

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



137326

İŞLETMELERDEKİ KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİN
ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA

137326

Ercan ERGÜN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Erol EREN

T.C. YÜKSEKTEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

DOKÜMANTASYON MERKEZİ

T.C. YÜKSEKTEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

GEBZE
2003

Ercan ERGÜN'ün tez çalışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01 /04 /2003 tarih ve 2003/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Prof. Dr. Erol EREN (Doğuş Üniversitesi)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Doç. Dr. Oya ERDİL (G.Y.T.E.)

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN (G.Y.T.E.)

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN (G.Y.T.E.)

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Cengiz YILMAZ (G.Y.T.E.)

SONA

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 02.10.6.1.2003.. tarih ve 003/.. sayılı kararı.

İmza / Mühür

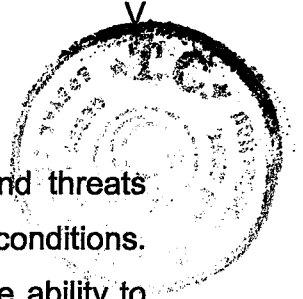
ÖZET

Bugünün globalleşen ekonomisinde birçok organizasyon artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadır. Verimliliği artırma ve çevreye adapte olma arzusu örgüt kültürünün önemini ön plana çıkartmaktadır. Kültürün çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bilinir. Ayrıca, firma kültürünün firma performansını etkilediği de belirtilmektedir. Özellikle 1980'ler'den sonra da örgüt kültürü ve performans üzerine birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda Japon firmalarının Amerikan firmalarına karşı ekonomik başarılarının ardında; içsel(öz) değerlere, inançlar ve varsayımlar setine bağlılığın Japon iş kültüründe yüksek olduğu görülmüştür. Firmaların değişik coğrafyalara olan ticaretlerinin artmasıyla da örgüt kültürü çalışmaları 1990'larda daha da önem kazanmıştır.

Bu çalışmanın amacı işletmelerin kültürel özelliklerinin firma performansına olan etkisini tespit etmektir. Bu çalışma ile şu soruya cevap aranmaktadır: "örgüt kültürünün hangi özellikleri yüksek performansla neden olmaktadır? Temel kültürel varsayımlarla bu özellikler arasındaki ilişkiler nelerdir?" Bu çalışmada kültürün bireysellik/kollektivism ve güç mesafesi boyutları ele alınırken, incelediğimiz kültürel özellikler ise katılım, firma içi uyum, dış çevreye uyum ve misyonu içermektedir. Bu çalışma Gebze bölgesi ve civarında faaliyet gösteren imalat firmalarının yöneticilerine uygulanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. 50 ve daha fazla çalışanı olan 150 firma ile irtibata girilmiş ve 124 firmadan 675 yöneticiden cevap alınmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini ve içsel tutarlılığını incelemek için faktör analizleri ve Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. İşletme yöneticileri ve araştırmacılar için önemli bulgular elde edilmiş ve öneriler sunulmuştur.

Yapılan çeşitli analizler sonucunda, firma performansının sadece tek bir kültürel özellik ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu da misyondur. Ayrıca temel kültürel varsayımlardan güç mesafesi ve kolektivizmin düşük ve yüksek oldukları hallerde de hangi kültürel özelliklerin performansı ne ölçüde etkiledikleri ortaya konmuş ve bu bulgularla ilgili olarak yöneticilere ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

SUMMARY



Many organizations face nowadays important opportunities and threats due to the increase in competition and change in the environmental conditions. Organizational effort for increasing the production efficiency and the ability to adapt to the rapidly changing dynamic environment force managers to focus on culture. Previous studies on organizational culture emphasize its significant impact on shaping the employees behaviors and increasing firm performance. Especially since 1980's western scholars investigating reasons why Japanese organizations are so much successful have already been concluded that commitment to a set of organizational core values, beliefs and assumptions were the basic antecedents of high performance. Attractiveness of the dimensions of both organizational and national cultural in the business literature has been accelerated since 1990s with the lead of globalization.

The goal of this study is to investigate the performance impact of underlying cultural assumptions and traits. We try to find answers to the following research questions: "Which basic dimensions of the organizational culture lead to high performance? Which cultural traits lead to high performance and what type of relations exist among these assumptions and traits? The dimensions of cultural assumptions used in this study are individualism/collectivism and power distance. The cultural traits used in this study include involvement, consistency, adaptability and mission.

In our study the unit of analysis is the managers of manufacturing firms in the Gebze region of Turkey. The data is collected by questionnaires via face to face interactions. Total number of respondents is 675 managers from 124 different firms. To validate the scales, we conducted factor analysis and used Croanbach's Alpha to see internal consistency. To investigate the relations among variables, we conducted correlation and regression analyses.

As a result of the analysis, it is found that firm performance is positively affected by only one cultural trait: i.e. mission. Further study implications and managerial suggestions have been proposed on the relationships among some cultural traits and performance in lower and higher levels of the two basic cultural assumptions namely power distance and collectivism.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında bana yön veren, engin tecrübeleriyle değerli katkılarını, yardımlarını ve teşvikini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof.Dr. Erol EREN'e teşekkür ederim. Tez çalışmasının her aşamasında sürekli bilgi ve moral desteklerini esirgemeyen sayın hocam Doç.Dr. Adnan CEYLAN'a, Yrd.Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN'a ve Yrd.Doç.Dr. Cengiz YILMAZ sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Anket çalışmasının hazırlanmasındaki yardımlarından dolayı ve Yrd.Doç.Dr. Ali Ekber AKGÜN'e, bizlerin bugünlere gelmesinde büyük emeği geçen değerli hocam Orhan TÜRKDOĞAN'a, Doç.Dr. Oya ERDİL'e, Yrd.Doç.Dr. Gökhan ÖZER'e ve bizlere iyi bir çalışma ortamını hazırlamasının yanısıra, tez çalışması boyunca manevi desteğini sürekli hissettiren Dekanımız Sayın Prof.Dr. Salih AYNURAL Bey'e içten teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tezin araştırma bölümünün yürütülmesinde bana tanışmış oldukları imkanlardan dolayı çalışmaya katılan firma yetkililerine en içten şükranlarımı sunarım.

Tezimin hazırlanması sırasında başta Dr. Ramazan KAYNAK, Ayşe Tansel ÇETİN ve Nigar DEMİRCAN olmak üzere çok kıymetli katkıları bulunan tüm mesai arkadaşlarıma, bu tez çalışmasında yardımlarını esirgemeyen Fen Fakültesi Fakülte Sekreteri Sahip AYHAN'a, Mühendislik Fakültesi Fakülte Sekreteri Ali Rıza AYDEMİR ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Sekreteri Zafer UYAR Bey'e teşekkürü bir borç bilirim.

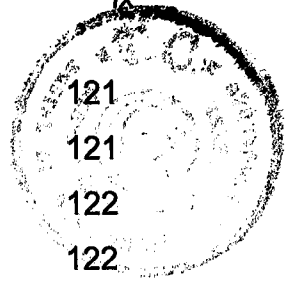
Tez çalışmasının tüm aşamasında bana her türlü desteği veren sevgili anneme, babama, eşim Ayten ve bana moral kaynağı olan kızım Hilal Dilara'ya sevgi ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
1.GİRİŞ	1
2.TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR	4
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı	5
2.2. Örgüt Kültürünün Önemi	9
2.3. Örgüt Kültürünün Seviyeleri	16
2.3.1. Kültürün Gözlenen Ve İzlenilebilen Seviyesi	19
2.3.2. İnançlar Ve Değerler Seviyesi	19
2.3.3. Temel Varsayımlar	23
3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ÇALIŞANLARA AKTARILMASI	26
3.1 Örgüt Kültürünü Oluşturan Ana Kaynaklar	26
3.1.1. Genel Toplumsal Kültür	28
3.1.2. İş Çevresi	29
3.1.3. Kurucuların ve Liderlerin Etkisi	31
3.2. Çalışanlara Örgüt Kültürünün Aktarılması	32
3.2.1. Hikayeler ve Mitler	33
3.2.2. Ritüel ve Seremoniler	36
3.2.3. Dil	37
3.2.4. Semboller	38
3.3.Kültürün Temel Boyutları	39
3.3.2. Bireysellik-Kollektivizm	40
3.3.1. Güç Mesafesi	44

3.3.4. Belirsizlikten Kaçınma	48
3.3.3. Erkeklik- Dişilik	50
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	53
4.1. Örgüt kültürü ve performans ilişkisi üzerine Yaklaşımlar	58
4.1.1. Kotter ve Heskett'in Örgüt kültürü ve performans ilişkisi yaklaşımı	58
4.1.2. Ouchi'nin kültürel Yaklaşımı: Teori Z	61
4.1.3. Peter ve Waterman'ın Yaklaşımı	66
4.1.4. Deal ve Kennedy'nin Yaklaşımı	69
4.1.5. Schein'in Yaklaşımı	72
4.2. Denison'un Örgüt kültürü ve performans ilişkisi Yaklaşımı	76
4.2.1. Katılım	78
4.2.1.1. Güçlendirme	78
4.2.1.2. Takım (ruhu) Oluşturma	81
4.2.1.3. Kabiliyet Geliştirme	85
4.2.2. Firma İçi Uyum (Tutarlılık)	87
4.2.2.1. İçsel(Öz) değerler	88
4.2.2.2. Hemfikir Olma (Anlaşma)	91
4.2.2.3. Koordinasyon ve Bütünlük	94
4.2.3. Dış Çevreyle uyum	95
4.2.3.1. Değişimi Oluşturma	96
4.2.3.2. Müşteri Odaklılık	98
4.2.3.3. Örgütsel Öğrenme	100
4.2.4. Misyon Özelliği	105
4.2.4.1. Stratejik Yön ve Niyet	107
4.2.4.2. Paylaşılan Vizyon, Amaçlar ve Hedefler	109
4.3. Firma Performansının Ölçümü	115
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	117
5.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi	117
5.2. Örneklem Kitle	119
5.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	120
5.3.1. Bağımsız değişkenler	120



5.3.2. Bağımlı değişkenler	121
5.3.3. Kontrol Değişkenleri	121
5.3.4. Ara Değişkenler	122
5.4. Araştırmada Test Edilen Hipotezler ve Araştırma Modeli	122
5.5. Anketin Hazırlanması ile ilgili Aşamalar	126
5.5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	127
5.5.2. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği	129
5.5.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	130
5.5.4. Pilot Uygulama ve Nihai Anket (Ölçeklerinin) Formunun Oluşturulması	132
5.6. Veri Toplama Aşaması	133
5.6.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	133
5.6.2. Verilerin Toplanması	134
5.7. Verilerin Analizleri ve Bulgular	135
5.7.1. Örneklem Özellikleri	135
5.7.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi	138
5.7.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	144
5.7.4. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	145
5.7.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	148
5.7.6. Bulguların Şematik Gösterimi	160
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	165
6.1. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirme	165
6.2. Yöneticilere Öneriler	176
6.3. Araştırmacılara Öneriler	180
6.3.1 Akademisyen ve Araştırmacılara Öneriler	180
6.3.2. İleride Yapılacak Çalışmalara Öneriler	181
KAYNAKLAR	183
ÖZGEÇMİŞ	197
EKLER	
Ek 1: Anket Soruları	

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ



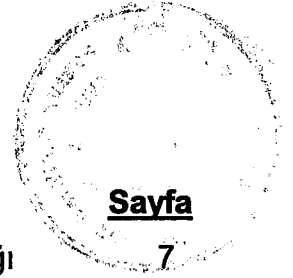
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
bkz.:	bakınız
DİE:	Devlet İstatistik Enstitüsü
et al.:	ve diğerleri
GESİAD:	Gebze Sanayici İşadamları Derneği
GTO:	Gebze Ticaret Odası
ISO 9000:	International Organization for Standardization 9000
QS 9000:	Quality Systems 9000
SSK:	Sosyal Sigortalar Kurumu
vd.:	ve diğerleri
v.s.:	vesaire



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Şirket Kültürü Seviyeleri	16
2.2 Schein'in Örgüt Kültürü Seviyeleri	18
3.1 Ülke Ve Kültürlerin Güç Mesafesi/Kolektivizme Odaklanma Davranışına Göre Ayırma	46
4.1 Örgüt Kültürünün Bir Ara Değişken Olarak Performans ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	56
4.2 Şirket Kültürünün Güçlülüğü 1970'lerin Sonu 1980'ler	59
4.3 Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürüyle İlgili Dört Elemanı	70
4.4 Denison'un Örgüt kültürü modeli	77
4.5 Çevre, Örgüt Kültürü ve Strateji Belirlemenin Karşılıklı Etkileşiminin Görünümü	109
5.1 Araştırma Modeli	126
5.2 İşletme Performansı Üzerinde Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu	160
5.3 İşletme Performansı Üzerinde Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu	161
5.4 İşletme Performansı Üzerinde Kolektivizmin Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu	162
5.5 İşletme Performansı Üzerinde Güç mesafesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu	163
5.6 İşletme Performansı Üzerinde Güç mesafesinin Yüksek Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu	164

TABLÖLAR DİZİNİ



Tablo

2.1	Örgüt Kültürünün Farklı Zamanlarda Sınıflandırma Sıklığı	7
2.2	Bir Örgüt Kültüründeki Temel Varsayımlara Örnekler	25
3.1	Örgütsel Ritüeller	37
3.2	Örgütlerde Kollektivist ve Bireyselliğin sonuçları	41
3.3	Örgütlerde Güç Mesafesinin Düşük Yada Yüksek Olmasının Sonuçları	45
3.4	Örgütlerde Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük Yada Yüksek Olmasının Sonuçları	48
3.5	Kültürün Feminen (Dişi) / Maskulan (Erlik) Boyutu	51
3.6	Kültürel Sınıflandırma Ve Yönetimin Bu Sınıflama Üzerindeki Bazı Etkileri	52
4.1	İşçiler, Müşteriler, Ortakların İhtiyaçlarının Oluşturduğu Sürdürülen Kültür Performansının Ekonomik Faydaları	59
4.2	Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel (Öz) Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması	62
4.3	Ouchi'nin Kültürel Yaklaşımı: Teori Z	65
4.4	Peter ve Waterman, Mükemmel Şirketlerin Doğal Özellikleri	67
4.5	Dış Çevreye Uyum ve İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri	74
4.6	Vizyon Sahibi Olan Şirketlerin Bazı Temel Değerleri	89
4.7	Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye	102
5.1	Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu	135
5.2	Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm	136
5.3	Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayıları	136
5.4	Sektörlere ve Firma Büyüklüklerine Göre Firmalarını Temsilen Cevap Veren Yönetici Sayısı	137
5.5	Sektörlere ve Firma Büyüklüklerine Göre Cevap Veren Firmaların Sayısı	137

Tablo

5.6	İşgörenlerin Katılımı İle İlgili Faktörler	139
5.7	Firma İçi Uyum İle İlgili Faktörler	140
5.8	Firmanın Dış Çevreye Uyum İle İlgili Faktörler	141
5.9	Misyon Özelliği İle İlgili Faktörler	142
5.10	İnanç ve Varsayımlarla İlgili Faktörler	143
5.11	Performans İle İlgili Faktörler	143
5.12	Güvenilirlik Analiz Sonuçları	145
5.13	Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	147
5.14	İşletme Performansı Üzerinde Kültürel Özelliklerin Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	150
5.15	Hipotez Analizleri Sonuçları	151
5.16	Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	152
5.17	Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi İle İlgili Hipotez Sonuçları	153
5.18	Kolektivizm Seviyesinin Yüksek Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	154
5.19	Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi İle İlgili Hipotez Sonuçları	155
5.20	Güç Mesafesi Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	156
5.21	Güç Mesafesi Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi İle İlgili Hipotez Sonuçları	157
5.22	Güç Mesafesi Seviyesinin Yüksek Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	158

Tablo

5.23 Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi İle İlgili Hipotez Sonuçları

Sayfa

159



1.GİRİŞ

Bugünün globalleşen ekonomisinde birçok organizasyon artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadır. Verimliliği artırma ve çevreye adapte olma arzusu örgüt kültürünün önemini ön plana çıkartmaktadır. Kültürün çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bilinir. Ayrıca, firma kültürünün performansını etkilediği de belirtilmektedir (Furnham, 1997 : 569). Poll (2000: 36) Örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütün finansal performansına ilişkin ölçütleri etkileyebileceğini, bu yüzden, yöneticilerin bu kavramı anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır. Örgütler, performanslarını artırma isteği içinde kendi kültürlerini anlama çabasına girerken araştırmacılar ise örgütlerin kültürünün başarı için gerekli kültür tipi çalışmaları yapmaya yönelmiştir. Ve şu iki soruya cevap bulunmaya çalışılmıştır. Birincisi; Örgüt kültürü firma performansının düşük veya yüksekliğinin önemli nedenlerinden birimidir? Diğer soru ise; Kültür yolu ile performans nasıl artırılabilir ?

Özellikle 1980'lerden sonra örgüt kültürü ve performans üzerine birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda Japon firmalarının Amerikan firmalarına karşı ekonomik başarılarının ardında; işgücünün yüksek motivasyonun gelişimi, içsel(öz) değerler, inançlar ve varsayımlar setine bağlılığın Japon iş kültüründe yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan globalleşmenin etkisiyle firmaların değişik coğrafyalara olan ticaret ve yatırımlarının artmasıyla da örgüt kültürü çalışmaları 1990'larda daha da önem kazanmıştır. Organizasyonun çıktıları ve başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan kültürünün fark edilmesi nedeniyle bu konu büyük ilgi uyandırmıştır. Örgütün başarısındaki gelişme, yüksek seviyede kendini organizasyonuna adayan çalışanlar, başarılı örgütlerin yapılanmasında örgüt kültürünün önemli bir rol oynadığı iddia edilir. Bir çok araştırmacı, örgüt kültürünün örgütsel etkinliği artırabileceğini iddia etmektedir (Deal&Kennedy, 1982, Kotter&Heskett, 1992, Ouchi, 1981, Peters&Waterman, 1982, Schein 1992, Denison, 1990). Özellikle bu çalışmaların, kültürel değerlerin iş

performansı, verimlilik, öğrenme, dış çevreyle uyum, örgütsel etkinlik üzerine yoğunlaştığını görmekteyiz (Brown and Dodd, 1999, p.1). Örgüt performansındaki yavaş artış gerçekte örgütün moralinde bir düşüşün göstergesi ve yöneticilerin ve diğer çalışanların örgütü nasıl gördüğünün bir yansımasıdır. Performans ve morali etkileyen öğeleri birbirine bağlayan, verimliliği belirleyen doku, örgüt kültürüdür. Özellikle Örgüt kültürü , örgütün üyeleri tarafından paylaşıyorsa ve örgütün çalışanları amaçlarını başaracak doğru hareketler içinde iseler örgüt kültürü örgütsel etkinliği artıracaktır (Khatib,1996: 1).

Örgüt kültürü, örgütün inanç ve davranışının analizi için önemli bir araçtır. Antropoloji biliminde belirtildiği üzere, insan gruplarının doğası gereği her biri bir kültüre sahiptir. Yaşamdan alınan tecrübeler, tarihsel gelenekler, sosyal ya da sınıfsal pozisyonlar, politik olaylar, etnik ve dinsel zorlamalar, inanç ve değerler sistemini şekillendirir. Bu özelliklerin her biri örgütün kültürünü tanımlaması, anlaşılması, yerleşip büyümesi ile örgütü yeni yönlerle götürür. Ama bir firmanın ürününde veya hizmetinde olduğu gibi kültürünü de nadiren yaratabilir, planlayabilir veya yönetebilir.

Hızlı değişimin ve sert rekabetin şirketleri zorladığı bu günlerde şirketlerin örgüt kültürlerini yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir. Bir şirketin kültürünü planlı bir şekilde değiştirmek mümkündür. Liderin ve üst yönetimin kültür değişimi için ortaya koyduğu açıklık ve içten bağlılık iş görenlerin onları izlemesini sağlayacaktır. Güçlü kültürleri değiştirmek, yaygın paylaşımı ve geçmişe dayanan kökleri nedeniyle zor olmaktadır. Ancak şirketin çok ciddi krizlerle karşılaştığı durumlarda örgütün tüm üyeleri değişim çabalarına cevap vermektedir.

Bir kültürü değiştirmeye başlamadan önce ilk yapılması gereken mevcut kültürün tam olarak tespitidir. Örgüt kültürünün ölçümünde zorluklar olmakla birlikte literatürde kullanılmış olan bazı araçlar mevcuttur.

Örgütsel kültürün, davranışlar üzerindeki etkisi azaldığı zaman hedeflerden sapma olur, koordinasyon bozulur, çatışmalar olabilir,

motivasyon zorlaşır. Böyle bir örgütte, verimlilik ve etkinlik konusunda beklenen performansın gerçekleştirilmesi olanaksızdır.

Bu bilgiler doğrultusunda bu tez çalışmasının ikinci bölümünde örgüt kültürü hakkında genel tanımlamalar yapılarak, örgüt kültürünü anlamının neden önemli olduğu ve örgüt kültürünün seviyelerinin neler olduğu incelenecektir. Çalışmanın nc bölümünde ise; örgüt kültürünün oluşumu ve çalışanlara aktarılması başlığı altında, örgüt kültürünü oluşturan ana kaynakların neler olduğu, çalışanlara örgüt kültürünün hangi yollarla aktarıldığı ve Hofstede'de (1984) tarafından oluşturulan ve genel kabul gören kültürün temel boyutları incelenecektir. Dördüncü bölümde; örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenerek katılım, firma içi uyum, dış evre ile uyum ve misyon özellikleri altındaki değişkenler incelenecektir. Bölüm beşte ise örgüt kültürü değişkenlerinin firma performansına etkisini gösteren araştırma modelinin uygulamasını içerecektir. Sonuç ve öneriler kısmında da kültür ile performans kavramları arasındaki ilişki ortaya konularak, firmaların kültürel değerleri ve onun örgütün etkinliğine olan etkisini göstererek performansı yüksek işletmelerin kültürleri hakkında bilgi verilecektir.

2. TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR

Özellikle 1980'lerde başlayıp 90'larda başta iletişim olmak üzere hızla değişen ve gelişen dünyada yarınlara ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin böyle bir ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzelterek eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri yarınlara taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir. Değişimlere uyum sağlayamamak, başka bir deyişle geri kalmak daha ileri düzeyde yok olmak demektir.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin, çözümü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı; yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta "çalışan insan"ı esas alan bir özellik taşımaktadır.

Böylece örgütlerin manevi yönüne yönelme, onları beton binalar, yıllık bütçeler, programlar ve birçok aracın ötesinde onlara can ve kan veren, onları kişilik kazandırma noktasına kadar getiren bir gelişim izlemektedir. Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan ama sınırsız özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmeleri ve çözümü onda aramaları ancak 1970'li yıllardan sonra söz konusu olmuştur. Bu ise, beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Nitekim, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip, etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte "mükemmeliyetçi yaklaşımın" bir uzantısı olarak aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan "örgüt kültürü"dür.

Bir çoğumuzun genel olarak kültür denince kavramsal olarak aklımızdan bazı şeyler geçmesine rağmen, bu kavramın özet olarak tanımlanması veya açıklanması zordur. Kültürün insanların davranış ve hareketlerini oldukça etkilemesine rağmen, insanlar kültürün bu etkisinin bilincinde olmamasının yanı sıra, onun işletmelerde nasıl analiz edilip nasıl uygulanacağı konusunda da bir uzlaşma bulunmamaktadır(Mullins, 1996. p.711). Patten (1988) belirttiği gibi kültür kavramının yönetim alanının yerleştirilmesinde şu yayınların etkili bir payı olmuştur: Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge (Ouchi,1981), The Art of Japanese Management(Pascale and Athos, 1981), Corporate Cultures:The Rites and Rituals of Corporate Life (Deal and Kennedy, 1982) ve In Search of Excellence: Lessons from American's Best Companies (Peter and Waterman, 1982).

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür, toplumları anlamak için sosyolojik bir kavram olarak kullanılmasına rağmen son zamanlarda örgütsel bir kavram olarak da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Özellikle örgüt kültürü Japon firmalarının Amerikan firmalarına karşı ekonomik başarılarını açıklamak için kullanılmıştır. İşgücünün yüksek motivasyonun gelişimi, temel(içsel) değerler, inançlar ve varsayımlar setine bağlılığın Japon iş kültüründe yüksek olduğu görülmüş (Lim, 1995, p.16) ve bilim adamlarınca oldukça önem verilen bu kavram araştırılmaya başlanmıştır (Ouchi, 1981; Peters and Waterman, 1982; Deal and Kennedy, 1982).

Şirket performansı hesap edilirken önemli faktörlerden örgüt kültürünün gözönüne alınmamasındaki neden onun değerler, temel varsayımlar, kolektif hafıza gibi somut şeylerden oluşması ve bunların şirketin etkinliğindeki rollerinin tam olarak görülememesidir. Bunun başlıca sebebi de örgüt kültürünü oluşturan bu kavramların açıklanamamasından kaynaklanmaktadır. Kültür örgütteki çalışanların duygularını açıklar, genellikle örgütün yazılmayan konuşulan duyguları, deneyimleri yansıtarak sosyal sistemin

oturmasını sağlar. Ne yazık ki kültür kendini göstererek ya da yeni bir kültürle karşılaşınca kadar insanlar genelde onun farkına varamamaktadır. Bu sebeple yöneticiler ve bilim adamlarınca uzun bir zaman boyunca firma kültürü göz ardı edilmiştir (Lim, 1995, p.16).

Tabii ki, birçok şey ve kültürün seviyeleri bireysel ve örgütsel davranışı etkilemektedir. Yakın kültürler, küresel kültür, küresel dinler, batı kültürü gibi kültürler en yüksek seviyede etkisi olan kültürlerdir. Hofstede (1984) ve Trompenaars and Hampden-Turner (1993) ülkeler ve kıtalar arasında kültürel farklılıkların olduğunu geniş çaplı olarak yürüttükleri araştırmalarla ortaya koymuşlardır. Örneğin ulusal kültürlerin farklılıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır: Genelliğe karşı özellik, bireyselliğe karşı toplumsallık, tarafsız veya yansızlığa karşı duygusal olma, düzenliliğe karşı dağınıklık, başarmaya odaklanmaya karşı sebeplere odaklanma, geçmişe odaklanmaya karşı şu ana veya geleceğe odaklanma, içsel odaklanmaya karşı dışsal odaklanma (Trompenaars, 1993). Bunun yanı sıra daha genel seviyede alt gruplarca oluşturulan kültürler vardır. Dişi ve erkek olmaya göre farklılık, siyah ve beyaz kültürler arasındaki farklılıklar, meslekler arası kültürel farklılık (örn. polis kültürü), Amerika'daki kır-kent kültürü gibi farklı kültürel çalışmalar yapılmıştır. Bu gibi çalışmalar göstermiştir ki, her bir kültür genellikle kendine has dil, semboller, kurallar ve duyguları içermektedir. Genel olarak bir organizasyonun kültürüne örgütün değerlerinin ne olduğu, liderlik yöntemleri, dil, semboller, iş yapma usulleri ve örgütü özel yapan başarı tanımları etki etmektedir (Cameron&Quinn, 1999, p:14).

Çeşitli ülkelerin ekonomik performansını ülkenin kendine has kültürel faktörünün etkilediği ileri sürülürken, örgüt kültürü fikri ile aynı ülkede farklı kültüre sahip başarılı örgütlerin faaliyet gösterebileceği yani farklı iş kültürüne sahip firmalarda olabilmektedir. Peters ve Waterman (1982) örnek olarak başarılı örgütlerin mükemmel kültürel özelliklere sahip olduğunu belirtir. Deal ve Kennedy (1982) güçlü şirket kültürünün başarılı örgüt performansı için önemli olduğunu tartışırken, Ouchi (1981) örgüt kültürü ve artan verimlilik arasındaki benzer ilişki olduğunu kanıtlamıştır.

Örgüt kültürünü kavramının kısaca literatürde nasıl tanımlandığını açıklayacak olursak; Örgüt kültürü, birbirinden küçük farklılıklar da olsa değişik şekillerde açıklanmaktadır. Ott (1989) yapmış olduğu bir araştırmada 58 yayınlanmış kaynağın örgüt kültürü tanımlarında 70 farklı kelime veya kelime topluluğunun kullanıldığını belirtmiştir. Verbeke ve arkadaşları (1998, p.310) 1960-1993 yılları arasında yayınlanan makale ve kitaplardaki örgüt kültürü tanımları kontrol edilerek örgüt kültürüyle ilgili 54 tanım bulunmuş ve bir içerik analizi ile bu terimleri şöyle sıralanmışlardır.

Tablo 2.1 Örgüt Kültürünün Farklı Zamanlarda Sınıflandırma Sıklığı (Verbeke et al., 1998, p.319)

1979-83 (22 tanım)			1984-88 (17 tanım)			1989-93 (12 tanım)		
sıra	sınıflama	sıklık	sıra	sınıflama	sıklık	sıra	sınıflama	sıklık
1	Üyeler	17	1	Paylaşma	13	1	Üyeler	9
1	Paylaşma	17	2	Değerler	12	1	Örgüt	9
3	Davranış	11	3	Üyeler	11	1	Paylaşma	9
4	İnançlar	8	4	Örgüt	10	4	Davranış	9
4	Örgüt	8	4	İnançlar	10	4	Değerler	8
4	Normlar	8	6	Anlam(mana)	7	4	Model	7
4	Değerler	8	7	Normlar	6	7	İnançlar	5
8	Anlam(mana)	6	7	Behaviour	6	7	Sistem	5
8	Model	6	7	Model	6	9	Öğrenmek	4
8	Yol(Biçim)	6	10	Varsayım	5	10	Varsayım	3
11	Sistem	5	11	Öğrenmek	4	10	Sosyal	3
11	Öğrenmek	5	11	Sosyal	4	10	Yol(Biçim)	3
13	Ayarlama(Kurma)	4	11	Yol(Biçim)	4	10	Normlar	3
13	Anlamak	4	14	Uygulamalar	3	14	Anlam(mana)	2
15	Varsayım	3	14	Ayarlama	3	14	Uygulamalar	2
15	Sosyal	3	14	Sistem	1	15	Ayarlama	2
17	Uygulamalar	2	14	Anlamak	1	17	Anlamak	2

Örgüt kültürü ile ilgili sayısız tanım yapılmasına rağmen, bize çalışmamızda yol gösterecek ve teorimizi inşa etmemize yardımcı olacak örgüt kültürüyle ilgili bazı tanımları şu şekilde zikredebiliriz.

-Kişilerin nasıl davranacağını anlatan değerler, kahramanlar, adet, töreler, iletişim-"biçimsel olmayan kurallar sistemidir" ve bunlar sayesinde kişi nasıl davranması gerektiğini açıkça anlar (Deal&Kennedy,1982 p.15).

-Bir örgüt içinde bireyleri bir arada tutan temel varsayımların değerlerin, inançların paylaşılması ve sürdürülmesi (Sethia and Van Glinom, 1985; Lim,

1995; Peters and Waterman, 1982). His ve duyguların oluşturduğu bir düşünce setidir (Allaire and Firsirotu, 1985, p:25).

Bir başka tanımlamada örgüt kültürü; "paylaşılan ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması" şeklinde tanımlanırken (Killmann et. al., 1985, p.5; Davis 1985, p:138; Manfred F. R. Kets de Vries and Danny Miller 1988, p.144). Sapienza'ya (1985, p.66) göre; "örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması" durumudur. Kültür, üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kurallar seti oluşturur" diye de ifade edilirken; Allen'e (1985, p.334) göre "işletme içi normlara sınırsız bağlılık"tır.

Kültür; değerler, rehber, inançlar ve uzlaşma (anlaşma) setidir ve aynı zamanda bir örgütün üyelerince başlatılan ve yeni katılan üyelere doğru bir şekilde öğretilen düşünce biçimidir (Daft, 1995, p.333). Değişik millet veya işletmelerden gelen kişilerde yaşanan iletişim probleminde olsun, kültürel şokta olsun, kişinin daha önce almış olduğu kültürel değerlerin etkisine göre düşünce biçiminin farklılık göstermesidir.

Genel kabul edilen bir tanımda ise Schein(1992, p.3) kültürü şöyle tanımlamıştır.

Kültür;

- a) Temel varsayımların bir parçası,
- b) Oluşturulan bir grup tarafından yapılan buluş, icat veya gelişme,
- c) İçsel bütünleşme ve dışsal uyumlaşma ile problemlerin nasıl üstesinden geleceğini öğreneceği,
- d) Doğru bir şekilde nasıl çalışıldığı,
- e) Bu sayede yeni üyelere de öğretilecek problemlerin nasıl bir yolla idrak edilip, düşündüğü ve hissettiğini belirtir.

Schein (1992) örgüt kültürünü; "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamıştır.

Her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insanın yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin (değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu) örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir (Vries de Kets, 1988, 144).

Bu açıklamalar doğrultusunda kültürün fonksiyonlarını da şöyle sıralayabiliriz.

1. Kültür öğrenilme ve paylaşma yolu ile çalışanlar arasında iletişimi sağlar.
2. Kültür, toplumdaki bireylerin davranışları karşısında nasıl bir tepki gösterebileceğini tahmin etmesini sağlar.
3. Kültür, neyin doğru, neyin güzel, neyin mantıklı, neyin mantıksız, neyin güvenli, neyin tehlikeli olarak kabul edildiğini bazı standartlarla belirler.
4. Kültür temel gereksinimleri karşılamak için gerekli bilgi ve beceriyi oluşturur.
5. Kültür, benzer ortamda yetişmiş bireylerin özdeşleşmesini, bireyin bir gruba ait olmasına imkan verir.

2.1. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dış çevre ile uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, işletmede çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların

Çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, firma içi uyumu ise paylaşılan norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır.

Schein (1992) tanımında ifade ettiği gibi, kültür rgt oluşturan insanlarca dışsal uyumu ve içsel bütünleşmeyi geliştirdiği sürece ayakta duracaktır. Tabii ki kültürün ayakta durması örgütün hayatta kalmasıdır. O zaman işletmenin dış çevreyle uyumunun ve i bütünleşmesinin güçlü olması ve gelişmesi için örgütün kültürünü bilmeli ve anlamalıyız.

Örgüt kültürü 1980'lerden itibaren literatürün yanı sıra iş dünyasında da önemli bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerdeki birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme örgütün yaşam döngüsündeki değişmeler esnasında kültürün etkileri görülmektedir. Bu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde olması için şirketleri yeni kültürlerle uyumlaştırmanın şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Özellikle işletme birleşme ve ortaklıklarındaki başarısızlıkların %50 ile %70 arasında bir oranla işletme kültürlerinin uyumlaştırılmamasından kaynaklandığını pek çok araştırmada görebilmekteyiz (Longlands, 1998, Vliet, 1997). Firmalar belirledikleri stratejik kararları uygulamaya koymadan önce kültürünü anlaması örgüt için oldukça önemlidir. şirket kültürünü anlayarak firmalar özel amaçlarda işbirliğini güçlendirecek ve geri besleme olması sayesinde de örgütsel öğrenme için pozitif bir evre yaratacaktır. Çağdaş işletmeler, işletme kültürünün insan tarafının yanı sıra finanssal etkileriyle ilgili çalışmalara da ilgi duymaktadır, böylece şirket rekabet avantajını daha da arttırabilecektir. Fakat rgt kültürü konusunda örgüt davranışı, örgüt teorisi, örgüt dizaynı ile uğraşan uzmanların araştırmalarına bakıldığında da örgüt kültürünün örgütün ıktıları olan iş tatmini, işyerine bağlılık ve iş performansı gibi konularla ilişkili çalışmaların az olduğunu görüyoruz. Fakat rgt kültürü ve firma performansı konusunda ampirik çalışmaların az olması konu üzerine araştırmaların daha da artacağının göstergesidir.

Cavaleri ve Obloj(1993, p.267) ise örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalara 1980'lerde hız verilmesinin başlıca sebeplerini şu üç madde ile açıklamaktadır.

1-Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonların 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik süper bir güç olması bir çok araştırmacıyı bu başarının sebeplerinin kökeninde neyin yattığına eğilmesine sebep olmuştur.

2- Japon firmalarının bu başarısına ve hızlı yükselişine rağmen Amerikan firmalarının Pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalması , Amerika ve Avrupa'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamaya itmiştir. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili paylaşılan değerler ve normlar tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar gibi kavramların gelişmesine yol açmıştır.

3-Örgütsel araştırmalarda nicel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitif eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Rollinson ve arkadaşları (1998, p.532) örgüt kültürünün önemini şu şekilde özetlemektedir;

1-Örgütteki üyelerin büyük bir oranı tarafından paylaşılır ve onaylanır. Böylece alınacak bir referansın kaynağı olarak örgütü bir çatı gibi çevreler.

2-Bireyler kültürü elde ederek kendi davranışlarını yönetir. Çeşitli kotlar ve kurallar seti ile yeni üyelerin davranışlarını düzenler.

3-Belirli bir grup veya örgütte özel olan ve genel olan şeylerin neler olduğunu belirtir.

4-Kolay değişmeyen, kendini sürdüren bir yapıya sahiptir. Büyüklüğü ne olursa olsun , belirli bir zaman içinde mevcudiyete sahip olmak şartıyla herhangi bir sosyal grupta bunu bulabilirsiniz.

5-Belirli sembollere, ve insanların anlamlı ve önemli bulacağı davranış, dil gibi gözlenebilir şeylere sahiptir.

6-Kişileri bir arada tutan örgüt yaşamına, derinlemesine işlemiş fakat insanlar tarafından bilinçli bir şekilde farkına varılmayan, derinlemesine köklenmiş ideoloji, değerler ve varsayımlar içeren görülmeyen bir dürtü gücüne sahiptir.

7-Değiştirilebilir, fakat bu oldukça zordur.

Schein'in (1992, p.xii) örgüt kültürünün önemi konusunda yapmış olduğu öneriler ise şunlardır;

1-Kültürel analiz ile örgütün alt kültürel dinamiklerine ışık tutulur

Kültüre olan ilginin artmasındaki ana nedenlerden biri, bu kavramın sadece örgütsel seviyelerin analizlerindeki ilişkilerin meydana gelmesindeki rolünün yanı sıra örgütte işlerin nasıl gittiğini alt kültürlerin ve mesleki grupların birbirleri aralarındaki ilişkileri anlamamıza yarar. Çünkü bir organizasyonun içinde fonksiyonel departmanlar, üretim grupları, hiyerarşik seviyeler veya takımlar gibi alt bölümler kendi özel kültürlerini yansıtır. İletişimdeki başarısızlıklar veya takım çalışmasındaki eksiklikler gibi birçok problemin firmadaki kültürler arasındaki iletişimin kırılmasından kaynaklandığını anlamaktayız(Schein, 1992, p.xiii).

Firmadaki iş süreçlerinin veya örgütsel aktivitelerin koordinasyonu ve entegrasyonundaki zorluklar farklı alt kültürler arasındaki kültürel çatışmalardandır. Örneğin; pazarlama ve üretim bölümleri arasındaki çatışmalar birçok organizasyonda duyulmaktadır. Bunun bir nedeni bölümün kendi bakış, kendi değerler ve kültüründen kaynaklanır. Birçok araştırmada alt kültürler arasındaki çatışmaların olumsuzluklarından bahseder. Bu araştırmalar kültürel farklılığın örgütün etkinliğindeki rolünü, örgütteki parçalanmayı kolayca görebileceğimizi ve alt bölümler arası kültürel farklılıkların uygulanmasının yabancılaşmayı ve çatışmayı beslediği belirtilmektedir.

Diğer taraftan örgütteki her bir alt bölümünde örgütün tümünü oluşturduğunu da aklımızdan çıkarmamamız gerekir. Kendi özel

elemanlarıyla alt bölümler kendi kültürlerinin yanı sıra örgütün tümünün kültürel özelliğini de yansıtır. Böylece kültür organizasyonu birbirine bağlayan bir yapıştırıcı özelliğini alır. Örgüt kültürünü değerlendirirken ya örgütün tümünü analiz ederek veya farklı alt bölüm kültürlerin genel baskın özelliklerini tanımlayarak olur. Böylece örgüt kültürünün bütününe görmemiz mümkün olur (Cameron ve Quinn, 1999, p.14).

Örneğin; çoğu şirket bu günlerde pazarlamada koordinasyon ile tasarım süreçleri, üretim ve dağıtım hızını artırmaya çalışmaktadır. Mühendislik, üretim, tanıtım ve satış grupları iyi görünüm, iyi niyetli olmak ve daha az yönetici baskılarının yanı sıra birbirleri arasındaki iletişimi arttırmaya yoğunlaşmaları gerekmektedir. Gerekli bütünleşmeyi başarmak her bir alt kültürün fonksiyonlarını anlayarak ve güçlü alt kültür sınırları arasındaki iletişim ve uzlaşma sağlayacak gruplar arası süreçlerin dizaynını gerektirmektedir(Schein, 1992, p.xiii).

2- Kültürel analiz yeni teknolojilerin örgütü, aynı zamanda örgütünde yeni teknolojileri nasıl etkileyeceklerini anlamak için gereklidir.

Organizasyonun yapmış olduğu işin kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu kültürel yapı ürün ve hizmet sağlamadaki kalite ve hızı, müşterinin tipini ve üretilen ürünün önemini üzerine de etki eder. Örgütün kullandığı teknoloji yapılan işin metotları belirtilir. Bu da örgüt yapısı ve kültürünü etkiler (Mullins, 1996, p.713). Özellikle hızlı gelişen teknolojiler genellikle kendi kültürel setini oluşturulmadan örgütün mevcut kültürel bariyerini hızlı bir şekilde delip geçer. Hatta Martin(1995, p.464), mevcut kültürün yeni teknoloji ile dışının iğnesini yiyerek uyuşturulmuş bir dişe , firma kültüründe ne gibi bir etki meydana getireceğinin tam olarak kestirilememesi açısından da truva atına benzetmektedir.

Kültür ve performans ilişkisinde de örgütün teknolojisi ılımlaştırıcı etkiye sahiptir. Kültür teknolojiyle uygun olduğu zaman performans daha yüksek olacaktır. Biçimsel olmayan bir örgütsel yapıda kültür , çatışma ve risk almayı

desteklemekte ve teknoloji de hızlı değişen bir yapıda ise firma performansı daha yüksek olacaktır. Daha çok biçimsel yapıdaki örgütlerde risk almaktan kaçınma, çatışmayı bertaraf etme, daha çok görev odaklı liderliğe meyili varsa ve rutin teknoloji hakimse böyle bir yapıda performans daha iyi olacaktır (Robbins, 1991, p.590).

3- Kültürel analiz milletler ve etnik sınırlar arası yönetim için gereklidir.

Kültür kavramı örgütteki alt kültürleri anlamaya yardımcı olmaya başlamışken, birçok firmalar arası birleşmeler, stratejik yardımlaşmalar, ortak girişimler, satın almalar ile farklı kültürlerle karşı karşıya gelmektedir. Firmaların kültürel farklılıklarından doğan çatışmaları yaşamamaları için bu kültürlerin analizinin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Kültürler arası ilişkiden kaynaklanan iletişim bozukluğu ile yüzleşme yerine karşıdakinin farklılıklarını anlayarak bunu kabullenmek durumu işi daha da kötüye götürebilir. Çünkü her iki taraf gerçekte yüzleşmediği için birbirini iyi anlayamaz ve zaman içinde iyi ilişkiler geliştirilemez.

Ülke kültürü kavramı ülkeler arası farklılıkların yönetimini ve işletme ortaklarının yönetimindeki zorlukları açıklamak için şekillendirilmektedir. Bazı araştırmalara göre (Bartlett ve Gashal, 1989, Prahalad,1987) şirket ortaklıklarının kurulmasının en önemli zorluklarının başında ülke kültürlerinin uyumlaştırılmasının geldiğini belirtmişlerdir.

Hofstede (1984) örgüt veya işletme kültürünün ülke kültüründen farklı olabileceğini belirtmektedir. Şöyle ki; bir millete ait kişi için sürekli o millete aitliği devam ederken, işletmelerde bu sürekli olmayabilir. Hofstede çalışanların milli değerlerinin değiştirilmeyeceğini ama işletmenin kültürel değerlerinin yönetsel uygulamalar ile değiştirilebileceğinin mümkün olduğunu belirtmektedir.

4- Örgütsel öğrenme, gelişme ve planlı değişim, değişime karşı başlıca kaynak olan kültür göz önüne alınmaksızın anlaşılamaz.

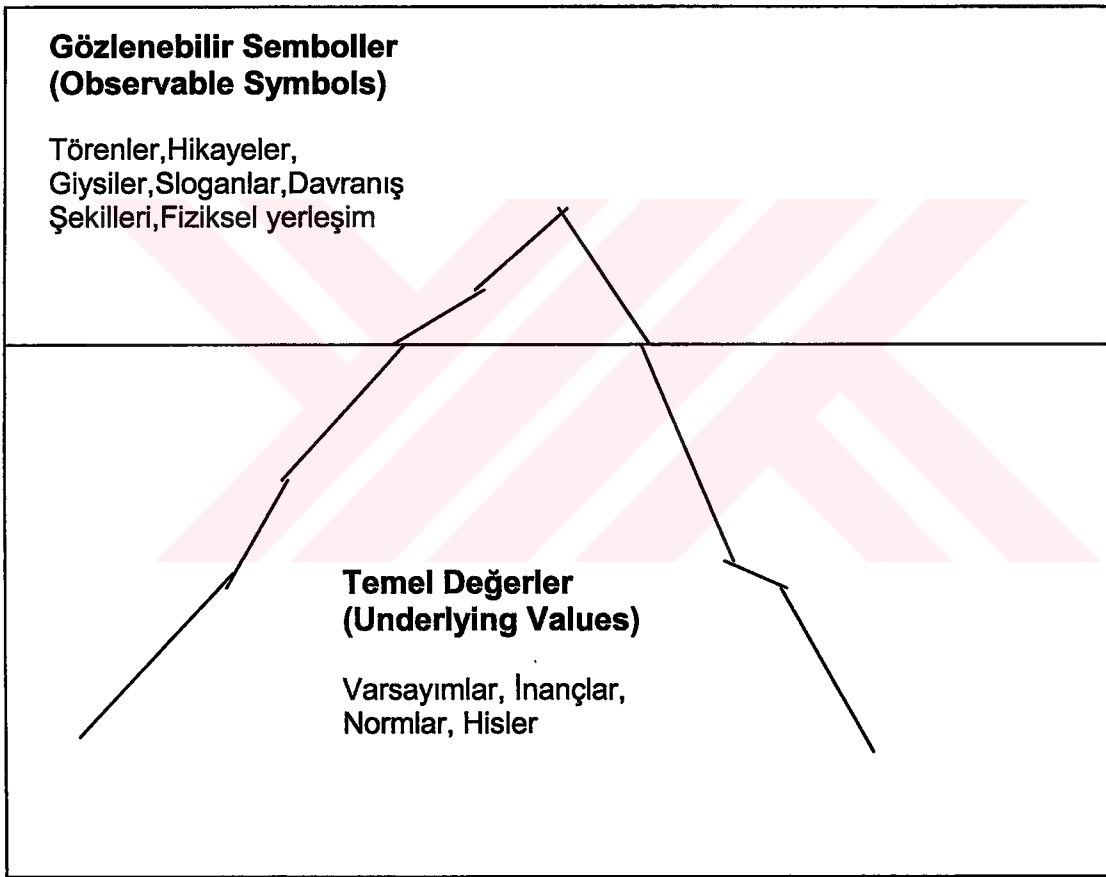
Eğer biz çoğu örgütsel değişimi kültürel değişim, sıklıkla da alt kültürel seviye ile paralel yürütmemiz gerektiğini fark edersek daha iyi bir bakış açısı yakalamış oluruz.

Örgütsel gelişme yeniliklerde uyumlaşma, teknolojik, sosyal, ekonomik ve politik değişimlerin artışı karşısında sürekli oryantasyona tabi tutulur. İnsan sisteminde durağanlığa karşı güçlü eğilimin kaynağı olan kültür sürekli değişim ikliminde yönetilmesi gerekir. Aksi halde firmada örgütsel öğrenme, gelişme ve planlı değişimi oluşturma oldukça zor olabilir.



2.3. Örgüt Kültürünün Seviyeleri

Kültür pek çok farklı düzeyde analiz edilebilir. Bu düzeyler gözlemcinin somut olarak görebileceği kültürel olayların derecesidir. Kültürün tanımı konusundaki karışıklıklar genellikle kültür seviyelerinin birbirinden ayırt edilememesinden kaynaklanmaktadır. Bu seviyeler herkesin kolayca görüp hissedeceği çok açık ve elle tutulur şeylerden, derin ve şuur altına işlemiş temel varsayımlara kadar geniş bir yelpazede yer alır (Schein, 1992, p.16).



Şekil 2.1 Şirket Kültürü Seviyeleri (Daft, 1995)

Daft'a (1995, p. 333) göre kültür örgütün yazılı olmayan ve duyguları ile ilgili yanıdır. Herkes kültürün bir parçasıdır ve bu fark edilemez. Ne zaman ki yöneticiler temel kültürel değerlerle çelişen yeni strateji ve programlar uygulamaya kalkarsa ancak o zaman kültürün gücüyle karşılaşılır. O'na göre örgüt kültürünün iki temel seviyesi vardır. Bunlardan birincisi; örgüt üyelerince

paylaşılan giyim ve davranış şekli, semboller, öyküler ve seremoniler gibi görülebilir ve gözlenebilir davranışlardır. Fakat bunlar örgüt üyelerinin beyinlerindeki derin değerlerin sadece birer yansımasıdır. Gerçek kültür bu derinlerdeki değerler, inançlar, varsayımlar ve düşüncelerle ilgi süreçlerdir.

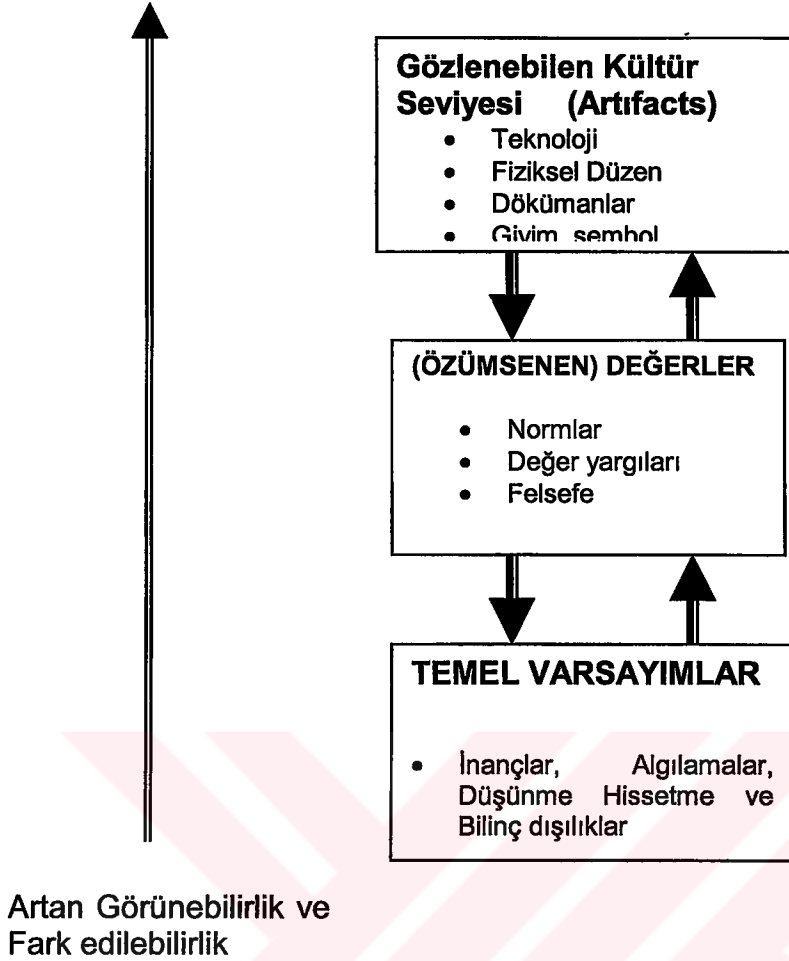
Yönetim literatüründe yaygın olarak kabul edilen bir örgütteki kültürel seviyenin ayırımı Schein'in(1992) geliştirdiği üç seviyeli yaklaşımdır ve şu şekilde analiz edilmiştir(Mullins, 1996, p.711).

Seviye 1- Kültürün gözlenen ve izlenilebilen seviyesi : Kültürün en açık ve sosyal çevresidir. Bunun içerisinde tüm fiziksel yapı, teknolojik çıktılar yazılı ve sözlü dil, semboller, giyim şekilleri ve grup üyelerinin açık davranışları yer alır .

Seviye 2- Normlar, İnançlar ve Değerler Seviyesi: Kültürel öğrenme bir kişinin orijinal değerlerini yansıtır. Yeni bir görev, konu, problem ile nasıl başa çıkılacağı hakkında üretilen çözümler ,gerçeğin algılanmasını temel alır. Eğer çözüm işe yararsa bu değerler bir inanca dönüşür. Değer ve inançlar grup üyelerinin eylem ve davranışlarını meşrulaştıran zihinsel süreçlerin bir parçasıdır. Öyleyse diyebiliriz ki bunlar davranışlara şekil veren değerlerdir.

Seviye 3- Temel varsayımlar: Varsayımlar genellikle şuurlu olarak yapılmaz ancak yine de kişinin algılama, düşünme ve hissetmesi üzerine etkide bulunur. Böylece davranışlara etki eder.

Schein (1999, p.15) kültürü anlamadaki en önemli tehlikenin onu akıllarda fazla basitleştirmek olduğunu belirtmektedir. Kültür hakkında daha fazla şey anlamanın en iyi yolunun kültürün farklı seviyelerde olduğunun farkına varmak ve kültürün daha derin seviyeleri de anlamanın yanı sıra yönetmek olduğunu fark etmektir.

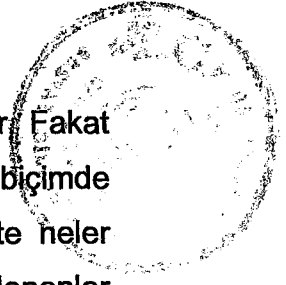


Şekil 2.2 Schein'in Örgüt Kültürü Seviyeleri (Schein, 1992, p.17)

2.3.1. Seviye 1- Kültürün Gözlenen Ve İzlenilebilen Seviyesi (Artifacts)

Kültürün kolaylıkla gözlemlenebilen fakat o ölçüde açık ve net olmayan cephesi artifaktlerdir. Bunlar örgütsel hikayeler, seremoniler, ritüeller ve normlardır. Artifaktler kolaylıkla fark edilebilir. Fakat genellikle üyelerin bunlardan çıkardıkları manalar farklı olabilir.

Birçok araştırmadaki genel yaklaşım kültürü eşsiz, yegane, semboller, kahramanlar, adet ve törenler, efsaneler, serenomiler ve örgütün destanları gibi artifaktlerinin (kültürün gözle görülen kısmının) kültürün derin anlamını açıklamada oldukça çok kullandığıdır. Özellikle kültürün bu seviyesi çalışanın sosyalleşmesinde önemli bir etkiye sahiptir.



Artifakt düzeyinde kültür çok açıktır ve duygusal etkiye sahiptir. Fakat örgüt üyeleri neden böyle davrandıklarını ve örgütün neden bu biçimde yapılandığını gerçekte bilemeyebilir. Yalnızca gözlemleyerek örgütte neler olduğunu anlamak mümkün değildir. Bunun için örgüt üyelerine gözlenenler ve hissedilenler hakkında konuşulup sorular sorularak örgütte ne olup bittiğini anlayabiliriz. Ancak bunu anladıktan sonra kültürün diğer seviyelerini anlamaya yönelebiliriz (Schein, 1999, p.15).

