutlarına atfedilebileceği tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra, temsil kabiliyetine haiz olduğu ilgili bölümde gösterilmiş olan

örnekleme ilişkin veriler madde madde incelendiğinde, ülkedeki mevcut gerçekliğin yukarıdaki savları doğrular nitelikte olduğu görülecektir. Buna göre;

- Türk imalat sanayii sektöründe (özel), lise mezunları %74,2, erkek çalışanlar %86,6 ve 1980-1999 doğumlular %64,5'luk oranla baskındır. Katılımcılar arasında lisans mezununun çok az (%6,8), yüksek lisans mezununun ise hiç olmadığı dikkat çekici olmakla beraber; daha üst seviyede eğitim alan kadroların ve henüz emeklilik yaşları gelmemiş yaşta olan 1965-1979 doğumlu çalışanların özel sektörün dinamikleri gereğince daha çok yönetici konumunda çalışma hayatına devam ediyor olabilecekleri değerlendirilmiştir (katılımcıların yalnızca % 34,1'i 1965-1979 doğumludur).

- Katılımcıların şirketlerinin %68,6'si 5 yıl ve üzerinde bir zamandır faaliyetlerini sürdürmektedir; 50-250 arasında çalışanı olan şirket oranı %69,8 iken, 250 ve üzerinde çalışanı olan şirketler ise örneklemin %30,2'sini oluşturmaktadır. Bu şirketlerin gerek büyüklüklerine gerekse faaliyet sürelerine bakılarak kurumsal kimliğe haiz ve sektöründe başarılı firmalar oldukları değerlendirilmiştir.

- Ayrıca, katılımın daha çok yönetsel görevi olmayanlardan (%98,6) ve kurumunda uzun süredir çalışanlardan (%73,5) olmasının örgüt kültürüne ve yönetsel etkililiğe ilişkin daha sağlıklı, bilinçli ve tarafsız görüş alma açısından tercih edildiği belirtilmelidir. %73,5'luk 5 yıl ve üstü çalışma süresi verisinin, aynı zamanda işten ayrılma (turnover) oranının da düşük olduğunu gösterdiği değerlendirilmiştir.

- Örneklemin tanımlayıcı istatistiklerinden (Tablo 21) yararlanarak şu tespitleri yapmak da mümkün olmuştur; Türk imalat sanayii sektöründe (özel), örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü (%29,58) ve adhokrazi kültürü (%29,46) çoğunluktadır; yönetsel etkililik alt boyutlarından ise destekleyici yaklaşım %26,02'lik oranla en çok görülen yönetici yaklaşım tarzıdır. Sonra sırasıyla "bırakınız yapsınlar" yaklaşımı (%24,24), uzlaşmacı ve iyiliksever yaklaşım (%19,96), denetleyici yaklaşım (%15,46) ve katılımcı ve danışmacı yaklaşım (%14,32) gelmektedir.

Bu noktada, araştırma hipotezlerinin öngördüğü anlamlı etkiler örnekleme ilişkin bulgularla uyumlu iken; rekabetçi değerler modelinin hangi sektörde hangi örgüt kültürü tipinin görüleceğine ilişkin tespitleri ile uyuşmamaktadır. Bu modele göre, imalat sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde piyasa kültürü; ulaşım ve ilaç sektöründe faal şirketler gibi detaylı düzenlemeleri bulunan kurum ve kuruluşlarda hiyerarşi kültürü;

yazılım geliştirme, uzay teknolojileri gibi daha çok teknoloji temelli sektörlerde adhokrazi kültürü sıklıkla görülürken; sağlık, eğitim gibi sektörlerde faaliyet gösteren örgütler ile kâr amacı gütmeyen örgütlerde klan kültürü tipi yaygındır (Cameron ve Quinn, 2006: 29-35) . Buna karşın, araştırma bulgularına göre Türk imalat sektörü firmalarında çok az bir farkla klan kültürü daha çok mevcut olmakla birlikte genel olarak klan ve adhokrazi kültürleri görülmektedir. Oysa ki, modele göre piyasa kültürü ve/veya hiyerarşi kültürünün bu firmalarda baskın olması beklenirdi, ki bu oran araştırma örneklemini için sırasıyla %21,76 ve %19,19 olarak tespit edilmiştir.

Bu durumu toplumsal kültürün mevcut durumu ve örgütler ile bireyler üzerindeki etkisiyle açıklamak mümkündür. Şöyle ki; Hofstede'in toplumsal kültür modelinde Türk toplumu uzak/yakın odaklanma ve hoşgörü/kısıtlama boyutlarında belirgin bir eğilimi olmayan, dişil özellikler gösteren, belirsizlikten kaçınan, güç mesafesi fazla, kolektivist bir toplum olarak tespit edilmiştir. Burada, çalışanlar kime itaat edeceklerini bilir, hiyerarşiye olan duyarlılık fazladır, biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işler, belirsiz durumlar tehdit edici olarak algılanır, değişime direnç genel olarak yoğundur. Liderin/yöneticinin/üstün şefkatli, ilgili ve yönlendirici olması, bir bakıma babacan davranışlar sergilemesi, astlarına kıyasla daha verici davranması; çalışanların ise üstlerine saygı ve itaat göstererek karşılık vermesi, güvenilir davranışlar sergilemesi ve sadakat duygularının yüksek olması beklenir. Bu çerçevede üstlerin hatalarını eleştirmek ya da onlarla çatışmaya girmekten özenle kaçınılır. Bireyler amaçlarını grubun amaçlarıyla uyumlar. Kişisel gereksinim ve haklar ikinci planda tutulur ve grup normlarına, görev ve sorumluluklara göre davranılır. İlişkilere verilen önem akılcılıktan önce gelir, gruba hizmet, grup yararına özveride bulunma ön plandadır. Diğergamlık, kişilerarası ilişkilere önem verme, yaşamın genel niteliğini önde tutma, sempatik tavırlar sergileme, şefkat ve merhamet duyma gibi olumlu yönlerin değerli görüldüğü; atılganlık, hırs, başarı tutkusu, yoğun para elde etme çabası, materyalist eğilimler, insana verilen değerlerin arka planda tutulması gibi eril özellikler baskın değildir.

Türkiye için, 80'li yıllarda iş dünyasında yer alan ve bugün muhtemelen emekli olarak yerlerini genç yaş gruplarına devretmiş olan bir neslin Hofstede Toplumsal Kültür Ölçeğine verdiği cevaplar ile belirlenen bu yapının günümüzde geçerli olup olmadığı sorgulamaya açıktır. Kültür nesiller boyu aynı kalabilen bir olgudur, bazı değerlerin değişimi zordur, imkansız değilse bile en azından zaman alır; 2020'lere gelindiğinde geçen yarım asrın da etkisiyle toplumda görünür düzeyde birtakım değişimler olmuştur,

ancak altta yatan varsayımlar kısmında değişim olup olmadığı tartışmalıdır. Nitekim, 80’li yılların nispeten vicdani ve ahlaki değerleri yüksek, yüksek olmasa da ana-baba/arkadaş/mahalle/toplum faktörlerini dikkate alarak (gönüllü/zoraki) davranışlarına yön veren, daha bir içe dönük, ekonomik kaygıları yoğun, hayat/geçim derdinde yaşam süren, benimsedikleri atasözleri ve/veya dini yaklaşımlarla diğergamlıkları perçinlenmiş bireylerin sayıca çok olduğu bir toplumla; küresel etkilerin maruziyetinde ekonomik ve sosyal olarak zorda kalsalar dahi bunun farkına varamayan, kendisini diğer insanlara karşı bir bakıma sorumlu hissederek kolektif hareket etmeye çalışmayan, çarpık bir bireycilik anlayışını benimsemiş, mevcudu iyileştirmeyi kendi çıkarlarını iyileştirmek olarak gören, itaat, saygı ve biat kavramlarını karıştıran, üst-ast ilişkilerini çıkarlarına hizmet ettiği ölçüde kabullenen, yönetici olsa da yönetilen olsa da hep almak/mümkün olduğunca az vermek isteyen bireylerin çoğunlukta olduğu 21.yy Türk toplumu birbirinden çok farklı değerler üretmektedir.

