

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**YÖNETİM KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KURUMSAL
BİR OLGU: GÜVEN**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Ersan ERSOY

Hazırlayan
Kürşat SARAÇ

MALATYA 2022

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANA BİLİM DALI**

YÖNETİM KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KURUMSAL BİR OLGU: GÜVEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kürşat SARAÇ

**Danışman
Prof. Dr. Ersan ERSOY**

MALATYA, 2022

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Ersan ERSOY danışmanlığında hazırlayıp ve yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Yönetim Kültürü Bağlamında Kurumsal Bir Olgu: Güven**” adlı çalışmanın, uygulama süreci dâhil, tez konusunun seçilmesinden sonuçlandırılmasına kadar ki bütün safhalarında bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı olabilecek hiçbir yardıma başvurulmaksızın tarafımca yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin Kaynakça başlığında gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir, onurumla doğrularım.

Kürşat SARAÇ

..../..../ 2022

ÖNSÖZ

“Yönetim Kültürü Bağlamında Kurumsal Bir Olgu: Güven” adlı uygulamalı çalışma, güven değerinin yönetim ve kurum kültürü bağlamında örgütlerin işleyişine ve örgütlerde çalışan bireylerin kültür bağlamında yönetime etkisini araştırmak amacı ile oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın ortaya çıkması tek bir kişinin gayretleri ile olmamış ve gösterilen gayret, çaba ve emekler birer teşekkürü hak etmektedir. Başta tez danışmanlığı görevini üstlenen ancak tez danışmanımın ziyade lisans dönemimin başından beri bir ağabey edasıyla her türlü maddi ve manevi sıkıntıda yanımda olan Prof. Dr. Ersan ERSOY ’a, okuma yazmayı öğreten ilkokul öğretmenlerimden, okuduğumu anlayıp sorgulamayı öğreten lise ve üniversite hocalarımdan her birine şükranlarımı sunarım.

İlkokuldan bugüne arkadaşlığımı sürdürdüğüm ve tezimin her aşamasında bana motivasyon anlamında her türlü desteği sağlayan arkadaşlarımdan öte kardeşlerim; Halil ŞEYHİSMAİLOĞLU ve Mustafa ÇELEBİ ’ye, yine gerek lisans gerekse yüksek lisans hayatımda ince dokunuşları bulunan hemşerim ve meslektaşım Fatma KIROĞLU ’na teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle beni ben yapan, bugüne kadar her türlü desteği sağlayan ve düşmemem için çaba harcayan, düşünce de el verip ayağa kaldıran ve yoluma devam etmemi sağlayan kıymetli ailem, teşekkürlerin en büyüğünü hak etmektedir.

Çalışmanın uygulamalı kısmını gerçekleştirebilmem için bana kapılarını açan Zerde Sosyal Tesisleri sahipleri Fikret Bey ile Zeliha Hanım’a ve Zerde Sosyal Tesislerinin nazik çalışanlarına teşekkür ederim. Son olarak bu çalışmanın araştırma kısmının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan KEY Holding Genel Müdür Yardımcısı Bülent Bey’e, Key Mensucat yöneticilerine ve beni sabırla dinleyerek çalışmanın araştırma kısmında bulunan sorulara verdikleri cevaplarla, çalışmaya katkı da bulunan her bir katılımcıya ayrı ayrı teşekkür ederim.

ÖZET

İçinde bulunduğumuz çağ, güven bunalımlarının had safhada yaşandığı bir çağdır. Günümüz dünyasında güven problemlerinin ortaya çıkmasında tarihsel ve sosyolojik dönüşümlerin önemli bir rolü ve etkisi bulunmaktadır. Bu dönüşümlerin başında hiç şüphesiz küreselleşme, modernleşme, sanayi devrimi, kentleşme, vb. süreçler gelmektedir. Değişim ve dönüşümlerden etkilenen sadece bireyler değil, bireylerin oluşturduğu toplumsal yapı ve unsurları da etkilenmiş ve nasibini almıştır. Bu kapsamda çalışmamızda tarihsel süreçte yönetim olgusunun geçirdiği değişim ve dönüşümler, kültür ve kültürün bir ögesi olan değerler bağlamında ele alınmıştır. Bununla birlikte kültürün ve özellikle de güven değerinin yönetim olgusunu hangi boyutlarda etkilediği araştırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, Gaziantep ili İslahiye ilçesi 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe çalışan “mavi yakalı” ve “beyaz yakalı” çalışanlar üzerine nitel yöntem kapsamında seçilen 20 kişiyle derinlemesine görüşme tekniklerinden faydalanılarak yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde elde edilen veri ve bulgular ışığında, toplumsal değerlere bağlılığın kurum kültürünün kabulünü artırdığı ve sosyal güvenin kurumsal güveni etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine bununla birlikte medeni durumun kurum kültürünün oluşmasına ve güven değerinin kazanılmasına etki etmediği araştırma verilerimiz doğrultusunda ulaştığımız sonuçlardan bazılarıdır.

Anahtar kelimeler: Kurum kültürü, yönetim, güven, kültür, değerler.

ABSTRACT

The age we live in is an age in which confidence crises are experienced at an extreme level. In today's world, historical and sociological transformations have an important role and effect in the emergence of trust problems. At the beginning of these changes and transformations, there is no doubt that globalization, modernization, industrial revolution, urbanization, etc. is coming . Not only individuals affected by changes and transformations, but also the social structures and elements formed by individuals have been affected and have had their share. In this context, in our study, the changes and transformations that the management phenomenon has undergone in the historical process are discussed in the context of culture and values that are an element of culture. Nevertheless, it has been tried to investigate the extent to which culture, and especially the value of trust, affects the phenomenon of management. This research was conducted in İslahiye district of Gaziantep province 1. It was carried out by using in-depth interview techniques with 20 people selected within the scope of the qualitative method on "blue-collar" and "white-collar" employees working in the textile sector in the Organized Industrial Zone. In the light of the data and findings obtained as a result of the research, it was concluded that adherence to social values increases the acceptance of corporate culture and social trust affects corporate trust. However, some of the results we have reached in line with our research data are that marital status does not affect the formation of corporate culture and the acquisition of trust value.

Key words: Corporate culture, management, trust, culture, values

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1. Araştırmanın Metodu.....	4
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Hipotezleri.....	5
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	7
1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	8
1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	9
1.6. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Çözümlemesi.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim	11
2.1.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramlarının Tanımı	12
2.1.2. Yönetimin Tarihçesi	17
2.1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem.....	18
2.1.2.2. Bilimsel Yönetim Sonrası Dönem.....	20

2.1.2.2.1.Klasik Yönetim Kuramları.....	21
2.1.2.2.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	21
2.1.2.2.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı	24
2.1.2.2.1.3.Bürokratik Yönetim Yaklaşımı	27
2.1.2.2.2.Neo-Klasik Yönetim Kuramları.....	32
2.1.2.2.3.Modern Yönetim Kuramları	40
2.1.2.2.3.1.Sistem Yaklaşımı	41
2.1.2.2.3.2.Durumsallık Yaklaşımı	43
2.1.2.2.4.Post-Modern Yönetim Kuramları	46
2.1.3. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri.....	52
2.1.4. Yönetim Fonksiyonları.....	56
2.1.4.1.Planlama	56
2.1.4.2.Örgütlenme	57
2.1.4.3.Yöneltme	59
2.1.4.4.Koordinasyon	61
2.1.4.5.Denetim	62
2.2. Kültür	63
2.2.1. Kültür Kavramının Tanımı	65
2.2.2. Kültürün Özellikleri.....	67
2.2.3. Kültürün Öğeleri.....	69
2.2.3.1.Değerler ve İnançlar	70
2.2.3.2.Semboller.....	71
2.2.3.3.Dil.....	71
2.2.3.4.Normlar.....	72
2.2.4. Yönetim Kültürü.....	73
2.2.5. Kurum Kültürü	78

2.2.5.1.Kurum Kavramının Tanımı	79
2.2.5.2.Kurum Kültürü Kavramının Tanımı.....	82
2.2.5.3.Kurum Kültürünün Oluşumu ve Öğeleri	83
2.2.5.4.Kurum Kültürünün Özellikleri, Fonksiyonları ve Önemi	88
2.3. Değerler ve Güven.....	93
2.3.1. Değerler	93
2.3.1.1.Değer Kavramının Tanımı.....	93
2.3.1.2.Sosyolojik Olarak Değer ve Değerlerin Oluşumu	95
2.3.1.2.1.Değerlerin Kazanılmasında Toplumsal Faktörler	96
2.3.1.2.2.Değerlerin Kazanılmasında Bireysel Faktörler	96
2.3.1.3.Değerlerin Özellikleri, İşlevleri ve Önemi	97
2.3.1.4.Değerlerin Sınıflaması	99
2.3.2. Güven	103
2.3.2.1.Güven Kavramının Tanımı	103
2.3.2.2.Güven Türleri	108
2.3.2.2.1.Öz Güven	108
2.3.2.2.2.Sosyal Güven	109
2.3.2.2.3.Kurumsal Güven	110
2.3.2.3.Kurumsal Güvenin Boyutları	111
2.3.2.3.1.Kurum Üyelerine Duyulan Güven.....	111
2.3.2.3.2.Kurum Yöneticilerine Duyulan Güven.....	112
2.3.2.3.3.Kuruma Duyulan Güven.....	114
2.3.2.4.Kurumsal Güvenin Oluşumunu Sağlayan Unsurlar	115
2.3.2.4.1.Tutarlılık – Güvenirlilik.....	115
2.3.2.4.2.Yeterlilik – Uzmanlık	115
2.3.2.4.3.Dürüstlük – Bütünlük.....	116

2.3.2.4.4.Açıklık – Karşılıklı Bağımlılık	116
2.3.2.5.Kurumsal Güvenin Özellikleri ve Faydaları.....	117

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ VE GÜVEN DEĞERİ İLİŞKİSİ

BULGULAR VE YORUMLAR

3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	121
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	121
3.2. Katılımcıların Kurum Kültürüne Yönelik Görüş ve Düşünceleri	124
3.2.1. Kişisel ve Kurumsal Değerler	125
3.2.2. Kurumda Mesleki – Teknik ve Sosyo – Kültürel Faaliyetler	129
3.2.3. Kurumda İletişim ve Motivasyon	132
3.3. Katılımcıların Güven Değerine Yönelik Görüş ve Düşünceleri....	139
3.3.1. Sosyal Güven Değeri	139
3.3.2. Çalışma Arkadaşlarına ve Yöneticiye Duyulan Güven Değeri	142
3.3.3. Kuruma Duyulan Güven Değeri.....	147
SONUÇ	154
KAYNAKÇA	173
EKLER.....	188
Ek1: Görüşme Formu	188
Ek2:Katılımcı Listesi	191
Ek3: Etik Kurul Onay Belgesi	192

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	121
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Dağılımları	122
Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Dağılımı.....	122
Tablo 3.4. Katılımcıların Medeni Durumlarının Dağılımı.....	122
Tablo 3.5. Katılımcıların Aylık Gelir Dağılımı	123
Tablo 3.6. Katılımcıların Çalıştığı Pozisyona Göre Dağılımı.....	123
Tablo 3.7. Katılımcıların Kaç Yıldır Tekstil Sektöründe Hizmet Ettiğinin Dağ.	124
Tablo 3.8. Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalıştığının Dağılımı	124



KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
s.	: Sayfa
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri



GİRİŞ

Yönetim insanlık ile birlikte var olmuş evrensel bir olgudur. Bir arada yaşamak durumunda bulunan yani tüm insanlığı ilgilendiren yönetim, esas itibariyle askeri bir kavram olmakla birlikte sonradan geliştirilerek kurum, işletme, örgüt, vb. organizasyonlara uygulanmıştır.

Günümüzde değişen ve dönüşen dünya da yönetim anlayışları da sabit kalmayarak kendini güncellemekte ve yenilemektedir. İlk çağlardan bugüne önemini koruyan yönetim olgusunun bilimsel dünyaya adım atması oldukça yenidir. Bu bağlamda korku, tehdit ve baskı ile yönetilen ilk çağ insanından, günümüz esnek yönetim anlayışlarına doğru yaşanan değişim ve dönüşümler kolay olmamış, her değişim ve dönüşüm gibi yönetim anlayışlarının değişmesi de sancılı bir süreci içermektedir.

İnsana verilen değer artması ile birlikte yaşanan bu değişimler günümüzde yönetim anlayışlarının neredeyse tamamının insan merkezli olmasına vesile olmuştur. İnsanın merkezi konumda yer aldığı yönetim anlayışları, insanın davranışlarını yönlendiren, onları değiştiren, geliştiren unsurların ne olduğunun anlaşılmasıyla birlikte insanın daha kolay yönetileceğini düşünmüş ve bu konuda haklı da çıkmışlardır.

İnsan davranışlarına yön veren toplumsal kural veya normlar, bu davranışların iyi kötü, güzel çirkin, vb. olduğuna karar veren değerler ve diğer unsur ve öğelerin bir araya gelmesiyle oluşan kültür, insanların yönetilmesi noktasında önem arz eden bir faktördür. Bu bağlamda kültür yönetimi kolaylaştırıcı bir faktör olarak mı ele alınmalıdır? Yoksa kültürel farklılıklardan doğan çatışmalar yönetimi zorlaştırıcı bir etken midir? Bu ve benzeri soruların çoğaltılması mümkün olmakla sorulacak sorulara cevap bulabilmek adına araştırmacılar kültür konusunu tüm sosyal bilimlerde olduğu gibi yönetim biliminin de konusu haline getirmişlerdir.

Tam olarak burada, toplumu, toplumsal yapıyı, toplumsal kurumları ve dolayısıyla bireyleri ve yine sayılan tüm bunların hayatiyetini sürdürmek için bir gereklilik olan kültürü inceleyen sosyoloji bilimine gönül vermiş bir araştırmacı olarak kültürün bir kurumu nasıl ve ne yönde etkilediği merakından hareketle bu çalışmayı yapmayı kendimize görev edindik. Konumuzu daha da özelleştirmemiz gerekirse kültürün bir ögesi olan değerlerin küçücük bir parçası olan güven değeri nasıl oluyor da tüm ilişkilerin temeline oturabiliyor. İşte bu nokta da araştırma sorumuz tam olarak şu şekilde ifade edilebilir, sosyal ilişkilerin temelini oluşturan güven değeri kurumsal

ilişkilerde de aynı yön ve güçte etkili midir? Araştırma sorumuz ekseninde yapmış olduğumuz literatür taramasında bu konuyla ilgili yapılmış çalışmaların daha çok iktisadi bilimler tarafından yapıldığı ve güven değerinin bu çalışmalarda bağlamından kopararak salt ekonomi ya da iktisat, işletme disiplininin bir araştırma nesnesi olduğu göze çarpmaktadır. Yine güven kavramına dair yerli literatürde tüm sosyal bilimler disiplinlerinde inceleniyor olmasına rağmen birkaç çeviri eser ve sayıları bir elin parmağını geçmeyecek kadar nitelikli eser bulunmaktadır (Tecim, 2011: 2). Başka bir ifade ile güven kavramına dair literatürümüz bakir bir alan olmakla birlikte çok da fakir bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısıtlı imkânlarla ve kısıtlı bir zamanda yapılan bu çalışma literatürdeki bu boşluğu tek başına doldurma iddiasında olmamakla birlikte, yapılacak yeni çalışmalara ve araştırmalara önder olması bizi ziyadesiyle mutlu edecektir ve bu durum çalışmamızın önemini belirtmektedir.

Şüphesiz bu çalışmada ele alınan her bir konu tek başına ayrı bir araştırma konusu olabilecek başlık ve alt başlıklardan oluşmaktadır. Çalışmamızda ele alınan her bir konunun kendi özelinde birbirinden farklı soru ve sorunları olmakla birlikte çalışmamızın amacı bu soru ve sorunların tamamını cevaplamak olmadığı gibi sorunların tamamına çözüm üretmekte bu çalışmanın boyunu aşmaktadır. Çalışmamızın asıl amacı ise araştırmamıza konu olan her bir kavramın kendi bağlamından koparılmadan çalışmamızı şekillendirecek doğrultuda incelemek ve araştırmanın metodolojisi başlığı altında verilen hipotezlerimizin doğrulana bilirliliğini ispat edebilmektir.

Çalışmamız içeriği hakkında kısa bir bilgi vermemiz gerekirse teorik ve uygulama kısımları olmak üzere iki kısımdan ve araştırmanın metodolojisi, kavramsal çerçeve ve bulgular ve yorumlar başlıklarından hareketle üç ayrı bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın metodolojisi kısmı çalışmamızın teknik kısmını oluşturmakta ve çeşitli alt başlıklardan oluşmaktadır. Çalışmamızın amacının detaylı olarak açıklandığı, öneminin vurgulandığı, araştırmalarımızın hangi yöntem ve teknikler yardımıyla gerçekleştirildiğine dair bilgiler bulunan bu bölümde ayrıca araştırmamızın hipotez, kapsam ve sınırlılıklarına da yer verilmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümü olan kavramsal çerçeve başlığında ise yönetim, kültür, değerler ve güven değeri konularına yönelik yazın taraması yoluyla oluşturulan ve çalışmamızın ana kavramları çeşitli başlık ve alt başlıklar yardımıyla detaylıca açıklanmıştır. Bu başlık oluşturulurken dikkat edilen en önemli husus ise çalışmamızın

önemine de vurgu yaparak her bir kavram bağlamından koparılmadan çalışmamız için önem arz ettiği kadarıyla açıklanmıştır.

Çalışmamızın son ana başlığı olan bulgular ve yorumlar başlığında ise uygulama sırasında sahadan elde edilen verilerle yazın taraması sonucu elde edilen bilimsel bilgiler çeşitli tartışmalar ve yorumlar eşliğinde kaynaştırılarak araştırmamızın sonucunu ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1. Araştırmanın Metodu

Araştırmanın metodolojisi başlığı altında araştırmaya ışık tutacağı ve araştırmanın tamamına rehberlik edeceği düşünülen bir yol haritasının verilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultu da aşağıda zikredilecek çeşitli başlıklar yardımıyla araştırma metodolojik olarak detaylandırılmaya çalışılmıştır.

Bilimsel araştırma, bilimin amaçlarını yerine getirmek amacıyla girişilen sistematik bir bilgi arayışı sürecidir. Başka bir ifade ile bilimsel araştırmalar, toplumsal ihtiyaçları karşılayabilmek, toplumsal refahı arttırmak ve ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşturulmasına yardımcı olabilmek için herhangi bir bilim dalında yapılan ve bilime katkıda bulunmayı hedefleyen nesnel ve sistemli bir süreci içeren özgün çalışmalardır (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 411-412). Yine Bayhan (2020b: 124) 'ın Sencer (1989) 'den aktardığına göre bilimsel araştırma, "bilimsel bilgiye varmak için girişilen her türlü yöntemli çaba" şeklinde tanımlanmaktadır. En nihayetinde bilimsel araştırma problem çözmeye yönelik, sistematik, tutarlı, birbiriyle bağlantılı ve birbirini tamamlayan bilimsel bilgi ortaya konmak istendiğinde izlenmesi gereken süreçler bütünüdür. Bu çerçevede araştırmanın konusu ve önemi, araştırmanın amacı, problem ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları ve son olarak araştırma verilerinin toplanması ve çözümlenmesi başlıkları altında çalışmamızın metodolojik kısmı detaylıca ele alınmıştır.

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Günümüz dünyası değişim ve dönüşümün hızına yetişilemeyen bir dünya olarak göze çarpmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm insanoğlunun hayatını eğitimden siyasete, ekonomiden sanata, kültürden yönetime, vb. birçok alanda etkilemektedir. Bu çerçevede çalışmamız geçmişten bugüne yönetim alanında meydana gelen değişim ve dönüşümleri gözler önüne sermektedir. Yönetim alanında meydana gelen bu değişim ve dönüşümleri etkileyen değişkenlerden birisi şüphesiz kültür olgusu olmakla birlikte kültürü meydana getiren öğelerden birisi olan değer yargıları da yönetim alanına etki etmektedir. Toplumsal ve kültürel değerler insan davranışlarını etkilediği gibi grup davranışlarına da sirayet etmekte ve ortaklaşa iş yapma becerisi olan yönetim faaliyetlerini de değiştirmekte

ve düzenlemektedir. Bu nokta da yönetimi etkileyen kültür olgusunun öğelerinden birisi olan değer ve toplumsal ve kültürel değerlerden sadece birisi olan güven değerinin yönetime ve yönetim faaliyetinde bulunan gerek yönetici gerekse çalışanların bu değerden ne ölçüde etkilendiğinin araştırılması çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmamızın özünü oluşturan yönetim, kültür ve güven kavramları çok yönlü kavramlar olmakla birlikte birbirinden bağımsız kavramlar da değildir. Ancak her bir kavram birbirinden bağımsızmışçasına şimdiye kadar yapılan çalışmalarda çok nadir bir araya gelmekle birlikte kavramların özleri itibariyle ele alınmadıkları, sadece mevcut çalışmanın önemine binaen yüzeysel bir şekilde bir araya getirildikleri anlaşılmaktadır. Her biri ayrı bir araştırma nesnesi olabilecek potansiyele sahip yönetim, kültür ve güven kavramlarının araştırma alanları da birbirinden farklıymış gibi lanse edilmektedir. Günümüz bilim dünyasında disiplinler arası yapılan çalışmalardan feyz alarak bu üç kavramı köklerinden ve araştırma sahalarından koparmadan sosyoloji biliminde bir araya getirmek çalışmamızın önemini ifade etmektedir. Bununla birlikte yönetim konusunda çalışan araştırmacılar yönetim olgusunu işletme, iktisat, kamu yönetimi, vb. sosyal bilimlerle ilişkilendirirken sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerden faydalanmamakta, güven konusunu işleyen araştırmacılar ise olaya sadece psikoloji ya da sosyal psikoloji ekseninden bakmaktadır. Bu çalışmada ise yönetim konusu gerek işletme, kamu yönetimi, vb. gerekse sosyoloji, psikoloji ve felsefe bilim dalları ile ilişkilendirilerek ele alınmakla birlikte sosyoloji biliminin temel araştırma nesnesi olan kültür ve yine felsefe, sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji bilimlerinin araştırma nesnesi olan değer ve güven olgusunun yönetim bilimi ekseninde incelenmesi araştırmanın önemini meydana getirmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Hipotezleri

Yönetim her ne kadar insanoğlunun tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olsa da bilimsel anlamda incelenmesi oldukça yeni bir bilim alanıdır. Bununla birlikte çeşitli bilim dallarında incelenen yönetim konusu diğer tüm sosyal bilimlerle ilişkilendirilebilecek kadar geniş perspektifli bir konudur. Ancak bilim dünyasında yönetim konusu daha çok iktisat, işletme ve kamu yönetimi bilimleri ilişkilendirilerek kısır bir döngünün oluşmasına sebebiyet verilmiştir. Yönetim olgusunun değişen ve dönüşen dünya da sabit kalmasının imkânsız olduğu gerçeğinden hareketle yönetim

faaliyetlerinin, yöntem ve metotlarının değişimine etki eden faktörlerden kültür olgusunun ne şekilde yönetim faaliyet, yöntem ve metotlarını değiştirdiğini araştırmak amacındayız. Bununla birlikte çalışmamızın konusu ve önemi başlığında değindiğimiz, yönetim, kültür ve güven kavramlarının özünden ve çalışma alanlarından koparılmadan araştırılmasını amaçlamaktayız. Gerek yönetim gerek kültür gerekse güven hakkında alanyazında yapmış olduğumuz okumalar neticesinde özellikle güven konusu hakkında yerli alanyazında görece yetkin ve yeterli eserlerin bulunmaması ve alanyazında bulunan boşluğun doldurulma hedefi çalışmamızın bir başka amacını oluşturmaktadır. Tüm bunlarla birlikte özellikle yönetim konusunda güven olgusunun toplumsal ve kültürel bir değer olduğu göz ardı edilerek sadece yönetim bilim alanıyla ilgili kısmının alanyazında ele alınmış olması güven değerinin doğru anlaşılmasını zorlaştırmakta ve alanyazında bir eksiklik doğurmaktadır. Güven olgusunun yönetim bilimi dünyasında daha doğru anlaşılmasına katkı sunmak ve kendi özünden kopartmamak da çalışmamızın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Bilimsel araştırmalar bir problematik ve sistematik çalışmanın ürünleridir. Burada problematikten kastımız, yapılacak olan bilimsel araştırmanın bir problem temelinde oluşturulup oluşturulmadığı ve bu probleme bir çözüm önerisinin sunulup sunulmadığıdır. Bu bağlamda çalışmamızın temel problemi, güven değerinin, ortak bir amaca ulaşma gayesiyle oluşturulan kurumlara ve kurum kültürüne bir etkisi var mıdır? sorusu ile oluşturulmuştur.

Bilimsel araştırmaların bir diğer temel kavramı hipotezler ise test edilmek üzere ortaya konan bir önerme veya iki değişken arasındaki ilişkinin farazi bir ifadesidir (Kuş, 2012: 23). Başka bir ifade ile verili bir kuram içerisindeki kavramlar arasında gözlenen ilişkiyi (nedensellik, neden-sonuç) yansıtan test edilmemiş varsayımlardır (Marshall, 2020: 303). Bilimsel araştırma da bize ne aradığımızı söyleyen ve belli değişkenleri bulunan hipotezlerin anlamlı olabilmesi için mutlaka sınanabilir olması gerekmektedir. Çalışmamızın hipotezlerini aşağıdaki önermeler oluşturmaktadır:

H1: Cinsiyet, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

H2: Yaş, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

H3: Eğitim seviyesi, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

H4: Medeni durum, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

H5: Çalışılan pozisyon kurum kültürünün kabulünü etkiler.

- H6:** Toplumsal değerlere bağlılık, kurum kültürünün kabulünü artırır.
- H7:** Cinsiyet, güven değerinin kazanılmasını etkiler.
- H8:** Yaş, güven değerinin kazanılmasını etkiler.
- H9:** Eğitim seviyesi, güven değerinin kazanılmasını etkiler.
- H10:** Medeni durum, güven değerinin kazanılmasını etkiler.
- H11:** Çalışılan pozisyon, güven değerinin kazanılmasını etkiler.
- H12:** Toplumsal değerlere bağlılık, güven değerinin kazanılmasını etkiler.
- H13:** Güven değeri, kurum kültürünün kabulünü etkiler.
- H14:** Sosyal güven, kurumsal güveni etkiler.
- H15:** Yönetici ve kuruma duyulan güven, çalışanların motivasyonlarını artırır.
- H16:** Güven değerinin ve kurum kültürünün kazanılmış olması yönetim faaliyetlerini etkiler.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Yöntem, düzenli ve bilinçli olarak yapılan ve belirli bir amaca ulaşmada kullanılan yolların tümüdür (Gökçe, 2012: 30). Bilimsel yöntem ise bir bilim insanının araştırdığı veya karşı karşıya kaldığı bir problemi çözmek için kullandığı tekniklerin tamamıdır. Başka bir ifade ile bilimsel yöntem, belirlenen bir hedefe doğru sistematik bir şekilde yürümedir (Çelebi, 2004: 131). Kısaca araştırmanın nasıl yapılacağına ve hangi tekniklerin kullanılacağına dair bir yanı ile düşünsel, diğer yanı ile uygulamalı bir süreçtir.

Teorik ve uygulamalı olmak üzere iki ayrı kısımdan oluşan çalışmamızın teorik kısmında literatür analizi yöntemi kullanılarak, tanımlayıcı ve betimleyici araştırma verilerine ulaşılmıştır. İkinci kısım olan araştırmamızın uygulama kısmında ise nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış ve derinlemesine görüşme teknikleri kullanılmış ve elde edilen veriler fenomenolojik yaklaşımla yorumlanmış, yeni tema ve motifler üretilmiştir.

Nitel araştırma yöntem ve teknikleri niceliksel verilerden çok niteliksel verilerin toplandığı, toplanan verilerin yorumlandığı ve her bireyin kendine has özellikleri olduğu gerçeğinden hareketle genellemeden uzak durulan bir bilimsel araştırma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Nicel araştırmalarda toplanan sayısal verilerden ziyade nitel araştırmalarda insanların olaylara yükledikleri anlamlara ulaşmak esastır (Bozkurt, 2011:

77-78) ve araştırma sürecinde gözlem, araştırmanın selameti için ayrıca önem arz etmektedir.

Yönetim ve kültür kavramlarının bir arada incelendiği araştırmalarda ve özellikle güven kavramının dâhil edildiği çalışmalarda genellikle araştırma yöntemi olarak nicel yöntem ve tekniklerin kullanılmış olduğu göze çarpmaktadır. Her ne kadar nicel yöntemde daha çok kişiye ulaşılma, genelleme yapabilme olasılığının daha yüksek olması, maliyetler açısından daha uygun olma, vb. gibi avantajlar söz konusu olsa bile nitel yöntemlerde daha az kişiye ulaşılsa bile daha çok verinin elde edilebiliyor olması, elde edilen bilgilerin yorumlanabilme ihtimalinin çok daha yüksek olması, vb. özellikleri sebebiyle çalışmamızda nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanılması uygun görülmüştür. Tüm bu özelliklerinin yanı sıra alanyazında çalışmamıza benzer araştırmalarda nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin görece daha az kullanılmış olması ve alanyazında ki bu boşluğu doldurma hedefimizde, çalışmamızda nitel araştırma yöntem ve tekniklerini kullanmamızı gerektirmiştir.

Bu anlatılanlar ışığında çeşitli ölçeklerden alınan ve çalışmamıza yön vereceği düşünülen sorularla ve demografik özellik sorularıyla birlikte toplamda 30 soruluk bir görüşme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formu tekstil fabrikasında bulunan beyaz yakalı ve mavi yakalı işçi ve yöneticilerden oluşan toplam 20 çalışana uygulanmıştır. Mülakat tekniğine uygun olarak sadece katılımcıların olduğu bir ortamda, katılımcının izni ile alınan ses kayıtlarının daha sonra çözümlenmesi ile oluşturulan veriler çalışmamızın uygulama kısmında kullanılmıştır.

1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni, herhangi bir gözlem alanına giren obje ya da bireylerin tümüdür (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 422). Başka bir ifade ile araştırma problemine cevaplar bulmak ve araştırma hipotezlerini kanıtlamak için gerekli verilerin elde edildiği nesnelerin veya bireylerin tamamının yer aldığı büyük gruba evren denir. Her ne kadar en güvenilir ve geçerli çalışmalar evrenin tamamının araştırmaya dâhil edildiği bilimsel araştırmalar – nüfus sayımları, vb.- olsa bile gerek maddi gerek zaman gerekse emek anlamında tasarruf sağlamak amacıyla evreni temsil edecek bir örneklem grubunun seçilmesi de yapılacak çalışmayı geçerli ve güvenilir kılacaktır. Bu bağlamda çalışmamızda örneklem oluşturma yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi

kullanılmıştır. Kartopu örnekleme bir bilinen öğeler orijininde başlar ve sonra orijinal örneklemin üyelerinden elde edilen yeni öğeler elde edilerek artırılır (Kuş, 2012: 46-47; Marshall, 2020: 391). Devamında aynı isme denk gelince veya aynı olayların tekraren anlatılması durumunda örnekleme belirlenmiş olacaktır (Yıldırım, 2006, akt. Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 424). Başka bir ifade ile araştırmacının amacına uygun belirlenen ilk katılımcı yardımıyla diğer katılımcılara ulaşılan örnekleme belirleme yöntemi olan kartopu örnekleme de aynı kişiye ya da aynı olaylara denk gelinceye kadar araştırma devam ettirilir.