2.3.2. Seviye 2- İnançlar ve Değerler Seviyesi

İnançlar ve değerler seviyesi belki de bir örgütü anlama açısından araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan kültürün bir boyutudur. Kavram olarak değer ve inançlar bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde belirli durumları tercih etme eğilimi olarak tanımlanır (Uyguç, 2001). Diğer bir tanıma göre ise bireylerin yaşamına yön veren, kural görevi yapan önem dereceleri farklı arzulanan amaçlardır. Değerler, bireylerin ideal davranış tarzları veya yaşam amaçları hakkındaki inançları olup davranışa farklı tarzlarda rehberlik eden çok yönlü standartlardır. Bunun için bir örgütün ve toplumun en ayırıcı özelliğidir (Meglino and Ravlin, 1998). Bireyler, değerlere verdikleri önem derecesine veya öncelik bakımından, farklılık gösterir ve bireyin değer öncelikleri, büyük ölçüde içinde yaşadığı kültürün baskın değerlerinden etkilenir. Bireysel değerler içinde bulunduğu kültürün ürünü olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden değerler ve inançlar , bireysel düzeyde, insan davranışını ve bireysel performansı; örgütsel düzeylerde örgütlerin performansını ve daha üst düzeyde ise ülkenin ekonomik performansını ve sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyini belirleyici bir rolü vardır.

Schein (1992) değerleri bir kişinin ne olduğu değil ne olması gerektiği hakkındaki görüşleri olarak tanımlar ve bu da belli bir örgütsel problem için doğru çözümün bulunması ile ilgili örgüt üyelerinin verdikleri kararı oluşturur. Mesela satışlar düşerken firma reklamları arttırmaya karar verir. Bu uygulama sürekli tekrarlanır ve başarılı olursa örgüt üyeleri kendi kendilerine reklâmın neden işe yaradığını açıklamaya başladıklarında belli değerlerle ilgili inançları

güçlenir. O'Reilly ve Chatman (1996,p.160) kültüre odaklanırken örgütsel değerleri artifaktlerden daha çok çalışanlarına rehber olacağını, kültürün çalışanlar arasında uygun davranış ve hareketleri oluşturan, paylaşılan değerler ve normların bir sistemi olarak belirtmektedir.

Belli bir kültürel değer in geçerliliği, fiziksel ve sosyal gerçekler ile test edilmesi sonucu ortaya çıkar. Mesela kıyaslanabilir birçok imalat süreci içerisinde bir tanesi seçilir ve değerli görülür. Çünkü bu süreç en uzun ömürlü ürünü üretmeyi başarmıştır. Böylece örgüt üyelerinin işe yaradıklarını düşündükleri faaliyet biçimleri örgüt kültürüne birer değer olarak girerler.

Deal ve Kennedy(1982) değerlerin şirket kültürünün en güçlü ve sert tabakalarından olduğunu belirtmektedir. Değerler, başarıya ulaşmak için şirket felsefesidir ve davranışlara gün gün rehber olur. Deal ve Kennedy(1982) bazı organizasyonlarının başarısının altında çalışanlarının onlarla bütünleşerek rehber olan değerlerinden kaynaklandığını belirtirler. Onlara göre, örgütlerin paylaşılan değerler sayesinde büyük güç elde ettiğini, eğer çalışanlar şirket standartlarının ne için olduğunu, hangi standartların onları desteklediğini bilirse, onlarında bu standartları desteklemesi muhtemeldir. Gerçekten de Deal ve Kennedy(1982) insanların ne zaman ne yapacaklarından emin değillerse güçlü şirket değerleri o zaman uygulamadaki bazı belirginliklerin ne olduğu konusunda çalışana fikir verir. Bu paylaşılan değerler örgütün temel karakterini tanımlar. Değerler örgütteki aidiyet ruhunun güçlenmesini sağlar. Bu değerler örgüt dışındaki bir kişi için basma kalıp gelirken ona inanan çalışan için ise yoğun ve zengin bir anlama sahiptir (Karathanos, 1998, p.130).

Deal ve Kennedy'ye (1982) göre bir örgütün değerleri örgütte neyin vurgulanması gerektiği ile ilgili olağanüstü dikkati verir. Çalışanlarca paylaşılan değerlerin idrak edilmesi ile alt seviye de çalışanlar daha iyi karar verir ve insanlar kendilerini örgüte adadıkları için daha sıkı çalışırlar. Bir başka çalışmada paylaşılan şirket değerlerinin önemini şöyle vurgulamıştır (Karathanos, 1998, p.130). Liderin yaratıcılık hüneryi kurumsallaşmanın inşası

hüneridir. Kurumsallaşma değerlerle kaynaşma içindir. O zaman kurumsal lider değerlerin korunması ve tutundurulmasında başlıca uzmandır.

Değerler müşterek olarak örgüt kültürünü destekler, örgütsel değer sistemine üst yönetim takımınca oldukça önem verilmektedir. Örgütün misyonunu geliştirirken üst yöneticiler, sahip ve danışmanlar çalışmaları sırasında hem kişisel değerleri hem de şirketin esas amacı ile beraber çeşitli değerleri ifade etmeleri ile şirketin değerleri şekillenir (Brooks, 1996, p.34).

Peters ve Waterman (1982) başarılı ve başarısız işletmelerde değerlerin paylaşılmasının çok açık bir şekilde farklı olduğunu iddia etmektedir. Onların tespitlerinde değerlerin resmi dokümanlarla her zaman transfer edilmediği daha çok hikaye, mit, mecazi sözlerle nüfus etmektedir. Pek çok örgütte değer aşağıda olduğu gibi benzerdir.

En iyiyi yapmaya odaklanma

Detayların önemli olduğuna inanma

Birey olarak insanın önemli olduğu

Kalite ve servis artırma

Örgütteki birçok üye yenilikçi olmalı

İletişimi geliştirmenin biçimsel olmayan yollarla olacağına inanma

Ekonomik gelişme ve karın önemi gibidir.

Bu açıklamaları daha da somutlaştıracak olursak artifaktleri ve davranış kalıplarını öğrenerek bir örgütün kültürü hakkında yeterli bilgi edinemeyeceğimizden dolayı örgüt değerleri hakkında çalışanlar "yaptıklarını neden yapmaktadırlar?" sorusunu sorarız. Bunu iki firmayı kıyaslayarak açıklayacak olursak; birinci firmada herkesin görüşü alınmadan ve tartışılmadan iyi kararlar alınamayacağına ve böyle alınan kararların uygulamasından da iyi sonuçlar çıkmayacağına inanılmaktadır. Bu nedenle durumu kolaylaştırmak için herkesin birbirleriyle iletişim halinde olması gerekir. Bu değerler doğrudan firmanın kurucusundan da kaynaklanabilir. Bu firmada, toplantı yapıldığında herkes özgür ve oldukça duygusal davranma eğilimindedir. Aynı zamanda firmanın değerlerini, prensiplerini, etik

anlayışını ve vizyonunu tanımlayan broşürler dağıtılabilir. Bu dokümanların firma kültürünü ve (bütünleşme, takım çalışması, müşteri odaklılık, ürün kalitesi,vs.) temel değerlerini temsil ettiği söylenebilir (Schein,1999, p.17).

Diğer ikinci firmada ise, iyi kararların dikkatli düşünmeden alınamayacağına ve çalışanların bir şeyi faaliyete geçirmeden önce iyi düşünmelerine fırsat vermenin değerli olduğu söylenir. Bu yaklaşımın gerekli olduğu da söylenebilir. Çünkü teknolojik yapıları öyledir ki iyi bir karara ulaşmanın en iyi yolunun dikkatli bireysel araştırma ve düşüncedir. Bu firmada kararlar resmidir ve alınan kararları açıklayan üst düzey kişileri ve bu kararları uygulayan alt düzey kişileri içerir. Bu firmada diğer firma gibi müşteri odaklılıktır, takım çalışmasını, ürün kalitesini, bütünleşmeyi önemsemektedir.

Görülmektedir ki aynı değerlere sahip iki farklı tipte örgüt olabilmektedir. Birinci firma da anlaşma düzeyi (hemfikir olma), takıma dayalı ve şebeke tipi örgütken , diğeri emir kontrol tipi bir örgüttür. Her iki örgütte de gözlenebilen kültür (artifaktler) birbirinden çok farklı fakat inanılan değerleri çok benzerdir. Schein (1999) bunun tutarsızlık olduğunu ve literatürdeki popüler birçok örgüt tipolojisinin bu kültürel seviye ye bakarak firmaları sınıflamaya sokması dolayısıyla yanlış yönlendirme yapıldığını belirtmekte ve kültürü anlamak için daha derin düzeyde neler olduğunu ortaya çıkarmak gerektiğini söylemektedir.

2.3.3. Temel Varsayımlar

Varsayımlar örgüt kültürünün en alt seviyesini oluştururlar ve çalışan davranışına en fazla etki eden kültürel seviyedir. Varsayımlar çalışana yol gösterir ve örgüte olan sadakatlarının artışına yardım eder. Çalışanlar arasındaki yüksek performansın gelişimi için önemlidir. Şirketin etkinliğini belirtir, rekabet avantajı için önemli bir rol oynar. (Deal ve Kennedy, 1988; Denison, 1990; O'Reilly,1989; Porter,1990).

Bir örgütte temel varsayımlar şu şekilde oluşur: Örgüt kuruluşunun ilk dönemlerinde yaşamsal tehdit ve fırsatlarla karşı karşıya kalır ve bunun için bir tercih geliştirir. Geliştirilen ilk tercihler başarılı olmaya devam ediyorsa örgüt üyelerinin bu tercihlerin her zaman başarıya götüreceği konusundaki inançları artar. Eğer bir çözüm sürekli başarılı olmayı tekrar ediyorsa onunla ilgili şüpheler ortadan kalkar. Tabi ki bu varsayımlar mutlaka gerçeklik ile çelişmeyen bir durum arz etmezler. Bazen iki farklı örgütün aynı konuda birbirine zıt varsayımları olabilir. Mesela bir örgüt çevreyi korumaya değer verirken bir başkası bunun önemsiz olduğunu düşünebilir (Mwaura, Suttan, Robert, 1998 p.2).

Schein (1999) varsayımların örgütte oluşumunu şöyle açıklamaktadır: Bir örgütte bir grubun dış çevreye uyumu ve içsel entegrasyonu ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlar vardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilecek kadar işe yarar olduklarında genel kabul görür ve daha sonra , yeni katılan elemanlara aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmeleri için bunlar öğretilir (Luthans, 1995, p.505).

Er ya da geç her kişi veya örgüt en alt kısmındaki temel varsayımlarla yüz yüze kalacaktır. Bu varsayımlar ilk başta çok tartışılır fakat başarı ve gelişme oluştuktan sonra bir daha tartışılmaz hale gelirler. Eğer bir örgütte bu temel inançlar paylaşılmış ve sorgulanmaz hale gelmişse artık kültürün temel varsayımları oluşmuş demektir. Eğer bu temel varsayımlar örgüt üyelerinin nelere dikkat ettiklerini, nelere göre hareket ettiklerini ve nelerle ilgili yoğun duygulara sahip olduklarını belirtmekte iseler o zaman farklı örgütlerin bu varsayımlara göre hareket ettiklerini düşünebiliriz. Aslında Schein'a (1992, p.26) göre kültürün özü temel varsayımlardır ve bunları tespit eden kişi diğer yüzeysel kültür öğelerini de rahatlıkla anlayabilir. Agris, Schein ve Schon'a göre kültürel değişim ancak temel varsayımlar değişince ortaya çıkar.

Bir önce ki örgüt kültürü seviyesinde verdiğimiz örnekten yola çıkacak olursak; çalışanların tüm kararlarda tartışması ile başarılı olacağına inanan birinci firmanın kurucusunun başarılı ürün karması yarattığını varsayalım.

Firmanın kurucusu aynı şeylere inanan kişileri cezbeder ve elinde bulundurur. Bu yöntemle pazarın seveceği ürün ve hizmetler yaratmakta başarılı olmaya devam edileceği kast ediliyorsa, bu inançlar ve değerler giderek paylaşılır ve onaylanır, sonuçta bunlar varsayımlara dönüşür. Diğer firmanın kurucusunun ise pazarda ihtiyaç duyulan ve satılabilecek (bulunduğunda alınacak) ürün ve hizmetlerle sonuçlanacak çok sayıda patente sahip olunan bir bilim adamı olduğunu varsayalım. Bu firmanın kurucusu ise, kendi zihnindeki çözümleri etkin biçimde uygulayabilecek oldukça disiplinli bir örgüt isteyecektir. Disiplini ve düzeni seven insanları harekete geçirmekte ve bu insanlarda başarı sağladıkça hiyerarşinin , disiplinin ve düzenin etkin bir örgüt için tek yol olduğunu kabullenmektedirler. Diğer bir deyişle, kültürün esası; örgüt başarısı devam ettikçe paylaşılan ve devam eden birlikte öğrenilmiş değerler, inançlar ve varsayımlardır. Bunun öğrenme sürecinin bir sonucu olduğunu hatırlamak önemlidir. Aslında, bunlar sadece kurucuların ve liderlerin zihnindeydi ve örgütün yeni üyeleri kurucuların değerlerinin, inançlarının ve varsayımlarının örgütü başarıya götürdüğünü , bu nedenle de doğru olduklarını fark ettikçe paylaşılır ve kabul edilir hale geldiler. Örgütler önemli faaliyetler esnasında çalışanların davranışlarının kökeninde yatan değerler, inançlar ve varsayımları ortaya çıkarıp kabullendirilmelidir. Aynı zamanda örgütte yapılacak çeşitli değişimlerde bunlar göz önüne alınarak yapılması örgütsel etkinliği hiç kuşkusuz artıracaktır (Schein,1999, p.19).

Aşağıdaki tabloda örgüt kültürlerinde oluşan bazı varsayımlara örnekler verilmiştir.



Tablo: 2.4 Bir Örgüt Kültüründeki Temel Varsayımlara Örnekler (Lanson and Shen, 1998, p.56)

Çevreyle ilişkiler Kaynaklar sonsuzdur veya yerleri değiştirilebilir ve geliştirilir. Kaynaklar sonsuz değildir ve onlar korunmalı ekonomik bir şekilde geliştirilmeli
Zaman ve gerçeğe yönelim Zaman paradır. Küçük büyükten daha iyidir.
İnsana bakış İnsanlar temelde dürüst güvenilebilir, gerçekçi, hoştur İnsanlar aptal bencil, sadece kendisi ile ilgilenir ve şüphelidir.
Faaliyet yönelimi Sevdiğin işi yapıyorsan çalışmak eğlencelidir.
İnsan ilişkileri İş ile arkadaşlığı karıştırma. İnsanlar sadece kişisel çıkarları için birbiriyle etkileşime girer.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ÇALIŞANLARA AKTARILMASI

Örgüt kültürü organizasyonunun oluşmasını şekillendiren ve bireyler tarafından güç alınan bir kaynak olduğu gibi bireylerin davranışlarını derinlemesine etkilemekte oldukça güçlü bir yol olduğu söylenir. Bu güç doğadaki rüzgar ve gelgit gibi sık sık kendi kendileri tarafından görülmeyen ama onların etkileri kolay bir şekilde dış çevreden gözlenebilmektedir. Yani doğadaki bu birçok güç birbirinin farkına varmadan doğayı oluşturmakta ve şekillendirmektedir. Örgütte de doğayı oluşturan birçok güç gibi, çoğu kere birbirinin farkına varmadan değişik güçlerce oluşan güç birliği ile kültür oluşturmaktadır (Goatman, 2000, p.5).

3.1 Örgüt Kültürünü Oluşturan Ana Kaynaklar

Örgüt kültürü nereden gelir, niçin farklı işletmeler farklı kültüre sahiptir? Niçin bir örgüte uzun yıllar boyunca yardım etmiş kültür, daha sonra şirket misyonuna aniden zarar verir ve bu zarar verme devam etse bile bu kültür izlenmeli midir? (Jones, 1998, p.186). Niçin bu kültür yıllar boyunca gelen ve giden üyelerce sürdürülmelidir? Bu sorulara cevap üç farklı amaca hizmet içindir (Ott, 1998, p.74).

Birinci amaç, bir örgüt kültürünün nasıl değişeceği veya güçleneceğini ve örgüt kültürünün niçin zor değiştiğinin cevabını içerir. İkinci amaç, bütün örgütlerin kültürünün niçin tek olduğu ve niçin çoğu alt kültürlerin birine karşı baskın kültür ile çatışma yerine bütünleştiklerinin cevabını içerir. Üçüncü amaç, bir işletme kültürünün şifresinin nasıl tanımlanacağını anlaşılmaya zemin hazırlar.

Örgütler Afrika, Amerika , Çin, Avrupa veya Japon kültürel kavramları gibi büyük sosyal kültürlerin içinde yerleşirler, gene de, hemen hemen bütün örgütsel kültürler kendine has özelliktedir. Elbette ki sadece büyük sosyal

kültürler değil aynı zamanda her bir toplum içinde de bulunan örgütler yerleşmiş olduğu bölgelerin etkisindedir. Birleşmiş milletler raporlarına göre 186 ülkenin içinde şu anda 1000 civarında yerel kültürler olduğu tahmin edilmektedir. Bu da, bir ülkenin içinde oldukça değişik kültürlerin var olduğunu göstermektedir. Küresel bazdaki birçok örgütte üyelerini birbirine bağlayan bir başka organizasyonunkinden ayıran kendine has davranışlar, değerler, hisler ve inanç bölümlerini içeren kültüre sahiptir (Lanson and Shen, 1998, p.47). Aynı ülke içinde milli kültürün yapısından farklı kültürde olan başarılı örgütlerde faaliyet göstermektedir. Bu da gösteriyor ki örgüt kültürünün oluşumuna sadece milli kültür değil değişik faktörlerinde etki ettiğini göstermektedir.

Tosi ve arkadaşları (1996), örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri; genel dış etkiler, toplumsal değerler ve milli kültür ve örgüte özgü faktörler(kullandığı teknoloji, çalışanın özelliği vs.) şeklinde sınıflamaktadır (Terzi, 2000, s.30). Swales (1995, p.289) , örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir.

Genel olarak; örgüt kültürü üç ana kaynaktan ortaya çıkar (Lanson and Shen , 1998, p.47).

- Organizasyonun doğduğu yakın sosyal kültürler
- Organizasyonun iş veya iş çevresinin doğası
- Kurucu(lar) ya da ilk tepe yöneticilerinin inançları, değerleri ve temel varsayımları.

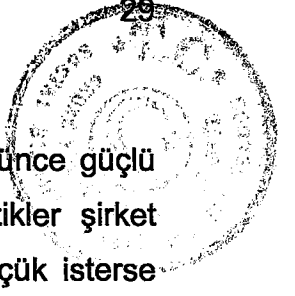
Bu üç kaynak birbiriyle tamamen bağımlı değildir. Kurucuların temel varsayımları geniş toplumsal kültür içinde şekillenir. Organizasyon genellikle kurucuların seçmiş olduğu sektördeki varsayımlarından etkilenir. İşletme de içinde bulunduğu çevrenin sosyal kültüründen etkilenir. Örgüt kültürünün nereden geldiğini yani onun kültürünün ana kaynağını bilmek aynı zamanda bu üç genel kaynağı güzel bir şekilde yoğurmak rekabet avantajı için faydalıdır.

3.1.1 Genel Toplumsal Kültür

Sosyal kültür örgüt kültürünün oluşumuna oldukça kökten etki ederken, onun önemi kolayca gözden kaçırılır. İnançlar, değerler ve beklentiler örgütün önemli iç ve dış destekleyicileriyle desteklenir ve toplumsal kültür içinde de şekillenir. Er yada geç, sosyal normlar, inançlar, değerler, yaşam stilleri örgütlerin kendi yollarını da etkiler (Ott, 1998, p.75).

Çoğu genel kültürel inançlar, değerler ve varsayımlar oldukça durağandır. Japon firmalarında babacanlık ve sevecenlik uzun süreli çalışmanın kaynağı olduğu umulur. Çalışanlardan güven, içsel rekabetin olmaması ve patronlarının kararları nispeten şüphe yaratmayacağı beklentileri vardır. Bu temel kültürel beklentiler tartışılmaz ama hali hazırda çalışanlar, onların aileleri, yöneticileri, müşterileri, bankalar, hükümet ofisleri, yatırımcılar firmanın bu kültürel yapısını göz önüne alır ve kabul edilir. Bu kültürel özelliklere çalışanlarca tepki gösterilmeyeceği beklenir.

Burada şu sorular sorulabilir. Birden fazla ülkede faaliyetlere sahip örgütlerin durumu ne olacak? Örgütsel kültürü sosyal kültürü nasıl etkilediği hakkında ne söyleyebiliriz? Farklı ülkelerin kültürlerinin örgütsel kültürü nasıl etkilediğini Hofstede'nin(1984) çalışması gibi ülkelerarası kültürü anlamamızı sağlayan çalışmalar yardımcı olabilir. Hofstede(1984) 50 farklı ülkede faaliyet yapan çokuluslu şirketin örgütsel değerleri üzerine çalışmıştır. Hofstede(1984) her ülkedeki örgütlerin alt kültürlerinde farklılıkların olduğunu iddia etmiştir. Buradaki en önemli tartışma, Hofstede tarafından bulunan örgütün alt kültürlerinin temel karakteristiklerinin milli kültürün baskın değerleri ile açıklanabileceğidir. Hofstede(1984) analizleri sonucunda ülkelerin alt kültürel seviyelerini şu dört kültürel boyutla açıklamaktadır: Güç mesafesi, bireysellik/kollektivizm, erilik/dişilik, ve belirsizlikten kaçınmadır (Collins, 1996, p.112). Hofstede (1991) yapmış olduğu çalışmada analiz ettiği ülke kültürü arasındaki dört temel boyutun işe ilişkin değerlere etkisinin olduğunu da belirtmiştir.



Bir işletmenin içsel kültürü onu çevreleyen toplumun kültürüne güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Coğrafi yer ve fiziksel karakteristikler şirket kültürü üzerinde oldukça önemli etkiye sahiptir. Bu yer ister küçük isterse büyük bir şehir merkezi olsun, çalışan yapısı ve müşteri tiplerinden etkilenir. Özellikle globalleşme sonucunda şirketler yurtdışı yatırımlarını arttırmıştır. Bu şirketler yerel kültürün inançlarını bilmeli onlara saygı duymalı ve buna göre örgüt yapısını oluşturmalarıdır (Steward, 2000).

3.1.2. İş Çevresi

Organizasyonun yaptığı iş ve onun başlıca fonksiyonu organizasyonun kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Mullins, 1996, p.713). Her bir şirket içinde bulunduğu pazara da bağlı olarak üretim, rakip, müşteri, hissedar, teknoloji, hükümet ve daha başka etkiler dolayısıyla farklı gerçeklerle yüzleşirler (Deal ve Kennedy, 1982, p.13). Bu ürün ve hizmet sağlamadaki kalite ve hız, müşterinin tipi ve ürün önemini içerir. Her bir şirket bulunduğu pazarlarda başarılı olması için kendine has uygulamaları ortaya koyarak bu işin nasıl başarılı bir şekilde uygulandığını ortaya koyarak gösterir. İş çevresi alış veriş kültürünü önemli şekilde etkilemektedir. İşin çevresinin örgüt kültürüne etkisi açısından Deal ve Kennedy'nin (1981) yaptığı kültürel sınıflama iyi bir örnektir. Mesela, iş çevresindeki şirketlerin başarısı ürün farklılıklarından değil satış kabiliyetlerinden kaynaklandığını belirten Deal ve Kennedy yapmış oldukları çalışmada bu kültürel tipi *çok çalış/sıkı oyna kültürü* (Work hard/play hard culture) olarak belirtmiştir. Eğer şirket araştırma ve geliştirmeye daha çok para harcıyorsa *şirket üzerine iddiaya gir kültürü* olarak adlandırılan kültür var demektir. Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin(geri beslemenin) hızlı olduğu durumlarda *maço kültürü* ortaya çıkmaktadır. Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu durumlarda *süreç kültürü* ortaya çıkmaktadır (Eren,1997, s:380). Bu tip kültürdeki şirketler harekete geçmeden önce yapacağı faaliyetten ve kararlardan emin olmalıdır.

Bazı işletmelerin kendisinin ve iş çevresinin kültürü uzun dönemde oluşur. Örneğin gazete sektöründe kesin yaygın inançlar vardır, bu ister bir kasabada küçük günlük gazete çıkaran bir yer, ister Newyork ta büyük bir işletme olsun bu inançlar pek değişmez. Çünkü çoğu meslek, iş çevresini de dikkate alarak kendi inanç kültürünü oluştururlar. Fakat hızlı değişimin yaşandığı bu günlerde yeni iş çevreleri ve bunlara bağlı olarak da yeni iş kültürleri oluşmaktadır. Birkaç sene önce üretimleri bile var olmayan elektronik sektöründe kendi kuralları ile yeni firmalar ortaya çıkmıştır. Örnek olarak Californiya'nın Silikon vadisinde kurulmuş bu firmalarda hiçbir modelde bulunmayan yeni bir şirket kültürü inşa edilmektedir. Bu kültürde yüksek işgücü devir oranı, uzun çalışma saatleri, çalışma isteği ve hevesi yoğun, teknolojinin pazar ve müşteri üzerinde bir kral gibi olduğu ve herkesin amacının bir girişimci olmak isteği yönetici olmak istemediği bir kültür gelişmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar üzerinde yoğun stres, tansiyon, uyuşturucu ve alkol kullanımını da artış görülmüştür. Diğer yandan başka endüstrilere göre başarı oranının daha yüksek olduğu görülmektedir (Stewart, 2000). Tabiki böyle bir ortam örgütün yapısı, stratejisi ve karar alma şekilleri gibi yönetsel değişkenleri etkilemektedir.

Brown (1995) 'nın gözlemlerine göre ürün ve işletmenin tabiatı ile ilgili değerlendirmelerin yanında sosyal paydaşların varlığını da kabul etmemiz gerekir. Mesela müşterilerle etkileşim halinde olan örgütlerin ürün özellikleri bunlardan etkilenebilir. Müşteriler otomotiv sanayinde olduğu gibi yüksek kaliteli ve ileri teknoloji ürünler isteyerek ürünlerde radikal değişiklikler talep edebilirler. Bu nedenden dolayı Ford firmasının şirket kültür ve misyonunu yeniden tasarlama çabaları dikkatimizi çekmektedir. Ayrıca bunlara ilaveten hükümet politikaları da şirket yönetimi ve kültürünü etkileyebilir.

3.1.3. Kurucuların ve Liderlerin Etkisi

Bir örgütün kurucuları örgüt kültürünün ilk oluşumu safhasında çok etkilidir. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle

sınırlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracağı örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. (Robbins, 1991, P.578). Kurucuların etkisi sadece kendi yaptıklarıyla sınırlı değildir. Aynı zamanda örgütün ilk üyelerini seçmekte de örgüt kültürü oluşumuna etki etmektedirler. Ayrıca şunu da varsayabiliriz ki kurucunun seçmiş olduğu kişilerin değer ve çıkarları kurucununkine çok benzerdir (George, 1990, p.108). Örgütlerde kültür, örgütlerin işe aldıkları kişilere inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını aşıl原因an kişiler ve/veya küçük takımlarla başlamıştır. Kurucuların değerleri ve inançları örgütün çevresinin izin verdiğinden oldukça farklıysa, örgüt başarısız olur ve hiçbir zaman kültür yeşeremez (Schein, 1999, p.17). İşçiler, onların örgütleri ve patronları arasında benzer değerler var olduğu zaman çalışanlar daha rahat ve organizasyonda yeteneklerini daha iyi sergileyecektir. Böylece çalışanlar daha memnun örgüte bağlı hale gelecek ve daha iyi örgüt performansına katkıda bulunacaklardır (O'Reilly, 1991). Böylece işbirliği kültürü örgütün başarı ya da başarısızlığında önemli bir rol oynayacaktır.

Kurucunun kafasında örgütün nasıl bir vizyon ve misyonu olacağına dair bir düşünce vardır. Bunlar daha önceki gelenek ve ideolojilerle sınırlanmış değildir. Yeni örgütün küçük olması vizyonun tüm örgüt üyelerince kabul ettirilmesini kolaylaştırır, ayrıca kurucu hem faaliyet alanını hem de faaliyet şeklini istediği gibi belirler. Böylece hem istediği gibi bir örgüt misyonu belirler hem de bu misyona uygun kişileri işe alır. Bu sayede örgüt kültürü üzerinde o kadar etkili olur ki emekli olduktan veya öldükten sonra bile etkisi uzun süre devam eder (Collins, 1996, p.115).

Araştırmalar örgüt kültürünü en fazla etkileyen faktörlerden birinin de lider yöneticilerin olduğu belirtmektedir. Chrysler'in Başkanı Lee Iacocco'nun söylediği gibi "Patronun hızı takımının hızıdır". Çalışanlar örgütün hangi yolu izleyerek başarıya ulaşacağı ile ilgili yöneticinin ne dediklerinden daha çok yöneticinin ne yaptığına dikkatini verirler. Yönetici inanç sistemi, yöneticinin davranışının göstergesidir, birçok çalışan için bu bir ayna olacaktır (Robbins 1991, 579).



Bütün seviyelerdeki liderlik aktif olarak örgüt kültürünü etkiler. Deal ve Kennedy (1982) liderin ne zaman var olan bütününü bilmesi gerektiği, kültürün değişimi ve oluşumunu zorlayan seremoniler, kutlamalar, yeni gelenlerin oryantasyonu, rol modelleri, kurulu sosyal standartlar gibi ritüellere iştirak ve oluşumuna zaman ayırırlar(Nagy, 1999. p:105).

Kotter ve Heskett (1992) liderlerin örgütün uyumlu değerleriyle sürekli hareket içinde olmalarını tavsiye eder. Liderler bireylerce paylaşılan değerleri yükseltmelidir. Şirket stratejisiyle uyumlu hale getirmeli bu değerleri uygulamaya sokarak davranışlarıyla onlarla kucaklaştığını göstermelidir. Liderler dış çevredeki değişimler esnasında şirket kültürünün bu değişime ayak uydurabilmesini sağlayabilmeli özellikle şirket performansı vasat yada kötüye gidiyorsa veya ahlaki konulardaki değişim alanında liderler kültürel normlarla bu duruma karşı olduğunu bildirip yani uygulamalarla bunu beslemelidir Nasy'ye göre (1999. p:105). liderler alt kültür ile esas kültürler arasındaki ilişkiyi düzenleyerek farklı bölümler arasında farklılıkları giderir, her bir alt kültürdeki güçlü değerlerin şirketin genelince anlaşılmasını sağlarlar.

3.2. Çalışanlara Örgüt Kültürünün Aktarılması

Kültürün çalışanlara aktarılması hikayeler, törenler, semboller, dil v.s. gibi yollarla olmaktadır (Robbins, 1991,p.584). Örgüt kültürünün bireylere aktarılması yönüyle çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlar; örgütte var olan genel kabul görmüş birbirleriyle ilişkili ve tutarlı inanç, davranış ve değerler olarak tanımlamaktadır. Örgütte yaptığımız şeyler kültürün çerçevesindedir, bu çerçeve (yol) bir şirketin müzakereleri, problem çözmesi, karar alma uygulamaları gibi şeylerdir (Hall, 1995, p:25). Kültürün aktarılması ile ilgili diğer bir yaygın olan tanım, kültür; semboller, adetler ve kurumun kahramanları ile somutlaştırılır. Bunlar örgütteki iletişimi, çalışanların tavırlarını, giyiniş şeklini, sosyal kural ve normları rol maddelerini içinde bulundurur ve onları yansıtır. Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin tutku, umut, his, değer normlarını karşılaştıracığı yakın milli veya yerel kültürler bulunduğu

bir alandır. Şirket kültürünün fonksiyonu öğrenmeyi sağlama, güçlü duygu oluşturma, anlaşma ortamını sağlayarak bir bütünlük oluşturmaktır. Porter her örgütün bir tarihi üstelik de bir kültüre sahip olduğunu örgüt kültürünün işteki günlük olay ve aktivitelerle ilişkili olduğu duygusunu verir, işçilerin çalışma ortamlarını anlamasına kültürün yardımcı olduğunu belirtmektedir (Mwaura, et al., 1998, p.2).

3.2.1. Hikayeler Ve Mitler

Belki de hikayeler kültürün aktarılmasında en önemlisidir. Bir ailenin en güçlü yanı ortak kültürüdür. Pek çok ailede babaların ve büyük babaların başarı yada başarısızlık hikayeleri nesilden nesile aktarılır (Langston ve Marshal, 1998 p.192). Böylece ortak tecrübelerle dokunan bir mitoloji oluşur. Genellikle bu hikayeler yeni neslin tutum ve davranışlarını şekillendirir ve aile biriminin istikrarını sağlar. Ayrıca hikayeler her zaman için örgütün önemli inanç, değer ve varsayımlarını yansıtan moral değerlerini içerirler (Ott, 1999, p.32). Özellikle yapılan araştırmalarda çocuklara anlatılan hikayelerin ülkelerin gelecekteki gelişimine etki ettiğini göstermektedir. Çünkü hikayelerin geleceği anlamada güçlü bir etkisi olduğu ifade edilmektedir (Gold, 1996, p.1).

Gardner, doğumumuzdan itibaren "Ben kimim?", "Nereden geldim?", "Hangi gruba bağlıyım, neden?", "Hayatım nereye gidiyor?", ve "Hayattaki hangi şeyler gerçekten doğru, güzel ve iyidir?" gibi temel sorulara cevap aradığımızı belirtiyor. Bunlar kimlik arayışı hakkındaki sorulardır, ve liderlerin anlattığı en güçlü hikayeler de kişisel, sosyal ve ahlaki seçimleri kapsayan sorulara cevap veren hikayelerdir. Hikayeler bireylerin kimliği ile ilgili soruları hakkında geliştirilen cevapları içeren birer taşıyıcı araçtır (Boyett ve Boyett, 1998, p.18).

Son yıllarda, yönetim konusunda araştırma yapanlar örgütte işlerin nasıl gittiğini anlamak için hikayelerin önemi üzerine durmuşlardır. Hikayeler araştırmalara örgüt yaşamının önemli ve karışık yanlarını yakalaması

açısından önemli bir kaynak haline gelmiştir. Aynı zamanda çalışanların işe katılımını sağlamak içinde iyi bir kaynaktır. Hikayeler sayesinde çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiğini önceden tahmin edebilir böyle benzer olaylarda çalışan kendi hareketinin nasıl olması gerektiğini anlar ve önceden tecrübe sahibi olur. Hikayeler aynı zamanda işi etkileyen işin farklı karakteristiklerinin ortaya çıkarılmasına izin verir.

Hikayeler kültürün aktarılması için önemli bir araç olarak tanımlanır. Kültürün değiştirilmesi ve oluşturulması aşamasında da hikayeler önemlidir. Çünkü hikayeler içerisinde bazı kritik olaylarda süreçlerin nasıl oluşup işlediğinin kodlarını içerir(Jordan, 1996, p.1). Örgütle ilgili hikaye ve mitler geçmişteki temel rakipler ile nasıl başa çıkıldığı, ekonomik kriz dönemlerinde nasıl hayatta kalındığı, yeni ve başarılı ürünü nasıl geliştirildiği, değerli personelin nasıl elde tutulduğu gibi sadece temel misyon ve stratejik hedefleri vurgulamakla kalmaz işlerin yapılması ve iş ilişkilerin yönetimi konusunda ve örgütün kendi görünümüyle ilgili olarak yol gösterici olur(Schein, 1992, p.91).

Hikayelerin örgüt kültürünün aktarılmasında geniş bir şekilde kullanıldığını belirten Boje (1991 p.113) hikayelerin geniş örgütün süreç ve ilişkilerde olayları ve bunların işlevselliğini anlamada uygun bir yol olarak tanımlamaktadır. Hikayelerin örgütün dinamiklerini anlamaya ve örgütteki bir çalışmanın gerisinde yatan şeyi belirlemede yardımcı olduğu iddia edilmektedir.

Bir çok durumda çalışanlar değerler, inançlar ve temel (esas) varsayımları direkt olarak konuşmazlar ama bunu karışık hikayelerde görebiliriz. Bir hareket planı olarak örgütteki inançlar ve değerler seti örgütte işlerin nasıl gittiğini anlaması için çalışana yardımcı olur. Hikayeler ve mitler işlerin neden öyle yapıldığını hatırlatır ve kültürel şebekenin desteklenmesi ve devamını sağlar. Bowditch ve Buanò (1997, p.292) örgütün genelince bilinen ve paylaşılan hikayelerin örgüt ihtiyaçlarını her zaman destekleyemeyeceğini bildirir. Negatif hikayeler insanların örgütteki bireyler karşısında nasıl tedbirli olacağını veya sistemle nasıl başa çıkacağını öğretir.

Bu yüzden mitler ve hikayeler örgüt için fonksiyonel de olabilir veya olmayabilir. Bunlar çalışanların şirketi nasıl gördüğünü gösteren belirtilerdir.

Pek çok hikaye kültürel norm ve değerlere hizmet etmede şirket kahramanlarının nasıl birer örnek ve ideal oldukları hakkındadır. Bazı hikayeler efsane olarak kabul edilir. Çünkü olaylar tarihseldir ve birazda abartılıdır. Bazı hikayelerde mittir yani gerçeklerle desteklenmemektedirler. (Daft, 1992, p.396). Hikayeler örgütün temel değerlerini canlı tutar ve çalışanlar arasında ortak anlayışın gelişmesini sağlar. Macaulay ve Clark (1998, p.187) hikayelerin örgüt yaşamı için önemli olduğunu belirterek, müşteri odaklı bir kültürü güçlendirecek hikayeye şöyle bir örnek vermektedir. Bir Federal Express (Kargo şirketi) çalışanının müşterisi için önemli olduğu bir paketi inisiyatifi de kullanarak bir helikopter kiralayarak paketi yerine ulaştırır. Bu hikayede örgüt kültürü için bir çok sonuç vardır. Mesela müşteri memnuniyeti, çalışanın inisiyatifi kullanmasının altında yatan güçlendirme, hızın önemi gibi birçok değer bu hikayede yattığı görülmektedir.

Hikayeler örgütün tüm üyelerine ulaşırlar ve genellikle bunlar örgüt kurucuları, büyük başarılar, çalışan sayısının azaltılması ya da yerlerinin değiştirilmesi, geçmişte yapılan hatalara karşı gösterilen reaksiyonlar gibi konularla ilgilidir. Böylece güncel uygulamalara geçmişten gelen açıklamalar ve meşrutiye sağlanmış olur. Hamton ve arkadaşlarına göre (1987, p.820) kalabalıkların yaptıklarıyla ilgili istatistiklerden ziyade tek bir kişinin yaptıklarıyla ilgili net ifadeler içeren hikayeler sayılardan ve teorilerden çok daha fazla çalışanı etkileme ve akılda kalma özelliğine sahiptir. Ayrıca hikayeler ortak inanç ve değerlerin sürdürülmesini sağlar. Bir örgütün içerisinde kulaktan kulağa yayılan hikayelerin sayısı ne kadar çoksa örgüte bağlılık o kadar yüksektir.

3.2.2. Ritüel Ve Seremoniler

Güçlü şirketler çalışanlarından nasıl bir davranış şekli beklediklerini açık bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. Böylece çalışanlar işlerin nasıl

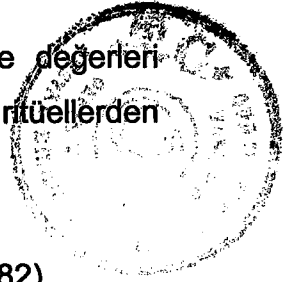
yürütüleceğine dair prosedürleri bilirler ve prosedürler yanlış olsa bile doğru davranışın ne olduğu konusunda insiyatif kullanabilirler. Güçlü kültüre sahip şirketler işlerin nasıl yapılacağını görünür bir şekilde ortaya koyan ritüellere ve seremonilere sahiptirler.

Deal ve Kenndy (1982), eski şirket kültüründe kahramanların işçi alıp çıkarmaktan ödüllere, toplantı şekillerine konuşma ve yazma tarzından bir emeklilik yemeğinin organizasyonuna kadar iş hayatının bütün ritüellerinin organizasyonuna dikkat edildiğini , ritüellerin ne kadar önemli olduğunu çok iyi bildiklerini fakat şimdiki yöneticilerin ise sadece bütçeleme ve stratejik planlama prosedürlerine önem verip kültürel hayatın diğer kısımlarına dikkat etmediklerini belirtmektedirler. Onlara göre, ritüeller örgüt kültürüne somut bir şekil verir.

Ritüeller, örgüt amaçlarının ne kadar önemli olduğunu ve örgütün temel değerlerini ifade etmek ve vurgulamak amacı ile sürekli olarak tekrarlanan faaliyetlerdir (Robbins, 1991, p.581). Her ritüelin gerisinde kültür için çok önemli olan bir inanç sembolize eden bir mit vardır. Bu bağlantı olmazsa ritüel sadece bir geleneğe dönüşür ve çalışmaları gereksiz bir güvensizlik ve belirsizlik hissi verir. Ritüeller çalışanları kaostan düzene ulaşmalarına yardımcı olur (Deal ve Kennedy, 1982, p.62).

Ritüeller değişmez aktivitelerdir, genellikle ciddi ve resmi törenler şeklinde gözlenir. Sembolik bir anlam taşırlar. Pek çok ritüel var olan kültürü korumak içindir (Brooks, 1996, p.34). Seremoniler ise çalışmaların belli dönemlerde kahramanları, mitleri ve kutsal sembolleri kutlamalarına yardımcı olur. Ritüeller gündelik, faaliyetlerle ilgili iken Seremoniler olağanüstü durumlarla ilgilidir. Seremoniler tüm şirketin dikkatini bir noktaya toplar kültürü ortaya çıkarır ve uzun süre hafızalardan silinmez böylece çalışanların zihninde ve kalbinde şirketin değerleri, inançları ve kahramanları en önemli yere oturur.

Tablo 3.1.de görüldüğü gibi, örgütler kültürel norm ve değerleri çalışanlarına benimsetmek için çok çeşitli seremoniler ve ritüellerden yararlanırlar.



Tablo 3.1. Örgütsel Ritüeller (Deal and Kennedy, 1982)

Ritüel Türü	Örnek Ritüel	Ritüelin Amacı
Geçiş ritüelleri	Temel eğitim	-Norm ve değerlerin öğrenilmesi ve benimsenmesi
Bütünleştirme ritüelleri	Yılbaşı partisi	-Ortak norm ve değerlerin oluşturulması
Yükseltme ritüelleri	Yıllık ödül törenleri	-Norm ve değerlere bağlılığın motive edilmesi
Tenzil ritüelleri	Bir üst düzey yöneticinin işten atılması	-Norm değerlerin önemini vurgulama yada değiştirme

Geçiş Ritüelleri; bir kişinin örgüte girmesi, yükselmesi ve çıkması ile ilgilidir. *Bütünleştirme Ritüelleri*; örgüt üyeleri arasında ortak bazların kurulması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Bunlar için araç olarak herkese duyurulan örgütsel başarılar, partiler ve pikniklerden yararlanılabilir. *Yükseltme Ritüelleri*; çalışanların örgüte yaptıkları katkıların konuya açık bir şekilde takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi ile ilgilidir. Bunlar için araç olarak ödül törenleri, gazete ilanları ve terfilerden yararlanılabilir. *Tenzil Ritüelleri* örgütsel değerlerinin önemini vurgulanması yada değiştirilmesi için kullanılırlar.

Heyecan verici olaylar olmazsa kültür ortadan kalkar. Seremoni ve ritüel yoksa önemli değerler etkisini yitirir (Deal ve Kennedy, 1982, p.63).

3.2.3. Kullanılan Dil

Dil örgüt kültürünün karmaşık ve temel bir parçasıdır. Teorik ve pratik olmak üzere 2 önemli rolü vardır. Birincisi, bir örgüt üyesinin diğer üyelerle etkin bir iletişim kurabilmesi ve örgütle uyumlu olabilmesi için örgütün dilini öğrenmesi gerekir. Bazen örgütün dili elektronik mühendisliği, muhasebecilik gibi örgütteki hakim kültür dilidir. Örgütün dili olayları tasvir

eden kendine özgü cümle ve ifadelerden oluşur ve bu sayede normlar ve değerler hakkında ip uçu sağlar (Jones, 1998, p.184).

Pek çok şirket çalışmalarına özel bir mana ifade eden kendine özgü slogan, benzetme yada deyimler içeren bir dil kullanılır. Sloganlar çalışanlar ve müşteriler tarafından kolayca benimsenir ve tekrarlanır. Sloganlar, semboller ve seremoniler örgütün temel değerlerini şekillendirmekte, örgüt kültürünü güçlendirmekte ve yöneticiler tarafından kullanılabilecek somut ve gözle görülür kültür araçlarıdır (Daft, 1995, p.337).

3.2.4. Semboller

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir. Bu yüzden her ne kadar semboller gözle görülebilir olsalar da örgüte yeni giren üye örgütün değer ve normlarını bilmediği için bu sembollerin önemi ve anlamını hemen kavrayamayabilir (Schermerhorn, et al., 1997, p.272). Sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde ayrımcı olan, çalışanlar için bir anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet veya olaydır. Sembol veya Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine yardımcı olur. Örneğin, örnek giysiler, üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı bazı anlamı olan tablolar ve afişler örgüt üyelerinin heyecanını arttırmak, görevlerinin hatırlatmak, kültürlerinin değer ve felsefelerine uymak konusunda arzu ve duyguları artar (Eren, 1997, s:374).

Özellikle liderler sembollerin gücünden yararlanır. Bu semboller dil, giyim, bazı stil ve hareketleri içerir. Liderin etkili olması seçmiş olduğu sürede kullanacağı sembol ve onun çalışanları etkileme gücü ile (Brooks, 1996, p.33).

3.3. Kültürün Temel Boyutları



Örgüt kültürünün merkezinde inançlar ve varsayımlar yer alır. Davranış ve eylemlerin kökeninde bu faktörler yatar ve bunları ölçmek zordur. Örgüt,  alışanlar, müşteriler, pazar ve endüstri hakkındaki inanç ve varsayımlar ve firmanın önerdiği temel değer  rg t  bir arada tutar. Örgütler değiştiklerinde ya da rekabet arttığında bu temel inanç ve varsayımlar ve strateji, yapı ve davranışlar değişmek zorunda kalırlar. Bu yüzden örgütsel sistemi bir arada tutan kültürün temel boyutlarının dikkatle incelenmesi gerekir (Denison,2000).

Birçok otorite şirketin temel kültürel boyutları konusunda pek çok sınıflama yapmıştır. Bu çalışmalardan en iyi bilinen ve işletme literat r nce genel kabul gören sınıflama Hofstede (1984) tarafından ve 50'den fazla ülke ve 110000 IBM  alışanı üzerinde yapılmış olan araştırmadır. Kültürün dört boyutunu(güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/toplumsalcılık ve erkeklik/dişilik)  lkeler arasındaki farklılıklardan geliştirilmiş. Belki de kültürler arası literatürde oldukça sıklıkla kullanılan kaynak Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmadır. Hofstede (1984) kültürün sonuçları isimli kitabı yayımladığından beri ulusal ve örgütsel kültürlerdeki farklılıklar bu sınıflamaya göre temellendirilmiştir. Bunlar yeni eğitilen yönetici ve yapılacak kültürel analizler için firmanın yapısını anlamada yaygın olarak kullanılmaktadır (Mwaura, at al., 1998, p.2). Bunlar  rg tlerdeki çalışmalarda kullanılabilir. Hofstede'in sınıflanmasının farklı yönetim stillerinin bir kültürel yorumunu sağlamak için kullanacağı belirtilmektedir(Denison, 2000).

Hofstede'nin araştırmasının başlıca amacı kendine has değerlere sahip ülkelerin kültürlerini sınıflayarak örgütlerdeki varsayılan paylaşılan değerlerin  rg t  nasıl tuttuğunu ve örgütler arasındaki farkı belirtmektir. Milli kültürce verilen değerler tarih boyunca, insanın toplum ve onların içinde bulunduğu kurumca, ailesince, eğitimi, dini, hükümet, çalışma ortamınca aktararak şekillenen milli kültür çocukluktan itibaren şekillenir ve yaşamın daha sonraki yıllarında bunu değiştirmek oldukça zordur. Hofstede belirlemiş olduğu kültürel boyutların farklı kültürlere sahip ülkelerde veya işletmelerde

yürütülecek çalışmalarda örgüt üyelerinin diğer kültüre nasıl alıştıracaklarını özetlemektedir.

Hofstede (1984 bu çalışmada kültürleri 4 ayrı boyutta farklılıklarını göstermiştir:

Güç mesafesi

Bireysellik-kolektivizm

Erilik- Dişilik

Belirsizlikten Kaçınma

3.3.1. Bireysellik-Kollektivizm

Kültürün bireysellik boyutunda örgüt içindeki bireyler, bireysel hareketi veya birlikteliği tercih etme eğilimindedirler. Yüksek bireysellik özelliği örgüte daha az duygusal bağlılığı karakterize etmektedir. Bu boyut, bireylerin gruba ne kadar entegre olduğunu gösterir. Bireysel toplumlarda çocuklara kendi ayakları üzerinde durması öğretilir. Yetişen çocuklar sadece kendileriyle ve yakın ailesi ile ilgilenirler. Dışarıdan yardım görmedikleri için herhangi bir topluluğa da bağlılık veya sadakat duymazlar. Kollektivist toplumlarda ise çocuklara bir gruba ait oldukları, bu grubun üyelerine saygılı olmaları gerektiği öğretilir. Çocuk büyüse de her zaman grubun koruyucu kanatları altındadır. Bunun karşılığında bireylerin bağlı bulunduğu gruba karşı sorgusuz sualsiz bir sadakat göstermesi beklenir (Hodgest and Luthans,1991, p.102).

Tablo 3.2. Örgütlerde Kollektivist ve Bireyselliğin sonuçları (Hofstede, 1984, p.173.

Kollektivist Örgütler	Bireysel Örgütler
• “Biz” düşüncesi hakimdir. • Kararlar grupça alınır . • Öncelikli olarak örgütle birey arasında ilişkiler çıkar değil ahlakidir. • Çalışanlar , örgütleri onlara bir aile gibi bakmasını beklerler ve örgüt onları küstürürse kendilerini oldukça yabancılaşmış hissedebilirler. • İyi bilinen üyeler üzerinde örgütler büyük etkiye sahiptir. • Atamalar içeridendir. • Terfiler kıdeme göredir. • Yönetim yeni gelişmelere daha az duyarlıdır. Politika ve uygulamalar ilişkilere göre çeşitli (ayırıcı ve şahsi) arzeder.	• “Ben” düşüncesi hakimdir. • Farklı fikirler hoş karşılanır. • Şirketle hesaplı bir birleşme vardır. • Örgütlerin sürekli çalışanlara göz kulak olması beklenmez. • İyi bilinen üyeler üzerinde örgütler orta düzeyde etkiye sahiptir. • Politika ve uygulamalar bireysel girişime izin verir. • Atamalar içeriden ve dışarıdandır. • Terfiler başarıya göredir. • Yönetim yeni gelişmelere daha duyarlıdır. • Politika ve uygulamalar herkese sunulur(evrensel).

Kollektivist toplumlar sıkı bir şekilde entegre edilmiş ve bireyler birbirinden çözülemeyecek şekilde bir gruba ait olduğunu ve insanların biz düşüncesiyle grup içinde daha iyi iş yapacağını ve tatmin olacağını düşünür. Diğer taraftan Hofstede (1984) bazı toplumları yüksek bireyselciliğe sahip toplumlar olarak sınıflamıştır. Bu toplumlardaki bireylerin kendi kişisel ilgileri dikkate aldığı görülmektedir. Kollektivist kültürlerdeki insanlar kendi örgütlerini dikkate alma eğilimindedir (Rodrigues, 1998, p.31). Bragoli (1998. p.14) yapmış olduğu çalışmada batı ülkelerinin bireyselci değerleri desteklerken doğu kültüründe bunun zıt olduğunu ve batının teoride katılıp

fakat uygulama da zorlandıkları bazı şeyleri ise şöyle belirtmekte; ortak karara ulaşırken yavaş karar verme ve farklı statü ve pozisyonda kişilerin katılımı, sorumluluğun paylaşımı, özel ofisler yerine açık plan ofis sistemi, aynı ofiste farklı statü olanlarla çalışma gibi uygulamalardır. Yürütülen bir çok araştırmada kolektivist yapıya sahip örgüt yöneticilerinin, bireysel örgüt yöneticilerine göre daha az biçimsel kontrol yaptığı ve takım çalışması uygulamasının bireyselci toplumlara göre kolektivist toplumlarda daha uygun olduğunu ifade edilmektedir (Rodrigues, 1998, p.31).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kolektivistlerin kurumlarına daha bağlı olma ve grup amaçlarını bireysel amaçların önüne geçirme eğilimindedirler. Kolektivistler kurumlarıyla daha uzun vadeli ilişkiler kurmakta ve kişiler arası becerileri ve ilişkileri kendilerine yönelik belirli bilgi ve becerilerinden daha fazla değerli bulmaktadırlar (Jung and Avolio, 1999 p.209). Bireyselci kültürlerdeki insanların daha çok kişisel amaçlarını ve kendi ilgilerini tatmin etmeye yönelik bireysel motivasyona sahip oldukları kadar bireysel inisiyatif ve başarıya da büyük önem verirler.

Genel olarak kolektivistlerin gruplarının sağlamlığını devam ettirme açısından bireyselcilere oranla daha ilgili oldukları düşünülür. Kolektivizm ayrıca gruba daha çok bağlılık ve grup normlarının daha çok kabulü ile özdeşir. Bu belirli kültürel farklar değişik kültürlerdeki iş görevlerinin dizaynı için bize bazı ip uçları verebilir. Örneğin; Gabrenya, Latane ve Wang (1983) Amerikan ve Çinli öğrencileri karşılaştırmışlar ve grup içinde çalışan Çinli öğrencilerin yalnız çalışan Çinli öğrencilere göre daha yüksek performans gösterdiklerini bildirmişlerdir. Kendi katkıları sonucunda grubun aldığı sonuçlardan daha yüksek seviyede tatmin ve başarı duygusu kazanmış olabileceklerini ifade etmişlerdir.

Earley(1989) kolektivistlerin grup içinde çalışmayı tercih etme eğilimlerinin ve gruplarda yalnız olduklarından daha iyi performans gösterdiklerini sosyal zaman öldürme teorisiyle açıklar. Earley, Kolektivist Çinli yöneticilerin grupla çalıştıklarında sosyal zaman öldürme ile ilgilenmediklerini, çünkü grup hedeflerine ulaşmayı kendilerine olan

ilgilerinden daha değerli bulduklarını ortaya çıkarmıştır. Buna karşın, bireyselci Amerikan yöneticileri grup görevinden ziyade bireysel görevlerde daha iyi performans gösterdikleri ve grubun performansına olan katkıları kolayca izlenemediği zaman öldürme ihtimalleri daha fazlaydı.

Kültürün bireysellik-toplumsallık boyutunun yeni fikir ve başkalarının fikirlerine ilgi duymayı etkilediği diğer bir araştırmada ise farklı kültürlerin farklı iş oluşumu davranışı sergilediğini gözlemişlerdir. Ayrıca toplumun bireyselci yapısı ile yenilik potansiyeli arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmektedir. Bireyselci toplumlarda kişiler görüşlerini daha özgür bir şekilde ifade etmekte bu ise muhtemel olarak yeni fikirlerin daha da büyümesine sebep olmaktadır. Bireyselci toplumlar güven konusunda kollektivist toplumlar kadar strese girmezler, böylece bireyselci toplumlar yenilik için gerekli olan daha fazla bilgi toplayabilirler. Bireysel toplumlarda insanlar küçük firmaları tercih ederken kollektivist toplumlarda insanlar büyük organizasyonları tercih eder. Yeniliği destekleyen bağımsızlık, başarma, geleneklere uyma bağımsız psikolojik karakterler genellikle bireyselci toplumlardır (Herbig and Dunphy, 1998, p:15).