Ancak ilginç olan şudur ki, popüler kültürün etkileriyle şekillenmiş, bir çok yaklaşımda arabesk olarak nitelendirilen Türk toplumunda (Eroğlu, 2015: 193-205; Öz, 2021; Güngör, 2022) yine de liderin/yöneticinin/üstün şefkatli, ilgili ve yönlendirici olması, babacan davranışlar sergilemesi ve verici olması beklenirken ast konumundakilerin üstlerine saygı ve itaat göstererek karşılık vermesi, güvenilir davranışlar sergileyerek örgütlerine sadık olmaları artık beklenmemektedir. Bunu iş dünyasında tam bir nesil değişiminin henüz yaşanmamış olmasına bağlamak mümkündür. Şöyle ki; yönetici pozisyonundaki çalışanlar yaşları nispeten büyük, bu anlamda popüler kültürün etkilerine daha az maruz kalmış kişilerden oluşmakta; aynı zamanda da bu kişilerin astları son dönem popüler kültürünün tüm etkilerine çok yoğun bir şekilde maruz kalan kesimden oluşmaktadır. İş dünyasında verici olması beklenen vermeye devam etmekte ve kendisinden vermeye devam etmesi yönünde taleple karşılaşmaya devam etmekte; alan ise, artık, her gün bir öncekinden daha çok almak istemekte, karşılığında ise ne bir sorumluluk ne de bir vicdani yük hissetmektedir. Nitekim popüler kültür gereği, bu kişiler daha doğdukları andan itibaren her şeyi hak etmektedirler, talepkârdırlar, idealist değil pragmatist ve fırsatçılardır, koşullara rahatlıkla uyum sağlayabilirler, ancak bu uyum çıkarları gerektirirse omurgasızlık seviyesinde dahi gerçekleşebilir. Bu kişiler Atabek’in tespitleriyle “sahip olmak, elde etmek ve kullanmak ile bunları yapabilmek için çalışmak ve kazanmak gereği arasındaki bağı koparmış durumda” olan 2000’li yılların ergen bireyleri (Hekim, 2008) bugünün ise iş dünyasının

çoğunluğunu oluşturan yetişkinleridir (1980-1999 doğumlular) ve tam olarak yukarıda sayılan niteliklerin temsilcileridir.

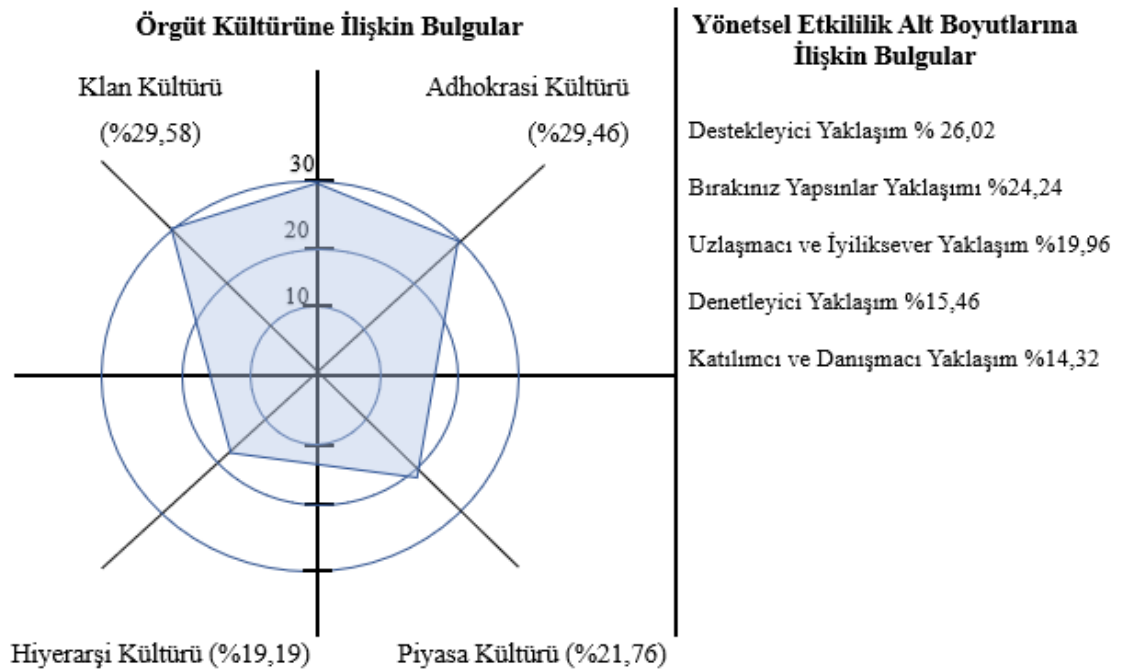
Tüm bu özelliklerin izdüşümü Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü tiplerinden "klan kültürü"nde görülmektedir ve bu nedenle Türk imalat sanayiinde yoğun olarak klan kültürünün görülmesi şaşırtıcı değildir. Ayrıca, bu çıkarımı destekler şekilde bir araştırmada "Türk çalışanların paternalizm ve topluluğa karşı bağlılık eğilimlerinin yüksek olduğu" (Aslantekin vd., 2005: 163); bir başka araştırmada paternalist, yani "babacan, çalışanlarını koruyan, kollayan, onların hem iş hem de özel yaşamlarındaki sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, kurumda aile ortamına benzer bir atmosfer yaratan" yöneticilerin Türk kültürünce tercih edildiği (Aycan ve Kanungo, 2000: 50) ortaya konulmuştur. Türk çalışanların bu paternalizm eğilimlerini en iyi temsil eden örgüt kültürü tipi ise Erdem (2007: 75)'e göre klan kültürüdür. Bu görüşü "Türk örgütleri aile tipi örgüttür" tespiti ile Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) de desteklemektedir (Fikret-Paşa vd., 2001: 569). Öte yandan Erdem (2007: 75), Elazığ ilindeki altı hastanede yapılan çalışması ile "çalışanların örgütlerini en az klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile, en çok da hiyerarşi kültürü ve piyasa kültürü ile ilişkilendirdiklerini, ancak örgütsel bağlılık puanları ile değerlendirildiğinde çalışanlarca en çok klan kültürünün tercih edildiğini ve bu kültür tipinin tipik yöneticilerinin çalışanların özel sorunlarıyla yakından ilgilenerek, onlara daha fazla kişisel ilgi göstererek (bir başka deyişle paternalist davranarak) bağlılık puanlarını artırmabileceklerini" ortaya çıkarmıştır.

Bireyci, güç mesafesi düşük, eril Batı toplumlarına bakıldığında paternalizm için "*iyi niyetli gibi gözüken bir diktatörlük*" (Northouse, 1997: 39) denilecek kadar olumsuz yaklaşımlar sergilendiği göze çarpmaktadır. Ancak, paternalizm Batı toplumlarının aksine geleneksel kolektivist Doğu toplumlarında önemli ve istenen bir kültürel/yönetimsel olgudur; hatta, Dorfman ve Howell (1988) ve Kim (1994)'e göre Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinin oldukça önemli bir özelliğidir (Aycan, 2001: 2).

Burada, konuyu bir başka yönden ele alarak Hsee ve Weber (1999) tarafından yapılan bir başka araştırmadan bahsetmek yerinde olacaktır. Bu araştırma ile, "kolektivist toplumlarda risk iştahının bireyci toplumlara göre daha yüksek olduğu, bunun ise olası bir aksi durumda grup-içi dayanışmanın devreye gireceğine duyulan güvenden kaynaklandığı" ortaya konulmuştur (Statman, 2008: 42-43). Yeniliğe, değişime, dönüşüme açık dolayısıyla riskin yüksek olduğu, esnek, adaptif özellikleri ile diğer örgüt kültürü tiplerinden ayrılan "adhokrasi kültürü"nü kolektivist Türk kültüründe faaliyet

gösteren Türk işletmelerinde yapılan araştırmamız sonucunda ikinci sırada çıkması bu anlamda yine şaşırtıcı değildir. Ayrıca, imalat alt sektörlerinde karmaşık ve ileri teknoloji ile faaliyet gösteren firmaların yüksek oranda mevcut oluşunun (Makine ve Ekipman İmalatı %7,8; Ulaşım Araçlarının İmalatı %5,8; Bilgisayar, Elektronik ve Optik Ürünler İmalatı%6,1; Elektrikli Teçhizat İmalatı %6,1 olmak üzere toplamda %25,8) ve bu alt sektörlerde, işin doğası gereği yenilik, yaratıcılık ve değişim olgularının ön planda olmasının bu sonucu getirmiş olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçların ilişkin görselleştirmeyi Rekabetçi Değerler Teorisinden esinlenerek aşağıdaki şekilde yapmak mümkündür (Şekil 63);



Şekil 63. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Görsel

Bütüncül olarak değerlendirildiğinde bu görselde de ifade bulduğu üzere; bu araştırma sonucunda Türk imalat sanayiinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde klan (%29,58) ve adhokrasi (%29,46) kültürü yaygın olmakla birlikte, çok az bir farkla klan kültürünün daha fazla görüldüğü; yönetsel etkililik alt boyutlarından destekleyici yaklaşımın %26,02 gibi bir oranla diğer yaklaşım tarzlarından daha fazla benimsendiği ortaya konulmuştur.