Çalışmamızın evrenini Türkiye 'de tekstil firmalarında çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kartopu örnekleme yoluyla seçtiğimiz Gaziantep 'in İslahiye ilçesinde faaliyet gösteren Key Mensucat 'ın 20 kişilik çalışan grubu oluşturmaktadır. Oluşturulan örnekleme grubundaki her bir katılımcıya 30 soruluk görüşme formu mülakat tekniği yardımıyla uygulanmıştır.

1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Güven değerinin, yönetim faaliyetlerinin gerçekleştiği kurum üzerinde bir etkisi var mıdır? problematiğini araştırdığımız ve kültür olgusunun ve güven değerinin kurumu ne derece etkilediğini ortaya koymayı amaç edindiğimiz bu çalışmamızda araştırmaya dâhil ettiğimiz çalışanlar bölgesel olarak daha kolay ulaşabileceğimizi, cinsiyet dağılımındaki oranı sağlayabileceğimizi ve mavi ve beyaz yakalı işçi ayrımının daha net olduğunu düşündüğümüz tekstil sektöründe ki çalışan ve yöneticileri kapsamaktadır. Çalışmanın uygulama kısmının 2019 yılında dünyayı etkisi altına alan Covid19 pandemi dönemine denk gelmesi sektörün önde gelen firmaları tarafından araştırmanın kabul edilmemesine sebebiyet vermiştir. Bununla birlikte 7 gün 24 saat çalışma esasına dayalı makinelerin kullanılıyor olması ve makinelerin zorunlu haller dışında durdurulamıyor olması çalışanlarla görüşmemizi zorlaştırmıştır. Yine özellikle mavi yakalı işçilerle yaptığımız görüşmelerde “araştırmanın yöneticileri ve patronları tarafından yaptırıldığı ve kendileri hakkındaki görüşlerini merak ettiği” yanılığısıyla doğru bilgileri vermekten çekinmeleri çalışmamızın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Son olarak tekstil sektöründe çalışan sayısı ülkemiz genelinde düşündüğümüzde 20 kişiyle yaptığımız çalışmamızın tüm tekstil işçilerinin görüşüymüşçesine genelleştirilmesi bilimsel olarak

mümkün olmamakla birlikte, bu durumda çalışmamızın bir başka sınırlılığı olarak karşımızda durmaktadır.

1.6. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Çözümlemesi

Teorik ve uygulamalı olmak üzere iki ana kısımdan oluşan çalışmamızın teorik kısmı ile alakalı verileri literatür taramasına dayanmaktadır. Yapılan tarama da alanyazında bulunan eksiklikler göz ardı edilmeden çalışmamızın özgünlüğünü sağlamlaştırmak amacıyla çalışmamıza eklenmiştir. Bu çerçevede çalışmamıza benzer çalışmalarda kullanılan nicel araştırma yöntem ve tekniklerin yerine her ne kadar daha zahmetli olsa da nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin uygulanması aşamasında e-posta ya da diğer elektronik kanallardan ziyade uygun ortam oluşturularak yüz yüze görüşme tercih edilmiştir. Yüz yüze görüşme esnasında önceden hazırlanan görüşme formunda yer alan sorular katılımcıya yönlendirilmiş ve katılımcıdan alınan cevaplar not edilmiştir. Bunun yanında herhangi bir veri kaybının yaşanmaması için katılımcının da izni doğrultusunda ses kayıt cihazı yardımıyla görüşmelerin tamamı kaydedilmiş ve alınan notlarda eksik kalan kısımlar sonradan tamamlanmıştır. Elde edilen veriler yorumsamacı fenomenolojik yaklaşımla analiz edilmiştir. Yapılan analiz doğrultusunda temalar, motifler ve konu başlıkları elde edilmiş ve teorik kısımda yapılan tarama sonucu elde edilen veriler ışığında yorumlanmıştır. Yorumlanan bu veriler tartışmaya açık olmakla birlikte yapılan tartışmalar neticesinde çalışmanın sonuca kavuşturulmasına özen gösterilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim

Yönetim başlığı altında yönetim kavramına giriş mahiyetinde yazılan yönetim biliminin, diğer sosyal bilimlerle ilişkisi açıklandıktan sonra 'yönetim' ve yönetim işini icra eden 'yönetici' kavramlarına ait farklı tanımlamalara yer verilmiştir. Tanımlamalar yapıldıktan sonra yönetimin bugünlere nasıl geldiğine tarihsel bakış açısı ışığında farklı alt başlıklarda değinilmiştir. Daha sonra yönetim faaliyetinin temel özelliklerine yer verilmiş olup son olarak alanyazında yönetim faaliyetleri ve/veya işlevleri olarak anılan ve alanyazına Henri Fayol tarafından kazandırılan kavramlar açıklanmıştır.

Yönetim, bilinen en eski sanat ve en yeni bilim olarak ifade edilmektedir. Sanat insanoglunun uğraş alanı olması sebebiyle yönetim işinin insanlık tarihi kadar eskiye dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır. İnsanoğlu sosyal bir varlık olarak tanımlanmakta ve her işini tek başına yapamamaktadır. İnsan bir başkasına muhtaç ve bir başkasının da kendisine muhtaç olması yönüyle, birlikte iş yapma gayreti ortaya çıkmıştır. Birlikte iş yapma gayreti ise yönetim biliminin temellerini meydana getirmektedir.

Yönetim bilimi diğer sosyal bilimler gibi bazı sosyal bilimlerden etkilenmiş ve bu bilim dallarından gerek kuramsal gerekse kavramsal anlamda faydalanmış, bazı sosyal bilim dallarını etkilemiş hatta yeni araştırma alanlarının doğmasına kaynaklık etmiştir. İnsanoğlunun eylemlerinin temelinde her zaman düşünsel bir zemin (Küçükali, 2011: 1) var olmuştur ki bu düşünsel zemin genellikle felsefe bilimi ile ilişkilendirilmektedir. Felsefe biliminin alt dallarından özellikle aksiyoloji alanı neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğu veya etik ve estetik değerlerin incelendiği bir alan (Hodgkinson, 2008: 17) olarak yönetim faaliyeti ile doğrudan ilişkilidir. Yine felsefe ile yakından ilişkili mantık alanı da doğru ve mantıklı karar verme imkânı tanımakla birlikte bir karar verme süreci olarak tanımlanan yönetim bilimi ile ilişkilidir.

Yönetim, suya atılan bir taşın oluşturduğu dalgalara benzetilebilir (Küçükali, 2011: 1) ki yönetimin etkileri de toplum içerisinde dalga dalga yayılır. Toplum dediğimiz zaman akla gelen ilk sosyal bilim olan sosyoloji bilimi de yönetimin gerek yönetilen gruplara gerekse kurumlara ve bunlarla ilişkili diğer grup ve kurumlara nasıl tesir ettiğini araştırmakta ve incelemektedir. Elde edilen bulgular ise sosyolojinin alt dallarından

‘örgüt sosyolojisi’ ve ‘örgütsel davranış’ alanlarında incelenmekte (Öztekin, 2005: 30) ve yönetim biliminin yararına sunulmaktadır. Yine bu doğrultuda psikoloji bilimi inceleme nesnesi olarak insanı seçmiş olması ve yönetimin de insan eliyle gerçekleştiriliyor olması yönetim ve psikoloji biliminin ilişkili olmasını gerektirmektedir. Yönetenlerin ve yönetilenlerin birey bazında tutum ve davranışlarının (Tortop, N., ve E., İspir, 1986: 28-29) yönetim üzerindeki etkilerin ya da tam tersi olarak yönetim şeklinin yöneten ve yönetilenler üzerindeki etkisinin incelenmesi ve değerlendirilmesi psikoloji biliminin yardımıyla yönetim psikolojisinin alanına girmektedir.

Yönetim bilimi felsefe, sosyoloji ve psikoloji bilim dallarının yanında hukuk, ekonomi, işletme, siyaset, vb. sosyal bilimlerle de farklı akrabalık yönleri ve ilişkileri bulunan bir sosyal bilim dalıdır. Bahsi geçen bilim dalları ile yönetim biliminin ilişkisinin daha iyi kavranabilmesi için yönetim kavramının açıklanması ve tarihsel bir bakış açısı ile değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.1.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramlarının Tanımı

İlk insanın, doğaya ve doğada bulunan kendinden güçlü canlı ve/veya cansız varlıklara karşı koymak amacıyla diğer insanlarla kader ve güç birlikteliği yapma isteği (Koçel, 2014: 51), yönetimin insanlık tarihi kadar eskiye dayandığını kanıtlamaktadır. Ortak hedeflere ulaşmak için insanların ve/veya insan gruplarının önce iş birliği sonrasında ise iş bölümü yaparak amaçlarına birlikte ulaşmaya çalıştıkları (Şimşek, M. Ş., ve A., Çelik, 2019: 3) her yer ve zamanda yönetim olgusu var olmuştur.

Yönetim nedir? sorusuna verilecek cevap basitmiş gibi gelse de diğer sosyal bilim kavramlarında olduğu gibi yönetim kavramına da farklı bilim dalları farklı bakış açıları getirdiği için bir zenginlik oluşsa bile netice itibarıyla yönetim kavramını tanımlamak zorlaşmaktadır. Tanımlamadaki bu zorluk kavramın kendisinden ziyade yönetim kavramının birden fazla şeyi ya da durumu anlatmak için kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Kartal, 2018a: 3). Bu bağlamda yönetim bir kamu kurumunda ya da işletmedeki faaliyetler bütününe ifade edebileceği gibi, bir kamu ya da özel şirketin en tepe karar vericileri olan yönetim kademesini de ifade edebilmektedir. Yönetim kavramı, Türkçe sözlükte (Akalin vd., 2019: 2611), “yönetme işi, çekip çevirme, idare” şeklinde tanımlanmaktadır. Batı kaynaklarında ise Latince ‘gubernare’ kökünden türeyen Türkçe karşılığı ‘hükmetmek’ olan ‘govern’ kelimesi (Tek T., 2013: 68) ve kamu yönetimi için

‘administration’, özel işletme yönetimi için ise ‘management’ kavramları yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bilimsel anlamda farklı bilim dallarında yönetim kavramının farklı tanımlarının bulunması ve hatta her bilim insanının kendine has tanımlar yapması yönetim kavramının üzerinde uzlaşmış bir tanımının olmasına engel teşkil etmektedir. Farklı bilim dallarının yardımıyla tanımlanan yönetim kavramı, her zaman bir yönü öne çıkarıldığı için tanımlamalarda bir takım eksiklikler olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin, ‘yönetim, başka insanlar aracılığıyla önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma ve iş görme sürecini ifade eder’ tanımında yönetimin sadece insani yönü ön plana çıkarılmıştır ki, aslında yönetim sürecinde tek kaynak insan değil, maddi anlam da yönetim sürecinde kullanılacak araç-gereç, para, bilgi vb. kaynaklar da önemlidir. (Eren, 2019: 3). Yönetim biliminin kurucularından olan H. Fayol (2005: 31) yönetimi, “geleceği öngörme¹(planlama), örgütlenme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve tüm bu süreci kontrol etmek” şeklinde tanımlamaktadır. H. Fayol’un tanımında ise sadece yönetimin faaliyetleri kullanılarak yapılan bir tanım mevcuttur ve kaynaklardan hiçbir şekilde bahsedilmemektedir. Bu durum yönetim kavramının neredeyse sosyal bilimlerin tamamının inceleme alanına giriyor olmasından ve kapsayıcı, üzerinde uzlaşmış bir yönetim tanımının olmayışından kaynaklanmaktadır.

Yönetim en genel ve geniş tanımıyla, insanların sorumluluğu altındaki varlıklar hakkında karar verme, verilen kararları faaliyete geçirme, verilen kararlar doğrultusunda sevk ve idare etme (Ersoy, 2019: 9) faaliyetlerini içermektedir. Ersoy (2019: 9-10)’un Küçükali (2011)’den hareketle yaptığı tanıma göre ise yönetim, “ortak amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, bir insan grubunda iş birliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik faaliyetler sürecidir.” Yine benzer bir tanım yapan Baransel (1993: 25), yönetimi, “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin bütünü” şeklinde tanımlamıştır. Ersoy ve Baransel’e benzer bir yönetim tanımı ise Usta (2017: 89) tarafından “organizasyonel amaçlara etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak maksadıyla kaynakların planlanması, organize edilmesi, iş gören davranışlarının hedefe yöneltmesi,

¹ Alanyazında H. Fayol’un planlamayı değil de ön görmeyi kastettiği ile alakalı bir görüş bulunmaktadır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için Bkz. (Ertürk, 2018: 21, 75-76; Öztaş, 2019: 116). Var olan tartışma tamamıyla çeviri kaynaklı olduğu için biz bu tartışmaya çalışmamızda yer vermeyip alanyazında daha yaygın olarak kabul gören ‘planlama’ kavramının çalışmamızın kalan kısmında kullanılması uygun görülmüştür.

faaliyetlerin koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci” şeklinde yapılmıştır. Bahsi geçen tanımlarda ve alanyazında var olan tanımların birçoğunda ortak olan, etkinlik, verimlilik ve süreç kavramları önemli ve açıklanmaya değer kavramlardır. Etkinlik, yönetim aşamasında yönetici rolünde bulunan ve yönetim aşamasında sorumluluk alan kişi ve/veya kişilerin süreç içerisindeki görevlerin bitirilmesi için emek sarf edilir ki bu emeğe etkinlik denir. Etkinlik sadece iş yapmak için çaba ve emek sarf etmek değil yapılan işin doğru ve yönetimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması gerekir. Verimlilik, kısıtlı imkânlarla iş yapan yöneticilerin kendisine verilen görevi en az kaynakla en fazla verim elde edecek şekilde doğru ve olması gerektiği gibi yapmaya denir (Ersoy, 2019: 10). Süreç kavramı ise, yönetim işinin birbiri ile bağlantılı, ilişkili ve ilintili bir dizi faaliyetleri içermesi ile alakalıdır (Kartal, 2018a: 5). Bu faaliyetler, yönetim sürecinde etkinlik ve verimliliğin birbirinden ayrı düşünülemeyeceği gibi birbirinden ayrı düşünülemez ve birbirinin yerine ikame edilmesi söz konusu olamaz.

Çalışmamızda yer verdiğimiz ve alanyazında var olan tanımlardan hareketle genel ve kapsayıcı bir tanım vermemiz gerekirse yönetimi, “önceden belirlenmiş bir amaç için iş birliği ile başlayan, iş bölümü yaparak devam eden, önceden belirlenen amacın sonuca ulaşması gayesiyle var olan kaynakların belirli bir işleyiş ve düzen içerisinde yol alma süreci ve bu yolda uygulanan faaliyetlerin bütünüdür” şeklinde tanımlayabiliriz.

Yönetim bir kişinin yerinden oynatamayacağı taşı bir grup ya da bir ekipman yardımıyla yerinden oynatma veya kaldırma sürecidir. Bahsedilen işin bile bir amacı varken yönetim işinin de elbette bir amacı vardır. Yönetim biliminin kurucularından F. W. Taylor (2005: 5) yönetim işinin iki temel hedefi olduğunu ifade etmektedir. Bu hedeflerin birincisi tüm çalışanların bireysel ve maksimum refahlarını sağlamak ve buna bağlı olarak ikinci hedef ise işverenin de maksimum refaha kavuşmasıdır. Bu hedefler ve açıklanma tarzı biraz daha işletme yönetimine ait olsa bile yönetimin olduğu her yerde geçerliliği bulunmaktadır. Genç (2019: 19) ise yönetimin amacını, kaynakların (insan, para, araç-gereç, bilgi, zaman, vb.) eşgüdümü yoluyla örgütsel hedeflerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır, şeklinde açıklamaktadır. Başka bir deyişle eldeki kaynakların en etkin ve en verimli bir şekilde kullanılması yönetimin temel hedefidir. Bu bağlamda yönetimin temel gayesi, az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir (Tortop vd., 2017: 5-6). Yönetimin amacı kısaca,

kaynak israfına yer verilmeden, eldeki imkânların en iyi şekilde değerlendirilmesi, iş ve işleyişlerin daha basite indirgenmesi, işin daha iyi ve daha ucuza yapılmasını sağlamaktır. Yönetimin bir karar verme ve verilen karar neticesinde sevk ve idare etme süreci olduğundan bahsetmiştik. Peki, bu karar verme ve verilen karar neticesinde sevk ve idare işini yapan kim ya da kimlerdir? Kısaca yönetim işini yapan kişi ya da kişiler kimlerdir? Yönetim işini sıradan birisi yapabilir mi yoksa yönetim işini yapacak kişi ve/veya kişilerin farklı özelliklere sahip olması mı gereklidir? Öncelikle yönetim işini icra eden kişiye yönetici denmektedir. Yönetici bir kamu kurumunda ya da özel bir işletmede tek bir kişi olabileceği gibi birden fazla kişiden oluşan bir grupta olabilir. Yönetici sıradan bir kişi olmamalı, kendini bu alanda yetiştirmiş ve yöneticilik adına taşıması gereken özellikleri kendi bünyesinde bulunduran bir kişi olmalıdır.

Yönetici kavramı Türkçe sözlükte (Akalin vd., 2019: 2610), “yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi ve idareci” olarak tanımlanmaktadır. Bilimsel anlamda ise belirli bir dönemde daha önceden belirlenmiş kurum ve/veya özel bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için beşeri ve maddi kaynakları doğru, düzgün ve uyumlu bir şekilde çalıştıran kişidir (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 24). Kısaca yönetici, bir kurumun yönetme işinden sorumlu olan kişidir.

Yöneticilik görevi karmaşık ve çok boyutlu olup çok sayıda beceriye sahip olmayı gerektirmektedir. Alanyazında yönetimin bir sanat olduğu görüşünü savunanlarda, yöneticiliğin doğuştan bir takım yetenekler neticesinde yapılabileceği görüşü hâkimdir (Öztaş, 2019: 30). Ancak günümüz dünyasında gerek özel işletme gerekse kamu kurum yönetimi sadece doğuştan gelen bazı yeteneklerle yönetilemeyecek kadar karmaşık ve grift bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık ve grift yapıyı yönetebilmek için bir takım becerilerin kazanılması kaçınılmaz olmuştur. Bolat vd.’nin (2018: 9) Schermerhorn’dan (1996) aktardığına göre, bu beceriler Robert Katz tarafından teknik, beşeri ve kavramsal beceri olarak sınıflandırılmıştır². Teknik yetenek uzmanlık gerektiren belli bir işi belirli bir süreçte ve belli bir yöntemle yapabilme kabiliyetidir (Bateman, T. S., ve S. A. Snell, 2016: 14). Başka bir ifadeyle, işin bitirilmesi ve sonuca ulaştırılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması teknik beceriyi ifade etmektedir (Sökmen, 2016: 6).

² Bahsi geçen sınıflandırma alanyazında farklı kaynaklarda gerek sayısal olarak gerekse içerik olarak farklı şekillerde sınıflandırılmış olup daha derli toplu olduğu için çalışmamızda Robert Katz tarafından yapılan sınıflamanın kullanılması uygun görülmüştür. Diğer sınıflandırmalar hakkında detaylı bilgi için Bkz. (Genç, 2019: 21-23; Sökmen, 2016: 6-9).

Kısaca teknik beceri yöneticinin doğrudan sorumlu olduğu alan hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olmasıdır. Örneğin bir tekstil fabrikasında çalışan yöneticinin desen çizebilmenin detaylarını değilse bile temel özelliklerini bilmesi gibi.

Teknik bilgi iyi bir yönetici olabilmek için önemli bir ölçüt olsa bile tek başına yeterli değildir. Teknik bilginin yanında Robert Katz'ın beşeri beceri olarak nitelendiği alanyazında insan ilişkileri ya da iletişim becerisi gibi farklı isimlerle anılan yönetim becerisinin de başarılı bir yönetici de bulunması gerekmektedir. Beşeri beceri, kendini tanıma ile başlayıp, diğerlerinin duygularını anlama ve önemseme, kendini bir başkasının yerine koyabilme, çatışmaları önleme ve bu bağlamda uyumlu çalışmayı ve uyumlu çalışma ortamını sağlama gibi becerileri (Bolat vd., 2018: 10) bünyesinde bulundurmaktadır. Başka bir anlatımla, beşeri beceri, çalışanları içten gelen bir istek ve azimle çalışmaya ikna etmek ve grup olarak önceden belirlenmiş amaçları sonuca ulaştırmak için gerektiğinde iş bölümü gerektiğinde ise iş birliği yaptırabilme becerisidir (Şimşek, M. Ş., ve A., Çelik, 2019: 11). En öz ve kısa anlatımla beşeri beceriler, birlikte çalışabilme ve çalıştırabilme becerisidir.

Önceden belirlenmiş amaca sadece insan unsuru ile ulaşılabileceği gerçeğinden hareketle yönetim sürecinde insan kaynağının önemi sadece beşeri beceri olarak nitelendirilen birlikte çalışabilme ve çalıştırabilme becerisinden ibaret değildir. Robert Katz'ın yapmış olduğu sınıflandırma da son basamak olan kavramsal beceri ise, Usta (2017: 147) tarafından “örgütü bir bütün olarak görebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağlılığı ve organizasyon ve çevre arasındaki ilişkiyi görebilme becerisi” olarak tarif edilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin düşünme, planlama, var olan sorunları parçalara ayırabilmesi, ortaya çıkabilecek sorunları önceden kestirebilmesi ve tüm bu sorunların birbiri ile olan ilişkilerinin açıklanması gibi beceriler kavramsal beceriler sınıfına dâhil edilebilir.

Netice itibariyle iyi bir yönetici de “değişen dünyayı anlamak, misyon ve vizyon sahibi olmak, kendi ve çalışanlarının davranışlarını anlamak” (Öğüt, 2016: 62) vb. gibi entelektüel kişilik özelliklerinin yanı sıra kazanılabilir statü de olan Robert Katz tarafından sınıflandırılan teknik, beşeri ve kavramsal becerilerinde bulunması gerekmektedir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere iyi bir yönetici de ne sadece entelektüel kişilik özellikleri ne de sadece kazanılabilir beceriler tek başına yeterli olmadığı gibi, kazanılabilir statü de olan becerilerinde herhangi birisinin olması yeterli

değildir. Farklı yönetim kademelerinde³ (alt kademe yönetim, orta kademe yönetim, üst kademe yönetim) değişen oranda bahsi geçen becerilerin tamamının iyi bir yöneticiye her zaman lazım olduğu göz ardı edilmemelidir.

Yönetim en öz haliyle önceden belirlenmiş bir amaç uğruna yola çıkmaktır. Yönetici ise bu yolda düzen ve intizamı sağlayan trafik polisine benzetilebilir. Trafik polisi nasıl yoldan geçen her kişi ve/veya kişilerin farklı kişilik özellikleri ile karşılaşılıyor ise yönetici de çalışanlarından dolayı farklı kişilik özellikleri ile karşılaşmaktadır. Tarih boyunca ne bir amaç uğruna çıkılan yol ne de bu yolda düzeni sağlayan trafik polisi aynı kalmamıştır. Yönetim ve yönetici kavramları da tarihsellik bağlamında gelişmiş, dönüşmüş ve hatta değişime uğramıştır. Bu bağlamda yönetimin biliminde meydana gelen gelişim, dönüşüm ve değişim, yönetimin tarihçesi başlığı altında tarihsel bakış açısı ile ele alınmıştır.

2.1.2. Yönetimin Tarihçesi

Yönetim bilimi de diğer sosyal bilimler gibi tarihsellik bağlamında incelenmiş çünkü hiçbir bilim dalının ve/veya insanının geçmişini incelemeyeceği ya da bilmediği konu hakkında yeni bir bilgi üretmesi çok mümkün değilken var olan bilgiler hakkında da tartışma olanağı mümkün olamamaktadır. Başarılı bir araştırma hem bugünü bilmeyi hem de geçmişi göz ardı etmemeyi gerektirmektedir. Yönetim bilimi de tarihsel bakış açısına göre incelenen diğer bilim dalları gibi daha kolay ve detaylı araştırma yapılabilmesi için belli dönemlere ayrılmıştır. Belirli dönemlere ayırma işlemi ise alanyazında farklı isimlerle anılmaktadır. Bu isimlendirmeler alanyazında “geleneksel, modern ve postmodern”⁴ şeklinde yer alabiliyorken, Alvin Toffler’in yaptığı toplum dalgaları sınıflandırmasından⁵ hareketle, “tarım toplumunda yönetim, sanayi toplumunda yönetim ve bilgi toplumunda yönetim”⁶ şeklinde de yer edinmektedir. Biz çalışmamızda ise konuyu daha fazla derinleştirmemek adına tarihsel anlamda yönetim bilimini, “bilimsel yönetim öncesi dönem ve bilimsel yönetim sonrası dönem” olarak iki farklı döneme ayırarak incelemeyi uygun gördük. Yönetim bilimini dönemlere ayırırken, ayırım noktası olarak sembolik mana da bilimsel yönetim dönemini başlattığı düşünülen F. W. Taylor’un

³ Detaylı bilgi için Bkz. (Bolat, vd., 2018: 7-9; Öztaş, 2019: 23-24; Sökmen, 2016: 5-6).

⁴ Detaylı bilgi için Bkz. (Bolat, vd., 2018: 19-62).

⁵ Detaylı bilgi için Bkz. Toffler, Alvin, **Üçüncü Dalga**, (çev. Ali Seden), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul-1981

⁶ Detaylı bilgi için Bkz. (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 117-122; Genç, 2019: 35-40)

Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) isimli çalışmasını yayınladığı tarih olan 1911 yılını referans aldık. İnsanlık tarihinin başlangıcından 1911 yılına kadar olan sürece bilimsel yönetim öncesi dönem bu tarihten günümüze kadar süregelen ve devam eden kısma da bilimsel yönetim sonrası dönem demekte bir mahsur görmedik.

2.1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim faaliyetleri insanoğlu için, sosyal bir varlık olması ve tek başına doğaya ve diğer canlılara karşı hayatını idame ettirememesi sebebiyle, bir seçim değil zorunluluktur. Bu zorunluluk durumunun insanlık tarihi kadar eski olduğundan bahsetmiştik. Her ne kadar günümüzde yönetim denilince aklımıza ilk olarak iş dünyası gelse bile aslında yönetim tarihinin kökleri toplumsal hayattaki düzenin tahsis edilmesi için atılan adımlara dayanmaktadır (Akçay, 2018a: 33). Bu bağlamda bilimsel yönetim öncesi dönemdeki yönetim uygulamalarına, “mitolojik ve kutsal metinlerden, nasihatname, siyasetname ve vasiyetnamelerden, klasik eser ve büyük liderlerin göstermiş olduğu örnek davranışlardan”⁷ ulaşılmaktadır.

Yönetim konusu ile ilgili en eski metnin Ptah Hotep’in papirüs kâğıtlarına, bir kurumun nasıl yönetileceğine dair M.Ö. 2700 yılında yazdığı metin (Keskin, 2012: 38) mi yoksa M.Ö. 2500 yılında Mısır Kralı Merikare’nin oğluna bıraktığı öğütler (El- Amasi, 2012: 22) mi olduğu hala tartışılmaktadır. Yönetim biliminin köklerine dair daha net olan bilgi ise Aktan (2005: 3) ve Genç’in (2019: 36) aktardığına göre, tarihçi Daniel A. Wren yönetim düşüncesinin başlangıcını, Sümerlerin hem ticari hem de devlet yönetiminde geçerli ilke ve kayıtlarına dayandırarak, M.Ö. 5000’li yıllara kadar götürmektedir. Yine M.Ö. 4000’li yıllarda Mısırlılar piramitlerin yapımını 100.000 çalışanla ancak 20 yılda bitirebilmişlerdir ve yapım aşamasında bugünkü anlamda olmasa bile o günün şartlarında yönetim biliminden faydalanmışlardır (Bateman, T. S., ve S. A. Snell, 2016: 26). Piramitlerin inşasının yanında tarım faaliyetleri, sulama ve Nil Nehrinden gelecek su baskınlarından korunmak amaçlı da yönetim faaliyetlerinden (Ersoy, 2019:1) yararlanıldığı bilinmektedir.

Babil Devleti kurumsal devlet yönetiminin (Keskin, 2012: 37) ve Hammurabi Kanunları dolayısıyla bugünkü anlamda sözleşme hukukunun ilk uygulayıcıları (Atıgan,

⁷ Detaylı bilgi için Bkz. (Akçay, 2018a: 33-48; Keskin, 2012: 35-140)

2017: 12) olarak bilinmektedir. Yine benzeri bir durum Eski Mezopotamya, Grek ve Roma uygarlıklarının da politik işler, yolların yapımı, büyük binaların inşası ve muhasebe sistemlerinin geliştirilmesinde (Dörtkardeş, 2019: 2) yönetim ilkelerinden faydalandıkları bilinmektedir.

Yönetim faaliyetleri insanoğlunun bulunduğu her yer ve zamanda var olmuştur. Büyük işletme ve/veya organize olmuş kamu kurumlarının bulunmadığı bilimsel yönetim öncesi dönem bu duruma en güzel örnektir. Her ne kadar bilimsel yönetim öncesi dönemde uygulanan yönetim faaliyetleri bugünkü anlamda yönetim faaliyetleri ile örtüşmese bile bugünkü yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturması açısından önem arz etmektedir. Genel itibariyle bu dönemde yönetim faaliyetleri daha çok askeri, dini ya da ülke yönetimi alanında babadan oğula intikal eden bir yapıda sürdürülmekteydi (Kılıç, 2019: 11). Henüz bilim ile yönetim faaliyetlerinin karşılaşmamış olması sebebiyle bilimsel anlamda teknik ve yöntemlerin kullanılmadığı bu dönemde yapılan örneğin Mısır piramitlerin yapımı sırasında çalışan insanların Ertürk'ün (2018: 11) ifadesiyle “sosyal kast sistemine dayalı Otokratik bir ilişki içerisinde çalıştırıldığı ve kırbaç, demir gülle ve zincirin insanları çalıştırmada etkili araçlar olarak kullanılması” insani olmayan bir durumu gözler önüne sermektedir. Başka bir ifade ile yönetim faaliyetlerinin henüz bilim ile tanışmamış olması yönetim faaliyetlerinin “sezgiler, tecrübeler, kişisel öngörüler, alışkanlıklar, gelenekler, yazılı olmayan usuller, standart olmayan uygulamalar ve ölçüm yerine parmak hesabı ve göz kararı” (Kılıç, 2019: 11-12) gibi bilimsel olmayan metotlar aracılığıyla yapılmasına sebebiyet vermiştir.