İnsanlar örgüt kültürünün bir rolünü oynar, örgütler etkin bir şekilde yenilik yapacak çeşitli çalışanları bulundurma ihtiyacındadır. Araştırmalar yenilikçi karakteri olan kişilerin temel özelliklerini şöyle belirtmektedirler (Ahmed,1998. p:35).

Geniş ilgi,
Karmaşıklığa karşı atılım,
Yüksek enerji,
Bağımsız yargı,
Kendini kontrol,
Önsezi,
Zıt tarafta yer alabilme,
Israrlılık,
Güçlü bir Yaratıcılık hissi ,
Meraklılık,
Entelektüel dürüstlük,



Kendi duygu ve düşüncelerine hakim olma,

Yukarıdakiler yaratıcı kişilikle ilişkisi genel olarak kabul edilse bile örgütün kültürünün de bu özellikleri destekleyecek olması çalışanların yaratıcılığını tamamlayacaktır. Bir başka araştırmanın raporlarında yeniliğin 9 önemli faktörünün 3'ünün doğrudan kültür ile bağlı olduğu diğerlerinin ise kültür tarafında etkilendiğini belirtmişlerdir. (Herbig and Dunphy, 1998 p:16).

3.3.2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir toplumun bireylerinin gücün kurumlar ve organizasyonlar arasında eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi ile ilgilidir. Büyük güç mesafelerinin olduğu ülkelerde üstler ayrı dünyaların insanları olarak algılanır. İlişkiler, birinin diğeri üzerinde güç sahibi olması ve birine bağlılık üzerine kurulmuştur. Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde ise bireyler arası güç eşitliği ilkesi çalışır ve güç eşitsizliklerine karşı adalet isterler. Eşitsizlikler minimize edilmeye çalışılır. Güç sahibi olanlar bunu daha az belli etmeye çalışırlar. İnsanlar birbirlerine daha fazla güvenirlir. Astlarla üstler birbirlerini meslektaş olarak algırlar. Unutulmaması gereken Şudur: Bütün toplumların temelinde eşitsizlik yatar ama bazı toplumlar diğerlerine göre daha eşittirler. Biçimsel veya biçimsel olmayan ast – üst ilişkisinin toplumdan topluma şirketten şirkete değişkenlik göstermesi olarakta belirtilebilir. Hiyerarşik kademeler arasındaki güç mesafesi ülkeden ülkeye de değişmektedir (Hodgest and Luthans,1991, p.102).

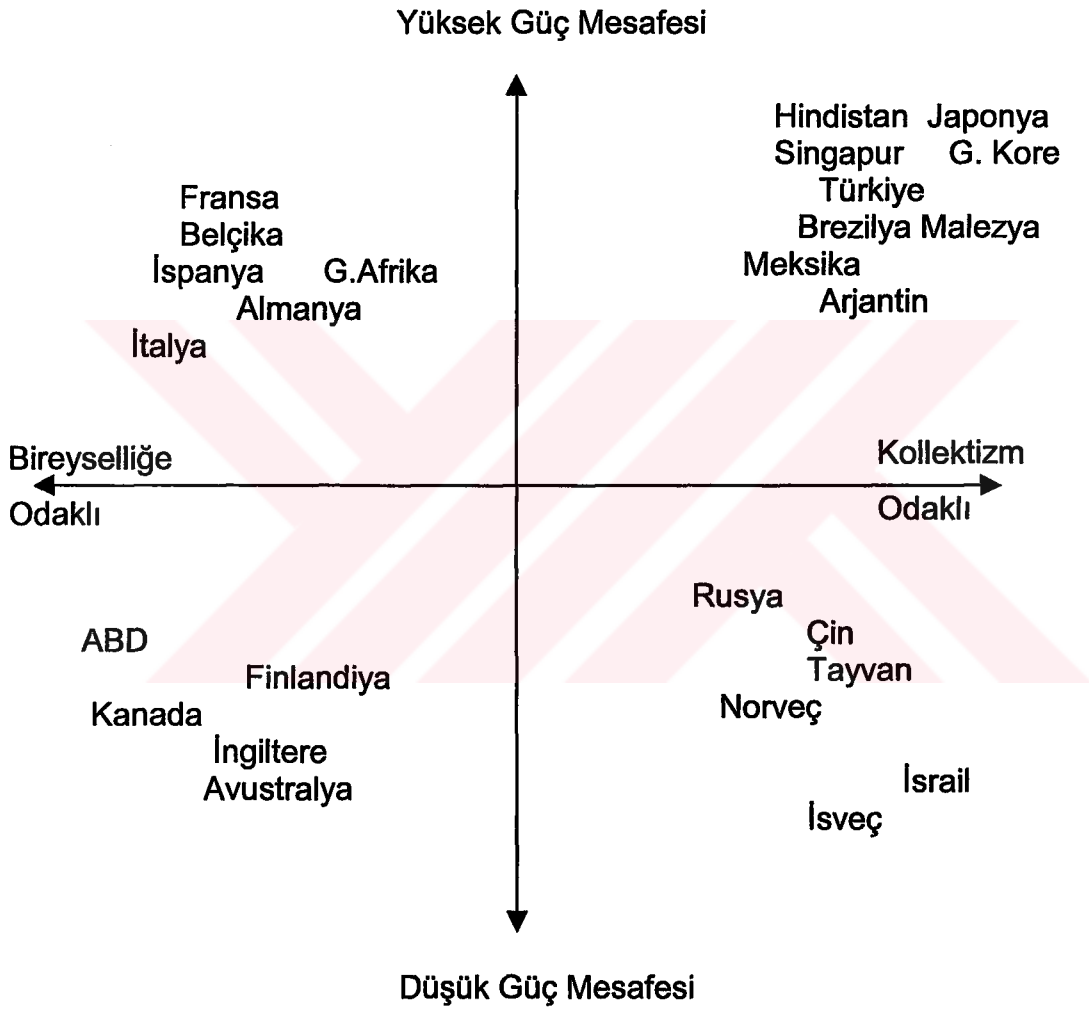
Tablo 2.3. Örgütlerde Güç Mesafesinin Düşük Yada Yüksek Olmasının Sonuçları (Hofstede, 1984, p.107)

Güç Mesafesi Az Olan Örgütler	Güç Mesafesi Yüksek Olan Örgütler
• Daha az merkezîyetçilik vardır. • Daha basık örgüt piramiti vardır. • Üstler kolay ilişki kurulabilir olmalıdır. • Daha düşük ücret farkı vardır. • Büro işlerini yapanlarla el işçiliği yapanlarla aynı statüdedir. • Düşük statüde olanların yüksek nitelikte olması normaldir. • Daha az gözetici amir vardır. • Yöneticiler astlarıyla konuştuğundan sonra karar verirler. • Yöneticiler katılımcı üstlerle daha fazla tatmin oluyorlar. • Çalışanlar daha fazla işbirliği içindedir. • Çalışanlar, patronlarıyla ayrı fikirde olmaktan daha az korkarlar • Daha eğitilmiş çalışanlar, az eğitilmiş olanlara göre daha az otoriter değerlere sahiptir.	• Daha geniş merkezîyetçilik vardır. • Daha dik örgüt piramiti vardır. • Daha yüksek ücret farkı vardır. • Beyaz yakalıların işleri, mavi yakalıların işlerinden daha değerli görülür. • Yüksek statüde olanların düşük nitelikte olması kabul görür. • Daha fazla gözetici amir vardır. • Yöneticiler otokratik tarzda karar verirler. • Yöneticiler emredici üstlerle daha fazla tatmin oluyorlar. • Çalışanlar birbirlerine güvenme eğilimde değildir. • Çalışanlar, patronlarıyla ayrı fikirde olmaktan korkarlar. • Daha eğitilmiş çalışanlar, az eğitilmiş olanlara göre benzer otoriter değerlere sahiptir.

Yüksek güç mesafesi kültürler (Örneğin, Latin Amerika ülkeleri) hiyerarşik, merkezîyetçi bir yapıdayken güç mesafesi düşük toplumlar (Örneğin , Anglo-Sakson) Adem-i Merkezîyetçi bir yapıyı tercih eder. Bürokratik yapıdaki toplumlar daha çok kural ve düzenlemelerle sistemi kontrol etmeye yönelirler. Bürokrasinin çerçevelediği bir yapıda oluşması muhtemelken bürokratik yapı yaratıcı faaliyeti azaltabilmektedir. Hiyerarşik yapıyı savunan toplumlar daha fazla kadere inanır bu da yenilik için gerekli

olan sıkı çalışmayı üstlenmeyi azaltır. Çünkü yenilik değişim ve hiyerarşik değişimi en aza indirmeye meyillidir (Herbig and Dunphy, 1998 p.16)

Aşağıdaki Şekil: 3.1.'de toplumlara göre güç mesafesi ve bireysellik/kollektivizm düzeyleri verilmiştir.



Şekil 3.1. Ülke Ve Kültürlerin Güç Mesafesi/Kollektivizme Odaklanma Davranışına Göre Ayırma (Diaz et al., 1999, p.3)

Hofstede(1984) göre güç mesafesi yüksek kültürlerde üst ve ast için farklı kanun ve kurallar kabul edilir. Otoriter karar alma ve liderlik stili güç mesafesinin kabul edildiği toplumlarda çok iyi çalışabilir. Hofstede bazı milletleri düşük güç mesafesi olan ülkeler olarak sınıflamıştır. Bu kültürel boyutta bireysel baskı ve karar almakta merkezi gücün kullanımı hoş görülmez. Hofstede güç mesafesinin bulunduğu ülkelerde farklı konumda (statüde) bulunanlara şüpheyle bakıldığını belirtmektedir. Bu tip kültürlerde katılım ve çalışanlara danışımın düşük olduğu belirtmektedir. Örneğin, yapılan bir araştırmada güç mesafesi yüksek olan Malezyadaki bireylerin kolayca inisiyatif kullanamadıklarını diğer taraftan Adler (1997), İsrail ve Danimarka gibi güç mesafesi düşük ülkelerde bireylerin genelde patronlarının yerine örgütsel kararlar verebildiklerini ortaya koymuşlardır (Rodrigues, 1998, p.31).

Doney ve arkadaşları (1998, p:601) yapmış oldukları araştırmada , düşük güç mesafesi olan kültürlerde insanların daha fazla dayanışma isteğine sahip olduğunu ve gücün kullanımında isteksiz olduğunu belirtmektedirler. Güç mesafesini destekleyen normların, tarafların kişisel kazançlar için daha fazla çaba içinde olduğunu göstermektedir. Yüksek derecede merkezileşme ve kontrol daha fazla fırsatçılığa yol açmaktadır. Bu nedenle yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde güvenilen taraf fırsatçı olma eğilimindedir .

Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda üst yönetim tüm kararları alır ve alt düzeydekiler de üst düzeydeki güçlü kişiler tarafından verilen emirleri yerine getirir (Ueno and Sekaron, 1992). Bu kültürel yapıda inançlar, rekabeti yapıcı görür. Bu gibi koşullarda, güvenen tarafların kalpten kendileri için en iyiyi istediğine inanmaları zordur. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise insanlar karşılıklı ve bağımlı etkileşim ve grup bütünlüğüne dayalı olarak ilişkilere değer verir, katılımcı karar verme ideali vardır ve grup işbirliği dürüstlüğüne dayalıdır (Daniels and Radebough, 1994). Bu gibi normlar ve değerler düşük güç mesafesine sahip toplumlarda güvenen tarafların güvenilen tarafın niyetinin yardımsever olduğunu algılamasına yol açar. Bu güven güvenilen tarafın yeterliliğine bağlı olarak oluşur ve gelişir. Çünkü

yüksek güç mesafesi olan kültürlerde gücü elde tutanın yeteneği çok değerli olmayabilir fakat düşük güç mesafesi olan örgütlerde yetenekler ve uzmanlıktaki farklar kişiler arası farkı yaratır ve kişi sahip olması gereken gücü bunlardan alır (Doney, et al., 1998).

3.3.3. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut, kültürün riske atılmayı teşvik derecesidir. Her organizasyonun belirsizlikle ve çevre değişimi ile karşı karşıya olduğu ve organizasyonun bunlara uymaya çalıştığı doğrudur ama farklı kültürdeki insanların riske karşı tutumlarının ve belirsizliklere karşı tolerans gösterme yeteneklerinin farklı olduğu açıktır (Hodgest and Luthans,1991, p.103).

Tablo 3.4 Örgütlerde Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük Ya da Yüksek Olmasının Sonuçları (Hofstede, 1984, p.143)

Belirsizlikten Az Kaçınan Örgütler	Belirsizlikten Çok Kaçınan Örgütler
- Faaliyetler daha az yapısalıdır - Daha az yazılı kurallar vardır. - Saldırganlık ve duygular gösterilmez. - Daha çok genel ve mesleksel yetenek, yüksek düzeyde olmayan uzmanlıklar vardır. - Muhalef fikirler kabul görür. - Farklı fikirlere daha fazla tolerans gösterilir. - Riske atılmak için daha büyük heves vardır. - Mümkün olduğunca az sayıda kurallar vardır. - Görecelik hakimdir.	- Faaliyetler daha fazla yapısalıdır. - Daha fazla yazılı kurallar vardır. - Saldırganlığın ve duyguların gösterilmesi kabul görür. - Özel alanlarda birçok uzman vardır.. - Fikir / Oy birliği ihtiyacı vardır. - Aykırı fikirlere ve bireylere tolerans gösterilmez. - Yaşamda güvenlik ve yenilgiden kaçınma üzerine yoğunlaşma. - Kanunlar, kurallar ve onlara uyma ihtiyacı - Dinde ve bilimde mutlak doğruların aranışı hakimdir.



Belirsizlikten kaçma derecesi güçlü olan toplumlarda insanlar, inançlar ve davranışlar için katı kodlar geliştirir ve bunlardan sapan kişilere tolerans göstermezler. Belirsizlikten kaçan kültürlerde bilinmeyen, şaşırtan, farklı durumlardan kendilerini korumak için katı kurallar, güvenlik önlemleri geliştirirler. Mutlak doğruya inanırlar, daha sinirli bir enerjiye sahiptirler; tepkilerini ve duygularını hemen belli ederler. Belirsizlikten sakınan örgütlerde insanların yazılı kuralları, düzenlemeleri ve anlaşmaları kolayca benimseyip uygulaması beklenir. Kurallar yazılı olabileceği gibi geleneklerde de kendini gösterebilir. Bunlar katı toplumlardır ve farklı olanı tehlikeli olarak algırlar.

Belirsizlikten kaçınma derecesi zayıf olan toplumlarda, hayatın içinde varolan belirsizlik kolayca kabul edilir ve gelen gün olduğu gibi yaşanır. Böylece insanlar daha az stres yaşar. Tepkilerini ve duygularını saklama eğilimindedirler. Belirsizliği kabul eden toplumlar farklı fikirlerin ve davranışların içice yaşayabildiği toplumlardır ve bu toplumlar esnektir.

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kültürlerde belirsizlik durumu bireyleri tedirgin eder ve belirli bir düzen ve kontrolü tercih ederler ve insanlar karşı tarafın nasıl davranması gerektiğini belirten kurallar koymak ve bu kurallara göre yaşamayı istemek arzusundadır (Doney, et al., 1998, p.603). Hofstede bu tip toplumların çalışanların yaşam kalitesini geliştirmeyi, daha fazla güven ve görev odaklı olacağını belirtmiş. Mekanik örgüt yapısına sahip işletmelerde yüksek belirsizlikten kaçınma daha iyi çalışabilir. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde insanlar insiyatif kullanma eğiliminde olabilir ve daha az kontrolü isteyebilirler. Bu tip bireylerin olaylar karşısında daha cüretkar olması beklenir (Rodriques ,1998, p.32).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, inançların var olan ilişkileri sürdürmeye verdikleri değeri de belirler. Düşük belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip kültürlerde çatışma kabul edilebilir ve inançlar var olan şiddetli ilişkileri riske etme isteğindedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip kültürlerde ise insanlar var olan ilişkileri sürdürme düşüncesindedir, çünkü kararlılığa önem verir ve bilinmeyenden korkarlar (Doney, et al., 1998, p.603).



3.3.4. Erilik- Dişilik

Bir toplumda erkeklığın tercih edilmesi, o toplumun başarmaya, kahramanlığa, saldırganlığa , maddi başarıya, performansa daha çok önem verdiğini gösterir. Zaten bu tür kavramlar bütün toplumlarda erkeklerin rolüne yakıştırılır. Dominant, baskın olan, kendine güvenen erkek rolüdür. Bir toplumda dişiliğin tercih edilmesi, o toplumun ilişkilere, alçak gönüllüğe, güçsüzün korunmasına, yaşam kalitesine önem verdiğini gösterir. Bu kavramlar da kadın rolüne yakıştırılır. Her toplumda kadınların ve erkeklerin rolü farklılaşır. Fakat maskülen ülkelerde bu ayırım, feminen ülkelere göre daha kesindir (Hodgest and Luthans,1991, p.103).

Bu tip sınıflamada kadın ve erkeğe farklı roller biçilmiştir. Erkeklerin toplumda iddiacı, hırslı, rekabetçi rolü gerçekleştirmesi beklenirken, kadınların ise zayıflığı, yaşam kalitesini dikkate alması beklenmektedir. Eriliksi yapıya toplumlarda bir erkeğin yönetici olması beklenirken kadın ise sekreter olmalıdır. Bu kuralın değişmesi ender bir durumdur. Bu tip toplumlarda genelde erkeklerle eşit çalışma ve fırsat eşitliğine karşı durulabilir. Diğer bir taraftan feminen (kadınsı) kültüre sahip toplumlarda erkek ve kadının birbirini tamamlayan bir rolü olduğu, insanların birbirini dikkate aldığı bu tip kültürlerde (feminen) ne kadın ne de erkekte hırs ve aşırı rekabet yoktur. Her iki tarafta toplumun dikkate aldığı rolleri yerine getirebilirler. Toplumda erkek ve kadınların yapmış olduğu işlerin benzer ya da aynı olması kabul edilebilir. Eşit çalışma fırsat programları feminen kültürlerdeki erkeklerce, maskülen kültüre nazaran çok daha az karşı konulur (Rodriques, 1998, p.32).

Tablo 3.5. Kültürün Feminin (Dişi) / Maskulan (Erillik) Boyutu (Hofstede, 1984, p.207)

Feminin(Dişi) �rg�tler	Maskulan(Erkek) �rg�tler
- Yaşam kalitesine önem, başkalarına hizmet hakimdir. - Fikir birliği için u�ra�: - Karşılıklı dayanışma idealdir. - Aynı seviyeye getirmek ve beraberlik. - Yaşamak için çalışmak. - Küçük ve yavaş güzeldir. - Bazı genç kadın ve erkekler kariyer ister. - Kadınların ve erkeklerin rollerinin birbirine geçmesi doğaldır.. Şirket insanların özel hayatına etki etmemelidir. - Daha iyi ücretli i�te daha fazla kadın çalışır. - Daha kalifiye mesleklerdeki kadınlar, özellikle otorite kurmazlar. - Daha az i� stresi	- Performans merakı, üstün olamaya çalışma vardır. - Kutupla�maya eğilim vardır. - Bağımsızlık idealdir. - Ba�arma gücü ve saldırganlık çalışmak için yaşamak. - Büyük ve hızlı güzeldir. - Genç erkekler kariyer yapmayı umar. Şirket insanların özel hayatlarıyla etkile�mesi için yasal bir sebeptir. - Daha iyi ücretli i�te daha kalifiye konumda daha az kadın çalışır. - Daha kalifiye mesleklerdeki kadınlar, otoriter davranma eğilimindedirler. - Daha fazla i� stresi

Birçok yönetici farklı kültürlerde yapacakları i leri nasıl yönetmeleri gerektiğini anlama ihtiyacında olacaktır. Kültürel farklılıklar nedeniyle, bir yönetimsel stilin (tarzın) diğer kültürlerde genellikle  alı mayacağı yöneticilerce farkına varılmalıdır. Örneğin, Amerikan yönetim uygulamalarına Rus işçilerin nasıl karşılık verdiği ara tır lmı , katılımcı yönetimin performansı arttırmak yerine aksine d   rd    g r lm   t r. Araştırmacılar bunun kültürel farklılıktan kaynakland  ını belirtmişler. Şöyle ki, Rus yöneticilerin

Çalışanların fikirlerini göz ardı edici bir yönetim tarzı sergilediği görölmüştür (Rodrigues, 1998, p.29).

Tablo 3.6. Kültürel Sınıflandırma Ve Yönetimin Bu Sınıflama Üzerindeki Bazı Etkileri (Rodrigues, 1998, p.29).

Yüksek güç mesafesi	Otoriteler karar verme ve liderlik tarzları çok iyi çalışabilir.
Düşük güç mesafesi	Katılımcı/danışmcı karar verme ve liderlik tarzları çok iyi çalışabilir.
Kollektivizm	Biçimsel olmayan kontrole oldukça güven, takım yaklaşımı oldukça uygulanabilir.
Bireyselcilik	Biçimsel kontrollere oldukça güven, takım yaklaşımına çok iyi uygulanmayabilir.
Belirsizlikten kaçınma yüksek	Mekanik (durağan) örgütlerde çok iyi çalışabilir.
Bekirsizlikten kaçınma zayıf	Organik (dinamik) örgüt yapılarında çok iyi çalışabilir.
Erkeksi	Çalışanlara eşit fırsat programları erkekler tarafından karşı konulabilir.
Kadınsı	Çalışanlara eşit fırsat programları erkeklerce çok az karşı konulabilir.
Yüksek güç mesafesi	Otoriteler karar verme ve liderlik tarzları çok iyi çalışabilir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Literatürdeki Çalışmaların Gözden geçirilmesi; Örgüt kültürü ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişki uzun bir tarihe sahip olmasına rağmen geçerli literatürlerin çoğu 1980'lerin başında temellendirilmiştir. Deal ve Kennedy (1982) ve Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünün stratejik önemi üzerinde yoğunlaşmış ve halen günümüzde ilgilenilen bir konu yaratmışlardır (Brown, 1998, p.226). Birçok çalışmada çalışanların inançlarının ve örgütün değer ve normlarının örgütün performansını arttırdığı belirtilmiştir. Örgütler ve bireyler arasındaki benzer değerler organizasyondaki bireylerin durumuna göre organizasyonun durumu da önceden belirlenebilecektir (Brown, 1998, p:226). Özellikle bu çalışmalar, kültürel değerlerin iş performansı, verimlilik, öğrenme, dış çevreyle uyum, örgütsel sonuçlar, örgütsel etkinlik üzerine çalışmaların yoğunlaştığını görmekteyiz (Brown, and Dodd, 1998, p.1).

Örgüt kültürü üzerindeki deneysel çalışmalar, Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsh (1967), Likert (1961) gibi klasik örgüt teorisyenlerinden beri çalışılmaktadır (Ahmed, 1998, p:33). Kültürün, önemli bir şekilde örgütteki etkinliğe ve firma performansına etkisi olduğu bazı araştırmalarda belirtilmiştir. Gordon (1995) bankacılık ve kamu hizmetlerinin sahip olduğu farklı kültürel profillerinin düşük ve yüksek performanslarını incelemiştir. Kotter ve Heskett (1992) güçlü ve dış çevreyle uyumlu kültürlerle firma performansı arasında ilişkiyi analiz etmiştir. Deshpande ve arkadaşları (1993) kültürel tipler ile yenilik arasındaki ilişki üzerinde çalışmıştır. Deshpande ve arkadaşları (1993) örgütlerdeki davranış sosyolojisi ve antropolojisi üzerine çalışılmış 100 üzerinde çalışmayı kullanarak 4 jenerik kültür tipi (Market kültürü, Adhocracy kültürü, Klan kültürü, Hiyerarşik kültür) tanımlamış ve bu çalışma sonucunda, Market ve Adhocracy kültürlerine sahip şirketlerin istatistiksel olarak belirgin bir şekilde yüksek performanslı şirketler olduğu görülmüştür (Ahmed, 1998, p.33).

Gordon ve Ditamoso (1992) ve Burt ve arkadaşları (1994) rekabeti zorlayan dış çevreyle uyumlu esnek bir güçlü örgüt kültürünün firma performansına olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Diğer araştırmalar ise örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisi üzerine odaklanmıştır. Odom ve arkadaşları (1990), Quinn (1988), Cameron (1992) ve Sheridan (1992) insan odaklı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi pozitif sonuçları içerdiğini belirtmektedirler. Üstelik, yönetici ve akademisyenler örgütün yaşam döngüsü büyüme ve küçülme, birleşmeler ve ortaklıklar gibi değişim periyotlarında örgüt kültürünün gözönüne alınmasını tavsiye etmektedirler. Poll (2000, p.36), örgütün kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütün finansal performansı gibi çıktılarına etkileyebileceğini bunun için yöneticilerin bu kavramı anlamaları gerektiğinin önemini vurgulamaktadır.

Örgüt kültürü ve performans arasında ilişkiyi ifade eden ilk çalışmalardan biri de Denison (1984) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada 5 yıl boyunca 25 sektörde 34 Amerikan firmasından karar verme, katılım, iş organizasyonu (work organization) ile ilgili uygulamaların yanısıra firmaların finanssal verileri (yatırımlarının geri dönüş oranı, satışları) yıl yıl toplanmıştır. Daha sonra firmaların performansları karşılaştırıldığında oldukça farklı sonuçlar bulunmuştur. Firma performansı yüksek şirketlerde kararlara katılımın, karşılıklı ilişkilerin, çalışma ortamının performansı düşük işletmelere göre daha pozitif algılandığı görülmüştür (Denison, 1984, p.17). Daha sonraki yıllarda Denison bu araştırmasını genişleterek sürdürmüştür.

Lewis ve arkadaşları (1997) örgütsel çatışmada örgüt kültürünün rolünün olduğu ve bununda örgüt üyelerinin davranışlarına da önemli bir şekilde etki ettiğini bulduklarını ve bu yüzden de kültürün dolaylı olarak örgüt performansına etkisinin olduğunu belirtmektedirler. Kültürün firma performansını etkilemesiyle ilgili diğer bir bakış örgüt kültürünün güçlü olması gerektiği (çalışanların temel kültür görünümünü güçlü bir şekilde kabul etmelidir) ve temel(öz) kültür özelliklerini kesinlikle sürdürmesi ile ilgili görüşlerdir (e.g, insani değerler, kaliteyle ilgilenme hakkında ve ürünlerin yenilikleri). Örgüt kültürü ve firma performansı konusunda bir çok çalışma

güçlü kültürün örgüt performansına pozitif etkisinin varlığından bahsetmektedir. Ama örgüt kültürünün genel teorisi hakkında çok az bir fikir birliği bulunmaktadır. Kültür pratik ve görünür yapı için hem de alt inanç ve varsayımların farkına varılabilir hisler içermesinin karmaşıklığı, bu duyguların ölçülüp ölçülemeyeceği konusunda şüpheler içermektedir (Fey and Denison, 1998). Eğer önerilen örgütsel değerlerin bir setini diğerlerinden üstün tutmaksa, o zaman alt kültürün etkisinin göz önüne alınması gerekir. Fakat bu etkinin de pek dikkate alındığı yapılan çalışmalarda görülmemektedir. Denison ve Mishra'ya (1995) göre kültür, varsayımlardan artifaktlere kadar geniş olarak uzanan bir konu ve toplumsal yapı ile beraber bireysel yapıyı da kapsamaktadır. Teori geçmişe uyumun sembolü olan kültürü belirtmeli üstelik geleceğe de uyumlu olmalıdır (Ahmed, 1998, p:33). Yine de kültürün finansal etkiye sahip olup olmadığı, kültürün örgütün alt düzeylerinde ne gibi etkisi olduğu konusunda yöneticiler açısından fazla bir merak uyandırmadığı da muhtemeldir (Rollison, et al, 1998, p:542).

Burke'nin (1995) yapmış olduğu çalışmada, yüksek kaliteli hizmeti ve rekabetçi pazarda da yenilikçi uygulamaları destekleyen kültürel değerleri dikkate almanın çok önemli olduğu da bilinmektedir. Kültürel değerlerin bütünleştirici olup olmadığının firma tarafından daha iyi anlaşılıp idrak edilerek, çalışanın iş tatmini için bu değerlerin uygun olup ve olmayacağı bilinmelidir. Kültürel değerlerin örgütsel çıktılara hem kantitatif (miktersal) hem de kalitatif (kalite olarak) önemli bir etkisinin olduğunu gösteren pek çok araştırma artarak devam etmektedir. Kotter ve Heskett (1992) kültürün örgütü ve onun finansal performansını nasıl etkilediğini gösteren bir araştırma yürütmüştür (Burke, 1995, p.1). Kotter ve Heskett (1992) örgütteki paylaşılan değerlerin ve yazılmamış kuralların ekonomik performansı artırmasının yanı sıra değişen pazar ve çevreye uyumdaki başarısızlığın sürmesine de etkisi olduğunu belirtmektedir.

Yüksek performanslı kültüre sahip şirketler daha yüksek baskı ve meydan okuma ile yüz yüze gelseler bile rakiplerine göre dayanıklılıklarını daha çok sürdürebilmektedirler. Büyük şirketlerdeki değişken performans ile yüksek performansı ayırt edilebilecek kültürel değerler vardır (Denison,

57

yatay, daha gevşek bir gözetime (denetime) sahip, daha başarılı olanlar için ödüllendirme gibi bir kültürel yapıyı tanımlayabiliyorsa, eğer çalışanlar da yüksek başarı ihtiyacına sahip ve özerkliği tercih ediyorsa çalışanların bu kültürel ortamda daha fazla tatmin olacağı söylenebilir. Sonuç olarak, organizasyonun kültürü çalışanlarca nasıl idrak ediliyorsa iş tatmini de genelde o şekilde olacaktır (Robbins, 1991, p.590).

Kültürün insanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu önceki bölümlerde değindik. Birçok tartışmada örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişki için açık deliller olmamasına rağmen, işletme kültürü gerçekten performans ile ilişki bulunmaktadır (Furnham,1997, p.569). Wilderom ve Van den Berg, (2000, p.6)'e göre; Araştırmalardaki kültür ve performans arasındaki bu ilişkinin güçsüz olmasının sebepleri şunlardır:

- Örneklem sayılarının küçük olması(10 çalışmadan 6'ında 5 ile 34 firma örneklem olarak alınmıştır,
- Örneklem olarak alınan kitlenin örgüt kültürünü temsil etmemesi(çoğunlukla yöneticiler olması),
- Kontrol değişkenin kullanılmaması,
- Kültür- performans arasında ilişkilerin kurulmasındaki belirsizlikler,

Son olarak, örgüt kültürü ve firma performansının arasındaki araştırmalar etkinlik ölçümünün benimsenmesindeki çalışmaların az oluşunun bu konuda fikir birliğinin de az olmasına sebep olmaktadır. Bu konunun daha iyi anlaşılması eleştirel örgütsel çalışmaların gelişmesi ile görülür.

4.1. Örgüt Kültürü Ve Performans İlişkisi Üzerine Yaklaşımlar

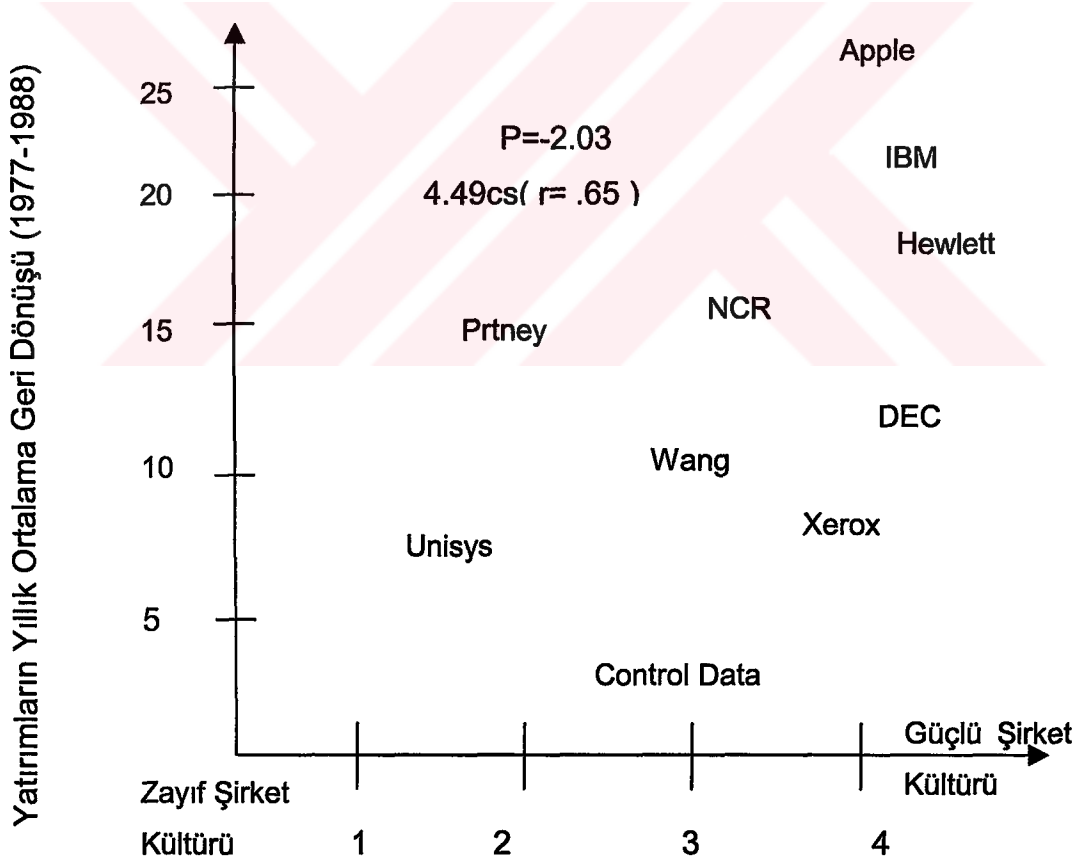
Örgüt kültürü ve firma performansına etkisini inceleyen birçok çalışmaya yol gösteren literatürdeki başlıca yaklaşımlar bu kısımda açıklanmaktadır.

4.1.1. Kotter Ve Heskett'in İşletme Kültürü Ve Performansı İle İlgili Araştırması

Kotter ve Heskett (1992) teorik olarak örgüt kültürünün firma performansına etkisini diğer çalışmalardan ayırıcı ve daha açıklayıcı bazı ip uçları olacak faktörler vererek açıklamıştır. Bu faktörler şunlardır; Tutarlılık, yaygınlık ve derinlik, dış çevreyle uyumdur. Kotter ve Heskett, havayolları, bilgisayar, finans hizmetleri, ilaç, perakende satış ve telekomünikasyon olmak üzere ABD'deki 25 endüstride ve 207 büyük firmanın kültürleri üzerinde çalışmıştır (Rollison, et, al., 1998, p.542). 1977-1988 arasında bu firmaların ortalama yıllık gelir artışı, ortalama yıllık yatırımların geri dönüşü, ve ortalama yıllık hisse fiyatı artışları incelenerek ekonomik performansları ile örgütsel kültürün güçlülüğü ölçülmüştür (Lanson, 1998, p.61). Kotter ve Heskett (1992) işletmelerde işbirliği kültürü ve ekonomik performans arasındaki ilişkiyi finansal değerlerini de detaylı bir şekilde çalışmış ve onlar ne tip bir şirket kültürünün uzun dönemli örgüt performansını artırdığını incelemiştir. Araştırmaların sonucunda örgütün sadece ortaklar veya müşteriler değil üstelik işçilerle bir bütünün oluşturduğu ve örgütün ihtiyacı olan değerler sistemi ile performans artırıcı kültürün sürdürüldüğünü belirtmişlerdir. Onbir yıllık bir periyotta güçlü olan firmalar (Tablo4.1) %682'lik bir ortalama gelir büyümesi yaşarken, zayıf kültüre sahip firmalar sadece %166 büyümüş ve net karları %756 artarken diğerlerinin %1 artmıştır. Yine çalışan sayıları %282 artarken diğerlerinin %36 artmıştır (Else, 1997).

Tablo 4.1 İşçiler, Müşteriler, Ortakların İhtiyaçlarının Oluşturduğu Sürdürülen Kültür Performansının Ekonomik Faydaları (Kotter and Heskett, 1992).

Performans 1977-1988	Performans artırıcı kültürü olan 12 firmanın ortalaması %	Performans artırıcı kültürü olmayan 12 firmanın ortalaması %
Gelir artışı	682	166
İşçi artışı	282	36
Stok fiyatı (borsa)	901	14
Net gelir artışı	756	1



Şekil 4.2 Şirket Kültürünün Güçlülüğü 1970'lerin Sonu 1980'ler (Kotter and Heskett, 1992)

Şirket kültürü ile uzun dönem ekonomik performans arasında pozitif bir korelasyon olmakla beraber, şekilde görüldüğü gibi bu güçlü bir ilişki de değildir. Çünkü bir firmada güçlü kültür ve zayıf performans ya da, zayıf kültür ve güçlü performans olduğu da görülür. Yani güçlü kültürün mükemmel performansı yarattığı fikrinin doğru olmadığı belirtilmiştir. Ama rekabetin yüksek olduğu endüstrilerde kültür- performans ilişkisinde yüksek olduğu belirtilmiştir. Örneğin (Amerika'da) tekstil, havayolu, hazır giyim, motorlu araçlar sektörlerini sayabiliriz.

Onlara göre şu üç faktör örgüt kültürünün etkinliğinin nasıl belirlendiğine yardımcı olur. Bunlar; uyumluluk, yaygınlık ve derinlik ve çevreyle uyumdur.

Uyumluluk (Coherence); Örgüt kültürünün bu bölümde uyumluluk, misyon ve diğer örgütsel öğelerin kültürle ne kadar iyi uyum içinde olduğunu ifade eder. Örneğin, Wal-Mart'ın müşteri servisi ve düşük maliyet strateji değerlerindeki gibi bir kültür, müşterilerin ihtiyaçlarını çalışanlara öğretilirken, çalışanların da müşteri ihtiyaçlarını yerine getirirken güçlendirme ile kararlara katılımı sağlanmalıdır. Aynı zamanda süreçlerin oluşturulması ve yapılandırılarda düşük maliyet envanteri, düşük işletme harcamaları, bu amaçlara uygun teknolojinin seçimi yapılacak ve güçlendirme ile örgütsel amaçlar başarılabilecektir. Eğer Wall-Mart'taki karar alma merkezileşmiş olsaydı, kültür daha az uyumlu olacak ve böyle bir dizayn kültürü iyi bir şekilde birleştiremeyecekti.

Yaygınlık ve Derinlik (Pervasiveness and Depth);Yaygınlık ve derinlik ifadesi çalışanlara bir örgütün kültürünün uyarlanması ve yaygınlaştırılmasını temsil eder. Güçlü kültürün daha geniş kabulü örgütsel değerlere bağlılığı artırmaktadır. Örneğin bütün seviyedeki çalışanların güçlü duygular ile kaliteyi bir değer olarak sorumluluk alması yaygınlıktır.

Dış Çevrede Meydana Gelecek Değişimlere Uyabilirlik (Adaptability to External Environment); Eğer Örgüt kültürü dış çevreyle uyumlaştırılırsa yönetici ve çalışanlar rekabet edecekleri düşüncesine sahip olurlar. Örneğin son yirmi yıldır Amerikan Telefon ve Telgraf şirketi (IT&T) uzun mesafe

telefon servisinde monopol olmaktan hoşlanıyordu. 1980'lerde uzak mesafeler arasındaki hizmet yönetmeliği değiştiğinde IT&T çalışanları kendilerini yeni oluşan çevreyle rekabet edecek düşünceye sahip olmadığını fark etmişlerdir. Örgüt kültürünün gerçek dünya ile uygunluk derecesinin çok düşük olması ve yeni bir düşünme metodu yani bir kültürün oluşmasını zorunlu kılmaktaydı.

Bu üç faktörün Örgüt kültürünün etkinliği belirlemede belki de en önemli kriter dış çevreyle uyum derecesidir. Bir çok firma dış çevreyle iyi uyum sağlamadığı için globalleşen dünyada zor durumlara düşmektedir. Bir kültürün etki gücünü doğru ölçmek dış çevreye uyum sağlayabilme yeteneği iledir. Yöneticiler, çevresel taleplerle yüz yüze geldiğinde hem değişime karşı esnek olacak hem de güçlü örgüt bağlılığı sağlayacak bir kültürü inşa etmeleri oldukça zor olacaktır.

4.1.2. Ouchi'nin Kültürel Yaklaşımı: Teori Z

Ouchi'nin bu yaklaşımı (1981) Japon firmalarının Amerikan piyasasına baskın biçiminde girmesi sonucunda geliştirmiştir. 1970'lerin sonuna doğru Ouchi birçok firmayı farklı kültürel değerlere göre incelemiş ve her birini belirlemiş olduğu özelliklerden birine dahil ederek gruplamıştır. Bu gruplar; Amerikan tipi firmalar, Japon tipi firmalar, ve Z tipi Amerikan firmalarıdır.

Bu 3 grup, 7 farklı bölümlendirme (boyut) ile karşılaştırmaktadır. Tipik Amerikan ve Japon firmaları oldukça farklı kültürel değerlerle sahip olduğu, diğer tarafta Z tipi Amerikan firmalarının kültürel değerleri bu iki tipin arasında fakat daha çok Japon modeline daha yakındır. Tablo 4.2.'da bu iki ülke arasındaki kültürel farklılığı görebiliriz. Ouchi'nin iddiası Japon ve Z tipi firmaların büyük başarısının açıklamada örgüt kültürü önemli bir faktör oluşturur (Rollinson, et al, 1998,p.547).

Tablo 4.2 Japon ve Amerikan Toplamlarının Temel (Öz) Değer Yargıları
Açısından Karşılaştırılması (Eren, 2000)

Toplulun Değer Yargıları	
JAPON	ABD
-Müştereklik -Nitelik ve Yetenekler topluldan kaynaklanır. -Bireysel Maksimizasyon her zaman iyi değildir. -Yaşlıya hürmet vardır. -Homojen bir yapı vardır. -Kapalı Değerleme yöntemi -“Biz” Kültürü	-Bireyselcilik -Nitelik ve Yetenekler bireyden kaynaklanır. -Bireysel Maksimizasyon iyidir. -Gence hürmet vardır. -Heterojen bir yapı vardır. -Yasal ve Kuralcı toplul -“Ben” Kültürü

Çalışanların Bağlılığı; Ouchi'ye (1981) göre Japonya'da bunun anlamı genelde yaşam boyu istihdamdır. Kişi hiçbir zaman işten atılmayacağına dair yazılmamış garantiye sahiptir. Z tipi şirketlerde de oldukça farklı bir yaklaşımın sürdüğü söylenemez. Kültürel değer uzun dönemli istihdam ile çalışan bağlılığı bunun ispatıdır. Çalışanlar ve yöneticiler işten çıkarılabilir fakat bu çalışanın kabul edilebilir sınırlar içinde faaliyet gösterememesi durumunda olur. Amerikan tipi firmalarda çalışanların firmaya bağlılığının aynı şekilde olmadığı görülmüştür. Yine de Japonya'daki derin ekonomik daralmalar yaşam boyu istihdam sistemini ciddi bir şekilde tehdit etmektedir. Birçok insanın işini kaybetmesi derin psikolojik problemlere yol açacağı gözönüne alınmalıdır (Rollinson, et al, p.547).

Çalışanların Değerlendirilmesi; Birçok Amerikan şirketinde, pek çok hızlı hareket eden çalışan ve azimli insanlar eğer hızlı yükselme imkanı bulamazlarsa işyerlerini değiştirme eğilimindedirler. Bu durumlarda firmalar çalışanların performansını kısa dönemli çalışmalara göre değerlendirilir. Buda çalışanları değerlendirme kriteri olarak karlılık, maliyetlerin azaltılması gibi kantitatif(miktarsal) ölçütlere göre değerlemesine yol açar. Ouchi kısa

dönemli bu çabaların uzun dönemli firma performansı için zararlı olacağına inanmaktadır. Tersine, Japon ve Z tipi firmalarda çalışanların performansı birkaç yıllık bir süre içinde değerlendirirler ve bu değerlendirme genellikle dürüstlük , çalışkanlık, sadakat gibi nitel kriterlerin yanı sıra nicel (miktersal) ölçümler üzerine temellendirilmiştir.

Kariyer Yapısı; Japon ve Z tipi firmalarda çalışanların kariyer yolları oldukça geniş olarak tutulmaktadır. Özellikle Japon işletmelerinde bu daha fazla göze çarpmaktadır. Çünkü bazen uzun dönemli çalışan işçiler işletmenin farklı fonksiyonlarında uzmanlığa sahip olmaktadır. Diğer taraftan Amerikan tarzı işletmelerde kariyer yolları oldukça dar ve çoğu yöneticiler çalışma hayatına girişlerinden itibaren sadece bir veya iki farklı işletme fonksiyonunu yerine getirmektedir.

Çalışanın Kontrolü; Bütün işletmeler çalışmaların koordinasyonu için çalışanlar üzerinde belli derecede kontrolü sağlamak için çaba gösterirler ve bunu oldukça çeşitli yollarla uygularlar. Japon ve Z tipi firmalarda kontrolün biçimsel olmayan mekanizmalarla kontrolün en iyi bir şekilde kullanılacağı üzerine bir varsayımları vardır. Kontrolün uygulanacağı mekanizmalardan en iyisinin de kendi kültürleriyle olacağını belirtmiştir. İnsanlar kendilerinden nelerin beklendiği hakkında bilgileri firma kültürünün kabul edeceği davranış kalıpları ve hikayeleri rehber olarak kullanarak iletişim sağlamaya alışmıştır. Çoğu Amerikan firmalarında açık yöntemlerle ve biçimsel kural ve prosedürlerle kontrol ve yardımların oluşmasını beklerler. Örneğin Amerikan tipi firmalarda hikayeler genellikle korkunç bir duruma düşmemenin en iyi yolunun prosedürleri takip etmeyle olacağı mesajını verir.

Karar Verme; Japon ve Z Tipi firmalarda karar verme ile ilgili güçlü bir kültürel beklenti kararların grupla alınacağı ve konsensüs ve tam bilgi paylaşımı prensibi üzerine temellendirilmiştir. Amerikan tarzı işletmelerde ise bireysel karar verme sorumluluğuna sahiptir ve astlarıyla görevleri paylaşması beklenemez.

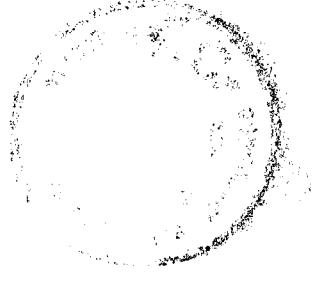
Sorumluluk; Sorumluluk karar vermeyle yakından ilişkilidir. Japon kültüründe kolektif sorumluluk oldukça güçlü bir şekilde ifade edilir. Bu tip örgütlerde gruplar kararları verme ve uygulama ile bunun sonuçlarına da müşterek katılırlar. Yani sorumluluk müşterektir. Diğer taraftan Amerikan firmalarında bir karar için sorumluluk alma beklentisi bireyseldir. Burada şu soru akla gelmektedir: Z tipi firmalar bireysel sorumluluk ile grup kararıyla olan uzlaşmanın nasıl yönetileceğidir. Ouchi bunun cevabının Amerikanın ulusal kültüründe yattığı cevabını vermektedir. Bu kültürde bireysel sorumluluk ve bireysel normları güçlü bir şekilde desteklemektedir.

İnsanlarla İlgilenme; Ouchi'nin son kültürel değeri, firmaların insanlara bakış açısı ile ilgilidir. Amerikan tipi firmalar çalışanın iş hayatına odaklanmış çalışanı dar bir şekilde onun dış çevredeki yaşamını dikkate almadan sadece işi çerçevesiyle ilgilenir. Japon ve Z Tipi firmalardaki yaklaşımda kültürel değer çalışanın işinin ötesinde aile yaşamıyla da birlikte ele alır. Burada kültürün çalışanın görevlerini yerine getirmesinden çok kişinin kendi üzerine yoğunlaşır. Bunun sonucu olarakta güven, sadakat, işgücü devri, bağlılık açısından da pozitif sonuçlar vereceği açıktır.

Ouchi'nin (1982) Japon ve Amerikan tipi Z firmaların farklı kültürlerine rağmen aynı yıllarda Amerikan firmalarına göre daha iyi performansa sahip olmalarını tartışması sürpriz olmamıştır . Çünkü Teori Z yöneticilerce oldukça popüler hale gelmiştir. Ouchi Japon firmalarının başarısındaki gizliliğin bu çalışma ile ortaya çıktığını iddia etmektedir. Amerikan ve İngiliz yöneticiler uzun zaman Japon endüstrisinin performansına gıpta etmiştir ve daha sonraki yıllarda kendi performanslarını geliştirmede bir yol olarak Japon firmalarının uygulamalarını pek çok kere taklit etme çabası içinde olmuşlardır (Rollinson, et al, p.547).

Tablo 4.3. Ouchi'nin Kültürel Yaklaşımı: Teori Z (Luthans, 1995 p.509)

Kültürel Karakteristik	Japon şirketlerinde nasıl ifade edildiği	Amerikan Tipi şirketlerinde nasıl ifade edildiği	Z Tipi şirketlerinde nasıl ifade edildiği
Çalışanların Bağlılığı	Yaşam boyu istihdam	Kısa dönemli istihdam	Uzun dönemli istihdam
Çalışanların Değerlemesi	Kalite kriterlerini kullanarak yavaş değerlendirme	Hızlı ve kantitatif (miktarsal) değerlendirme	Kalite kriterlerini kullanarak yavaş değerlendirme
Kariyer Yapısı	Çok geniş	Dar(oldukça özel)	Oldukça geniş
Çalışanların Kontrolü	Biçimsel olmayan metotları kullanarak ve kapalı	Biçimsel metotları kullanarak ve açık	Biçimsel olmayan metotları kullanarak ve kapalı
Karar Verme	Fikir birliğini vurgulayarak grup ile	Bireysel	Fikir birliğini vurgulayarak grup ile
Sorumluluk	Grupça	Bireysel	Bireysel
İnsanlarla İlgilenme	Çalışanların iş ve iş dışı yaşamıyla ilgilenilir.	Çalışanların dar ve sadece işle ilgilenilir.	Çalışanların iş ve iş dışı yaşamıyla ilgilenilir.



4.1.3.Peters Ve Waterman'ın Yaklaşımı

1980'lerin başında Peters ve Waterman (1982) yazmış oldukları ve Best Seller olan "Mükemmelliğin Arayışı" adlı kitaplarında yöneticilerin ve akademik çevrenin örgüt kültürüne olan ilgisini artırmışlardır. Yönetici danışmanlığı yapmış olan bu yazarlar yüksek başarılı birçok Amerikan şirketinin performanslarını artırmak için hesaba kattıklarını, hissettiği yönetim uygulamalarını dökümantе etmişlerdir ve bu şirketlerin sekiz ana karakterden oluşan benzer kültüre sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Hareketi Tercih Etme; Başarılı firmalar hızlı hareket etme gücüne sahipken performansı düşük firmaların bundan yoksundur. Yöneticilerin birçok bilgiden yoksun olsalar bile karar vermesi beklenir. Çünkü birçok önemli kararda gerekli olan birçok bilgiye ulaşmak hiçbir zaman mümkün olmamaktadır. Bilgiyi bekleyiş, kararın ertelenmesine neden olursa daha ilk adımda yönetici inisiyatifi elden kaçırabilir (Rollinson, Broadfield, Edwards, 1998, p.551). Tam ve mükemmel plan yapmak için beklenmemeli, çünkü fırsat kaçabilir. Gelişmeye yönelik basit mantık ve küçük adımlar atarak ilerlemeyi tercih etmek en iyisidir. Ayrıca sorunları bekletmemek , anında çözmek ve iş bitirici pratik tavırlar almak başarının sırlarından birisidir (Eren,2000, s.147).

Müşterilerle yakın ilişkide bulunma; Yüksek performanslı firmalar için müşteri önemli bir değere sahiptir. Görülmektedir ki müşteri mevcut ürünün kalitesi hakkında bir bilgi kaynağı olacağı gibi gelecekte oluşturulacak bir ürün içinde düşünce kaynağıdır. Bir eylem planında müşterilerle toplantı yaparak , tartışıp harekete geçmek kaçınılmaz bir şekilde performansı artırdığı belirtilmektedir. Böyle bir değerin faaliyetler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmanın yanı sıra köklü varsayımlara da derinlemesine etki etmektedir (Rollinson, et al 1998, p.551).

Serbestlik ve girişimcilik; Peters ve Waterman (1982) başarılı firmaların genellikle büyük işletmeler olduğu, onların bu yapılarından dolayı

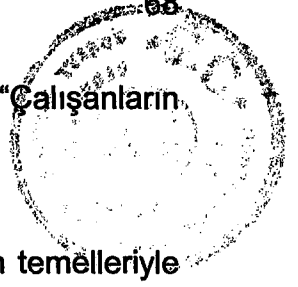
bürokrasi eğilimi ve yenilik yapma kabiliyeti azalmaktadır. Bu problemlerin ise firmayı yönetilebilir küçük ünitelere ayırma ve böylece insanların yaratıcı ve daha bağımsız olmasını cesaretlendirecek bir ortamın olmasını gerekli kılmaktadır.

Tablo 4.4 Peter ve Waterman, Mükemmel Şirketlerin Doğal Özellikleri
(Dawson, 1996, p. 150)

Kültürel Karakteristikler	Örnek
Hareketi tercih et meyli	İyi bilgiler elde olmasa bile karar alabilme ve uygulama
Müşterilerle yakın ilişkide bulunma	Müşterileri şirketin hareketi için değerli bilgilerin bir kaynağı olarak dikkate alma
Serbestlik ve girişimcilik	Şirket genellikle daha küçük parçalara bölününerek bölümlerde inisiyatif kullanma ve yeniliği, hızlanmayı artıracaktır.
İnsana değer vererek verimliliği artırmak	İnsana layık olduğu değer , saygı ve fırsatı verecek şekilde davranılmalıdır.
Yakın İlişi	Üst yöneticiler operasyonel seviyedekilerle yakın ilişkiyi sürdürmeli, sıklıkla belirli çalışma alanlarında dolaşmalıdır.
En iyi bilinen işi yapma	Şirket uzman ve rekabet edebileceği işlerin dışındaki alanlara girmekten kaçınmalı.
Basit yapı ve az kurmay	Az sayıda hiyerarşik kademelerin olduğu yönetim yapısı, bununla ilişkili olarakta yönetim personelinin de az olması
Gevşek ve sıkı kontrolün eş zamanlı bir şekilde olması	Genel değerler açısından sıkı bir şekilde insanları bir arada tutar ve kural ve düzenlemelerin pek bulunmayışı

İnsana değer vererek verimliliği artırmak; Başarılı firmaların bütün seviyelerdeki çalışanların kendileri için çok önemli bir beşeri kaynak olduğunun farkında olması ile çalışan bağlılığını artırdığı ve böyle bir güçlü

inaniş insana daha saygın ve saygılı davranılmasını gerektirir. “Çalışanların gelişmesi örgütün başarısı için gereklidir” anlayışı hakimdir.