Ancak araştırma sonuçları aktarılırken belirtilmesi gereken önemli bir tespit daha mevcuttur. Türk imalat sanayii sektöründe çalışanlarca algılanan yönetici yaklaşım tarzlarının hiçbirinin diğerlerine bariz bir şekilde baskın olmadığı, bu sektörde klan kültürü ile adhokrasi kültürünün diğerlerinden fazla görüldüğü ancak bu ikisinin

birbirlerine bir baskınlıklarının olmadığını ve bu anlamda Türk imalat sanayii işletmelerinin, bugün Türk toplumunda hakim olan arabesk kültürün Eroğlu (2015: 195)'nun deyişiyile “*biraz o, biraz öteki; biraz köylü, biraz kentli; biraz doğulu, biraz batlı*” melez karakterinin tezahür alanı olduğu bu araştırma ile ortaya konulmuştur.

ÖNERİLER

Araştırma sonucunda her ne kadar örgüt kültürü tiplerinin yönetsel etkililik alt boyutları olan yönetsel yaklaşım tarzları üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilerek ana amaç gerçekleştirilmiş olsa da; ikinci aşamada hedeflenen “hangi tip örgüt kültürlerinde hangi yaklaşımı sergileyen yöneticilerin etkili oldukları” sorusunun cevabına ulaşamamıştır.

Bu noktada, bu sorunun cevabına ulaşmak birtakım öneriler doğrultusunda mümkün gibi görünmektedir. Araştırma kapsamında, öncelikle çalışanların yönetsel etkililik algısını ölçmek için literatürde tavsiye edildiği üzere çeşitli somut kriterler geliştirip, bu kriterlerin yerine gelip gelmediğini belirlemek üzere ilgili şirketlerin finansal verileri, kârları, pazar payları işten ayrılma oranları gibi sayısal verileri araştırmaya dahil edilebilirdi. Bu kriterler ise aslında örgütsel etkililiği sağlama kriterleridir. Öte yandan, her ne kadar daha soyut bir yaklaşım olsa da çalışan memnuniyeti/iş tatmini/işten ayrılma niyeti/motivasyonu anketleri ile veri toplamak suretiyle de emri altında çalışanların durumu üzerinden yöneticinin etkili olup olmadığı ölçülebilirdi. Nitekim etkililik özünde amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı ile ilgilidir ve amaçlara giden yolda ilerleyebilme astların durumu ile sıkı sıkıya bağlantılıdır. Bir de yönetsel etkililiğin yöneticilerin yetkinlikleri üzerinden ölçülebileceğini iddia eden araştırmacıların (Stogdill, 1948; Boyatzis, 1982; Posner ve Kouzes, 1988; Hamlin, 2002; Yukl, 2002; Whetton ve Cameron, 2006) görüşleri takip edilerek yönetsel yetkinliği ölçen anketler uygulanabilirdi.

Ancak yönetsel etkililiğe ilişkin ölçümlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüş birliğinin yokluğunda, araştırma kapsamında zaman ve maliyet sıkıntısı da olduğundan kavramsal bilgiye dayanılarak Türkiye şartları özelinde bir değerlendirme yapılmıştır. Bu durumsallık yaklaşımına uygun bir değerlendirme olup başka ülkelerde ve/veya sektörlerde yapılacak çalışmalarla desteklenmelidir. Bu kapsamda, “imalat sanayiinde ve özel sektörde faal, kesinlikle kamu kurumu olmayan, hem örgüt kültürü oluşması açısından hem de aile şirketi olma potansiyeli düşük olduğundan 50 ve üzerinde çalışanı olan ve bölgesinde sayılır/bilinir olan şirketler ve bu şirketlerin bir yıl ve daha fazladır çalışanı olan kişilerin araştırmaya dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu seçimin temelinde yatan görüş şudur; “imalat sanayii sektörü nispeten zor bir sektördür, kalifiye ve kalifiye olmayan eleman ayrımı belirgindir, işveren de iş gören de memnuniyetsizlik

halinde kolayca değişikliğe gidebilmektedir, yönetsel görevi olan/olmayan çalışanlar atanmış değil, işe alım prosedürleri gereğince çeşitli faktörlere göre seçilerek işgal ettikleri pozisyonlara yerleştirilmişlerdir. Bu anlamda çalışanların yerleri garanti değildir, pozisyonlarını koruyabilmeleri verimlilik düzeylerine (etkililik ve etkinlik boyutlarında gösterdikleri performansa) bağlıdır; pazarda varlığını sürdüren şirket ise örgütsel etkililiği sağlıyor demektir ve örgütsel etkililik sağlanıyorsa yönetsel etkililik de sağlanıyordur”. Buradan çıkarımla, başkaca araştırmalarda örgütsel etkililiği sağlayan kriterler (pazar payı, kârlılık, verimlilik, işten ayrılma oranları vs.) üzerinden yönetsel etkililiğin sağlanıp sağlanmadığı ölçülebilir (Luthans, 1988b: 149; İra, 2011: 59). Nitekim örgütsel etkililik yönetsel etkililiğin bir sonucudur (Yılmaz ve Taşdan, 2006: 30).

Yine, belirtilmesi gereken yönlerden bir diğeri de; yukarıda belirtilen bu savların/çıkarımların kanıtlanabilmesi için araştırmanın kapsamının genişletilmesi gerekliliğidir. Yönetsel etkililiğe ilişkin somut kriterlerin belirlenerek bu kriterlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ortaya çıkarmak için uygun araçlarla veri toplanması gereklidir.

Ayrıca, yönetsel etkililiğin hangi perspektiften, kimin algısına göre ölçüleceği ve bu kavram için evrensel ölçüm kriterlerinin belirlenip belirlenemeyeceği sorunsalına değinmek gerekir. Nitekim astların, üstlerin ve/veya mevkidaşların muhatap oldukları yönetsel yaklaşım tarzının farklı olma ihtimali çok yüksektir. Bu görüşe benzer şekilde, Flanagan ve Spurgeon (1996: 21) ast, üst ve mevkidaşları referans öğeleri olarak görür ve bu kişilerin beklentilerinin bir çeşit davranış menüsü olduğunu, yöneticilerin baskın beklenti yönünde davranış seçimine giderek kendisi hakkında olumlu izlenim yaratmaya çalıştığını söyler. Van der Velde vd. (1999: 161-164) astların, mevkidaşların ya da üstlerin zihinlerinde yönetsel etkililik/etkisizlik ile ilişkilendirdikleri birtakım davranışlar olduğunu öne sürer. Pek çok araştırmanın da desteklediği bu yaklaşımlardaki önemli nokta, referans öğesi olarak kabul edilen bu çalışanların etkili yönetici davranışının ne olduğu konusunda farklı görüşlerde olabildikleri ve aynı kişiye ilişkin değerlendirmelerde farklı bakış açılarından farklı sonuçlar çıkabileceğidir. Kim ve Yukl (1995), Conger (1998), Barker (2000) ve Shipper (2000) bu soruna bir çözüm olarak yönetsel etkililiğin tespitine yönelik ölçümlerin farklı perspektiflerden (astlar ve üstler üzere) yapılmasını önerir (Hamlin, 2002: 5).

Son olarak da, yönetsel yaklaşımların sektör, örgüt, ulus ayrımı yapılmaksızın genelleştirilip genelleştirilemeyeceği ve bu yaklaşımların hangilerinin yönetsel etkililik

ile ilişkilendirilebileceği konusunda görüş birliğine varmak üzere daha geniş kitleler üzerinde araştırmalar yapılması literatüre büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçlarına bakılarak; bilim insanlarına yönelik bu önerilerin yanı sıra yöneticilere yönelik olarak da birtakım tavsiyelerde bulunmak yerinde olacaktır. Drucker (2006: 17)'da da önemle belirtildiği üzere örgütün gelişimi yöneticilerin öz-gelişimleri ile sıkı sıkıya bağlıdır. Örgüt ister kamu kurumu olsun, ister özel firma, ister sağlık kuruluşu olsun ister bir askeri teşkilat hiç fark etmez, yöneticilerin daha etkili olmak adına sarf ettikleri her emek tüm örgütün performans seviyesini artıran bir değer olarak etkisini gösterecektir. Sadece bununla kalmayacak, örgüt değişen ve gelişen vizyonu ile yetkin ve donanımlı işgücünü de kendisine çekecektir. Burada yöneticiye düşen, mevcut toplumsal ve örgütsel şartlar hakkında mümkün olduğunca iyi durum değerlendirmesi yaparak görevinin niteliğine ve iş ortamına uygun düşen davranış setlerini seçmek ve bir senfoni orkestrası şefi edasında emrindeki iş görenlerin örgütsel amaçlara ulaşacak şekilde ahenkli bir performans sergilemelerini sağlamaktır (Sayles, 1964: 162; Reddin, 1970: 14; Morse ve Wagner, 1978: 24).