Tüm bu durumlar göz önüne alındığında yönetim biliminin temelini oluşturması açısından önem arz eden bilimsel yönetim öncesi dönemdeki yönetim faaliyetleri insanların beden ve kol güçlerinin sömürülmesine, insanın aklının ve düşünme kabiliyetinin kullanılmasından çok onları geri planda tutarak insanları sadece mekanik bir aletmiş gibi değerlendirilmesi yanlına sebep olmuştur. Bahsi geçen tüm bu durumlara sebep olan diğer bir etken ise yönetim faaliyetlerinin bilimle tanışmasının geç olmasının yanında yönetim bilimi ile ilişkili diğer sosyal bilimlerinde bugünkü anlamda bilgi birikimine ve alt yapıya sahip olmamasıdır. Bu durum geç de olsa yönetim faaliyetleri ve bilimin buluşmasıyla yönetim faaliyetlerinin artık bilim ışığında yapılmasına sebep olan F. W. Taylor'un o meşhur eserini yazmasıyla ve bilimsel yönetiminin başlamasıyla son bulmuştur.

2.1.2.2. Bilimsel Yönetim Sonrası Dönem

Yönetim faaliyetlerinin bilimle buluşması ya da yönetim alanının bir bilim dalı haline gelmesi 19. yy. sonlarına ve 20. yy.'ın başlarına denk gelmektedir. Bilimsel yönetim sürecine geçmeden önce tarihsel bakış açısından hareketle o günün sosyal yapısından kısaca bahsetmek konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda 19. yy. sonunda dünya da Sanayi Devrimi'nin etkileri hızlı bir şekilde yayılmış ve yayılmadan örgütlerde sayılarının artışı ve var olanları büyümesi şeklinde nasibini almıştı. Sanayi Devrimi öncesinde temel üretim ailede ve/veya küçük atölye, lonca ve esnaf örgütlerinde gerçekleştirilirken, 1776 yılında James Watt'ın buhar makinesini icat etmesiyle başlayan, Sanayi Devrimi ile birlikte bu faaliyetler ev dışında büyük fabrikalarda buhar ve benzeri enerjiyle çalışan makinelerle, büyük partiler halinde çok daha ucuza üretilmeye başlanmıştı. (Sayılı, vd., 2015: 40; Öztaş, 2019: 86). Bununla birlikte fabrikalarda çalışma şartlarının ağır olması, insan sağlığının ve insani değerlerin dikkate alınmaması, çalışanlar üzerinde performans ve işveren baskısının olması vb. diğer nedenler, insan ilişkilerinde yabancılaşma, işçi-işveren anlaşmazlıkları ile beraber işçi sınıfının asabi çalışan olarak görülmesine ve makineleşme ile birlikte kitle üretiminin artarak daha büyük üretim birimlerinin ortaya çıkmasına (Makal, 1997, akt. Dörtkardeş: 4) neden olmuştur.

Öztaş'ın (2019: 88) anlatımıyla, “20. yy.'ın başında örgütsel devrim yaşanmış, sayıları, faaliyetleri, üretim miktarları, büyüklükleri, karmaşıklıkları, kullandıkları enerji, hammadde, sermaye, makine ve teçhizatı farklılaşan örgütlere dair yöneticilik ve örgütlenme bilgisi aynı dönüşümü yaşamamıştır.” Başka bir ifade ile üretim yapılırken kullanılan yapı, teknik ve teknolojiler modernleşip dönüşürken örgütlenme ve yönetim yöntem ve metotları geleneksel dönemin özelliklerini sürdürmeye devam etmekteydi. Gerek hammadde kullanımının gerek makinelerin gerekse kullanılan enerji türünün değişmesi yönetim alanında yöntem teknik ve metotlar değişmediği sürece üretime katkı sağlamadığı hatta bazı durumlarda kaynak israfına neden olduğunun anlaşılması ise çok uzun sürmemiştir.

Yönetim faaliyetlerinin bilim ile karşılaşması ve yönetimi bilim dalı haline getirecek olan şey Sanayi Devrimi ile birlikte üretim araç gereçlerinde, teknik ve teknolojik olarak yaşanan gelişmenin üretim faaliyetlerinin örgütlenmesi ve yönetilmesindeki gelişmelerle bütünleştirecek adımların atılmasıdır (Öztaş, 2019: 88).

Kısaca üretim araç gereçlerinde teknik ve teknolojik olarak yaşanan gelişmeye paralellik göstermeyen yönetim yöntem ve metotlarının da güncellenmesi ile birlikte var olan kaynak israfının önlenmesi, etkinliğin sağlanması ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda geleneksel yönetim, yöntem ve tekniklerinden farklı olarak, ölçme, deney, istatistik, standartlaşma ve planlama gibi yönetim faaliyetlerinde bilimsel metotların kullanılmaya başlandığı dönemdir, bilimsel yönetim sonrası dönem.

Bilimsel yönetim sonrası dönem tarih aralığı olarak her ne kadar bilimsel yönetim öncesi dönemden oldukça kısa olsa bile, Sanayi Devrimi ile başlayan gelişim, dönüşüm ve değişim dur durak bilmeden her geçen gün biraz daha hızlanarak devam etmektedir. Bu durum sadece teknolojik anlamda tezahür etmemekle birlikte bilimden sanata, sanattan yönetime, yönetimden siyasete ve aklınıza gelebilecek her alana yayılmıştır ki bu tarihten sonra ki yönetim uygulama ve kuramlarının çokluğu ve çeşitliliğini de bu durumla özdeşleştirmek mümkündür. Bu bağlamda bilimsel yönetim sonrası dönem çalışmamızda, klasik yönetim kuramları, neo-klasik yönetim kuramları, modern yönetim kuramları ve postmodern yönetim kuramları olarak dört alt başlığa ayrılarak incelenmiştir.

2.1.2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları

Yönetim faaliyetlerinin bilimle tanışması sonucunda ortaya atılan yönetim yaklaşımlarından, bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokratik yönetim yaklaşımını bünyesinde bulunduran klasik yönetim kuramları bilimsel yönetim döneminde ortaya konan, kaynak israfının önlenmesi, verimliliğin ve etkinliğin artırılması amaçları üzerine kafa yormuştur. Klasik yönetim kuramcıları kaynak israfını önlemek, etkinlik ve verimlilik artışını sağlamak için çeşitli öneri ve çözüm yolu geliştirirken insanı mekanik bir makinenin parçası olarak görmüş ve kurumların verimliliğini ve etkinliğini her şeyden üstün tutmuşlardır.

2.1.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu, Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eserin yazarı, F. W. Taylor'dur. Taylor çıraklıktan yetişen bir mühendis olması nedeniyle yönetimi, fen bilimlerinde olduğu gibi

bilimsel bir zemine oturtma çabasındadır. Klasik yönetim kuramcılarının tamamında olduğu gibi Taylor da verimlilik ve kaynak israfının önemine vurgu yapmış ve verimsizliğin ve kaynak israfının doğal kaynakların kötüye kullanılmasından ziyade insan kaynağının kötü kullanılmasından kaynaklandığını dile getirmiştir. Taylor bu duruma sebep olarak ise daha önce açıkladığımız üretim araç gereçlerinde teknik ve teknolojik olarak yaşanan gelişim ve değişimlerin yönetim yöntem ve metotlarında yaşanmamasını göstermektedir. Bu bağlamda bilimsel yönetim yaklaşımını, Öztaş'tan (2019: 95) hareketle en öz ifadeyle verimsizlik probleminin tanımı ve çözümünden meydana gelen sistematik ve bilimsel fikirler bütünüdür, şeklinde tanımlayabiliriz.

Taylor bilimsel yönetim yaklaşımını kendi çalıştığı işletme ve yaşadığı dönemde var olan diğer işletmelerde yapmış olduğu gözlemlere dayandırmıştır. Yapmış olduğu gözlemlerden hareketle kendi çalıştığı ve gözlem yaptığı diğer işletmelerde çalışan birçok işçinin gerçek kapasitelerinin altında çalıştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum Taylor'un işletme mantığına yani "çalışanların tek tek maksimum refahını sağlamaya bağlı olarak işverenin maksimum refahının sağlanması" (Taylor, 2005: 21) düsturuna uymaması nedeniyle gözlemlerini işçi ve işveren üzerinde yoğunlaştırmıştır. İşverenin karlılığı artırmak için işçiye az ücret vermesi ve bu durum karşısında işçinin işi yavaşlatması durumunu (Atıgan, 2017: 16) gözlemleyen Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımını işletmede bulunan sosyal tarafların (işveren-işçi) birbirinin çıkarını gözetmesi, birbirini desteklemesi ve işbirliği yapması üzerine temellendirmiştir (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 133). İşletmede bulunan sosyal tarafların birbirlerinin karşılıklı çıkarlarını gözetmek, birbirini desteklemek ve işbirliği yapmalarını sağlamak, yöneticilerin ve çalışanların görev tanımlarının tam ve eksiksiz bir şekilde bilimsel temellere oturtularak açıklanmasıyla mümkündür. Başka bir ifade ile Dörtkardeş'in (2019: 6) Gilbreth'den (1973) aktardığına göre, "Taylor iyi bir yönetimin gerçek bir bilim olduğu ve açıkça tanımlanan kanun, kural ve kaidelere dayandığı görüşünü benimsemiş, yönetim kavramını bireylere yaptıracağı şeyi bilmek ve sonra onların en ucuz ve etkin şekilde yapacakları şeyleri görmek" olarak tanımlamıştır.

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı adı altında incelediği bir diğer mühim konu ise bir işin yapılış tarzı ve zamanıdır. "En iyi tek bir yol" adını verdiği anlayış neticesinde hareket ve zaman etütleri yaparak bir işçinin bir işi en kısa yoldan ve en kısa zamanda yapabileceği görüşünü savunmuştur. Hareket ve zaman etütleri, işçinin üretim anında

yapacağı hareketlerin ne zaman, nasıl ve ne kadar sürede yapılacağını planlanmış olması, örgütlenmesi ve kontrolünün sağlanması (Dörtkardeş, 2019: 6-7) işletmedeki verimliliği artırırken insan kaynağındaki israfı da en aza indirmektedir.

Taylor yapmış olduğu gözlemler neticesinde belirlemiş olduğu eksik ve hatalara bulmuş olduğu çözüm ve önerilerle adeta bir reçete yazmış ve yazmış olduğu reçeteyi çalıştığı işletmede bizzat uygulayarak yazmış olduğu reçetenin işe yaradığını ispatlamıştır. Tüm bu gözlemler neticesinde ortaya çıkan eksik ve hatalara yazılan reçetenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için Taylor (2005: 23) Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserinde 4 temel ilkedden bahsetmiştir. Birinci temel ilke, “bir kişinin yaptığı iş için, eski gelişigüzel yöntemlerin yerine bir bilimsel yöntem geliştirilir.” Başka bir ifade ile gerçek bir bilimsel çalışmanın yapılması neticesinde yapılacak iş bilimsel bir yöntemle yapılır. İkinci temel ilke, “geleneksel dönemde olduğu gibi kişi kendine uygun olduğunu düşündüğü işi seçip mümkün olduğunca kendini geliştirmesi yerine, her işçi bilimsel olarak seçilip, eğitilip geliştirilir.” Daha öz bir ifade ile Taylor işçilerin bilimsel yöntemler ışığında seçilip sürekli geliştirilmesi için günümüz ifadesiyle iş başı eğitim programları dâhilinde eğitilmelerini savunmaktadır. Üçüncü temel ilke, “işçilerle, yapılan bütün işin geliştirilmesi bilimsel ilkelerle uyumlu olmasını sağlayacak biçimde samimi bir işbirliğine gidilir.” Birinci ve ikinci temel ilkede yapılan, işin bilimsel bir zemine oturtulması ve bu işte çalışacak kişinin bilimsel yollarla seçilmesinden sonra çalışacak kişinin yapacağı iş ile tanışması ve bu işi yapmak için iyi bir ücretle güdülenmesi. Dördüncü ve son temel ilke ise “yönetim ve işçiler arasında hemen hemen eşit bir görev ve sorumluluk dağılımı mevcuttur. Yönetim işçilerden daha iyi yerine getirebileceği konularda işin tamamını devralır.” Bu bağlamda dördüncü temel ilke, işletme de bulunan sosyal tarafların birbirinin çıkarlarını korumasını, birbirini desteklemesi kısaca işbirliği ile ilgilidir.

Taylor genel olarak işletme ve/veya kamu kurumunda çalışan işçi ve memurlara ve yaptıkları ve/veya yapacakları işe yönelik bir yönetim kuramı geliştirirken, kendisiyle hemen hemen aynı dönemde yaşamış olan Henri Fayol ise daha çok işletme ve/veya kamu kurumunun yönetilme şekline odaklanarak Yönetim Süreci Yaklaşımını geliştirmiştir.

2.1.2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımının kurucusu, Genel ve Endüstriyel Yönetim (Administration Industrielle et Générale) adlı eserin yazarı, Henri Fayol 'dur. Fayol meslek hayatına özel bir şirkette mühendis olarak başlamış ve kısa sürede kademe atlayarak çalışmaya başladığı şirkette genel müdürlük mevkiine kadar yükselme başarısı göstermiştir. Fayol da Taylor'a benzer şekilde verimlilik ve etkinlik kavramları üzerine yoğunlaşmış ancak var olan problemi Taylor gibi tanımlamaktan ziyade, problemin daha çok yönetsel bir açıklıktan kaynaklandığını iddia etmiştir. Bu bağlamda Taylor gibi iş düzenlemek, geliştirmek ve işlerin yapılma şeklinden daha çok örgütün tamamını inceleyerek iyi bir örgütsel yapının nasıl kurulacağı ve yönetileceği (Peker, 1995, akt. Yatkin: 590) ile birlikte yönetim ilkelerini kendine araştırma konusu seçmiştir.

Fayol, küçük büyük, basit karmaşık fark etmeksizin işletmenin amacına erişebilmesi için çeşitli faaliyetlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. İhtiyaç duyulan faaliyetleri tüm işletmeler için 6 farklı ana bölüme ayırarak inceleyen Fayol eserinde (2005: 27) bu faaliyetleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. "Teknik işler (ürünler, üretim, nakliye)": Ürün ve hizmet üretimiyle ilgili faaliyetler.
2. "Ticari işler (alım, satım, mübadele)": Girdi ve çıktıların alış verişi ile ilgili faaliyetler.
3. "Mali işler (sermaye bulmak ve bulunan sermayeyi en iyi şekilde kullanmak)": Sermaye temin etme ve temin edilen sermayeyi kullanmayla ilgili faaliyetler.
4. "Güvenlik işleri (malları ve insanları korumak)": İşletmede bulunan her türlü kaynağın korunmasıyla ilgili faaliyetler
5. "Muhasebe işleri (muhasabe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat, vs.): Kar ve zararın takibine yönelik faaliyetler.
6. "Yönetim işleri (planlama(öngörü, tahmin), örgütlenme, koordinasyon, kontrol): Yönetim sürecinde yöneticinin yerine getireceği faaliyetler.

H. Fayol bahsettiği altı farklı bölümün ilk beşinin zaten bilinen, üzerinde çalışılan, eğitimi verilebilen ve haklarında bilgi üretimi olduğunu iddia etmekle birlikte incelemeye değer ve işletme faaliyetleri açısından en önemli bölümün 'yönetim işleri' bölümü olduğunu savunmuş ve çalışmalarını bu bölümde yoğunlaştırmıştır.

Yönetim biliminin kurucularından ve yönetim kavramını ilk defa tanımlayanlardan olan Fayol (2005: 31) yönetimi, geleceği planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etme süreci, şeklinde tanımlarken temele ‘yönetim fonksiyonlarını’⁸ almıştır. Fayol yönetimin her örgütte (aile, ordu, devlet, vb.) ve her yönetim kademesinde (alt kademe yönetim, orta kademe yönetim, üst kademe yönetim) az ya da çok gerçekleştirilen bir faaliyet olduğunu dile getirmektedir. Yine bununla birlikte Fayol, yönetim işinin birbirini takip eden bütünleşmiş bir süreç olarak planlama ile başlayıp kontrol etme ile son bulduğunu belirtmektedir (Özkul, 2018: 41). Başka bir ifade ile yönetim işi bir kerelik yapıldığında son bulan bir faaliyetten ziyade bir süreci ifade etmekte ve herhangi bir örgütün herhangi bir kademesinde var olan yöneticinin devamlı olarak yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi, iyi bir yönetim için şarttır.

Fayol yönetim süreci yaklaşımını oluştururken sadece kuramsal anlamda bir inceleme yapmamış Taylor’a benzer bir şekilde kendi gözlem ve deneyimlerine dayanarak kuramsal analizlerini güçlendirmek istemiştir. Bu bağlamda geçerli bir yönetim öğretisi oluşturabilmek ve iyi bir yönetimin gerçekleştirilebilmesi için bir takım ilkeler belirlemiştir. Kendi söylemiyle “yönetimin ilkeleri sayıca belli değildir ve sosyal yapıyı yani idare edilen kuruluşu güçlendiren, işlemlerini kolaylaştıran, her kural, her yönetsel araç bir ilke olarak sayılabilir (Fayol, 2005: 46). Fayol çalıştığı süre boyunca edindiği tecrübelerinden hareketle en çok incelenmesi gereken ve önemli gördüğü ilkeleri eserinde (2005: 46-78), işbölümü, otorite, disiplin, kumanda birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara tercihi, iş bedelinin ödenmesi, merkeziyet, hiyerarşi zinciri, düzen, hakkaniyet, memurlarda istikrar, teşebbüs fikri ve memurlar birliği şeklinde sıralamış ve tek tek detaylı bir şekilde açıklamıştır. Kısaca bu ilkelerin neleri ifade ettiğini izah etmemiz gerekirse (Atıgan, 2017: 19-20; Fayol, 2005: 46-77; Genç, 2019: 46-47; Kartal, 2018b: 77-86; Öztaş, 2019: 116-128; Sarı, 2019: 25-27 Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 143-145; Sökmen, 2016: 74-76);

İş bölümü: İşin çok küçük parçalara ayrılarak her parçanın bir işçi tarafından yapılması anlamına gelmektedir.

⁸ Çalışmamızın ‘Yönetim’ kısmının ana başlıklarından birisi olan ‘Yönetim Fonksiyonları’ tekrara düşmemek adına burada açıklanmayacak olup ilgili başlıkta detaylıca incelenecektir.

Otorite: Yöneticilerin yönetim görevlerini ifa edebilmeleri için kendilerine yetki ve sorumluluğun verilmesi anlamına gelir.

Disiplin: İşletme içerisinde gelişigüzel ve başıboşluk istenmiyorsa o işletmenin bir takım kurallara dayalı bir sistemi olmalıdır ki bu sistem disiplini ifade eder.

Kumanda birliği: Örgütte ortaya çıkacak kargaşanın önüne geçmek için nasıl ki her çalışanın görev ve sorumlulukları belirleniyor ise çalışanın kimden emir alacağı ve kime karşı sorumlu olacağı da belirlenmeli ilkesi, kumanda birliği ilkesini tanımlamaktadır.

Yürütme birliği: Benzer işlerin gruplandırılması ve gruplandırılan işin başına sorumlu olarak bir yöneticinin atanmasını ifade etmektedir.

Genel çıkarların özel çıkarlara tercihi: Kurumun amaçlarının bir kişi ve/veya bir grubun amaçlarının arkasında kalmaması ya da tersi düşünüldüğünde bir kişi ve/veya bir grubun çıkarlarının kurumun amaçlarının önüne geçmemesi olarak izah edilebilir.

İş bedelinin ödenmesi: Yapılan her işin bir bedeli ve karşılığı vardır ki bu karşılık kişiden kişiye ve/veya durumdan duruma değişmemeli, yapılan ya da yapılacak işin bedeli önceden belirlenmeli ve işi yapacak kişiye bildirilmelidir.

Merkeziyet: Yönetim fonksiyonlarının tek bir elde toplanması anlamına gelmektedir.

Hiyerarşi zinciri: En üst makamdan başlayarak ara kademelerden geçip en alt kademe de çalışanlara inmek ya da en alt kademe çalışandan başlayarak en üst makama doğru çıkmaktır.

Düzen: Her şeyin doğru zamanda doğru yerde olması ve zaman ve malzeme kaybının kısaca israfın önüne geçilmesi demektir.

Hakkaniyet: Yöneticilerin tüm çalışanlarına adalet ve iyilikle yaklaşması manasına gelmektedir.

Memurlarda istikrar: Çalışanların yeni başladıkları bir işi öğrenmeleri için belirli bir zaman ve emek gerekmektedir. Bu bakımdan devamlı bir şekilde işçi değişikliği söz konusu ise bu durum zaman ve emek kaybına neden olmaktadır. Bu durumun ortadan kaldırılması istikrarlı bir çalışan grubunun oluşturulması kurum açısından istenen bir durumdur.

Teşebbüs fikri: İnisiyatif kullanmak ve bu manada kabul görmek çalışanı motive edeceği gibi kendini beğenmesine ve çalışma ortam ve şartlarını boza da bilir. İşçinin

motive olması ve işine yoğunlaşması kurum için istenen bir durumken, işçinin kendini beğenmesi takım ruhunu bozacağı için kurum için istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Memurlar birliği: kurumun henüz kurulma aşamasında belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlar arasında bir iş birliği, uyum ve düzen gerekmektedir. Bu noktada oluşturulacak takım ruhu kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır.

Fayol bahsi geçen kuramsal çalışmaları ve deneyimleri ile birlikte yönetim faaliyetlerinin daha bilimsel bir temelde yapılmasını amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Taylor iş görenlerin verimliliği ve etkinliği üzerine yoğunlaşırken, Fayol iyi bir örgüt tasarımı ve yönetimin ilkelerini araştırmış bilimsel yönetim yaklaşımına göre görece daha makro ölçekte bir yönetsel kuramın ortaya çıkmasına vesile olmuş (Efil, 2004: 68-70) ve yönetenlerin etkinliği ve verimliliği üzerine odaklanmıştır. Başka bir ifade ile Taylor kurumdaki üretim ve işi rasyonelleştirmek isterken Fayol yönetimi rasyonelleştirmek istemektedir. Bu bağlamda Fayol ve yaklaşımını, Taylor ve yaklaşımından bağımsız düşünmek nasıl bir hata olarak nitelendirilebilirse Fayol ve yaklaşımını, Taylor ve yaklaşımının tam anlamıyla devamcısı olarak düşünmekte hatalı bir tespit olacaktır. En doğru tespit ise şüphesiz Fayol'un, Taylor ve yaklaşımından hareketle bilimsel yönetim yaklaşımın eksik ve noksan noktalarını tamamlayarak ve üzerine yeni bilimsel ilkeler ekleyerek ortaya yeni bir yönetim anlayışı çıkardığı yorumu yapılabilir.

F. W. Taylor ve H. Fayol ile hemen hemen aynı dönemde yaşamış ve çalışmalarını bu dönemde gerçekleştirmiş olan bir diğer klasik yönetim kuramcısı Max Weber, Bürokratik Yönetim Yaklaşımı fikrini ortaya atmıştır. Taylor ve Fayol'a benzer şekilde etkinlik ve verimlilik üzerine odaklanan Weber, var olan kurumların örgütlenme biçimlerinin günün ihtiyacına yönelik olmadığı ve değişmesi gerektiği düşüncesinden hareket etmiştir.

2.1.2.2.1.3. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı

Taylor ve Fayol'un aksine sosyal bilimci olan M. Weber, hukuk, iktisat ve felsefe eğitimi almış ve kendini sosyal bilimler alanında ispatlamış duayen bir sosyologdur. Sosyal bilimci olması hasebiyle yönetim kavramının temeline toplumu yerleştirmiş ve o

günün şartlarında ki toplum ve toplumsal değişimlerden hareketle yönetim anlayışını oluşturmaya çalışmıştır. Bu bağlamda Weber, yaşadığı günün şartlarında modernleşen, sanayileşen ve kentleşen bir toplum olduğunu (Akat, vd., 2002) ve bu doğrultuda toplumsal bir değişim yaşandığını belirtmektedir. Yönetim anlayışının da aynı değişimi yaşaması gerektiği ve artık geleneksel yönetim model ve yöntemleri ile modernleşmiş, sanayileşmiş ve kentleşmiş bir toplumun ve toplumun mikro bir yansıması olan kurumların yönetilemeyeceği gerçeğinden hareket etmektedir. Yine bu gerçeğe birlikte daha önceki klasik kuramcılar gibi var olan kaynak israfından, etkin olmayış ve verimsizlikten yakınan Weber, Bürokratik Yönetim Yaklaşımı ile var olan kurumlarının örgütlenme biçimlerinin ve otorite tiplerinin değişimi ile bahsi geçen problemlerin çözüme kavuşacağını düşünmektedir.

Kurumların, toplumların mikro birer yansıması düşüncesinden hareketle toplumlara atfettiği yönetim biçimlerini kurumlara uyarlayan Weber, kurumları, geleneksel, karizmatik ve akılcı-yasal olmak üzere üçlü bir sınıflamaya tabi tutmuştur. Weber bu sınıflamayı kurumlarda var olan otorite ilişkileri açısından tanımlarken otorite kavramını ise bireylerin emirlere uymasını sağlayacak ve kendilerinden istenilene yapmalarını sağlayacak (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 148) emir ve komutalar zinciri ve bu emir ve komutaları kontrol eden yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Geleneksel otoriteyi Weber eserinde (2012a: 335) “geleneklerle onaylanmış bir konumu işgal eden ve gelenek tarafından sınırlanan şefin şahsına yöneliktir... ve kişisel sadakat meselesidir” şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile geleneksel otorite de gelenek-görenek, örf-adet ve ananelerden dolayı otorite elde edilir ve yine bu durumlardan ötürü otoriteye itaat edilir. Karizmatik otorite sahibi kişiyi ise Weber (2012a: 335) “ilhamına, kahramanlığına,... örnek niteliklerine duyulan kişisel güven nedeniyle boyun eğilen... liderdir” şeklinde tanımlamaktadır. Kısaca karizmatik otoriteye sahip kişilerde olağanüstü kişilik özellikleri bulunduğu düşüncesinin yanında, kahramanlık gösteren liderlerinde karizmatik otoriteye sahip olduğu düşünülebilir. Son olarak Weber akılcı-yasal otoriteyi “kişiler üstü, yasal olarak kurulmuş düzene yöneliktir” (2012a: 335) şeklinde tanımlamaktadır. Bu otorite tipinde geleneksel ve karizmatik otorite tipinde olduğu gibi bir kişisellik söz konusu değildir. Kişiselliğin aksine bireyler kurallara ve kurallardan kaynaklanan makam ve mevkii sahibii yöneticilere itaat etmektedirler.

Bürokrasiyi bir örgütlenme biçimi olarak ele alan ilk düşünür olan Weber (Daft, 2000, akt. Aktaş, 2019: 29) geliştirdiği ‘ideal tip’⁹ bürokrasi anlayışı ile belirli bir büyüklüğe ulaşan kurumların ya da grupların bilimsel ve rasyonel ilkeler doğrultusunda örgütlenmesi gerektiğini ve bu örgütler için bürokrasinin en ideal yönetim biçimi olduğunu ortaya koyarak bürokratik yönetim anlayışının kuramsallaşmasını sağlamıştır (Bateman, T. S., ve S. A. Snell, 2016: 31; Koçel, 2018: 47). Weber, geleneksel ve karizmatik otorite tiplerinin şahsi ve keyfi olmasından ve bu iki otorite tipi ile rasyonelliğin sağlanamayacağı düşüncesinden hareketle bürokratik yönetim yaklaşımı için, akılcı-yasal otorite tipinin daha uygun olduğu görüşündedir. Weber’in akılcı-yasal otorite tipini seçme nedenlerini Öztaş (2019: 150) Baransel’den (1979) şu sözlerle aktarmıştır: “akılcı-yasal otorite, a) yönetimde devamlılığı sağlar, b) yönetsel pozisyonları işgal edenler yeteneklerine göre ve ussal olarak seçilir, c) üstlere yetkilerini kullanmaları için yasal olanak ve araçlar sağlar, d) yetkinin sınırları açık ve seçik olarak belirlenmiştir.” Başka bir ifade ile bürokratik yönetim yaklaşımı, kurumu önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırılacak güçlü ve akılcı sağlam bir kurum yapısının kurulması, kişisel arzu ve hırslardan arınmış nesnel ve rasyonel bir yönetim sisteminin kurulması, kurulan sistemde çalışacak yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine dayanılarak, kısaca liyakat gözetilerek görevlendirilmeleri gibi bir takım kural ve kaideleri içermektedir.

Weber diğer klasik kuramcılar Taylor ve Fayol gibi kurumlar da bir takım gözlemler yapmış ve bu gözlemler sonucunda, çalışanların örgüte bağlılıklarından ziyade bireye bağlı olduklarını (Atıgan, 2017: 21) bununla beraber kaynakların kurumsal amaçlardan ziyade bireysel amaçlar uğruna heba edildiği görüşüne varmıştır. Her ne kadar kurumlar için bürokratik yönetim yaklaşımını Taylor’un ifadesiyle ‘en iyi tek yol’ olarak görse de bürokrasinin bir takım özelliklerinin olması gerektiğini ifade etmiştir. Bürokratik yönetim yaklaşımının Weber tarafından tespit edilen özellikleri aşağıdaki gibidir (Atıgan, 2017: 21; Bolat vd., 2018: 31-32; Eren, 2019: 28-29; Eryılmaz, 2012: 268-271; Genç, 2019: 48; Kayacı, 2018: 97-102; Öztaş, 2019: 150-156; Sökmen, 2016: 76-77; Weber, 2012b: 323-324) :

⁹ Detaylı bilgi için Bkz. Giddens, A., P. W. Sutton **Sosyolojide Temel Kavramlar**, (çev. Ali Esgin), (2.baskı), Phoenix Yayınevi, Ankara-2016, s.59-64; (Öztaş, 2019: 144-145)

Yetki ve görevlerin önceden tespit edilmesi: Bulunulan makamın yetki ve görevleri önceden belirlendiği için makamda bulunan kişi ve/veya kişiler değişse bile görevlerin daha önceden tanımlanmış olması, yapılacak işte devamlılığı sağlar.

Hiyerarşi: Yetki, görev ve makamların piramit şeklinde yapılandırılmasıdır.

Kural ve usullere bağlılık: Çalışanların yürüttüğü görevlere ilişkin, yetki ve sorumlulukların belirli kurallar çerçevesinde sistemleştirilmesi ve devamlılığın sağlanması.