Yakın İlgisi; Birçok büyük işletmelerdeki yöneticiler firmanın temelleriyle olan ilişkisinde gevşemeyle yüzyüze kalmaktadır. Peter ve Waterman (1982) başarılı firmalarda yöneticilerin kapalı kapılar arkasında kontrol yerine yönetici ve diğer çalışanlarla daha iyi kontak kurmak için sık sık çalışma alanlarında dolaştıklarını ve bu şekilde yönetimin liderlik konusu açısından da önemli olduğunu vurgulamaktadırlar (Rollinson, et al, 1998, p.551).

En iyi bilinen işi yapma; Performansı yüksek işletmelerin diğer bir değeri de uzman oldukları alanın dışındaki işlere katılımında isteksiz olmalarıdır. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terk etmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi müşteri ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede , düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma da yatmaktadır. Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler (Eren, 2000, s.149).

Basit yapı ve az kurmay; Peters ve Waterman (1982) birçok örgütte yöneticilerin statü, prestij ve önemini, emirlerinde çalışan insan sayısı ile ölçüldüğünü fakat başarılı firmalarda yönetim kademelerinin daha az olması ve yönetim merkezinde personelin küçük gruplar halinde olduğunu belirtmektedirler. Mükemmel işletmelerde bir kişinin önemi kişinin örgütün performansına etkisiyle ölçülür.

Gevşek ve sıkı kontrolün eş zamanlı bir şekilde olması; Burada gevşek ve sıkı kontrolü aynı anda kullanmak çelişkili gibi gözükebilir. Bir örgütün sıkı ve gevşek olmasının ne anlama geldiği temel(içsel) değerleriyle ilişkilendirilir. Firmayı bir arada tutmayı sağlayacak firma değerlerinin herkesin anlaması ve inanması ile örgütler sıkı bir şekilde organize olur. Diğer taraftan daha az kural ve düzenlemeler ve daha az yönetim kademesi ile örgütler sıkı bir şekilde organize olurlar. Peters ve Waterman gevşek fiziksel yapının güçlü bir değerler sistemiyle kontrol edileceğini

belirtmektedirler. Gevşek kontrollü bir örgütsel yapıyla yenilik ve risk alma teşvik edilirken sıkı kontrole de kişiler karar alacakları zaman örgütsel değerler kişilerin tercihlerini değerlemede etkili olabilmektedir (Rollinson, et. al., 1998, p.552).

4.1.4. Deal Ve Kennedy'nin Yaklaşımı

Örgüt kültürünün şirketin başarısızlığında ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebepten dolayı şirket kültürüyle ilgili tartışmada grupların davranışlarının temellerinin anlaşılması teklif edilir. Deal ve Kennedy'de (1982) şirket ister geçici ister sürekli olsun kültürünün anlaşılması gerektiğini önermiştir (Goatman, 2000, p.5).

Deal ve Kennedy (1982) işletme yönetimi alanında danışmanlık yapan birçok kişinin de yardımıyla Amerikan firmaları üzerine çalışma yürütmüştür ve bu çalışma ile örgüt kültürünün firma performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Burada diğer çalışmaların aksine daha çok kültürün alt düzey elementlerinden ve örgütün dış çevreye olan uyumundan daha çok kültürün görünebilen kısımlarına odaklanmışlardır. Bunlar örgütün değer, kahraman, tören ve ritüeller ve kültürel şebekelerdir.

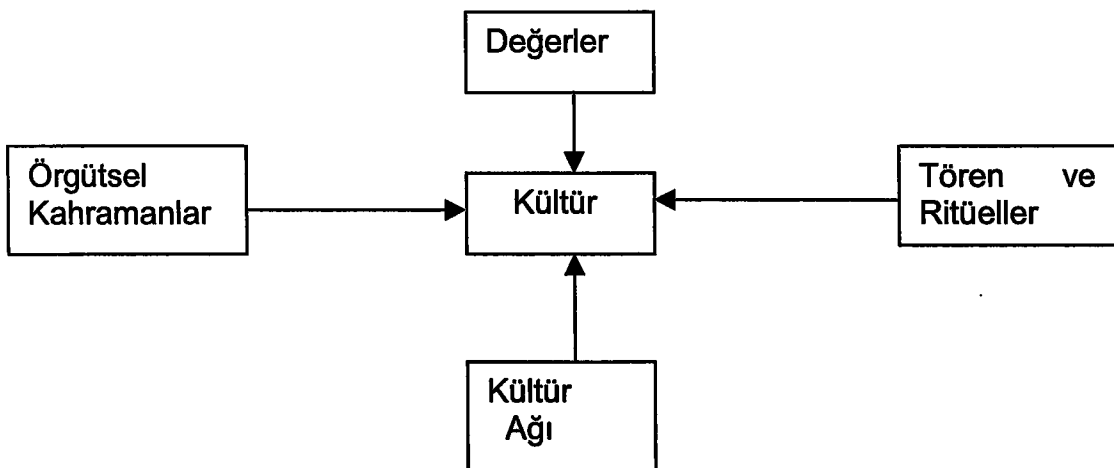
Değerler; Diğer birçok araştırmacı gibi Deal ve Kennedy (1982) değerlerin önemi hakkında hem fikirdir ve güçlü kültürlerdeki yöneticilerin değerler sisteminin yaygınlaşmada önemli bir rol oynadığını belirtirler. Değerler insan yetenek ve dikkatini çekecek yüksek düzeylerce geliştirilmiştir. Örgütün birçok bölümünün gözlenmesiyle önemli örgütsel değerlerin kolayca teşhis edilebileceğini iddia etmişlerdir. Örneğin, bir örgütün değerleri verimlilik üzerine ise, verimlilik üzerine uzmanlaşanlar desteklenme eğilimindeyken, eğer değerler kaliteyi vurguluyorsa, o zaman örgüt genellikle kalite üzerine uzmanlaşanları yükseltir.

Kahramanlar; Diğer taraftan kahramanların kararlı ve karizmatik insanlar olmalarının gerekli olmadıkları ama onların bir vizyoner olduklarını

belirtmişlerdir. Kahramanlar değerleri bilme ve onları uygulamaya koyma meylinde tecrübeye sahiptirler. Onların hayatı fonksiyonu, çalışanı motive edecek, yüksek performans standartlarını kuracak ve daha sonra başarının erişileceğini kanıtlayacak, model oluşturacak hareketlerle bir kültürü oluşturup yaymaktır.

Törenler ve Ritüeller; Deal ve Kennedy (1982) tören ve ritüellerin bir firmanın temel (içsel) değerlerini sembolize edeceği için önemli olduğunu ve güçlü kültürlerce bunların geniş bir şekilde kullanıldığını belirtmişlerdir. Özellikle resmi olmayan göreve başlama ritüellerinin işe yeni başlayanlara ritüellerin sıklıkla kullanıldığı ve onların sosyalleşmesinde oldukça yardımcı olmaktadır. Diğer ritüeller ise insanları biraraya getirip ve tansiyonu düşürerek sosyal bütünleşmeyi sağlar.

Kültür Ağı; Deal ve Kennedy (1982) kültür ağı kavramını biçimsel olmayan bir iletişim ağı olarak tanımlamaktadırlar. Eğer doğru kullanılabilirse bu en hızlı ve etkin iletişim sistemi bilginin yayılmasında ve kültürel değerlerin kabulünde değerli bir araçtır. Bu ağda önemli roller üstlenen kişileri yönetimin özel ilgi göstermesi gerekir. Bu kişiler örgütsel mitleri anlatan hikayeleri yayarlar ve kahramanları unutulmaz hale getirirler.



Şekil 4.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürüyle İlgili Dört Elemanı (Deal and Kenndy, 1982)

Deal ve Kennedy (1982, p.15) verimliliğe güçlü şirket kültürünün etki ettiğini tartışmakta ve bir organizasyonun güçlü bir kültür ile mükemmel performansı başaracağını savunmuşlardır. Güçlü olmak genellikle tutarlılık (firma içi uyum) ile aynı anlamda kullanılır. Güçlü kültür genellikle bir organizasyonda iç uyumla ilişkilendirilen inanç ve değerlerin paylaşılması refere eder. Güçlü bir kültürün beklenen performansı yakalamasının her zaman mümkün olmadığı fakat yapılan çıkarımlardan şu çıkarımları yapabiliriz. Deal ve Kennedy'e göre (1982) güçlü bir örgüt kültürü firma amaçları arasındaki ilişkiyi düzenler; bu çalışanların sadece amaçları izlemesi değil aynı zamanda başarması için kullanılır. Çünkü bütün çalışanlar benzer temel varsayımları paylaşır. Sonuç olarak çalışan teşebbüs, enerji ve hevesini benzer yöne yönlendirir. Bu tür örgütlerde koordinasyon ve kontrol konusunda çok az problem olmakta ve kaynaklar kurum içi çatışmalarla israf edilmemektedir. Bütün bunların anlamı örgütün performansı da sağlıklı olacaktır.

Güçlü bir kültür örgütün geçmişini daha iyi öğrenilmesini sağlar. Bu fikir güçlü kültürlerin davranış normlarında fikir birliği, ritüel ve seremonilerle bütünlük ve iyi bilinen hikayeleri karakterize eden süreç olduğudur. Bunlar geçmiş tecrübelerinden oluşur ve geçmişteki bilgilerin paylaşılmasıyla sosyal bütünlük oluşturur. Bu sayede çalışanların kararlarını nasıl verecekleri konusunda yardımcı olur ve çalışanı cesaretlendirir. Bazı konuların yorumlanmasında çalışanlar arasında uzlaşmanın olmasını sağlar. Bu ise bir organizasyonun gelişmesi için olaylara karşı hızlı cevap verme yeteneğini güçlendirecektir. Aynı zamanda örgüt güçlü kültürü sayesinde kendi geçmişindeki başarı ve başarısızlıklarını öğrenmesi mümkün olacak ve rakiplerine göre daha iyi performans sağlayabilecektir. Bu sayede de firma kendi potansiyelini keşfedecektir (Brown, 1998, p.227). Deal ve Kennedy'nin (1982) yapmış oldukları bu çalışma ile literatürde örgüt kültürünün firma performansına etkisini açıklamada öncülük etmiştir.

4.1.5. Schein'in Yaklaşımı

Schein'in (1992) düşüncesine göre bir örgütsel kültürünün başlıca fonksiyonu, dış çevreye uyum ve firma içi bütünleşmenin problemlerine karşı örgütün reflekslerini artırmaktır. Bütün örgütler problemlerini bu iki kategoriye göre sınıflandırarak sürekli olarak bunları yönetme uğraşındadır. Bu problemlerin farkında olma ve dış çevreyle uyumlu örgütsel öğrenme örgütün etkililiği için iki hayati belirtidir (Lanson and Shen, 1998, p.50). Schein (1992) bu iki kavramı şöyle açıklamaktadır.

Dış Çevreye Uyum (External Adaptation); Schein'in (1992), dış çevreyle uyumda önemli gördüğü kavramlardan başlıcası misyondur. Ona göre, misyon yayınlanmış, gözden geçirilmiş ve periyodik olarak güncelleştirilmiş ve aynı zamanda misyon ifadeleri genellikle örgütün varlık nedenini açıklar. Genel olarak kısa bir misyon ifadesi eğer örgütün üyelerince sevilerek ifade edilir ve örgütün birçok iletişimde göze çarpan bir şekilde görünürse amacına ulaşır. Bir misyon ifadesi örgütte bazı şeylerin yerleştiği hissini sağlar ve derin istek, arzu ve yorulmak bilmez bir çabaya yol açabilir.

Schein (1992) firmanın dış çevre ile uyumunda önemli gördüğü kavramlardan bir başkası ise örgütsel amaçlardır. Örgütsel amaçların tanımı örgütün özel amaçlarını sağlayan misyon ifadesinden akar ve örgütün üyelerinin enerji ve dikkatine odaklanır. Ayrıca kararları tayin etme süreci örgütün kültürel, insani, fiziksel ve mali kaynaklarında şekillenen örgütsel yeteneklerinin örgütsel niyetlerle paralel hale gelmesini sağlar. Lanson ve Shen'a, (1998, p.50) göre amaç seti örgüt kültürünün değişimi ve oluşması için oldukça önemlidir. Fakat bu onun hiç risk taşımadığını da belirtmez.

Araçlar , ölçümler ve sistematik geri beslemelerle hareketlerin doğrulanması örgütsel amaçlarla şekillendirilmiş dış çevreyle uyum sürecinin önemli yetenekleridir. Firma performansının yönlendirilmiş amaç hakkındaki sistematik ve desteklenen geri besleme örgüt üyeleri için önemlidir. Üyeler hangi hareketin devamı, hangi hareketin ve amaçların değiştirilmesi

gerektiğinin farkına varırlar ve böylece örgütün kaynakları israf edilmemiş olur. Genel olarak dış çevreye uyum genellikle geniş sosyal kültürcé hissedilmesi ve farkına varılmasını gerektirir. Küresel, bölgesel ve yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerce araçlar , ölçümler ve sistematik geri beslemelerle konuları farklılaşabilir. Örgütlerin, hükümetlerin geniş sosyal kültürler ve grupların işlevleri hakkında elde edecekleri bilgi etkili dış çevreye uyum için gereklidir.

İçsel Uyum (Eşgüdüm) (Internal Integration); İçsel uyum (eşgüdüm) problemleri her örgüt için ortaya çıktığı ifade edilir. Genel olarak, kişinin kendi içi ve kişiler arası süreçte duygularının farkına varmasının gerekli olduğu belirtilir. Bilgiler, insanın düşünme, hissetme ve diğer çalışanlarla bunları ilişkilendirmesi, bireylerin etkili içsel bütünleşme için gereklidir.

Diğer taraftan herbir örgüt kültürü bir örgütün diğer örgütten farklı hikayeler, prosesler, örgütsel terimlerin anlamı için kendine has sözlük ve dil kullanır. Bunların örgüt içindeki faaliyetlerde yaygın olarak kullanımı da örgüt içi bütünlüğü arttıracaktır. İçsel bütünleşme daha çok örgütteki üyelerin güven seviyesini özellikle önemli örgütsel konulardaki ilişkileri etkiler. İş yerindeki sosyal ilişkiler için problemlerin nasıl çözüldüğü büyük önem arzeder. Bölümlenmiş iş ortamlarında insanlar önemli zamanlarını geçirmekte, bu yüzden ki samimiyet, sevgi ve arkadaşlık kültürel görünümde önemli bir konu olduğu Schein (1992) tarafından belirtilmektedir. Örgüt psikologları örgütlerde örgüt kültürüne odaklandıkları çalışmalarında; kültürün kaynakları olan doküman, broşür gibi birçok iletişim biçimi olduğunu, bunlara ek olarakta örgüt kültürünü daha zenginleştiren tören, seremoni, ritüelleri gözlemlemişlerdir. Bunların birçok deneyimler sonucu geliştiği ve yeni gelenlerin sosyalleşmesi aynı zamanda farklı zamanda farklı bölümler arasındaki koordinasyonu sağlayarak firma içi bütünlüğe yardımcı olacaktır (Lanson and Shen, 1998, p.54).

Eğer örgüt üyeleri dış çevreyle uyum ve içsel bütünleşme problemlerini inkar eder veya dikkate almazsa örgüt etkin ve fonksiyonel olmayan veya hayatiyetinin sonlarında olması muhtemeldir (Schein, 1992).

Tablo: 4.5. Dış Çevreye Uyum ve İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri (Lanson and Shen, 1998)

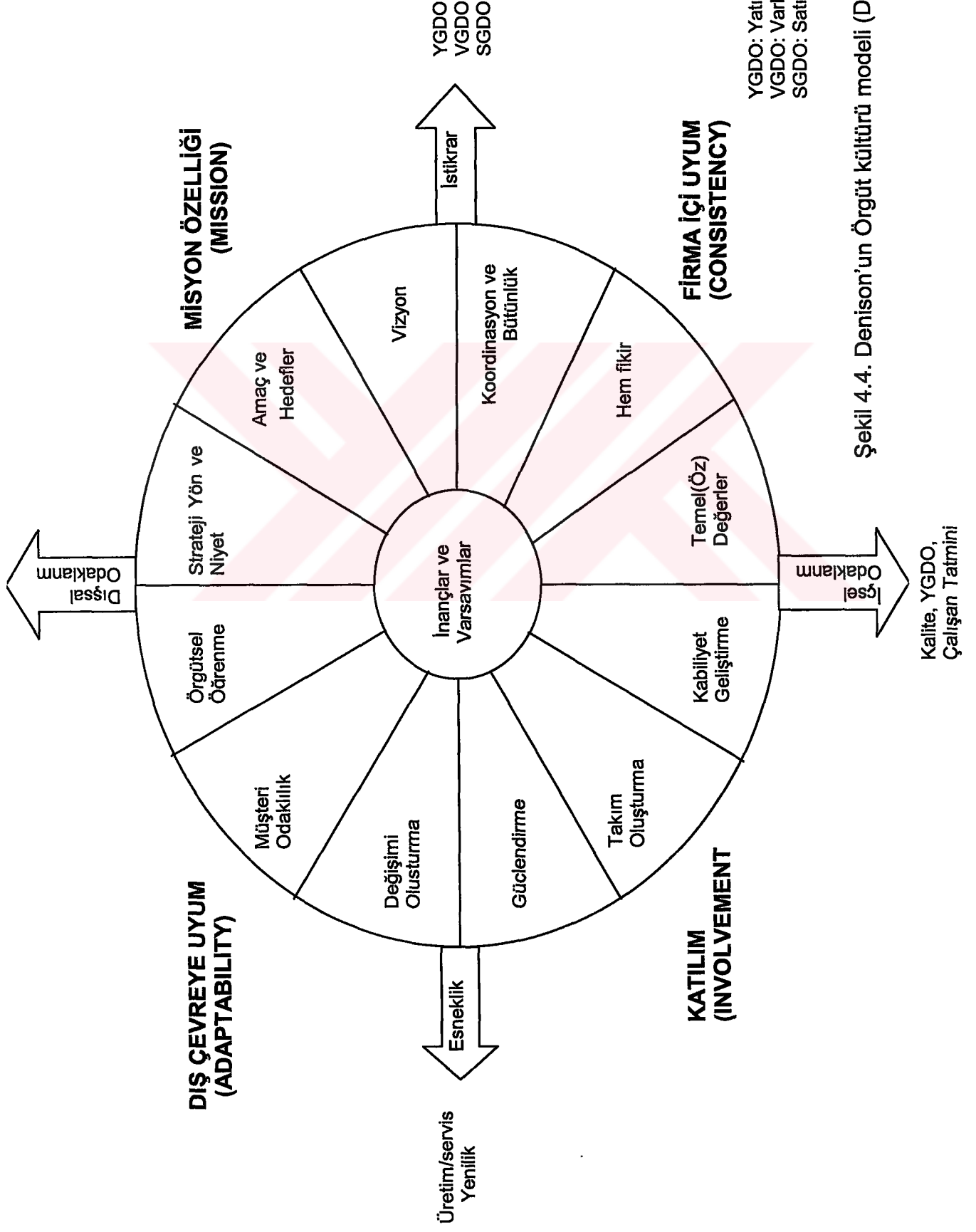
Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri
Misyon ve strateji: Temel görev ana misyonun birincil işlevi açıkça veya üstü kapılı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonlardan ortak anlayışa ulaşma
Amaçlar: Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar(consensus) geliştirme
Araçlar: Örgütsel yapı, iş bölümü, örgütsel yapı, ödül sistemi, yetki dağılımı vs. gibi hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar/yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması
Ölçme: Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak fikir geliştirme
Düzeltilme: Amaçlara ulaşılamaması durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma konusunda ortak fikir geliştirme.

Örgütün İç bütünleşme problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri
Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar : Eğer örgütün üyeleri birbirini anlamaz ve iletişime girmezlerse gruptakilerin birbirini anlamaları imkansızdır.
Grup sınırları ve gruba dahil edilme ve edilmeme kriterleri: Kültürün en önemli konularından biri grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve kimin içeride kimin dışarıda olduğu konusunda ortak fikir birliğine varılır. Üyeler örgütsel sınırlarla örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.
Güç ve Statü: Her örgüt kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kriterler içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını , nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir.
Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde çalışanlar arasındaki samimiyet, arkadaşlık ve sevgi bağlarının oluşturulması birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortam oluşturulmalıdır.
Ödüller ve cezalar : Her grup hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır.
İdeoloji ve Din: Her örgüt, diğer sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik veya manevi değerlerinin oluşması, açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.

4.2. Denison'ın Örgüt Kültürü Ve Performans İle İlgili Araştırması

Denison (Denison 1984, 1990,1996, Denison ve Mishra1995) örgüt kültürünün firma performansına etkisini açıklamada bir ölçüm modeli geliştirerek bu konuya katkıda bulunmaktadır. Denison ve Mishra(1995) 764 örgütteki üst yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada etkinliğin farkını çeşitli kriterlerle ilişkilendirdiği dört farklı kültürel özellikte göstermektedir. Bu kültürel özelliklerin örgüt performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemişlerdir. Bunlar (şekil 4.4.) durağan (sabit) kültürel özellikler olan misyon özelliği ve iç uyum, esnek örgüt kültürü özelliklerinden katılım ve dış çevreyle uyumluluktur. Her bir özellik 3 farklı değişken ile ölçülmektedir. Denison (2000) bu çalışmasını dünya çapında 1000 firma ve yaklaşık 40000 kişi üzerinde genişleterek uygulamıştır (Burke, 1995, p:1).

Denison ve Mishra (1995) örgütlerin 4 kültürel özelliğinin (iç uyum, katılım, dış çevreyle uyum ve misyon özelliği) aralarındaki uyum ile örgütün daha etkin olacağını önermektedirler. Çalışma modelimizde konu olan bu kültürel özellikler aşağıda geniş bir şekilde açıklanmaktadır.



4.2.1. Katılım (Involvement):

Katılım, bir sistemdeki faaliyetlere çalışanların iştirak etmeleridir. Çalışanların katılımı, çalışanların pozisyonlarına özgü problemleri anlamak ve değerlendirmek için yi bir fırsattır. Çünkü çalışanlar bu problemlerin çözümü ile ilgili gerekli bilgi, deneyim ve becerilere sahip olabilmektedir. İşte çalışanların sahip oldukları bu bilgilerini kullanmak için güçlendirilmeye, birbirleriyle paylaşmasını sağlamak için takımlara ve bu sayede de kabiliyetlerini daha da geliştirmeye ihtiyaçları vardır (Dale, 1995, p.156). Firmalar dış çevredeki hızlı değişen şartlara hızlı cevap vermek için çalışanların katılımına odaklanır. Katılım kültürüne sahip örgütler çalışanın işe katılımını ve iştirakını sağlayarak onları uygulamanın içine sokar, çalışana da sorumluluk ve sahiplik duygusunun paylaşılması duygusunun oluşmasını sağlar. Açık değer ve aktif olarak izlenilen enerjik katılım kültürü örgütler işçilerinin temel ihtiyaçları olan ve bu özelliğinin sonucu olarak çalışanın tatmini, bağlılığını ve moralini yükseltmiş olacaktır. (Rondeau ve Wagor, 1999, p.xvi)

Etkili örgütler bütün seviyelerde çalışanını güçlendirir, takımlar kurar, ve insan kabiliyetini geliştirir (Lawler,1996). Yöneticiler ve çalışanlar, kendilerini işlerini yaparken firmanın bir parçası olarak hissetmesi, onların örgütsel bağlılığını artırır ve işleriyle örgütsel amaçlar arasında doğrudan bir ilişki sağlar (Fey and Denison,1998, p.9). Bütün seviyedeki insanlar işle ilgili asgaride olsa bazı kararlara sahiptir ve örgütün amaçları doğrultusunda ve kendi işlerinde bu yetkileri kullanmak isterler. Bir Koreli firmada yüksek katılım şu şekilde ifade edilir: Katılım, beynini işiyle nişanlamış yani düşüncesi ve kalbiyle kendini işe veren demektir (Denison,2000). Bu çalışmada katılım; güçlendirme, takım çalışması, kabiliyet geliştirme kavramlarını içermektedir.

4.2.1.1. Güçlendirme (Empowerment)

Günümüzde küreselleşme ve artan rekabet ortamında yenilik yapma ihtiyacı ile beraber kişilerin yaratıcılıklarını kullanma gerçeğini gün yüzüne çıkarmıştır. Gelenekçi düşünceye sahip yapıların yetersiz kaldığı günümüzde birtakım yeni yönetim kavramaları ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi de çalışanların güçlendirilmesidir (Hammer and Champy, 1993, p.27). Aynı zamanda yönetim bilimiyle uğraşanların birçoğu, güçlendirme ve katılımcı yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaşmışlardır (Conger ve Kanungo, 1988, p.472). Li Tseng Lu, katılımı güçlendirmenin birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Katılım direkt ve dolaylı olarak güçlendirmeyi arttırmaktadır (Itzhaky ve York, 2000, p.225).

Güçlendirme ile ilgili çeşitli araştırmacıların yaptığı tanımlara bakarak konuya açıklık getirebiliriz.

Çalışanların güçlendirilmesi, onların işleri ve kendileriyle ilgili kararları vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin onlara yardımcı olma sürecidir (Hunt, et al., 1997, p.151).

Güçlendirme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine yönelik inisiyatifin kullanılması ve kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi davranışıdır (Smitley and Scott, 1994; Conger, 1989).

Güçlendirme katılımcı yönetime ulaşma yoludur. Sorumluluğun takımlara veya fertlere verilmesini sağlayan bir mekanizmadır. Böylece güçlendirme katılımcı yönetimin “temel taşı” haline gelmiştir (Plunkett and Fournier, 1991, p.5).

Güçlendirme, bireylerin kendi işlerini yönetmek için inisiyatif kullanma olanağına sahip kılınmasıdır. Bu örgütte sorumluluk duygusunu yaratır ve geliştirir (Denison, 2000). İnsanları güçlendirme, onlara kendi yollarını bulmaları için izin vermek, özellikle yöneticilerin zamanının çoğunu alan rutin kararları verebilecek iktidara sahip yetişkinler gibi davranmak demektir.

Dolayısıyla güçlendirme firmaya en yararlı şekilde hizmet etmeleri hususunda çalışanları serbest bırakacak şartların bütünüdür (Brech, 1994, p.69).

İşyerindeki güçlendirme, sorumluluğu, hesap vermeyi ve risk almayı entegre etmelidir. Güçlendirme statik olaydan ziyade yönetici, iş gören ve takımı içeren dinamik bir süreçtir. Güçlendirmenin başarılı olması için bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyuttan ele alınmalıdır. Güçlendirme her bireyin ve organizasyonun kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde olmalıdır. Aynı zamanda güçlendirmenin uygulanabilmesi için çalışma ortamının buna elverişli olması gerekir. Uygun bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için gerekli olan asgari koşulları şu şekilde sıralamak mümkündür (Dobbs,1993, p.57):

Problemler veya kısıtların çözülebiliyor olması veya en azından çözümlmesine çalışılması,

Yaratıcılık ve buluşculuk beklentisinin olması ve bunların ödüllendirilmesi,

Risk almanın cesaretlendirilmesi,

Seyrek başarısızlıklar öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi,

Üst ve birlikte çalışanların sorunları çözmede işbirliği yapabilmesi,

Çalışanın yeterli kaynaklara ulaşabilmesi,

Çalışanlara yeterli eğitimin verilebilmesi.

Marchese (2001, p.131) daha önce yapılan ampirik çalışmalarda güçlendirmenin çalışanların ve üstlerinin iş tatminleriyle pozitif bir ilişkisi bulunduğunu fakat kendisinin yapmış olduğu çalışmada farklı kültürel yapılarda çalışanı güçlendirmenin sonuçlarının firma performansına negatif etkilerinin de olacağını belirtmiştir.

Thomas ve Tyman (1994) alt kademe yöneticilerinin (supervisors) iş performansının artışında güçlendirilmiş olmalarının payının önemli olduğunu bulmuşlardır. Spreitzer (1995) yüksek seviyede güçlendirme duygusunda bulunanların daha düşük güçlendirme duygusunda olanlara göre daha iyi performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Kirkman ve Rosen (1999) güçlendirme duygusu yüksek olan takımların, güçlendirme eksikliği hisseden

takımlara göre daha verimli çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yine Sigler ve Pearson(2000) yapmış oldukları araştırma sonucunda güçlendirmenin firma performansı ile ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Erstad (1997, p.325) örgüt kültürünün güçlendirmeyi destekleyecek şekilde olması sonucunda çalışanların işlerinde daha etkili olduğunu söylemektedir.

Güçlendirmenin etkileriyle ilgili araştırmalar göstermiştir ki, hem çalışan tatmini hem de firma performansı açısından olumlu etkileri vardır. Çalışanlar güçlendirme ile kendini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatını yakalarken, yöneticiler de rutin işlerin yükünden kurtulmaktadırlar. Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.

4.2.1.2. Takım Oluşturma (Team Orientation)

İşletmeler yeniden yapılanma gereksinimi duyduklarında çalışanların yeteneklerini daha iyi geliştirmek amacı ile takım çalışmalarına başvurmuşlardır (Robbins, 1996, p:346). Takım Çalışması ile bütün çalışanlarca müşterek sorumluluk hissi sağlamak, genel amaçlara doğru işbirliğini sağlayacak çalışma iklimini yerleştirmek amaçlanmaktadır. Özellikle toplam kalite çalışmalarının artmasıyla beraber onun vazgeçilmez bir parçası olan takım çalışmaları günümüzde birçok işletme tarafından kullanılır hale gelmiştir. 12 Nisan 1995 tarihli Wall Street Journal tarafından açıklanan bir raporda, büyük Amerikan işletmelerinin çalışanları bir takım içinde değerlendirme oranlarının 1987'de %27 iken 1995'te bu oran %67'lere ulaşmaktadır. Diğer taraftan USA Today yatırımcılara çalışanlarını bir takım olarak çalıştırarak motive eden şirketlere dikkat etmeleri gerektiğini önermektedir (Sherriton and Stern, 1997, p:7).

Takımlar genel itibari ile ortak bir amaç için bir araya gelen, birbirine ve oluşturdukları örgüte bağlı üyelerden oluşan, örgütün herhangi bir düzeyindeki, nispeten sürekli çalışma gruplarıdır (Coffey, 1994, p:350). Diğer bir deyişle takım, kendi aralarında dağıtılmış durumdaki uzmanlık becerilerini

birleştirerek bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen gruptur (Donnellon, 1998, p.20). Takım yeleri uzmanlık alanları farklı olmakla beraber etkinliklerini arttırabilmek için farklı uzmanlıklara sahip kişilerin deneyimlerine gereksinim duyar. Takım çalışmasının temelini örgütün en iyi kararları almasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak oluşturur (Coffey, 1994, p:350).

Bir örgütte bir takımın kurulması ve çalışması için, örgütün kendi sistemine ve kültür yapısına uyabilecek şekilde takım çalışmasının yapılması gerekmektedir. Çünkü takımlar içinde bulundukları örgütün kültürel yapısından doğrudan doğruya etkilenmektedir(Donnellon, 1998, p:20). Shonk (1997, p.15) takımların hiyerarşık , gelenekselleşmiş yapıdaki örgütlerde başarısının zor olduğunu, Bibson(1988) düşük ve orta düzeyde güç mesafesinin olduğu kültürlerde takımların daha iyi çalışacağını belirtmektedirler. Aynı zamanda Shonk (1997) takım başarısı için en önemli değişkenin örgütün fonksiyonları arasındaki koordinasyon düzeyi olduğunu, eğer koordinasyon yok ise takımında gerekli olmadığını belirtmektedir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki takım çalışmaları kolektivizmin olduğu ülkelerde daha başarılı olmuştur. Takımların kurulması ve sürdürülmesindeki en önemli engelinde bireysel dirençten kaynaklandığını, ulusal kültürün büyük ölçüde bireysel olduğu örgütlerde takım yeleri bulmak ve çalıştırmak oldukça zordur. Zaman içinde Ford, Motorola vb. gibi birçok büyük Amerikan şirketi bu sorunla karşı karşıya gelmiştir. Ancak Japonya ve Meksika gibi güçlü kolektivizme sahip değerleri olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketler için iş takımları oluşturmak çok daha kolay olmuştur (Robbins, 1996, p:359). Kolektivizme sahip kültürlerden gelen insanlar kendi özel çıkarlarını gruplarının çıkarlardan uzak ve ayrı tutma eğilimindedir. Çalışanların dllerini belirlemede bireysel performans farklılıklarıyla ilgilenmediğini gösteren çalışmalar vardır. Kolektivist toplumlar rekabetten çok işbirliğine, bireysel ilgilerden çok grup amaçlarına inanırlar. Ek olarak, Adler (1997) kolektivist kültürden gelen insanların, kişisel olarak soyutlanmaktan, grubun iyiliğine olmayan bir davranıştan dolayı kınanmaktan korktuklarını belirlemiştir (Kirkman ve Shapiro, 1997, p:741).

Aksine, bireysel kültürdeki insanlar, grubun veya örgütün ötesinde kendi çıkarlarını ön plana çıkarır ve arttırmaya çalışır. Örneğin Earley (1989) Amerikalıların (Yüksek düzeyde bireysel kültür) takım çalışması esnasında Çinlilere göre daha fazla işten kaydardığını göstermiştir. Amerikalılar grup başarısından çok bireysel başarıya dayalı ödül dağıtımını tercih etmektedirler. Kollektivist kültürdeki insanlar grup halinde değerlendirme ve her takım üyesine eşit ödeme takım üyeleri arasındaki farklılığı azaltacakken, bireysel kültürdeki insanlar tanınma ve bireysel sorumluluk duygusuna sahip oldukları için adaletle dayalı ödeme sistemiyle ücretlendirmeyi tercih edeceklerdir. Bu da bireylerin takım içerisinde bireysel duygularının devam etmesine neden olacaktır.

Katzenbach ve Smith; ise " insanların takım çalışmasını zaman alıcı, belirsiz ve çok riskli bulduklarını, başka insanlara bağlı çalışma fikrinin pekte hoşlarına gitmediği, dinlemek zorunda olmak ve ortak noktada hemfikir olmak veya insanların hatalarının sonuçlarına kendilerinin de katlanmak zorunda olmaları insanları takım çalışmasından uzak tutmaktadır(Boyett and Boyett,1998, p: 139).

Erez ve Somech (1996, p,1513) yazmış oldukları makalede batı şirketlerinde takım çalışmasına büyük bir ilgi gösterilmekte olduğunu fakat araştırma sonuçlarından takım çalışmalarının örgütün performansını artıracığı ile ilgili büyük bir ümide sahip olunmadığını belirtmektedirler. Diğer taraftan "Bussiness Without Bosses" dergisinin yazarlarından Charles C.Manz ve Henry P. Sims yüksek performanslı takımlar oluşturulduğunda aşağıdaki şunların olabileceğini söyler; Üretkenlikte artış, kalitede artış, iş yaşamında çalışan kalitesinde artış, kayıplarda artış, çatışmalarda azalış, yeniliklerde artış, daha esnek hale gelme, %30 dan %70 ler varan maliyet düşüşleri (Boyett and Boyett, 1998, p.139).

Bir takımın başarılı olabilmesi, hedeflere ulaşabilmesi ancak takım üyeleri arasındaki bireysel anlaşmazlıkların giderilmesi, grubun sorun çözme yeteneğinin geliştirilmesi ve tüm faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda

yönlendirilmesi ile mümkündür. Etkili takım oluşturmak için mevcut grupları değiştirmek, eski grupta devam eden olumsuz iş ilişkileri, kötü alışkanlıklar ve zararlı davranışların yeni takıma taşınabilme ihtimalinin varlığı sebebiyle isabetli bir karar değildir. Yeni ve başarılı bir takım oluşturma'nın dört ana işlemi bulunmaktadır (Dyer, 1987, p:97).

- Takımı oluşturan her birey için tüm öncelikler gerçekçi bir şekilde ortaya konulmalıdır.
- Takım üyeleri beklenti ve ilgilerini birbiriyle açıkça paylaşmalıdır.
- Takım amaçları ile bireysel amaçlar belirlenmelidir.
- Takımda çalışma prensipleri, katılım, karar verme, anlaşmazlıkların çözümü ve takımı geliştirme konularını içeren kapsamlı bir çalışma rehberi oluşturulmalıdır.

Erdil (1996, s.63) takımların çeşitli yetenekler, teknik bilgi, problem çözme, karar verme ve kişiler arası ilişkiler gibi çok boyutlu becerilere sahip olduğunda, aynı yerleşim alanı paylaşıldığında ve otonom olduklarında(yeterince olgunlaştıklarında) öğrenmenin yüksek düzeyde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bilgi ve davranış paylaşımı bu yapılarda yüksek oranlara ulaşmaktadır, üyeler karşılıklı olarak etkileşim halindedir ve tartışma yoluyla yeni bakış açıları kazanmaktadır.

Tushman ve O'Reilly (1997 p.117) başarılı bir takım oluşturmak için uygulamaların grupların genel amaçları ve paylaşılan değerlerini artıracak şekilde olması ve genel bir vizyon ile İnsanları duygusal bir şekilde güçlü bir işbirliği içine sokmakla olacağını belirtmektedirler. Kreitner ve Kinicki (1995, p.336) , performansı yüksek bir takımın ana özelliklerini ise şöyle belirtmektedirler:

1. **Katılımcı Lider:** Üyelerin birbirine yardımcı olmaları, serbest bırakma ve güçlendirme yolu ile karşılıklı bağlılık yaratmak.
2. **Paylaşılan sorumluluk:** Tüm takım üyelerinin kendilerini takımın performansından sorumlu görmelerini sağlayıcı ortamın varlığı.

3. **Ortak Amaç:** Takımın neden varolduğu ve neye hizmet ettiği konusunda ortak anlayışın mevcudiyeti.
4. **Yüksek İletişim:** Güvene dayanan açık samimi bir iletişim ortamının varlığı .
5. **Amaç Odaklılık:** Özellikle toplantılarda sonuçlara ve sonuç üretmeye yönelik tutum ve yaklaşımlar.
6. **Geleceğe Dönüklük:** Değişimi bir büyüme ve gelişme fırsatı olarak görmek.
7. **Yaratıcı Yetenek:** Kişisel yaratıcılık ve yetenekleri ortaya çıkarıcı ortam.
8. **Çabuk Reaksiyon:** Fırsatları tespit ve değerlendirme konusunda geç kalmayan bir karar süreci ve aksiyon.

Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.

4.2.1.3. Kabiliyet Geliştirme (Capability Development)

Hızın, bilginin, farklılık yaratmanın ve esnekliğin birer rekabet üstünlüğü olduğu küresel pazarda teknoloji önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte, teknolojiyi müşterilere ürün ve hizmet sunmada kullanacak olan yaratıcı insanların varlığı, teknolojiden çok daha önemlidir (Hodgetts, 1994, p:18). Çünkü teknolojiyi yaratan insanlar olduğu gibi, onu işletme başarısını sağlayacak şekilde kullananlar da insanlardır. Dolayısıyla, ürün , hizmet ve süreç kalitesindeki iyileştirmeleri sadece sermaye yoğun bir çabanın sonucu olarak değerlendirmek yanlıştır (Juran, 1989, p.78). Örgüt rekabetçi kalabilmek ve işlerini devam ettirebilmek için çalışanların yeteneklerini geliştirecek yatırımlarını sürdürmek zorundadır (Denison, 2000).

Yeni bilgi ve beceriler kazanarak bunları işletmeye aktaran, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini yaratan işgörenler örgüt için kritik bir öneme sahiptir. Bu çerçevede örgütler çalışanlarının kabiliyetlerinin gelişeceği bir çalışma ortamı sağlayarak örgütsel kararlara katılımlarında onlardan maksimum

faydayı alabilsin. Boyett and Boyett (1998, p.85), öğrenmenin iki anlamı olduğuna dikkati çekmekte – bilgi edinme ve beceri edinme. Bilgi niçini bilmektir, öğrenmenin kavramsal(eğitim) kısmıdır - birşeyin niçin olduğunu veya çalıştığını bilmektir. Kabiliyet, beceri nasılı bilmektir, uygulama kısmı, - niçin bilgisini birşeyin olması için kullanma becerisine sahip olmaktır. Örgüt bilimciler, gerçek dünyada, özellikle gerçek iş dünyasında, niçini bilmek ve nasılı bilmek, ikisinin de önemli olduğunu belirtmişlerdir.O zaman eğitim ve kabiliyet geliştirme arasındaki farkı görerek kabiliyet geliştirmenin farkını daha iyi anlayabiliriz.

Eğitim, bireyin daha çok kendini bulması, kavranması ve başarma yeteneklerini geliştirmesi amacıyla uygulanır. Kabiliyet geliştirme, yeni işe alınanların ya da eski iş görenlerin , özel ve belirli gereksinimlerini karşılayabilmelerini, performanslarını yükseltmeleri, değişen koşullara uyabilmelerini sağlamak amacıyla eğitilmelerini içerir. Bu bilgi ve becerinin geliştirilmesi biçiminde olabileceği gibi , aynı zamanda tutum ve kişilik özellikleri üzerine de olur (Alpugan vd., 1993, s.444).

Kabiliyet geliştirme, eğitim gibi bir amacı gerçekleştirmek üzere kısa vadeli olarak düşünülmez. Çünkü kabiliyet geliştirme, bireylerin işletme içindeki değişik sorunları, değişim sağlayacak ve ileride sorumluluklar alabilecek düzeye getirilerek başarılı olmasını sağlamaktır. Kabiliyet geliştirme ile çalışan işi ve örgütü daha kapsamlı bir bakışla görebilecek , böylece işini daha verimli bir şekilde yapacaktır. Kabiliyet geliştirme sürekli olup, bireyseldir. Kişinin daha önce edindiği bilgilerine yenilerini katmak suretiyle gelişimini amaçlamaktadır. Dolayısıyla eğitim kabiliyet geliştirmeye temel oluşturur (Koçel, 1992, s.22).

Kabiliyet geliştirme konusunda araştırmalar gösterdi ki(Boyett ve Boyett, 1998, p.85): En önemli kabiliyet geliştirme meslekte ve en etkin kabiliyet geliştirmenin sosyal ve aktif olduğudur. Hofstede (1984) kültürlerarası yaptığı araştırmada güç mesafesi yüksek az gelişmiş ülkelerde eğitim sürelerinin uzun olduğunu ve bunun bireylerin kabiliyetlerinin gelişimine engel teşkil ettiğini söylemektedir.

Baker ve Sinkula (1999) kabiliyet geliştirme odaklı olmanın firma performansına (pazar payı, yeni ürün geliştirme, genel performans) etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Calantone ve arkadaşları (2002, p. 515) çalışmalarında kabiliyet geliştirmenin doğrudan ve dolaylı olarak firma performansı ile pozitif ilişkisi olduğunu ve firmanın rekabet avantajı sağlamasında önemli bir faktör olduğunu bunun sadece yeniliği artırıcı rolünün yanısıra diğer yönetsel uygulamalarla da ilişkili olduğunu belirtmektedirler.

Adler(1990) kabiliyet geliştirmenin belirgin bir şekilde firma performansını etkilediğini, Vits ve Gelders (2002) öğrenme ile kişinin kabiliyetinin gelişiminin firma performansına öncelikli olarak ta finanssal olmayan (nitel) performansa etkisi olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda içinde katılımcı otonom bir yapı ile kabiliyet gelişimi desteklenmelidir. Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.

4.2.2. Firma İçi Uyum (Consistency)

Firma içi uyum (tutarlılık), örgütün kural ve düzenlemelerini içeren örgüt üyelerince rıza gösterilen durağan ve çalışanlarca tahmin edilebilen değerlerdir. Örgütsel kural ve hiyerarşi örgütsel değerlerde güçlü bir şekilde yerleştirilir ve zorlanır. Firma içi uyum üyelerce işlerin yapılmasında kural ve düzenlemelerin takip edilmesi talep edilir (Rondeau ve Wagor, 1999, p.xvi). Araştırmalar örgüt içi uyum düzeyinin güçlü olmasının örgütün etkinliğinde önemli rol oynadığını göstermektedir. Temel değerler ile insanların davranışları köklendirilir ve değişik bakış açıları olsa bile bu değerler liderleri ve onun takipçilerini ortak fikirlere ulaşacak yetenekleri gelişir ve böylece işletme daha iyi bir entegrasyon ve koordinasyon içinde olur. Firma içi

uyumun bu tipi ortak düşünce, yüksek benzeyiş derecesi örgütün istikrarı ve içsel bütünleşmesi için güçlü bir kaynaktır (Fey and Denison, 1998, p.9).

Firma iç uyumun çok iyi olması hem pozitif hem de negatif örgütsel sonuçlara sahiptir. İç uyumun pozitif etkisi örgütte iş birliği ve bütünlüğü sağlarken negatif görünümü oldukça yüksek iç uyuma sahip kültürler değişim ve dış çevreye uyumda oldukça direnç gösterirler. Ayrıca iç uyumluluk kavramı bir örgütteki alt kültürlerin varlığının açıklanması açısından bize yardımcı olur. Ne zaman nasıl aynı fikirde veya farklı fikirde olunacağı hakkında bilgi veren kültür belirli kurallar setiyle bütünlüğün kaynağını oluştururlar. Yine de sistemdeki iç uyumun (tutarlılığın) derecesi örgüt kültürünün dikkati çeken özelliklerindendir (Ahmed, 1998, p.34). Bu özellikteki organizasyonlar belirgin şekilde güçlü kültüre sahiptir. Bu tip tutarlılığın yüksek derecede benzeyişi, ortak düşünce ve firmanın içsel bütünlüğü için güçlü bir kaynaktır (Denison, 2000). Bu çalışmada iç uyum; Temel(öz) değerler, hemfikir olma(anlaşma), koordinasyon ve bütünlük kavramını içermektedir.

4.2.2.1. İçsel (öz) Değerler (Core Values)

Örgüt, ortak ve açık beklentilerin bir ortak kimlik ve duygu oluşturduğu değerler bütünüdür (Fey and Denison, 1998). Değerler, işletme kültürünün ardında yatan inanç ve moral ilkeleridir. Değerler, işletme içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır (Campbell and Yeung, 1991, p.15). Deal ve Kennedy (1982)'ye göre bir örgütün değerleri çalışanların işlerini yaparken nelere dikkat etmeleri gerektiğine vurgu yapar. Collins ve Porras (1991) vizyon sahibi olan şirketleri analiz etmiş, bunların sadece iyi ve başarılı değil aynı zamanda sıkıntılara karşı sabırlı olduklarını da belirlemişlerdir. 1950'lerden önce kurulmuş ve çok fazla ürün ve hizmeti olan şirketlerin uzun süre hayatta kalma kriterini tanımlamışlardır (Hewlett Packard, IBM, Procter and Gamble, Wall-Mart, 6E, Boing, 3M, Nordstrom, Merch ve Walt Disney gibi firmaları buna örnek verebiliriz). Bu firmalarda içsel değerlerin önemli olduğu kabul edilmektedir. Çünkü içsel değerler çalışanların birbirine kenetlenmesini sağlamaktadır. Collins ve Porras (1991)

analizlerinde, vizyoner firmalar ile onların daha az başarılı rakipleri arasındaki ana karakteristik farklılığın şöyle ifade etmiştir. Yüksek derecede uygunluk ve elitizmi tutan sıcak bir iklimin olduğu adet ve seremoniler atmosferinin vizyoner işletmelerde belirgin olduğudur. Diğer başka araştırmacılar tarafından da bu şirketlerin temel değerlerinin (adet ve törenlerin v.s.) güçlü olduğu belirtilmektedir (Memeth, 1997, p.60).

Bu firmalarda örgütü sıkı bir şekilde tutulan ideolojiden çok temel değerlerin önemli olduğu farz edilmektedir (bkz.Tablo 4.6. vizyoner şirketlerin temel değerlerini gösteren örnekler). Çünkü temel değerler çalışanların birbirine kenetlenmesini sağlar. Bazı işletmeler açık kuralların yanı sıra genel ifadelere sahiptir. IBM'in kurucularından Thomas Watson kendi kurallarının yanı sıra bireyleri ve müşterileri saygıyla dinleyecek temel değerlere sahip olduklarını belirtmektedir. Bunların yanı sıra, evlilik teşvik edilir, sigara hoş karşılanmaz ve alkol almak yasaklanmıştır.

Tablo 4.6 Vizyon Sahibi Olan Şirketlerin Bazı Temel Değerleri (Memeth, 1997, p.60)

-Çalışanlarla bir birey olarak ilgilenmek ve saygı göstermek	Hewlett-Packard
-Müşteri ve beklentilerinin daha ötesine geçmek, aşmak	Wall-Mart
-Havacılığın gelişimine öncülük yapmak	Boing
-Bireysel girişimciliğe saygı	3M
- Müşteriye hizmeti her şeyin üstünde tutmak	Nord Storm
-Biz iş hayatında insan hayatını geliştirmek için varız	Merch

Firmaların içsel (öz) değerleri ile firma performansı arasında yapılan diğer araştırmalara bakacak olursak; Small and Dickie (1999), çağdaş iş dünyasında ahlaki, sosyal ve moral değerleri temsil eden güven, dürüstlük, adalet gibi kavramların işletme performansına pozitif etkisi olduğunu ve bu değerlere sahip olmayan işletmelerin (hatta toplumların) sıkıntı içine girdiğini

ve bu tür şirketlerin bukalemun gibi fırsatlar karşısında daha önceki davranış ve inancını çabuk değiştirmesinin altındaki sebebin içsel (öz) değerlerdeki eksiklikten kaynaklandığını belirtmektedirler. Collins ve Parros (1996) Johnson & Johnson'da yapmış olduğu incelemeler sonucunda, içsel (öz) değerleri korumalarının ana sebebi firmaya göreceli olarak avantaj sağlıyor olmasından değil, içsel(öz) değerlerin firmanın ne için var olduğunu açıklaması, aynı zamanda bunun firma aleyhine bile olsa içsel(öz) değerlerden vazgeçilemeyeceği belirtmektedir.

Guinn'e (1997) göre değerlerin paylaşılması çalışanların birliktelik ve bütünlüğünü sağlayarak spesifik amaçlara odaklanmayı sağlayacağı gibi örgütün kültürünü de besler. Kotter ve Heskett (1992) on bir yıl boyunca çeşitli sektörlerde 200'ün üzerinde firmada yaptıkları çalışmada, paylaşılan değerleri ve yazılı olmayan kuralları güçlü olan firmaların güçlü olmayan firmalara göre finansal ve finansal olmayan performanslarında büyük farklılıklar olduğunu ortaya koymuş ve güçlü değerlere sahip firmaların performanslarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Burke (1995) yürütmüş olduğu araştırmada örgütsel değerlerin çalışan tatminini ve firmanın ekonomik performansını etkilediğini belirtmiştir. Yine Burke (1999: 56) yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, Denison(1990), Kotter ve Heskett (1992) ve Schneider'ın (1990) yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarıyla tutarlı bir şekilde örgütsel değerlerin firma performansını etkilediğini belirtmiştir. Harung ve Dahl (1995) içsel değerleri ifade etmenin çok önemli olduğunu vurgulamakta ve yapmış olduğu vaka çalışması sonucunda firma değerlerinin firma performansını ve çalışan tatminini etkilediğini iddia etmektedir.

Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürünü 4 bölümde incelemiş (klan kültürü, adhocrachy kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü) ve her bir kültürde örgüt performansını ve etkinliğini artırıcı değerlerin var olduğunu belirlemiştir. Örneğin, pazar kültürünün değerlerinin rekabet ve verimlilik üzerine olduğunu (örneğin, General Electric), adhocracy kültürünün değerlerinin ise yaratıcı ortamı desteklediğini ortaya koymuştur (örneğin, NASA). Böyle bir kültürde yenilik ve ürün geliştirme bir değer olduğunda en

iyi iş görenler Ar-Ge bölümünde çalışmak isteyeceklerdir (Deal ve Kennedy, 1982: 31). Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 4: Firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.

4.2.2.2 Hemfikir Olma (Anlaşma)(Agreement)

Kültürün gücü belirli değerlerdeki önemlilik hakkını, örgüt üyeleri arasında hemfikir olma düşüncesini ima eder. Eğer bu değerlerin önemliliği hakkında geniş bir fikir birliği varsa kültür güçlü ve tutarlıdır. Eğer hemfikir olma düzeyi düşükse kültür zayıftır (Daft, 1993, p. 338). Güçlü kültürler çalışan davranışı ve işgücü devir hızı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Robbins, 1991, p.575). Diğer taraftan bir Örgüt kültürü güçlü olduğunda çok güçlü bir etkiye sahip olacağı da her zaman mümkün değildir. Çalışanlarca anlaşma zemininin olduğu şirketler aynı zamanda yüksek iç uyumunda olduğu güçlü kültüre sahip firmalardır.

Güçlü bir kültür çoğu zaman insanların nasıl davranacağını açıkça belirleyen bir biçimsel olmayan kurallar sistemidir (Deal & Kenney, 1982, p.15). Güçlü kültür çalışanların ne yapacağı konusunda kendilerini daha iyi hissetmesini sağlar. Bu da onların daha sıkı çalışmasını sebep olabilir.

Güçlü örgüt kültürleri şu dört önemli fonksiyonları yerine getirir (Langdan, Marshall, 1998, p.194).

1. Örgüt üyelerine aidiyet duygusu verir.
2. Örgüt misyonuna bağlılığı artırır.
3. Örgütün istikrarlı gelişimini sağlar.
4. Bireylerin çevrelerine daha duyarlı olmalarını sağlar.

Güçlü kültürler genellikle temel inanç ve varsayımlarda yaşar. Güçlü bir kültürü oluşturan bir işbirliği onun üretim ve müşteri sürecine inanan işçilere

sahip olmasıyla olur. Kültür  alışanların kendi kimliğinin bir parçasıdır. Kültürler insanların davranış ve inançlarının kontrolü için gereklidir. Her bir kültür, gücün dağıtımı, yetki ve sorumluluk, farklı davranışlar için ödül sistemini yaratan hedef ve amaç oluşturan ve bu hedef ve sosyal prosesler ile sosyal grubu tanımayı sağlamalıdır. Çalışanın davranışındaki örgüt kültürünün etkisi çalışanın bağlılığından, iş grubuna bağlılık ve iş tatmininde görülür (Swe ve Kleiner, 1998, p.67).

Performansı yüksek örgütlerde genellikle paylaşılan değerler çok açıktır. Çünkü kültürel efsaneleri zengindir. Bu kültür herkesin ilgisiyle çalışır. Bazen performansı yüksek bu örgütler öyle güçlü kültüre sahiptir ki çalışanlar ya o normları alır yada örgütten giderler. Kültür, örgütün bazı durumlarla yüzyüze kaldığında onların başarısı için bir yardımcıdır. Aksine  rg t kültürü zayıf olduğu zaman zayıf aidiyet davranışları ve daha az uygunluluk vardır (Schein, 1992, p.163). Örgüt kültürü güçlü bir şekilde nasıl davranılacağı duygusunu sağlanamadığı zaman, çalışan kendi bireysel davranışını göstermekten sakınır. Zayıf kültürün görünüş, norm ve değerleri kolayca yasalaşması, diğer taraftan düşük zorlama ile oluşan değerler üyelerce gerektiği gibi paylaşılamaz ve zayıf kültürün aşırı u  değerleri de örgütte kaos yaratır.

Güçlü kültürlerin spesifik bir sonucu da işgören devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda işgörenler arasında yüksek bir fikir birliği vardır. Böyle bir fikir birliği bağlılığa, sadakate, örgütsel adanmışlığa yol açar. Sonuçta işgörenlerin örgütten ayrılma eğilimleri azalır (Robbins, 1991, p.575).