İçinde bulunulan toplumun ve örgütü dikkate alan, değer temelli bir yaklaşım sergilenmesinin genel olarak iş görenlerin örgütsel davranışlarının, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma literatürde mevcuttur. Bu bağlamda, değer temelli bir yaklaşımın varlığında; 21.yy iş dünyasının rekabet edebilirliği sağlamak açısından temel gereksinimlerinden birisi olan “her an erişilebilir durumdaki bilgiyi yerli yerince işleyebilen nitelikli iş gören”, kendisinden beklendiği üzere etkili yöneticisinin önderliğinde potansiyelini gerçekleştirebilecek, bu iş gören ve yöneticilere sahip örgütler de rakiplerine büyük üstünlük sağlayabileceklerdir.

KAYNAKLAR

- Abadan, Y. (1956). "Kültür Mefhumu ve Değişimi", *Yücel Aylık Sanat ve Fikir Dergisi*, Mecmuası, 10/8, s.174.
- Adler, N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd ed., South-Western College Publishing, Ohio.
- Akarsu, B., Akarsu B. (2019). *Bilimsel Araştırma Tasarımı: Nicel, Nitel ve Karma Araştırma Yaklaşımları*, Cinius Yayınları, İstanbul.
- Akkuş, A. (2019). "Developing a Scale to Measure Students' Attitudes toward Science", *International Journal of Assessment Tools in Education*, 6/4, s. 706- 720.
- Aksu, M. B. (1996). "İnsan İlişkilerinde Bir Boyut: Grup Davranışı", *Eğitim Yönetimi*, 2/3, s. 315-328.
- Aktaş, M. (2010). *İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç*, (Basılmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alakuş, A.O. (2004). "Kültür Kavramı Tanımlamalarına İlişkin Bir Analiz", *Milli Eğitim Dergisi*, 164, s. 60-70
- Apte, M. (1994). *Language in Sociocultural Context, The Encyclopedia of Language and Linguistics*, 4, 2000-2010, Pergamon Press, Oxford.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley Publishing,
- Arslanoğlu, İ. (2001). "Kültür ve Medeniyet Kavramları", *Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, 15: s. 243-255.
- Ashford, S.J., Tsui, A.S. (1991). "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking", *The Academy of Management Journal*, 34/2, s. 251-280.
- Aslan, M., Ateşoğlu, H. (2020). "Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları", *Firma Araştırmaları Dergisi*, 12/4, s.4184-4195.
- Aslantekin, F., Erdem, R., Aslan, G., Göktaş, B. (2005). "Hastane Çalışanlarının Toplumsal Kültürel Özellikleri", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8/2, s.149-164.

- Avruch, K. (1998). *Culture and Conflict Resolution*, Institute of Peace Press, Washington.
- Aycan, Z., Kanungo, R. (2000). "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", (ed. Zeynep Aycan), *Akademisyenler ve Profesyonel Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, s. 25-53., Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara
- Aycan, Z. (2001). "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1, s. 1-26.
- Aydoğan, D., Özbay, Y. (2017). "Adaptation of the Authenticity Scale and the Mediator Role of Spirituality in the Relationship between Authenticity and Happiness", *The Journal of Happiness and Well-Being*, 5/1, s. 38-59.
- Ayyıldız, H., Cengiz, A. G. E. (2006). "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11/2, s. 63-84.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, 10/14, s. 13-40.
- Balın, A.İ. (2001). *Yeşil Satın Alma Uygulamaları, Çevresel ve Ekonomik Performans İlişkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, 1/101, İstanbul, s. 218-221.
- Bar-On R., Parker J. D. A., (2000). *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bass B.M., Avolio B.J. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, 17/1, s. 112-121.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

- Bayrak Kök, S., Kızıloğlu, M. (2017). “Denison rgt Kültürü Modeli zerine Bir Araştırma”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4/11, s. 141-159.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston.
- Bowers, D. G., Seashore, S. E. (1966). “Predicting Organizational Effectiveness with a Four-factor Theory of Leadership”, *Administrative Science Quarterly*, 11/2, s. 238–263.
- Boyatzis, R.E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Management*, Wiley, NY.
- Bu, X., Dang, W. V., Wang, J., Liu, Q. (2020). “Environmental Orientation, Green Supply Chain Management, and Firm Performance: Empirical Evidence from Chinese Small and Medium-Sized Enterprises”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17/4, s. 1199.
- Bykztrk, Ő. (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve lek Geliştirmede Kullanımı”, *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*, 8/4, s. 470-483.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (Multivariate Applications Series)*, Routledge, New York.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A. (1981). “Perceptions of Organizational Effectiveness in Organizational Life Cycles”, *Administrative Science Quarterly*, 26/4, s. 524–544.
- Cameron, K. S., Freeman S. J. (1991). “Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness”, *Organizational Change and Development*, 5, s.23-58.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture; Bades on the Competing Values Framework*, revised ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2013). *The Competing Values Culture Assessment: A Tool for the Competing Values Product Line*, Booklet, University of Michigan Regents
- Cammock, P., Nilakant, V., Dakin, S. (1995). “Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness: a Social Constructionist Perspective”, *Journal of Management*

Studies, 32/4, s. 443-474.

- Campbell, J. P., Dunnette, M.D., Lawler III, E.E., Weick Jr, K.E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, NY.
- Clampitt, P. (2010). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions*, Sage Publications, 4th. ed., USA.
- Cortina, J. M. (1993). "Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: implications for multiple regression", *Journal of Management*, 19/4, s. 915-922.
- Cortina, J. M. (1993). "What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications", *Journal Of Applied Psychology*, 78/1, s. 98-104.
- Cronbach, L. J., Meehl, P. E. (1955). "Construct Validity in Psychological Tests", *Psychological Bulletin*, 52/4, s. 281-302.
- Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, 9. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Çapık, C. (2014). "Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17/3, s. 196-205.
- Çapık, C., Gözüm, S., Aksayan, S. (2018). "Kültürlerarası Ölçek Uyarlama Aşamaları, Dil ve Kültür Uyarlaması: Güncellenmiş Rehber", *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 26/3, s. 199-210.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publication, Ohio.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (2000a). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, revised ed., Basic Books, New York.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (2000b). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering*, New York.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing, Chicago.
- Denison, D. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, NY.
- Denison, D. (1996), "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*, 21/3, s. 619-654.

- Denison, D. (2000). "Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?", In: *The Handbook of Organizational Culture*, John Wiley & Sons, London.
- Denison, D.(1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, 13/2, s. 4-22.
- Denison, D., Janovics J., Young J., Cho H. J. (2006). "Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method", *Working Paper*, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.
- Denison, D., Mishra A. K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6/2, s.204-223.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, 1.Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Doğan S., Şahin F. (2011). "Yönetmel Güçlülük ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25/2, s. 61-85.
- Doğan, İ., Özdamar, K. (2017). "The Effect of Different Data Structures, Sample Sizes on Model Fit Measures", *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 46/9, s. 7525-7533.
- Dosoğlu Güner, B. (2001). "Can Organizational Behaviour Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type", *International Business Review*, 10, s. 71-89.
- Drucker P. F. (2004). "What Makes an Effective Executive?", *Harvard Business Review*, 82/6, s. 58-63.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harperbusiness, New York.
- Durmaz, O. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa.
- Ekinci H., Yılmaz A. (2002). "Kamu Örgütlerinde Yönetmel Etkinliğin Artırılması

- Üzerine bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19, s.35-50.
- Erdem, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2/2, s. 63-79.
- Erdentuğ, N. (1981). "Kültür Nedir?", *Milli Kültür Dergisi*, 3/6.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Ergeneli, A. (1995). "Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama", *AÜSBF Dergisi*, 50, s. 187-199.
- Ergun, D. (1991), *Türk Bireyi Kuramına Giriş*, Gerçek Yayınevi, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*, 14.Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Eryılmaz, İ., Odabaşoğlu, Ş. (2018). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Temel Motivasyon Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, 2nd International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress.
- Fey, C., Denison, D.R. (2003). "Organizational Culture and Effectiveness: Can an American Theory be Applied in Russia?", *Organization Science*, 14/6, s.686-706.
- Flanagan H., Spurgeon P. (1996). *Public Sector Managerial Effectiveness: Theory and Practice in the National Health Service*, St.Edmundsbury Press Ltd., GB.
- Flanagan, J. C. (1954). “The Critical Incident Technique”, *Psychological Bulletin*, 51/4, s. 327–358.
- Fondas N., Stewart R. (1994). “Enactment in Managerial Jobs: a Role Analysis”, *Journal of Management Studies*, 31/1, s. 83-103.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, 18/1, s. 39-50.
- French, W. L., Bell, C. H. (1984). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Fukuyama, F. (2005). *Tarihin Sonu mu?*, 5.Baskı, (derl. Aydın, M., Özensel, E.), Vadi

Yayımları, Ankara.