Teknik uzmanlık (iş bölümü): Kurum içinde çalışan her çalışanın yetki ve sorumluluğunun açıkça saptanması ile oluşturulacak iş bölümü ve çalışanların uzmanlık alanlarına göre profesyonel yöntemlerle seçilmesi.

Sabit aylık ücret: Yerine getirilen her görev ve sorumluluğun belli bir ücreti olmalı ve bu ücretler herkes için eşit olmalıdır.

Yazılı belgeler: Oluşturulan hiyerarşik düzen içerisindeki iletişim, yazılı belgeler vasıtası ile sağlanmalı ve bu belgeler delil niteliği taşıdığı için saklanmalıdır.

Gayrişahsilik: Kişisel duygu ve istekler işe karıştırılmamalı, görev ve yetkisi ne olursa olsun hiç kimse emrine verilmiş araç gereç ve/veya çalışanı kısaca hiçbir kaynağı kendi çıkarları doğrultusunda kullanmamalıdır.

Özetle, Weber bürokratik yönetim yaklaşımını bahsi geçen özellikler ve deneyimleri neticesinde otorite kavramından hareketle ortaya koymuş ve toplumsal değişim ve dönüşümler doğrultusunda yönetim anlayışının da değişmesi gereğinden bahsetmiştir.

Klasik yönetim kuramları başlığı altında verdiğimiz her üç kuramda birbirlerini tamamlar nitelik göstermekle birlikte bilimsel yönetim yaklaşımı işin incelenmesine öncelik vermiş, yönetim süreci yaklaşımı yönetim sürecinin makro bir perspektifle incelenmesine ve son olarak bürokratik yönetim yaklaşımı ise yapının incelenmesine öncelik vermiştir. Her ne kadar öncelikleri farklı olsa bile bu üç klasik yönetim yaklaşımının aynı dönemde ortaya çıktığı ve ortaya çıkış sebeplerinin temelde benzer sebeplere dayandığı unutulmamalıdır. Ortaya çıkış sebeplerinin başında ise hiç şüphesiz 19. yy. da meydana gelen değişim rüzgârına yönetim yöntem ve metotlarının katılmayıp, geleneksel dönem yöntem ve metotları ile yönetmeye ve yönetilmeye devam edilmesi durumuna gösterilen tepki gelmektedir. Kısaca ifade ve tekrar etmek gerekirse her üç yaklaşımda verimlilik, etkinlik ve kaynak israfı kavramları üzerinden yola çıkmış ve bu

sorunlara çözüm önerisi oluşturmaya çalışmışlardır. Bu bağlamda her üçü de en iyi kurum yönetiminin ‘en iyi tek yol’ anlayışıyla sadece bir çözümünün olduğunu ve bununda kurumun en verimli en etkin ve kaynak israfı yapmadan yönetilmesi ile mümkün olacağını savunmuşlardır. Tabiri caizse aynı toprağın mahsulleri olan klasik yönetim kuramları en iyi tek yolun, aklın, bilimselliğin ve rasyonalitenin kullanılması ile bulunacağı noktasında hem fikir olmuşken en iyi tek yolu bulmak için her bir yaklaşım farklı bir öneride bulunmuştur. Önerilen tüm yollar geleneksel yönetim anlayışından iyi olmakla birlikte istenilen ve umut edilen etkinlik, verimlilik artışı sağlanmış ve kaynak israfı da azalmıştır. Ancak tüm bunlara rağmen klasik yönetim kuramcıları kendilerinden sonra gelen ve/veya aynı dönemde yaşayan diğer düşünürler tarafından çeşitli sebeplerle eleştirilere maruz kalmışlardır.

Klasik yönetim kuramları içerisinde değerlendirilen yönetim yaklaşımları, bireyleri ‘iktisadi adam’ varsayımına dayalı olarak çalışanların sadece ekonomik çıkarları peşinde koşarak ve duygusallık ve sosyallikten tamamen uzakta, akılcı hareket ederek daha verimli çalışacakları (Ülgen, 1997: 58) düşüncesinden hareket etmişlerdir. Bu düşünceleri eleştiriye maruz kaldıkları en önemli noktayı oluşturmaktadır. İnsanların sadece ekonomik refah için yaşamadığı ve sosyal ve duygusal yönlerinin de bulunduğu gerçeğini unutan ve/veya görmezden gelen klasik yönetim kuram ve kuramcıları bu düşünce üzerinden ciddi eleştiriler almışlardır (Ertürk, 2018: 18). Bu bağlamda çalışanın makinenin bir dişlisi ve hatta dişlinin bir tırnağı olarak görülmesi iş görmediği yerde kırılmış bir parça olarak değerlendirilip yerine bir başkasının ikame edilebilir olması (Öztaş, 2019: 107) insancıl olmayan bir yönetim anlayışı geliştirildiği eleştirisine sebep olmuştur.

Klasik yönetim kuram ve kuramcıları çalışmalarını bir kurumun tabiri caizse dört duvarı arasında yapmış ve örgütlerin dış dünya ile olan bağlantı ve ilişkilerini hesaba katmamış adeta kurumları kapalı birer sistem olarak değerlendirmişlerdir. Kurumları kapalı birer sistem olarak değerlendirmeleri eleştiri aldıkları diğer bir nokta olmaktadır. Bu açıdan kurumların dış dünya ile iletişiminin ve ilişkisinin nasıl kurulacağına dair en ufak bir fikir geliştirilmemiş (Genç, 2019: 49) ve kurumlar dış dünyadan bağımsız birer yapıymış gibi değerlendirmişlerdir.

Eleştiri aldıkları diğer bir konu ise hiç şüphesiz ki iş bölümü ilkesi ile alakalıdır. Taylor’da iş bölümü ilkesinin verimlilik ve etkinliği artırsa bile zamanla monotonlaşmaya

ve çalışanın işine yabancılaşmasına sebep olması ile genel bir eleştiri yapılmış ve bu durum diğer klasik yönetim kuramlarında da geçerlidir. Fayol da iş bölümü ilkesi ile ilgili olan eleştiri, diğer ilkelerden ‘çalışan sayısının az olması yöneticinin işini kolaylaştırır’ ilkesi ile çelişmekte olduğu için eleştirilmiştir (Tompkins, 2005, akt. Öztaş, 2019: 135). Weber ve bürokratik yönetim yaklaşımında iş bölümü ilkesi ise kurumu bütüncül bir anlayışla incelemesine rağmen iş bölümü ilkesinin bu bütünlüğü bozduğu ve kurumda koordinasyonun sağlanmasını zorlaştırması gerekçesi ile eleştirmek mümkündür.

‘En iyi tek yol’ anlayışı dolayısıyla da eleştirilere maruz kalan klasik yönetim kuram ve kuramcıları farklı dönemlerde ve/veya farklı durum ve koşullarda farklı yönetim ve örgütlenme türlerinin ‘en iyi’ olabileceğini ve yönetim anlayışının tek bir yol üzerinden yürü(ye)meyeceği gerçeğini görememişlerdir.

Bahsi geçen tüm eleştirilere rağmen görece klasik yönetim kuramlarının, zirvedeki yerini bırakmamış olmasının nedenleri arasında, kolay anlaşılabilir ve anlatılan bir dili olmasının yanında yönetimi bilim haline getirip kuramsallaşmasına öncülük etmiş olması ve belki de en önemlisi istenen verimlilik ve etkinliğin artırılması ve kaynak israfının kısa sürede azaltılmış olması gibi özelliklerini sayabiliriz.

Çalışanlarını neredeyse insan yerine koymayıp makinenin bir dişlisinin tırnağı ile eş değer gören klasik yönetim kuramı insancıl olmayan çalışma şartları ve yöntemleri dolayısıyla eleştirilmiş ve bu eleştiriler neticesinde alanyazında insan ilişkileri yaklaşımı ya da beşeri ilişkiler dönemi olarak anılan, çalışmamızda ise daha genel bir isim olduğu için tercih edilen, Neo-Klasik Yönetim Kuramı ortaya çıkmıştır.

2.1.2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramlarının ortaya çıkışından, 1929 ekonomik buhranına kadar yönetim şekline ve dolayısıyla kurumlara şekil veren tek kuram klasik yönetim yaklaşımları olmuştur. Ancak gerek toplumsal değişimin durmaksızın devam etmesi gerekse tüm dünyayı adeta kasıp kavuran Büyük Buhran’ın yaşanmış olması yönetim anlayışları açısından da bilim dünyasını yeni arayışlara yöneltmiştir. Arayışlar klasik yönetim yaklaşımlarından ayrı ve bağımsız olmaksızın aynı kavram ve ilkeler temelinde eksik kalan noktaların tamamlanması ve aksayan taraflarının düzeltilmesi ile oluşan Neo-Klasik Yönetim Kuramları ile sonuçlanmıştır. Neo-Klasik Yönetim Kuramları, klasik kuramcıların görmezden geldiği insan davranışlarının incelenmesi ve insan

davranışlarına önem verilmesi neticesinde ortaya çıkmış ve gelişmesinde sendikal hareketler, endüstriyel insan akımı ve hiç şüphesiz biraz sonra değineceğimiz Hawthorne Araştırmaları etkili olmuştur.

Neo-Klasik yönetim kuramlarının doğuş ve gelişmesinde etkili olan bilim insanların hemen hepsi sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, vb. gibi birçok farklı sosyal bilim alanından daha da özelleştirirsek davranış bilimleri alanından gelmişlerdir. Bu özellikleri nedeniyle neo-klasik yönetim kuramı üzerine çalışma yapan düşünürlerin kurama en büyük katkıları “insanın nasıl ve neden o şekilde davrandığı” ve “yapı ile davranış arasındaki ilişkileri” (Sökmen, 2016: 81) tanımlamaları olmuştur. Bu bağlamda neo-klasik yönetim yaklaşımı bazı temel kavramlara dayandırılmıştır ve bu temel kavramları Atıgan eserinde (2017: 23) şu şekilde ifade edilmektedir:

Bireysel farklılıklar: Her makine nasıl ki aynı kullanım şekline sahip değilse insanların hepsi de aynı şekilde yönetilememektedir. Bu nokta da insanların bireysel farklılıkları ön plana çıkmaktadır ve her çalışan aynı şekilde güdülenmez, aynı yöntemle çalıştırılmaz.

Bir bütün olarak insan: İnsan biyolojik bir varlık olmanın yanında fizyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlıktır. Başka bir ifade ile gerek fizyolojik gerek sosyal gerekse psikolojik özellikleri farklı durumlardan etkilenen canlı bir organizmadır. Bu bağlamda çalıştığı ortamda ki iyi ve/veya kötü olan durumlardan etkilenmektedir.

Davranışlar bir nedene dayanır: İnsanoğlunda etkiye tepki mekanizması gelişmiştir ve her etkiye aynı tepkiyi vermese bile bireyler etkiye güçlü ya da zayıf bir tepki verecektir. Bu tepkilerin hepsinin bir nedeni vardır ki neo-klasikler bu tepkilerin nedeni araştırmaktadır.

İnsan ve kurumların karşılıklı bağlılıkları vardır: İnsanlar nasıl ki çalışıp para kazanmak ve kendilerini gerçekleştirmek için kurumlara ihtiyaç duyuyorsa, kurumlarda var olan faaliyetlerini yürütmek ya da yönetmek için insana ihtiyaç duymaktadır.

İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır: Üretim kaynakları içerisinde düşünebilen tek kaynak insandır. Bu sebeple diğer üretim kaynakları ile insan bir tutulmamalıdır.

Kurum sosyal bir sistemdir: Kurumlar sadece üretim faktörlerinin gerçekleştirildiği alanlar değil, insanları etkileyen ve/veya insanlardan etkilenen sosyal birer sistemdir.

Kısaca neo-klasikler, örgütlerde istihdam edilen bireylerin, ihtiyaçları, psikolojisi, değerler sistemi, anlamlandırma mekanizmaları, aidiyetleri, sosyal ilişkileri ve grup dinamikleri yeni faktörler olarak inceler ve klasiklerde bulunan gayrişahsilik ve mekanik örgüt yapısına nazaran, insana değer verdiğini iddia ettikleri yeni bir örgüt yapısı kurmaya çalışmışlardır (Öztaş, 2019: 173). Başka bir ifade ile klasiklerin verimlilik, etkinlik ve kaynak israfı söylemlerinden vazgeçmeden, klasiklerde incelemeye alınmamış ve göz ardı edilmiş insani özellikler temelinde yeni bir kuram, neo-klasik yönetim kuramı ortaya çıkmıştır.

Neo-klasik yönetim kuramının temelinde hiç şüphesiz Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı Hawthorne araştırmaları varken gelişmesinde ise “Kurt Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması, Yankee City araştırması, Harwood İmalat İşletmesi araştırması, Tavistock Enstitüsü araştırmasının”¹⁰ etkileri yadsınamaz derecededir. Konuyu çok fazla uzatmamak adına yapılan araştırmaların ilki ve neo-klasik kuramın doğuşuna vesile olması nedeniyle Hawthorne araştırmalarına değinmeyi yeterli gördük.

Hawthorne Araştırmaları¹¹

Hawthorne araştırmaları, 1924-1932 yılları arasında ABD'nin Chicago kenti yakınlarında bulunan Hawthorne kasabasında kurulu fabrika binalarında elektrik, telefon, vb. malzemeler üreten bir işletmede çalışan personeller yardımıyla 6 farklı deneyden oluşmaktadır. Deneylerin amacı klasik yönetim kuramlarında olduğu gibi etkinlik ve verimliliği artırıp kaynak israfını azaltmak için en iyi yolun bulunmasıdır. Belirlenen amaç doğrultusunda işletmede bulunan fiziksel şartların çalışanların etkinlik ve verimliliklerini ne yönde etkilediğini ölçmek için deneyler gerçekleştirilmiş (Duman, 2019: 42) ve ilk deney olan Işıklandırma deneyinin hipotezi araştırmacılar tarafından “ışıklandırma oranı çalışanların etkinlik ve verimliliğini doğru oranda etkiler” şeklinde oluşturulmuştur. Ancak biraz sonra bahsedeceğimiz üzere durum böyle gerçekleşmemiş

¹⁰ Detaylı bilgi için Bkz. (Duman, 2019: 48-53; Eren, 2019: 35-48; Özkul, 2018: 55-74; Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 160-169)

¹¹ Hawthorne Araştırmaları başlığı genel olarak (Baransel, 1993: 237-259; Eren, 2019: 36-37; Ertürk, 2018: 31-38; Öztaş, 2019: 175-192) kaynaklarından faydalanılarak yazılmıştır.

ve deneyi yapan araştırmacılar ortaya çıkan sonucu bu hipotezle aıklayamayınca okun yönü çalışanlara ve dolayısıyla çalışanların duyu ve düşüncelerine yönelmiş ve insanı merkeze koyan yepyeni bir bakış açısı geliştirilmiştir.

Hawthorne araştırmalarının ilk basamağını oluşturan ışıklandırma deneyleri “ışık Őiddetindeki artış ve azalış ile etkinlik ve verimlilik arasındaki ilişkiyi” (Eren, 2019: 36) incelemeye yönelik gerçekleştirilmiştir. Deneyin amacı en iyi ışıklandırma miktarı ve türünü bilimsel olarak tespit etmek (ztaş, 2019: 177) ve böylelikle işin tasarımı ile alakalı teknik faktörleri incelemektir. Araştırmanın yapılması için bir deney grubu ve kontrol grubu oluşturulmuş, deney grubunun çalışma ortamındaki ışıklandırma seviyeleri belirli aralıklarla artırılmış ve azaltılmış kontrol grubunda ise ışık tür ve miktarında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Ortaya çıkan sonuç araştırmacıların beklediği sonuçtan farklı olmakla birlikte her iki grubunda etkinlik ve verimliliği ışık türü ve miktarından bağımsız olarak artış göstermiştir (Akçay, 2018b: 110; Bateman, T. S., ve S. A. Snell, 2016: 33). Bu sonuç karşısında araştırmacılar deneyden herhangi bir çıkarımda bulunamamış, deneyin sonucunu anormal olarak nitelendirmiş ve ışıklandırma türü ve miktarı ile etkinlik ve verimlilik arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını söylemekle yetinmişlerdir.

Hawthorne araştırmalarının ikinci basamağını Role Montaj Odası Deneyi oluşturmaktadır ki, deneyin amacı genel olarak fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine olan etkisini araştırmaktır (Eren, 2019: 36). Bu bağlamda dinlenme mola sayısı ve süresi, günlük ve haftalık çalışma saatleri ve araç ve malzeme değişiklikleri deneyin değişkenlerini oluşturmaktadır. Seçilen altı kişi üzerinde uygulanacak olan deney için ayrı bir ortam oluşturulmuş, deney için oluşturulan ortamın nem oranı ve sıcaklığı ölçülür ve olası bir değişikliğin işçilerin etkinlik ve verimliliğini etkileyebileceği düşüncesinden dolayı sabit tutulmaya çalışılır. İki yılı aşkın bir süre boyunca çeşitli aralıklarla değişkenlerin uygulanmasıyla devam eden çalışmalar sonucunda, dinlenme mola sayısı ve süresi, günlük ve haftalık çalışma saatlerinin uzunluğu gibi değişkenlerden çok araştırma nesnesi olarak değerlendirilmeyen başka değişkenlerin, çalışanların etkinlik ve verimlilik oranlarını etkilediği sonucuna ulaşılır. Bu durumu Ertürk (2018: 35) Dereli ’den (1981) aktardığı şu sözlerle açıklığa kavuşturmaktadır: deney grubunun başında bir gözlemcinin bulunması denekleri sürekli takip edildiği algısına düşürmüş ve başlangıçta sadece iş arkadaşi olan deneklerin, deneyin uzun sürmesi neticesinde sosyal ilişkilerini

geliştirmiş ve birbiri ile olan ilişkileri iş arkadaşlığı boyutunu aşmış ve birbirlerine daha bağımlı hale gelmelerine ve hatta eksik ve noksanlarını telefî etme boyutuna ulaşmıştır. Başka bir ifade ile denekler arasında sosyal anlamda gelişen ilişkiler, gözlemcinin olumlu ve/veya olumsuz anlamda denekler üzerinde yaratacağı etkiler deney tasarlanırken düşünülmediği için deney ortamına olumsuz tesir etmiştir. Tüm bu durumlarla birlikte bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında herhangi bir ilgileşim (korelasyon) kurulamamış olması deney sonucunun kamuoyu ile paylaşılmamasına ve bu durum da kamuoyunda kafaların karışmasına sebep olmuştur.

Role montaj odası deneyi sonrasında Hawthorne araştırmaları üçüncü basamağında ikinci role montaj odası deneyi ile devam etmiştir. Birinci role montaj odası deneyinde hesap edilmeyen sosyal çevre etkisinin yapılacak deneyi etkilememesi adına, ikinci role montaj odası deneyinde tüm değişkenlerden bağımsız sadece ekonomik anlamda teşvikli ücret sisteminin etkinliği ve verimliliği nasıl etkilediğinin ölçülmesi amaçlanmıştır (Eren, 2019: 36; Ertürk, 2018: 36). Daha önceki deneyde denek olarak kullanılan çalışanların haricinde beş kişi deney için seçilir ve deneyin yapılacağı ortamda gözlenmeye başlanır. Yaklaşık altı ay kadar süren deneyde çalışanların ücretinin ödeme şekli çeşitli aralıklarla değiştirilmiş ve üretimde etkinlik ve verimlilik grup bazında ölçüldüğünde artmış ancak bu artış devamlı değilken, bireysel bazda ise bir çalışanın etkinlik ve verimliliği grup etkinlik ve verimliliğinin aksine sürekli düşmüştür. Deney sonucunda elde edilen bu bulgu ışığında araştırmacılar küçük grupların üretim etkinliği ve verimliliği üzerine etkisi olduğunu görmeye başlamışlardır (Öztaş, 2019: 186). Başka bir ifade ile insanların çalışma sahasında ekonomik refaha kavuşmalar bile tek başlarına bir anlam ifade etmedikleri, insanların sosyal bir canlı olması nedeniyle sosyal çevrelerinden soyutlanarak değerlendirilemeyeceği algısı güçlenmiştir.

Role montaj odası ve ikinci role montaj odası deneylerinde kullanılan değişkenlerin devre dışı bırakılıp birinci role montaj odası deneyinde göz ardı edilen sosyal çevre şartlarının tek değişken olarak planlandığı yeni bir deney olan Mika Yarma Test Odası Deneyi Hawthorne araştırmalarının dördüncü basamağını oluşturmaktadır. Yine daha önceki deneylerde kullanılmamış beş çalışan üzerinde uygulanan deneyin amacı ücret değişkeni sabitlenerek çalışma molalarının verilmesi ve çalışma süresinin kısaltılmasının üretimde etkinlik ve verimliliği ne biçimde etkilediğinin ortaya çıkartılmak istenmesidir. Yapılan diğer deneylerde olduğu gibi net bir sonuç elde

edilememiş ve çalışanların ilk başta üretimde etkinlik ve verimliliği artırdığı görülse bile ekonomik buhranın yaşandığı döneme denk gelen deneyin takip eden zamanlarında ise üretimde etkinlik ve verimlilik giderek azalmıştır.

Araştırmacılar şimdiye kadar yapılan dört farklı deneyde de istedikleri sonuçları alamadıkları gibi elle tutulur net bir sonuca da ulaşamamıştır. Elton Mayo'nun psikoloji alanındaki birikimleri ve sosyoloji alanında yapmış olduğu okumalar, üretimde etkinlik ve verimlilik artışının sağlanması, kaynak israfının ise azaltılmasının beşeri faktörlere bağlanabileceği düşüncesini güçlendirmiştir (Öztaş, 2019: 186). Başka bir ifade ile üretimde etkinlik ve verimliliğe etki eden sosyo-psikolojik faktörlerin en doğru şekliyle çalışanlardan öğrenilebileceği kanaatine varılmıştır (Görücü ve Uçar, 2015: 114). Bu bağlamda rekor bir katılımla (21.000 işçinin üzerinde) çalışanlara uygulanan mülakat programı Hawthorne araştırmalarının beşinci basamağını oluşturmaktadır. Mülakat soruları zamanla değişiklik gösterse bile (Özen, 2018: 239) en nihayetinde çalışanlara, “ne düşündükleri, ne hissettikleri, ne algıladıkları, diğer çalışanlarla neler yaşadıkları” (Öztaş, 2019: 187) algıladıkları şey ve durumları nasıl ve neye göre yorumladıkları, vb. sorular sorulmuştur. Mülakat programı sonunda elde edilen bulgular neticesinde Öztaş'tan (2019: 187) hareketle, iş ortamında farklı kademelerde olsa bile birlikte çalışılan mesai arkadaşları tarafından kabul edilip benimsenmenin öneminin ve küçük gruplar ve bireyler arasında anlamlandırma mekanizmalarının farklılığının ortaya çıkması psikolojik ve sosyolojik olarak çalışanların üretimde etkinlik ve verimlilik davranışlarını etkileyen unsurların bazılarıdır, sonucuna ulaşılmıştır.

Mülakat programı neticesinde sosyal ilişkilerin ve grup davranışlarının üretimde etkinlik ve verimliliği etkilediğinin anlaşılması üzere grup çalışması gerektiren ve Hawthorne araştırmalarının da son basamağı olan Seri Bağlama Gözlem Odası deneyinin gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Yapılacak olan deneyin amacı, sosyal grupların davranışlara etkisinin ölçülmesi ve çalışma koşullarına ait his ve davranışların görülebilmesidir (Ergün, 2019: 67). Seri bağlama gözlem odası deneyi işletme de farklı işleri yapan 14 çalışanla yapılmış, çalışanlar sürekli gözetim altında tutulmuş ve deney süresince çalışanlara iki defa mülakat uygulanmıştır. Deneye katılan grup, parça başı ücret esasına yönelik çalışmakta, bu bakımdan her ne kadar araştırmacılar tarafından çalışanların iş temposu noktasında birbirinden etkilenmeyeceği düşünülse bile durum bu şekilde olmamış, çalışanların deney sürecinde ortak bir çalışma temposu ve normu

geliştirdiği görülmüş ve çok çalışanlarda az çalışanlar da deney grubu tarafından baskılanmıştır. Deneyi yapan araştırmacılar bu durumu para ve çalışma bakımından önemli bir etken olarak görmekle birlikte her zaman belirleyici değildir ve grup baskısına uğramamak için grup normlarına uyum ve sosyal katılım paradan çok daha öncelikli ve önemli bir etkidir, şeklinde yorumlamışlardır. (Akçay, 2018b: 112-113). Başka bir ifade ile deney odasında çok çalışan ve az çalışan kliklerin oluştuğu anlaşılmalı birlikte, aynı ortamda bulunan katılımcılar zamanla kendilerince yeni çalışma standartları oluşturmuş ve bu standartlar gruptan dışlanma endişesiyle, para değişkenine rağmen, grup üyelerinin tamamı tarafından kabul edilmiştir.

Hawthorne araştırmacıları, araştırmalara klasiklerinde temel tezi olan “iş davranışını, iş tasarımı, teknik unsurlar belirler” temel tezi ile yola çıkmış olsa bile yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular bu yönde olmamış ve araştırmanın seyri değişmiştir. Üretimde etkinlik ve verimlilik artışını sağlamanın ve kaynak israfını azaltmanın sadece iş tasarımı ya da teknik unsurlarla sağlanmadığı, bu etkenlerin yanında beşeri ilişkiler ve sosyal çevre faktörlerinin de üretim davranışlarını etkilediği yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte çalışanların klasik yönetim kuramlarında bir makinenin dişlisi ya da dişlinin tırnağı olarak görülmesi anlayışı yıkılmış insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle bulunduğu çalışma ortamından etkilendiği (Akçay, 2018b: 113; Öztaş, 2019: 190) ve/veya çalıştığı ortamı etkileyebileceği gerçeği gün yüzüne çıkartılmıştır. Klasiklerin bir diğer temel tezi olan rasyonel-iktisadi insan varsayımı Hawthorne araştırmalarının son basamağında yapılan deney de, çalışanların para değişkenine karşılık toplum baskısından endişe duyduğu için ait olduğu grup ve arkadaşları ile birlikte hareket etmesi, bu varsayımında her zaman ve/veya her yerde geçerli olmadığını ortaya koymuştur.

Hawthorne araştırmaları neticesinde elde edilen en önemli sonuç ise hiç şüphesiz kurumun sosyal bir sistem olduğu ve insanın da bu sosyal sistemin en önemli unsuru olduğudur (Dalay, 2001: 135). Bu doğrultu da insan kurumun temel unsuru olarak görülmüş ve çalışanların sadece ekonomik refahları düşünülerek güdülenemeyeceği, sosyal gereksinimlerine de önem verilmesi gerektiği düşüncesi yönetim bilimi alanında yerini almıştır.

1920 ve 1950 arasında meydana gelen toplumsal değişimlerle birlikte, kurumların büyüyerek karmaşıklaşması, sendikaların güçlenerek ideolojik olarak kapitalist işleyiş ve

ahlaka yöneltlen eleştiriler, insanın daha sağlıklı ve konforlu çalışma şartlarına sahip olmasının istenmesi ve tüm bunlarla birlikte 1929 ekonomik krizi yeni bir yönetim yaklaşımının doğuşunu gerektirmekteydi. Klasik yönetim kuramlarının tez ve varsayımlarını test etmek için planlanan Hawthorne araştırmalarında sonuç beklenen gibi olmayınca neo-klasik yönetim kuramı ortaya çıkmıştır. Neo-klasik yönetim kuramının temel varsayımları, Hawthorne araştırmaları ve bu araştırmaya benzer şekilde yapılan diğer araştırmalar klasik yönetim anlayışı devrinin adeta sonunu hazırlamıştır. Gerek neo-klasik yönetim kuramlarının temel varsayımları gerekse Hawthorne araştırmaları ve bu bağlamda yapılan diğer araştırmalar yönetim bilimi alanına önemli birer katkı olarak sunulmuştur. Ancak tüm bunlara rağmen neo-klasik yönetim kuramları da klasik yönetim kuramları gibi çok sert eleştirilere maruz kalmışlardır.

Neo-klasik yönetim kuramları, klasik yönetim kuramlarının da eleştiriye uğradığı bir nokta olan, kurum ve/veya kurumları kapalı bir sistem olarak görmeleri nedeniyle eleştirilmişlerdir. Her ne kadar kurumu sosyal bir sistem olarak tanımlasalar bile kurum dışında gerçekleşen sosyal koşullar kuramın ilgi alanına girmemektedir.

Neo-klasik yönetim kuramları aslında daha çok bu alanda yapılmış deney ve araştırmalar üzerinden eleştiriye uğramışlardır ki en sert eleştiri hiç şüphesiz eleştirel ekolden gelmiştir. Eleştirel ekol, neo-klasik yönetim kuramlarının yönetici bakış açısına sahip olduğunu dile getirmekte ve bu tezlerini şu şekilde savunmaktadırlar: “neo-klasikler, çalışanları yumuşak bir şekilde manipüle etmenin yolunu göstermiş, onları itaatkâr yapmanın, yöneticilerin menfaatlerine uygun davranmanın yeni yolunu bulmuştur: psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını yönetmek!” (Jaffee, 2008, akt. Öztaş, 2019:204). Başka bir ifade ile bir nevi çalışanlar yumuşak karınlarından vurulmuş, değer gördükleri hissettirilip aslında yine kandırılmışlardır.

Yapılan araştırmalara yöneltlen bir diğer eleştiri konusu ise, araştırmaların örneklem gruplarının 5-6 kişilik çok küçük gruplardan oluşması ve bu gruplardan elde edilen sonuçlarla büyük genellemelere gidilmesidir. Yine oluşturulan bu küçük gruplarla çok fazla vakit kaybedilerek, örgütün rasyonel kurallara göre işleyen ekonomik ve teknik yapısının bu sebeple göz ardı edildiği (Genç, 2019: 52) ve örgütlerin asıl formasyonunun dışında sadece sosyal birer mekanizma olarak görülmesi nedeniyle eleştirilmiştir.

Klasikleri insanları göz ardı etmekle eleştiren neo-klasik kuramlar da çalışmalarında tamamen insana odaklanmaları nedeniyle eleştiriye maruz kalmıştır (Bolat

vd., 2018: 40). Başka bir ifadeyle, örgütlerde bulunan tüm sorunları insanların duygu ve davranışına indirgeyen neo-klasikler çalışanların ussal davranmadığı sorununu da sürekli gündem de tuttıkları için eleştirilmişlerdir.

Neo-klasik kuramın ortaya çıkmasına ve gelişmesine vesile olan araştırmalar genel olarak bilimsel nesnellikten uzak olmak ve önyargılı olmak (Sökmen, 2016: 85) dolayısıyla eleştiriye maruz kalmışlardır. Bu durumla ilişkili olarak araştırma ve deneylere katılan katılımcıların izlendiklerini bilmeleri (Ergün, 2019: 67, Özen, 2018: 237) onların farklı davranmalarını sağlamış olabilir ki bu durum da yapılan araştırma ve deneylerin geçerlilik ve güvenilirlik noktasında eleştirilmesine sebep olmuştur.