Yukarıdaki açıklamalar işığında güçlü ve zayıf kültürler arasındaki temel farkın, değerlerin paylaşım gücü ve insana yönelim olduğu söylenir. Güçlü  rg tsel kültürler işgörenler ve örgüt performansı üzerinde güçlü bir etki yapabilir. Bu etki örgüt stratejisi, örgütsel yapı, mali analiz yöntemleri, liderlik gibi faktörlerden oluşan etkiden daha güçlü olabilir (Kotter and Hoskett,1992).

Nelson ve Quick (1994)'e göre güçlü örgütsel kültürler,    nedenden dolayı örgütsel performansı etkilemektedir (Terzi,2000, s.69).

- 1- Güçlü örgütsel kültürlerde tüm işgörenler ortak amaçları paylaşırlar.
- 2- Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerler işgörenler tarafından paylaşıldığı için işgörenlerin güdülenme dereceleri yüksektir.
- 3- Güçlü örgütsel kültürler, bürokrasinin bunaltıcı etkileri olmaksızın bir kontrol sağlarlar.

Daha iyi yönetmek maksadıyla örgüt kültürünü analiz etmek çok önemlidir. Örgüt performansını iyileştirmek için örgüt stratejisi ile uyumlu hale getirmek gerekir. Kültürü farklı temel bileşenlerine ve türlerine ayırarak ve herbirini ayrı ayrı analiz edip güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek daha kolay olur. Faaliyetlerinde yüksek performans elde etmek için uygun bir kültür yapısı inşa etmek ancak bu verileri elde ettikten sonra mümkün olabilir (Collins, 1996, s.745).

Güçlü bir kültür şu özelliklere sahip olmalıdır (Kolb ve diğerleri, 1995, p.367);

- 1- Örgütte çalışanlar hakim değerleri kolayca fark edebilir.
- 2- Personel alım sürecinde örgüt kültürüne uyabilecek kişiler seçilir ve böylece örgüt kültürü kişileri tatmin eder.
- 3- Örgüt içindeki sosyalleşme ve eğitim süreci örgüte yeni gelenlere öğrenmeleri gereken kuralları açık bir şekilde öğretir.
- 4- Kültüre uygun düşmeyen yada ortak değerlere uymayanlar bazen işten atılır.
- 5- Örgütün hakim değerlerine uygun bir şekilde davranışta bulunanlar ödüllendirilir.
- 6- Liderler ve yöneticiler arzu edilen değer ve normlar hakkında açık ve tutarlı sinyaller verecek şekilde davranırlar.
7. Yöneticiler kültür için önemli davranışları ölçer ve kontrol eder.

Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 5: Firmadaki hem fikir olma(anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.

4.2.2.3 Koordinasyon ve Bütünlük(Coordination and Integration)

Örgüt yapısı oluşturulup kurulan her yeni organın görevleri belirlendikten sonra, ortaya acaba bu organ veya birimlerin stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl işbirliği yapacakları ve aralarında birbirleriyle uyumlu bir davranışı nasıl gerçekleştirecekleri sorunu çıkacaktır. Bu soruna örgüt teori ve uygulamalarında koordinasyon adı verilmektedir.

Küçük kuruluşların zamanla büyüüp gelişmesi esnasında ortaya çıkan bölümlerin, mevkilerin artışı ile yöneticileri bunları uyumlaştırma problemiyle karşı karşıya gelmektedir. Bölümler ve mevkiler artıkça aralarında koordinasyon zorlaşmaktadır. Aynı zamanda her bölüm ve mevki bu büyüme ile beraber kendi alt kültürünü oluşturma birimleri arası koordinasyonu daha da önemli kılmaktadır.

Koordinasyon, departmanlar arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak işbirliği düzeyi ve anlayış ortamı olacak koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır. Şu halde, bu kalite düşük düzeyde ise, kuruluşlarda sağ el, sol el ile uyumlu biçimde hareket etmeyecek ve amaçlara ulaşmada büyük zorluklarla karşılaşılacaktır. Örgüte hakim olma, personelin yerleşmiş inançlar, sosyal değerler ve koordinasyona yardımcı olacak alışkanlıklar edinmesine çalışmak ve örgüt kültürünü bu yönde etkilemek yöneticiler için çok önemli bir koordinasyon görevidir(Eren, 1996, s:228). Rekabette başarılı olmak için tüm örgüt genelinde kabiliyet yetenek, bilgi ve aktivitelerin koordinasyonu ve entegrasyonu büyük rol oynamaktadır (D'adderio, 2001, p.1410). Farklı fonksiyonlar(işlevler) ve örgüt bölümleri genel(ortak) amaçları başarmak için bir birliktelik içinde çalışarak firma performansının artışı sağlayabilirler.Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 6: Firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını arttırır.



4.2.3. Dış Çevreye Uyum (Adaptability)

İç uyumu güçlü olan örgütlerin değişimleri oldukça zordur. Güçlü içsel bütünlük örgütün dış çevreye uyumu için zor olabilir. Dış çevre ile uyumlu örgütler uyumlu kalabilmeyi müşterilerinden, risk alarak hatalarından öğrenme ile daha hızlı hareket eder ve değişimi yaratmada deneyim ve yeteneğe sahip olurlar.

Dış çevreyle uyumlu örgüt kültürü ortaya çıkan tehdit ve fırsatlarla buluşmak için dış çevreye karşı esnek bir stratejik odaklanma ile karakterize edilir. Bu kültürel özellik çevredeki değişime uygun cevapların ortaya çıkması ve oluşması için örgütün kapasitesini artıran inanç ve değerleri destekler. Güçlü dış uyum kültürü ile örgütler çevresel uyarılara karşı cevap vermekle kalmaz, değişimi önceden görmeyi sağlar. Yenilik, yaratıcılık ve risk almayı aktif olarak destekleyen ve ödüllendiren davranış ve değerlerdir. Dış çevreyle uyumlu örgütler yeni ürün ve servisin devamlı olarak büyümesini vurgulayan değerlere sahiptir. Kotter ve Heskett (1992) firmaların güçlü bir şekilde dış çevresel girdap ve belirsizliklere daha iyi cevap verebilmesi ile uzun dönemli performansını güvenceye alacağına inanmaktadırlar (Rondeau and Wagor, 1999, p.xvii).

Lim (1995, p.20) yapmış olduğu literatür taramasında (örgüt kültürü ve performansı ilişkili) örgütlerin kısa dönemli performans ile kültürleri arasında ilişkinin görülmediği fakat uzun dönemli performans ile dış çevreye uyumlu kültür arasında korelasyonun var olduğunu belirten deliller olduğunu belirtmektedir. Tompkins (1995, p.19) ise yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürünü ikiye ayırmakta; bunlar Dying Kültür ve Genesis Kültür. Dying Kültürü dinazorla, Genesis Kültürü timsahla sembolleştirmekte ve şirketlerin hayatta kalması , yaşamını sürdürebilmesi için timsah gibi değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme kültürlerinin oluşması gerektiğini öğrenme, hızlı karar verme, değişimi oluşturma, vizyoner olma gibi kavramların yerleşmesiyle performanslarının artacağını belirtmektedir.

4.2.3.1 Değişimi Oluşturma (Creating Chance)

1980'lerden başlayarak değişimi oluşturma örgüt performansı üzerinde önemli bir faktör haline gelmiştir (Burnes & James, 1995, p.14). Literatürde değişimle ilgili bir çok tanım bulunmakla beraber örgütün performansına yönelik etkisi açısından en önemli tanım şu şekildedir: Değişim, gelecekteki çevreye daha iyi ayak uydurmak (adapte olmak) yada onu oluşturmak için örgüte yardımcı olan unsurdur (Waclawski, 2002). 1993'lerde 400 üst yöneticiyle yapılan araştırmada yöneticilerin %79'u kendi şirketlerinde değişimin oldukça hızlı bir şekilde devam ettiğini, %61'i bu değişimin hızlanarak devam edeceğini, %25'i değişmeyen bir tek şirket bile kalmayacağını söylemektedir. Örgüt değişim ihtiyacını karşılayacak yaratıcı uyum yollarını sağlayabilmeli, çevresindeki değişimleri okuyabilmeli, ani değişimlere karşı hızlı reaksiyon gösterebilmeli, gelecekteki değişimi sağlayabilmelidir (Denison, 2000).

Şirketleri değişime zorlayan en önemli neden dış çevrede meydana gelen yoğun rekabet ortamıdır. Son yirmi yılda rekabet kavramında önemli değişimler olmuştur. Eskiden pazara uygun bir ürün veya hizmeti en iyi fiyatla sunan şirket başarılı olurdu ve satış hedeflerine ulaşırdı. Şimdi ise hem rekabetin niteliği ve hem de rekabet çeşitleri değişmiştir. Aynı işi yapan şirketlerin çoğalması, tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Değişim performansı iyi olan şirketler ayakta kalmayı başarmaktadırlar. Çünkü herhangi birisinin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet kısa zamanda tüm rakip şirketler için standart oluşturmaktadır. Teknoloji de rekabetin yapısını hiç beklenmedik bir şekilde değiştirmekte, hem yeni ürünler ve hem de yeni üretim teknolojilerinin düşük maliyetler ve üstün kalite ile çok önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. Müşteri ve rekabetin hızlı değiştiği bir ortamda değişimin kendi yapısı da değişmiştir. İşletmelerin yaşayabilmesi için değişim artık daha sürekli ve daha ısrarcı bir hal almak zorunda kalmıştır (Denison, 2000). Bir zamanlar Argyris' in(1960) çok popüler olan ve "çöz (unfreeze), değiştir (transition), tekrar dondur (refreeze)" olarak açıkladığı bu üçlü model ne yazık ki bu günün iş dünyasında yaşanan ve istikrarı güçleştiren sürekli değişim yüzünden geçerli olmamaktadır. O halde

değişimin sürekli bir süreç olması nedeniyle, örgütün kültürünün de bununla bağdaşır nitelik taşıması gerekir (Pascale,1990).



O halde, şirketler daha hızlı hareket etmek ve değişime duyarlı olmak ve kendi içlerinde bunu sağlayacak kültürü oluşturmak zorundadırlar. Günümüzde başarıyı getiren en önemli faktör değişimi benimsemek , ona ayak uydurmak ve onu sürekli kılmaktır. Bunun aksi bir tutum sergilemek ve gerekli kültürel alt yapıyı oluşturmamak şirketlerin rekabet avantajlarını ortadan kaldıracak ve onların sonunu hazırlayacaktır.

Rye(1996: 13) Değişimin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir,;

- Eğer örgüt durgunluktan kaçınmak zorundaysa değişim hayati öneme sahiptir.
- Değişim bir anlık olay olmayıp, bir süreçtir.
- Değişim olağandır ve sürekli.
- Değişim teknolojik gelişmenin hızı ve iş dünyasının şiddetli rekabetine dayalı olarak artar.
- Örgütün dış çevresinin baskılarına dayalı olarak değişim doğal (evrimsel) veya uyarlamacı olabilir.
- Değişim üst yönetim tarafından uygulanan şekliyle zorlayıcı veya katılımcı olabilir.
- Değişimin etkisi bütünüyle kestirilemez.
- Değişim düzensizdir ve planlı değişim, tecrübe ve uygulamaların ışığında sıklıkla yeni düzenlemelere ihtiyaç duyar.
- Bütün bunlardan daha önemlisi değişim ve örgüt kültürü arasında yadsınmaz sıkı bir ilişki vardır.

Değişimi yönetmek (Leading Change) eserinin yazarı O'Toole'a (1996) göre, değişimi oluşturmanın kolay olmadığıdır. Çünkü herkesin değişime karşı tepki göstermekte olduğu, özellikle de bunun en fazla değişimi gerçekleştirmek zorunda olan kişilerden geldiği ve bu direncin en şaşırtıcı yönünün de , bireylerin yalnızca kötü ve zararlı değişimlere değil , belirgin bir şekilde kendi kişisel çıkarlarına fayda sağlayacak değişimlere karşı da tepki gösteriyor olmalarıydı (Boyett ve Boyett, 1998, p.48).

Bir işletmenin değişiminden söz ettiğimizde o işletmeyi tanımlayan sistemdeki değişiklikten söz ediyoruz demektir. Üstelik bu değişiklik; sadece işletmenin yapısını değil, sistemi etkileyen ve onun bir parçasını oluşturan

sahip olduğu varsayımları, değeri ve yaptıkları uygulamaları da ilgilendirir (Gull, 1997, p.9). Buradan şunu anlıyoruz ki hızlı değışimin ve dünya çapında rekabetin şirketleri zorladığı bu günlerde örgütlerin kültürlerini yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değıştirmeleri gerekmektedir (Pool, 2000, p.3).

Değişim oluşturan bir kültür yapısı ile firma performansı arasında ilişki de yapılan birçok araştırmada belirtilmiştir. Wacławski (2002) yapmış olduğu araştırmada değışimi uygulama ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmektedir. Deshpande ve arkadaşları(1993) değışimci ve yenilikçi olarak adlandırdığı pazar kültürüne sahip işletmelerin performanslarının diğerlerine göre çok daha iyi iken , değışimi oluşturmada yavaş olan hiyerarşi kültürüne sahip olan firmaların işletme performanslarının en düşük olduğu görülmüştür (Paulin et al., 1999, p.414). Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 7: Firmanın değışimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.

4.2.3.2. Müşteri Odaklılık (Customer Focus)

Örgüt müşterilerin şu andaki ve gelecekteki ihtiyaçları sezebilmeli ve o isteklere karşı nasıl reaksiyonda bulunacağını anlamalıdır (Denison,2000). Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.170). Müşteri odaklılık müşterinin kazanılması, müşteri sadakatının oluşturulması, dolayısıyla pazar payının artırılmasını hedefleyen bir yaklaşımdır. Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra saklı isteklerinin de saptanabilmesi ancak müşteriye yakın olmakla ve müşteri odaklılık ile gerçekleşecektir.

Burada müşterilerle ilgili olarak iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır: Bunlar müşterilerin ihtiyaç ve beklentileridir. Firmalar rekabet avantajlarını sağlayabilmek için müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda

yönetim süreçlerine yön verirken, işletmelere mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme olanağı da doğacaktır.

Sin ve Tse (2000) Hong Kong'daki 100'ün üzerinde işçi çalıştıran 388 firma üzerinde yapmış olduğu araştırmada işletme performansı ile örgüt kültürü arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmacılar örgütlerdeki birçok yenilik ve servis kalitesini sağlamada müşteri tatmininin önemli olduğunu vurguladığını ve bu değerlere gerekli önemi vermeyen firmaların pazar verimliliğinin iyi olmadığını göstermişlerdir.

Yüksek kalitedeki firmaların direk olarak müşteriye tatmin edecek değerler seti ile yüksek motivasyonlu takıma sahip üyelerine bağlı olacağını belirtmektedirler. Çalışanlarına müşteri odaklı iletişimi sağlayan firmalar en iyi performansı başarmayı sağlar. Bu yüzden üst yöneticiler yüksek kaliteyi vurgulayan etkili takım inşa etmeye çalışmalıdır. Çalışanların etkinliğini artırmak içinde motive edilmelidir. Performansı yüksek olan firmaların (performans karlar, satış değeri, pazar payı, yatırımların geri dönüşü, nakit akışı ile değerlendirilmiş)rakiplerine göre müşteri odaklılık, kaliteli servis sağlama ve çalışanlarını yenilik için iletişimi cesaretlendirecek örgüt kültürüne sahiptir.

Paulin ve arkadaşları (1999, p. 414) firma performansının ölçümünde dışsal odaklanmanın içsel odaklanmaya göre firma performansında daha etkili olacağını özellikle de müşteri odaklı bir yapının uzun dönemli performansta etkili olduğunu belirtmektedirler. Paulin ve arkadaşları (1999) bir firmada müşteri odaklılığı ; müşterinin en önemli olduğunu belirten değerler setiyle yerleştirileceğini ve bunun uzun dönemli karlılık girişimi olduğunu belirtmişlerdir. Deshpande ve arkadaşlarının (1993) yapmış oldukları kültürel sınıflama (Klan, Adhocracy, Market, Hiyerarşik kültürü) içinde de müşteri odaklı olan firmaların daha iyi performans gösterdiklerini belirtirken , hiyerarşik kültüre sahip firmalarda müşteri odaklılıkla beraber firma performansının da en az seviyede olduğunu belirtilmiştir. Hennestad (1999) müşteri odaklılığın firma performansını etkilemenin yanısıra firmadaki

örgütsel öğrenme ve örgütsel değişime pozitif etkisinin olduğunu da belirtmektedir. Jaworski ve Kohli (1993) çalışmalarında müşteri odaklı olmanın firmanın bütün performans göstergeleriyle ilişkili olduğuna, Narver ve Slater (1990) ise firma karlılığına daha fazla etkisi olduğunu belirtmektedirler. Ryals ve Knox (2001) müşteri odaklılığın uzun dönemli firma performansının ölçümünde önemli bir kriter olacağının yanısıra firma açısından da hayati derecede öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. 1993'de Avrupa kalite ödülü alan milken firmasının yöneticisi kendi performanslarının belirleyicisinin müşteriler olduğunu ve müşteri odaklı olma anlayışının sürdürülmediği sürece almış oldukları ödülün hiçbir anlamının olmayacağını söylemektedir (Jeanes, 1995).

Kısacası firma geliştireceği stratejilerde müşteri odaklı olmasının rol oynayacağını anlayabilmelidir. Firma müşterinin önceliklerini bilip ona göre kendine yol çizmeli, yenilik yapmak, maliyet azaltmak, kaliteyi artırmak, zamanında teslim fiyat tespiti gibi faaliyetleri yaparken müşterilerden geri besleme olmalıdır. Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 8: Firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.

4.2.3.3. Örgütsel Öğrenme (Organizational Learning)

Örgüt yenilikleri cesaretlendirmekte, bilgi kazanma ve yeteneklerini geliştirmek için çevredeki fırsatlardan çıkan anlamları yorumlar, anlar ve değiştirir. Öğrenen örgütler kendi geleceklerini yaratan, çalışanları ve üyeleri için öğrenme kavramının yaratıcılığına ve sürekliliğine inanan ve en önemlisi kendi bünyesindeki ve çevredeki insanların ihtiyaçları doğrultusunda ve ürettikleri fikirleri sayesinde, sürekli olarak kendini yenileyen ve geliştiren organizmalar olarak tanımlanır (Senge, 1993, p.22). Yine senge (1993) firmaların etkinliği ve verimliliğini artırmanın örgütsel öğrenme kültürünün oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bazı yazarlar örgüt kültürünü öğrenilen uzmanlıkların paylaşımının bir sonucu olarak açıklamaktadır (Carayannis, 2000).

Peter ve Waterman'ın (1982) "mükemmel şirketler" hakkında yaptıkları araştırmada örgütlerin başarılı olmalarında, bilişsel kapasitelerinin yanı sıra, kültürün ve sembolik değerlerin de önemini ortaya koymuştur. Bu dönemde yapılan çalışmalar, öğrenen örgütlerin bir diğer özelliğini oluşturan "paylaşılan vizyon'u yaratmaya yöneliktir. Diğer bir çalışmada Nonaka (1991, p.100) bir örgütün öğrenme kapasitesinin onu oluşturan parçaların öğrenme kapasitelerinin bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. İş zenginleştirme, genişleme, takım oluşturma, kişilerin gelişmelerinin teşvik edilmesi gibi süreçler örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bu bağlamda örgüt , öğrenme için bir strateji , bütün çalışanlar için paylaşılan bir vizyon sunmalı ve sürekli gelişime misyon olmalıdır. Paylaşılan vizyon kişisel olarak başlar ve bu o kişinin gerçekleridir. Paylaşılan vizyon örgüt içindeki kişilerin bireysel vizyonlarının bir yansımasıdır. Öğrenen örgütlerde paylaşılan vizyon bütün çalışanların ne yönde kendilerini geliştirmeleri ve neyin daha etkili olarak öğrenilmesi gerektiğini ortaya koyması açısından önemlidir.

Başarılı örgütlerin temelinde bilgi ve beceri ile, bunu etkili bir biçimde kullanabilme yeteneği yatar. Öğrenme de yeni bilgilerin kazanılması yanında, gözlem ,deney ve tecrübeyle ulaşılan bir süreçtir. Örgütler içinde çalışanlarla bir bütün oluşturduğuna göre örgütün gelişimi çalışanların tek tek kişisel gelişimiyle beraber olacaktır (Canman, 1995, s.110).

Bir örgüt kültürü öğrenmeyi, biçimsel olmayan meslektaş görüşlerini ve biçimsel olmayan yol göstermeleri desteklemezse muhtemelen bilgi (kişi veya kurumda) sabit kalacak hızlı değişen çevrede etkili olamayacaktır. Üstüne üstülük böyle bir yapı örgütsel bilgiyi de olumsuz etkileyecektir (Bhatt, 2000, p.94).

Öğrenme kültürü bilgiyi etkin bir şekilde sürdüren insanların yönetimine de yardımcı olur. Bilgilerin gözden geçirilmesi örgütteki insanları yan yana getirir ve örgüt amaçları için faaliyetlerin koordinasyonuna izin verir. Örgütsel öğrenme kültürü örgütteki bilginin yaratılması sürecini direk olarak etkilemektedir. Kişiler almış oldukları eğitimlerdeki bilgiyi kullanacakları yer olarak örgütler başlıca uygulama alanlardır. Bu sayede kişilerin yeni bilgiler

elde etmek içinde örgütsel öğrenme kültürü olan işletmeler bir zemin oluşturmaktadır. Bilginin dağıtım ve paylaşılmasının desteklenmesiyle düşük öğrenme kapasitesindeki kişilerde yeni bilgi ve düşünceler yaratılabilir.

Stewart(1992) "Towards a Model of HRD" adlı yazmış olduğu makalede öğrenmenin doğal, devam eden, kaçınılmaz bir süreç olarak meydana geldiğini, uygulamalarında öğrenmenin hem örgütsel hem de bireysel seviyede görüldüğünü ve etkili bir davranış yaratmak için bireysel ve örgütsel öğrenmenin etkisini tablo 4.7'de belirtmektedir (Hill, 1996, p.21).

Tablo.4.7. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye (Bhatt, 2000, p.94)

	Bireysel Öğrenme Kapasitesi	
	Düşük	Yüksek
Düşük	Başarısızlık (Yetersizlik) 1	Gövde Gösterisi (Political Show-down) 2
Örgütsel Öğrenme Kültürü	Bilginin Değerlendirilmesi, Taktir Edilmesi (Knowledge Appreciation) 3	UZMANLIK 4
Yüksek		

Hücre 1- Bu hücrede ; Örgüt kültürünün öğrenme lehinde olmadığı ve bireysel öğrenme kapasitesinin düşük olduğu gözönüne alınmıştır. Bu kategorideki örgütler genelde hayatta kalamamaktadır.

Hücre 2- Bu hücrede ; Örgüt kültürünün öğrenme lehinde olmadığı ve diğer taraftan öğrenme için bireysel kapasitesinin yüksek olduğu farz edilir. Örgüt üyeleri arasındaki bu yüksek öğrenme kapasitesi yüzünden uygun olmayan öğrenme kültürü ile örgüt yüzyüze kalır. Örgütler kaçınılmaz bir

şekilde çatışma, eğitsel olarak düşüş, kişisel rekabet ile karşı karşıya kalırlar. Bireyler örgütte bilgilerini çok az değerlendirirler, diğer çalışanların işleri üzerine zıt ve düşmanca yorumlar olağan ve normal karşılanır.

Böyle bir kültürde üyelerce birkaç yeni fikir ve yenilik olmasına rağmen, bilgi paylaşımındaki eksiklik yüzünden çalışanlar hayal kırıklıkları ve düşük moral yüzünden örgütten ayrılacak buda geriye kalan üyelerin öğrenme kapasitelerini de olumsuz etkileyecektir.

Hücre 3- Bu Hücrede ; Örgütsel kültürün öğrenme için imkanlar sağladığı fakat örgütteki bireylerin öğrenme kapasitelerinde düşme olduğu göz önüne alınmıştır. Yani örgütteki çalışanların öğrenme kapasitesini düşüreceği göz önüne alınır. İş çevresinde bilginin transferi için gerekli olan hızlı öğrenme yeteneği olmadığından dolayı örgütler geleneksel problemlerini basit çözümler için tercih eder. Aynı zamanda bu tip örgütler, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmek için çalışanlarını eğitmeye çalışarak bilginin paylaşımının ile bireysel öğrenmenin yanısıra yüksek öğrenme kabiliyetini yönetme ve örgütlerde bilgiyi yaratmayı başaracaklardır.

Hücre 4- Bu Hücrede ; Örgüt kültürü öğrenme için katkıda bulunurken, öğrenme için bireysel kabiliyet yüksek olmaktadır. Öğrenme kapasitesi ve bilgi yaratımı arasında pozitif geri besleme örgüt üyeleri arasında bilgi, düşüncelerin (fikirlerin) akışını sağlayacaktır. Böylece farklı kaynaklardan gelen bilgiler örgütte yaratıcılığı ve gelişmeleri sağlayacaktır.

Örgüt Guruları tarafından yapılan araştırmalar göstermiştir ki (Boyett ve Boyett, 1998, p.86)

- En önemli öğrenme meslekte geçer, sınıfta değil,
- En etkin öğrenme sosyal ve aktiftir, pasif ve bireysel değil,
- İnsanların öğrenmesi için en önemli şeyler katı kurallar, prosedürler ve işyeri politikaları değil, fakat günlük aktivitelerin görünen kaosuna gömülü olan besleyici ve zengin sezgiler, yargılama, tecrübe ve sağduyu birleşiminde bulunan sözsüz maddelerdir.

Gurular özellikle yetişkinler için etkin öğrenmenin işyerindeki sürekli tecrübe döngülerinden meydana geldiğini öne sürerler. Gerçek öğrenmenin şu şekilde olduğunu iddia ederler :

- İşyerinde somut tecrübelerimiz vardır.
- Biz bu tecrübeleri yansıtırız, ne olduğunu ve niçin olduğunu anlamaya çalışırız.
- Bu tecrübelerle dayanarak genellemeler ve kavramlar oluştururuz.
- Bu genelleme ve kavramları yeni denemelerde test ederiz.
- Sonra, tekerin dönüşüne benzeyen bu döngüyü devam ettiririz.

Araştırmacılar insanların ve organizasyonların nasıl öğrendiğini gözlemlemek için işyerlerine gözatınca, kaçınılmaz olarak organizasyonun kaydedilmemiş bilgilerinin kayıtlı bilgisinden daha kıymetli olduğunu göreceklarını, kaydedilmemiş bu servetin toplum atmosferinde sosyal değişimlerle zenginleşip geliştirildiğini göreceklardır. Zaten toplumda bu araçlar vasıtasıyla gerçek öğrenme meydana gelir.

Örgüt Gurularının işyerlerinde karşılaştığı tablonun bir benzerini sigorta şirketinde yaşayan Wegner şunları kaydetmekte: "Rutin bir işin çok kompleks bir sosyal toplumu harekete geçirdiğini farkettim". Beraber çalışabilmek için hasar ve tazminat taleplerini kayda geçiren elemanlar çok yönlü bir gayri resmi ağ oluşturmuşlardı. Birbirlerine sorular sorarak, koridorlarda buluşarak, hikayeler anlatarak, olayların manasını tartışarak, işleri yapmanın yeni yollarını bulup paylaşarak, plan yaparak, geçmiş olaylar üzerinde istişare ederek, birbirlerinin eksik bilgilerini tamamlıyor ve hep beraber çevrelerinin ve işyerinin ortak bir anlamını inşa ediyorlardı."

Bir organizasyon düşünün ki bütün fiziksel kayıtlar bir gecede parçalanıp dağılıyor. Birdenbire ortada ne rapor kalıyor ne bir bilgisayar kaydı ne kayıt dosyaları, ne işletme talimatları, ne de takvim. Kalanlar sadece insanlar bina sermaye ekipmanları hammadde ve buluşlar. Şimdi de bütün çalışanların istifa ettiği ama teknik bütün kayıtların olduğu gibi durduğu in-cinin top oynadığı bir organizasyon düşünün. Eski personelin yerine yepyeni

iş ortamına tamamen yabancı kişilerin getirildiğini düşünün. İki organizasyondan hangisi eski durumuna daha kısa zamanda dönebilecek eski performansını daha çabuk yakalayabilecektir. Bir çok araştırma göstermiştir ki çalışanları uzun dönemli istikdam etme politikasına sahip örgütlerin diğer örgütlere göre performanslarının yüksek oluşu örgütte oluşan bilgi ve tecrübelerin bir önceki nesilden bir sonraki nesile aktaranlarca olmaktadır (Ouchi, 1981). Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 9: Firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

4.2.4. MİSYON ÖZELLİĞİ

Belki de en önemli kültürel özelliklerden biride misyondur. Örgütler genellikle nereye gidiyor oldukları her nerede bu gidişin sonlanacağını bilmezler. Başarılı örgütler gelecekte örgütün ne olacağı ile ilgili onları açık amaç ve yöne sahiptir. Bu örgütsel amaçlar ve stratejik hedefler ileride örgütün nasıl görüneceği ile vizyonu ifade eder (Denison,2000). Özet olarak Misyon; örgütün niçin var olduğunu, başlıca stratejik amacı ; hedef müşteri ve marketler, başlıca ürün ve servisler, temel teknolojiler, hitap edilen coğrafi bölge ve halk nezdindeki imajı ifade eder (Wiedover, 2002, p:2). Misyon özelliği örgütün amacını, vizyonun açık bir şekilde vurgulanmasını ve ek olarak da vizyonun başarılmasını sağlayacak şekilde karakterize olur. Güçlü misyon kültürüne sahip örgütlerdeki yöneticiler spesifik performans amaç ve hedeflerin ifadesi ve örgütün gelecekte layık olacağı durumu ifade ederek çalışan davranışını önceden şekillendirir. Diğer taraftan misyon ifadesi ile örgütsel amaçlar işbirlikçi hareketlerle buluşturulabilir (Rondeau ve Wagor, 1999, p:xvii).

Deal ve Kenndy (1982) güçlü kültüre sahip örgütleri , örgütün misyon ve değerleriyle tanımladıklarını, misyon ve değerlerin güçlü olduğu işletmelerde işçilerin daha hevesli çalıştığı, örgüt amaçlarının farkına vararak işleriyle örgütün amaçlarına nasıl katkıda bulunacağını anlayabilmektedirler

(Lieb, 1999, p.9). Sıkıntılı bir çok örgüt temel(esas) misyonlarını sık sık değiştirenlerdir. Bir elektrik firması yöneticisinin belirttiği gibi; 50 yıldır, bizim misyonumuz daha büyük güzel ve daha güçlü fabrikalar inşa etmek içindi. Şimdi çalışanlarımıza misyonlarının müşterilere etkin ve güvenli fırsatlar sağlamak olduğuna inandırmam gerekiyor. Bu çok büyük bir farklılıktır. Örgütte bu misyon değişimi olduğu zaman örgütün stratejisinde, yapısında kültür ve davranışına uygun değişimi sağlamayı gerektirecektir. Bu durumda gelecek için bir vizyon tanımı ve vizyonu destekleyecek bir kültürün oluşmasını sağlayacak güçlü bir liderdir (Denison,2000). Johns (1996, p.293) örgütün kültürünün onun misyon, strateji ve amacını desteklediği zaman örgütün etkinliğini artıran bir gösterge olduğunu belirtmektedir.

Diğer yandan dış çevreyle uyum ilginç bir şekilde misyon özelliği ile tam ters (zıt) olarak idrak edilir. Şöyle ki misyon özelliği örgütün ana amacını, dış çevreye uyumunu ve değişim için kapasitesini vurgulaması ile örgütün daha az esnek olmasına neden olur. Bir misyon ifadesi örgütün fonksiyonelliğinin (işlevselliğinin) iki ana etkisini sağlaması olarak görülür. İlki bir misyon örgütün amaç ve anlamını sağlar ve örgütün işinin niçin önemli olduğu konusunda ekonomik olmayan nedenini ihtiva eder. İkinci olarak, misyon duygusu örgüt ve üyeleri için bir faaliyet sırasındaki kendine has farkın ne olacağını tanımlar. Her iki faktör örgütün esas değerlerini yansıtır ve gücünü artırır (Ahmed, 1998, p.34).

Benzer bir şekilde misyon ve katılım özellikleri çelişkili görülebilir. Örgüt misyonu ile firma için önemli bir ifade temellendirilirken, bu ifade ile çalışanlarının bazılarının katılımına limit koyabilir. Birçok örgütte görüldüğü gibi, basit yeni bir örgüt misyonu ifade ederken örgüt üyelerinin bağlılığı ve desteğini almak gerekli olmayabilir.

Denison'ın araştırması yukarıdaki karakterlerin hepsini temsil edecek etkili örgüt kültürünü kanıtlamaktadır. Bu, etkili(verimli) örgütlerin dış çevreye uyumlu kültüre sahip olmaları beklenmektedir, yüksek iç uyum ve yüksek katılım, yine de paylaşılan misyon duygusu kavramı ile muhtemeldir. Bu

çalışmada misyon özelliği; Stratejik yön ve niyet belirleme, vizyon amaç ve hedef belirleme kavramını içermektedir.

4.2.4.1. Stratejik Yön ve Niyet (Strategic Direction and Intent)

Stratejik niyetlerin açık ve net olması örgütün amacını çalışana daha iyi anlatır ve her bir çalışanın nasıl katkıda bulunacağı belli olur. İşletme stratejisi ve kültür arasında literatürde (Deal ve Kenndy, 1982; Denison, 1990; Ouchi, 1982; Peters ve Waterman, 1982) sıklıkla ilişki kuruluyor olması sürpriz olmamıştır. Bir işletme kurulduğu zaman sahiplerin hedefi ve çalışanların uzun dönemli büyüme ve hayatta kalmak için gerekliliği olan bazı temel varsayımlara inanırlar. Bu varsayımlar şirketin bir parçasıdır (Lieb, 1999, p:9). Kültür örgütün hiyerarşisinin tepesinde başlayan stratejik karar almayı etkiler. Günümüzde örgüt kültürü işletmelerin rekabet üstünlükleri kazanmalarında etkin bir rol oynar. Örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında ve de işletme yöneticilerin uygulamaya koyduğu stratejileri olumlu veya olumsuz etkiler. Üst yöneticiler bazı değerlerin diğer çalışanların takip edeceğini umdukları uygulamaları bilmelidirler. Lider ve yöneticiler strateji belirleyip uygulamaya koyacakları zaman çalışanlarca paylaşılan örgütsel değerlerle uyumlu olmasına dikkat etmelidirler. (Rondeau ve Wagor, 1999, p.xv).

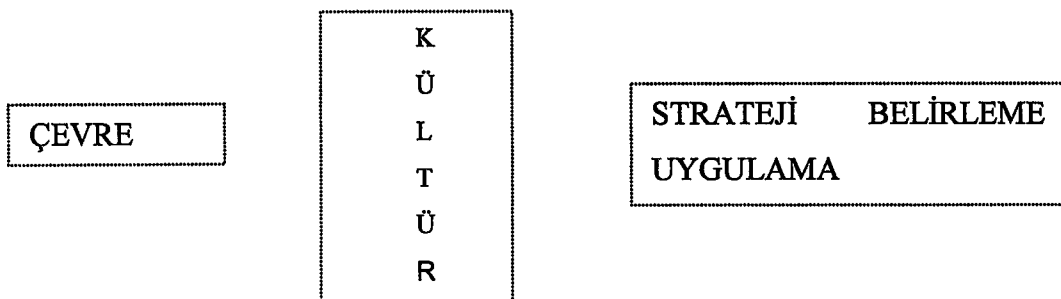
Strateji ile ilgili çeşitli araştırmacıların yaptığı tanımlara bakarak konuya açıklık getirebiliriz. Strateji, bir örgütün hedef, politika ve eylem akışlarını bütünleştiren bir yöntem ya da plandır (Quinn and Mintzberg, 1991, p. 5). Diğer bir tanımda ise strateji üst yönetimin şirketin misyonu ve hedefleri ile ilgili olarak kazanmayı planladıkları çıktılar şeklinde tanımlanmıştır (Wright, et al., 1994, p.15). Daha açık bir ifade ile strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin ve kaynakların dağıtım planıdır (Eren, 1997, s.14). İşletme Yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür (Eren, 1997, s.5). İyi formüle edilmiş bir strateji işletmenin iç avantaj ve dezavantajlarını, çevrede beklenen değişimlere ve

rakiplere bağılı olarak kendine has bir yolda örgütsel kaynakları düzenlemeye ve tahsis etmeye yarar (Quinn and Mintzberg, 1991, p.5).

Çeşitli örgütlerin kültürüne baktığımızda çok çeşitli özellikler ve kombinasyonlar karşımıza çıkmaktadır. Bu çeşitlilik geliştirilmiş amaç ve stratejileri destekleyecek farklı davranışların kaynağıdır. önemli olan örgüt kültürünü yansıtan davranışlarla amaç ve stratejilerin uyumlu olmasıdır. Mesela düşük maliyet stratejisi izleyen bir örgüt verimliği, sürekli iyileştirmeyi ve detaylara dikkat etmeyi yansıtan bir kültüre ihtiyaç duyar (Collins, 1996, p.764).

Eğer bir örgüt kültürü çevrenin taleplerine uygun değilse, kültür bir güç kaynağı olamayacaktır. Çevresel değişimlere karşı paylaşılan değerler ve güçlü kültür iki tarafı açık bıçak durumunda olabilir. Kültür stratejinin uygulamasına yardımcı etken olabilirken, tersine güçlü bir kültür çevredeki yeni gelişmelere cevap vermede engel teşkil edebilir. Karar vericiler vermiş oldukları kararları yürürlüğe koymadan önce kurulu kültürün ne tür bir eğilimde olduğunu görebilmelidir. Onlar yeni gelişmeleri var olan kültür açısından yorumlayabilmelidir. Güçlü bir kültür karar vericilerce ulaşılan stratejik tercihlerin farklılıklarını sınırlandırabilir.

Vecchio (1995) ara değişken olarak örgüt kültürü bir stratejik karar alma modeli oluşturur. Şekil.4.5.de örgüt kültürünün ılımlaştırıcı yanı ile strateji ve çevrenin karşılıklı etkileşimi görünmektedir. Bu model stratejik kararların örgütün alt seviye değerler sistemiyle tutarlılığından kültürün etkileneceğini öne sürer. Diğer stratejik kararlar gerekli durumlarda yeterli görülüyorsa üst yöneticiler alt seviye değerler sistemini değiştirmek hazır bulunmalıdır.



Şekil4.5 Çevre, Örgüt Kültürü ve Strateji Belirlemenin Karşılıklı Etkileşiminin Görünümü (Vecchio, 1995, 556)

Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 10: Firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

4.2.4.2. Paylaşılan Vizyon ve Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi (Vision, Goals and Objectives)

Vizyon, örgütün gelecekte layık olacağı ve çalışanlarca paylaşılan bir ileri görüşlülüğe sahip olmasıdır. Bu, bir taraftan yol gösterici diğer taraftan da çalışanları örgütün geleceğine bağlayıcı bir planlama ve motivasyon aracıdır. Aynı zamanda vizyon temel(öz) değerler ile örgütteki insanların kalbini düşüncesini esir alarak vücuda gelir. Amaçlar ise işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir (Eren, 1997, s.9). Amaçlar işletmenin gelecekte neye ulaşacağını ve sonuçların ne zaman elde edileceğini ifade eder. Fakat, sonuçlara nasıl ulaşılacağını söylemez (Quinn and Mintzberg, 1991, p.5). Yani amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelir. Hedefler ise, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ölçülebilir olmasıdır. Amaçlar işletmenin strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler (Eren, 1997, s. 9). Diğer yandan da açık amaç ve hedeflerin konması misyon, vizyon ve strateji ile(bir bağ kurulur) ilişkilendirilir ve herkesin açık hedeflerinin olmasını sağlar.

Amaç ve hedef olarak bir işletme karlı olmayı istese de bu onun etkili yönetimi için yeterli bir kriter değil veya çok açık değildir. Açık olarak uzun dönemde hayatta kalmak veya büyüme ve geliştirmek için uzun dönemde ne olunacağı vurgulanmalıdır. Risk ve belirsizliklerden kaçınmak için nelere dikkat edilmeli ve ne gibi hususlara odaklanmalıdır? Sosyal sorumluluklar için ne kadar ilgi gösterilmelidir? Örgüt faaliyette bulunacağı tüm temel faaliyet alanları ve endüstrilere dikkatini ne kadar vermelidir? Sorularına verilecek

cevap ile hedef ve oluşan stratejilerin kombinasyonu kültürü etkileyecek veya belki de kültürel değişimini sağlayacaktır (Mullins, 1996, p.713). Onun için firma, amaç ve hedefleriyle eşgüdüm içinde vizyon oluşturmalıdır. Diğer taraftan amaç ve hedefler kişilerin çabaları sonucunda elde edecekleri veya arzuladıkları durumu temsil eder. Bu yüzden amaç ve hedeflerin yapısı belirlenirken firmanın koşullarına bunun yanısıra bireylerin ve hisse sahiplerinin arzuları da gözönüne alınmalıdır. Yapılan araştırmalarda kişisel hedeflerin firma performansında güçlü bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Çünkü bireysel hedeflerle ilişkili örgütsel hedefler çalışanların örgüt hedeflerine olan bağlılık derecesini arttıracaktır (Busch, 1997, p.43).

Stratejiler NE? sorusunu cevaplarlar, ancak NİÇİN? sorusunu cevaplamazlar. NİÇİN? sorusunun cevabını bilmek daha önemlidir. Yönetim gurularının çoğu, liderlerin “üyelerinin kendileri ile özdeşirebileceği, bir ortak gurur duygusunu paylaşabilecekleri, ve bağlanmaya istekli olacakları” bir örgüt yaratmak için NE? sorusunun ötesine geçmelerinin önemini vurgulamaktadırlar (Boyett & Boyett, 1998, p.18).

Albrecht (1994), vizyona olan ihtiyacı, ABD’de satış rekorları kıran kitabında şu şekilde açıklıyor: “Birçok yönden işletme dünyasında bugün olan kriz, mana krizidir. İnsanlar NE’nin arkasındaki NİÇİN’i daha fazla anlamadıklarından dolayı kendilerinden emin olamamaktadırlar. Kavramların iyi tanımlandığına ve çok çalışmanın başarıya götüreceğine dair inanç artık mevcut değildir. Her geçen gün daha fazla insan, örgütlerinin geleceği ve dolayısıyla kendi kariyerleri ve gelecekleri hakkında şüphe ve belirsizliğe sahip oluyorlar. Her geçen gün daha fazla insan ve örgüt mana krizine düşüyorlar. Bu yeni ortamda liderlik rolüne soyunanlar mana için olan bu insan ihtiyacını küçük görmemeliler. Bu hiçbir zaman bitmeyecek en temel insan arzusu ve iştahıdır.”

Gurular, vizyonun pazar payını artırmak için hızlanmak, rekabeti arttırmak veya geçen yılın kazancını ikiye katlamaktan daha fazla bir anlam ifade ettiğini açıkça ortaya koyuyorlar. Analitik olmaktan daha çok duygusal bir şeydir. Kısaca, sadece akla değil kalbe dokunan bir şeydir.

Albrecht'e(1994) göre, "Vizyon, işletmemizin olmasını istediğimiz şeyin paylaşılan bir görüntüsüdür. Vizyon geleceğe yönlendirme için bir hedef noktası sağlamaktadır. Bir başka tanımda vizyon için gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek ve örgütün ne olduğunu ve nereye gitmek istediğini anlamaya ihtiyacı olan herkes için yol gösteren bir tabela oluşturmak için kaynakları, yetenekleri ve hünerleri kullanarak geleceğe yenilik enerji verici bir fikir" olarak belirtmektedir.

Paylaşılan vizyon konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, vizyon, liderlik, stratejinin uygulanması ve değişim için önemlidir. Bir araştırmada; farklı firma ve farklı örgütsel konumlardaki kişilere iki soru sorulmuştur. Bunlardan biricisi; "şu anda işinizi daha kolay ve daha iyi olması için ne yapılmalı?" İkinci soru; "Eğer bir fırsata sahip olsaydınız neyi değiştirdiniz?" Araştırmaya katılanların çoğu işyerinde vizyonun yerleştirilmesi ve paylaşılmasını ve örgütsel amaç ve hedeflerin anlaşılmasının önemini vurgulamıştır. Diğer bir araştırmada 20 farklı ülkeden (870'i tepe yöneticisi olan) 1500 yöneticiye , tepe yöneticilerinin temel özelliklerinin ne olması gerektiğine ilişkin en önemli nitelik sorulduğunda, bunun güçlü bir vizyon duygusunu çalışanlarına aktararak onlarla paylaşması olduğu cevabı alınmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticiler vizyonun olmasının yeterli olmayacağını, aynı zamanda, onun uygulamaya konması gerektiğini belirtmişleridir (Wiedover, 2002, p.8). Senge (1993) ise vizyonun çalışanlarca benimsenmesi halinde yüklerinin toplu bir şekilde atacağını ve firmanın değişimi esnasında yöneticinin paylaşılan bu vizyonu değişim aracı olarak kullanabileceğini ifade etmektedir (Box, et al., 1999, p.58). Eğer çalışanlar tarafından bilinmeyecek veya bir faaliyet ve işte kullanılmayacaksa gerçekten vizyon oluşturmak iyi bir sonuç vermeyecektir.

Goldberg (1997), şirkette güçlü bir vizyona sahip olunması için şu iki ana kavramı içermesi gerektiğini belirtmektedir. Birincisi; üst yöneticiler veya bir liderce geliştirilen vizyonun her zaman şirketin gelişme ve değişimine yardımcı olacak, ikinci olarak; Vizyonun paylaşılan bir vizyon olup olmadığından emin olmak gerektiğidir. İşbirliği vizyonu olduğu zaman firma için pek çok pozitif sonuçların ortaya çıkacağını belirtmiştir. Lipkin (1996)

önerilerinde vizyonun değişimleri desteklemesi, stratejik planlama için temel sağlaması , bireysel motivasyonu geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bir vizyon faaliyetlere odaklanma ve yön sağlayarak karar almaya yardımcı olur. Paylaşılan bir vizyon örgüt veya departman ile çalışanların amacı arasındaki ilişkiye bir enerji kaynağı olabilmektedir. Harung ve Dahl (1995) vizyonu belirlemenin ve ifade etmenin çok önemli olduğunu vurgulamakta ve yapmış olduğu vaka çalışması sonucunda firma performansını etkilediğini iddia etmektedir.

Denison (2000) kültür ve performans konusundaki çalışmaları ile paylaşılan vizyonun finansal ve finansal olmayan(nitel) performans ile pozitif ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Fisher (1997, p.1) tarafından yürütülen bir başka araştırmada da strateji , amaç ve hedef belirleme ve vizyon oluşturma çabaları diğer kültürel özelliklere nazaran yüksek şirket performansının başlıca belirleyicileri olarak görülmektedir .

Collins ve Porras (1994, p.1) 36 şirketin tarihini incelemiş, vizyon belirlemede öncülük yapan 18 şirket ile benzer sektörlerdeki diğer işletmeleri kıyaslamıştır. Bu çalışmaya dahil olan vizyon belirlemede öncü işletmeler şunlardır; 3M, Sony, General Electric, Jonhson & Johnson, Walt Disney ve Hewlett-Packard. Bunlarla karşılaştırılan işletmeler ise Texas Instruments, Mc Donnell Douglas, Howard Johnson, Zenith, Colgate ve Columbia adlı kuruluşlardır. Vizyon belirlemede öncü şirketler kendi endüstrilerinde lider konumunda ve kendi rakiplerince taklit ve takdir edilen, dünya çapında önemli etkide bulunmuş kuruluşlardır. Collins ve Porras (1991) sistematik olarak her bir şirketin finansal performansını, üretimini ve vizyon sahibi şirketler arasındaki önemli ortak noktaları belirlemeye çalışıp, sonuçta vizyon belirlemede öncü şirketlerin karşılaştırılan şirketlere göre belirgin bir şekilde uzun dönem finansal oranlarının iyi olduğu ortaya çıkmıştır (Cooper, 2000, p.5). Örgüt Gurularına göre iyi bir vizyon ifadesinde olması gereken özellikler şöyle sıralanmıştır (Boyett and Boyett, 1998, p,18):

İnsanların bekledikleri değişikliklere anlam kazandırır.

Gelecekteki durumun açık ve pozitif bir fikri görüntüsünü ortaya koyar.

Gurur, enerji ve başarı duygusu yaratır.

Hatırlanabilir.

Motive edicidir.

İdealistiktir.

Açık şekilde ve ispat edilebilir biçimde daha iyi olan geleceğin bir görüntüsünü ortaya koyar.

Örgütün tarihine, kültürüne ve değerlerine uygundur.

Yüksek idealleri yansıtan mükemmelliğin standartlarını ortaya koyar.

Amacı ve yönü açıkça belirler.

Heyecana ilham verir.

Bağlılığı cesaretlendirir.

Örgütün tek olduğunu yansıtır.

Hırslıdır.

Dikkat çekicidir.

Dikkati odaklar.

Günübirlik aktivitelere yön verir.

Gereksiz olanı devre dışı bırakır.

Önemli olan en azı aşmak için insanlara enerji verir.

Günlük aktivitelere önem ve anlam kazandırır.

Günümüz ve geleceği birbirine bağlar.

İnsanları harekete götürür.

Diğer taraftan araştırmalar göstermiştir ki, hedef ve amaç belirleme ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Linderman, et al., 2002). Uluslar arası bir şirkette yöneticiler, idari personel ve danışmanlar için amaç ve hedef belirleme ile onların performansları arasında ilişki olduğu bulunurken, diğer bir çok çalışma zor hedefler ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur. Locke ve arkadaşları(1990) yapmış oldukları çalışmada zor hedef belirleme ile firma performansını incelemiş 170 kadar araştırmanın % 90' ında zor hedef belirleme ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan ulaşılması zor olarak belirlenen hedefler firma performansının artmasına sebep olsa da , eğer belirlenen amaç ve hedefler çok zor olursa firma performansının düşmesine de sebep olmaktadır (Linderman, et al.,

2002). Hedef ve amaçları belirlenirken de onların ulaşılabilir ve spesifik olmalarına da özen gösterilmelidir. Pek çok meta analizinde spesifik hedeflerin belirsiz hedeflere göre daha cesaretlendirici olduğu onaylanmaktadır. Tabii ki belirlenen bu amaç ve hedeflerin kişisel hedeflerle de uyuşması gerekir, aksi halde firma performansını düşürebilir. Örgütteki üyelerin amaca ulaşmaya olan bağlılıklarını arttırmak için örgüt genelinde eğitim programlarını yaymak, çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini artırmak gerekmektedir (Hoerl, 2001). Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında tarafımızdan aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 11 : Firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını arttırır.

Sonuç olarak; Schein'in (1992) gözleminde kültür, organizasyondaki dışsal uyum ve içsel bütünlüğün (entegrasyonun) ikilisi arasındaki problemleri yönetmeyi öğrenerek geliştirilir. Buna ek olarak iç uyum ve misyon organizasyonun kapasitesi tahmin edilebilir ve sabit kısmına katkıda bulunurken, katılım ve dış çevreye uyum (adaptasyon) bir örgütün değişim kapasitesi ilişkisini tanımlar.

4.3. FİRMA PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

İşletmelerde performans tanımı yıllar boyunca etkinlikten, verimliliğe kadar çeşitli şekillerde tanımlandı. Performans kavramı birbirinin yerine geçen çıktı, motivasyon, bireysel performans, örgütsel etkinlik, verimlilik, karlılık, maliyet etkinliği, rekabetçi olma, iş kalitesi, gibi birçok kavramlarla ölçülmektedir(Pritchard, 1992).

Bu çalışmada finansal performans kriterleri olarak karlılık (ciro karlılığı, toplam varlık(aktif) karlılığı ve öz sermaye karlılığı), satışlardaki ve gelirlerdeki artış ve pazar payındaki artışlar çalışmaya iştirak eden işletmelerin yöneticilerinin belirtilen performans kriterleri üzerindeki algılarından yola çıkılarak ölçülmüştür (Fisher, 1997, p.88).

1- Karlılık : Bazı yazarlar girdi ve çıktı değerleri arasındaki ilişkide oluşan karlılık oranını örgüt performansını değerlendirme ölçümü olarak kullanılabileceğini önermektedirler. Denison (1990) karlılığın şu iki nedenden dolayı örgüt performansını ölçmede kullanılabileceğini belirtmektedir. Birinci neden, karlılık datası örgütsel bir seviyedeki etkinliğin ölçümünü bir özet olarak sunar. İkinci neden ise karlılık firmaların küresel bazda, firma sahiplerince, yöneticilerce ve yatırım yapanlarca firma etkinliğini anlamada kullanılan ortak bir dildir.

Karlılık ölçümü ise şu üç yöntemle ölçülmektedir: a) Yatırımların geri dönüş oranı (Kaynakların faydalı bir şekilde kullanımı) b) Satışların Geri dönüş oranı (Operasyonların verimliliğin ölçümü) c) Varlıkların geri dönüş oranıdır. Bu çalışmada her üç karlılık ölçümü de kullanılmaktadır.

2- Satışlarda ve Gelirlerdeki Artış : Firma performansını ölçmede satışlardaki ve gelirlerdeki artışın ölçümü önemli kriterlerden biridir. Araştırmacılar, özellikle organizasyon müşteri sadakatını oluşturamamış, hızlı büyüme sonucu karlarını tekrar yatırıma dönüştürmede başarısız olması sonucu satışların yıldan yıla akıcılık gösterebileceğini gözlemlemektedirler.

Bu yüzden beşer yıllık periyotlardaki satışların firma performansını ölçmede daha etkili olacağı belirtilmektedir.

Bir dönemdeki yüksek satış periyoduna bakarak yüksek performansı ifade etmenin zor olacağı, bunun geniş bir zaman dilimiyle düzenli artışın bir anlam kazanacağı belirtilmektedir. Başarının sadece düzenli kar elde etmek olmadığı, bunun bir zaman periyodunda karlılığı destekleyecek büyüme ile olması gerektiği vurgulanmaktadır (Fisher, 1997, p.88).

Calori ve Sarnin (1991) satışların artışında takım ruhu, güven, çevreye olan açıklık, dış çevreye uyum, girişimcilik, kalite, firma içi uyum gibi birçok iş kültürü değerlerinin etki ettiğini bulmuşlardır.

3- Pazar Payı : Pazar payı şirket performansının göstergelerinden biridir (Denison and Neale, 1996). Bu kriter ürün ve hizmet sunan diğer benzer işletmelerle ilişkili performansın ölçümünde bize yardımcı olurken diğer performans faktörleri (Karlılık ve Satış ve Gelirlerdeki Artış) bizi hataya götürebilir. Bu nedenden dolayı, firmanın pazar payının finansal performans ölçütü olarak birçok çalışmada kullanılmaktadır (Fisher, 1997, p.90).

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

5.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile örgüt kültürü ve performans kavramları arasındaki ilişkinin yanısıra işletmelerin kültürel özelliklerinin firma performansına olan etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında incelemiş olduğumuz kültürel özelliklerin kültürün farklı boyutlarında firma performansını nasıl etkilediği de tartışılacaktır. Aynı zamanda performansı yüksek işletmelerin kültürleri hakkında bilgi verilecektir. Diğer taraftan araştırmanın ilgili literatüre ve gelecekteki çalışmalara katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Bugünün globalleşen ekonomisinde birçok organizasyon artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadır. Verimliliği artırma ve çevreye adapte olma arzusu örgüt kültürünün önemini ön plana çıkartmaktadır. Kültürün çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarda ispatlanmaktadır. Ayrıca, firma kültürünün performansını etkilediği de söylenmektedir (Poll, 2000). Örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve uzun vadede örgütün finansal performansına etkisi olacağı birçok çalışmada belirtilmektedir. Fakat örgüt kültürü ve firma performansı konusunda ampirik çalışmaların az olması konu üzerine araştırmaların daha da artacağını göstergesidir.