- Ghinea V. M. (2015). "Filling Present Vacancies by Means of Future Oriented Recruitment Processes", *Proceedings in Manufacturing Systems*, 10/1, s. 29-38.
- Glunk, U., Wilderom, C. P. M. (1996). Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged?", *FEW Research Memorandum*; Volume 715, Organization.
- Goffee R., Jones G. (1996). "What Holds the Modern Company Together?", *Harvard Business Review*, s. 133-148.
- Goffee R., Jones G. (1998). *The Character of a Corporation*, HarperCollins, USA.
- Goffee R., Jones G. (2000). "Why Should Anyone Be Let by You?", *Harvard Business Review*, 78, s. 62-70.
- Gülcan, C. (2020). Psikolojik Tipler ve Jung Psikolojisi Üzerine Bir Değerlendirme, *KSBD*, 12/23, s. 284-297.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güngör, E. (1982). *Kültür Değişimi ve Milliyetçilik*, Ötüken Neşriyat, Ankara.
- Gürsel, M. (2015). *Örgüt Sosyolojisi: Kavramlar, Süreçler ve Açıklamalar*, Pegem Akademi, Ankara.
- Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul
- Hair J.F., Black W.C., Babin BJ, Anderson R.E., Tatham R.L. (2006). *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*, William C. Black 7th ed., Pearson Education Limited, Harlow.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2013) Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance", *Long Range Planning*, 46/1-2, s. 1-12.
- Hamlin, R.G. (2002). "Towards a Generic Theory of Managerial Effectiveness: a meta-level analysis from organisations within the UK public sector", *Working Paper Series*, University of Wolverhampton. WP006/02, s.1-19.

- Hamlin, R.G., Taran, P., Carlos, R., Whitford, S. (2012). "Towards a Universal Taxonomy of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness: A multiple cross-case/cross-nation study of effective and ineffective managerial behaviour", *Refereed Paper*, UFHRD Conference.
- Hançer, M. (2003). "Ölçeklerin Yazım Dilinden Başka Bir Dile Çevirileri ve Kullanılan Değişik Yaklaşımlar", *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 6/10, s. 47-59.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of the Management: The Changing Work of Organizations*, Oxford University Press, USA.
- Harris L.C., Ogbanna E. (2002). "The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study Unexpected Outcomes", *British Journal of Management*, 13, s. 31-49.
- Harrison, R. (1972). "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, 50/3, s. 119–128.
- Harrison, R. (1987). "Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees", *Organizational Dynamics*, 16/2, s. 5–20.
- Harrison, R., Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Hartnell, C.A., Ou, A., Kinicki, A. (2011). "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions", *The Journal of Applied Psychology*, 96/4, s. 677-94 .
- Heinsman, H. (2008). *The Competency Concept Revealed: Its Nature, Relevance, and Practice*, (Doctoral Thesis), Vrije Universiteit Amsterdam, KLI.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., Bond, M. H. (1988). "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16, s. 5-21.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, s. 286-316.
- Hofstede G. (1995). "Multilevel research of Human Systems: Flowers, Bouquets and

- Gardens”, *Humans Systems Management*, 14, s.207-217.
- Hofstede G.H., Hofstede G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed., McGraw-Hill, USA.
- Hofstede G. (2011a). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2/1, Article 8, s. 1-26.
- Hofstede G. (2011b). “National Cultures, Organizational Cultures, and the Role of Management”, In *Values and Ethics for the 21st Century*, s.385-402. BBVA, Madrid.
- Hooijberg R., Choi J. (2000). “Which Leadership Roles Matter to Whom? An Examination of Rater Effects on Perceptions of Effectiveness”, *Leadership Quarterly*, 11, s. 341–364.
- Hooper, D., Coughlan, J.P., Mullen, M.R. (2008). “Structural Equation Modelling: Guidelines for determining model fit”, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6/1, s. 53-60.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- İlhan, A. G. M., Çetin, D. B. (2013). “Secondary School Students' Academic Risk Taking Behaviors: A Scale Development Study”, *E-international journal of educational research*, 4/2.
- İra N. (2011). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür ve Yönetimsel Etkililik*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- İra N., Şahin S. (2010). “Yönetimsel Etkililik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması”, *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, s. 16-29.
- İra N., Şahin S. (2011). “Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9/1, s.1-14.
- Jahoda, G. (1984). “Do we need a concept of culture?”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15/2, s.139-151.
- Jondeau, E., Rockinger, M. (2003). “Conditional Volatility, Skewness, and Kurtosis: Existence, Persistence, and Comovements”, *Journal of Economic Dynamics and*

Control, 27/10, s. 1699-1737.

- Jones, R.A., Jimmieson N.L., Griffiths, A. (2005). "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change", *Journal of Management Studies*, 42/2, s. 361-386
- Kabasakal, H., ve Bodur, M. (2007). "Leadership and culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon", In: *Culture and Leadership in Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, s. 835-874.
- Kağıtçıbaşı Ç. (2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, 10. Baskı, Evrim yayınları, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2007). *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, Evrim Yayıncılık, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Kang, H. J., Chung, K. W., Nam, K. Y. (2017). "What Conditions are Needed to Develop Middle-level Design Managers' Competences: Enabling and Catalytic Factors", *Archives of Design Research*, 30/2, s. 67-83.
- Kaplan, M. (1976). "Kültür ve Medeniyeti Meydana Getiren Unsurlar", *Türk Kültür ve Medeniyeti*, 1, s.68.
- Karagöz, Y., Ağbektas, A. (2016). "Yapısal eşitlik modellemesi ile yaşam memnuniyeti ölçeğinin geliştirilmesi; Sivas ili örneği", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13/7, s. 274-290.
- Karatepe, S. (2005). "Yönetmel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetmel Etkililiğın Astlarla İlişkililer Boyutu", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10/2, s. 307-326.
- Karlı, M.D. (2004). *Yönetmel Etkililik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Kassem S., Moursi M.A. (1971). "Managerial Behavior, Performance and Effectiveness by Campbell Aitken; The Effective Executive by Peter Drucker; Managerial Effectiveness by W.J.Reddin: A Book Review Essay" *The Academy of Management Executive*, 14/3, s.381-388.
- Katz, R.L. (1974). "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 52, s. 90-102.
- Kaya, A., Balay, R., Tınaz, S. (2014). "Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Etkililik

ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15/2, s. 79-97.

Kaya, H. (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, 155, s. 119-143.

Kılıç, S. (2016) “Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient”, *Journal of Mood Disorders*, 6/1, s. 47-48.

Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Publications, New York.

Koçel T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Kotter J.P. (1982). “What Effective General Managers Really Do?”, *Harvard Business Review*, 60, s.156-167.

Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.

Kul, S. (2014). “İstatistik Sonuçlarının Yorumu: P Değeri ve Güven Aralığı Nedir?”, *Plevra Bülteni*, 8/1, s.11-13.

Kulaksız, S. (2019). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Mezunu Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Etkililik Düzeyleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Le, T. (2020). “The Effect of Green Supply Chain Management Practices on Sustainability Performance in Vietnamese Construction Materials Manufacturing Enterprises”, *Uncertain Supply Chain Management*, 8/1, s. 43- 54.

Leslie, J.B., Dalton M., Ernst, C., Deal, J. (2002). *Managerial Effectiveness in a Global Context*, Center for Creative Leadership, North Carolina.

Luthans F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th ed., McGraw-Hill, New York.

Luthans F., Asllani A. (2003). “What Knowledge Managers Really Do: An Empirical and Comparative Analysis”, *Journal of Knowledge Management*, 7/3, s. 53–66.

Luthans F., Hodgetts R.M., Rosenkratz S.A., Ashton J. (2019). *Real Managers Revisited*, Hogan Press, New York.