Tüm bu olumsuzluk ve eleştirilere rağmen yönetim bilimi alanında ilk deney ve araştırmaları yapmış olmaları, insanın sadece rasyonel ve mekanik bir canlı değil, sosyal bir canlı olduğunu kanıtladıkları için neo-klasik kuram ve kuramcılarının haklarını teslim etmek gerekir.

Klasik yönetim kuramlarının eksik hata ve noksanlarını gidermek amacıyla yola çıkan neo-klasiklerde yönetimi kuramsal anlamda eksiksiz bir şekilde tanımlayamamışlardır. Bahsi geçen her iki kuramın örgütlerde bulunan insan unsurunu çok değişik ve iki ayrı uç noktadan değerlendirmiş olmaları orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. Bununla birlikte klasik ve neo-klasik kuramda ortak olan özellikle örgütlerin kapalı birer sistem olarak tanımlanması, vb. sebeplerle her iki kuramda bulunan eksik ve noksanlıkların tamamlanması ve bu kuramların olumlu yönlerinin uyumlaştırılması gereği doğmuştur. Duyulan bu gerek üzere yönetim bilimi alanında yeni arayışlar içine girilmiş, bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu doğrultu da modern yönetim kuramları ortaya çıkmıştır.

2.1.2.2.3. Modern Yönetim Kuramları

Modern yönetim kuramları toplumsal değişim ve dönüşümlerin, Sanayi Devrimi ve etkilerinden dolayı, arttığı bir dönemde ortaya çıkmıştır. Adına modernizm¹² denen bu dönemde geleneksel döneme ait değişmeyen ve dönüşmeyen hiçbir şey kalmamıştır. Yaşanan değişim ve dönüşümler sanattan siyasete, kültürden ekonomiye, din olgusundan edebiyata, (Kantar, 2018: 219) aile yönetiminden iktisadi kurum yönetimlerine kadar hissedilmiştir. Böyle bir ortam da ortaya çıkan Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık

¹² Detaylı bilgi için Bkz. (Giddens, 2014; Kantar, 2018: 219-229; Marshall, 2020: 508-509)

Yaklaşımı da yönetim yaklaşımlarının inceleme nesnelерinin değışmesine ve dönüşmesine vesile olmuştur. Daha önceki kuramlarda inceleme nesnesi olarak değeriendirilen, iş tasarımı, teknik ve ekonomik değışkenlerle birlikte birey ve grup incelemelerinden daha çok kurumun bir bütün olarak değeriendirilmesine zemin hazırlamıştır.

2.1.2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, biyoloji alanından sosyal bilimler alanına geçen bir yaklaşım olmakla birlikte biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından geliştirilen genel sistem teorisinden temellendirilen modern yönetim kuramının ilk yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel sistem teorisi ilk ortaya çıktığında fen bilimlerine yönelik bir teori olmakla birlikte zaman içerisinde disiplinler arası özellik göstermesi nedeni ile sosyal bilimler alanında da yaygın bir kullanıma sahiptir (Hicks, 1981 ve Baker, 1973, akt. Tortop vd., 2017: 161). Bu anlamda siyaset bilimi, sosyoloji ve sosyal psikoloji başta olmak üzere sosyal bilim dallarından yönetim bilimi de genel sistem teorisini kendi alanına uyarlamış ve yönetim bilimcileri alana yeni bir kuram kazandırmıştır.

Sistem kavramı çok geniş bir muhtevaya sahip olmakla birlikte basite indirgendiğinde ve genel olarak “iki ya da daha fazla fiziksel, biyolojik, beşeri ve düşünsel varlıklar arasında devamlı ilişkiler” (Ertürk, 2018: 40-41) şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir ifade ile Yalçınkaya (2002: 105) Carol ve Tosi'den hareketle sistem kavramını “birbirlerini düzenli olarak etkileyen, birbirine dayalı olan öğelerden oluşan bir bütün” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda sistem teorisinin sosyal bilimler alanında, toplumu, kendi içinde birbiriyle bağlantılı elemanların bütünü oluşturduğu bir sistem olarak incelendiği söylenebilir (Eren, 2019: 51). Bununla birlikte toplumun mikro bir yansıması olan kurumlarda da sistem yaklaşımının kullanılması ile birlikte kurumların daha iyi anlaşılacağı, açıklanacağı ve değeriendirileceği görüşü gündeme gelmiştir.

Sistem parçalardan oluşan, parçaların birbiriyle ve dış çevresiyle ilişkilerinin bulunduğu bir bütün olarak tanımlanır (Şimşek, M. Ş., ve A., Çelik, 2019: 150) ve örgütlerin de birer sistem olduğu kabul edilirse, kurumların küçük parçalardan meydana geldiği çıkarımı yapılabilir. Bu çıkarımda bulunan ‘küçük parçalar’ sistem kuramında sistemi oluşturan ‘alt sistemlere’ tekabül etmektedir. Sistem yaklaşımı örgütlere, çeşitli alt sistemlerden oluşan, belirli amaçları olan ve belli bir süreçten geçen bir bütün olarak

bakmaktadır. Sistem teorisinde her alt sistem başka alt sistemler için bir bütünden, aynı anda daha büyük olan bir sistemde parçası olabilme özelliğine sahiptir (Buldum, 2019: 75) ve hem alt sistemleri ile hem de kendinden büyük olan sistemin diğer parçaları ve/veya sistemin bizzat kendisi ile ilişkilidir. Kısa bir örnekle açıklamamız gerekirse, üretim alt sistemi, üretim alanında yapılacak ar-ge çalışmaları için bir bütünden, aynı anda daha büyük olan işletme sistemi için bir alt sistem görevi görmektedir. Bununla birlikte Buldum'un (2019: 73) Robbins ve Coulter'den (2005) aktardığına göre, çeşitli alt sistemler arasında koordine ve eşgüdümün sağlanamaması ana sistem olan kurumu olumsuz etkileyebilir. Yine işletme örneğinden devam edecek olursak, üretim alt sistemi ile pazarlama alt sistemi arasında bir uyum ve düzenin sağlanmış olması işletmenin hem devamlılığının sağlanmasında hem de amaçlarına ulaşmasında işletmeye katkı sağlayacağı aşikârken aksi bir durumda uyum ve düzenin alt sistemler arasında sağlanamamış olması işletmenin zarar etmesine sebep olacaktır.

Sistem yaklaşımı, daha önceki kuram ve yaklaşımlardan farklı olarak yönetimin kuramsal olarak tanımlanması aşamasında 'çevre' kavramına değinmiş ve örgütlerin çevrelerinden bağımsız değerlendirilemeyeceğinden hareket etmiştir. Çevre kavramı, "sistemin sınırları dışında kalan her şey" (Genç, 2019: 54) olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile çevre, "sistem sınırları dışında kalan, faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve sürekli etkileşimde bulunduğu ortam" (Yıldırım, 2018: 175) şeklinde tanımlanmaktadır. Sistem yaklaşımçıları sistemlerin ve dolayısıyla örgütlerin çevrelerini etkilediği ve/veya çevrelerinden etkilendiğini gerçeğini gün yüzüne çıkararak yönetim bilimine en önemli katkılardan birini yapmışlardır. Başka bir ifade ile kurumların dışında kalan, müşteri, rakipler, tedarikçiler, toplumsal ve hukuki kurallar, kültür, vb. birbirinden farklı birçok etken kurumları etkilerken kurumların dışında kalan bu unsurlar kurumlardan çeşitli sebeplerle etkilenebilmektedirler. Kısaca sistemlerin ve/veya kurumların dışında kalan sosyal, siyasi ve iktisadi tüm etkenler çevre olarak tanımlanmakta ve kurumu hem etkilemekte hem de kurumdan etkilenmektedir.

Fen bilimlerinde bulunan genel sistem teorisinden esinlenilerek oluşturulan modern yönetim kuramlarından sistem yaklaşımı, yönetim biliminin gerek bütünsel bir bakış açısı ile incelenmesi gerektiği gerekse yönetim bilimine en önemli katkı olarak değerlendirilen yönetsel faaliyetlerin çevre faktörü ile birlikte değerlendirilmesi fikirlerini yönetim bilimi alanına kazandırmış olsa bile önceki yönetim kuramları gibi

çeşitli sebeplerle eleştirilere maruz kalmışlardır. Sistem yaklaşımının eleştirildiği en önemli konu hiç şüphesiz ki soyut ve genel kavramlara yer vererek uygulanabilir ilkeler geliştirememiş olmasıdır (Eren, 2019: 71-72). Başka bir ifade ile sistem yaklaşımı, kolay anlaşılabilir olma, ortak noktalar bulma ve genel formüller geliştirme amacıyla olsa bile soyut ve genel kavramlara dayanıyor olması nedeniyle bu amaçlarında başarılı olamamış ve bu sebeple eleştiriye maruz kalmışlardır.

Sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanıyor olması dolayısıyla eleştirilmesine bağlı olarak geliştirdikleri ‘sınır’ kavramının tam olarak neyi ifade ettiği anlaşılmamıştır (Öztaş, 2019: 227). Bu bakımdan sistem ve/veya kurumun sınırının çizimine nasıl ve nereden başlanarak nerede ve nasıl bitirileceğinin belirsiz olması dolayısıyla da eleştirilmişlerdir.

Sistemi ve/veya kurumları alt sistemler aracılığı ile değerlendirme fikrini ortaya koyan sistem yaklaşımı her sistemin kendi altında bulunan alt sistemlerle ve kendi üstünde bulunan daha büyük sistemlerle ilişkilendirilmiş olması dolayısıyla sonsuz bir döngünün içine girmiş bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Öztaş (2019: 227-228) evrende bulunan her şeyin sistemler silsilesinin küçük ya da büyük bir parçası olduğunu ve bu sonsuz döngünün kurama eleştiri olarak yansımaya sebep olduğunu söylemektedir.

Modern yönetim kuramları içerisinde sistem yaklaşımı ile birlikte değerlendirilen bir diğer yönetim yaklaşımı olan Durumsallık yaklaşımı da sistem yaklaşımına benzer şekilde örgütlerin çevrelerinden bağımsız değerlendirilemeyeceğinden hareket etmiş ve örgütleri temel de çevre şartlarına bağlı olarak değerlendirmeye çalışmıştır.

2.1.2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Modern yönetim kuramları içerisinde değerlendirilen durumsallık yaklaşımı her ne kadar 1960’lı yıllarda ortaya atılan bir fikir olsa bile, 1980’lerde geliştirilen ve genel kabul gören bir yönetim kuramıdır. Durumsallık yaklaşımının temelleri, her ne kadar 1950’li yıllarda yapılan ve sonuçları on yılı aşkın süre sonunda belli makale ve kitaplarda yayınlanan çalışmalara dayandırılabilirse bile bazı araştırmacılar durumsallık yaklaşımının temellerini Fayol tarafından yönetiminle ilgili yayınlanan 14 temel ilkeye kadar geri götürmektedir (Tortop vd., 2017: 205). Durumsallık yaklaşımının temelleri nereye dayandırılırsa dayandırılırsın, net olan şey durumsallık yaklaşımı kendinden önce var olan

kuram ve yaklaşımlardan farklı olarak çevre faktörüne daha fazla önem vermiş ve ‘en iyi tek yol’ anlayışından vazgeçmiş olmasıdır.

Sistem yaklaşımı örgütleri nasıl değerlendirilmesi gerektiğini açıklamış ancak açıkladıkları mantığın nasıl kullanılacağı hakkında bir fikir belirtmemişlerdir ve/veya belirtilen fikirler kabul görmemiştir. Bununla birlikte Klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının katı ilke ve kurallarının aksine sistem yaklaşımının daha esnek olmasından hareket eden durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının devamcısı olarak örgütleri birer sistem olarak kabul etmiş, kurumların iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerini incelemiş (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 182) ve sistem yaklaşımının tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmışlardır.

Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar kurumların yapısına, ilkelerine ve iş tasarımına odaklanmışken, durumsallık yaklaşımı şartlarla alakalıdır (Nalçacıer, 2019: 93). Başka bir deyişle, klasik ve neo-klasik yaklaşımlar durum ve şartları değerlendirmeden kurumun tasarımında ve/veya kurum içinde belli süreçlerin kullanımında belirli ilkelere uyulması ile kurum yapısının en iyi işleyişine sahip olacağı görüşü hâkimdi (Bolat vd., 2018: 47). Durumsallık yaklaşımında ise, hangi ilkelere nasıl ve ne zaman ihtiyaç duyulduğu içinde bulunulan durum ve şartlarla birlikte iç ve dış özelliklere (Atak, S., ve S. K., Gül, 2014:98) yani çevreye bağlanmış dolayısıyla örgütte uygulanacak ilkeler ve uygulanış biçimleri durumdan duruma değişiklik göstermektedir (Öztürk, 2019: 106; Sökmen, 2016: 102). Durumsallık yaklaşımı, sürekli değişim ile karşı karşıya kalan kurumlara dinamik bir yapı önermiş ve kurumlara dinamizm katmıştır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 176). Kısaca ifade etmek gerekirse, diğer kuram ve yaklaşımlarda yönetim ilke ve yöntemlerinin evrensel olduğu ve ‘en iyi tek yol’ anlayışı hâkimken durumsallık yaklaşımında evrensellik ve ‘en iyi tek yol’ anlayışının aksine yönetim ilke ve yöntemlerinin evrensel olmadığı, ‘en iyi tek yol’ anlayışının da günün şartlarında geçerliliğini yitirdiği düşüncesinden dolayı kurumla ilgili her şey, durum ve şartlara bağlıdır ve kurumlar dinamik bir yapı içerisindedir.

Sistem yaklaşımının tamamlayıcısı olma ideali ile yola çıkan durumsallık yaklaşımı da sistem yaklaşımında olduğu gibi kurumlar birer sistem olarak tanımlamış buna paralel olarak her kurumun etkilendiği bir çevresi olduğu ve yönetim ilke ve yöntemlerinin bu çevreye göre de değişebileceğinden bahsetmiştir (Özüdoğru, 2019: 81). Sistem yaklaşımında tanımlanan çevre olgusundan farklı olarak çevre olgusunu tanımlarken iç

ve dış unsurları bir arada ve birbirleri ile etkileşim halinde (Öztaş, 2019: 231) değerlendiren durumsallık yaklaşımı, yönetim ilke ve yöntemlerinin bu bağlamda farklılaşabileceğini savunmaktadır. Başka bir ifade ile gerek iç unsurlar olarak, örgütte faaliyet gösteren kişiler, mekanik anlamda kullanılan teknolojinin seviyesi, gerekse dış unsurlar olarak, diğer örgütlerle rekabet, müşteri ve pazar alanları yönetimin ilke ve yöntemlerini ayrı ayrı etkileyebileceği gibi her iki grup unsur birlikte de yönetim ilke ve yöntemlerinin değişmesi, dönüşmesi ve/veya geliştirilmesini gerektirebilir.

Her bilim alanında olduğu gibi kuramsal anlamda tüm bilgi ve yaklaşımları bir çatı altında toplayabilme potansiyeline sahip bir kuramın olmayışı yönetim bilimi alanında da baş gösteren bir sorun olmakla birlikte durumsallık yaklaşımı yönetim bilimi alanında metakuram olmaya en kuvvetli aday olarak görülmektedir (Öztaş, 2019: 255). Durumsallık yaklaşımının metakuram olma adaylığını ortaya çıkaran özelliklerin başında sistem yaklaşımının birleştirici ve bütünleştirici bakış açısıyla birlikte kavramlarını kullanmaya devam etmesi ve klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının bilgi birikimlerini reddetmek yerine bu bilgi birikimlerinin ne zaman, nerede ve nasıl kullanılacağını göstermeye yönelik yapılan deneysel çalışmalar gelmektedir. Tüm bu avantaj ve üstünlüklerine rağmen durumsallık yaklaşımı da diğer kuram ve yaklaşımlar gibi çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır.

Durumsallık yaklaşımına yöneltilen ilk eleştiri, sistem yaklaşımına yöneltilen eleştiriye benzer şekilde, yapılan çok fazla deneysel çalışmadan ötürü ortaya çıkan yeni kavramlar yeterli şekilde tanımlanamadığı için kavram karmaşasının önüne geçilmesi mümkün olmamıştır (Avaner, 2018: 209). Yine, Öztaş'ın (2019: 256) Schoonhoven'den (1981) aktardığına göre, durumsallık yaklaşımında kavramsal ayrımlar ve değişkenler arası ilişkiler net değildir. Başka ifade ile durumsallık yaklaşımın çok fazla kavram üretmesi ve üretilen kavramların karmaşıklığa sebebiyet vermesi, anlaşılmasını, açıklanmasını ve özetlenmesini zorlaştırmış ve değişkenler arasında ki ilişkilerin birbirinden kopuk olması karar verme aşamalarını güçleştirdiğinden mütevellit eleştirilmiştir.

Durumsallık yaklaşımı değişim ve dinamizmi örgütlere kabul ettirmeye çalışmış ancak bu nokta da eleştirilmiştir (Bolat vd., 2018: 58; Sökmen, 2016:117). Şöyle ki, durumsallık yaklaşımı her ne kadar değişim ve dinamizmden temellense bile örgütler de sürekli değişim ve dinamizme ayak uydurmak oldukça zor ve masraflı bir durumdur.

Bununla birlikte ‘duruma göre değişir’ tezi, kuramın göreceli bir kuram olduğunu net, sabit ve kesin bilgiler ortaya koyamamakla eleştirilmiştir (Öztaş, 2019: 256). Bu bağlamda örgütler belli bir süreden sonra değişimle baş edemeyecek duruma gelecek ya da değişim istenen bir durumken baş edilmeye çalışılan bir olgu halini alacaktır.

Yapılan eleştirilere katkı sunmamız gerekirse, durumsallık yaklaşımı her ne kadar kendinden önceki özellikle sistem yaklaşımının devamcısı olsa bile diğer kuramlarda gerekli önem ve hassasiyeti gören bireyler durumsallık yaklaşımında gerekli değeri görememiş ve yapılan çalışmalarda uyum sağlayan, pasif ve etkisiz eleman olarak değerlendirilmiştir. Yine özellikle sistem yaklaşımında bir nebze de olsa hissettirilen örgütlerin çevrelerini etkileyebilme becerileri durumsallık yaklaşımında tamamıyla göz ardı edilmiş ve örgütlerin çevrelerini değiştirebilme güç ve yetenekte olabilecekleri görmezden gelinmiştir.

Tüm bu eleştiri ve noksanlıklara rağmen durumsallık yaklaşımını daha önceki kuram ve yaklaşımları bir arada sunabilme kabiliyetine en yakın kuram olarak değerlendirildiği ve yönetim bilimi alanına yeni bakış açıları kazandırdığı için göz ardı etmemek gerekmektedir. Bununla birlikte kendinden sonra ortaya çıkan ve/veya çıkacak olan kuram ve yaklaşımlara temel oluşturmuş ve/veya oluşturabilme kabiliyet ve kudretine sahiptir.

Modern yönetim kuramlarından sonra ki başlığımız değişen ve dönüşen toplum yapısı bağlamında ele alacağımız post-modern yönetim kuramlarıdır. Post-modern yönetim kuramları durumsallık yaklaşımının değişim ve dinamizm vurgusundan hareketle oluşmuş ve post-modern toplum tipi özelliklerinden daha çok bireyselliğe önem vermiş genelden çok özeli önemsemiştir.

2.1.2.2.4. Post-Modern Yönetim Kuramları

Post-modern yönetim kuramları 1970’li yıllar ve sonrasında değişen ve dönüşen toplum tipinin temellerini oluşturan post-modernizm felsefesinin ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlam da post-modernizm felsefesinin görüşlerinden etkilenerak sayısız yeni yönetim yaklaşımları oluşmuş ve oluşmaya devam etmektedir. Oluşan bu yaklaşımlar post-modernizm felsefesinin temeli olan ‘ne biliyorsanız unutun’ ilkesi etrafında şekillenmiş ve daha önceki kuramlardan her ne kadar etkilenmiş olsalar bile

onlardan gerek inceleme nesnelere olarak gerekse inceleme metotları olarak farklılaşmaktadırlar.

Post-modernizm anlayışı ile birlikte toplumsal ilişkiler ve değerler ön plana çıkmış, nesnel gerçeklik ve nesnel bilgi önemini kaybetmiş ve bilgiler göreceli hale gelmiştir (Kantar, 2018: 231). Bu bağlamda bir önceki başlıkta işlediğimiz modern yönetim kuramları bile, rasyonaliteyi ve kanıta dayalı bilimsel yönetim tekniklerini savunduğu için geçersiz hale gelmiştir. Post-modern dünya da yaşanan değişime ayak uydurmak zorunda kalan kurumlarda belli bir sistemi, ilkeleri ve yapısı olmayan bir hale bürünmüş (Cleg, 1992, akt. Kılıç, 2019: 19) ve değişim ve dönüşüm sadece bununla sınırlı kalmayarak post-modern yönetim yaklaşımını ortaya çıkaracak değişen ve dönüşen temel dinamikler Genç'in eserinde (2019: 57-59) şu şekilde sıralanmaktadır:

Değişimin hızında artış: Küreselleşme ile birlikte internetin yaygın bir şekilde kullanılabilir hale gelmesi bireylerin ve dolayısıyla örgütlerin bir anda dünyanın diğer ucuna ulaşabilir olması sosyal, ekonomik ve politik dengelerin değişmesine ve bu değişim ve dönüşümün durdurulamaz hale gelmesine sebep olmuştur.

Yoğunlaşan rekabet: Yine küreselleşme ile birlikte ulusal sınırlar içerisinde yaşanan rekabet artık uluslararası arena da çok daha acımasız bir şekilde yaşanmaktadır.

Teknolojik değişim: Teknolojinin hızına yetişilemez derece de değişmesi bir önceki teknolojinin ve bu teknolojiye yapılan yatırımların bir anda boşa gitmesine sebep olmaktadır. Bu durum teknoloji devi firmalar için pazarlanacak yeni ürünlerin üretilmesi ile avantaj haline gelirken, bazı firmalar için de tehdit unsuru olmaktadır.

İşgücünün değişen yapısı: Teknolojik değişimler sadece mekanik anlamda makineleri etkilememekte bunun yanında örgütlerde faaliyet gösteren çalışanların da çalışma şekillerini değiştirmekte ve/veya dönüştürmektedir. Geleneksel mana da kol gücüne dayalı faaliyet gösteren bireyler post-modern toplumlarda kol gücünden ziyade bilginin gücünü kullanarak faaliyet göstermektedir.

Stratejik kaynaklarda yetersizlikler: Doğada bulunan birçok stratejik kaynak ekonomilerin refah seviyelerini yükseltmek için kullanılabilir olsa bile bu stratejik kaynakların birçoğu tükenbilir kaynaklar arasında yer almaktadır. Bu bakımdan post-modern örgütler bu kaynakların korunması, arttırılması ve/veya yerine ikame edilecek yeni stratejik kaynakların geliştirilmesi ile ilgilenmektedir.

Endüstriyel katma değerden enformatik katma değere geçiş: A. Toffler'in bahsettiği toplum sınıflamalarından bilgi toplumuna geçişle birlikte ortaya çıkan sektörler ve bu sektörlerle yapılan yatırımlar örgütlerin enformatik anlamda katma değerini artırmaktadır.

Kararsız pazar ve ekonomi koşulları: Gerek teknolojik gerek politik gerekse sosyal koşullardaki hızlı değişimler finansal yapılardaki riskleri ve pazar dengelerindeki kararlılıkları değiştirmektedir. Bu anlamda büyük kazançlar sağlayan kurumlar olduğu gibi büyük zararlara uğrayarak pazardan çekilmek durumunda kalan kurumlarda bulunmaktadır. Güncel bir örnekle desteklememiz gerekirse, dünya da yaşanan Covid-19 pandemisi dolayısıyla kendi içine kapanmak durumunda kalan ister büyük isterse küçük olsun kurumların tamamı zor günler yaşadı.

Sivil toplum örgütlerinin artan talepleri: Geleneksel medyadan yeni medyaya geçişle birlikte artan haberleşme imkânları doğrultusunda sivil toplum örgütlerinin olaylara ilgisi artmakta ve daha önce tercih edilen istek ve arzuları politikacılar aracılığıyla dile getirme yöntemi de politik ve ekonomik güçlere bu haberleşme ağırları vasıtasıyla direkt ulaşma şeklinde değişmektedir.

Genç'in eserinde yer verdiği bu değişim ve dönüşümlerin yanında, yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı kendine amaç edinen, her türlü bilgi birikimini eleştiren, bir anlamda yerleşmiş düzene başkaldırmayı ifade eden, her şeyi göre(ce)li gören, bir bakış açısına sahip olan bir düşünce sistemi olarak toplumları etkileyen post-modernizm, kurum ve yönetimde de bireysel anlamda kişilerin serbest olmalarının, yaratıcı olmalarının ve birbirlerinden farklı davranmalarının önemine vurgu yapmaktadır (Memduhoğlu, 2017: 5). Başka bir ifade ile farklılıklar yaratıcılığı teşvik etmekte ve insanlara doğruları dayatmak yerine onları serbest bırakıp kendi doğrularını yapmalarına fırsat vermeli ve kendi doğrularının sorumluluğunu alabilmelidir.

Üzerinde durulan değişen ve dönüşen dinamikler, ulusal ve uluslararası köklü değişimlerle birleştiğinde yönetim kuram ve yaklaşımlarının köklü bir şekilde elden geçirilmesini gerektirmektedir. Geleneksel örgüt yapısı, kuram ve yaklaşımları her ne kadar bugünün örgütsel yapıları için sağlam bir zemin oluşturmuş olsa bile önceki yönetim kuram ve yaklaşımları bugünün ihtiyaçlarını tam manasıyla karşılayamamaktadır (Genç,

2019: 56). Bugünün ihtiyaçlarının karşılanması için yaşanan değişim ve dönüşümlerle birlikte ortaya çıkan post-modern yönetim kuramları¹³ aşağıda kısa kısa açıklanmıştır.

Toplam kalite yönetimi: Uzun vadede müşterilerin istek ve beklentilerinin yerine getirilmesini, toplum ve kurumda faaliyette bulunanların avantaj sağlaması için ve kurumun rekabet gücünü artırmayı hedefleyen, insan unsurunu geri plana atmayan, tüm süreçlerde kurumun iç ve dış çevresinin (Tuerhong, 2019: 227-228) aktif bir şekilde katılımıyla gerçekleştirilen post-modern yönetim yaklaşımıdır. Başka bir ifade ile toplam kalite yönetimi, müşteri talep ve tatminine önem veren, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine odaklanan ve çalışanların eğitimlerinin sağlanmasına öncelik tanıyan ve çevre de meydana gelebilecek değişim ve dönüşümlere ayak uydurabilecek, katı kural ve ilkelerden ziyade esnek bir yapıya sahip olan bir yaklaşımdır.

Reorganizasyon: Genel manada yeniden teşkilatlandırma, mevcut bir teşkilatı gözden geçirme, revizyona ve kontrole tabi tutup ıslah etme (Sezer, 2014: 443) anlamına gelen reorganizasyon yönetim bilimi anlamında ise, kurulmuş ve çalışmakta olan bir örgütün farklı çevresel faktörlerden etkilenecek yeniden yapılandırılması sürecini (Genç, 2019: 57; Özer, 2018: 25) kapsamaktadır. Reorganizasyon, gelişen teknoloji ile birlikte, ulusal pazar sınırların kalkması ve pazarların uluslararası bir özellik kazanması, eskisinden daha fazla çeşitlilik kazanan tüketici ve/veya müşteri beklentileri, vb. gibi birçok faktörden etkilenecek zorlanan örgütlerin bu etkiler doğrultusunda kendini değerlendirip, yeniden organize olma çabalarının tamamını içerir.

Değişim mühendisliği: Örgütlerin çevresinde meydana gelen hızlı değişim, dönüşüm ve rekabet şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve teknolojiye uygun ürün ve hizmetleri daha hızlı bir şekilde ulaştırabilmeleri için, örgüt yapısındaki tüm faaliyetlerin yapılaş yöntem ve süreçlerini kökten gözden geçirip yepyeni bir anlayışla yeniden organize edilmesi anlamına gelmektedir (Garayev, 2018: 115; Şimşek, M. Ş., ve A., Çelik, 2019: 306). Diğer bir deyişle, değişim mühendisliği var olan örgütün tamir edilmesi ve/veya iyileştirilmesi ya da var olan örgütte kademeli değişiklik yapılması değil (Esen, E., ve İ. C., Karadut, 2014: 77), bu durumun aksine var olan örgüt ve örgütte yürütülen

¹³ Her biri ayrı bir bölüm olacak kadar geniş konular olması vesilesiyle 'post-modern yönetim kuramlarından görece en yaygın kullanılmakta olanlar kısa kısa açıklanmıştır. Detaylı bilgi için Bkz. (Ertürk, 2018; Kartal, N., ve K. A., Demir, 2018; Memduhoğlu, H. B., ve K. Yılmaz, 2017; Özer, 2018; Özkul, 2018; Sökmen, 2016; Şimşek, M. Ş., ve A., Çelik, 2019).

faaliyetlerin kökten değişimini içeren bir süreçtir. Değişim mühendisliği ve reorganizasyon birbirinin yerine kullanılmakta ve/veya birbirine karıştırılmaktadır. Aralarında küçük bir fark vardır ki o da reorganizasyon da var olan örgüt revizyona uğrayarak var olduğu alanda hizmet ve ürün üretmeye devam ederken, değişim mühendisliğinde örgütte ve örgütte yürütülen faaliyetlerde kökten bir değişim söz konusudur. Bir örnekle anlatmamız gerekirse, yakın tarihe kadar mektup, posta ve sabit telefon üzerine hizmet veren PTT örgütü elektronik posta, faks ve kargo hizmetleri yaygınlaşınca amacını yitirmiş oldu. Bu nokta da köklü bir değişime uğrayan PTT örgütünün müşterilerine kargo ve bankacılık sektörüyle birlikte GSM ve internet alanında ürün ve hizmet vermeye başlaması (Kılıç, 2019: 57) değişim mühendisliğine verilecek en güncel örneklerden birini teşkil etmektedir. Yine bu çerçevede ARİA ve Aycell markalarının aynı sektörde kalıp ortaklık kurarak AVEA markası çatısı altında müşterilerine daha iyi bir hizmet sunmak için birleşmeleri reorganizasyona verilecek güzel bir örnektir.