Örgüt kültürü kavramı literatürün yanı sıra iş dünyasında da önemli bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerdeki birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme stratejileri, örgütün yaşam

döngüsündeki değişimler esnasında kültürün etkileri görülmektedir. Bu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde olması için örgütlerin kültürlerini yeni kültürlerle uyumlaştırmasının şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu yüzden, yöneticilerin bu kavramı anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır.

Örgütler değiştiklerinde ya da rekabet arttığında firmanın kültürel yapısını yeni örgütsel yapıya, belirlenen stratejiye ayak uydurmak ve/veya çalışanların davranışlarını değiştirmek zorunda kalırlar. Çalışanların davranış ve eylemlerin kökeninde ise kültürel faktörler yatar. Bu yüzden ilk önce mevcut kültürel yapının analizi yapmak gerekmektedir. Mevcut kültürel yapının yönetsel uygulamalara (takım çalışması, güçlendirme, v.s.) olumlu yada olumsuz etkileri gözlemlenmelidir. Ve bu sonuçlara göre firmalar kültürlerini yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda kültürün rakiplerce uyarlanması ve taklit edilmesindeki zorluklar performans artırıcı kültüre sahip firmalarca önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Firmaların hızlı değişime ayak uydurabilmesi, yüksek performans gösterebilmesi hem firma içi uyum hem de dış çevreye uyumlu bir kültürel yapıya sahip olması ile olacaktır. Bu yüzden örgütsel sistemi bir arada tutan kültürün dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

5.2 Örneklem Kütlesi

Araştırma Türkiye'nin en büyük sanayi bölgelerinden biri olan Gebze ve civarında 50 ve üzerinde çalışan sayısı olan imalat işletmelerinin yöneticilerine uygulanmıştır. Bu firmaları seçmemizin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Gebze ve civarında 50 kişiden az işçi çalıştıran 750'den fazla imalat yapan işletme bulunmaktadır. Bu firmalara ulaşmada çeşitli zorluklar vardır. Bu işletmelerin bir çoğu Gebze Ticaret Odasına kayıtlı olmadığı için herhangi bir iletişim adresi bulunmamaktadır. Bu işletmelere ulaşarak yüzyüze anket uygulamanın zaman ve maliyet artırıcı etkileri içerdiği gözönüne alınmıştır. Çalışan sayısında 50 ve üzerindeki işletmelerin fonksiyonel olarak bir yapılanma içinde olacakları düşünülerek uygulanacak

anketlerden daha sağlıklı cevaplar alınacağı varsayımının yanısıra bir işletmede birden fazla yöneticiye ulaşma şansıda vermektedir. Aynı zamanda firma büyüklüğü olarak 50 kişinin altında çalışanı olan işletmeler çeşitli kamu kuruluşlarınca (DİE, 1999; SSK, 1998) ve Avrupa Topluluğunun kriterlerine göre küçük işletmeler olarak kabul edilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde resmi kurumlardan (SSK, GESİAD, GTO) alınan veriler doğrultusunda Gebze bölgesinde çalışan sayısı 50 ve üzerinde olan 300 civarında imalat firması tespit edilmiştir. Belirlenen bu örneklem içinden tesadüf (rassal) olarak seçilen 150 firma üzerinde araştırma yürütülmüştür.

Araştırma kapsamındaki bölge hakkında kısaca bilgi verecek olursak; Gebze, 1965'lere kadar birkaç fabrikanın faaliyette bulunduğu bir yerken 1970'lerden sonra hızlı olarak sanayileşen bir bölge haline gelmiştir. Bu hızlı gelişiminde Avrupa ve Anadolu'ya geçişlerde bölgenin önemli bir kavşak noktası oluşu Gebze'yi önemli bir sanayi kenti haline getirmiştir. Gebze Ticaret odasına göre 1050'in üzerinde imalat firması bulunmaktadır. Ülke genelinde ki 500 dev fabrikanın yaklaşık yüzde 10'u Gebze'de faaliyet göstermektedir. Bölge hemen hemen bütün sektörlerle ait çok sayıda fabrikayı barındırmaktadır. Özellikle boya, plastik, elektrik, metal, dokuma, ağaç, yedek parça, makine ve kimya sanayinin önde gelen fabrikaları kent sınırları içerisinde üretimlerini sürdürmektedir. Bunların yanı sıra Bayer, Honda, Isuzu, Boc, Bufer Legrand, Bush Boake Allen, Goema, Sachs, Astom, Dow, Van Leer, Colgate- Palmolive, Carrier, Procter&Gamble, Roche ve Autoliv-Cankor gibi dünyanın önde gelen firmaları da faaliyetlerini bu bölge sınırlarında yapmaktadır.

5.3 Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce örgüt kültürü ile firma performansı arasındaki ilişkisine yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı, bağımsız, kontrol ve ara değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

5.3.1 Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler dört kategoride ele alınmıştır. Bu dört bölümlendirme, firmadaki katılım, firma içi uyum, firmanın dış çevreye uyumu firmanın misyon özelliği başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir. Bu dört bölümün herbiri aşağıda açılacağı üzere 3 alt kültürel özelliğe sahiptir .

Firmadaki katılım düzeyi; her seviyede çalışanın yaptığı işte daha fazla kararlara katılımını, yaptığı işin sürecini etkileyebilmesini ifade etmektedir. Çalışanların firmadaki katılım düzeyinin ölçümünde, güçlendirme, takım çalışması, kabiliyet geliştirme bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Firma içi uyum düzeyi; firmadaki kültürel düzeyin güçlü yada zayıf olmasını ve çalışan davranışını en fazla etkileyen özelliktir. Firma içi uyum düzeyinin ölçümünde; İçsel (temel) değerler, Hemfikir olma, koordinasyon ve entegrasyon bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Firmanın dış çevreye uyum düzeyi; Örgütün dış çevrede oluşan değişimlere ne kadar ayak uydurabildiğini ifade eder. Firmanın dış çevreye uyum düzeyinin ölçümünde; Değişimi oluşturma, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Firmanın misyon özelliği; örgütün nereye gittiği, nerede olduğu, amaç ve yönünün ne olduğunun ifadesini içerir. Misyon özelliğinin ölçümünde;

strateji belirleme, amaç, hedef ve paylaşılan vizyon bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

5.3.2 Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak finansal performans değişkenleri kullanılmıştır. Finansal performansın ölçümünde şu sorular kullanılmıştır.

- Satış ve gelirlerdeki artış
- Pazar payı
- Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)
- Öz sermaye karlılığı (Kar/Özsermaye)
- Toplam varlık (aktif) karlılığı

5.3.3 Kontrol Değişkenleri

Hipotezlerin test edilmesi sürecinde kontrol değişkeni olarak *firma büyüklüğü ve işletmenin sektörü* kontrol değişkeni olarak kullanılacaktır. Hipotezleri test ederken bu değişkenlerin örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkide kültürel özellikleri etkilemediği farz edilmiştir. Fakat kültürel özelliklerle performans arasındaki ilişkide firma büyüklükleri ve sektörler arasında farkların olabileceği de tartışıla gelmektedir (Ouchi, 1981; Denison, 1990).

5.3.4 Ara Değişkenler

Ara değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini arttıran veya azaltan değişkenlerdir. Ara değişken olarak literatürde temel kültürel boyutları ölçmede genel kabul gören G.Hofstede'in (1984) belirlemiş olduğu *bireysellik/toplumsallık, güç mesafesi* değişkenleri kullanılacaktır.

5.4 Araştırmada Test Edilen Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 1: Çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.

H1a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.

H1b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.

H1c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.

H1d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.

Hipotez 2: Firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.

H2a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.

H2b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.

H2c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.

H2d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.

Hipotez 3: Firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.

H3a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.

H3b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.

H3c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.

H3d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.

Hipotez 4: Firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.

H4a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.

H4b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.

H4c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.

H4d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.

Hipotez 5: Firmadaki hemfikir olma (anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.

H5a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın firmadaki hemfikir olma (anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.

H5b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmadaki hemfikir olma (anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.

H5c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmadaki hemfikir olma (anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.

H5d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmadaki hemfikir olma (anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.

Hipotez 6: Firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.

H6a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.

H6b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.

H6c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.

H6d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.

Hipotez 7: Firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.

H7a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.

H7b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.

H7c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.

H7d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.

Hipotez 8: Firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.

H8a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.

H8b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.

H8c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.

H8d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.

Hipotez 9: Firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

H9a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

H9b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

H9c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

H9d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

Hipotez 10: Firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

H10a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

H10b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

H10c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

H10d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.

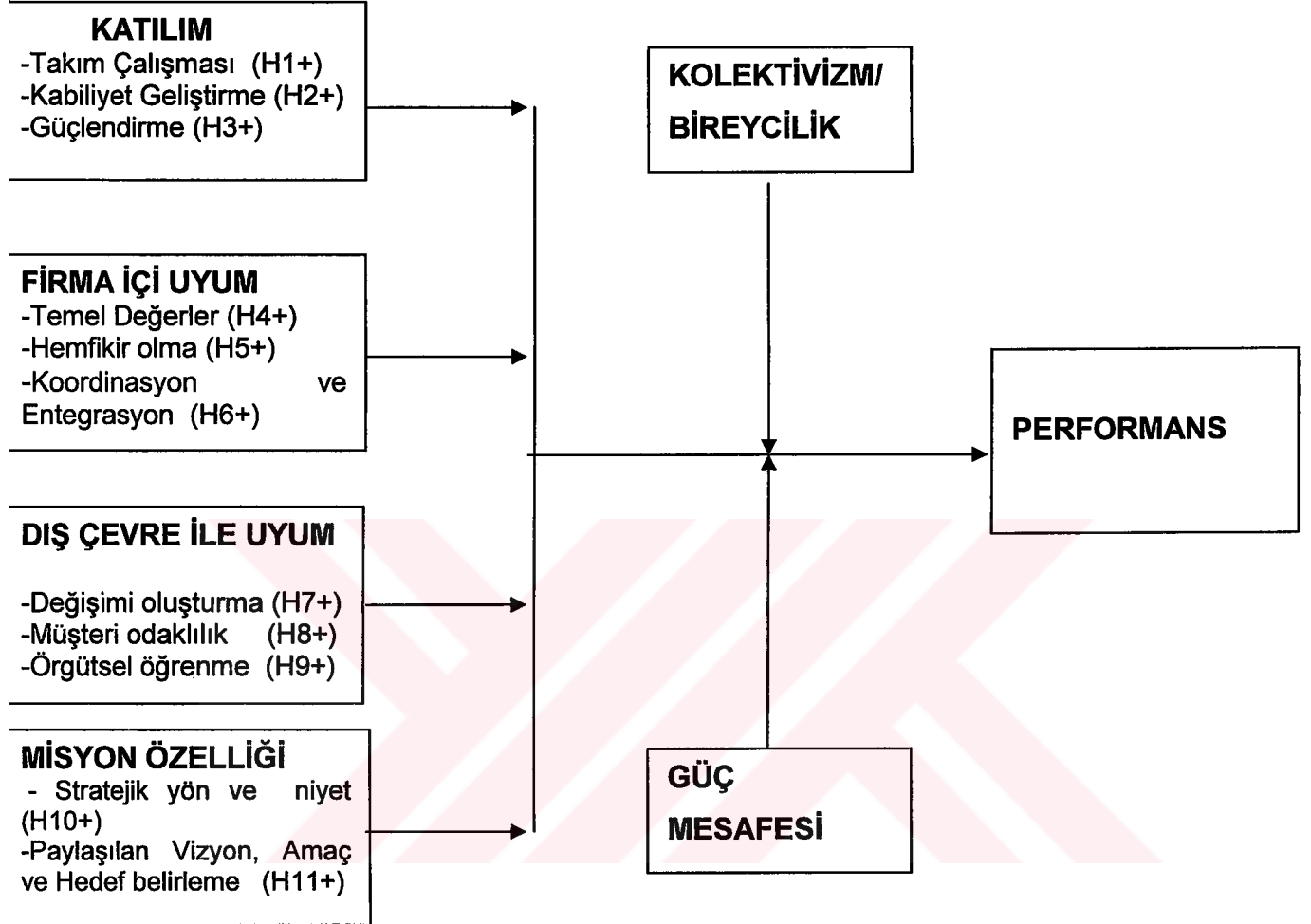
Hipotez 11 : Firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.

H11a: Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.

H11b: Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.

H11c: Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.

H11d: Güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durumlarda firma vizyonunun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

5.5 Anketin Hazırlanması ile ilgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Daha sonra bu ölçekler Türkçe'ye çevrilmiş ve pilot uygulama sonucunda nihai anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmış. Anket soru sayısı, tasarımı ve uygulaması yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına dikkat edilmiştir.

5.5.1 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anket sorularında Türkçe'den İngilizce'ye çevriminde doğabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için ilk olarak, her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından soruların Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Yine iki lisana ve konuya hakim üç kişilik bir grup tarafından bu çeviri ile orijinal metin karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki lisana hakim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metin üç kişilik grup tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Bu metin üzerinde ufak değişiklikler ile ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir (Sezen, 2001; Ellis, et al. 1989).

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin oluşturulmasında Academy of Management Journal, Journal of organizational Behavior, Journal of Quality management, dergilerinin yanısıra örgüt kültürü ve yönetim alanındaki kitaplardan geniş ölçüde yararlanılmıştır. Aşağıda bu ölçekler sırasıyla verilmiştir.

Örgüt kültürü özelliklerini ölçmede Denison (2000) tarafından oluşturulan ve 60 sorudan oluşan örgüt kültürü anketi kullanılmıştır. Bu anket dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; katılım, firma içi uyum, firmanın dış çevreye uyumu ve misyon özelliğidir. Bu kültürel özelliklerin herbiri 3 ayrı değişkene sahiptir ve her biri için beşer soru 5'li likert tipi ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum dan 5: kesinlikle katılıyorum) ölçülmektedir.

Katılım ile bir sistemdeki faaliyetlere çalışanların ne derecede iştirak edip etmedikleri, çalışanların yeteneklerinin artırılması, işlerin hiyerarşiden

ziyade takım çalışması yürütölmekte olup olmadığı ile ilgili sorular sorgulanmaktadır. Katılım değışkeni; örgütün güçlendirme, takım çalışması, kabiliyet geliştirme boyutlarını içermekte ve 15 soru ile ölçölmektedir.

Firma içi uyum ile örgötsel değęrlerin güçlü bir şekilde yerleşip yerleşmediğini sorgulanmaktadır. Firma içi uyum değışkeni; İçsel(öz) değęrler, hemfikir olma (anlaşma), koordinasyon ve bütönlük değışkenlerini içermekte ve 15 soru ile ölçölmektedir

Firmanın dış çevreye uyumu ile örgütün çevresel uyarılara ne derecede cevap verdiği, esnek ve değışime açıklılığı, karar alırken müşterilerden gelen bilgilerin etkisi, firmada işlerin nasıl yürüdüğü ile ilgili sorular bulunmaktadır. Firma dışı uyum; değışimi oluşturma, müşteri odaklılık, örgötsel öğrenme değışkenlerini içermekte ve 15 soru ile ölçölmektedir.

Misyon özelliğı ile ise örgütün işinin niçin önemli olduğı, uzun vadede başarılı olmak için nelerin yapılması gerektiğı, firma vizyonunun çalışanlar için heyecan ve motivasyon kaynağı olup olmadığı ile ilgili sorular bulunmaktadır. Misyon Özelliğı; Strateji belirleme, amaç ve hedef belirleme ve paylaşılan vizyon değışkenlerini içermekte ve 15 soru ile ölçölmektedir

Költürün alt boyutlarını ölçmede literatürde sıklıkla kullanılan ve Hofstede(1984) tarafından geliştirilen bireyselcilik-kollektivizm ve güç mesafesi boyutları kullanılmıştır. *Bireyselcilik-kollektivizm* soruları davranış literatüründe (Robbins and Mukerji.1994; Wagner, 1995; Chen, 1998 ve Sigler, 2000) kullanılan ölçeklerden hazırlanmış ve toplam dokuz sorudan oluşmaktadır. Ast-üst arasındaki ilişki ve otorite düzeyini ölçmede kullanılan *güç mesafesi* değışkenini Sigler(2000) ve Robbins and Mukerji (1994) tarafından geliştirilen ölçeklerden hazırlanmış ve oniki sorudan oluşmaktadır.

Firma performansının ölçümü ile ilgili beş soru sorulmuş. Bu sorular firmanın karlılık oranları (ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, özsermaye karlılığı), pazar payı ve satışlardaki artışları içermektedir. Performans soruları firmaların kendi sektörlerindeki firmaları kıyasladıklarıındaki durumunu

ölçmeye yöneliktir. Sorular beşli bir ölçek (1 yetersiz, 2 ortalamanın altı, 3 ortalama, 4 ortalamanın üstü ve 5 yüksek) kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmalarda objektif değerleri içeren performans değerlerinin kullanılması tercih edilen ve önerilen bir yol olmasına rağmen algılanan performans ölçümünde kullanılabileceği tavsiye edilmektedir (Denison, 1997; Fisher, 1997; Kathuria, 2000).

5.5.2 Ankette Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği

Denison örgütsel kültür ölçeğinin geçerliliği; Son yıllarda takım çalışması ve iletişimden, liderlik biçimine, örgüt kültürüne ve stratejik birlikteliklere kadar uzanan geniş bir boyutta bir çok ölçek yöneticiler, danışmanlar ve akademisyenler tarafından kullanılmaktadır (Fisher, 1997). Ne yazık ki, bu ölçeklerin geçerlilikleri kesin değildir. Bunun nedeni ise çoğunlukla kullanılan ölçeklerin konuyla ilgili yeterli eğitime sahip olmayan kişiler tarafından geliştirilmiş olmalarıdır. Amaçladığı kavramı ölçmeyen bir ölçek en iyiye (iyi sonuçlara) ulaşmada etkin olmayabilir daha da kötüsü yanlış bilgiye, yanlış anlamaya, personelin bölünmesine veya uygun olmayan değişim faaliyetleri için zaman ve para harcanmasına yol açar.

Bu çalışmada kültürel özellikleri ölçmede kullanmış olduğumuz ölçekler, Denison'un kültür ve performans ilişkisine yönelik öngörülerinin tümü ispatlamaktadır(doğrulamaktadır). Bu nedenle hem kültürel özellikler hemde performans ölçeklerinin geçerli oldukları varsayılabilir. Detaylandırmak gerekirse bu ölçek hem uyum hemde öngörü açısından ölçüt ile ilgili geçerliliği (criterion Validity) göstermektedir. Ölçütün geçerliliği ile ilgili diğer bir test değeri (bu çalışmada örgüt kültürü özellikleri) ve bir davranış, performans standardı veya başka bir ölçüt (bu çalışmada finansal performansın algılanması) arasındaki bağı gösteren test değerinin yorumlanmasını destekler. Uyum Geçerliliği (Concurent Validity); bu çalışmamızda olduğu gibi veriler aynı anda toplandığında ortaya çıkar. Öngörü geçerliliği ise bir test değeri, herhangi bir gelecek davranışın öngörüsü ortaya çıktığında ortaya çıkar. Bu tip geçerlilik regrasyon analizi ile

ölçülür. Bu çalışmada her hipotezi test etmek için regresyon analizi kullanıldığında öngörü geçerliliği varsayılmıştır. Denison'ın örgüt kültürü anketinin geçerliliğinin test edilmiş olması, örgütsel çalışmalar için geçerli ve güvenilir değerlendirme araçları arayan örgüt liderlerine, danışmanlara ve araştırmalara yardımcı olabilir.

Algılanan performans belirleyicileri olarak kullanılan soruların geçerliliği; Bu çalışmada firma performansı gerçek (finansal) rakamlar yerine firmanın performansının rakipleriyle kıyasladığında nasıl değerlendirildiği, yetersizden çok yüksek şeklinde adlandırdığımız beşli bir sıklıkla ile ilgili yöneticilerin firma performansını nasıl algıladığına bakarak ölçülmüştür. Burada çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesi ve kalitesi ile ilgili bazı sorunlar ortaya çıkabileceği düşünülebilir. Fakat, firma performansını değerlemede üst yönetimin algılarının kullanılması giderek kabul görmektedir. Gerçek (rakamsal) finanssal veriler de keyfi değerler olabilmektedir ve rakamsal verilerle çalışmanın algılanan performans ölçümü sonuçlarından daha iyi sonuç vereceği de şüphelidir. Denison (1997) firma performansının ölçümünde üst yönetimin algılarının kullanılmasının geçerliliğini belirli bir düzeyde göstermiştir. Ayrıca Denison'un kültürel özelliklerle algılanan performans soruları ile çıkan ilişkileri öngörülenler doğrultusunda gözlemiştir.

Denison örgüt kültürü performans ilişkilerini incelerken 15 yıllık çalışmalarında sürekli olarak gerçek finansal rakamlardan faydalandığını vurgulamak gerekir (Fisher,1997). Yönetici algılarının kullanılması ile elde edilen sonuçlar Denison'un gerçek finansal rakamları kullanarak bulduğu sonuçlarla aynı olduğundan üst yönetimin algılarının kullanılmasının işletme performansı için geçerli bir ölçek olduğu öne sürülebilir. Çoğunlukla finansal verilerde objektiflik ve geçerlilik olduğu varsayımı vardır (Denison, 1997). Fakat artan sayıda kanıt objektif performans ölçümleri ilgili varsayımları gündeme getirir. Pritchard (1992) herhangi bir örneklem yapısında belirli bir miktarda subjektiflik olduğunu öne sürmekte ve olabilecek veri kaybının finansal verilerin gerçek rakamlar içerip içermediği ile ilgili olmadığını subjektif yargıların herhangi bir ölçüm sürecinde de olabileceğini öne

sürmektedir. Gerçek finansal verilerin geçerliliği hakkındaki bu gibi düşünceler ışığında performansla ilgili algıların daha geçerli ve kullanılabilir bir alternatif olduğu görüşü oldukça yaygınlaşmaktadır (Bowen and Lawler, 1992; Klein, 1992; Denison, 1997). Denison(1997) firma performansını değerlendirmenin üst yönetimden alınacak algısal performans ölçütlerinin kullanılmasını savunmaktadır. Denison'a göre böyle bir verinin kullanılması, araştırmacılara daha geniş boyutta performans verisine sahip olma, örgütlerden toplanan bilgi türünün kontrolünü ve toplanan verilerin tutarlılığını yönetmede olanak sağlayacaktır.

Literatürde, işletme performansı ölçütü olarak algısal veri kullanılmasına verilen desteğe dayanarak, çalışmada firma performansını ölçmede algısal performans ölçütleri kullanılmıştır. Ayrıca buradaki amacımız firmaların rakamsal performanslarını belirlemek değil, bu veriler ile kullanmış olduğumuz kültürel özelliklerin ne kadar ilişki olduklarını ölçmektir.

5.5.3 Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Zikmurt (1997) araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeninin geri dönüş oranını açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Bu nedenden dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişilerin adı, ünvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle kısaca ifade edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtsız bırakması yada aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin geliş güzel doldurulup doldurulmadığını

kontrol edebilmek amacı ile olumlu soruların birkaçı olumsuz (reverse) şekilde sorularak alınan cevapların sağlıklı olup olmadığı incelenmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir. Anketin sonuna cevaplayanın fikir ve önerilerini içeren açık uçlu bir soru sorulmuştur.

5.5.4 Pilot Uygulama ve Nihai Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Pilot çalışmalar ileride daha geniş olarak yapılacak çalışmalar için yapılan keşifsel araştırmalardır (Zikmund (1997, p.47). Bu çalışmalar ön bilgi niteliğini taşır ve daha sonra toplanacak verilere rehberlik eder.

Pilot uygulama için farklı sektörlerden farklı büyüklükte 12 firma seçilmiş ve ön çalışma bunlar üzerinde yapılmıştır. Bu firmalardan 70 yöneticiden cevap alınmış ve her bir firmada en az bir yönetici ile çalışma konusu ve anket soruları üzerine görüşme yapıp fikirleri alınmıştır.

Elde edilen sonuçlar SPSS 10.0 programında faktör ve alfa güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ön test çalışması sonucunda sonuçlar genelde beklendiği gibi çıkmış ve birkaç sorunun çıkarılması dışında başka bir değişikliğe gerek görülmediği düşünülmüştür.

Firmadaki katılım düzeyini ölçen güçlendirme değişkeninin ilk sorusunun anlaşılmadığı görülmüş ve iptal edilmiş ve yerine bir soru eklenmiştir. Firmanın dış uyumu düzeyini ölçen örgütsel öğrenme değişkeninin olumsuz (reverse) olan üçüncü sorusu çıkarılmış ve olumlu bir soru eklenmiştir.

Firmanın kültürel boyutlarını ölçmede kullandığımız kolektivizm değişkeninin iki sorusu ile güç mesafesi ölçeğinin dört sorusu faktör yüklerinin düşük olduğu ve alfa güvenirliği düşürdüğü için ölçek dışı bırakılmıştır. Yapılan bu değişikliklerden sonra nihai anket formunun oluşturulmasına karar verilmiştir.

5.6 Veri Toplama Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanmasına geçilmiştir.

5.6.1 Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesi 300 civarında olan imalat firmasından (sektör ve çalışan sayılarının dağılımına dikkat edilerek) rastgele seçilen 150 firma ile anketlerin yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmasına karar verilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasının başlıca nedeni şunlardır;

- Araştırma kapsamındaki firmaların bir bölgede olması,
- Yüzyüze görüşme diğer anket toplama yöntemlerine (örneğin; posta yolu ile) göre maliyetli ve örneklem kitlesine ulaşmanın zor olmasının dezavantajlarına rağmen geri dönüş oranının yüksek oluşu (Judd, et al., 1991, p.219),
- Ortaya çıkabilecek yanlış anlama ve hata olasılıkları yerinde ve daha çabuk giderilecek oluşu,
- Anketi cevaplayan kişilerin karşısında bir araştırmacı görmesi sonucu sosyal etkileşim seviyesinin yüksek oluşu, araştırmacıların ankete

katılanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olması (Roth and Bevier, 1998),

- Araştırmanın pilot çalışması esnasında sıklıkla konu hakkında geniş bir bilgi istemeleri ve alınacak verilerin gizliliği konusunda hassas davrandıkları görülmüştür. Belki de yüzyüze görüşme ile anket toplama yönteminin seçilmesinin en önemli nedeni anketlerin sağlıklı doldurulması için verilerin gizliliği konusunda daha fazla güven aşılmasıdır.

5.6.2 Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında, ilk olarak Gebze Ticaret Odasına kayıtlı 477 adet imalat yapan firmaların adres, telefon ve faxları temin edilmiştir. Bunun yanı sıra Gebze bölgesi civarında olupta Gebze Ticaret Odasına kayıtlı olmayan firmalarla beraber 50 ve üzerinde çalışanı olan işletme sayısı 300 civarındadır. Örneklem kitlesine dahil 150 firmada veri toplarken sırası ile aşağıdaki süreç uygulanmıştır.

İlk olarak, firmalarla telefon bağlantısı kurularak yapılacak çalışma ile ilgili kısa bir bilgi verilip randevu talep edilmiştir. Daha sonra firmadaki bir üst yöneticiye anketin içeriği ve önemi anlatılmış. Bazı anketler yönetici ile görüşme anında doldurulmuş. Anketlerin büyük bir çoğunluğunu elden alınmasının yanı sıra elektronik posta, fax, kargo veya bizzat firma elemanlarınca da getirilmiştir. Eğer anketler bir hafta geçmesine rağmen gönderilmemişse birkaç defa telefonla aranarak hatırlatma yapılmıştır. Bu prosedür izlenmesine rağmen geri dönüşü olmayan anketler cevapsız olarak göz önüne alınmıştır. Pilot uygulama da dahil olmak üzere 15 Kasım 2001'de başlayan anket toplama süreci 15 Haziran 2002'de sona erdirilmiş ve 124 firmadan cevap alınmıştır. Bu ise bize firma bazında %41'lik geri dönüş oranını vermektedir.

5.7 VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmamıza katılan 124 firmadan 675 Yöneticiden cevap alınmış olup, anketler içerisinde 8 tanesi kullanılmayacak derecede boş bırakılmış olduğundan, 21 tanesi ise bilinçsizce veya aynı firmadan alınan bazı anketlerinin birebir aynısı olduğu anlaşıldığından dolayı geriye kalan 646 anket üzerinden analizler yürütülmüştür. Yürütülen benzer çalışmalara bakılarak (Fey and Denison, 1998; Denison and Mishra; Fisher, 1997) firma sayısı açısından normal bir geri dönüş oranı ve yönetici sayısı açısından da yeterli bir sayı olduğu kabul edilmiştir.

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.7.1 Örneklem Özellikleri

Tablo 5.1'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %67,6'sı orta kademe yöneticisi, %28,5'i üst kademe yöneticisi, %3,8'i Yönetim kurulu başkanı, üyesi veya işletmenin sahibinden oluşmaktadır

Tablo 5.1 Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu

	Sıklık	yüzde
Orta kademe Yöneticisi	437	67,6
Üst Yönetici	184	28,5
Yönetim Kurulu Başkanı, üyesi, İşletmenin Sahibi	25	3,8
Toplam	646	100,0

Tablo 5.2’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %58,9’u üretim bölümünde, %23,5’i personel ,Finans ve Muhasebe bölümünde , %17,5’i satış ve pazarlama bölümlerinde çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 5.2 Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm

	Sıklık	Yüzde
Üretim...	353	58,9
Personel, Finans...	141	23,5
Satış-Pazarlama	105	17,5
Toplam	599	100,0

Tablo 5.3’de görüldüğü üzere Ankete katılan firmaların %17,2’si 50-99 kişi, %30,7’si 100-249 kişi, %18,6’sı 250-499 kişi, %33,6’sı ise 500 ve daha fazla çalışanı olan firmalardan oluşmaktadır.

Tablo 5.3 Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayıları

	Sıklık	yüzde
50-99 çalışan	111	17,2
100-249 çalışan	198	30,7
250-499 çalışan	120	18,6
+500 çalışan	217	33,6
Toplam	646	100,0

Yukarıda tablolarda da görüleceği üzere işletmedeki farklı pozisyon, farklı bölümde çalışan yöneticiler ve farklı büyüklükte firmalar incelenerek araştırmanın gücünü artırmak planlanmıştır.

Tablo 5.4 Sektörlere ve Firma Büyüklüklerine Göre Firmalarını Temsilen Cevap Veren Yönetici Sayısı

SEKTÖRLER	50-99 Çalışan	100-249 Çalışan	250-499 Çalışan	+500 Çalışan	Toplam
Gıda	4	7	20	35	66
Tekstil		12	4	3	19
İlaç		7		15	22
Boya	2	10	4		16
İnşaat	7	10	5	6	28
G.İnşaat	6	9	22	54	91
Plastik	12	11	5		28
Kağıt Ambalaj	18	12	2		34
Otomotiv		2	5	17	24
Oto. Yansanayi	6	24	8		42
Elekt.&Elektronik	15	16		6	37
Demir-Çelik	16	14	17	40	87
Cam Sanayi	4	11			15
Taş Toprak		11		13	24
Çimento					
Makina Sanayi	6	8	8	1	23
Ev Aletleri(B.Eşya)		6	6	5	17
Orman Ürünleri	3	13	22		38
Kimya	10	2		23	35
Toplam	109	189	128	218	646

Tablo 5.5 Sektörlere ve Firma Büyüklüklerine Göre Cevap Veren Firmaların Sayısı

SEKTÖRLER	50-99 Çalışan	100-249 Çalışan	250-499 Çalışan	+500 Çalışan	Firma Sayısı
Gıda	1	2	3	2	8
Tekstil		2	1	2	5
İlaç		1		2	3
Boya	1	2	1		4
İnşaat	2	1	1	2	6
G.İnşaat	1	3	3	6	13
Plastik	4	2	1		7
Kağıt Ambalaj	4	3	1		8
Otomotiv		1	1	3	5
Oto. Yansanayi	3	7	1		11
Elekt.&Elektronik	4	4		1	10
Demir-Çelik	3	3	1	5	12
Cam Sanayi	1	3			4
Taş Toprak		3		2	5
Çimento					
Makina Sanayi	3	3	1	1	8
Ev Aletleri(B.Eşya)		2	2	1	5
Orman Ürünleri	1	5	1		7
Kimya	2	1		1	4
Toplam	30	48	18	28	124

5.7.2 Faktör Analizi

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden kültürel özellikler; firmada katılım, firma içi uyum , dış çevreye uyum ve misyon özelliklerini içeren değişkenler yapılan diğer çalışmalarda göz önüne alınarak ayrı ayrı analize tabii tutulmuştur. (Denison and Mishra, 1995; Fey, 1998; Cho, 2000). Firmadaki katılım düzeyi ile ilgili değişkenler; takım çalışması, güçlendirme, kabiliyet geliştirmedir. Firma içi uyum ile değişkenler; içsel (öz) değerler, hemfikir olma, koordinasyondan oluşmaktadır. Firmanın dış çevreye uyumu ile değişkenler; değişimi oluşturma, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenmedir. Firmanın misyon özelliği ile değişkenler; strateji belirleme, amaç ve hedef belirleme ve paylaşılan vizyondan oluşmaktadır. Kültürün alt boyutu olan kolektivizm ve güç mesafesi ölçekleri birlikte faktör analizine tabii tutulmuştur. Bağımlı değişken olan finansal performans ölçekleri de birlikte analiz edilmiştir.

5.7.2.1 Katılım

Katılım ile ilgili olarak 15 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; takım çalışması (Takım1., 2., 3., 4. ve 5. sorular), güçlendirme (Güçlendirme1., 2., 3., ve 5. sorular), kabiliyet geliştirmedir (Kabiliyet Geliştirme1., 2., 3. ve 5. sorular). Güçlendirme ve kabiliyet geliştirme değişkelerinin dördüncü sorusu başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Anı zamanda kabiliyet geliştirme değişkenin dördüncü sorusu ters (reverse) ölçekli olup ölçek dışı bırakılmasında güvenilirlik katsayısını da düşürdüğü gözönüne alınmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.6'da görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 5.6 İşgörenlerin Katılımı İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 60,784)

FAKTÖRLER	Takım Çalışması	Kabiliyet Geliştirme	Güçlendirme
SORULAR	85,95	78,00	67,08
Firmada insanlar bir takımın oyuncularını gibi çalışırlar	,798		
Firmamızda işler hiyerarşiden ziyade takım çalışmasıyla yürütülür	,795		
Takımlar işletmemizin temel yapı taşlarımızdır	,767		
İşler herkesin kendi işi ile firmanın amaçları arasındaki ilişkiyi görebileceği şekilde organize edilmiştir	,711		
İşletmenin farklı bölümleri arasındaki işbirliği aktif bir şekilde teşvik edilmektedir	,565		
Firmamızda kişilerin yeteneklerini arttırmak için sürekli yatırım yapılmaktadır		,842	
Firmamızda çalışanların yetenekleri sürekli artmaktadır		,781	
Yönetim çalışanların yeteneklerini önemli bir rekabet avantajı olarak görmektedir		,653	
Firmamızda, çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapabilecek imkanlar tanınmaktadır.		,463	
Bir konuyla ilgili karar verilecekse mevkiisi ne olursa olsun konuyu en iyi bilen verir			,797
Karar alma yetkisi, o işi gerçekleştirmekle sorumlu kişiye devredilmiştir.			,669
Firmada kişilere işleriyle ilgili kararları verebilecek şekilde yetki devri yapılmıştır			,465
İşletme planlaması hazırlanırken bir ölçüde bu çalışmaya herkes katılmaktadır			,410

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser

Normalizasyon ile Varimax.

5.7.2.2 Firma İçi Uyum

Firma içi uyum ile ilgili olarak 15 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; içsel (öz) değerler (içsel değerler1., 2., 3., 4. ve 5. sorular), hemfikir olma (Hem fikir olma1., 2., 3., 4. ve 5. sorular), koordinasyondan (Koordinasyon1., 2., 3., 4. ve 5. sorular), oluşmaktadır. Bu durum, firma içi uyumla ilgili değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere beklendiği gibi yüklendiğini göstermektedir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.7'de görülmektedir.

Tablo 5.7 Firma İçi Uyum İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 52,957)

FAKTÖRLER	İçsel (Öz) Değerler	Hemfikir Olma	Koordinasyon
SORULAR	71,74	72,36	79,39
Firmanın temel değerlerini göz ardı eden sıkıntı yaşar.	,673		
Firmamızda yöneticilerin belli bir yönetim tarzları ve uygulamaları vardır.	,666		
Doğruyu ve yanlış birbirinden ayırmamızı sağlayan bir ahlak(kitabımız) anlayışımız vardır.	,656		
Firmamızın işleyişine yön veren açık ve tutarlı prensipleri vardır.	,594		
İşletmemizde yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle çelişmez.	,594		
Zor konularda bile kolayca fikir birliğine ulaşmaktayız.		,655	
İşletmede fikir ayrılığına düşenler olursa her iki tarafında işine yarayacak çözümler bulunmaya çalışılır.		,650	
Temel konularda fikir birliğine ulaşmakta genellikle zorlanmaktayız.		-,601	
Güçlü bir işletme kültürüne sahibiz.		,523	
Firmada işleri yaparken neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda fikir ayrılığı yaşanmaz.		,473	
Firmamızın başka bir bölümünden gelen biriyle çalışmak sanki başka bir firmadan gelen biriyle çalışmak gibidir.			-,744
İşletmenin farklı bölümlerinde ortak projeleri koordine etmek kolaydır.			,671
Firmamızın değişik birimlerinde çalışanlar ortak bir bakış açısına sahiptir.			,618
Firmamızın iş yapma yaklaşımı çok tutarlıdır ve herkes tarafından tahmin edilebilir.			,560
Tüm mevkilerde belirlenen ortak hedeflere ulaşmada tam bir uyum vardır.			,546

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

5.7.2.3 Firmanın Dış Çevreye Uymu

Firmanın dış çevreye uyumu ile ilgili olarak 15 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; değişimi oluşturma (Değişimi oluşturma1., 3., 4. ve 5. sorular), müşteri odaklılık (Müşteri odaklılık1., 2., ve 3. sorular), örgütsel öğrenmedir (Örgütsel Öğrenme1., 3., 4., ve 5. sorular). Değişimi oluşturma ve örgütsel öğrenme değişkelerinin ikinci sorusu ile müşteri odaklılığın 4. 5. sorusu başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Aynı zamanda değişimi oluşturma değişkeninin ikinci sorusu ile müşteri odaklılığın dördüncü sorusu ters (reverse) ölçekli olup ölçek dışı bırakılmasında güvenilirlik katsayısını da düşürdüğü gözönüne alınmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.8'de görülmektedir.

Tablo 5.8 Firmanın Dış Çevreye Uyumu İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 61,406)

FAKTÖRLER	Değişimi Oluşturma 76,71	Örgütsel Öğrenme 71,78	Müşteri Odaklılık 70,97
SORULAR			
Firmamızda değişim çabalarını yönetmek için, sık sık farklı bölümler arasında işbirliği yapılır.	,821		
Şirketimiz yeni ve geliştirilmiş çalışma biçimlerini sürekli olarak bünyesine alır.	,596		
İşletmemiz piyasadaki değişikliklere ve rakiplerin hamlelerine başarıyla cevap verir.	,575		
Firmamızda işlerin yapılışı esnek ve değişime açıktır.	,523		
Firmamızda kimin ne yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir.		,806	
Öğrenme, günlük çalışmalarımızda günden güne önemini artırmaktadır.		,753	
Başarısızlıkları ders almak ve kendimizi geliştirmek için bir fırsat olarak görürüz.		,529	
Yeni gelişmeleri takip etmek ve bunları çalışma hayatına uyarlamak firmamızın temel prensiplerindendir.		,534	
Firmamızın faaliyetlerinde sık sık müşteri dilek ve tavsiyeleri değişime yol açar.			,859
Müşterilerden gelen bilgiler kararlarımızı doğrudan etkiler.			,892
Tüm çalışanlarımızda müşteri arzu ve ihtiyaçlarına ait bir bilinç vardır.			,406

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

5.7.2.4 Misyon Özelliği

Mizyon Özelliği ile ilgili olarak 15 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklenenin dışında iki faktöre ayrılmıştır. Strateji belirleme ile ilgili sorular (Strateji belirleme1., 2., 3., 4. ve 5. sorular), bir faktör altında birleşirken, amaç ve hedef belirleme (amaç ve hedef belirleme1., 2., 3., 4. ve 5. sorular), ve paylaşılan vizyon (Paylaşılan Vizyon1., 2., 4., ve 5. sorular), sorular bir faktör altında birleşmiştir. vizyon belirleme ve amaçların, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce geldiği ve amaçların işletmenin strateji ve planlarına yol gösteren birer unsurdur. Campbell ve Yeung (1991, p.145) işletme vizyonunun ve amaçlarının diğer kavramlara göre birbiriyle daha ilişkili olduğunu açıklamaları bu iki kavramın bir faktör altında incelenmesinin literatür açısından bir sakıncası olmayacağı düşünülmüş ve analizler yürütülmüştür. Paylaşılan vizyon değişkeninin üçüncü sorusu tek başına bir faktör oluşturduğu bunda sorunun ters (reverse) ölçekli olmasının da etkisi olduğu göz önüne alınarak ölçek dışı bırakılmıştır. Buna

göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.9'da görülmektedir.

Tablo 5.9 Misyon Özelliği İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 61,936)

SORULAR	FAKTÖRLER	Strateji Belirleme 81,66	Amaç,Hedef Ve Vizyonu Belirleme 92,20
Gelecekle ilgili yönümüzü açık bir şekilde bilmiyorum.		-,754	
Gelecek için açık ve net bir stratejiye sahibiz.		,740	
Firmamızın uzun vadeli bir amacı vardır.		,731	
Firmamızın açık ve net bir misyonu vardır.		,659	
Sektörde firmamızın stratejisi diğer firmaların rekabetini değiştirmeye iter.		,576	
Firmadaki yöneticiler, ileride karşılaşıcağımız durumlar hakkında bilgi verir.			,806
Düzenli olarak amaçlarımıza doğru ilerleyip ilerlemediğimizi kontrol ederiz.			,747
Firmamızdaki lider yöneticiler, iddialı ama gerçekçi hedefler koyarlar.			,742
Liderler(yöneticiler) uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.			,710
Vizyonumuz çalışanlar için, bir heyecan ve motivasyon kaynağıdır.			,670
Bütün çalışanlar uzun vadede başarılı olmak için nelerin yapılması gerektiğini bilir.			,668
Firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair çalışanlarca paylaşılan ortak bir vizyon mevcuttur.			,628
Firma amaçları konusunda çalışanlar arasında yaygın fikir birliği vardır.			,630
Uzun vadeli vizyonumuzdan taviz vermeksizin kısa vadeli ihtiyaçlarımızı karşılayabiliriz.			,593

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

5.7.2.5 Kültürün İnançlar ve Varsayımlarla İlgili Boyutları

Kültürün alt seviye boyutları ile ilgili olarak 15 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi iki faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; kolektivizm (Kollektivizm1., 2., 3., 4., 6. ve 7. sorular) ve güç mesafesi (Güç mesafesi1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., ve 8. sorular) değişkenlerinden oluşmaktadır. Güç mesafesinin beşinci sorusu ters (reverse) ölçekli olup güvenilirlik katsayısını düşürdüğü gözönüne alınarak ölçek dışı bırakılmıştır. Bu durum, kültürel boyutlarla ilgili değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere beklendiği gibi yüklendiğini göstermektedir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.10'da görülmektedir.

Tablo 5.10 İnanç ve Varsayımlarla İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 55,802)

FAKTÖRLER	Kollektivizm	Güç Mesafesi
SORULAR	84,44	87,46
İşletmemizde grup başarısı kişilerin ayrı ayrı aldığı başarıdan daha önemlidir.	,835	
Firmamızda grupça alınan kararlar kendi başımıza alacağımız karardan önemlidir.	,793	
Bu firmada grupla çalışmak tek başına çalışmaktan daha iyidir	,768	
Firmamızda grup refahını göz önüne almadan kişi kendi amaçlarını gerçekleştiremez.	,699	
Firmadaki herhangi bir grup üyesi kendi amaçlarını bir kenara koyup grup amaçlarına odaklanır.	,666	
Firmadaki herkes birbirinin performansından sorumludur .	,594	
Firmamızdaki yöneticiler, çoğu kararı çalışanlara danışmadan almaktadırlar.		,749
Firmamızda yöneticiler önemli ve zor görevler için emrinde çalışanlara yetki vermemektedir.		,742
İşletmemizde alt kademedeki çalışanlar, yöneticilerinin kararları dışında farklı bir fikirde olamaz.		,732
Firmamızda yöneticiler alt kademedeki çalışanların fikirlerine genelde başvuramazlar.		,729
Firmamızda üstler kendi astlarıyla olan ilişkilerinde sık sık kendi otorite ve gücünü vurgulamaktadır.		,685
Firmamızdaki yöneticiler iş haricinde astlarıyla birlikte olmaktan kaçınmaktadır.		,649
Firmamızda alt kademedeki çalışanlar örgüt içinde herhangi bir güce sahip değildir.		,655
İşletmede, astlar üstlerinin isteklerini hiç soru sormaksızın yerine getirir.		,626

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser

Normalizasyon ile Varimaks.

5.7.2.6. Performans

Bağımlı değişken olan performansla ilgili 5 soru sorulmuştur. Sonuç olarak tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.11'de görülmektedir.

Tablo 5.11 : Performans İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans : 75,064)

Performans Soruları	
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	, 900
Toplam varlık (aktif) karlılığı)	, 893
Öz sermaye karlılığı (Kar/ özsermaye)	, 861
Satışların artışı veya Gelirin artışı	, 855
Pazar payı	, 821

Ekstraksiyon Metodu : Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon yok.

5.7.3 Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 5.12) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi gözönüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Kültürel özelliklerle ilgili değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alpha istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir (Denison and Mishra, 1995; Fey, 1998; Cho, 2000). Tablo 5.12'ye bakıldığında görüleceği üzere alfa değerleri .67 ile .85 oranları arasında oluşu değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Şöyle ki; Cronbach tarafından .70 alfa katsayısı içsel güvenilirlik için kabul ederken, Kathuria (2000) ise .60 ve üzerindeki alfa katsayısının kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir.

Culpepper ve Austin (1999) kültürün alt boyutları olarak belirlediğimiz kolektivizm ve güç mesafesi ölçeklerinin içsel tutarlılığını iki farklı millet (Meksika ve Tayvan) üzerinde test ederek kolektivizm ölçeğinin alfa katsayılarını .73 ve .78 , güç mesafesi ölçeğinin alfa katsayılarını .51 ve .63 oranları olarak belirtmektedir Tablo 5.12'de görüleceği üzere bu çalışmada; kolektivizm ölçeğinin alfa katsayılarını .84, güç mesafesi ölçeğinin alfa katsayılarını .87 olarak tespit edilmiştir.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, herbir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 5.12'de ilgili değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 5.12 Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
TAKIM ÇALIŞMASI	5	85,95
KABİLİYET GELİŞTİRME	4	78,00
GÜÇLENDİRME	4	67,08
İÇSEL(ÖZ) DEĞERLER	5	71,74
HEMFİKİR OLMA	5	72,36
KOORDİNASYON	5	79,39
DEĞİŞİMİ OLUŞTURMA	4	76,71
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	4	71,78
MÜŞTERİ ODAKLILIK	3	70,97
STRATEJİ BELİRLEME	5	81,66
AMAÇ, HEDEF VE VİZYONU BELİRLEME	9	92,20
KOLLEKTİVİZM	6	84,44
GÜÇ MESAFESİ	8	87,46
FINANSSAL PERFORMANS	5	91,62

Güçlendirme değişkeninin alfa değeri diğerlerine nispeten düşük çıkmıştır. Ancak, literatürde dikkate alınması istenen en küçük alfa değeri .60 olarak belirtildiğinden (Kathuria, 2000), güçlendirme değişkeninin .67,08'lik alfa değeri olağan karşılanabilir. Diğer bütün değişkenlere ait alfa değerleri .70 değerinin üzerindedir ve bu uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içindedir.

5.7.4. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5.13'de modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri .57 ile .79 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999).

Tablo 5.13'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir (Yılmaz, 1999). Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Buradan yola çıkılırsa, Tablo 5.13'de ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 5.13'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen tüm değişkenler arasında $p < 0.01$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu hipotezlerimizde öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir. Güç mesafesi haricindeki değişkenler arasında pozitif ilişki bulunurken, güç mesafesi ile diğer değişkenler arasında negatif korelasyon bulunduğu görülmektedir.



Tablo 5.13 Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

ORT.	STD.SPM		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3,5630	,7956	Takim Oluşturma =1	1,000												
3,4899	,7956	Kabiliyet Geliştirme =2	,640**	1,000											
3,4910	,7239	Güçlendirme =3	,662**	,572**	1,000										
3,7247	,6430	Değerler =4	,628**	,591**	,490**	1,000									
3,8587	,5909	Hemfikirolma (Anlaşma) =5	,654**	,556**	,572**	,589**	1,000								
3,9367	,5720	Koordinasyon ve Entegrasyon =6	,688**	,587**	,540**	,581**	,701**	1,000							
3,6035	,6474	Değişimi Oluşturma =7	,627**	,644**	,541**	,535**	,603**	,654**	1,000						
3,6886	,7278	Müşteri Odaklılık =8	,360**	,450**	,364**	,374**	,388**	,393**	,495**	1,000					
3,9198	,6576	Örgütsel Öğrenme =9	,676**	,674**	,566**	,618**	,599**	,646**	,699**	,469**	1,000				
3,1787	,6069	Strateji Belirleme =10	,657**	,600**	,508**	,601**	,588**	,628**	,685**	,405**	,724**	1,000			
3,5860	,7156	Amaç,Hedef Ve Vizyon Belirleme =11	,726**	,700**	,575**	,668**	,658**	,705**	,743**	,429**	,756**	,800**	1,000		
3,6654	,6960	Kollektivizm =12	,626**	,578**	,541**	,551**	,555**	,592**	,570**	,410**	,624**	,592**	,690	1,000	
2,6610	-,7641	Güç Mesafesi =13	-,499**	-,484**	,476	-,374**	-,446**	-,439**	-,446**	-,334**	-,493**	-,437**	-,555	-,517**	1,000
3,7572	,7545	Performans	,562**	,567**	,434**	,506**	,521**	,538**	,614**	,389**	,592**	,620	,656**	,481**	-,458**

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü) **ORT.**= Ortalama, **STD. SPM.** = Standart Sapma

5.7.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

5.7.4.1 Matematiksel Modeller

Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \dots + \beta_n.X_n$ şeklindedir. Hipotezleri test etmek amacı ile beş regresyon modeli öne sürülmüştür. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri ise aşağıda sırası ile verilmiştir.

Model 1- İşletme performansı üzerinde kültürel özelliklerin etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{10} + \beta_{11}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \beta_{13}.X_{13}$$

Model 2- Kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durumlarda kültürel özelliklerin işletme performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{10} + \beta_{11}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \beta_{13}.X_{13}$$

Model 3- - Kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durumlarda kültürel özelliklerin işletme performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{10} + \beta_{11}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \beta_{13}.X_{13}$$

Model 4- Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda kültürel özelliklerin işletme performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{10} + \beta_{11}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \beta_{13}.X_{13}$$

Model 5- Güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durumlarda kültürel özelliklerin işletme performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{10} + \beta_{11}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12} + \beta_{13}.X_{13}$$

Modellerde kullanılan; Y_1 =İşletme performansı, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$ B_{11} değerlerinin sıfır olduğu durumda Y 'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$ B_{11} =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y 'deki ortalama değişme oranı gösterir). X_1 =Güçlendirme, X_2 =Takım çalışması, X_3 =Kabiliyet geliştirme, X_4 =İçsel (temel) değerler, X_5 =Hemfikir olma, X_6 =Koordinasyon ve entegrasyon, X_7 =değişimi oluşturma, X_8 =Müşteri odaklılık, X_9 =Örgütsel öğrenme, X_{10} =Stratejik yön ve niyet, X_{11} =Amaç, hedef ve paylaşılan vizyon, X_{12} =İşletmenin sektörü, X_{13} =Firma büyüklüğü.