- Luthans, F. (1988). "Successful vs. Effective Real Managers", *The Academy of Management Executive*, 2/2, s. 127- 132.
- Luthans, F., Wesh, D. H. B., Taylor, L. (1988). "A Descriptive Model of Managerial Effectiveness", *Group and Organization Studies*, 13/2, s.148-162.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., Hennessey, H. W. (1985). "What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities", *Journal of Applied Behavioral Science*, 21/3, s. 255–270.
- Matsumoto, D. (1996). *Culture and Psychology*, Books/Cole, California.
- Maximini, D. (2018). *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*, Springer Nature, Switzerland.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York.
- Minkov, M. (2013). *Cross-cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*, SAGE Publications, USA.
- Mintzberg H. (2011). "Developing Leaders? Developing Countries?", *Oxford Leadership Journal*, 1/2, s. 1-10
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, 68/ 2, s.163-176
- Mintzberg, H. (1994). "Rounding the Manager's Job", *Sloan Management Review*, Fall, s.11-26.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*, Berrett-Koehler, USA.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*, Sage Publications, California.
- Morgan, P. I. (1994) Organizational Culture, In: *Management in Health Care*, s. 488-503., Palgrave, London.
- Morse, J. J., Wagner, F. R. (1978). "Measuring the Process of Managerial Effectiveness", *The Academy of Management Executive*, 21/1, s.23-35.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*, 8th ed., Harlow: Financial Times/ Prentice Hall, London.

- Murry, J. (1993). *Development of Assessment Criteria to Determine the Managerial Effectiveness of Community and Technical College Administrators*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Arkansas, USA.
- Nam, S., Kim, D., Jin, C. (2018). "A Comparison Analysis among Structural Equation Modeling (AMOS, LISREL and PLS) Using the Same Data", *Journal of the Korea Institute of Information and Communication Engineering*, 22/7, s.978-984.
- Nayır, F. (2013). "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Kısa Form Geçerlik Güvenirlik Çalışması", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1/28.
- Nişancı, Z.N. (2015). "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13/25, s. 257-294.
- Nunnally, J, Bernstein, L. (1994). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Ocak, G., Dönmez, S. (2010). "İlköğretim 4. ve 5. sınıf Öğrencilerinin Matematik Etkinliklerine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme", *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 3/2, s. 69-82.
- Ogbanna, E., Harris, L.C. (1998). "Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?", *British Journal of Management*, 9, s. 273-288.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25/1, s. 129-141.
- Ouchi, W. G. (1987). *Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, (çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Ömürgönülşen, M., Sevim, L. (2005). "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12/2, s. 91-103.
- Özalp, İ (2005). *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Özcan, B. (2002). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özen, Y. (2012). "Değerlerin Kişilik ve Kimlik Kazanımındaki Rolü", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1/4, s. 167-181.
- Öztürk A. (1997). "Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim ve

- Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin bir Çalışma”, *Yönetim*, 9/27, s.40-52.
- Palabıyık H. (2004). “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, *Amme İdaresi Dergisi*, 37/1, s. 63-85.
- Paolillo, J. G. P. (1981). “Role Profiles for Managers at Different Hierarchical Levels”, *Academy of Management Proceedings*, s. 91–94.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal H., Bodur, M. (2001). “Society, Organisations, and Leadership in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, 50/4, s. 559-589.
- Patel, T., Hamlin, R.G. (2012). “Deducing a Taxonomy of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness: A Comparative Study of Effective and Ineffective Managerial Behaviour Across Three EU Countries”, *Human Resource Development International*, 15/5, s. 571-587.
- Peters, T. J. ,Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*, Harper & Row, Sydney.
- Peterson, T. O., Van Fleet, D. D. (2004) “The Ongoing Legacy of R.L. Katz: An Updated Typology of Management Skills”, *Management Decision*, 42/10, s. 1297-1308.
- Pettigrew A. (1979). “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, 24/4, s. 570-581.
- Pringle C.D., Jennings D.F., Longenecker J.G. (1988). *Managing Organizations, Functions and Behaviors*, Merill Publishing Company, Columbus.
- Reeves, E. T. (1970). *The Dynamics of Group Behavior*, 1st ed., American Management Association, USA.
- Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1981). “A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness”, *Public Productivity Review*, 5/2, s. 122-140.
- Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1983). “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, *Management Science*, 29, s. 363-377.
- Quinn R.E., Hildebrandt H.W., Rogers P.S., Thompson M.P. (1991). “A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Contexts”, *The Journal of Business Communication*, 28/3, s. 213-232.

- Quinn, R., Cameron, K. (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, 29/1, s.33-51.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Reddin W.J. (1967). "The 3-D Management Style Theory; a Typology Based on Task and Relationships Orientations", *Training and Development Journal*, 4, s. 8-17.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, USA.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, International ed., Prentice Hall, USA.
- Rue L. W., Byars L.L. (1983). *Management Theory and Application*, Irwin Inc., Illinois.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
- Saffold, G. (1988). "Culture, Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture", *Academy of Management Review*, 13/4, s. 546–558.
- Sargut, S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, 3.Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Sargut, S., Özen, Ş. (2010). *Örgüt Kuramları*, 2. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Sayles L.R. (1964). *Managerial Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Psychological Research Online*, 8/2, 23-74.
- Schermerhorn J.R. (2011). *Introduction to Management*, Wiley, New York.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2008). *Organizational Behavior*, Wiley, New York.
- Schumacker, R. E., Beyerlein, S. T. (2000). "Confirmatory Factor Analysis with Different Correlation Types and Estimation Methods", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7/4, s. 629–636.

- Seçilmiş, C., Kılıç, İ. (2017). “Örgütsel Güven, İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama”, *Turizm Akademik Dergisi*, 4/1, 65-79.
- Silverzweig, S., Allen, R. F. (1976). “Changing the Corporate Culture”, *Sloan Management Review*, 17/3, s. 33-49.
- Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally Speaking: Culture, Communication and Politeness Theory*, 2nd ed., Bloomsbury Publishing, London.
- Spreitzer, G. M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, 38/5, s.1442-1465.
- Statman, M. (2008). “Countries and Culture in Behavioral Finance”, Presentation Paper, Wealth Management 2008 Conference, Atlanta.
- Streiner D. (2003). “Starting at the Beginning: an Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency”, *Journal of Personality Assessment*, 80/1, s. 99–103.
- Şahin, S., İra, N. (2010). “Yönetmelik Etkililik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, s.16-28.
- Şengül, H. (2020). “University Students Eating Behavior Scale: Validity and Reliability Study”, *EJONS International Journal on Mathematic, Engineering and Natural Sciences*, 4/15, s. 708-721
- Şüküroğlu, V. K. (2018). “Tüketim Toplumu: Tüketici Kimliği ve Sembolik Tüketim Açısından Bir Değerlendirme”, *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1, s. 1-23.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6th ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011). “Making Sense of Cronbach's Alpha”, *International Journal of Medical Education*, 2, s. 53–55.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Temel Eğinli, A., Yeygel Çakır, S. (2011). “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3/2, s. 37-50.
- Tsui, A. S., Ashford S.J. (1994). “Adaptive Self Regulation: A Process View of

- Managerial Effectiveness”, *Journal of Management*, 20/1, s.93-121.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi*, 14/1, s. 209-232.
- Ülken, H. Z. (1948). *Millet ve Tarih Şuuru*, Pulhan Matbaası, İstanbul.
- Van der Lee, A.T. (2010). “Managerial Competencies, Roles, and Effectiveness; Rater Perceptions and Organizational Measures”, Masters Thesis, Open University, the Netherlands.
- Van der Velde, E.G., Jansen, P. G. W., Vinkenbunrg, C. J. (1999). “Managerial Activities among Top and Middle Managers: Self versus Others' Perceptions”, *Journal of Applied Management Studies*, 8/2, s.161-174.
- Van Oudenhoven, J. P. (2001). “Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-nation Study”, *International Journal of Intercultural Relations*, 25/1, s. 89-107.
- Völker, R., Kasper, E. (2004). *Interne Märkte in Forschung und Entwicklung*, Springer-Verlag, Berlin.
- Vural Akıncı, Z. B. (2010). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Yahyagil, Y. M. (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik bir Uygulama”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, s. 53-76.
- Wagner J. A., Hollenbeck J. R. (1995). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ.
- Waisfisz, B. (2017). *How to Construct the Best Culture to Perform*, 2nd ed., Itim International, Finland.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., Summers, G. F. (1977). “Assessing Reliability and Stability in Panel Models”, *Sociological Methodology*, 8, s. 84-136.
- Whetten, D.E., Cameron, K.S. (2011). *Developing Management Skills*, 8th ed., Prentice Hall/Pearson, New Jersey.
- Yaşhoğlu, M. M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İİBF*

Dergisi, 46/Özel Sayı, s. 74-85.