Benchmarking (Kıyaslama – en iyi uygulamaların adaptasyonu): Kurumun bulunduğu alanda ki en iyi rakip kurumun belirlenmesi, bu rakip kurumun yönetim süreç ve politikalarının ve çalışan performanslarının kendi kurumu ile karşılaştırılması, en iyi olan bu kuruma ulaşmak ve hatta bir sonra ki dönemde onu geçmek için kurum bünyesinde gerekli değişiklik ve/veya iyileştirmelerin yapılması sürecidir (Güner, 2018: 90; Ertürk (1996) akt: Sökmen, 2016: 353). Başka bir ifade ile kıyaslama, kopyalama ve taklitten ziyade, sektör de bulunan ‘en iyinin’ incelenmesi sonucu elde edilen bulguların kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için rehber olarak kullanılması anlamına gelmektedir. Önen ve Kanayran’a (2014: 271) göre, kıyaslama sayesinde kurum kendi zayıf yanlarını gidererek kendini geliştirmek ve yeni stratejiler belirlemekle birlikte rakiplerine göre daha üstün bir konuma erişmekte ve rekabet ortamında öne geçme şansını artırmaktadır.

Kurumsal küçülme ve kademe azaltma: Kurumsal küçülme deyince ilk akla her ne kadar kurumun mekânsal anlamda ve/veya kurumun güç anlamında bir daralma yaşanacağı gelse bile kurumsal küçülme mekândan bağımsız bir şekilde çalışan sayısının, masrafların ve gereksiz iş yükünün azaltılması ile birlikte kurumsal gücün artırılması sürecini kapsamaktadır (Genç, 2019: 57). Benzer bir ifade ile kurumsal küçülme, rekabet avantajını sürdürmek, verimliliği artırmak, iş gücü maliyetlerini azaltmak ve tabiri caizse

kurumun hantal yanlarından kurtulması amacıyla gerçekleştirilen post-modern bir yönetim yaklaşımıdır.

Kademe azaltma ise, giderleri azaltmak ve verimlilik ve etkililiği artırmak için kurumda bulunan hiyerarşik yapının sadeleştirilmesidir (Karsantık, 2018: 368). Kurumun daha yalın bir hale getirilmesi için kurumda bulunan hiyerarşik yapının en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafenin azaltılması olarak da ifade edilebilir.

Öğrenen organizasyonlar: Kavramın bizzat ortaya çıkarıcısı olan Peter Senge öğrenen organizasyonları “kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri örgüttür” şeklinde tanımlamaktadır (Senge, 2003, akt. Özgenel, 2018: 278). Daha açık bir tanımla öğrenen organizasyonlar, ulusal ve/veya uluslararası pazar şartlarının durmaksızın değiştiği, hakeza yeni teknolojilerin her geçen gün geliştiği, her ne kadar yeni denebilecek bile olsa ürün ve hizmetlerin hızla demode olduğu, rakiplerin ve belirsizliklerin her an arttığı değişim ortamlarında, yeni bilgi üreten, uygulayan ve yeniden öğrenen (Balcı, 2018: 264; Şimşek, M. Ş., ve A., Çelik, 2019: 287) dinamik kurumlardır. Bu bağlamda, öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarını geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı iletişimi öne çıkaran (Özkul, 2018: 310) yönetim yaklaşımıdır. Kısaca öğrenen organizasyonlar, kurumda faaliyet gösterenler temelinde sürekli gelişmeye ve eğitime açık ve çevresel değişim ve dönüşümleri yorumlayarak yeni bilgiler üretebilen ve/veya üretilen bilgileri içinde yaşanılan kültür ekseriyetinde kullanabilen dinamik örgüt tipidir.

Post-modern yönetim kuramının ortaya çıkmasını sağlayan temel dinamikler ve ortaya çıkan post-modern yönetim kuramları bir arada değerlendirildiğinde, kurum yönetimlerinin artık bürokratik bir aygıtın yönetimi ile değil, kurumlarda kültür oluşturma ve oluşturulan bu kültürün yönetimi ile ilgilendiği sonucuna varılmaktadır (Yıldırım, 2015: 386). Yine bu bağlamda merkezi yönetim yaklaşımlarından ziyade esnek yönetim yaklaşımları post-modern yönetim yaklaşımlarının tercihi olarak ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, post-modern yönetim yaklaşımları kurumlara, “esnek çalışma, dış kaynaktan faydalanma, internet sayesinde sanal kurumların oluşturulması, sınır kavramının ortadan kalkması, çalışanların çoklu yeteneğe sahip olması, hiyerarşi ve merkezi yönetim anlayışının ortadan kalkması, sorunlar karşısında örgütlere tek çözüm sunma reçetelerinin geçersizliğinin anlaşılması ve sürekli yeni çözümler üretmek”

(Jaffee, 2001, akt. Kanmaz, 2019: 214) vb. gibi özellikler kazandırsa bile diğer tüm yönetim kuramları gibi eleştiriye maruz kalmışlardır.

Post-modern yönetim kuramları, post modern yönetim yaklaşımlarının uygulandığı örgütlerde bir takım faaliyetlerle insanların teknik, kültürel ve idari mekanizmalarla sömürülmesinin engellenmesi bir tarafa bu sömürü faaliyetlerini kolaylaştırmasının (Boje vd., 1996, akt. Kanmaz, 2019: 215) yanında, iktidar ve tahakkümle ilgili geniş sosyal ilişkileri göz ardı etmekle (Hassard, 1993, Akt. Kanmaz, 2019: 215) ve günümüz kapitalizminin temel dinamiklerinden birisi (Yıldırım, 2015: 391) olması bakımından eleştirilmektedir. Kısaca post-modern yönetim yaklaşımları, kapitalist sistemin sömürü düzenine ön ayak olması ve insanı yeniden nesne durumuna düşürmesi bakımından haklı eleştirilere uğramıştır.

Son tahlilde yönetimin tarihçesi başlığı altında incelenen yönetim kuram ve yaklaşımlarının birbirinin takipçisi olduğu ve birbirlerinin eksik ve noksanlarını tamamlamak, hatalarını düzeltmek ve en nihayetinde yönetim bilimi alanına ve örgüt yönetimlerine faydalı olmak gayesiyle ortaya çıktığı unutulmamalıdır. Yönetim kuram ve yaklaşımlarının birbirleri hakkında yaptıkları beğeni ve eleştirilerin genellikle benzerlik gösterdiği ve bununla birlikte aynı kuramı aynı kıstaslara göre inceleyen kuram ve/veya kuramcılarının taban tabana zıt görüşler bildirdiği görülmektedir. Örnek vermemiz gerekirse post-modern yönetim kuramları bir taraftan örgütlerde bulunan sınır kavramını ortadan kaldırmakla övülürken, diğer taraftan sınır kavramının ortadan kalkması etkisiyle oluşan kapitalist ekonomi düzenine kaynak teşkil ettiği için eleştirilmektedir. Bu durum da biz sosyal bilimcilere, yapmış olduğumuz eleştiri ve/veya beğenilerde bile objektif olmayı başaramadığımızı ve bu eleştiri ve/veya beğenileri kendi ideoloji ve paradigmatik önceliklerimize göre yaptığımızı göstermektedir.

Yönetim kavramını geçmişten günümüze tarihsel bakış açısıyla incelediğimize ve yönetim kavramının nereden gelip nereye gittiğine dair bir fikir edindiğimize göre artık yönetim faaliyetlerinin özelliklerinin neler olduğuna bakabiliriz.

2.1.3. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri

Yönetim en genel ve en basit tanımla, başkaları vasıtasıyla iş yapma ve/veya başkalarına iş yaptırma sürecidir. Yönetim faaliyeti ise yönetim işi ile ilgili yapılan tüm iş ve işleyişlerden meydana gelen bir bütünü, sistemi ve/veya kurumu oluşturmaktadır.

Gerek daha önce yapılan yönetim tanımları gerekse yönetime dair bahsedilenler yönetim faaliyetinin bir takım ortak özellikleri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yönetim faaliyetinin özellikleri aşağıdaki gibi belirlenebilir:

Yönetim insan merkezli bir faaliyettir: Yönetim faaliyetleri her ne kadar makine, teçhizat, bilgi, para, vb. kaynaklarla gerçekleştirilse bile yönetim faaliyetlerinde en önemli ve en temel kaynak hiç şüphesiz insandır. İnsanlar yönetim faaliyetleri içerisinde hem yöneten hem de yönetilen olarak bulunmaktadır. Bu bağlamda insan kaynağı dışında yönetim faaliyetleri içerisinde bulunan diğer kaynaklar insan kaynağı tarafından organize edilmekte ve bir düzen ve uyum içerisinde çalışıp çalışmadığı kontrol edilmektedir (Ersoy, 2019: 13). Başka bir ifade ile yönetim faaliyetleri içerisinde hem yöneten hem de yönetilen olarak bulunan insanlar, yönetim faaliyetlerini teorik anlamda kurgulayan ve tasarlayan, pratik anlamda ise uygulayan bir rol üstlenmekte ve yönetim faaliyetlerinin yürümesi için kullanılan diğer kaynakların gerek üretilmesinde gerek çalıştırılmasında gerekse kontrolünde söz sahibi olmaktadır.

Yönetim sosyal bir gereklilik ve evrensel bir olgudur: Yönetim en temelde insanların sosyal bir varlık olmaları ve bazı işleri tek başlarına gerçekleştirememeleri doğrultusunda başkalarının yardımına başvurmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Sosyalleşmeye başladığımız aile kurumundan başlayarak sosyalleşmenin devam ettiği okul, işyeri, çeşitli sivil toplum kuruluşları, dernekler, vb. topluluklarda yönetim faaliyetleri ile ilgili bilgi ve tecrübeler kazanılır (Ersoy, 2019: 16). Bu bağlamda sosyal yapı içerisinde bulunan her insan sosyal yapı kurum ve kuruluşları aracılığıyla birbirlerine mal, bilgi ve hizmet üretimi ile birlikte yardımlaşma, dayanışma, vb. değerlerin kazandırılması ile yükümlüdür. Bu yükümlülük aynı zamanda insanların sosyal yapı aracılığıyla yönetim ihtiyaçlarının karşılanması manasına da gelmektedir.

Yönetim faaliyetleri sadece bir işletme veya organizasyonda değil sosyal bir gereklilik olması yönüyle toplumun temel yapı taşı olan aile kurumundan başlayarak kar amaçlamayan kamu kurum ve kuruluşlarının yanında sivil toplum kuruluşlarında, dernek, vakıf, vb. örgütlenmelerde de vardır (Eryılmaz, 2012: 8). Başka bir ifade ile yönetim faaliyetleri kar amaçlayan işletme ve organizasyonlarda olduğu gibi kar amaçlamayan örgütlerde de bulunması sebebiyle evrensel bir nitelik taşımaktadır.

Yönetim grupsal bir süreçtir: Yönetimin sosyal bir ihtiyaç olması ve yönetim işinin temelde birlikte iş görme anlayışından meydana gelmesi yönetim faaliyetlerinin

grupsal bir süreç olduğunun kanıtı niteliğindedir. Diğer taraftan günlük dilde insanın kendi kendini yönetmesi (Kartal, 2018a: 11) söylemi veyahut tek başına işlerini yürüten bir işletme sahibi (Eren, 2019: 3-4) için yönetsel bir süreçten bahsetmek mümkün olmadığı için yönetimden de bahsetmemiz mümkün değildir. İnsanın kendi kendini yönetmesi durumu psikoloji bilimi ile tek kişilik bir işletme sahibinin gerçekleştirdiği faaliyetler ise ekonomi bilimi yardımıyla açıklanabilir. Dolayısıyla tek kişilik bir yönetim faaliyetinin olamayacağı gerçeğinden hareketle yönetim faaliyetlerinin grupsal bir süreç olduğu aşikârdır.

Yönetim rasyonel bir faaliyet olmakla birlikte işbölümü, işbirliği ve koordinasyon yönetim faaliyetleri için vazgeçilmezdir: Yönetim temelde eldeki çeşitli kaynakları, imkânları ve zamanı en fazla fayda sağlayacak şekilde kullanmayı gerektirir (Ertürk, 2018: 53) ki bu durum verimlilik ve etkinlik ile ilgili bir durumdur. Verimlilik matematiksel bir ifade ile bir sektör ya da işletmede çıktının girdiye oranı iken, etkinlik ise, bireysel olarak ele alınmakta ve performanstaki değişme yüzdesi olarak ifade edilmektedir (Korkmaz, 2016: 366-375). Başka bir ifade ile eldeki kaynakların etkinlik ve verimlilik doğrultusunda çok iyi değerlendirilerek, en yüksek üretime ulaşmak istenmesi yönetimin akılcı faaliyetler eşliğinde gerçekleştiğinin göstergesidir.

Yönetim faaliyetinin temelinde bulunan başkaları yardımıyla iş görme durumu bizi iş birliği özelliğine götürmektedir. Bu nokta da birden fazla bireyin bir araya gelerek ortak bir çaba etrafında birleşmeleri iş birliğini tanımlamaktadır (Usta, 2017: 91). İş birliği neticesinde ortaya çıkan bu grup vasıtasıyla “grup ekonomisinden en üst düzeyde yararlanmayı” (Eren, 2019: 6) başka bir ifade ile grup üyelerinin yapılacak her işe el atmalarının yerine her üyenin bilgi, maharet ve tecrübesi ekseninde en iyi yapacağı bir işi seçerek yapması durumu da iş bölümünü tanımlar. Örgütlerde gerek iş birliğinin sağlanması gerekse yapılan iş bölümünün sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, örgütlerin devamlılığı için hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktada yapılan gerek iş birliği gerekse iş bölümünün devamlılığı için çalışılan ortamda bir uyum ve düzen olmalı aksi bir durum çatışma ortamı ise ortadan kaldırılmalıdır. Tüm bunlar ise koordinasyonu gerektirmektedir.

Yönetim faaliyetleri bir amaç etrafında şekillenir: Yönetim faaliyetlerinden bahsedebilmek için nasıl ki en az iki kişinin bir araya gelmesi ve işbirliği yapmaları gerekiyorsa iki kişinin bir araya gelmesi ve işbirliği yapabilmeleri için ve dolayısıyla

yönetim faaliyetleri için ortak bir amacın bulunması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların şahsi amaçlarının örgütsel amaçlara tercih edilmemesi gerekmekte ve şahsi ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması yönetim faaliyetlerinin devamlılığı için önem arz etmektedir (Saruhan, 2018: 6). Başka bir ifade ile yönetim tanımlamalarında da geçen yönetim faaliyetlerin temel hedefi daha önceden belirlenmiş ortak amaca ulaşmak ve belirlenen ortak amacın yönetimin tüm paydaşları tarafından benimsenmesi ve paylaşılmasıdır.

Yönetim faaliyetleri hiyerarşik bir yapılanma içerisinde gerçekleştirilir: Hiyerarşi, bir örgütte yer alan kişileri ast-üst ilişkileri ile görev ve sorumluluklarına göre sınıflandıran bir sistemdir (Ceran, A., F., Mazı, 2014: 179). Bu bağlamda bir örgütte yer alan çalışanlar bir arada düzen ve uyumu bozmadan çalışmak üzere bir sisteme ihtiyaç duymaktadır. Az ya da çok, sert ya da yumuşak ortak bir amaç uğruna iş birliği yapılan örgütlerde hiyerarşik bir sistem bulunmaktadır. Hiyerarşik yapı aynı zamanda kimin kimden sorumlu olduğu, kimin kime emir vereceği, kimin kime itaat edeceği, vb. belirsizlikleri de ortadan kaldırmaktadır.

Yönetim sosyal bir bilim dalıdır: Yönetim geçmişi 19. yy. sonu ve 20. yy. başlangıcına kadar götürülebilecek, yeni bir sosyal bilim alanıdır. Diğer sosyal bilim dalları ile ilişkileri çerçevesinde kendi kavram, kuram ve ilkeleri bulunan (Ersoy, 2019: 20) yönetim bilimi, belli başlı sorunların neler olduğu, bu sorunların nelerden kaynaklandığı ve bu sorunların nasıl çözüme kavuşturulacağı ile ilgilenmektedir (Sökmen, 2016: 3). Başka bir ifade ile ortak amaçlar için iş birliği yapan bireylerin eylem ve davranışlarını ve bunların sonuçlarını sebep sonuç ilişkisine dayandırarak bilimsel yöntem ve tekniklerle incelemesi ve araştırması sebebiyle yönetim faaliyetlerinin bilim olma özelliği bulunmaktadır.

Yönetim icra edilen önemli bir sanattır: Yönetim her ne kadar bilimsellik temeline oturtulsa bile aynı zamanda icra edilen bir sanat alanı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda yönetim işini gerçekleştiren yöneticiler her ne kadar bilimsel temeller ışığında yetiştirilse bile doğuştan gelen bir takım özelliklerini bünyelerinde barındırmıyor olmaları onların iyi birer yönetici olmalarına engel teşkil etmektedir (Öztaş, 2019: 21). Doğuştan gelen bu özellikler ise hiç şüphesiz yöneticilik alanında kullanılması gereken yaratıcılık ve önderlik kabiliyetleridir (Ersoy, 2019: 23). Yönetici bir işe karar verirken her ne kadar bilimsel temellerden yararlansa bile yaratıcılık kabiliyetinden kaynaklı üretkenlik anlayışı ve önderlik kabiliyetinden kaynaklı geleceği planlayabilme

anlayışından uzak olması yönetim işinin eksik yapıldığı anlamına gelmektedir. Bu bağlamda yönetim işi her ne kadar öğrenilebilen bilimsel temellere dayandırılrsa bile doğuştan kazanılan bir takım kabiliyetler dolayısıyla icra edilen bir sanat olarak da değerlendirilmektedir.

2.1.4. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim, önceden belirlenen ortak bir amaç için çıkılan yolu ve bu yolda geçen süreci ifade etmektedir. Yönetimi süreç olarak tanımlayan Henri Fayol, yönetim sürecini, planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetim olarak beş farklı fonksiyona ayırmıştır. Alan yazında özellikle bu fonksiyonlara, iletişim, karar verme, motivasyon ve/veya güdüleme fonksiyonları eklenerek niceliksel anlamda fonksiyonlar da bir artış sağlansa bile niteliksel olarak isim değişikliği haricinde bir değişiklik söz konusu olmamakta ve yönetim bilimciler temel de bu beş fonksiyon üzerine çalışmalarını sürdürmektedirler. Çalışmamızda da bu beş fonksiyona sadık kalınarak, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim başlıkları altında yönetimin fonksiyonlarını incelenmiştir.

2.1.4.1. Planlama

Önceden belirlenmiş ortak kurumsal amacın gerçekleştirilmesi için neyin, nasıl ve hangi kaynaklarla kim tarafından yapılacağı ve/veya kime yaptırılacağına önceden belirlenmesi sürecine planlama, bu süreç doğrultusunda ortaya çıkan sonuca ise plan denir. Planlama kurumun yol haritasının çizilmesi bakımından önem arz etmekle birlikte yol haritasının yanlış ya da eksik çizilmesi kurumun önceden belirlediği hedeflerine ulaşamayacağı ya da daha geç ve/veya daha zor bir şekilde ulaşacağı anlamına gelmektedir.

Planlamanın yapılıp ortaya bir planın çıkarılması için yöneticiler, “kurumsal hedef ve amaçların belirlenmesi, mevcut durumun değerlendirilmesi, kurumsal hedef ve amaçlara ulaştıracak alternatif planların belirlenmesi, alternatif planların değerlendirilmesi, kurumu amacına ulaştıracak plan ve/veya planların seçilmesi, seçilen planların uygulanması ve uygulanmaya başlanan planların kontrol edilmesi” (Bateman, T. S., ve S. A. Snell, 2016: 92-96) gibi aktiviteleri gerçekleştirmek durumundadır. Başka

bir söylem ile planlama süreci olarak ifade edilen bu aktiviteler, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda ortaya somut bir plan çıkartmak için gereklidir.

Planlama yönetim faaliyetlerinin ilk basamağı olmakla birlikte, Fayol' a (2005: 78) göre, yönetim faaliyetlerinin tamamı değilse bile onun esaslı bir kısmını ihtiva etmektedir. Marcus Aurelius'un iki bin yıl önce söylediği "Kazanç ve güvenliği sağlayan şey kumar değil planlamadır" (Özel, 28.11.2021) ve Fayol' un "Yönetim ileriye bakmaktır" (2005: 78) sözü planlamanın yönetim faaliyetleri sürecinde ne kadar önemli olduğunu anlatmaktadır. Akla, mantığa ve planlama sürecine uygun bir plan, çalışanların ve özellikle yöneticilerin çalışmasını basitleştirmekte, birlikteliği güçlendirmekte ve ortak amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Tortop vd., 2017: 38). Yine bu çerçevede yapılacak faaliyetlerin daha önceden belirlenmiş olması bir sonraki adımın kestirilebilir ve zaman kaybı yaşanmasının önüne geçilebilir bir durum yaratması önem arz etmektedir. Bununla birlikte planlama süreci ve dolayısıyla plan önemli ölçüde zaman, para ve emek gerektirmesi ve bunlara rağmen başarısız olması halinde ortaya kayıpların çıkacağı, değişim ve yeniliğe açık bir faaliyet olmakla birlikte eski düzene alışan, çalışan ve yöneticiler tarafından direnç gösterilmesi, teknolojik ve çevresel değişimin hızlı yaşandığı sektörlerde uzun soluklu planlamaların yapılamaması vb. (Ertürk, 2018: 85-86; Kartal, 2018c: 30; Sökmen, 2016: 14-15; Şimşek, M. Ş., ve A., Çelik, 2019: 33) gerekçelerden ötürü göz ardı edilebilmektedir. Başka bir ifade ile planlama kurum ve kurum faaliyetlerinin yapılmasına her ne kadar kolaylıklar sağlasa da bazı sakıncaları beraberinde getirmekle birlikte bu sakıncaları yaşamak istemeyen özellikle küçük ölçekli kurumlar planlama sürecinden uzak durmayı tercih etmektedir. Her ne sebeple olursa olsun planlama sürecini yaşamayan kurumlar ve dolayısıyla somut bir planı bulunmayan kurumlar, ne yöne gittiği belli olmayan, rüzgârda savrulan kuru bir yaprağa benzetilebilir.

2.1.4.2. Örgütlenme

Yönetim faaliyetlerinin planlama basamağından sonra ikinci basamağını örgütlenme basamağı oluşturmaktadır. En basit tanımıyla kurumun oluşturulma süreci olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile planlama sürecinde belirlenen planlar neticesinde kurumun organize edilmesidir. H. Fayol (2005: 93) örgütlenme fonksiyonunu, bir kurumun organizasyonunu oluşturmak, kurumun işlemesi için gerekli malzeme,

tesisat, para, memur ve işçi gibi kaynakların temin edilmesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımla örgütlenme, bir kurumun önceden belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için, gerekli yetki ve sorumlulukların dağıtılmasını kapsamaktadır (Tonus, 2018: 141). Kısaca örgütlenme kurumun organize edilmesi bağlamında kurum için gerekli tüm kaynakların temin edilmesi ve bu kaynakları kullanacak çalışan ve/veya yöneticilerin görev, hak ve sorumluluklarının belirlenmesi sürecini ifade etmektedir.

Örgütlenme kurum yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler grubunun gerçekleştirilmesini yani bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, belirlenen işlerde çalışacak kişilere karar verip atamalarının gerçekleştirilmesi, gerek iş verenlerin gerekse iş görenlerin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve yapılacak işlerde kullanılacak araç gereç ve yöntemlerin belirlenmesi, adımlarını içerir (Atıgan, 2017: 51-52; Bolat vd., 2018: 107; Ersoy, 2019: 28-29; Genç, 2019: 68; Özkul, 2018: 199-200). Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması adımı, planlama aşamasında belirlenen işlerin daha detaylı bir şekilde çözümlenmesi ve kargaşaya mahal vermeyecek şekilde gruplanarak iş birimleri oluşturmak amaçlanırken, belirlenen işlerde çalışacak kişilere karar verilip atamasının gerçekleştirilmesi adımı ise adama göre iş anlayışından daha çok liyakat temelli, işe göre adam ilkesinden hareket ederek çalışanların işe uygunluğunun incelenmesi ve analiz edilmesi amaçlanmaktadır. İşveren ve iş görenlerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi adımı, gerek işverenlerin gerekse iş görenlerin hak, sorumluluk ve görev tanımları tam olarak yapılmalı ve kimin kimden hangi konuda emir alacağı ve/veya kimin kime emir vereceği net bir biçimde açıklığa kavuşturulmalıdır. Örgütlenme sürecinin son adımı olan yapılacak işlerde araç, gereç ve yöntemlerin belirlenmesi aşamasında ise işi yapacak kişilere o işi gerçekleştirebilmesi için verilecek kaynakların temini sağlanmalı ve işini hangi yöntem ve/veya yöntemlerle gerçekleştirmesi gerektiği konusunda gerekli bilgilendirme yapılmalı, ihtiyaç halinde bu konularla ilgili eğitimler düzenlenmelidir. Kısaca örgütlenme faaliyeti belli başlı adımları içerisinde barındırmakla birlikte anlık yapılabilen bir durum olmaktan ziyade bir süreci ifade etmekte ve kurum organize edildikten sonra örgütlenme fonksiyonunun önemi göz ardı edilmemeli (Kartal, 2018d: 39) çünkü örgütlenme örgüt var olduğu müddetçe devam edecek olan bir süreci anlatmaktadır.

Örgütlenme, örgütlerin planlama faaliyetleri çerçevesinde belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmak için organize olmasını yani kullanılacak kaynakların temini ve bu

kaynakları yönetecek çalışan ve/veya yöneticilerin bir araya getirilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu doğrultuda örgütlenme faaliyetleri yapan örgütler, planlama faaliyeti kapsamında belirlenen plan ve amaçların daha detaylı bir şekilde incelenmesi ve varsa eksikliklerinin tamamlanması, önceden belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda kullanılacak kaynakların belirlenmesi ve belirlenen kaynakların hangi aşamada kim tarafından nasıl kullanılacağı, çalışan ve yöneticilerin kim olacağına yetkinliklerine göre belirlenmesi ve yapılacak işlerin belirli kıstaslara göre gruplanarak kargaşaya mahal vermemesi gibi kolaylıklardan faydalanabileceklerdir (Özkul, 2018: 239-240; Tortop vd., 2017: 56). Tüm bu kolaylıkların yanı sıra özellikle yapılacak işlerin gruplanması kısmında işlerin çok küçük parçalara ayrılması yani iş bölümünün oldukça detaylı bir hal alması gerek çalışanların çok küçük bir işi sürekli tekrarlamasından kaynaklı bir monotonluğa ve sıkıcılığa düşmesine gerekse çok küçük parçalara ayrılan işlerin kontrolünü sağlayacak yönetici sayısının artacak olması örgütlenme aşamasında dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir.

2.1.4.3. Yönelme

Planlama ve örgütlenme işlevlerinden sonra gelen yönelme işlevi yönetim faaliyetlerinin ilk dinamik boyutunu oluşturmaktadır. Planlama ve örgütlenme aşamaları yönetim faaliyetlerinin statik yani durağan yönünü oluştururken yönelme aşaması örgütün harekete geçtiği ilk dinamik aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönelme, örgüt üyelerinin belirlenen planlar ve yapılan organizasyonlara uygun olarak faaliyet göstermelerine yönelik çabalardır (Can vd., 2011: 259). Başka bir tanımla yönelme, işbirliğinin uyumlaştırılması, üretim unsurlarının birleştirilmesi neticesinde en verimli sonuca en etkin şekilde ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin tamamıdır (Efil, 2010: 155). Kısaca yönelme faaliyetini, var olan kaynakları planlama ve örgütlenme aşamasında alınan kararlarla birlikte en verimli ve etkin şekilde kullanarak örgütün hedeflerine en kısa yoldan ulaştırılması şeklinde tanımlayabiliriz.

Yönelme faaliyeti dört temel unsurla gerçekleştirilmektedir ki bunlar, karar verme, emir verme, güdüleme veya motive etme ve harekete geçirmektir. Yönetim en temel de bir karar verme organizasyonu olarak tanımlanabilir. En nihayetinde planlama aşaması ile başlayan yönetim faaliyeti de bir karar verme gerektirirken yönetim faaliyetinin son aşaması olan denetim basamağında da yönetim faaliyetlerinin başarıya

ulaşıp ulaşmadığı noktasında eğer ulaşmamış ise hangi yeni yöntem ve/veya tekniklerle ulaşabileceğinin kararı verilmektedir. Bu bağlamda yöneltme işlevinde karar verilirken gerek çevresel faktörlerden gerekse içinde bulunulan kültürden bağımsız ve çevresel faktör ve kültüre uyumsuz kararların verilmemesi gerekmektedir.

Yöneltme faaliyetinin en önemli unsurlarından birisi hiç şüphesiz emir vermedir. Emir en genel manada, “üstlerin astlarından bekledikleri şartlar altında harekete geçmeleri veya eylemlerini yönlendirmelerini ya da durdurmalarını talep etmek” (Ertürk, 2018: 171) şeklinde tanımlanmaktadır. Yöneltme faaliyeti sırasında emir veren yönetici ve/veya üst son derece dikkatli olmalı aksi takdirde örgütün amaçlarına ulaşmasında verilen emirler dolayısıyla zafiyetler yaşanabilmektedir (Kartal, 2018e: 55). Bu nokta da verilecek emirler açık, net ve eksiksiz olmakla birlikte verilen emirin yerine getirilebilir olması önem arz etmektedir.

Güdüleme veya motivasyon bireylerin belli bir şekilde davranmaları için ortaya konan çabaların tamamıdır (Şimşek, M. Ş., ve A., Çelik, 2019: 78). Yöneltme faaliyetinin çalışan ve/veya yöneticilerin işbaşı yaptığı aşama olduğu gerçeğinden hareketle çalışanların ve/veya yöneticilerin yaptıkları ve/veya yapacakları işleri isteyerek yapmalarını sağlayacak itici güç olarak tanımlanan güdüleme veya motivasyon yöneltme faaliyeti için önem arz eden unsurlardan biridir. Güdüleme veya motivasyon yöneltme faaliyeti için bir vazgeçilmez olmakla birlikte kolay bir uygulama da olmamaktadır. Kolay bir uygulama olmamasının temelinde ise her insanın aynı şeylerle mutlu ol(a)mayacağı ve/veya her insanı aynı şey ve/veya aynı yöntemle isteklen(dirile)meyeceği gerçeği yatmaktadır.

Yöneltme faaliyetinin son temel unsuru ise harekete geçirmektir. Yöneltme faaliyetinin temel unsurlarından karar verme aşamasında verilen kararlara uygun verilen emirlerle birlikte çalışan ve/veya yöneticiler güdülendikten sonra örgütün harekete geçmesinin önünde bir engel bulunmamaktadır.