5.7.4.2 Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

1- İşletme Performansı Üzerinde Kültürel Özelliklerin Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.14'de işletme performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=16,298$, $p=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkende ki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,268 olarak bulunmuştur. Buna göre firma performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 26,28'sini açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden strateji belirleme ($p=0,000$), ve amaç, hedef ve paylaşılan vizyon ($p=0,001$) ile $p<0,01$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Kontrol değişkeni olarak kullandığımız firma büyüklüğü ($p=0,001$) ile $p<0,01$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer kontrol değişkeni olan firmanın sektörü arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 5.14 İşletme Performansı Üzerinde Kültürel Özelliklerin Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Güçlendirme	-,008	,883
Takım çalışması	-,062	,315
Kabiliyet geliştirme	,043	,435
İçsel (temel) değerler	-,063	,231
Hemfikir olma	-,043	,434
Koordinasyon ve entegrasyon	,021	,725
Değişimi oluşturma	,111	,071
Müşteri odaklılık	-,003	,941
Örgütsel öğrenme	-,055	,385
Strateji belirleme	,287**	,000
Amaç, hedef ve paylaşılan vizyon	,261**	,001
İşletmenin sektörü	-,022	,545
Firma büyüklüğü	,122**	,001

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,268 F: 16,298 p: 0,000

Tablo 5.15'de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 5.15 Hipotez Analizleri Sonuçları

H1: Çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.	RED
H2: Firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.	RED
H3: Firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.	RED
H4: Firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.	RED
H5: Firmadaki hem fikir olma(anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H6: Firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H7: Firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.	RED
H8: Firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.	RED
H9: Firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	RED
H10: Firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	KABUL
H11 : Firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.	KABUL

2- Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.16'da kolektivizm seviyesinin düşük olduğu durum için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F=4,420$, $p=0,000$) olup R^2 değeri 0,210 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden strateji belirleme ($p=0,003$) ile $p<0,01$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Kontrol değişkeni olarak kullandığımız firma büyüklüğü ($p=0,022$) ile $p<0,05$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer kontrol değişkeni olan firmanın sektörü arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 5.16 Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Güçlendirme	-,029	,742
Takım çalışması	,047	,643
Kabiliyet geliştirme	-,033	,702
İçsel (temel) değerler	-,067	,505
Hemfikir olma	-,097	,276
Koordinasyon ve entegrasyon	-,017	,853
Değişimi oluşturma	,101	,299
Müşteri odaklılık	-,083	,251
Örgütsel öğrenme	-,014	,895
Strateji belirleme	,304**	,003
Amaç, hedef ve paylaşılan vizyon	,224	,065
İşletmenin sektörü	,030	,644
Firma büyüklüğü	,147*	,022

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,210 F: 16,298 p : 0,000

Tablo 5.17’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 5.17 Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi İle İlgili Hipotez Sonuçları

H1a: Çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.	RED
H2a: Firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.	RED
H3a: Firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.	RED
H4a: Firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.	RED
H5a: Firmadaki hem fikir olma(anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H6a: Firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H7a: Firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.	RED
H8a: Firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.	RED
H9a: Firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	RED
H10a: Firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	KABUL
H11a: Firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.	RED

3- Kolektivizm Seviyesinin Yüksek Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.18’de kolektivizm seviyesinin yüksek olduğu durum için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F=10,610$, $p=0,000$) olup R^2 değeri 0,283 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden strateji belirleme ($p=0,000$) ve amaç, hedef ve paylaşılan vizyon ($p=0,002$) ile $p<0,01$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Kontrol değişkeni olarak kullandığımız firma büyüklüğü ($p=0,031$) ile $p<0,05$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer

kontrol değişkeni olan firmanın sektörü arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 5.18 Kolektivizm Seviyesinin Yüksek Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Güçlendirme	,003	,964
Takım çalışması	-,104	,117
Kabiliyet geliştirme	,079	,232
İçsel (temel) değerler	-,042	,472
Hemfikir olma	,006	,928
Koordinasyon ve entegrasyon	,030	,654
Değişimi oluşturma	,084	,217
Müşteri odaklılık	,054	,294
Örgütsel öğrenme	-,036	,584
Strateji belirleme	,247**	,000
Amaç, hedef ve paylaşılan vizyon	,246**	,002
İşletmenin sektörü	-,039	,411
Firma büyüklüğü	,101*	,031

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,283 F: 10,610 p : 0,000

Tablo 5.19'da yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 5.19 Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi İle İlgili Hipotez Sonuçları

H1b: Çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.	RED
H2b: Firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.	RED
H3b: Firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.	RED
H4b: Firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.	RED
H5b: Firmadaki hem fikir olma(anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H6b: Firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H7b: Firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.	RED
H8b: Firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.	RED
H9b: Firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	RED
H10b: Firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	KABUL
H11b: Firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.	KABUL

4- Güç Mesafesi Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 20’de güç mesafesi seviyesinin düşük olduğu durum için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F=10,304$ $p=0,000$) olup R^2 değeri 0,293 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden strateji belirleme ($p=0,000$) ile ve amaç, hedef ve paylaşılan vizyon ($p=0,008$) ile $p<0,01$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Modelde bağımsız değişken olan takım çalışması ($p=0,049$) ile $p<0,05$ seviyesinde firma performansı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Kontrol değişkeni olarak kullandığımız firma büyüklüğü ($p=0,032$) ile $p<0,05$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer kontrol değişkeni olan firmanın sektörü arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 5.20 Güç Mesafesi Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Güçlendirme	-,018	,754
Takım çalışması	-,144*	,049
Kabiliyet geliştirme	,108	,113
İçsel (temel) değerler	-,097	,140
Hemfikir olma	-,030	,649
Koordinasyon ve entegrasyon	,061	,402
Değişimi oluşturma	,040	,582
Müşteri odaklılık	,055	,322
Örgütsel öğrenme	,025	,735
Strateji belirleme	,301**	,000
Amaç, hedef ve paylaşılan vizyon	,224**	,008
İşletmenin sektörü	-,069	,150
Firma büyüklüğü	,103*	,032

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,293 F : 10,304 p : 0,000

Tablo 5.21'de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 5.21 Güç Mesafesi Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi İle İlgili Hipotez Sonuçları

H1c: Çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.	RED
H2c: Firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.	RED
H3c: Firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.	RED
H4c: Firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.	RED
H5c: Firmadaki hem fikir olma(anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H6c: Firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H7c: Firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.	RED
H8c: Firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.	RED
H9c: Firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	RED
H10c: Firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	KABUL
H11c : Firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.	KABUL

5- Güç Mesafesi Seviyesinin Yüksek Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 22’de güç mesafesi seviyesinin yüksek olduğu durum için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F=5,133$ $p=0,000$) olup R^2 değeri 0,218 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden değişimi oluşturma ($p=0,024$), strateji belirleme ($p=0,017$) ve amaç, hedef ve paylaşılan vizyon ($p=0,020$) ile $p<0,05$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Kontrol değişkeni olarak kullandığımız firma

büyüklüğü ($p=0,018$) ile $p<0,05$ seviyesinde firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer kontrol değişkeni olan firmanın sektörü arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 5.22 Güç Mesafesi Seviyesinin Yüksek Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Güçlendirme	-,006	,940
Takım çalışması	,037	,702
Kabiliyet geliştirme	-,079	,352
İçsel (temel) değerler	-,041	,619
Hemfikir olma	-,068	,449
Koordinasyon ve entegrasyon	-,055	,551
Değişimi oluşturma	,223*	,024
Müşteri odaklılık	-,099	,134
Örgütsel öğrenme	-,089	,374
Strateji belirleme	,235*	,017
Amaç, hedef ve paylaşılan vizyon	,287*	,020
İşletmenin sektörü	,059	,343
Firma büyüklüğü	,144*	,018

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

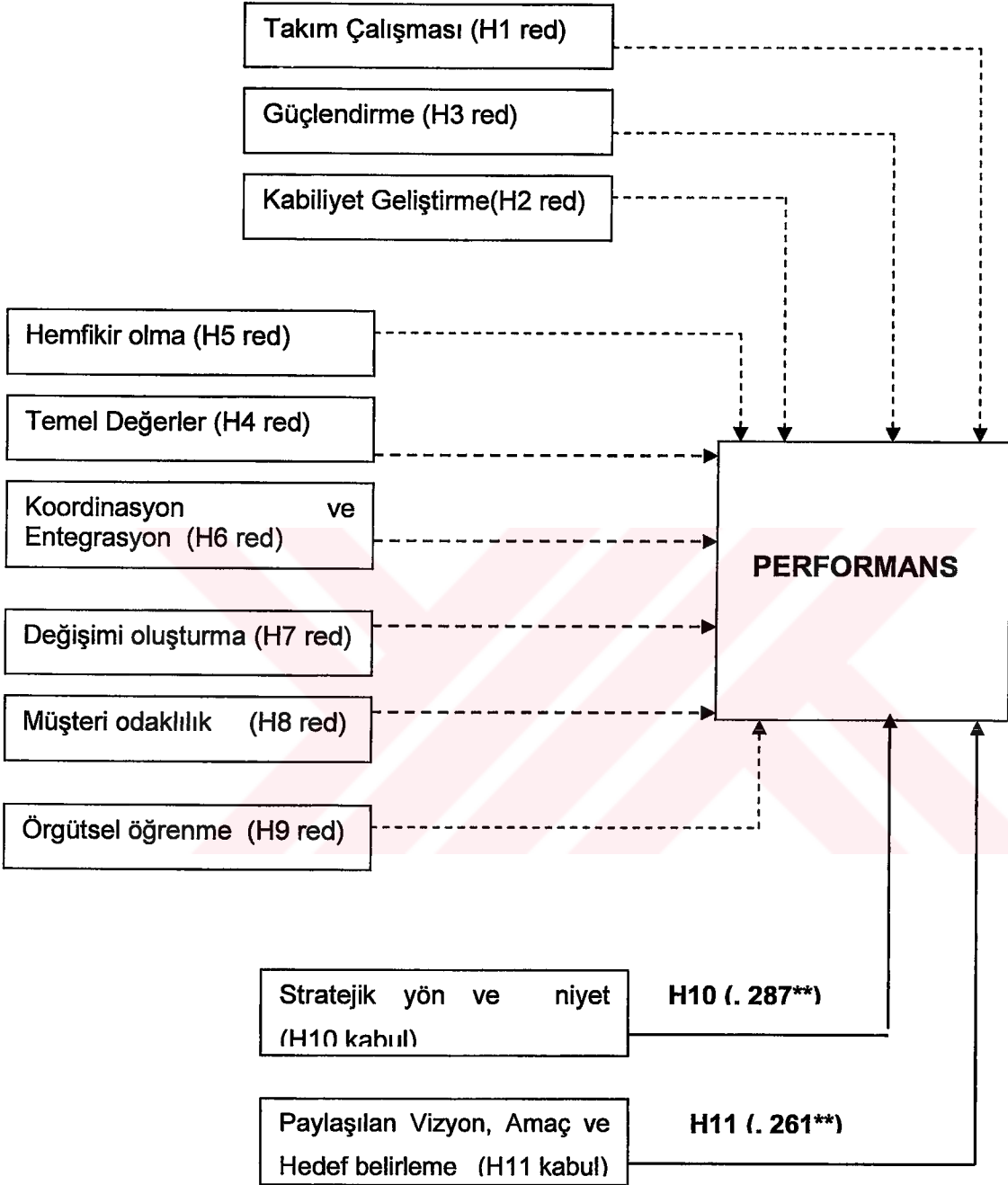
** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,283 F: 10,610 p: 0,000

Tablo 5.23'de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 5.23 Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi İle İlgili Hipotez Sonuçları

H1d: Çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.	RED
H2d: Firmanın takım odaklı olması firmanın performansını artırır.	RED
H3d: Firmadaki kabiliyet geliştirme düzeyinin yüksek oluşu firmanın performansını artırır.	RED
H4d: Firmanın içsel(öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.	RED
H5d: Firmadaki hem fikir olma(anlaşma) zeminin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H6d: Firmadaki koordinasyon ve entegrasyon düzeyinin yüksek olması firmanın performansını artırır.	RED
H7d: Firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.	KABUL
H8d: Firmanın müşteri odaklı olması firma performansını artırır.	RED
H9d: Firmanın örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	RED
H10d: Firmanın strateji belirleme düzeyinin yüksek olması firma performansını artırır.	KABUL
H11d: Firma vizyonun paylaşılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi firmanın performansını artırır.	KABUL

5.7.6. Bulguların Şematik Gösterimi

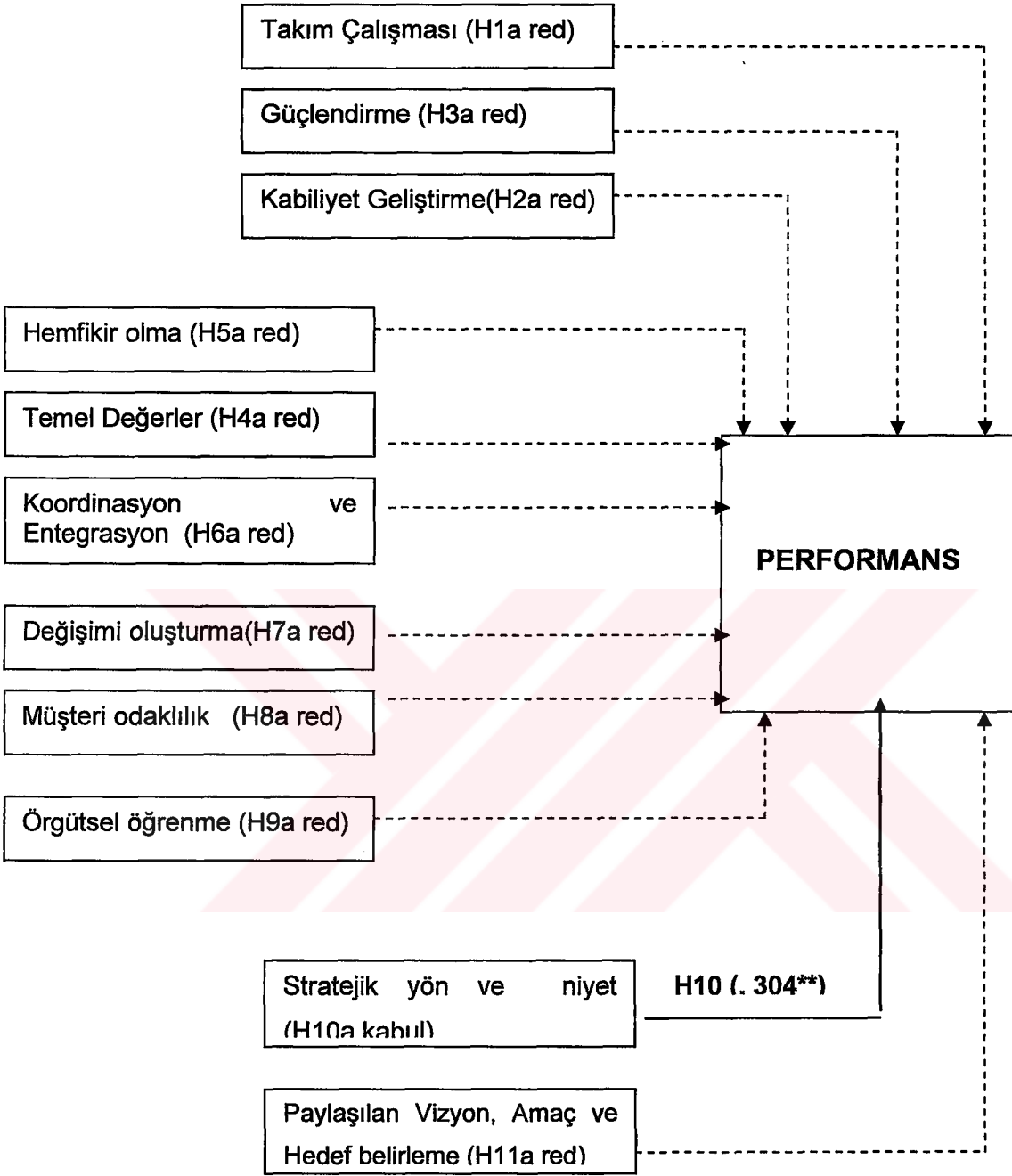


*Beta katsayıları Tablo 5.14'den alınmıştır (R^2 : ,268).

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 + \beta_8 \cdot X_8 + \beta_9 \cdot X_9 + \beta_{10} \cdot X_{10} + \beta_{11} \cdot X_{11} + \beta_{12} \cdot X_{12} + \beta_{13} \cdot X_{13}$$

—————→ Hipotez Kabul
 -----→ Hipotez Red

Şekil 5.2 İşletme performansı üzerinde kültürel özelliklerin Kabul ve Red Durumu



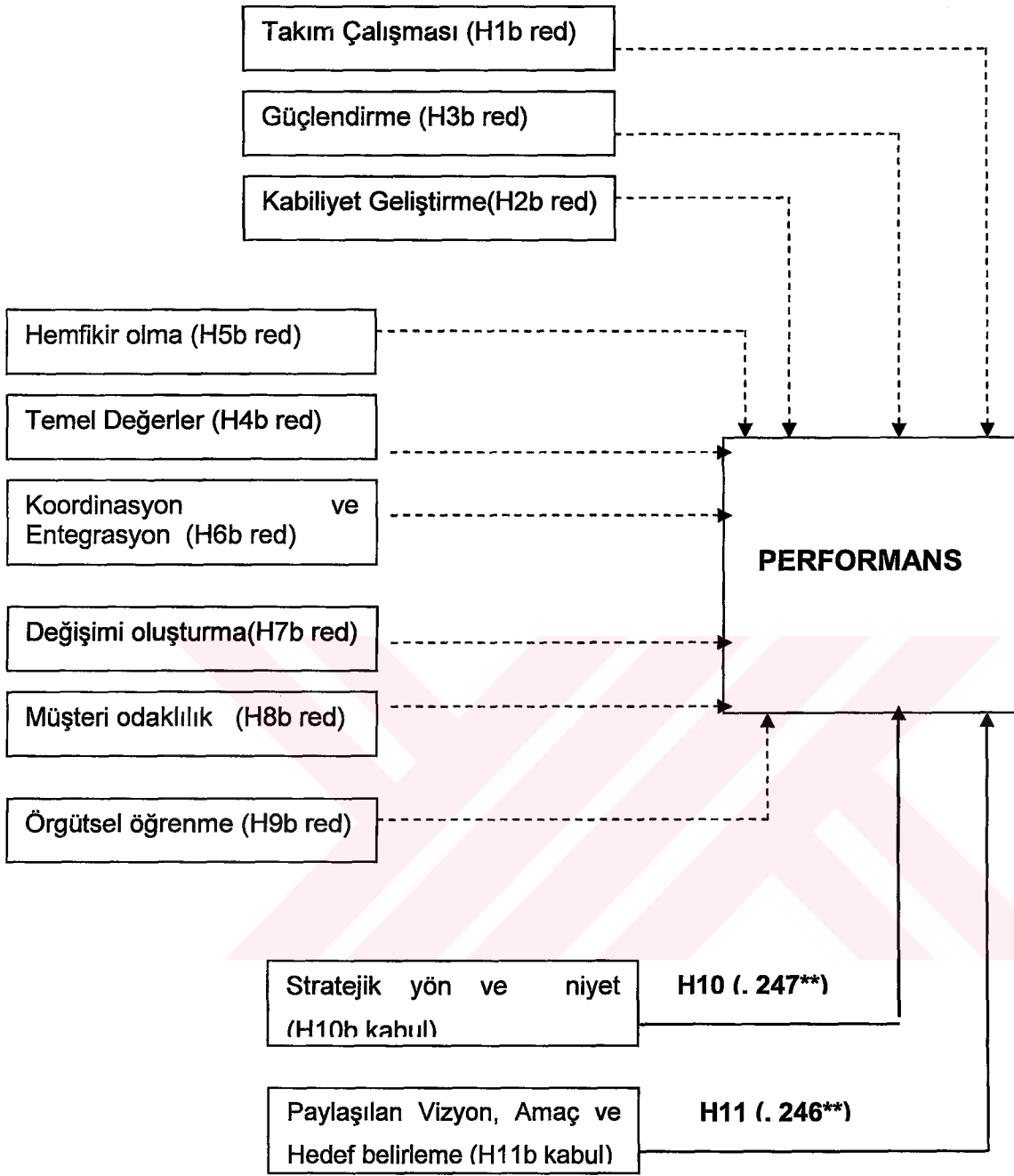
*Beta katsayıları Tablo 5.16'den alınmıştır (R^2 : .210).

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 + \beta_8 \cdot X_8 + \beta_9 \cdot X_9 + \beta_{10} \cdot X_{10} + \beta_{11} \cdot X_{11} + \beta_{12} \cdot X_{12} + \beta_{13} \cdot X_{13}$$

—————→ Hipotez Kabul

-----→ Hipotez Red

Şekil 5.3 İşletme Performansı Üzerinde Kolektivizm Seviyesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu



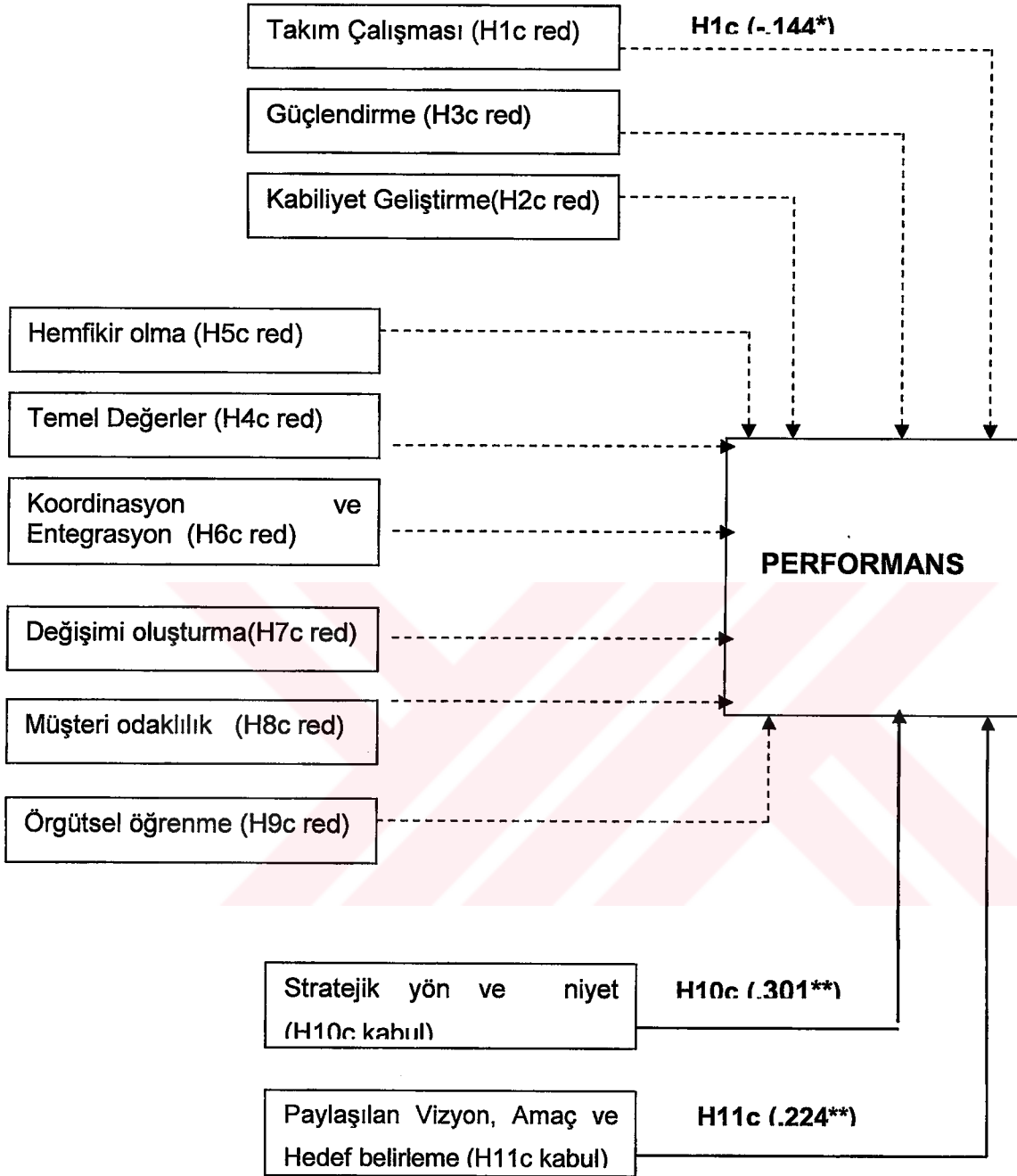
*Beta katsayıları Tablo 5.18'den alınmıştır (R^2 : , 283).

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 + \beta_8 \cdot X_8 + \beta_9 \cdot X_9 + \beta_{10} \cdot X_{10} + \beta_{11} \cdot X_{11} + \beta_{12} \cdot X_{12} + \beta_{13} \cdot X_{13}$$

————→ Hipotez Kabul

-----→ Hipotez Red

Şekil 5.4 İşletme Performansı Üzerinde Kolektivizmin Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu



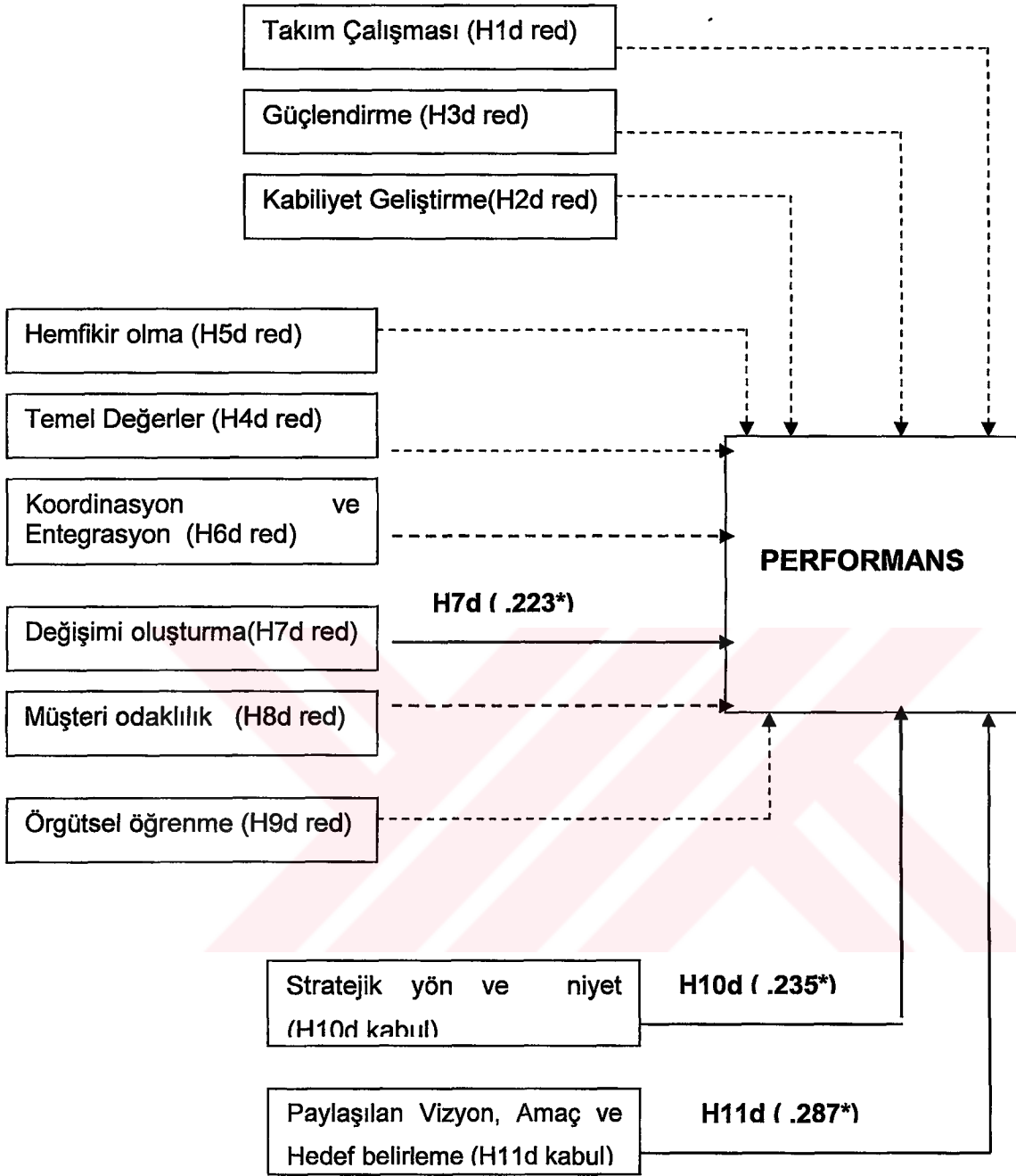
*Beta katsayıları Tablo 5.20'den alınmıştır (R^2 : , 293).

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 + \beta_8 \cdot X_8 + \beta_9 \cdot X_9 + \beta_{10} \cdot X_{10} + \beta_{11} \cdot X_{11} + \beta_{12} \cdot X_{12} + \beta_{13} \cdot X_{13}$$

————→ Hipotez Kabul

-----→ Hipotez Red

Şekil 5.5 İşletme Performansı Üzerinde Güç mesafesinin Düşük Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu



*Beta katsayıları Tablo 5.22'den alınmıştır (R^2 : .283).

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 + \beta_8 \cdot X_8 + \beta_9 \cdot X_9 + \beta_{10} \cdot X_{10} + \beta_{11} \cdot X_{11} + \beta_{12} \cdot X_{12} + \beta_{13} \cdot X_{13}$$

Şekil 5.6 İşletme Performansı Üzerinde Güç mesafesinin Yüksek Olduğu Durumlarda Kültürel Özelliklerin Kabul Ve Red Durumu

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgüt kültürü özellikleri ile firmaların temel kültürel varsayımlarının firma performansına olan etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları ışığında firma yöneticilerine, akademisyenlere ve ileride çalışma yürütecek olanlara öneriler verilmiştir.

6.1 . Araştırma Sonuçları ve Değerlendirme

Bu çalışma sonuçları 1980'lerden bu yana örgüt kültürü ve kültürün firma performansına olan etkisini ile ilgili literatürdeki bir çok çalışmayı desteklemekle beraber etmekle beraber (Collins and Parros, 1991; Hofstede, 1984, 1991; Kotter and Heskett, 1992; Denison and Mishra, 1995; Fey and Denison, 1998; Fisher, 1997) farklı çıkan yönleri de görülmüştür. Bu çerçevede araştırma sonuçları ile anlamlı bulgular ortaya konularak örgüt kültürü alanında orijinal bir çalışma olmuştur. Aynı zamanda bu çalışma ile örgüt kültürünün firma performansına olan etkisi geniş bir örneklem çapı ile incelenerek firmaların bu sonuçları dikkate olmaları ve kültüründe rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olduğunu ispatlamak amaçlanmıştır.

Hofstede (1984) düşük güç mesafesi ve bireyseliğin yüksek olduğu toplumların yüksek ekonomik gelişme ve yenilik yapmaya eğilimli olduğunu belirtmektedir. Fakat bunun yanı sıra bireyseliğin yüksek olduğu toplumlardan biri olan Amerika'daki performansı yüksek işletmelerin (Z tipi şirketler) kültürel özelliklerini inceleyen Ouchi'nin (1981) araştırma sonuçlarına baktığımızda kolektivist kültürün özellikleri görülmektedir. Şöyle ki; çalışanları değerlendirme bireysel kültürlerdeki hızlı ve kantitatif yerine kalite kriterleri kullanarak yavaş değerlendirme, çalışanın kontrolü ise biçimsel olmayan metotları kullanarak ve açıktır. Z tipi performansı yüksek şirketlerde çalışanı değerlendirme kolektivist kültürlerde olduğu gibi biçimsel olmayan metotları kullanarak ve kapalı, karar verme ise bireysel değil fikir birliğini vurgulayarak grupla beraberdir. Yine Z tipi performansı yüksek şirketler kolektivist

kültürlerde olduğu gibi çalışanın iş ve iş dışı yaşamıyla ilgilenilen bir yapıda görülmektedir. Bu çalışmada farklı kültürel boyutların her birinde firma performanslarının farklılık gösterdiği görülmektedir. En yüksek performansın olduğu kültürel yapı kollektizimin yüksek, güç mesafesinin düşük olduğu kültürel yapı (performans ortalaması: 3.61) olurken en düşük performansın olduğu kültürel yapı ise bireyselci ve yüksek mesafesine sahip kültürel yapılarda (performans ortalaması: 3.06) görülmüştür. Bu sonuç Hostede'nin yukarıdaki açıklamalarının ülkeler için geçerli olabileceği fakat firmalar için farklılık göstereceği sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Bu çalışma ile Ouchi'nin (1981) çalışmaları paralellik göstermektedir. Şöyle ki her iki çalışmada da kollektivist kültüre sahip firmaların performansları diğerlerine göre daha yüksektir.

Çalışma kapsamında regresyon analizleri yapılırken *öncelikli olarak temel kültürel varsayımlar gözardı edilerek firmaların kültürel özelliklerinin firma performansına olan etkisine bakılmıştır*. Strateji belirleme değişkeni ile amaç, hedef ve paylaşılan vizyon oluşturma'nın firma performansına önemli derece etki eden değişkenler olduğu görülmüştür. Bu değişkenlerin diğer değişkenlere göre öne çıkmasındaki en önemli nedenini şu şekilde açıklayabiliriz. Strateji belirleme firmalara daha çok ekonomik (ticari) mantığı hazırlarken amaç ve paylaşılan vizyon da ekonomik anlayışın yanı sıra daha çok duygusal yönüyle firma performansını desteklemektedir (Collins and Parros, 1991; Busch, 1997; Fisher, 1997; Boyett and Boyett, 1998; Fey and Denison, 1998; Cooper, 2000).

Collins ve Parros (1991) paylaşılan bir vizyona sahip işletmelerin iyi ve başarılı olmalarının yanı sıra çalışanların iç ve dış çevreden gelecek sıkıntılara karşı sabırlı olduklarını belirtmişlerdir. Çünkü bu işletmelerde paylaşılan vizyon sayesinde sıcak bir iklimin olduğu, vizyon sahibi firmaların çalışanlarına uzun vadeli bakış açısı vererek onların kısa vadeli tehlikeler karşısında daha fazla sabır göstermelerini sağladığını belirtmişlerdir. Vizyon ifadesi firmanın ideallerini yansıtırken insanlar kendi ideallerini gerçekleştirecek firmaları tercih etmektedirler. İnsanların firma ve firma vizyonu ile bütünleşmesiyle kendi idealleriyle de bütünleşmiş olacak ve vizyon ifadesinde belirtilen gelecekteki

duruma ulaşmak için atılan her adım çalışanı heyecanlandıracak ve motive edecektir. İleride ulaşılabilecek durumun hayali insanların kalbini ve düşüncesini esir alacak ve insanlar faaliyetlerini planlarken vizyon ifadesinden ilham alacaklardır. Senge (1993) vizyonun çalışanlarca benimsenmesi halinde yüreklerin toplu bir şekilde atacağını ifade etmektedir.

Albercht (1994) işletme dünyasındaki krizin mana krizi olduğunu belirtmektedir. Strateji belirlemenin Ne sorusunu cevaplayacağı fakat faaliyetlerin Niçin yapıldığı ile ilgili soruya cevap veremediğini, Niçin sorusuna cevap bulamayan insanların kendi kariyerleri ve gelecekleri hakkında şüphe ve belirsizliğe sahip olduğunu dolayısıyla paylaşılan bir vizyon ifadesi ile çalışanların yaptığı işi Niçin yapıyor olduğuna cevap içereceğini belirtmiştir. Örneğin iki çalışana Ne iş yaptığı sorulduğunda, bir işçi taş taşıdığını yani Ne yaptığını söylerken, diğer işçi katedral inşa ettiğini belirtmiştir. Yani ikinci işçi Niçin çalışıyor olduğunu ima edecek bir cevap vermiştir. Tabii ki her iki çalışanın çalışırken heyecan ve motivasyonu da farklı olacaktır. Dolayısıyla kurumlarda paylaşılan vizyon inşa ederek mana krizini yenmek gerekmektedir. Aynı zamanda paylaşılan vizyonla örgütteki departmanlar ve çalışanların amaçları arasında bir enerji kaynağı olacak tüm firmanın bütünleşmesi sağlanacaktır (Goldberg, 1997).

Strateji belirleme değişkeni regresyon analizleri sonuçlarının tümünde firma performansını pozitif etkileyen öncelikli bir faktör olarak bulunmuştur. Hangi ürünün üretileceği, bunun hangi pazarlarda satılacağı vb. kararlar stratejik kararlardır (Eren 1997). Dolayısıyla bu tip kararlar, firma ile dış çevresi arasındaki ilişkiyi düzenler ve gelecekteki belirsizlikleri sezmeye yöneliktir. Stratejik kararlar aynı zamanda, çevreden gelecek tehlikelere bir önlem almanın yanı sıra fırsatlara karşı da hazırlıklı bulunma niteliğindedir. Buna göre ülkede yaşanan ekonomik krize ve buna bağlı olarak ortaya çıkan belirsizlik karşısında da stratejik planlarının olması firma performansını pozitif etkilemiş olabilir.

Daha sonraki analizlerde temel kültürel varsayımlar göz önüne alınarak kültürel özelliklerin firma performansına olan etkisine bakılmıştır. Bu

incelemeyi yapmamıza neden olan şey araştırmada kullandığımız kültürel özellikler değişkenlerini geliştiren Denison'ın (2000) kültürün merkezinde (alt seviyesinde) inançlar ve varsayımların yattığını belirtmektedir. Temel kültürel varsayımların Hofstede (1984) tarafından geliştirilen kültürel boyutlarca ölçülebileceğini ve ileride yapılacak çalışmalarda bu boyutların da incelenmesi gerektiğini tavsiye etmiştir. Buradan yola çıkılarak Denison tarafından geliştirilen modelin tamamını içeren çalışma ilk kez sonuçlandırılmış olacaktır. Aşağıda temel kültürel varsayımların farklı boyutları ile firmaların kültürel özelliklerinin firma performansını nasıl bir etkisi olduğu ile ilgili sonuçlar verilmektedir.

İlk olarak temel kültürel varsayımlardan güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda kültürel özelliklerin firma performansına olan etkisine bakılmıştır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde strateji belirleme, amaç, hedef belirleme ve paylaşılan vizyonun yanısıra örgütün değişimi oluşturma yeteneğinin firma performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür.

Sadece güç mesafesinin yüksek olduğu kültürel boyutta değişimi oluşturma değişkeni firma performansını anlamlı ve pozitif ($p < .05$) etkilediği dikkati çekmektedir. 1990'lar sonrası değişimi oluşturma firmalar için kaçınılmaz bir hal almıştır. Çünkü dünyadaki hızlı değişim buna ayak uyduramayan firmaların ve çalışanların sonunu hazırlamaktadır. Firmalar Teknolojik, yönetsel değişimlerin yanı sıra küreselleşme olgusu , Doğu Bloku'ndaki çözülme ve Uzak Doğu'daki ucuz işgücünün rekabeti gibi bir çok değişimlere ayak uydurabildikleri sürece ayakta kalabilmektedirler. Bu sebepten dolayı firmalar çalışanlarını eğitim ve kabiliyet geliştirme programları ile yarına hazırlayıp çevresindeki değişimleri okuyabilen ani değişimlere ayak uydurabilen bir işletme ortamı hazırlamalıdır.

Heskett ve Kotter (1992) onbir yıl boyunca yürüttüğü çalışma sonucunda örgüt kültürünün firma performansına etkisinin firmanın dış çevre ile uyumunu sağlayan değişimi oluşturma düzeyinin derecesinin belki de en önemlisi olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde bir çok araştırmacı firmaların dış çevre ile uyum derecesinin firma performansı için önemini vurgulamıştır

(Schein, 1992; Denison and Mishra 1996; Fey and Denison 1998; Fisher, 1997). IBM, Sears ve General Motor gibi büyük firmalar için dış çevredeki değişimler büyük önem taşımasına rağmen çoğu zaman bu firmalar çevresel değişime ayak uyduramamıştır. Örneğin IBM'de Genel Müdür görevine atanan Lee Iacocca IBM'in güçlü bir kültüre sahip olmasına rağmen bu kültürün güç mesafesinin yüksek olduğu bürokratik kültüre sahip olduğunu belirtmiştir. Lee Iacocca IBM'in çevresel değişimlere ayak uyduramamasının nedeni olarak böyle bir kültürel yapıdan kaynaklandığını vurgulamıştır ve ilk önce bu kültürel yapının değişmesi için çaba sarf ettiğini belirtmiştir (Brown, 1995). Güç mesafesinin yüksek olduğu bir yapıda değişimi oluşturma oldukça zordur. Fakat bu kültürel yapıdan kaynaklanan zorluğa rağmen firma değişimi gerçekleştirebiliyorsa performansını artıracak sonuca ortaya çıkmıştır. Hofstede (1984) Güç mesafesinin olduğu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilip, saygı duyulduğunu belirtmektedir. Elbette ki bir çok değişim sonucunda önemli görevlerdeki bir kısım çalışan güçlerini kaybedecektir. Fakat bu kişiler eski statülerini koruma eğilimine girip değişime karşı büyük bir engel olabilmektedirler.

Bir çok çalışmada firmaların değişimi oluşturmak için çalışanlarına karşı güç kullanımına başvurduğunu fakat bunun bir dengede olması gerektiği belirtilmektedir. Değişimi oluşturmak için otorite, statü, yetenek ve kabiliyet, ceza ve ödüllendirme bir güç kaynağı olarak kullanılmaktadır (Kotter, 1996). Değişimi oluşturmada en etkili kişilerin liderler olduğuna ve firmadaki değişimi yapabilmek için yeterli güce sahip oldukları belirtilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yöneticiler değişimi oluşturmak için gerekli gücü genellikle bulunduğu pozisyondan almaktadırlar. Fakat bu kültürde örgütler daha merkeziyetçi ve katı bir hiyerarşik yapıya sahip olmalarından dolayı değişim oldukça zordur. Hiyerarşik yapı ve merkezi karar almanın normlarının yüksek olduğu yüksek güç mesafesi değişimin önünde bir engeldir (Geletkanycz, 1997). Değişimin firmalar arası rekabeti zorladığı bu günlerde bu kültürel yapıdaki firmalar için başarılı bir şekilde değişimi oluşturmak önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu çalışma sonucundan da görüleceği üzere güç mesafesinin yüksek olduğu kültürel yapılarda değişimi başarabilen firmaların performansına pozitif etki etmektedir. Plunkett ve arkadaşları (1998, p.283)

değişime karşı direncin önemli bir sebebinin de kişilerin elindeki gücün ve kontrolün kaybolacağı endişesinden kaynaklandığını söylemektedirler.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürel boyutta değişimi oluşturma nın firma performansına anlamlı bir etkisinin olacağı beklenmekle beraber bir etkisi görülmemiştir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde değişime karşı güçlü bir direnç daha az olmaktadır(Hofstede, 1984). Çünkü değişim bu kültürel yapılarda doğal karşılanır ve değişime bir direnç olmamaktadır. Fakat değişimin zor olduğu güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde değişimi başara bilmenin firma için bir avantaj olacağı söylenebilir.

Diğer bir temel kültürel varsayım olan güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda kültürel özelliklerin firma performansına etkisi ile ilgili sonuçlar ise şu şekildedir: Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde strateji belirleme, paylaşılan vizyon, amaç ve hedef belirleme firma performansına pozitif etkisinin yanısıra takım çalışmasının negatif etkisi görülmüştür. Son yıllarda takım çalışması ve örgüt kültürü arasında bir çok çalışma yürütülmektedir. Bu çalışmalar da genellikle temel kültürel varsayımlar olarak bireysellik ve kolektivizm düzeyi yüksek olan ülkelerdeki insanların takım çalışmasına olan eğilimi karşılaştırılmıştır. Bu ülkeler genellikle bireyselci kültüre sahip Amerika (USA), Kanada, İngiltere, Australya ile kolektivizm kültüre sahip Japonya, Tayvan, Çin, Hong Kong, Malezya, Meksika'dır (Earley, 1989; Robbins, 1996; Rodriques, 1998; Brogoli, 1998; Jung and Avolio, 1999) Kolektivizm kültüre sahip ülkelerdeki insanların bireyselci kültüre sahip olanlara göre takım içinde daha verimli çalıştığı ve kolektivist kültür yapısı ile takım çalışması arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Earley ve Erez (1999) tarafından yapılan çalışmada bir nebze çalışmamızı desteklemektedir. Earley ve Erez (1999) bireyselci ve düşük güç mesafesine sahip kültürlerdeki yöneticilerin bireysel inisiyatif kullanma ve sorumluluk almaya temellendirilmiş çalışma ortamı yaratırken, kolektivist ve yüksek güç mesafesi kültürünün olduğu ülkelerde yöneticilerin güçlü bir gözetim ile takım temelli çalışma ortamı eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Erez ve Somech (1996, p,1513) ise yazmış oldukları makalede batı

şirketlerinde takım çalışmasına büyük bir ilgi gösterilmekte olduğunu fakat araştırma sonuçlarından takım çalışmalarının örgütün performansını artıracığı ile ilgili büyük bir ümide sahip olunmadığını belirtmektedirler. Bu açıklamanın araştırma bulgularımızla uyumlu olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada kolektivist bir yapının takım çalışması üzerine herhangi bir etkisi görülmezken güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde takım çalışmasının firma performansını negatif etkilediği ($p<,05$) görülmüştür. Literatürdeki araştırmalarda takım çalışmasının performansı artırdığı kolektivist kültürlerde sahip ülkelerde güç mesafesi yüksekken, takım çalışmasının performansı etkilemediği veya düşürdüğü bireyselci kültüre sahip ülkelerde düşük güç mesafesinin olduğu görülmektedir. Fakat Hofstede (1991) başta olmak üzere bir çok araştırmacı kültürün birden fazla boyutu olduğunu ve bunların yönetim uygulamalarını (Liderlik, stratejik karar alma, takım çalışması, v.s.) etkilediğini belirtmişlerdir (Newman and Nollen, 1995, p.754). Fakat araştırmaların büyük bir kısmında kültürün önemli boyutlarından biri olarak görülen güç mesafesinin takım çalışmasına olan etkisine bakılmamıştır. Bu sonuç araştırmalarda kültürün farklı boyutlarının da incelenmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir.

Boyett ve Boyett (1998, p.139) ise insanların takım çalışmasını zaman alıcı, belirsiz ve çok riskli bulduklarını, başka insanlara bağlı çalışma fikrinin pekte hoşlarına gitmediği, dinlemek zorunda olmak ve ortak noktada hemfikir olmak veya insanların hatalarının sonuçlarına kendilerinin de katlanmak zorunda olmaları insanları takım çalışmasından uzak tuttuğunu belirtmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde ülkede yaşanan ekonomik krizde takım çalışmasının olumlu etkilerini azaltabileceğini söyleyebiliriz. Sektör temsilcisi firmaların yöneticileri kriz ortamında bir çok insanın işini kaybettiği, bir kısmının da işini kaybetme tehlikesi ile yüzyüze olduğunu belirtmektedirler. Böyle bir belirsizlik ortamında kişilerin birbirini rakip olarak algılayacak olması başarı ve ödüllendirmenin ortakça paylaşımının yanısıra başkalarının hatalarına da ortak olmakta zorlanabilirler. Çalışanların ekonomik krizle beraber bireysel başarılarına daha çok yöneldiklerini ayrıca takım halinde

yapılan başarıyı bazen kişiler kendilerine mal etme eğiliminde olmasının da takım çalışmasının yürümemesinin nedenlerinden biri olarak belirtilmektedir.

Kolektivizmin yüksek olduğu durumlarda kültürel özelliklerin firma performansına etkisi ile ilgili sonuçlar şu şekildedir. Kolektivizmin düşük olduğu örgütlerde örgüt kültürü özelliklerinden strateji belirleme değişkeni ile amaç, hedef ve paylaşılan vizyon oluşturma'nın firma performansına $p < ,01$ düzeyinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra kolektivizmin düşük olduğu örgütlerde örgüt kültürü özelliklerinden sadece strateji belirleme değişkeni $p < ,01$ seviyesinde firma performansına pozitif etki ederken, diğer değişkenlerin herhangi bir etkisi görülmemiştir. Bireyselci örgütlerde kişiler bireysel çıkarlarına önem vermektedirler. Bireyselci kültürlerde kişiler daha hızlı yükselme, kurumu ile kısa vadeli birliktelik gibi faktörler kişilerin daha çok uzun vadeli firma amacı, vizyonu yerine daha kısa vadeli ve ekonomik çıktılara odaklanan planlara daha fazla önem vermektedirler. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, kolektivistlerin kurumlarına daha bağlı olma ve grup amaçlarını bireysel amaçların önüne geçirme eğilimindedirler. Kolektivistler kurumlarıyla daha uzun vadeli ilişkiler kurmakta ve kişiler arası becerileri ve ilişkileri kendilerine yönelik belirli bilgi ve becerilerinden daha fazla değerli bulmaktadırlar (Jung and Avolio, 1999 p.209). Bireyselci kültürlerdeki insanların daha çok kişisel amaçlarını ve kendi ilgilerini tatmin edecek sonuçlara daha çok ilgi duyacaklarını bireysel motivasyona sahip oldukları kadar bireysel inisiyatif ve başarıya da büyük önem verirler (Hofstede 1984) dolayısı ile bu kültürlerde belirlenecek firma stratejisi, amaç ve vizyondan daha öncelikli olabilmektedir. Literatürdeki çalışmalarla araştırma sonuçları bu açıdan paralellik göstermektedir. Örneğin, Gunnigle ve arkadaşları (1998) belirlenen stratejilere bireyselci yapıya sahip firmalardaki çalışanların daha çabuk entegre olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda strateji diğer kültürel özelliklere göre işletmenin satışlarının artışına, pazar payına, karlılığını gibi ekonomik verilerine daha güçlü vurgu yapmaktadır. Lee ve Miller (1999) Kore firmalarında yürüttükleri çalışmada strateji belirlemenin firma performansı olumlu etkilediğini özellikle firmanın toplam varlık (aktif) karlılığına ile güçlü ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Bireyselci kültürlerde üst yönetim pozisyonundakilerin işgücü devir oranında oldukça yüksek olmasının yanısıra bir işte sürekli kalma eğilimi de düşüktür. Geletkanycz (1997) bu nedenden dolayı Amerika'daki yüksek bireysellik kültürüne sahip yöneticilerin kolektivist toplumdaki yöneticilere göre daha çok stratejik performansa dikkatlerini verdiğini yaptığı araştırma ile ortaya koymuştur.

Yapmış olduğumuz çalışmada firmanın içsel odağı olarak belirtilen ve firma içi uyum değişkenleri (İçsel (temel) değerler, hemfikir olma, koordinasyon ve entegrasyon) ile katılım değişkenlerinin (takım çalışması, güçlendirme ve kabiliyet geliştirme) firma performansına pozitif bir etkisi görülmemiştir. Hatta ilginç bir şekilde literatürdeki bir çok görüşün aksine güç mesafesinin düşük olduğu kültürel ortamda takım çalışmasının firma performansı üzerinde olumsuz bir etkisi görülmüştür. Araştırmalarda katılım ve firma içi uyum değişkenlerinin daha çok uzun vadede firmanın finansal performansına etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır (Deal and Kennedy, 1982; Kotter and Hoskett, 1992; Collins and Porras, 1991; Fey and Denison, 1998; Small and Dickie, 1999; Rondeau and wagor, 1999; Denison, 2000; Marchese, 2001). Firmanın içsel odağı ile değişkenlerin daha çok çalışanın iş tatmini, yenilik yapma, çalışanın firmaya bağlılığı gibi değişkenlere olumlu etkisinin olduğu belirtilmektedir. Çalışanın iş tatmini, yenilik yapma, çalışanın firmaya bağlılığı ile de firma performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu birçok çalışmada belirtilmektedir. Aynı zamanda dışsal odaklanma ile ilgili değişkenlerin firma performansı ile ilişkilerinin çok daha güçlü olması sunucunda içsel odaklanma ile ilgili değişkenlerin firma performansına olan etkilerini azaltmış olabilir. Eğer Sadece içsel odaklanma ile ilgili değişkenlerin (güçlendirme, takım çalışması, kabiliyet geliştirme, içsel (temel) değerler, hemfikir olma, koordinasyon ve entegresyon) firma performansına etkisine bakarsak kabiliyet geliştirme ile koordinasyon ve entegresyonun $p < 0,01$ düzeyinde performansı pozitif etkilediği görülmektedir.

Bunların yanı sıra sektör temsilcisi firmaların yöneticileri ile yapmış olduğumuz yüz yüze görüşmelerde firma içi uyumu ifade eden değişkenlerin (içsel değerler, hemfikir olma, koordinasyon ve entegresyon) güçlü olmasının

uzun vadede firmaya büyük kazançlar sağladığı belirtilmiştir. Hatta bu değişkenlerin kısa vadede firmaya ekonomik anlamda zararlarının olduğunu fakat uzun vadede büyük faydalar sağladığını bunun yanı sıra sektörlerinde ayakta duramayan firmalardaki en büyük eksikliğin firma içi uyumla ilgili faktörlerin zayıf olmasından kaynaklandığını ifade etmiştir. Örneğin piyasanın bazı dalgalanmalarından faydanalarak aşırı kar elde etme çabasına giren firmaların uzun vadede sektörden silindiği bazı yöneticilerce ifade edilmiştir. Small and Dickie (1999) bu tür işletmeleri bu kaleme benzetmekte ve bu tür işletmelerin içsel (temel) değerlerinin oldukça zayıf olduğunu belirtmektedir. Yüz yüze görüşme yaptığımız sektörünün önde gelen bir firmanın yöneticisi (içi uyumla ilgili soruları gördükten sonra) sektörde uzun yıllardır çalıştığını firmaların bazı değerlerinin olması gerektiğini ve bunlara yöneticilerce sahip çıkılması ve çalışanlarca da bu değerlerin paylaşılması gerektiğini belirtmiştir. Eğer firmanın şu anki performansı yüksek fakat firmanın iç uyum düzeyi düşükse uzun vadede firma performanslarında düşüş olabileceği söylenmektedir. Bu nedenlerden dolayı içsel odaklanma ile ilgili değişkenlerin doğrudan firmanın finanssal performansı ile ilişkisinin çıkmaması doğal karşılanabilir.

Dış çevre ile uyumun firma performansına olan etkisi bir çok çalışma ile desteklenirken araştırmamızda firmanın dış çevreye olan uyumu ile ilgili değişkenlerinden müşteri odaklılığın firmanın performansına bir etkisi görülmemiştir. Bu değişkenin etkisiz çıkmasında araştırma örneğine giren firmaların birçoğunun ürünlerini doğrudan tüketicilere ulaştırmamasından kaynaklanabilir. Bu firmalarda çalışan insanların büyük çoğunluğu malın doğrudan tüketicisi olan insanlarla ilişkide bulunmuyor olması bu değişkenin etkisini azaltmış olabilir. Hatta firmaların bir kısmı büyük ölçekli firmaların isteği standartlarda ürünlerin seri imalatını yapması, üretilen ürünün dizaynından ürünün kalıbına kadar pek çok standardın büyük işletmeler tarafından belirleniyor olması müşteri yönelimli düşünmeyi törpülüyor olabilir.

Çalışma sonucunda bir kısım değişkenlerin firma performansına etkisi olmadığı görülmüştür. Yapılan literatür taramasında ölçülen bazı değişkenlerin

kendi içinde bir hiyerarşi olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, katılım düzeyi ile ilgili değişken olan kabiliyet geliştirme seviyesinin yüksek olması örgütsel öğrenme düzeyini artırdığı, örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek oluşunun da strateji belirleme ve uygulamayı etkilediği belirtilmektedir (Carayannis, 2000). Dolayısı ile strateji belirlemenin yüksek düzeyde anlamlı olarak firma performansını etkilemesi bazı değişkenlerin firma performansına olan etkisini gölgelemiştir.

Kontrol değişkenleri olarak işletme büyüklüğü ve işletmenin sektörünün performans üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Performans ölçütleri olan karlılık, pazar payı, satışlardaki ve gelirlerdeki artışın benzer araştırma sonuçlarında olduğu gibi işletme büyüklüğü ile pozitif ilişkisi görülmüştür (Ouchi, 1981; Peter and Waterman, 1982; Denison and Mishra, 1995, Fey and Denison, 1998; Fisher, 1997). Fakat diğer kontrol değişkeni olan işletmenin sektörü ile performans arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Büyük ölçekli işletmelerin küçük işletmelere göre performanslarının artışında çeşitli değişkenlerin olumlu etkisi görülebilmektedir. Örneğin, büyük firmaların ölçek ekonomisinden faydalanmaları sonucunda üretilen ürünün birim başına düşecek sabit maliyetlerinde doğrudan bir azalmanın yanısıra daha büyük hammadde alımlarındaki pazarlık gücünün de etkisi ile değişken maliyetlerdeki azalışlar büyük firmaların küçük firmalara göre piyasada rekabet avantajı sağlamasına neden olabilir. Yaşanan ekonomik kriz sonucunda üretimde ve tüketimde meydana gelen daralma ile büyük firmaların dış piyasalara açılabilirdikleri fakat araştırma örneklemini içindeki büyük olmayan firmaların daha çok iç piyasaya çalışması ve genelde üretimlerini büyük firmalara vermeleri performanslarının düşük kalmasına sebep olabilmektedir. Büyük işletmelerin performanslarının artışına etki eden bir başka neden, tedarikçi ve alıcıların kriz olduğu durumlarda güven duyacağı güçlü işletmelerle çalışmak ister. Bu güven hissi büyük işletmelerin performansına olumlu etki edebilir.



6.2. Yöneticilere Öneriler

Hızlı değişimin yaşandığı çağımızda yöneticiler, danışmanlar, liderler şirketlerin etkinliğini ve yüksek performansını yakalayabilmeleri için büyük çabalar içindedir. Liderler hızlı değişen çevrede (firma büyüklüğüne ve sektörüne bakılmaksızın) beklenmeyen durumlarla karşı karşıya kalmakta ve bunlarla mücadele etmektedir. İş ortamları değişmekte, yüksek teknoloji ile ürünlerde hızlı gelişmelerin yanında ürün çeşitlilikleri de artmakta ve böyle bir ortam firmalar için tehditlerin beraberinde yeni fırsatlarda imkan sağlamaktadır. Rekabette, teknolojiye, çalışan yapısındaki hızlı değişim sonucunda örgütün seviyesini bu değişime ayak uydurma sorumluluğuna sahip olan elbetteki yöneticiler ve liderlerdir. Yöneticiler ve liderler artık hiyerarşik kontroller, kurallar, politikalar ve düzenlemeleri içeren geleneksel yollarla hızlı değişimin olduğu örgütleri yönetmekte zorlandıklarını anlamaktadırlar (Klein, 1992). Bu mücadele esnasında liderler ve yöneticiler oldukça sık olarak danışmanlara başvurmakta ve bir an önce örgüt olarak bu değişime ayak uydurmak istemektedirler. Fakat danışmanlarca yürütülen pek çok değişim programı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Ashkenas 1995, Fisher, 1997; Boyett and Boyett, 1998). Buna sebep olarakta örgütte bu değişime karşı olan bir yapının olduğu ve onun tam olarak anlaşılması gerektiği belirtilmektedir. Bunu anlamanın önemli yolunun da örgüt kültürünün analizi ile olacağıdır.