- Yavuz, S. S. (2009). “Müzakereci”, İslam Medeniyetinde Birarada Yaşama Tecrübesi-2008 Yılı Kutlu Doğum Sempozyumu Tebliğ ve Müzakereleri, Türkiye Diyanet Vakfı, s. 107-111.
- Yazıcı, M. (2014). “Değerler ve Sosyal Yapıda Toplumsal Değerlerin Yeri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24/1, s. 209-223.
- Yılmaz, K., Taşdan, M. (2006). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39/2, s. 125-150.
- Yu T., Wu N. (2009). “A Review of Study on the Competing Values Framework”, *International Journal of Business and Mangement*, 4/7, s. 37-42.
- Yukl G. (1999). “An Evaluating Essay on Current Conceptions of Effective Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8/1, s. 33-48.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Yukl, G., Gordon, A., Taber T. (2002). “A Hierarchial Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9/1, s.15-32.
- Yukl, G.A. (2018). *Örgütlerde Liderlik*, (çev. Çetin Ş., Baltacı R.), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yücel, İ. (2009). “Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi-Kayseri ve Konya Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34, s.265-284.
- Yükçü S., Atağan G. (2009). “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23/4, s.85-99.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Anderson, L. (1994). Argyris and Schön’s Theory on Congruence and Learning, <http://www.aral.com.au/resources/argyris.html> (27.12.2022)
- Arslan, M. (2004). “Ziya Gökalp’te Kültür ve Uygarlık Anlayışı”, *İstanbul University Journal of Sociology*, 3/10, s. 11-19. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4239> (06.02.2018).

- Brown, S. (2011). Measures of shape: Skewness and kurtosis, Math Lecture Notes, https://web.ipac.caltech.edu/staff/fmasci/home/astro_refs/SkewStatSignif.pdf (21.07.2022).
- Güngör, N. (2022). Arabesk Toplumdan Kaotik Topluma, <https://www.cumhuriyet.com.tr/cumhuriyet-pazar/arabesk-toplumdan-kaotik-topluma-1995268> 23 ekim 2022 (18.12.2022).
- Hekim, M. (2008). Bir Erdal Atabek Yazısı: Hayatın Ortağı Olmak, <https://www.mehmethekim.com/hayatin-ortagi-olmak-erdal-atabek/> (18.12.2022).
- Logan, P. M. (2012). On Culture: Matthew Arnold's Culture and Anarchy, 1869, https://branchcollective.org/?ps_articles=peter-logan-on-culture-matthew-arnolds-culture-and-anarchy-1869 (01-01-2015).
- Nadi, A. (2014). Görüntü üzerinde Oluşan Artefaktlar, <https://slideplayer.biz.tr/slide/2610877/> (01.04.2016).
- Okay, T (2014). Arabesk Kültür, <https://turkerokay.com/tag/arabesk-kultur/> (18.12.2022).
- Ortaylı, İ. (2008). “Latincenin ölüsü de dirisi kadar çekici”, <http://www.milliyet.com.tr/-/ilber-ortayli/pazar/yazardetay/10.08.2008/976632/default.htm> (05.05.2020).
- Önder M. (1974), Ziya Gökalp'te Kültür Kavramı, Taha Toros Arşivi, Dosya No: 36-Ziya Gökalp, 3-4, <https://core.ac.uk/download/pdf/38314615.pdf> (01.02.2018).
- Öz, S. (2021). Yoksullaşan Toplum Arabeske Döndü, <https://www.karar.com/yoksullasan-toplum-arabeske-dondu-1601774>(1.12.2022)
- Spencer-Oatey, H. (2012). What is Culture? A Compilation of Quotations, <http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural> (09.08.2021).
- Topçu, M. K. (2020). “Competency Framework for the Fourth Industrial Revolution”, In Human Capital Formation for the Fourth Industrial Revolution, s. 18 - 43. <https://www.igi-global.com/chapter/competency-framework-for-the-fourth-industrial-revolution/237040> (02.03.2022).
- Tuğal, F. N. (2017). İşe Alım Sürecinde Yetkinlik Analizi Sunumu, <https://www.adanaorganize.org.tr/upload/2017/11/usim-sunu-sonn.pptx> (05.07.2021).

- Wörner F. G. (2014). Wolfskinder von Midnapore, <https://www.tierpark-niederfischbach.de/wp-content/uploads/Woerner-Wolfskinder.pdf> (04.06.2018).
- WEB_1. (2022). Feral Child, https://en.wikipedia.org/wiki/Feral_child (06.05.2022).
- WEB_2. (2015). Culture, <https://en.wikipedia.org/wiki/Culture> (01.05.2019).
- WEB_3. (2012) Tylor's Definition of Culture, https://mitocw.ups.edu.ec/courses/anthropology/21a-01-how-culture-works-fall-2012/readings/MIT21A_01F12_Sir_Edward_cul.pdf (08.11.2018).
- WEB_4. (2014). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> (02.02.2014)
- WEB_5. (2019). Hofstede Insights web sitesi. <https://www.hofstede-insights.com/> (24.06.2021).
- WEB_6. (2021) National Ocean Service, What is an Iceberg?, <https://oceanservice.noaa.gov/facts/iceberg.html> (03.11.2021).
- WEB_7. (2021). Introduction to the Denison Model, <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> (01.02.2021).
- WEB_8. (2021) Report on the Organizational Culture Unit of Demo Company, [https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/5077453/demo%20reports/Organizational%20Culture%20report%20Demo%20company%20\(functional\)](https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/5077453/demo%20reports/Organizational%20Culture%20report%20Demo%20company%20(functional)) (24.12.2021).
- WEB_9. (2021). Jung Personality Types, <https://psychologia.co/jung-personality-types> (28.12.2021).
- WEB_10. (2022) Organizational Culture Assessment Online, <https://www.ocai-online.com/> (02.03.2022).
- WEB_11. (2021). CMI Professional Standart, <https://www.managers.org.uk/education-and-learning/professional-standards/professional-standard/> (07.03.2021)
- WEB_12. (2022) TÜİK, Yıllık Sanayii ve Hizmet İstatistikleri, tuik.gov.tr (07.08.2022).

EKLER

Ek- 1. Korelasyon Tablosu

		Korelasyonlar								BIRAKINIZ_YAPSI
		KLAN	ADHOKRASI	PIYASA	HİYERARSI	DESTEKLEYICI	KATILIMCI	DENETLEYICI	UZLASMACI	NLAR
KLAN	Pearson Correlation	1	-.135**	-.941**	.088	.918**	-.717**	.264**	.322**	.498**
	Sig. (2-tailed)		.006	<.001	.074	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411
ADHOKRASI	Pearson Correlation	-.135**	1	.146**	-.837**	-.233**	.405**	-.813**	-.189**	.221**
	Sig. (2-tailed)	.006		.003	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411
PIYASA	Pearson Correlation	-.941**	.146**	1	-.018	-.881**	.764**	-.172**	-.234**	-.552**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.003		.720	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411
HİYERARSI	Pearson Correlation	.088	-.837**	-.018	1	.191**	-.296**	.896**	.218**	-.317**
	Sig. (2-tailed)	.074	<.001	.720		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411
DESTEKLEYICI	Pearson Correlation	.918**	-.233**	-.881**	.191**	1	-.702**	.307**	.414**	.463**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411
KATILIMCI	Pearson Correlation	-.717**	.405**	.764**	-.296**	-.702**	1	-.337**	-.208**	-.301**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411
DENETLEYICI	Pearson Correlation	.264**	-.813**	-.172**	.896**	.307**	-.337**	1	.258**	-.289**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411
UZLASMACI	Pearson Correlation	.322**	-.189**	-.234**	.218**	.414**	-.208**	.258**	1	.192**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411
BIRAKINIZ_YAPISINLAR	Pearson Correlation	.498**	.221**	-.552**	-.317**	.463**	-.301**	-.289**	.192**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	411	411	411	411	411	411	411	411	411

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ek- 3. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı doktora öğrencisi Tülay Gülyiğit tarafından yapılan bu araştırmanın amacı işletmelerdeki baskın örgüt kültürü ile yönetsel etkililik arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Size yöneltilen sorulara vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup, üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Samimiyetle cevaplamanız araştırma sonuçlarının sağlıklı şekilde ortaya konulması bakımından son derece önemlidir.

İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Tülay GÜLYİĞİT

Prof Dr. Feyzullah EROĞLU
Tez Danışmanı

1. Örgüt Kültürü ile ilgili Sorular

Lütfen aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendirerek uygun seçeneği işaretleyiniz.

Çalıştığım kurumda/işletmede;

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum.