Yöneltme faaliyeti en nihayetinde örgütte bulunan yöneticiler ile çalışanların karşı karşıya kaldığı ve yöneticilerin çalışanlara neyi, nasıl yapması gerektiğini anlatarak çalışanların harekete geçmesini sağlamaktır. Bu bağlamda yönetim faaliyetlerinin her aşamasında bulunması gereken iletişim becerisi yöneltme faaliyetinde ayrıca önem arz etmektedir. İletişim en geniş haliyle “belirli araçlar kullanarak bilgi, düşünce ve tutumların karşılıklı olarak aktarılmasıdır” (Solmaz, 2020: 525) şeklinde

tanımlanmaktadır. İletişim becerisi gerek yöneticilerde gerekse çalışanlarda yönetim faaliyetlerinin her aşamasında önem arz eden bir durumken yöneltme aşamasında verilecek emirlerin hangi üslup ve şekilde verileceği açısından, emirleri yerine getirecek çalışanların emirleri iletişim becerisi sayesinde anlayıp geri dönütlerini verebilmeleri açısından ve çalışanlar arasında ki uyum ve düzenin bozulmaması açısından ayrıca önem arz etmektedir.

2.1.4.4. Koordinasyon

İşbirliği ve özellikle işbölümünün uygulandığı örgütlerde uyum ve düzen esasında çalışmak için bir zorunluluk olan koordinasyon Fayol (2005: 160) tarafından “ bir örgütün işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak şekilde tüm çalışmalarını uyumlu hale getirmek” şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla koordinasyon, bir örgütün düzenli ve sürekli faaliyet gösterebilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması (Genç, 2019: 95) olarak ifade edilmektedir. Bu durumda koordinasyon veya eşgüdümleme gerek işbirliği gerekse işbölümü anlamında planlama, örgütlenme ve yöneltme aşamalarını başarıyla tamamlamış örgütlerde uyum ve düzenin tahsis edilmesini ve devamlılığın sağlanmasını ifade etmektedir.

Koordinasyon işlevi yönetim faaliyetlerinin tamamının içerisine dağılmış bir vaziyette görülse bile ayrı bir işlev olarak değerlendirilmesi gereken öneme sahiptir. Bu bağlamda örgüt yapısı ne kadar büyür ve gelişirse koordinasyon işlevinin önemi de o kadar artacaktır (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 343). Örgüt yapısının karmaşıklaşmadığı daha küçük örgütlerde koordinasyonu sağlamak daha kolayken örgüt yapısının büyüme ve gelişmesine paralel olarak karmaşıklaştığı örgütlerde koordinasyonu sağlamak daha zor ve zahmetlidir. Bu çerçevede etkin bir koordinasyon sisteminin kurulabilmesi için örgütün, etkin bir iletişim, haberleşme ve bilgi ağına (Atıgan, 2017: 70; Ersoy, 2019: 32; Özkul, 2018: 268), güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürüne (Ertürk, 2018: 218-219; Ulukan, 2018: 198-199) ve son olarak çalışanlarla uyumlu yönetici ve yönetim sistemine (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 343) ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir ifade ile yönetim faaliyetlerinin her aşamasında özellikle yöneltme işlevinde önemine değindiğimiz iletişim becerisi koordinasyon işlevinde de gerek grup üyelerinin birbirinden haberdar olması gerekse iş gruplarının birbirinden

haberdar olması açısından önem arz etmektedir. İletişim becerisinin yanında koordinasyon faaliyetlerinin tam ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi için kurumda bulunan en alt kademedен en üst kademeye kadar herkesi ilgilendiren bir diğer husus kurumun benimsediği ve kurumun değerlerini yansıtan kurum kültürüdür. İletişim becerisi ve kurum kültürü ile birlikte koordinasyonun sağlanmasında pay sahibi olan diğer önemli bir etken örgütte faaliyet gösteren yöneticiler ve örgütün yönetim sistemidir. Kurumun yönetim sistemi ve dolayısıyla yöneticileri çalışanların ve örgütün faaliyet gösterdiği bölge de bulunan kültürden bağımsız hareket etmesi koordinasyonun sağlanmasını zorlaştıracak dolayısıyla yönetim faaliyetleri sekteye uğrayacaktır.

Koordinasyon yönetim faaliyetinde herhangi bir kargaşanın önlenmesinde, planlama ve örgütlendirme faaliyetinde belirlenen ve ayrıntılarına yer verilen yapılacak işler ve uyulması gereken kural ve ilkelerden sapma olmaksızın uygulanması, bireyler arası etkileşimlerin kurulması ve çeşitli sorunların çözülmesi açısından yöneticiler için büyük bir sorumluluk getirmektedir. Bu eksende koordinasyonu sağlayan yöneticiyi bir futbol takımının teknik direktörüne benzetebiliriz. Nasıl ki futbol takımının teknik direktörü elindeki imkânlar neticesinde elindeki kaynakları en verimli ve en etkili şekilde, uyumlu ve koordinasyonu sağlanmış bir şekilde kullanarak maçı kazanmayı yani başarmayı hedefliyorsa, koordinasyonu sağlamakla görevli yönetici de elinde bulundurduğu kaynakları aynı ahenk ve düzen içerisinde etkin ve verimli yönetmeye ve bu şekilde başarıya ulaşmakla görevlidir.

2.1.4.5. Denetim

Denetim işlevi, yönetimin işlevleri içerisinde önem arz eden bir diğer konudur. Denetim işlevi neticesinde planlama işlevi sırasında belirlenen hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı sorgulanır ve ortak amaçların başarı ile sonlanıp sonlanmadığı araştırılır. Bu bağlamda denetim, planlanan amaçlar ve gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumdur (Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 357). Başka bir tanımla denetim, kurumda yapılan tüm faaliyetlerin kabul edilen plan ve ilkelere ve verilen emirlere uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin kontrol edilmesi sürecini ifade etmektedir (Fayol, 2005: 165). Kısaca denetimi, planlama aşamasında belirlenen amaç ve hedeflerin, örgütlenme aşamasında oluşturulan iş birimlerinin, yöneltme aşamasında verilen emirlerin

ve koordinasyon aşamasında gerçekleştirilen uyumun başarıya ulaşip ulaşmadığı noktada yapılan kontroller süreci olarak tanımlayabiliriz.

Denetim işlevi, tek basamaklı bir işlevden ziyade bir dizi faaliyetleri gerektiren bir süreci ifade etmektedir. Denetim işlevi, standartların belirlenmesi, mevcut durumun ortaya konması, mevcut durumun standartlar kullanılarak değerlendirilmesi ve gerekli düzeltici önlemlerin alınması (Eren, 2019: 339-340; Erkan, 2018: 63; Hodgetts, 1997: 146-147; Şakar, 2018: 173-174; Ulukan, 2018: 201-203) gibi faaliyetler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Standartlar, ulaşılması düşünülen amaç ve hedefler doğrultusunda örgütün tepe yöneticileri tarafından belirlenebileceği gibi, örgütten bağımsız devlet veya örgütün bulunduğu faaliyet alanındaki meslek ve ticaret odaları tarafından da örgüte dayatılabilir. Mevcut durumun ortaya konması aşamasında, yürütülen faaliyetler neticesinde örgütte elde edilen ürün ve/veya hizmetlerin belirlenen standartlarla kıyaslanabilmesi için tespiti önem arz etmektedir. Mevcut durumun standartlar kullanılarak değerlendirilmesi aşamasında, gerek niteliksel gerekse niceliksel olarak ortaya çıkması düşünülen ürün ve/veya hizmetlerle ortaya çıkan ürün/veya hizmetlerin karşılaştırılması gerekmektedir. Son olarak gerekli düzeltici tedbirlerin alınması aşamasında, yapılan kıyaslamada olumlu ya da olumsuz sapmaların nasıl giderileceği noktasında ekipçe iş birliği yapılmalıdır.

Yönetim faaliyetlerin başarı ile tamamlanması denetim işlevinin hakkıyla yerine getirilmesine bağlıdır (Ersoy, 2019: 33). Bu bağlamda denetim işlevi her ne kadar yönetim faaliyetlerinin son aşaması olarak görülse bile denetim işlevinin belirli aralıklarla yapılması son aşama da yapılacak denetimi kolaylaştırmakla birlikte -var ise- yanlış giden bir uygulamanın erken fark edilmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte iyi bir örgüt yapısında işlevsel aksaklıkları kısa sürede giderilebilmeli, esnek, katılımcı ve koordineli bir sistem olmanın yanında aksayan yönlerin kısa sürede ortaya çıkarılmasıyla da ilişkilidir (Atıgan, 2017: 74) ki bu durum tamamıyla denetim işlevinin önemini göz önüne sermektedir.

2.2. Kültür

Kültür başlığı altında kültür kavramının gerek yerli gerekse yabancı alanyazındaki tanımlarına yer verdikten sonra kültürün özelliklerinin neler olduğuna değinilmiş ve kültürün öğeleri açıklanmıştır. Tüm bunlardan sonra kültürün ne olduğuna dair konumuz

bağlamında bir kültür tanımı verilmiş, konumuz gereği kültür ve yönetim ile ilişkili olan yönetim ve kurum kültürü kavramları açıklanmış ve bu başlıklara ek olarak çalışmamızın ilerleyen kısımlarına ışık tutacağı düşünülen alt başlıklara yer verilmiştir.

İnsanoğlu dünyaya geldiği ilk andan itibaren merak ve bilme duygusu ile hareket etmiş ve bu bağlamda yaşamını sürdürmeye çalışmıştır. Bu çerçevede öğrenilen gerek maddi gerekse manevi bilgi ve değerler tecrübe olarak bir şekilde bir sonraki kuşağa aktarılmıştır. Aktarılan bu tecrübeler yerleşik hayata geçişle birlikte kültürlerin oluşmasına öncülük etmiştir. Bu cümleden yerleşik hayattan önce kültür ve/veya kültürlerin olmadığı anlamı kesinlikle çıkartılmamalı, yerleşik hayata geçmeden önce elde edilen her türlü bilgi ve değerlerin bugün içinde yaşanılan her bir kültürün temeli olduğu asla unutulmamalı ve göz ardı edilmemelidir. Bu cümleden anlaşılması gereken şey günümüz kültür kavramının anlamı ifade edilirken gerek duyulan toplum ve/veya topluluk kavramına yapılan vurgu olmalıdır.

Toplum bir kültürün yaşam alanını ifade etmekle birlikte Bayhan'ın (2020a: 31) Bilgiseven' den (1986) aktardığına göre “ insan davranışlarını hem hürriyete kavuşturan, hem de sınırlandıran, bir taraftan karşılıklı yardımlaşmalara imkân tanıyan diğer taraftan gruplaşmalara ve bölünmelere yol açan, değişen bir sosyal teşkilatlar ve münasebetler ağıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre toplum, belirli bir toprak parçası üzerinde belirli hedefleri, gayeleri ve ortak bir değerler sistemi olan topluluklardır. Gerek bahsi geçen tanımlar gerekse alanyazında bulunan diğer toplum tanımlarından anlaşılacağı üzere kültür ve toplum kavramları birbiri olmadan hayatiyetlerini devam ettiremeyecekleri gibi birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedirler.

Günümüz dünyasında bir kültürden bahsedebilmemiz için mutlaka bir topluma ya da topluluğa vurgu yapmaktayız. Örneğin Türk kültürü derken Türk toplumuna, yönetim kültürü derken de yönetim işi ile hemhal olan bir topluluk işaret edilmektedir. Bu örneklerde göstermektedir ki kültür kavramından bahsederken o kültürün içerisinde bulunduğu toplum ve/veya topluluğa atıf yapılmakta ve hatta çoğu zaman bahsi geçen kültür o toplum ve/veya topluluk adıyla isimlendirilmektedir.

Peki, içinde yaşadığımız her toplumun bir kültürü var mıdır, yoksa kültürsüz bir toplum mümkün müdür? İçinde yaşadığımız toplum da meydana gelen her olay ve/veya davranışlarımız o toplumun kültürünün eseri midir? Geçmişte kültür olarak kabul edilen

değerler bugün hala geçerliliğini korumakta mıdır ya da korumalı mıdır? Kısacası kültür nedir, kendine has özellikleri var mıdır? Kültür denen bu şeyin oluşmasına neler vesiledir? Kültür kimlerden ve nelerden etkilenmekte ve kimleri ve neleri etkilemektedir? vb. soruların cevapları bu bölümde detaylıca incelenmiştir.

2.2.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kavramı muhtevası bakımından sosyal bilimler alanında özellikle antropoloji ve sosyoloji bilim dallarında incelenmektedir. Bununla birlikte son yıllarda özellikle kültür kavramının sadece birey ve dolayısıyla toplumu etkilemediği bunun yanında örneğin toplum içerisinde bulunan kurumları da etkilemesi, yönetim biliminin de kültür kavramını incelemesine vesile olmuştur. Bu vb. örnekleri çoğaltmak mümkündür. Sosyal bilimler alanında bu şekilde her geçen gün yaygınlaşan kültür olgusunun yeni incelenme sahalarına kavuşması kültür kavramının tanımlanmasını zorlaştırırken bunun yanında kültür kavramının bizzat hayatın içinde bulunması ve hayatın her alanına ilişkin yönlerinin bulunması da kültür kavramının tanımlanmasını güçleştirmektedir (Doğan, 2012: 13). Başka bir ifade ile kültür kavramını tanımlamada ortaya çıkan güçlük ne bilgi ne de malzeme eksikliğinden kaynaklanmamakta, aksine eldeki bilgi ve terimlerin sürekli değişmesi ya da güncellenmesi ve kültür kavramının incelenme nesnesi olduğu bilim dallarının sürekli genişlemesi ve gelişmesinden kaynaklanmaktadır. Bahsi geçen durum adeta bir tanım enflasyonunun oluşmasına ve kültür kavramı üzerinde uzlaşırlı bir tanım verilmesine engel olmaktadır.

Kültür kavramı Batı da “cultura” sözcüğünden türemiş, Latince de “Colere” şeklini almış ve “toprağı işlemek, ekip biçmek ve sürmek” anlamlarına gelirken (Kafesoğlu, 2011: 15) Türkçe karşılığı olarak ise “ekin” kelimesi kullanılmıştır. Bu anlamının dışında kültür kavramı ilk kez Voltaire “insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi” anlamında da kullanılmıştır (Güvenç, 1979: 96). Türkçe sözlükte (Akalin vd., 2019: 1558) kültür, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, ekin...” şeklinde tanımlanırken, sosyoloji sözlüğünde (Marshall, 2020: 442) ise kültür, “insan toplumunda biyolojik olarak değil toplumsal araçlarla aktarılıp iletilen her şey” şeklinde tanımlanmıştır. Gerek ilk kullanıldığı şekli gerekse sözlük anlamları tek başına kültür

kavramını açıklamaya ve anlatmaya yetecek kudrete sahip değildir. Sosyal bilimlerde çok farklı bakış açılarına göre değerlendirilen kültür kavramının gerek aynı bilim dalında gerekse farklı bilim dallarında farklı farklı tanımlamaları yapılmıştır.

En basit haliyle bir toplumun, üyelerinin ortak yaşam biçimleri şeklinde tanımlayabileceğimiz kültür kavramı Giddens ve Sutton (2016: 259) tarafından “belirli bir toplumu ya da sosyal grubu karakterize eden ve içeriğini, bilgi, gelenekler, normlar, hukuk ve inançların oluşturduğu yaşam biçimi” şeklinde tanımlanmıştır. Benzer bir tanımla Larausse ise kültürü, “bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden, her türlü duygu, düşünce, dil, sanat ve yaşayış unsurlarının tümü, belli bir konuda edinilmiş geniş ve sistemli bilgi” (Yıldırım, 05. 12. 2021) olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan Tatar’ın (2006: 35) Malinowski’den (1992) aktardığına göre kültür, “kullanım ve tüketim maddelerinden, çeşitli halk gruplarının yapısal hak ve görevlerinden, insan düşünce ve becerilerinden, inanç ve alışkanlıklarından oluşan bir bütündür.” Batı da üzerinde en çok ittifak edilen tanım ise, Taylor tarafından uygarlık ya da kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği ve/veya kazandığı bilgi, sanat, gelenek, görenek, inanç ve benzeri şeyler ile beceri, yetenek ve alışkanlıklarını içine alan grift bir bütündür, (Ataman U., 1995: 3; Çağlar, 2001: 128; Kaya, 2006: 12; Turhan, 2016: 29; Tutar, 2017: 13; Şahin, 2010: 22) şeklinde yapılmıştır.

Türkiye’de ise kültür kavramını ilk inceleyen ve tanımlayan kişi Sosyolog ve fikir insanı Ziya Gökalp’tir. Gökalp kavrama yeni bir bakış açısı getirerek, maddi ve manevi yönü olduğu bilinen kültür kavramını, kendi tanımıyla sadece manevi öğeleri oluşturan kısmın kültür olabileceği tezini¹⁴ savunmuştur. En nihayetinde Gökalp’e göre kültür, yalnız bir milletin dini, ahlaki, hukuki, lisani, iktisadi, akli, estetik ve fenni hayatlarının uyumlu bir bütünüdür (Gökalp, 2018: 35; Sakallı, 2014: 309). Bunların dışında kalan teknik işlerin bir millete ait olmadığını milletlerarası olduğunu ve bir milletten başka bir millete geçebileceğini kısaca maddi öğelerin kültürden çok medeniyet kavramını işaret ettiğini belirtmiştir. Turhan (2016: 36-37) ise kültürü, “bir cemiyetin sahip olduğu maddi ve manevi kıymetlerden teşekkül eden öyle bir bütündür ki, cemiyet içinde mevcut her nevi bilgiyi, alakalara, itiyatları, kıymet ölçülerini, umumi atitüt, görüş ve zihniyet ile her nevi davranış şekillerini içine alır.” şeklinde tanımlamıştır. Turhan’ın öğrencisi Güngör

¹⁴ Alan yazında kültür ve medeniyet ayrımı olarak isimlendirilen durum hakkında detaylı bilgi için Bkz. (Gökalp, 2018: 35-48; Kafesoğlu, 2011: 15-38; Tutar, 2017: 41-45).

ise her ne kadar kültür denilince sosyal bilimlerde akıllara, bir toplumun kendi hayati problemlerini çözmek için denediği ve uzun yıllar içinde standart hale gelen usuller ve vasıtalar (Güngör, 1989: 76) şeklinde, bir tanım geldiğini belirtse bile kendisi Gökalp'ten etkilenecek kültürü, bir inançlar, bilgiler, his ve heyecanlar bütünü, yani maddi olmayan öğeler (Güngör, 1999: 15) olarak tanımlamaktadır. Ersoy (2020a: 274-275) ise kültürü, tabiatın ve insanoğlunun ihtiyaçları karşısında sorulmuş olan sorulara karşılık toplumların kendi potansiyel, özellik, yetenek, tecrübe ve birikimleri ile kendilerine has verdikleri cevaplar bütünü ve bu itibarla geleceğe de yön verme potansiyeline sahip olan, bir topluma has müşterek maddi ve manevi değerler sistemi şeklinde tanımlamaktadır.

İster Batı literatüründe isterse bizim literatürümüzde olsun kültür tanımlamaları gerek bilim dallarına gerekse bilim insanlarına göre farklılıklar gösterse bile kültür kavramı netice itibarıyla ortak kavramlar kullanılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu kavramların başında hiç şüphesiz kültürün maddi ve manevi öğeleri yer almaktadır. Kimi bilim insanına göre kültür maddi ve manevi öğeler açısından bir bütünden kimi bilim insanına göre ise kültür bu öğelerden sadece manevi öğeler kullanılarak tanımlanmalı ve maddi öğeler ise kültürden bağımsız olmamakla birlikte medeniyet kavramını işaret etmektedir. En nihayetinde ister ayırım yapılsın isterse yapılsın kültür, toplumun yapıp ettiklerinden hareketle oluşmakta ve bir toplumun yaşam biçimini şekillendirmekte ve bir toplumu anlamak için o toplumun kültürünü bilmek gerekmektedir.

2.2.2. Kültürün Özellikleri

Bir toplumun ortak davranış kalıpları ve alışkanlıkları olarak tanımlayabileceğimiz kültür her ne kadar farklı toplumlarda gerek mana gerek özellik gerekse unsurları bakımından müstesna bir konuma sahip olsa bile evrensel manada kültür kavramını ifade edebilmek için bir takım özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlam da kültür kavramının özellikleri aşağıda ki gibi belirlenebilir (Ataman U., 1995: 4-7; Çağlar, 2001: 129; Doğan, 2012: 16-18; Doğan vd., 2009: 311; Erdoğan, 2004: 2; Ersoy, 2020a: 275-277; Şahin, 2010: 23; Tutar, 2017: 23-29) :

İnsanoğlunun doğumundan ölümüne kadar ki süreçte tüm yapıp ettikleri; nasıl korunup nasıl besleneceğinden, sosyalleşme faaliyetlerine nasıl başlayıp ne şekilde ve hangi ortamlarda katılabileceğine, nasıl evlenip, zürriyetlerini nasıl sürdüreceklerine ve hatta ölümlerini nasıl defnedeceklerinin usulleri kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu

bağlamda kültür her insanın ve dolayısıyla toplumun değer yargıları olmakla birlikte evrensel bir özellik taşımakla birlikte diğer taraftan her topluma özgü değer yargıları olması hasebiyle özel bir nitelik göstermektedir (Doğan, 2012: 16). Başka bir ifade ile kültür, kültürsüz bir toplum olamayacağı gerçeğinden hareketle evrensel bir olgu olarak değerlendirilmekte, bununla birlikte toplumdan topluma farklı değer yargılarını bünyesinde barındırmasından ötürü de özel bir konuma sahiptir. Bu çerçevede kültürün toplumdan topluma ve hatta zaman içerisinde aynı toplum içerisinde bile değişebilir olma özelliği ortaya çıkmaktadır.

Kültür kalıtımsal ya da dogmatik bilgiler ışığında var olmamış aksine sosyalleşme süreci içerisinde grup hayatının bir mahsulü olarak öğrenilmiştir (Ersoy, 2020a: 276). Farklı bir söylem ile kültür bireyin içerisine doğduğu toplumun yaşamsal faaliyetleri aracılığıyla öğrendiği bir içerik olmasının yanında her ne kadar bireysel deneyimler sayesinde ortaya çıksa bile toplumda kabul gördüğü ve paylaşılabilecek hale geldiği takdirde kültür olarak nitelendirilebilir. Kısaca kültür öğrenilir bir davranış kalıbı olmakla birlikte kolektif bir özellik göstermektedir.

Sosyalleşme süreci içerisinde öğrenilen değerler ve tecrübe edilen bilgiler kuşaktan kuşağa aktararak süreklilik kazanmakta ve tarihsel bir özellik arz etmektedir (Ataman U., 1995: 6; Erdoğan, 2004: 2). Başka bir deyişle öğrenilen kültür kalıpları moda gibi gelip geçici bir heves olmaktan ziyade tarihsel zeminde sürekliliğini (Tutar, 2017: 27) nesilden nesile aktararak korumaktadır. En nihayetinde, bugünün toplumunun kültürünün temeli dünün toplumunun kültürüken, yarının toplumunun kültürünün temeli bugünün toplumunun kültürü olduğu unutulmamalıdır.

İnsanoğlunun doğumundan ölümüne kadar ki tüm faaliyetleri olarak tanımlanan kültür ihtiyaçları karşılayıcı, doyum sağlayıcı (Şahin, 2010: 23; Çağlar, 2001: 129) kısaca fonksiyonel olma (Tutar, 2017: 27) özelliğine sahip olmakla birlikte diğer taraftan baskı ve kontrol (Ersoy, 2020a: 276) özelliğine de sahiptir. Kültür olarak tanımlanan; teamüller, davranışlar, gelenek görenekler, vd. gerek doğayla başa çıkmada gerekse bir arada yaşamayı kolaylaştırıcı çözümler üretmekte ancak yine aynı teamül, davranış, gelenek görenekler, vd. insanoğlunu baskı altına alarak yönlendirebilir ve kontrol altında tutarak sınırlandırabilir.

Doğa ile sürekli etkileşim içerisinde bulunan insanoğlu, doğaya karşı sürekli kendini güncellemekte, geliştirmekte ve doğada meydana gelen değişimlere göre kendini

konumlandırmaktadır. Kültür insanoğlu ve doğa ile mücadelesine cevaplar vermekte ve bu açıdan değişen, gelişen ve güncellenen doğa olayları karşısında kültür de dinamik bir yapı arz ederek (Doğan, 2012: 18) kendini sürekli güncellemekte, geliştirmekte ve değiştirmektedir. Başka bir ifade ile kültür, yeni şartlara adapte olabilen, üretken ve dinamik bir yapıdadır.

Kültür bir toplumun ortak paydası olması hasebiyle toplumsallık özelliği göstermekte ve toplumsal hayatımızın her alanına müdahil olması sebebiyle de kapsayıcı bir nitelik göstermektedir (Ersoy, 2020a: 277). Bir taraftan sosyal katılımın ve sosyal hayatın düzenleyicisi olmakla birlikte diğer taraftan cinsiyetten eğitime, spor faaliyetlerinden ekonomiye ve dolayısıyla yönetim faaliyetlerine önemli ölçüde etki etmektedir. Örneğin toplumun mikro bir yansıması olan kurumların nasıl kurulacağından nasıl yönetileceğine ve işletileceğine dair bilgi ve değer yargıları kültürel özellikler göstermekte ve toplumun kültür kalıpları tüm bu aktiviteleri etkilemektedir.

Kültürün en temel ve genel özelliği ise hiç şüphesiz toplumsal dayanışmanın temelinde yer alarak (Doğan vd., 2009: 311) sosyal bütünleşmeyi sağlamasıdır (Ersoy, 2019: 46). Kültür içerisinde bulunan ortak değer yargıları, paylaşılan hisler, inanç ve duygular toplum üyelerini bütünleştirmekte ve biz duygusu yaratarak birlik ve dayanışmayı artırmaktadır. Bununla birlikte aynı kültür içerisinde farklı düşüncelere sahip kültür mensupları farklı bir kültür ile karşılaşınca biz duygusuna bürünmekte, karşılarında gördükleri kültür mensuplarını öteki olarak nitelendirmekte ve bu sayede kültür sosyal bütünleşmeyi sağlamaktadır.

2.2.3. Kültürün Öğeleri

Her toplumun kültürü birbirinden farklılık göstermektedir. Bununla birlikte her ne kadar kültüre dair ortak özellikler belirlemiş olsak bile toplumdan topluma değişen kültür, özellikleri ve unsurları bakımından da farklılık göstermektedir. Bu bağlamda kültürün öğelerine dair alanyazında birbirine az çok benzeyen niteliksel özelliklerinden ziyade niceliksel anlamda birbirinden farklılaşan sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin kültürün öğelerini, Ataman U. eserinde (1995: 7-12) maddi ve manevi unsurlar olarak yüzeysel bir sınıflandırmaya tabi tutarken, Doğan eserinde (2012: 17-58) kültürün öğelerini, değerler, temel varsayımlar (inançlar), tutumlar, normlar, semboller, mitler, kahramanlıklar, törenler ve ideolojiler olarak daha detaylı bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bu konuda

Tutar ise çalışmasında (2017: 29-39) Doğan'a benzer şekilde detaylı bir sınıflama yapmakla birlikte Doğan'dan farklı olarak sınıflamaya aile, eğitim, ekonomi, vd. sosyal kurumları dâhil etmiştir. Kültürün öğeleri noktasında biz sınıflamamızı yaparken Ersoy (2020a: 280-287) ve Bozkurt'un (2011: 93-103) eserlerinde ki sınıflamaya benzer bir sınıflama yapmayı konuyu daha fazla detaylandırmamak adına uygun gördük.

2.2.3.1. Değerler¹⁵ ve İnançlar

Yaşadığı hayatı anlamlandırma gayesinde olan insan hiçbir olaya gelişi güzel ve/veya kabaca tepki göstermemekle birlikte hayatını tesadüfî bir şekilde de sürdürmemektedir. Sosyalleşme süreci içerisinde yaşadığı hayatı anlamlandırma ihtiyacı hisseden insan bu ihtiyacını değerler vasıtası ile karşılamaktadır. En basit haliyle toplumda kabul edilen davranış kalıpları olarak tarif edebileceğimiz değerler, sosyalleşme sürecinde ortaya çıkan neyin, nerede ve nasıl yapılacağını gösteren izafî onama hükümleridir. Değerler aynı toplumda yaşayan bireyler arasında neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, ... kısaca neyin istenilen neyin istenilmeyen olduğunu anlatan bir nevi kodlamalardır. Değerler bir kültürü diğerinden ayıran en önemli kanaatler ve yargılar bütünüdür.

İnançlar bireyler tarafından doğru ya da yanlış olarak değerlendirilen ve toplum tarafından kabul edilmiş ve paylaşılan fikirler bütünüdür. İnançlar toplumda değerler kadar yaygın olmasa bile değerlere göre daha güçlü ve daha az esneklik göstermektedirler (Doğan, 2012: 51). İnançlar ne karşı çıkılabilecek ne de tartışılabilecek fikirler olmadığı için değişimleri neredeyse imkânsız gibidir. Bu nedenle insanlar aynı inançlara sahip insanlarla bir arada olmaktan huzur ve mutluluk duyarken, farklı inanca sahip insanlarla ve/veya kendi inancının eleştirildiği ortamlarda olmaktan huzursuzluk ve tedirginlik duymaktadırlar.

İnançlar geçmişin yorumu olabileceği gibi bugünün açıklaması veyahut geleceğin tahmini de olabilir (Bozkurt, 2011: 97). Bu noktada inançlar, dini, bilimi, sağgörüyü temel alabileceği gibi hepsinin karışımını da temel alabilir. Örneğin, 'öldükten sonra yeniden diriltilecek olmak', dini, 'alkol kullanmak siroz hastalığının temel sebeplerindendir' tezi, bilimi temel alan inançlardır.

¹⁵ Değer konusuna çalışmamızın ilerleyen kısımlarında detaylıca değinileceği için tekrara düşmemek adına bu kısımda detaylıca yer verilmemiştir.

Değerler ve inançlar birbirine ne kadar benzer özellik gösterse bile aralarında ince bir çizgi ile ayırım mümkündür. Değerler daha çok arzu edilen bir hedefi nitelemekte inançlar ise değişmesi çok zor olan kesin yargıları nitelemektedir.

2.2.3.2. Semboller

Sembol en genel manasıyla “başka bir şeyi temsil eden bir edim ya da şey” (Marshall, 2020: 647) veyahut “belli bir insan topluluğunun uzlaşım yoluyla kendisine belli bir anlam verdiği gösterge” (Akarsu, 1998: 160) olarak tanımlanmaktadır. Kültürün bir ögesi olarak semboller ise aynı kültürü paylaşan bireylerce anlaşılabilir, belirli anlamları olan sözcükler, hareketler, resimler, nesnelere, biçimler veya jest ve mimiklerdir.

Herhangi bir sözcük, hareket, resim, nesne, biçim veya jest ve mimiklerin sembol olarak kabul edilebilmesi için anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve farklı anlamları çağrıştırmayacak şekilde meydana getirilmesi gerekmektedir. Örneğin her ülkenin kendine has bayrağı o ülkenin sembolü olmuş ve herhangi bir bayrağa baktığımızda aklımıza bayrağın ait olduğu ülke gelmektedir.