Birçok örgüt lideri ve yöneticisi farklı kültür yaratmak için değişik yönetim yaklaşımlarını uygulama çabaları içindedir. Tabii ki burada önemli soru kültürün firma performansına ne kadar etki ettiğidir. Bu çalışma ile görülecektir ki firma performansı ile firmaların dışsal odaklanma düzeyini içeren kültürel özellikleri arasında güçlü bir ilişki vardır. Özellikle stratejik karar alma ve uygulama ile amaç ve paylaşılan bir vizyon oluşturma diğer kültürel özelliklere göre daha çok üst yönetici ve liderlerin etkisinin ve kontrolünün altında olması gereken değişkenlerdir. Strateji belirleme ve uygulama firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda işletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen

karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili kararlar bütünüdür (Eren, 1997). Bu açıklamalarda göstermektedir ki yöneticiler ve liderlerin en önemli görevi işletme için olduğundan daha fazla işletmenin çevresindeki gelişmeleri izleyerek onlara karşı tedbirler geliştirmektir. Ülkemizde çevresel belirsizliklerin de yüksek olduğunu göz önüne aldığımızda ve araştırmamızın sonucunun da desteklediği üzere firmaların alt kültürel boyut açısından hangi kültüre sahip olursa olsun strateji belirlemenin firma performansı üzerinde güçlü bir etkisi vardır.

Araştırmayı yürütürken üst yöneticilerle yapılan görüşmelerde ekonomik krizden en çok etkilenen firmaların bir kısmında stratejik planlamaların yapılmadığı kriz esnasında bu tür faaliyetlere girildiği gözlenmiştir. Diğer taraftan araştırma kapsamındaki firmalardan bir kısmının ekonomik krizi hafif atlattığı hatta bundan fayda sağlayan işletmeler bulunmaktadır. Örneğin, firmaların bir kısmı (bazı otomotiv yan sanayi firmaları) ürün hattını farklı ürünler üretecek şekilde dizayn ettiklerini ve esas ürünlerinde bir daralmanın veya kar marjlarının düşmesi sonucu (daha önce yurt içi ve yurt dışı pazar araştırması yapmış olmaları) üretimlerini başka ürünlere yönleltebildiklerini ifade etmişlerdir. Bazı firmaların yurt dışındaki firmalarla birleşme, müşterek ortaklıklara yöneldikleri görülmüştür.

Firma performansını etkileyen önemli bir değişkenin de amaç, hedef ve paylaşılan vizyon belirleme olduğu görülmektedir. Bir çok araştırma amaç ve hedef belirlemenin yanısıra çalışanlar arasında paylaşılan bir vizyon oluşturmanın firma performansına etkisi olduğunu desteklemektedir (Kotter and Hoskett, 1992; Collins and Porras, 1991; Fey and Denison, 1998; Small and Dickie, 1999; Rondeau and Wagor, 1999; Denison, 2000; Marchese, 2001). Son yıllarda örgüt kültürünün yanısıra liderlik kavramı da işletme literatüründe üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir. Liderlikle ilgili çalışmalara baktığımızda, liderin en önemli görevinin örgütte paylaşılan bir vizyon oluşturmak olduğu belirtilmektedir (Schein, 1992; Senge, 1993; Box et al., 1999; Wiedower, 2002) Araştırma kapsamındaki bir çok firmada yazılı bir vizyon ifadesinin olduğu fakat bırakın çalışanların bu vizyon ifadelerini

paylaşmasını çoğu üst yönetimin dahi bilmediği görülmektedir. Aynı zamanda birçok vizyon ifadelerinin çeşitli kalite belgelerine (ISO 9000, QS 9000, vs.) sahip olmak amacıyla danışman firmalarca yazıldığı ifade edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları ile literatürdeki bir çok araştırmanında firmada paylaşılan vizyon ile amaç ve hedeflerin firma performansına önemli etkisi olduğu görülmüştür. Bundan dolayı firma amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirecek çalışanlarca heyecan yaratacak vizyonun liderlerce ve yöneticilerce oluşması ile firma performanslarının daha da artmasına yol açabilecektir.

Hofstede (1991) yönetim uygulamalarının ve yönetsel teorilerin örgüt kültürü ile oldukça ilişkili olduğunu belirtmektedir. Örneğin Motivasyon teorilerinden Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin (fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygı görme ve vücuda getirme ihtiyaçları) yüksek bireyselci, düşük belirsizlikten kaçınma ve erilik kültürünün bir kombinasyonu olduğu 14 ülkede yapılan bir araştırmada ortaya konulmuştur. Bu araştırmada sadece Amerikalı yöneticilerin ihtiyaçlarını bu motivasyon teorisinin açıkladığı görülmüştür. Bir başka araştırmada ise Hollanda'daki geniş iş gruplarında bu motivasyon teorisinin çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermediği ispatlanmıştır (Hofstede 1984). Benzer birçok araştırmada kültürel özellikler olarak belirlediğimiz değişkenlerinde farklı kültürel yapılarda farklı sonuçları olduğu ispatlanmıştır. Yönetsel uygulamaların başarı yada başarısızlığında kültürün etkisi görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı özellikle yöneticilerin yapacakları uygulamalarda örgüt kültürünün etkisini göz önünde bulundurmalarıdır. Özellikle son yıllarda yöneticiler danışman şirketlerinde etkisi ile kültürel yapılarını dikkate almadan bir çok popüler uygulamalara yöneldikleri görülmektedir (Boyett and Boyett, 1998; Schein, 1999). İstinasız paket programlar halinde danışman kişi ve kurumlarca yönetsel uygulamaların sonsuz faydaları anlatılırken bu uygulamaların firmalara fayda yerine zarar getirdiğinin hem araştırmamızın sonuçları hemde bizzat uygulama yürüttüğümüz firmaların yöneticilerinin benzer ifadelerinde görebilmekteyiz.

Çalışanları güçlendirmenin de firma performansına etkisi görülmemiştir. Çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinden maksimum derecede faydalanmanın

yolu, onların işlerinden alacağı tatmin düzeyini artırmak için her seviyede güçlendirme yapmaktır. Fakat, Marchese'in (2001) da belirttiği üzere güçlendirmenin farklı kültürlerde işletme performansına farklı etkileri görülmektedir. Bundan nedenden dolayı yöneticiler olsun, akademisyenler olsun örgütlerdeki güçlendirmeyi ele alırken firmalardaki kültürü oluşturan norm, inanç ve varsayımları göz önüne almalıdırlar. Örneğin çalışma yürüttüğümüz büyük çaplı bir firmada danışman kişilerin tavsiyesi ile çalışanları daha fazla güçlendirmek için yeni bir yapılanmaya gidildiği fakat işlerin aksamaya başladığını, çalışanların birçok rutin işlerde bile kendi başlarına karar vermekte zorlandıklarını, bu uygulama ile bazı çalışanların daha fazla strese girerken, bazı çalışanlarca ise bu durumun hoşnutsuzlukla karşılandığı ifade edilmiştir. Bir başka yabancı ortaklı firmada ise İngiliz asıllı bir yönetici çalışanların daha fazla yetki, kararlara katılımı istemesi sonucunda çalışanları güçlendirmesine rağmen çalışanların karar alma ve uygulamada önceki davranışlarını sergilediklerini belirtmiştir. Literatürdeki bir çok çalışmada güçlendirmenin güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışmadığı belirtilmektedir (Adler, 1997; Rodriques, 1998). Analizlerimizde bu firmada güç mesafesinin diğer firmalara göre oldukça (güç mesafesi genel ortalama=2.66 iken bu firmada güç mesafesi ortalaması=3.00) yüksektir. Yapılan araştırmalarda İngiliz kültüründe güç mesafesinin düşük olduğu gözönüne alındığında bu işletmede kültürel bir problemin yaşanıyor olması muhtemeldir. Bu örneklerden de görülmektedir ki danışmanlar ve yöneticiler müşterek ortaklık, birleşme veya satın almalar durumunda firmaların kültürlerini dikkate alarak uygulamalara girişmelidirler. Araştırmalarda göstermiştir ki şirket birleşmeleri, ortaklık kurma gibi faaliyetlerin %50'sine yakınında başarısızlığın meydana geldiği ve bu başarısızlığın %50 ile %70 arasında firmalar arası kültürel farklılıktan kaynaklandığı belirtilmektedir (Vliet, 1997; Longlands, 1998).

Araştırma sonuçlarında takım çalışmasının firma performansına pozitif bir etkisi görülmemiştir. Bu çerçevede takım çalışma ile ilgili olarak lider, yönetici ve danışmanlara şu önerileri verebiliriz: Takım çalışmaları göstermiştir ki takım çalışmasının ilk safhalarında takım üyelerinin birbirini tanımaması, takım amacına odaklanamaması nedeniyle başarısızlık ve performansta

görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı takımın oluşum safhasında şunlara dikkat edilmelidir (Boyett and Boyett, 1998):

- Takım elemanlarının birbirlerini tanımasına yardımcı olun,
- Takıma açık bir amaç ya da yön gösterin,
- Takım elemanların planlar geliştirmelerini, rollerini anlamalarını ve beraber çalışmalarını sağlayın,
- Takıma başlangıç aşamasında lazım olan bilgiyi verin.

6.3. Araştırmacılara Öneriler

Özellikle 1980'lerden itibaren literatürde oldukça önem verilen örgüt kültürü kavramının Türkiye'deki akademisyenlerce yürütülen çalışmaların oldukça yetersiz düzeyde oluşu görülmektedir. Yöneticilerle yapmış olduğumuz görüşmelerde örgüt kültürünü anlama ve yönetmede büyük sıkıntı çektiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda iş dünyası akademik çevreden ülke koşullarını içeren daha fazla çalışma beklemektedir.

6.3.1 Akademisyen ve Araştırmacılara Öneriler

Önceki bölümdeki önerilerin birçoğunun yanısıra akademisyen ve araştırmacılara öneri olarak kullanılan performans ölçümü ile ilgili olacaktır. Araştırmamızda firmaların performans değerlerini ölçmede (Karlılık, Pazar payındaki artış, gelirlerdeki veya satışlardaki artış) rakamsal veriler yerine algısal performans değerleri istenmiştir. Algısal finansal veriler ile rakamsal finansal verilerle yapılan araştırmalar firma performansının ölçümünde farklılık olmadığı bir çok araştırmada kanıtlanmıştır (Bowen and Lawler, 1992; Klein, 1992; Denison, 1997). Özellikle ülkemizdeki akademisyen ve araştırmacılar firmaların performanslarını ölçmede firmalardan rakamsal değerler istemeleri yapılacak analizler için yeterli veri toplayamamalarına, çalışmaların geri dönüş oranlarının düşmesine sebep olmaktadır. Yöneticilerle yapmış olduğumuz mülakatlarda bunun en önemli sebebinin finansal verilerin firma dışına

ıkarılmasının hoş karşılanmadığı, aynı zamanda bir firmada birden fazla yöneticiye doldurulacak anketlerdeki finansal rakamlardaki farklılıkların kurum içinde huzursuzluklara yol açacağı belirtilmiştir.



6.3.2. İleride Yapılacak çalışmalara neriler

Bundan sonra bu alanda yürütülecek çalışmalara fikir vermek amacıyla bazı konular tavsiye edilebilir.

Araştırma sadece yöneticilere uygulanmıştır. Örgüt kültürü firmadaki tüm çalışanları içine bir kavram olduğu için bu çalışma yöneticiler dışındaki çalışanlara da uygulanarak çalışma genişletilebilir.

Benzer bir çalışma birden fazla bölgede veya Türkiye çapında yürütülebilir.

Bu çalışmada firma performansını ölçerken firmanın finansal performans kriterlerini gözönüne alarak değerlemeleri yapılmıştır. Bir başka çalışmada finansal olamayan (nitel) performans kriterleri de (iş tatmini, çalışanın firmaya bağlılığı, firmanın yeni ürün geliştirme yeteneği, firmanın ürün ve hizmet kalitesindeki gelişme, Müşteri tatmini) kullanılarak sonuçlar kıyaslanabilir.

Bu çalışmada firma performansının ölçümünde gerçek rakamlar yerine algılanan performans kriterleri kullanılmıştır. Bir sonraki çalışmada firmalara ait rakamsal performans verilerini elde ederek her iki çalışma arasında sonuçlar açısından bir fark olup olmadığı gözlenebilir.

Bu çalışmada kültürün alt seviye boyutları olarak (Hofstede (1984) tarafından oluşturulan) güç mesafesi ve kolektivizm değişkenleri kullanılmıştır. Bir sonraki araştırmalar da diğer üç boyut olan belirsizlikten kaçınma, maskulen/feminen ve uzun dönemli/kısa dönemli olmaya yönelim (konfiyuzm dinamizmi) boyutları da incelenerek çalışma geliştirilebilir. Bu

çalışmanın sonuçları da dikkate alınarak özellikle takım çalışması uygulamalarında kültürün güç mesafesi boyutu da ele alınarak çalışmalar yürütülebilir.

Bu çalışma 50 ve üzerinde çalışanı olan firmalara uygulanmıştır. Bir başka çalışmada 50'nin altında çalışanı olan firmalarda uygulanarak kültürel özelliklerin firma performansında bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelenebilir.

Bu çalışma araştırma imalat yapan firmalara uygulanmıştır. Bir başka çalışmada diğer endüstrilere de ele alınabilir.

Araştırma sonucunda strateji belirlemenin firmaların performansı üzerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür. İleri ki çalışmalarda pazarların yapısı ve çeşitli stratejik tercihlerin farklı kültürel yapılarıdaki etkileri incelenebilir.

Paylaşılan vizyon, amaç ve strateji belirlemenin firma performansının önemli bir etkisinin olması liderlik kavramının da dikkate alınmasını gerektiriyor. Çünkü lider örgüt kültürüne etkilerinin yanısıra örgüt vizyonu, amaçları ve stratejilerini inşa ederek firmaya bağlılığı oluşturarak firmanın ortalama performansının üzerine çıkmasını sağlamaktadır (Balazs, 2002, p.247).

KAYNAKLAR

1. ADLER, N. J., International Dimensions of Organizational Behavior, Cincinnati, USA 1997.
2. ADLER, P.S., "Shared Learning", Management Science, Vol: 36-8, pp. 938-958 1990.
3. AHMED, Pervaiz K., "Culture and climate for innovation", European Journal of Innovation Management Volume 1 · Number 1 · 1998 · pp. 30-43
4. ALBRECHT, Karl, "The northbound Train: Finding the Purpose, setting the Direction Shaping the Destiny of Your Organization", Pub: Amacom- NY, 1994.
5. ALLAIRE, Y., and M. FIRSIROTU, How to Implement Radical Strategies in Large Organizations, Sloan Management Review(19-34), 1985.
6. ALLEN, F. Robert; "Four Phases for Bringing About Cultural Change", Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
7. ALPUGAN, O., H. O. DEMİR, M.N.ÜNER, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,1993
8. ASHKENAS, R.N., "Beyond the fads: How Leaders Drive Change with Results", Managing Strategic and Cultural Change in Organizations, The Resource Planning Society, NY-USA, 1995.
9. BAKER, W.E. and SINKULA, J.M., "The Synergistic Effect Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance" Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 27, Issue 4, p: 411-427, 1999.
10. BHATT, D. Ganesh ; Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations, The Learning Organization Vol:7 Num:2, p:9,2000.
11. BOJE, D.M., "The storytelling organization: a Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 1991.
12. BOWDITCH, J.L., and Anthony F.BUONA, A Primer on Organizational Behaviour, by wiley & sons, inc. Newyork-USA 1997.
13. BOWEN, D.E. and E.E. LAWLER, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", Sloan Management Review, Vol:33, spring, 1992.
14. BOYETT, H.,Joseph, JIMMIE T. Boyett, The Guru Guide, The Best Ideas of The Top Management Thinkers, Pub. J.Wiley & Sons Co. USA, 1998.

15. BRAGOLI, C.J., Outlook on Business Culture In Japan, Management Japan, Vol:31 No:1 spring 1998.
16. BRECH, E., TQM for Training "Explaining Employee Empowerment" McGraw-Hill Inc., USA, 1994.
17. BROOKS, I., Leadership of a Cultural Change Process, Leadership & Organization Development Journal, Vol 17 Issue 5 Date 1996
18. BROWN, A., Organizational Culture Published by A Division of Financial Times Professional Times 1998, London-UK, 1995.
19. BROWN, F. William and Nancy G. DODD,; Utilizing Organizational Culture Gap Analysis To Determine Human Resource Development Needs, Leadership & Organization Development Journal, Vol 19 Issue 7 Date 1998.
20. BURHE, R.J., "Managerial Feedback, Organizational Values And Service Quality" Managing Service Quality Volume 9 · Number 1, pp. 53–57, 1999.
21. BURKE, Ronald J. ;Value discrepancies, work experiences, satisfactions and performance in a professional services firm, Training for Quality, Vol 03 Issue 3 Date 1995.
22. BURNES, B. and JAMES, H. "Culture, Cognitive Dissonance And The Management of Change", International Journal of Operations & Production Management, Vol 15 Issue 8, 1995.
23. BUSCH, T., Management Accounting and Cognition", Scandinavian Journal of Management, vo I: 13, Num: 1, 1997.
24. CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S.T., ZHAO, Y., "Learning Orientation Firm Innovation Capability and Firm Performance", Industrial Marketing Management , Vol:31, Issue, 6 Sep. 2002.
25. CAMERON, Kim, S. And R.E.QUINN, Diagnosing Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework Addison-Wesley Publishing Com. Inc. 1999.
26. CANMAN, A.D. Çağdaş Personel Yönetimi TODAEl No:260, Ankara-1995.
27. CARAYANNIS, Elias, "Investigation and Validation of Technological Learning Versus Market Performance", Technovation Vol:20 Issue:7 July 2000.
28. CAVALERI, S. and K. OBLOJ, Management Systems: A Global Perspective. Wadsworth Publishing Company.: Belmont Ca., 1993.

29. CHEN, Chso C., MEINDI, JAMES, R., and HUI, Harry, "Deciding on Equity or Parity: Atest of Stiational, Cultural and Individual Factors", Journal of Organizational Behavior, Vol:19 , (115-129) 1998.
30. COFFEY, Robert E., Management and Organizational Behavior, Auste Press, Irwin, 1994.
31. COLLINS, D., Organizational Change Sociological Perspectives by Routledge published, London- UK 1996.
32. COLLINS, J. C., and PORRAS, C.J., "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, 1996.
33. COLLINS, J. C., and PORRAS, C.J., "Organizational Vision and Visionary Organizations", California Management Review, fall 1991 pp 30-52, 1991.
34. COLLINS, R.R., YVANNE McL., Effective Management by CCD Australia Ltd., Sdney-NSW-USA,1996.
35. COLLINS, James C., and PORRAS C.J., "Built to Last", Harper Business, 1994.
36. CONGER, A., and KANUNGO, R.N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", The Academy of Management Review ; Vol: 27, Num: 3 1988.
37. CONGER, J.A., "Leadership: The Art of Empowerment", Academy of Management Executive, Vol:3, No:1 1989.
38. COOPER, Elizabeth Anne, Corporate Culture and Performance: Relating Concepts and Outcomes, Iowa State University, PhD, 2000.
39. CULPEPPER, Robert A., STEPHEN, F. "Measuring Cultural Dimensions At The Individual Level: An Examination of The Dorfman and Howell (1988) Scale Robertson and Hoffman (1999) Scale, Academy of Strategic and rganizational Leadership Journal, Vol.3 No:1 1999.
40. ÇETİN, Canan, B. Akın, V. Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Yay. İkinci Baskı, 2001
41. D'ADDERIO, L. ,"Crafting The Virtual Prototype: How Firms Integrate Knowledge And Capabilities Across Organisational Boundaries", .Research Policy, Vol:30, Issue:9 , 2001
42. DAFT, R.L., Organizational Theory &Design, West Publishing Company, 1995, San Francisco-USA
43. DALE, W., Mühendislik ve Teknoloji yönetimi, Çev: G. Okutan, 1999

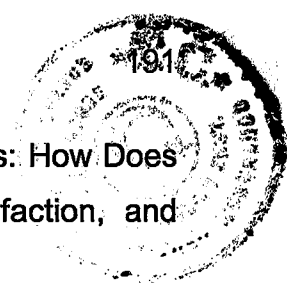
44. DANIELS, J. D., and RADEBOUGH, L. H., International Business: Environment an Operations(6th. Ed.) published by Addison-Wesley, 1994.
45. DAVIS, M. Stanley; "Culture Is Not Just An Internal Affair", Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
46. DAWSON,S., Analysing Organizations ,by MacMillan press Ltd. London-UK 1996.
47. DEAL, T.E., and A.A. KENNDEY., Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley publishing Company, Newyork-USA. 1982.
48. DENISON, Daniel R., Aneil K. MISHRA, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organizational Science, Vol:6, No:2 1995.
49. DENISON, Daniel R., Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, Organizational Dynamics, 13(2)-4-22, 1984.
50. DENISON, Daniel R., Corporate Culture and Organizational Effectiveness, Michigan, USA 1990.
51. DENISON, Daniel R., Organizational Culture: Can it be a Key lever for Driving Organizational Change, The handbook of Organizational Culture, Lon., John Wiley & Sons, 2000
52. DESHPANDE, R., FARLEY, J.U., and WEBSTER, F.E., "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrad Analysis", Journal of Marketting 57: 23-27, 1993.
53. DETERT, James R, R. G. SCHROEDER, J. J. MAURIEL, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", Academy of Management Review; Mississippi State;Oct 2000.
54. DIAZ, B. Adenso, Yayoi Kawamura, Pilar González-Torre, "Cultural Practices in the Spanish Subsidiaries of Japanese Companies", Industrial Management &Data Systems (115–120) Vol:31999.
55. DOBBS, J.,H., "Empowerment Enviroment", Training and Development, February, 1993
56. DONEY, Patrica M., Joseph D; et al, "Understanding The Influence of National Culture on The Development of Trust" Academy of Management review, Vol:23, Issue:3, July, 1998.
57. DONNELLON, R. Anne, Team Language, Çev: Osman Akinsoy, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998.

58. DOUGLAS, Susan P. and CRAIG, C. SAMUEL, *International Marketing Reserach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983.
59. DYER, W.G., *Team Building: Issues and Alternatives*, (2nd. ed.) MA: Addison-Wesley Publishing Company 1987.
60. EARLEY, P. C., "Social Loafing and collectivizm: "A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, Vol:34, 565-581, 1989.
61. EARLEY, P., EREZ, M., *The Transplanted Executive*, Oxford University Press, NY-USA, 1999.
62. ELLIS, Barbara B., MINSEL, Beate and BECHER, Peter, "Evaluation of Attitude Survey Translations:bAn Investigation Using Item Response Theory", *International Journal Psychology*, 24, pp.665-684., 1989.
63. ELSE Dennis, *leading compatitive Healty and safety learning organizations* Published universit of ballarat VIC. AU <http://www.whs.qld.gov.au/conference/ergonomic97/else.pdf>.
64. ERDİL, Oya, *Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerin Öğrenme Süreçleri*, Öneri Dergisi, İstanbul, 1996.
65. EREN, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Politikası* Beta Yay. İstanbul- 2000.
66. EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon* Beta Yay. İstanbul- 1996.
67. EREN, Erol; *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* Der Yayınları İstanbul-1997.
68. EREZ, Miriam, SOMECH, Anit, "Is Group productivity Loss The Rule or The Exception? Effects of Culture And Group-Based Motivation", *The Academy of Management Journal* ; Vol: 39, Num: 6 1996.
69. FERGUSON, Stuart, "Culture Assessment – A Quantifiable Measuring Tool for Improving the Odds of Successful Mergers and Acquisitions", *Organizational Change Resources*, Feb. 2001.
70. FEY, Carl, F. And D. R. DENİSON, "Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia", *Working Paper*, Nub:179, 1998.
71. FISHER, Caroline Jean, *Corporate Culture And Perceived Business Performance: A Study of The Relationship Between The Culture Of An Organization And Perceptions of Its Financial and Qualitative Performance*, California School of Professional Psychology - Los Angeles, PhD, 1997.

72. FOSRTER, J., and M. BROWNE., Principles of Strategic Management, MacMillan education Au. Pty.ltd. Mel-AU., 1996.
73. FURNHAM, A., The Psychology of Behaviour at Work Publishers, psychology press London-UK., 1997
74. GABRENYA, W. K., LATANE, B., and WANG, "Social Loafing in Cross-Cultural Perspective", Journal of Cross Cultural Psychology, Vol:16 223-242, 1985.
75. GELETKANYCZ, Marta A., "The Salience of 'Culture's Consequences': The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo," Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 8, , pp. 615-634, 1997.
76. GOLD, Jeff, Telling stories to find the future, Career Development International, Vol 1, Issue 4, 1996.
77. GOLDBERG. B. "Corporate Vision". Executive Excellence. Provo. March. 1997.
78. GUINN, S.L., "Change before you have to: for CEOs who recognize the need, the tools exist now for organizational change", Career Development International, Vol 2 Issue 5.,1997.
79. GULL, A. Gregory, "Dönüşümü Anlamak", Executive Excellence, Aralık, İstanbul 1997.
80. GUNNIGLE, P., TURNER, T., MORLEY, M.; "Strategic Integration and Employee Relations: The Impact of Managerial Styles", Employee Relations, Vol:20 No.2 1998.
81. HALL, W, Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work, John Wiley & Sons,London, 1995.
82. HAMMER, Michael and James CHAMPY ;Reengineering the corporation, New York, Harper Business.1993
83. HARRISON, R., Diagnosing Organizational Culture, by pfeiffer&company, San Diego CA-USA., 1993.
84. HARRISSON, M.I., and A. Shirom, Organizational Diagnosis and Assesment New Delhi-INDIA, 1999.
85. HARUNG, H. S. and DAHL, T., "Increased Productivity And Quality Through Manage by Values: A Case Study of Manpower Scandinavia", The TQM Magazine, Vol 07 Issue 2. 1995.
86. HENNESTAD, B. W., "Infusing the Organisation with Customer Knowledge" Scandinavian Journal of Management, 15 (1): 17-41, 1999.

87. HERBIG, Paul and Steve Dunphy, "Culture and Innovation", Cross Cultural Management Vo: 5 Num: 4 1998.
88. HILL, Rosemary, "A Measure of The Learning Organization", Industrial and Commercial Training, Vol. 28 · Num. 1 MCB University Press pp. 19–25 1996.
89. HODGETTS, Richard M., F. LUTHANS and Sang M. LEE, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", Organizational Dynamics, Vol: 22, 1994.
90. HODGETTS, Richard M., F. LUTHANS, International Management, McGraw-Hill New York USA-1991.
91. HOERL, R.W., "Six Sigma Black Belts: what do they need to know?", Journal of Quality Technology 33- 4 (2001), pp. 391–435, 2001.
92. HOFSTEDE, Geert, "Organizations and National Culture: A Comparative Analysis", Journal-of-Cross-Cultural-Psychology, vol:22, No:3, 429-431, 1991.
93. HOFSTEDE, Geert, Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, SAGE pub. London, 1984.
94. HUNT, James G., OSBORN R., G., JOHN Shermerhorn. R. Organizational Behavior, Sixth Edition, Pub. Wiley & Sons Co. USA, 1997.
95. ITZHAKY, H., and Alan.S. YORK, Employee Empowerment, 2000.
96. JAWORSKI, B. J. and KOHLI, A. K., "Market Orientation, Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, 57 (3), 53-70, 1993.
97. JEANES, Clive F., "Achieving and exceeding customer satisfaction at Milliken" Managing Service Quality, Vol 05 Issue 4 Date 1995.
98. JOHNS, Gary, Organizational Behaviour: Understanding and Managing life at Work, Happer Collins College NW-USA, 1996.
99. JORDAN, Ann T., "Critical incident story creation and culture formation in a self-Directed Work Team," Journal of Organizational Change Management, Vol 9, Issue 5, 1996.
100. JUDD, C.M., E.R. SMITH, L.H. KIDDER; Research Methods and Social Relations, Dryden Press, NY-USA, 1991.
101. JUNG, Dong I, B. J. Avolio, "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions", Academy of Management Journal; Mississippi State; Apr 1999.
102. JURAN, J. M. Juran on Leadership for Quality: an executive handbook, The Free Press, New York 1989.

103. KARATHANOS, Patricia , "Crafting corporate meaning", Management Decision, Vol 36 Issue 2 Date 1998.
104. KATHURIA, Ravi; "Competitive Priorities And Managerial Performance: A Taxonomy Of Small Manufacturers", Journal of Operations Management vol:18 2000.
105. KERLINGER, F.N., Foundations of Behavioral Research, Orlando, FL., USA, 1986.
106. KHATIB, Taysir M. Organizational Culture, Subcultures, and Organizational Commitment, Iowa State University, 1996.
107. KIRKMAN, B.L. and ROSEN, B., "Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment" Academy of Management Journal 42 , pp. 58-74. 1999.
108. KIRKMAN, Bradley L., SHAPIRO, D.L., The impact of culturel values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness, The Academy of Management review ; Vol: 27, Num: 3 1997.
109. KLEIN, M.I., Corporate culture and store peformance: Differences Among High Performance and Low Performance Stores, Temple University, PhD Thesis, Philadelphia, 1992
110. KOÇEL, Tamer, işletme Yöneticiliği , İşletme Fak.Yay., İstanbul,1992.
111. KOLB, David A., J.S: OSLAND, I.M. RUBIN Organizational Behaviour, 1995.
112. KOTTER, J. P., "Leading Change", Boston-USA, 1996.
113. KOTTER, J.P. and, J.L. HESKETT Corporate Culture and Performance, Free press, Newyork, 1992.
114. KREITNER, Robert and KINICKI, A.; Organizational Behavior, Irwin, 1995.
115. LANGDON, A., and P. MARSHALL., Organizational Behaviour , Addison wesley Longman Au. Pty. Lmt. Mel-AU, 1998.
116. LANSON, R:B., Z. Shen. Organizational Psychology Foundations& Applications published by oxford university press inc. Newyork-USA, 1998.
117. LEE, Jang Woo, MILLER, D.; "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", Strategic Management Journal Vol:20 15:6, 1999.
118. LEWIS Dianne S., Erica French, Peter Steane," A Culture of Conflict", Leadership & Organization Development Journal, Vol 18 Issue 6 Date 1997.



119. LIEB, Pamela Susan; Culture and Performance Appraisal Systems: How Does This Relationship Effect Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention? Temple University, PhD, 1999.
120. LIM, Bernard, "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link", Leadership & Organization Development Journal, Vol 16 Issue 5 Date 1995.
121. LINDERMAN K., SCHROEDER R. G., ZAHEER S. AND CHOO A. S. "Six Sigma: A Goal Theoretic Perspective," Journal of Operations Management, Accepted May- 2002.
122. LOCKE, E.A., CHAH, D.O., HARRISON, S. and LUSTGARTEN , N., Separating The Effects of Goal Specify From Goal Level, Organizational Behavior and Human Decision Processes 43 (1989), pp. 270–287, 1989.
123. LONGLANDS, Alan; " Working in a Short – Term culture" Management Today, Management Pub., London-UK, 1998.
124. LOWENBERG G., and K.A. CONRAD, current perspectives in Industrial organizational Psyc hology by Allyn & Bacon Boston- USA., 1998.
125. LUNDGERG, C.C.,Desiging Organizational Culture Courses: Fundamental Considerations, Journal of Management Education, Vol:20 Num:1, sage Publications, London-UK, 1996.
126. LUTHANS,Fred , Organizational Behaviour, 7 th. Edt., Mc Graw Hill, 1995.
127. MACAULAY, Steve and G. CLARK, "Creating a Customer-Focused Culture Some Practical Frameworks and Tools", Managing Service Quality Vol 8 · Number 3 pp. 183–188 MCB Univ.Press · 1998.
128. MARTIN, James, The Great Transition, Pub. AMACOM Newyork- USA,1995
129. MEGLINO, B. M. And E.C. RAVLIN; "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Researché", Journal of Management, Vol:23-3, 1998.
130. MEMETH, Charlon Jeanne, Managing Innovation. Whenless is More, 1997
131. MULLINS, L. J., Management and Organizational Behaviour, Published by Pitman, London- UK1996.
132. MWAURA, Grace, SUTTON, J. and ROBERTS, D., "Corporate and National Culture - an Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 10 Issue 6 Date 1998.

133. NAGY, J.C., Hats "R" US: Learning About Organizational Cultures, The 1994 Annual :Developing Human Resources San Diego-CA-USA, 1994.
134. NARVER, John C. , SLATER, Stanley F., " The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability" , Journal of Marketing , Vol:54, Issue 4, 1990.
135. NEWMAN, K.L. and NOLLEN, S.D. (1996): "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, pp. 753-779.
136. NONAKA, L., "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1998.
137. O'REILLY, J. D. And J. A. CHATMAN , "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit" Academy of Management Vol:34, pp. 487 – 516, 1991.
138. O'REILLY, J. D. And J. A. CHATMAN , Culture as Social Control: Corporation Cults and Commitment, Research in Organizational Behaviour, Vol:18 (157-200), Greenwich 1996.
139. O'TOOLE, J. "Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership Pub: Ballantine, NY. 1996.
140. OTT, J.S., The Organizational Culture Perspective Brooks/Cole Publishing Company Pacific CA-USA. 1988 (1992).
141. OUCHI, W., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Perseus Publishing, NY, USA., 1981.
142. PASCALE, R., Managing on The Edge, Simon and Schuster Pub, NY-USA., 1990.
143. PATTEN, T.H., "Organizational Development: The Evolution to 'Excellence' and Corporate Culture", Developing Human Resources, by Pfeiffer & company San Francisco-USA, 1988.
144. PAULIN, M., FERGUSON, R. J., SALAZAR, A. M. A., "External effectiveness of service management A study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA" International Journal of Service Industry Management, Vol 10 Issue 5 Date 1999.
145. PETERS, Thomas, J. / WATERMAN, Jr. Robert H.; In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Harper and Row, 1982.

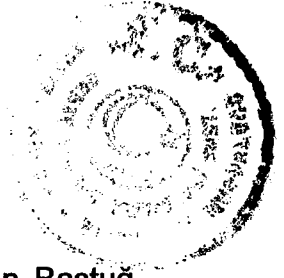
146. PLUNKETT , L. C., R. FOURNIER., Participative Management, Implementing Empowerment, John Wiley Sons, Inc. USA 1991.
147. POOL, Steven, "Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives", Journal of Management Development, Vol 19 Issue 1 Date 2000.
148. PRITCHARD, R.D., Organizational productivity, In M.D. Dunnette and L.M. Hough , Handbook of industrial and organizational psychology, Consulting Psychologist Press, Vol:3., Palo Alto, CA, 1992.
149. PUNKETT, L.C., and FOURNIER R., Participative Management, Implementing Empowerment, .J. Wiley & Sons , Inc. USA, 1991.
150. QUINN J.B., MINTZBERG,H., The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, (2nd Ed.), Prentice Hall , Englewood Cliffs, N.J, 1991.
151. ROBBINS, Stephan P. Organizational Behavior (seventh Edition), prentice Hall Inc. New Jersey, 1996.
152. ROBBINS, Stephan P., D. MUKERJI, Managing organizations, prentice Hall Inc. New Jersey 1994.
153. ROBBINS.S.P: Organizational Behaviour Published by Prentice-Hall inc. New-Jersey-USA, 1991.
154. RODRIGUES, Carl A., "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", Cross Cultural Management, Vol: 5 Num: 3 1998.
155. ROLLINSON, D., Aysen B., and David J.E., organizational Behaviour and Analysis an Integrated Approach, Addison wesley Longman Singapore. pty. lmt. Newyork-USA, 1998.
156. RONDEAU, Kent V., Terry H. Wagor, Hospital choices in times of cutback the role of organizational culture, Leadership in Health Services, Vol 12 Issue 3 Date 1999.
157. ROTH, P.L. and C.A. BEVIER, "response Rates in HRM/OB Survey research: Norms and Correlates," Journal of Management, Vol. 24 -1 pp.97-117. 1994
158. RYALS Lynette, KNOX, Simon, "Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management" European Management Journal, 19(5), 534-542, 2001.
159. RYE, Colin; Change Management , London, Kogan Page Limited, 1996.

160. SAPIENZA, M. Alice; "Believing is Seeing: How Culture Influences The Decisions Top Managers Make", Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
161. SCHEIN,H.E., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Boss Publishers,1992, San Francisco-USA.
162. SCHEIN,H.E., The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Boss Publishers, San Francisco-USA, 1999.
163. SCHNEIDER, B. Organizational Climate and Culture,Jossey-Bass, San Francisco, CA., 1990.
164. SENGE, M.P., Beşinci Disiplin , Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.
165. SETHIA, N. K., and M. A. Von GLINOW, arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. Gaining Control of the Corporate Culture(pp. 400-420) Jossey-Bass pub. San-Francissco, 1985.
166. SEZEN, Bülent; Dağıtım Kanallarında Lojistik Performans; Adalet Algısı ve Kanal Üyesi Memnuniyeti, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Doktora Tezi, 2001.
167. SHERRITON, Jacalyn and J. L. STERN, Corporate Culture Team Culture, "Removing The Hidden Barriers to Team Success", by AMACOM, NY, 1997.
168. SHONK, H. James, Team- Based Organizations "Developing A Successful Team Environment", Published by IRWIN Prs. , 1997.
169. SIEHL, C. , and J. MARTIN, "The Role of Symbolic Management: How can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?" Intenational Perspective on Managerial Behavior and Leadship (pp. 227-239) NW, 1984.
170. SIGLER, Tracey Honeycut AND Christine M. PEARSON , Creating an empowering culture, Journal of Quality management, Vol:5 Issue:1, 2000.
171. SIN, Leo Y.,Alan C. B. TSE; "How Does Marketing Effectiveness Mediate The Effect Of Organizational Culture On Business Performance? The Case of Service Firms", The Journal of Services Marketing; Vol:14 Issue:4, Santa Barbara; 2000.
172. SMALL, M.W. and DICKIE L., "A Cinematograph of Moral Principles: Critical Values for Contemporary Business And Society", Journal of Management Development, Vol 18 Issue 7. (1999).
173. SMITLEY, R. and ,D. SCOTT, Empowerment : Unlocking The Potentials of Your Work Force Quality Digest, August, 1994.

174. SPREITZER, G.M., Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38, pp. 1442-1465, 1995.
175. SSK, Sosyal Sigortalar Kurumu 1997 Faaliyet Raporu, Ankara, 1998.
176. STEWART, Douglas, Grawing The Corporate culture, www.Smartbiz.com/sbs/arts/steg.htm, Erişim Tarihi: Mart-2002.
177. SWALES, Christine, *Organization Structures and Processes*, Blackwell-pub. 1995.
178. TERZİ, Ali R. ; *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
179. THOMAS, K.W. and Tymon, W.G., "Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation", *Journal of Management Systems* 6, 1994.
180. TOMPKINS, Jim, *The Genesis Enterprise Creating Peak-to-Peak Performance*, Donnelley&Sons Company NW-USA, 1995.
181. TROMPENAARS, A. and HAMPDEN-TURNER, C., *The Seven Cultures of Capitalism: value systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands*. New York: 1993.
182. TUSHMAN, Michael L., CHARLES A., O'Reilly, "Winning Through Innovation A Practical Guide to Leading Organizational Change And Renewal", Harward Business School Press Boston- Massachusetts, 1997.
183. UENO, S., and SEKARON, V., "The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA an Japan: An emprical Study", *Journal of International Business Studies*, Vol:23, 659-674, 1992.
184. UYGUÇ, Nermin; "Geleceğin Yöneticilerini Yetiştiren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin ve Öğretim Üyelerinin Bireysel Değerleri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme" 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2001.
185. VECCHIO, R.P. *Organizational Behavior*, second edition, Dry press Hynsdale IL USA, 1995.
186. VERBEKE, W., Marco V., and Marko H., "Exploring The Conceptual Expension Within The Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organization Culture", *Journal of Management Studies*, Vol:35 Num: 35, Blackwell publishers, Oxford-UK , May 1998.

187. VIVIANA, Swe and Brian H. Kleiner, "Managing and changing mistrustful cultures," Industrial and Commercial Training Vol. 30 · Num. 2, 1998.
188. VITS, Jeroen and GELDERS, L., "Performance Improvement Theory", International Journal of Production Economics, vol:7 Issue:3 2002.
189. VLIET, Van de Alan; " When Mergers Misfire" Management Today, Management Pub., London-UK, 1997.
190. VRIES de Kets F. R. Manfred / MILLER, Denny; Unstable At the Top –Inside The Troubled Organization, Nal Books, New American Library, 1988.
191. WACLAWSKI, J. (2002) "Large-Scale Organizational Change and Performance: An Empirical Examination", Human Resource Development Quarterly, Volume 13, No. 3.
192. WAGNER, John A., "Studies of Individualizm-Collectivizm:Effect on Cooperation in Groups," Academy of Management Journal, Vol:38 No:1(152-172),1995.
193. WIEDOWER, Krystal Ayn, A shared vision: The Relationship of Management Communication and Contingent Reinforcement of The Corporate Vision with Job Performance, Organizational Commitment, and Intent to Leave, Alliant International University, PhD, 2002.
194. WILDOREM, Celeste and P. Van den Berg, "Firm culture and leadership as firm performance predictors" Organization Science, 2000.
195. WRIGHT, P., PRINGLE, C. D. & KROLL, M. J., Strategic Management: Text and Cases (2nd.Ed.). Boston: Allyn and Bacon, 1994.
196. YILMAZ, Cengiz, Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University, 1999.
197. ZIKMUND, W.; Business Research Methods, Dryden Press, NY-USA, 1997.

ÖZGEÇMİŞ



1968 Kayseri- Bünyan doğumluyum. İlk öğretimimi Cebeci İrfan Baştuğ İlkokulunda, orta ve lise eğitimimi Ankara Mimar Sinan Lisesinde tamamladım.

Üniversite tahsilimi 1986-1990 yılları arasında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümünde tamamladım. 1991 yılında Konya Dutlukır Personel Okulunda başladığım Askerlik görevini 1992 yılında Beykoz Askerlik Şubesinde tamamladım.

1995'te Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde Araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladım. 1997 yılında GYTE İşletme Fakültesinde yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra aynı yıl doktora eğitimine başladım. halen GYTE İşletme Fakültesinde araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım.

1: Anket Formu

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde "İşletme Kültürünün Firmanın Genel Performansına" konulu Araştırma Projesi ile ilişkilidir.

etnin amacı; Türkiye'deki firmaların kültürel özelliklerinin tespit edilmesi ve kültürün firmaların performansına etkisinin ya çıkarılması, dolayısıyla işletmelerimizin performansının yükseltilmesi için kültürel özelliklerin belirlenmesi ve önemli ürel faktörlerin şirketler tarafından nasıl elde edilebileceği veya kazanılabileceği tartışılacaktır.

etini oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışma üniversite ile iş itü arasındaki ilişkileri güçlendirecek ve elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan firmalara istenildiği takdirde e-mail ya posta ile bildirilecektir. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar a adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi ır, işlerinizde başarılar dileriz.

gılarımıla,

Dr. Erol EREN
İş Üniversitesi
Sadi ve İdari Bilimler
Enstitüsü Dekanı

Yrd. Doç. Dr. Lutfihak ALPKAN
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Öğretim Üyesi

Ercan ERGÜN
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Araştırma Görevlisi

anket çalışmasında firmanızın kültürü ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken firmanın genelini ünerek her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. İşaretleyeceğiniz numarayı aşağıdaki gibi e içine alınız.

Ek: Karar alırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır..... 1 2 3 ④ 5
Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum
Glendirme $\alpha = 67,08$

konuyla ilgili karar verilecekse mevkii ne olursa olsun kararı konuyu en iyi bilen verir..	1	2	3	4	5
İşletme planlaması hazırlanırken bu çalışmaya belli ölçüde herkes katılır.....	1	2	3	4	5
na çalışanları, işini en iyi bir şekilde yapabilmesi için ihtiyacı olan bilgiye rahatlıkla ulaşabilir.....	1	2	3	4	5
mada kişilere işleriyle ilgili kararları verebilecek şekilde yetki devri yapılmıştır.....	1	2	3	4	5
kar alma yetkisi, o işi gerçekleştirmekle sorumlu kişiye devredilmiştir.....	1	2	3	4	5

am Çalışması $\alpha = 85,95$

mamızda işler hiyerarşiden ziyade takım çalışmasıyla yürütülür.....	1	2	3	4	5
mamızda insanlar bir takımın oyuncularını gibi çalışırlar.....	1	2	3	4	5
İşletmenin farklı bölümleri arasındaki işbirliği aktif bir şekilde teşvik edilmektedir.....	1	2	3	4	5
kurumlar işletmemizin temel yapı taşlarıdır.....	1	2	3	4	5
mamızda işler öyle organize edilmiştir ki, her çalışan kendi işi ile firma amaçları arasındaki ki rahatlıkla görebilmektedir.....	1	2	3	4	5

biliyet Geliştirme $\alpha = 78,00$

mamızda kişilerin yeteneklerini arttırmak için sürekli yatırım yapılmaktadır.....	1	2	3	4	5
mamızda çalışanların yetenekleri sürekli artmaktadır.....	1	2	3	4	5
eri yapmak için gerekli yeteneklere sahip olmadığımız için sürekli problem çıkmaktadır.....	1	2	3	4	5
netim çalışanların yeteneklerini önemli bir rekabet avantajı olarak görmektedir.....	1	2	3	4	5
mamızda, çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapabilecek imkanlar tanınmaktadır.....	1	2	3	4	5

el(Öz) Değerler $\alpha = 71,74$

mamızın işleyişine yön veren açık ve tutarlı prensipleri vardır.....	1	2	3	4	5
İşletmemizde yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle çelişmez.....	1	2	3	4	5
mamızda yöneticilerin belli bir yönetim tarzları ve uygulamaları vardır.....	1	2	3	4	5
manın temel değerlerini göz ardı eden sıkıntı yaşar.....	1	2	3	4	5
ıranışımıza yön veren ve doğru ile yanlış birbirinden ayırmamızı sağlayan bir lak(kitabımız) anlayışımız vardır.....	1	2	3	4	5

mfikir Olma $\alpha = 72,36$

İşletmede fikir ayrılığına düşenler olursa her iki tarafın da işine yarayacak çözümler bulunmaya çalışılır	1	2	3	4	5
r konularda bile kolayca fikir birliğine ulaşmaktayız.....	1	2	3	4	5
rbirimizle uyum içinde yaşamamızı sağlayan güçlü bir işletme kültürüne sahibiz.....	1	2	3	4	5
mel konularda fikir birliğine ulaşmakta genellikle zorlanmaktayız.....	1	2	3	4	5
mada işleri yaparken neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda fikir ayrılığı yaşanmaz....	1	2	3	4	5

Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum
ordinasyon $\alpha = 79,39$

mamızın iş yapma yaklaşımı çok tutarlıdır ve herkes tarafından tahmin edilebilir.....	1	2	3	4	5
mamızın değişik birimlerinde çalışanlar ortak bir bakış açısına sahiptir.....	1	2	3	4	5
etmenin farklı bölümlerinde ortak projeleri koordine etmek kolaydır.....	1	2	3	4	5
mamızın başka bir bölümünden gelen biriyle çalışmak sanki başka bir firmadan					
len biriyle çalışmak gibidir	1	2	3	4	5
mamızda, tüm mevkilerde belirlenen ortak hedeflere ulaşmada tam bir uyum vardır.....	1	2	3	4	5

ğişimi Oluşturma $\alpha = 76,71$

ketimiz yeni ve geliştirilmiş çalışma biçimlerini sürekli olarak bünyesine alır	1	2	3	4	5
mamızda değişim çabaları, genellikle çalışanların dirençleriyle karşılaşır	1	2	3	4	5
mamızda değişim çabalarını yönetmek için, sık sık farklı bölümler arasında işbirliği yapılır ...	1	2	3	4	5
etmemiz piyasadaki değişikliklere ve rakiplerin hamlelerine başarıyla cevap verir	1	2	3	4	5
mamızda işlerin yapılışı esnek ve değişime açıktır.....	1	2	3	4	5

gütsel Öğrenme $\alpha = 71,78$

İşleri dilek ve tavsiyeleri firmamızın faaliyetlerinde sık sık değişime yol açar.....	1	2	3	4	5
İşterilerden gelen bilgiler kararlarımızı doğrudan etkiler.....	1	2	3	4	5
ım çalışanlarımızda müşteri arzu ve ihtiyaçlarına ait bir bilinç vardır.....	1	2	3	4	5
ırar alırken müşterinin çıkarları genellikle gözardı edilir.....	1	2	3	4	5
mamızda çalışanlar, müşteri ile doğrudan temasa geçmeleri konusunda teşvik edilir.....	1	2	3	4	5

İşleri Odaklılık $\alpha = 70,97$

İşarısızlıkları ders almak ve kendimizi geliştirmek için bir fırsat olarak görürüz.....	1	2	3	4	5
enilik yapmak ve risk almak firma yönetimince teşvik edilir ve ödüllendirilir.....	1	2	3	4	5
ni gelişmeleri takip etmek ve bunları çalışma hayatına uyarlamak firmamızın temel prensiplerindendir.....	1	2	3	4	5
şrenme, günlük çalışmalarımızda günden güne önemini artırmaktadır.....	1	2	3	4	5
mamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir.....	1	2	3	4	5

strateji Belirleme $\alpha = 70,97$

mamızın uzun vadeli bir amacı vardır.....	1	2	3	4	5
İktörde firmamızın stratejisi diğer firmaların rekabetini değiştirmeye iter.....	1	2	3	4	5
mamızın açık ve net bir misyonu vardır. Bu sayede herkes işini yaparken işinin amacını ve anlamını bilir.	1	2	3	4	5
elecek için açık ve net bir stratejiye sahibiz.....	1	2	3	4	5
elecek ile ilgili yönümüzü açık bir şekilde bilmiyoruz.....	1	2	3	4	5

naç,Hedef Ve Vizyonu Belirleme $\alpha = 76,71$

rma amaçlarının neler olduğu konusunda çalışanlar arasında yaygın fikir birliği vardır.....	1	2	3	4	5
mamızdaki lider yöneticiler, iddialı ama gerçekçi hedefler koyarlar.....	1	2	3	4	5
rmadaki yöneticiler, ilerde karşılaşacağımız durumlar hakkında bilgi verir.....	1	2	3	4	5
üzlenli olarak amaçlarımıza doğru ilerleyip ilerlemediğimizi kontrol ederiz.....	1	2	3	4	5
ütün çalışanlar uzun vadede başarılı olmak için nelerin yapılması gerektiğini bilir.....	1	2	3	4	5

mamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair çalışanlarca paylaşılan ortak bir vizyon mevcuttur.	1	2	3	4	5
zyonumuz çalışanlar için, bir heyecan ve motivasyon kaynağıdır.	1	2	3	4	5
isa vadeli yaklaşımlarımız sık sık uzun vadeli vizyonumuzdan taviz vermemize sebep olur	1	2	3	4	5
rmamızda liderler(yöneticiler) uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.....	1	2	3	4	5
zun vadeli vizyonumuzdan taviz vermeksizin kısa vadeli ihtiyaçlarımızı karşılayabiliriz.....	1	2	3	4	5

ollektivizm $\alpha = 84,44$

mamızda çalışma arkadaşlarının refahını göz önüne almayan kendi amaçlarını gerçekleştiremez....	1	2	3	4	5
irmamızda grupça alınan kararlar kendi başımıza alacağımız karardan önemlidir.....	1	2	3	4	5
letmemizde grup başarısı kişilerin ayrı ayrı aldığı başarıdan daha önemlidir.....	1	2	3	4	5
u firmada grupla çalışmak tek başına çalışmaktan daha iyidir.....	1	2	3	4	5
irmamızdaki çalışanlar genellikle bir problemi (konuyu) arkadaşlarıyla çözmek yerine					
endi çabalarıyla çözmeyi tercih ederler	1	2	3	4	5
irmadaki herhangi bir grup üyesi kendi amaçlarını bir kenara koyup grup amaçlarına odaklanır.....	1	2	3	4	5
irmadaki herkes birbirinin performansından sorumludur	1	2	3	4	5

üç Mesafesi $\alpha = 87,46$

İletmede, astlar üstlerinin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirir.....	1	2	3	4	5
irmamızda alt kademedeki çalışanlar örgüt içinde herhangi bir güce sahip değildir.....	1	2	3	4	5
irmamızda üstler kendi astlarıyla olan ilişkilerinde sık sık kendi otorite ve gücünü vurgulamaktadır	1	2	3	4	5
irmamızda yöneticiler alt kademedeki çalışanların fikirlerine genelde başvuramazlar.....	1	2	3	4	5
irmamızdaki yöneticiler iş haricinde astlarıyla birlikte olmaktan kaçınmaktadır.....	1	2	3	4	5
İletmemizde alt kademedeki çalışanlar, yöneticilerinin kararları dışında farklı bir fikirde olamazlar...	1	2	3	4	5
irmamızda yöneticiler önemli ve zor görevler için emrinde çalışanlara yetki vermemektedir.....	1	2	3	4	5
irmamızdaki yöneticiler, çoğu kararı çalışanlara danışmadan almaktadırlar.....	1	2	3	4	5

manızı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki sorulara göre firmanızın performansını nasıl değerlendirirsiniz?

Ortalama Performans $\alpha = 91,62$

	Yetersiz	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortalamanın üstü	Yüksek
İşlerin artışı veya Gelirin artışı	1	2	3	4	5
Zarar payı	1	2	3	4	5
Net karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	1	2	3	4	5
Net varlık (aktif) karlılığı	1	2	3	4	5
Sermaye karlılığı (Kar/sermaye)	1	2	3	4	5

Firmanızın Sektörü(İşkolu):.....

Çalışan Sayısı:.....

İşletmenin Yaşı:.....

Şişel Bilgiler

Yaşınız: a) 18- 25 yaş b) 26- 35 yaş c) 36- 45 yaş d) 46- 55 yaş e) 56 yaş ve üstü

Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

Eğitim Durumunuz: a) İlk veya Orta okul b) Lise c) Yüksekokul d) Lisans e) Yüksek lisans/Doktora

Ç Yıdır Bu Firmada Çalışıyorsunuz? a) 1 Yıdan az b) 1-3 Yıl c) 4- 6 Yıl d) 7-10 Yıl e) 11-15 Yıl f) 15 yıldan fazla

İşlediğiniz Bölümde Çalışıyorsunuz? a) Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)
b) Muhasebe- Finans Personel (İnsan Kaynakları)
c) Satış- Pazarlama

İşletmedeki Pozisyonunuz: a) İşçi b) Büro çalışanı c) Ustabaşı veya usta
d) Orta kademe Yöneticisi e) Üst Yönetici
f) Yönetim Kurulu Başkan veya üyesi g) İşletmenin Sahibi

Belirtmek istediğiniz fikir yada önerileriniz varsa lütfen aşağıdaki boşluğa ekleyiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