1. Çalışanlar kendilerinden çok şeyler paylaşıyor gibi görünür. Burası çok kişisel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
2. Buradaki liderliğin genellikle akıl hocalığı/danışmanlık, kolaylaştırma ya da yetiştirme/geliştirme kavramlarının temsili olduğu düşünülür.	1	2	3	4	5
3. Yönetim tarzı takım çalışması, uzlaşma ve katılımı tanımlanır.	1	2	3	4	5
4. Kurumsal bağlılık yüksektir. Kurumu bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, sadakat ve karşılıklı güvenlidir.	1	2	3	4	5
5. Çalışan gelişimine önem verilir. Yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılım sürekli olgulardır.	1	2	3	4	5
6. Başarı; insan kaynaklarını geliştirme, takım çalışması, işgören bağlılığı ve insan odaklılık kavramlarıyla tanımlanır.	1	2	3	4	5

7. Burası çok dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar risk almaya isteklidir.	1	2	3	4	5
8. Buradaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ya da risk alma kavramlarına örnek olarak görülür.	1	2	3	4	5
9. Yönetim tarzı bireysel risk alma, yenilik, bağımsızlık ve benzersizlik ile tanımlanır.	1	2	3	4	5
10. Son teknolojiye sahip olmak önemsenir. Kurumu bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, yeniliğe ve gelişime bağlıdır.	1	2	3	4	5
11. Yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratmaya önem verilir. Yeni şeyler denemek ve fırsatları araştırmak değerlidir.	1	2	3	4	5
12. Başarı; en benzersiz ya da en yeni ürünlere sahip olma kavramıyla tanımlanır. Kurum, ürün lideri ve yenilikçidir.	1	2	3	4	5
13. Burada, işi bitirmek büyük önem taşır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır. Kurumum oldukça çok sonuç odaklıdır.	1	2	3	4	5
14. Buradaki liderlik genellikle atılgan, amaca odaklı ve sonuç yönelimli bir tarz olarak düşünülür.	1	2	3	4	5
15. Yönetim tarzı zorlu rekabet, yüksek talepler ve kazanım ile tanımlanır.	1	2	3	4	5
16. Atılgan olmak ve kazanmak ortak konulardır. Kurumu bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, başarı ve hedeflere ulaşmadır.	1	2	3	4	5
17. Rekabetçi eylemler ve kazanımlar önemsenir. Zoru başarmak ve pazarda kazanmak baskın unsurlardır.	1	2	3	4	5
18. Başarı; pazarda kazanmak ve rekabeti geride bırakmak kavramlarıyla tanımlanır. Rekabetçi pazar liderliği temel unsurdur.	1	2	3	4	5

19. Burada resmi prosedürler genellikle çalışanların ne yaptığını belirler. Kurumum sıkı denetimli ve yapılandırılmış bir yerdir.	1	2	3	4	5
20. Buradaki liderlik genellikle koordinasyon, organizasyon ya da sorunsuz işleyen etkinliği örnekler.	1	2	3	4	5
21. Yönetim tarzı iş güvenliği, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile tanımlanır.	1	2	3	4	5
22. Sorunsuz işleyen bir işletme olmak ve bunu sürdürmek önemlidir. Kurumu bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, resmi kurallar ve politikalarıdır.	1	2	3	4	5
23. Burada kalıcılık ve istikrar vurgulanır. Etkinlik, kontrol ve işlemlerin sorunsuz yürümesi önemlidir.	1	2	3	4	5
24. Başarı; etkinlik kavramıyla tanımlanır. Burada güvenilir teslimat, düzgün planlama ve düşük maliyetli üretim konuları kritik önemdedir.	1	2	3	4	5

2. Yönetmel Etkililik ile ilgili Sorular

Lütfen aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendirerek uygun seçeneği işaretleyiniz (Cevaplarken ilk kademe yöneticinizi düşününüz).

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum.

1. Yöneticim, zorlu görevler üstlenmeyi ve bunları başarılı şekilde tamamlamayı sever.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, “işten ne beklenildiği bilinsin” diye işi yapılandırır.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimin yokluğunda, astları ekip olarak çalışamaz.	1	2	3	4	5
4. Astları yöneticime aşırı derecede bağımlıdır	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, çalışma arkadaşlarının memnuniyetlerinin sürekli olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin dış paydaşlarla etkileşim kurması gerekir (Halkla ilişkiler, müşteriler, tedarikçiler, satıcılar, harici toplantılar ve toplumsal hizmetler).	1	2	3	4	5

7. Yöneticimin, kendi alanı/kurumu için kıt olan finansal, beşeri, teknik kaynakları temin etme imkanı vardır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, görevlendirme yaparken ilgili görevlerin astlarının yetkinliklerine uygun olup olmadığına bakmaz.	1	2	3	4	5
9. Yöneticime göre, işin düzgün yürütülmesi, her bir astın faaliyetlerini koordine etmeyi gerektirmez.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, sorumluluklarını ve yetkisini devreder.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim, astları arasındaki çatışmaları başarıyla çözer.	1	2	3	4	5
12. Yöneticime göre, “kritik konularda astlara danışmak” önemlidir.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, üstün performans için çalışanları motive etmeye ve onlara ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim, kurum için önemi olan tüm dış paydaşlarla iletişim kurmaya çalışır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim, bir işi sonlandırmak için ilgili diğer kişileri işe dahil eder.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, personelin performansını izlemek için uygun kontrol süreçleri tasarlar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim, kişisel gelişim planlarında astlarına yardımcı olur.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim, kendisiyle astları arasındaki çatışmaları çözenin önemine inanmaz.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim, astlarının geleceğe dair güvenlerini arttırmak için her türlü önemli gelişmeyi/bilgiyi paylaşır.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim, “astları yaptıkları işten keyif alsın” diye uygun koşullar yaratır.	1	2	3	4	5
21. Yöneticime göre, takdir, iltifat gibi şeyleri açıkça iletmeye gerek yoktur.	1	2	3	4	5
22. Yöneticim eylem, düzen/disiplin odaklıdır.	1	2	3	4	5
23. Yöneticim, çalışma arkadaşlarıyla etkileşim kurar ve etkili iş ilişkileri geliştirmek için nazik/duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
24. Yöneticim, söylentiler üzerine konuşmayı, dedikoduları ve gayri resmi iletişim ağlarını sever.	1	2	3	4	5
25. Yöneticim, kendi üstüyle ilkeli, dürüst ve açık bir iletişim kurar.	1	2	3	4	5
26. Yöneticim, kurumun girdi ve ürün pazarlarının, rekabetin ve teknolojik ortamın doğasını anlar.	1	2	3	4	5
27. Yöneticim, “müşterilerden” gelen önerileri hoş karşılamaz.	1	2	3	4	5

28. Yöneticim kendi alanının/tüm kurumun imajını güçlendirmeye katkı sağlar.	1	2	3	4	5
29. Yöneticim, çalışma arkadaşlarının refahını önemser.	1	2	3	4	5
30. Yöneticim, astlara destek sağlanması gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
31. Yöneticim, astlara adil iş dağılımı yapılması gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticim, astlarını kendi başlarına karar almaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
33. Astları yöneticime güvenir ve desteğine ihtiyaç duyar.	1	2	3	4	5
34. Yöneticim hataları hoş görür ve öğrenme fırsatları olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
35. Yöneticime göre “kolay erişilebilir olmak” önemli değildir.	1	2	3	4	5
36. Yöneticim, astlar arasında işbirliği ve ekip çalışması ruhunun teşvik edilmesinin faydalı olmadığını düşünür.	1	2	3	4	5
37. Yöneticime göre, astların süreklilik arz eden özensiz, yetersiz veya etik olmayan davranışlarının disipline edilmesi gerekir.	1	2	3	4	5
38. Yöneticim, çalışanların morallerini yükseltmek ve memnuniyetlerini artırma konusunda tereddüt eder.	1	2	3	4	5
39. Yöneticim, çatışan taraflar arasında işbirliği ve uzlaşma sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
40. Yöneticime göre “dürüst ve vicdanlı davranışlar için kişisel bir örnek oluşturmak” gerekli değildir.	1	2	3	4	5
41. Yöneticim, çalışma arkadaşlarının ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlar ve bunlara ulaşabilmeleri için onları cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
42. Yöneticim, kendi üstünün beklentilerini karşılar.	1	2	3	4	5
43. Yöneticim, yüz yüze iletişim kurma konusunda pek istekli değildir.	1	2	3	4	5
44. Yöneticim, kurumun dışından olan ancak kurum için önemli olan herkesle iletişim kurmaya çalışır.	1	2	3	4	5
45. Yöneticim, ilgili devlet kurumları ve diğer düzenleyici kurumlarla iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5