Semboller kültür gibi toplumdan topluma farklılıklar gösterebileceği gibi zaman içerisinde aynı toplumda da anlamsal mana da değişime uğrayabilir (Bozkurt, 2011: 99). Örneğin bizim kültürümüze göre inek insanlara gerek etiyle gerek sütüyle hizmet etmekteyken Hindistan kültüründe ise saygı duyulan, tapılan ve kutsal bir sembol olarak görülmektedir. Bizim kültürümüzde kadınların sigara içmesi ayıp olarak değerlendirilmekte, sigara içen kadınların olumsuz manada sembolize edildiği gerçeği zaman içerisinde değişmiş hiç değilse kültürümüzün büyük çoğunluğu tarafından bu durum değişmiştir.

2.2.3.3. Dil

Kültürü, yaşanan hayatı anlamlandırma çabaları sonucunda ortaya çıkan değerler sistemi olarak tanımlarsak, Bozkurt'un (2011: 101) Macionis ve Plummer'den (1998) aktardığı “insanlar dünyayı sahip oldukları dillerin kültürel merceğinden algılarlar” sözü, dilin, kültürün öğeleri arasındaki önemini çok net bir biçimde anlatmaktadır. İnsanoğlu simgeleştirme gücü ve yetisini dille kazanmış ve geliştirmiştir (Güvenç, 2010: 45). Bu bağlamda dil kültürün en somut ve en işlevsel simgesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dil aynı zamanda nesilden nesile aktarılan kültür sistemin taşıyıcısı olması bakımından da önem arz etmektedir. Kültürle öğrenilen değer yargıları dil ile aktarılır ve kültürün devamlılığı ve sürekliliği sağlanır. Bununla birlikte dilin de kültürün bir varlığı olduğu unutulmamalıdır. Bu noktada dil, kültür; kültür de dildir diyemesek bile, dil ile kültürün ayrılmaz bir bütünlüğü vardır. Tutar'ın (2017: 30) da vurguladığı gibi dil kültürler arasında ki en belirgin farklılık olarak gösterilmekte ve bireylerin birbirlerini anlamalarına olanak sağladığı gibi geçmişin analizi ile geleceğe yönelik yorum yapabilme imkânı sunan semboller sistemidir.

2.2.3.4. Normlar

Normlar en genel haliyle yazılı ya da yazılı olmayan kurallar sistemi veyahut belirli bir durumda uygun olan ya da olmayan değer, tutum ve davranışın özelliğini belirleyen ve bu durumu yaptırımlarla güçlendiren ortak toplumsal kurallar (Korkmaz, A. ve B. Kocadaş, 2006: 21) şeklinde tanımlanmaktadır. Her kültür de toplumsal düzeni sağlayan, kültürün paydaşlarına rehberlik eden, doğruyu yanlış, iyiyi kötüyü belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler mevcuttur. Kültürün paydaşlarının tutum ve davranışlarını belirleyen bu kural, standart ve fikirlere norm adı verilmektedir. İçinde yaşanılan kültür tarafından kabul edilen ve sosyalleşme sürecinde bireylerin öğrendiği normlara uyum, sempati, onaylanma ve çeşitli ödülleri beraberinde getirirken, normlara uyumsuzluk gösteren bireyler dışlanma, sevimsizlik ve çeşitli cezalarla karşı karşıya kalabilmektedir. Normlar yazısız veya resmi olmayan normlar ve yazılı veya resmi normlar olarak iki gruba ayrılmaktadır (Ersoy, 2020a: 283). Yazısız veya resmi olmayan normlar, gelenek – görenek veya örf – adetlerden oluşurken, yazılı veya resmi normlar ise, yaptırımlar, kanunlar ve tabulardan oluşmaktadır.

Adetler, bir topluluğun uzun zamandır dışardan bir zorlama olmaksızın kendiliğinden yapma alışkanlığı gösteren, uymaya alıştığı ve o topluluk tarafından yapılmasının gerekli olduğu düşünülen davranış kalıplarıdır (Nirun ve Özönder, 1990, akt. Ersoy, 2020a: 286). Örf ise adetlerin yaptırım gücünün kuvvetlenmiş hali veyahut Bozkurt'un (2011: 102) deyimiyse, toplum tarafından kabul görmüş ve yaptırım gücüne sahip davranış kalıplarıdır. Kabul alanları son derece geniş olan örfler, insan ilişkilerini etkilemekte, düzenlemekte, uzlaştırmakta ve hatta cezalandırmakta veya ödüllendirmektedir. Örf ve adeti birbirinden ayırmak için basit bir örnek vermemiz

gerekirse, Şu veya bu Şekil giyinmek adet iken, çıplak gezmek zorunlu bir  rft r. Vermiş olduğumuz örnek üzerinden ilerleyecek olursak toplumda çıplak gezmeyi toplumsal yapıyı tehdit etmesi bakımından, toplumdan dışlanma gibi ciddi yaptırımları söz konusuysen, Şu veya bu Şekil giyinen birisi toplum tarafından sadece Őık veya r k Ő olarak nitelendirilecek ve yerine göre takdir toplayacak veya yerine göre alay edilecek, hor görülecek veya g l n Ő duruma düşmesi söz konusu olacaktır.

Yazısız veya resmi olmayan normlarda toplumsal cezalar veyahut ödüller verilirken yazılı veya resmi olan normlarda hapis, para cezası, kamu hizmetinden faydalandırmama, vb. gibi daha resmi cezalar söz konusu olmaktadır. Bu noktada tabular, insan davranışlarının belli alanları ya da belli normlarla ilişkili olarak kutsal veya dokunulmaz olarak tanımlanmış oldukça g cl  sosyal yasaklar olarak, yaptırımlar, yasa, t re, ahlak gibi kurumların buyruklarının yerine getirilmesini, onlara uyulmasını sağlayan g c, ödül ve cezalar olarak, kanunlar ise devletin gücüyle hazırlanan ve uygulanan formel kurallar olarak tanımlanmaktadır. Birer  rnek ile açıklamamız gerekirse, toplumumuzda domuz etinin kabul edilmemesi ve dinen haram kılınması bir tabu olarak görülmekte ve dini yaptırımları söz konusu olmaktadır. Yine yasalarla belirlenen kurallara uygun araç kullanmayan bir sürücünün, sürücü belgesine geçici süreliğine el konulması yaptırıma örnek teşkil etmektedir. Birden çok insanın bir araya geldiği k c k gruplarda bile belli başlı kuralların var olduğu düşünülürse daha büyük insan topluluklarının bir arada yaşaması ve düzenin korunması için kanunların varlığını gerekli kılmaktadır.

En nihayetinde kültür, toplumun sadece bir kısmını ilgilendiren bir olgu olmaktan ziyade toplumun tamamını ilgilendiren kapsayıcı bir yapıyı ifade etmektedir. Bu çerçevede kültür, d nden bugüne, bugünden yarına aktarılan, sabahtan akŐama yapılan tüm faaliyetlerin belli kural ve kaidelerle nasıl yapılacağını belirleyen, eğitimden yönetime, ekonomiden siyasete, vb. sosyal kurumlara etki edebilen ve kendine has özellikleri ve ögeleri bulunan karmaşık bir bütündür.

2.2.4. Yönetim Kültürü

Kurumsal olarak sınırların neredeyse tamamıyla ortadan kalktığı, gerek McDonald's gibi çok uluslu Őirketlerin gerekse Dünya Sağlık  rg t  gibi çok uluslu kurumların oluşması ve gelişen iletişim teknolojileri dolayısıyla dünya k c k küresel bir köye dönüŐtürülmektedir. Bu nokta da kültürel farklılaŐmaların öncelikle bireysel

davranışlara sonrasında ise çalışan bireyler olarak kurumların önemli birer parçası olan çalışanları nasıl etkilediğinin bilinmemesi yönetim ve örgütlenme aşamasında hatalara yol açabilir. Bu konu da yapılması gereken şey yönetim işinin gerçekleştiği kurumların gerek oluşturulması aşamasında gerekse yönetim işinin icrası sırasında kültürden bağımsız olarak düşünülmemesidir.

Yönetim kültürü kavramı, yönetim ve kültür kavramlarının birleşmesi sonucu oluşmuş ve en az yönetim ve kültür kavramları kadar grift bir yapıya bir sahiptir. Daha önceki başlıklarda açıkladığımız ve tanımlamaya çalıştığımız yönetim ve kültür kavramlarının henüz üzerinde uzlaşmış bir tanımının olmadığından hatta her iki kavram içinde bir tanım enflasyonu olduğundan bahsetmiştik. Aynı durum yönetim ve kültür kavramlarının birleşiminden ortaya çıkan yönetim kültürü kavramı içinde söz konusudur. Yönetim kültürü, kimi kaynaklar ve yazarlar tarafından kültürün bir alt kolu, kimi kaynak ve yazarlar tarafından ise kurum kültürü ile eşdeğer olarak görülmektedir (Özmen, 2013: 927). Ancak yönetim kültürü kavramı ne kültür kavramının alt dalı olarak değerlendirilebilecek ne de kurum kültürü ile eşdeğer olarak görülebilecek bir kavram değildir. Gerek kültür gerekse kurum kültürü kavramları ile oldukça ilişkili olan yönetim kültürü kavramı, kurum içinde uygulanan yönetim tarz ve faaliyetlerine yansıyan yöneticilerin değer, inanç, beklenti ve davranışlar sistemidir (Nastase, 2009: 279). Başka bir ifade ile bir kurumdaki yöneticinin kurumun gelişimi, verimliliği ve etkinliğini sağlamak amacıyla verdiği karar ve uyguladığı davranışlarına yansıyan değer, inanç, sembol ve tavırları yönetim kültürünü meydana getirmektedir. Özmen'in (2013: 931) aktardığına göre, Kuruvilla (1973) yönetim kültürünü, "bir milletin bilişsel süreç ve algılarında içselleştirilmiş yönetim sistemi" olarak tanımlarken, Rosenbloom ve Goldman (1993) "kurumdaki ortak değerler takımı, ortak yapılar ve bunları gerçekleştirme süreci" olarak tanımlamaktadır. Eryılmaz (2012: 91) ise yönetim kültürünü, "bireylerin ve toplumların yönetimle ilgili yapılara karşı inanç, yargı, tutum, değerlendirme ve eğilimlerinden oluşan bütün" olarak tanımlamaktadır. Yönetim kültürü kavramına dair oldukça farklı tanımların ve anlamlandırmaların varlığından bahsetmiştik. Bu çerçevede gerek verdiğimiz tanımlardan gerek alanyazında var olan diğer tanımlamalardan hareketle konumuz gereği toparlayıcı bir tanım yapmamız gerekirse, yönetim kültürünü, kurum içerisinde bulunan yöneticilerden çalışanlarına, yönetim faaliyetlerinden

modellerine ve hatta kurumu bir sistem olarak düşündüğümüzde sistemin tamamını etkileme gücüne sahip, bir olgu olarak tanımlayabiliriz.

Yönetim çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmayı ve eldeki kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı gerektirmektedir. Yönetim başlığında da bahsettiğimiz gibi yönetim alanında eldeki en önemli kaynak hiç şüphesiz ki insan olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan toplulukları olarak ve toplumun mikro bir yansıması olarak niteleyebileceğimiz kurumlar insan davranışlarını etkileyen ve yönlendiren kültür olgusundan etkilenmektedir. Bu bağlamda her toplum kendi yönetim biçimini oluştururken evrensel yönetim biliminin ilke ve verilerinden yararlanmakla birlikte kendi toplumunun kültürel özelliklerinden de etkilenmektedir (Çeçen, 1996: 328). Başka bir ifade ile yönetimin başarısı evrensel yönetim ilkelerine bağlı olduğu kadar içinde bulunulan toplumun kültürel özelliklerine de bağlı bulunmaktadır.

İçinde yaşadığımız toplum tarafından sosyalleşme sürecinde öğrendiğimiz her türlü davranış kültür olarak tanımlanmaktadır. Sosyalleşme sürecinde öğrendiğimiz en basit yargılar bile gerek bireysel anlamda gerekse sosyal anlamda kişiliğimizin oluşmasına etki etmektedir. Sosyal olarak edindiğimiz kişilik örüntülerini içine doğduğumuz aile kurumundan başlayarak eğitim ve öğretim için gittiğimiz okul kurumundan, yardımlaşma ve paylaşma değerlerini yaşatmak için katıldığımız sivil toplum kuruluşlarına ve hatta hayatımızı idame ettirebilmek için çalışmaya başladığımız kurumda da kullanılmaktayız. Bu nokta da kişilerin toplu bir şekilde bulunduğu kurumlarda yönetme işi kişilik ilişkileri dolayısıyla kültür tarafından etkilenmektedir (Çağlar, 2001: 144; Ersoy, 2019: 49). Başka bir ifade ile her ne kadar bireysel anlamda kişilik özellikleri yönetim üzerinde etkiliymiş gibi görünse de asıl önemli olan ortak bir amaç uğruna bir araya gelen bireylerce oluşturulan gruba ait kültürel özellikler yönetimi etkilemektedir.

Yönetim, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi fonksiyonların bütününe kapsayan bir süreçtir. Bu süreç evrensel anlamda yönetim faaliyetinin bulunduğu her yerde bulunsa bile uygulama anlamında kültürün etkisi ile farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda yönetim fonksiyonlarının genel manada kültür ile ilişkilerine değinmekte fayda vardır.

Planlama fonksiyonu daha önce tanımlanmış haliyle gelecekle ilgili olan, gelecekteki belirsizlik ve riskleri en aza indirmek ve kurumu etkili ve verimli çalıştırmak için çeşitli alternatiflerin arasından en uygununu bulma ve seçme çabasıdır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere planlama fonksiyonu aslında bir karar verme işidir ve bu karar verme işinde bilimsel verilerin yanı sıra karar verici mekanizmaların gerek birey gerekse yönetici grupların sahip olduğu değer yargıları ön plana çıkmaktadır (Şahin, 2010: 29). Başka bir ifade ile kişilerin davranışlarını değiştirebilen bir olgu olarak tanımlanabilen kültür, bireylerin karar verme süreçlerini de etkilemekte ve yönetim alanında verilecek kararlarında kültürden bağımsız olabileceği düşünülmemelidir. Burada unutulmaması gereken bir diğer husus ise Yüksel (1989: 341) tarafından şu şekilde belirtilmektedir: toplumun kültürel değerlerinde meydana gelen bir değişiklik kurum yönetiminde yapılan planları geçersiz kılabilir. Bu duruma ek olarak toplumun kültürel değerlerinde meydana gelebilecek değişiklikleri önceden görebilmek ve yönünü tayin edebilmek mümkünse bu durum yapılan plan ve/veya planların geçerliliğini ve etkinliğini artıracaktır.

Örgütlenme fonksiyonu, planlama fonksiyonunda belirlenip seçilen işlerin somutlaştırıldığı, hangi işi kimin ve/veya kimlerin, nasıl, ne zaman ve hangi kaynakları kullanarak yapacağını belirlediği bir aşamadır. Bu aşama da ortaya çıkan gerek kişiler gerekse alt gruplar arasındaki uyum ve düzenin sağlanması kültürel değerler kullanılarak sağlanmalıdır (Şahin, 2010: 29). Başka bir deyişle kişiler arasında ya da oluşan alt gruplar arasında çatışma ortamının yaşanmaması için benzer kültürel değer, inanç ve tutumlara sahip kişi ve kişilerin aynı alt gruplarda bulunması ve birbiriyle temas halinde bulunacak alt grupların, benzer kültürel özellikler göz önüne alınarak oluşturulması örgütlenme fonksiyonunu uygulamayı kolaylaştıracaktır.

Planlama ve örgütlenme fonksiyonları tamamlanan kurum artık işleyiş aşamasına geçmiştir ki, bu işleyiş birtakım emirlerin verilmesini ve verilen emirlerin yerine getirilmesi sürecini kapsamaktadır. Yöneltilme olarak adlandırılan bu basamakta yöneticiler ve çalışanlar çok sık bir şekilde karşı karşıya gelmekte ve birbirlerine karşılıklı olarak beklentilerini dile getirmektedirler. Bu nokta da yöneticilerin verdiği emrin verilmiş tarzı dâhil kültürel değerlerle örtüşmek zorundadır. Bununla birlikte emri alan kişinin aldığı emrin kültürel değer yargılarına ters düşmesi o emrin sorgulanmasına ya da yerine getirilmemesine sebep olacaktır. Bu nokta da çalışanların tutum ve davranışlarına etki

eden kültürel değer yargılarının bilinmesi yönetici tarafından verilecek emirlerin daha uygulanabilir ve yerine getirilebilir kılacaktır (Yüksel, 1989: 342). Başka bir anlatımla, çalışan ve yöneticiler birer insan olduğu ve insanların davranışlarını etkileyen kültür olgusu olduğu unutulmadan gerek emir verilirken gerekse alınan emirin uygulanması aşamasında çalışanların kültürel değer yargıları önemsenmeli ve kültürel değer yargılarının dışına çıkılmamasına verilen emrin yerine getirilebilmesi için özen gösterilmelidir.

İşleyiş aşamasında bulunan kurumda bir uyum, düzen ve birliktelikten söz etmemiz gerekir ki bu görevi yönetim alanında koordinasyon fonksiyonu üstlenmektedir. Kültürel değerlerin toplumsal dayanışma ve sosyal bütünleşmeyi sağlama özelliği kurumda koordinasyon fonksiyonunun uygulanması aşamasında önem kazanmaktadır. Koordinasyon sürecinde kurum içerisinde kültürel değerler aracılığıyla dayanışma ruhu ve sosyal bütünleşmenin sağlanması, çalışanlar arasında karşılıklı anlayışla birlikte, yumuşak ve samimi bir etkileşim ortamının yaratılmasını kolaylaştırmaktadır. Şahin' in (2010: 30) Jones (1998)' den aktardığına göre, bahsi geçen ortam da kültürel değer yargıları kurumun değer yargıları haline dönüşmekte ve çalışanlar bu değer yargıları etrafında kurumla adeta özdeşleştirmektedir. Bunun yanında kurumun sadece iç koordinasyonu değil gerek benzer sektör de bulunan gerekse yakın çevresinde bulunan diğer sektörler de faaliyet gösteren kurumlarla koordinasyonunun sağlanması kültürel değerlerin benzer olmasına bağlıdır. Kısaca kültürel değerlerin kurum içerisinde veyahut çevresinde içselleştirilmesi koordinasyon fonksiyonunun uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Denetim fonksiyonu istenilen amaca ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi süreci olarak açıklanmaktadır. Bu aşamaya gelene kadar toplumsal kültürel değerlerin kurumsal kültürel dönüşürdüğü ve çalışanlar tarafından içselleştirildiği nokta da denetim mekanizması için fazla mesai ve gereksiz bir resmiyet uygulanmayacaktır (Akıncı, 1998: 53; Şahin, 2010: 30; Yüksel, 1989: 342). Şöyle ki, çalışanların kurum amaç ve normlarına ters düşmedikleri, kurumun standartlarını içselleştirdiğine bağlı olarak örgüt ve/veya kurumda gerek yönlendirme gerek denetim için o kadar az oranda resmi kurallar konacak ve resmi yazışmalar yapılacaktır. Başka bir ifade ile çalışanların içselleştirdikleri kurumun standart, norm ve değerleri ekseninde herkes işini en iyi şekilde

yapmaya odaklanacak ve yönetmelik, kural ve yazışmalara gerek kalmadan kontrol kendiliğinden sağlanmış olacaktır.

Tüm bu anlatılanlardan bağımsız olarak insana dair kültürden kültüre değişen ve farklılaşan anlamlandırmalar da yönetim uygulama ve süreçlerini etkilemektedir. Burada şüphesiz batı kültüründen verilecek en güzel örnek Prens kitabının yazarı Niccola Machiavelli ve benzer düşünceye sahip Thomas Hobbes'tur. Machiavelli'nin yönetim anlayışının temelinde insanoğlunun doğası gereği "bencil, ikiyüzlü, nankör, çıkarıcı, sözünden dönen, şiddeti seven, vahşi canlılar" (Machiavelli, 2013) olmaları bulunmaktadır. Eserinin devamında bir prensin bulunması gereken özellikleri, Machiavelli (2013), "halkı kandıran, korkutan, kurnazlıkla çalan" şeklinde sıralamıştır. Gerek insanın gerekse prensin özellikleri bir araya geldiğinde iyi olmayan insanların iyi bir yöneticiyi hak etmediği görüşü ortaya çıkmaktadır. Benzer düşünceye sahip olan Thomas Hobbes'a göre "insan insanın kurdudur." İnsanın yaratılış itibarıyla bencil olduğunu ve bütün eylemlerini bu bencilliğini tatmin etme doğrultusunda gerçekleştireceğini savunmaktadır (Arslan, 2012: 263-265). Batı kültüründen verilen bu örneklere karşıt olarak Türk tarikat kültürünün yapı taşlarından olan Mevlevilik Tarikatı'nın, yol başçısı sayılan Mevlana Celaleddin Rum-i'nin "ne olursan ol yine gel" söylemi insana sahip çıkışını, onu sahiplenişini ve kucaklayışını göstermektedir.

En nihayetinde yönetim ve kültürü madeni paranın iki ayrı yüzüne benzetebilir ve biri olmadan diğersinin anlaşılamayacağını söyleyebiliriz. Bununla birlikte her kültür kendi yönetim kültürünün ekildiği ve bir müddet sonra hasat edildiği toprağa benzetilmektedir. Çünkü kurum da bulunan bireyler gerek kurum içinde gerek dışında nasıl davranacaklarını hem mensubu oldukları kurumdaki hem de mensubu oldukları toplumun kültürel değerleri sayesinde öğrenmektedirler.

2.2.5. Kurum Kültürü

Kurum kültürü kavramının temelleri bilimsel zorlamalarla Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne Araştırmalarına dayandırılabilir (Ataman U., 1995: 35) kültür kavramının yönetim yazınına girmesini Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere'de yayımlanan "Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek" adlı kitap sağlamıştır (Mayatürk A., 2016: 29). Kurum kültürü kavramı ise ilgili yazına 1979 yılında Amerika'da yayımlanan Administrative Science Quarterly adlı dergi de Andrew M.

Pelligraw'a ait On Studying Organizational Cultures adlı makalesiyle kazandırılmıştır (Tutar, 2017: 192). 1982 yılında Peters ve Waterman'ın Japonya'daki üretim miktarının Amerika'daki üretim miktarını geçmesi üzerine başarılı Amerikan firmalarını inceleyerek yazdıkları "Mükemmeli Arayış" adlı kitapla daha popüler bir hal alan kurum kültürü (Güçlü, 2003: 61; Üçok, 1989: 309) kavramını açıklamadan önce kurum kavramının ne ifade ettiği ve çalışmamızda hangi anlamda kullanılacağına açıklanması uygun olacaktır.

2.2.5.1. Kurum Kavramının Tanımı

Toplumların temel yapı taşı olan kurumlar, çok geniş bir anlam çerçevesine sahip olmakla birlikte sosyal bilimler alanında her bir disiplinin kurum kavramının farklı bir özelliğini kullanarak kurum kavramını tanımlanmaya çalışması kavramın tanımlanmasını güçleştirmekte ve üzerinde uzlaşılmış bir tanımın olmamasına sebep olmaktadır. Akademi dünyasına benzer bir şekilde günlük dilde de birçok farklı kavram ile eş anlamlı olacak şekilde kullanılan kurum kavramı günlük hayatta özellikle kurumsal bir işlevi yerine getiren 'kuruluş'larla karıştırılmaktadır (Aydın, 2013: 17). Örneğin sağlık hizmeti veren bir hastane veya eğitim-öğretim hizmeti veren bir okul günlük hayatta kurum olarak isimlendirilmektedir. Oysaki sosyolojik açıdan kurum ne bir mekân ne bir kişi ne de bir gruptur.

Toplumu ve toplumsal ilişkileri kendine araştırma nesnesi olarak seçen sosyoloji biliminde şüphesiz kurum kavramı üzerine en çok çalışılan ve araştırmalar yapılan alandır (Ersoy, 2020b: 190). Sosyoloji disiplininde en genel anlamıyla kurum kavramı, toplumsal kuralların zaman içerisinde toplumda yerleşmesiyle ortaya çıkan müesseseleri tarif etmektedir (Aktan, C. C., ve S. Yay, 2020: 10-11). Başka bir ifade ile kurumlar, toplumda insan davranışlarını belirleyen, düzenleyen ve etkileyen kurallar bütünüdür. Kurum kavramının daha detaylı tanımının yapılabilmesi için kurum kavramının özelliklerinin incelenmesi yerinde olacaktır. Bu bağlam da kurum kavramının özelliklerini ve bu özelliklerinden kaynaklanan işlevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aktan, C. C., ve S. Yay, 2020: 15; Aktan, C. C., ve S. C., Aktan: 74-76; Aydın, 2020: 83-85; Aydın, 2013: 17-18, 21-22; Çetintaş, 2020: 438-440; Ersoy, 2020c: 169-171; Kasapoğlu, 2011: 9-10; Özkul, M., ve M., Tuna U., 2020: 122-126; Tatar, 2020: 138-143, 145-149):

- Kurumların tamamı toplumda belirli ihtiyaçları karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu noktada kurumlar kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırarak,

bireylerin toplumda nasıl yaşayacağına dair kurallar koyar ve bu kurallar, kurumlar tarafından hazır olarak bireylere sunulur ve bu kuralların yeniden keşfedilmesi için bireyler ekstra emek ve zaman harcamak durumunda kalmazlar.

- Kurumlar toplumda kültürün istikrarlılığı ve koordinasyonu için birer ajan olarak hizmet ederler. Bu özelliği neticesinde toplumda süreklilik, sağlamlık, dayanaklılık sağlayan ve birey davranışlarını uyumlu ve istikrarlı hale getiren kurumlar toplum içerisinde güven ortamının oluşması işlevini üstlenmektedir.
- Kurumlar zorunlu olarak değer yüküdür çünkü kurumlar toplumda kural veya norm olarak kabul edilmiş değer yargıları sayesinde oluşmuşlardır. Bu sayede bireylerin davranışlarının kontrolünü sağlama işlevini yerine getirmekte ve varsa sapmanın çözümü için veya sapmanın önlenmesi için bireylere rehberlik etmektedir.
- Kurumlar uzun yaşamlıdır ve zaman içerisinde değişebilmektedir. Bununla birlikte her toplumda bulunan kurumlar her ne kadar evrensellik gösterse de her kültürün ve toplumun biricik olduğu unutulmamalı ve kurumlarında o toplum ve kültür vasıtasıyla oluşması sebebiyle toplumlar arasında kurumsal farklılıklar oluşabilir.

Sayılan bu özellikleri neticesinde olumlu işlevlerinden bahsedilen kurumların bir takım olumsuz işlevleri de söz konusudur. Bu bağlam da kurumlar değişme özelliğine rağmen sosyal gelişmeyi engelleyen unsurlar olarak da göze çarpmaktadır. Her ne kadar kurumların zaman içerisinde değişir olma özelliği söz konusu olsa bile bunun yanında sosyal davranışların yaratıcısı, koruyucusu ve devamlılığını sağlayıcısı olma özelliğinden ötürü değişime karşı bir tutuculuk söz konusu olabilir. Yine bu çerçevede değişime öncülük eden ve/veya değişime ayak uyduran bireylerde kurumlar tarafından şu veya bu şekilde, normal olmayan ve sapkın olarak nitelendirilebilir ve toplumdan dışlanmak tehdidi ile karşı karşıya kalabilirler.

Kurum kavramına ilişkin vermiş olduğumuz özellikler ve işlevler doğrultusunda en geniş manasıyla topluluk hayatının gereklerinden olmak üzere sosyal surette tesis edilmiş bulunan her şey kurum olarak tanımlanırken, daha dar manada ise bir menfaat birliğini meydana getiren bireylerin, bu menfaat birliğini yürütebilmek ve işlevlerini ifa eder hale getirebilmek üzere tesis ettikleri veya tesis edilmiş olarak buldukları kurallar

kurum olarak tanımlanmaktadır (Kurtkan, 1986, akt. Tatar, 2020: 137). Korkmaz (2006: 41) ise kurum kavramını “bir toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturdukları, o toplumun üyelerinin onayladığı, algı ve tutum birliği sağladığı statü, rol ve ilişki yapısıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Yine benzer bir şekilde Fichter (1994: 120) kurumu “sosyal kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış, koordine edilmiş, oldukça onaylanmış ve yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısı” olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlamalarla birlikte kurum kavramını etraflıca tanımlayan Tatar (2003: 49) kurumu “sosyal hayatın icaplarından biri olarak, toplumun ihtiyaç, arzu ve hisleri doğrultusunda, sürekli ve tedrici olarak değişen, bütünleşme ve çatışma şeklinde beliren, bu yönleri ile topluma adeta hayat veren, norm, değer ve müşterek davranışlar gibi cevherlerden müteşekkil bir ruhtur” şeklinde izah etmektedir.

Öte yandan sosyal kurum kavramı ile çalışmamızda kullanacağımız kurum kavramının farkının daha net anlaşılması için kurum kavramına ait sınıflamaya yer vermemiz gerekmektedir. Bu bağlamda kurumları en geniş haliyle, Aktan ve Vural (2006: 10-12), Doğan vd. (2009: 280-282) ve Aydın’dan (2013: 25-28) hareketle, temel ve yardımcı kurumlar, genel ve özel kurumlar, formel ve informel kurumlar olarak sınıflandırmak mümkündür.

Temel ve Yardımcı Kurumlar: En ilkel toplumlardan en gelişmiş toplumlara kadar bütün toplumlarda mevcut olan kurumlar temel kurumlar olarak nitelendirilirken, bu temel kurumların dışında kalan kurumlara ise yardımcı kurumlar denilmektedir. Örneğin hiçbir toplum yoktur ki aile kurumu olmasın. Aile kurumuna benzer şekilde, sağlık, eğitim, ekonomi, din ve siyaset kurumları da temel kurumlar sınıfında yer alırken, evlilik, aile kurumunun, hastaneler; sağlık kurumunun, üniversiteler, eğitim kurumunun, bankalar, ekonomi kurumunun, camiler, din kurumunun ve son olarak siyasi partiler de siyaset kurumunun yardımcı kurumları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel ve Özel Kurumlar: Bir toplumda yaşayan bütün bireyleri şu ya da bu şekilde ilgilendiren kurumlar genel kurumlar olarak isimlendirilirken toplumda yaşayan bireylerin sadece bir kısmını ilgilendiren kurumlar ise özel kurumlar olarak adlandırılmaktadır. Örnek vermemiz gerekirse ekonomi kurumu şu ya da bu şekilde toplumda yaşayan herkesi ilgilendirirken, bir iş kolu olarak kurulan işyerleri orada çalışan veya o işyeri ile bir alışveriş bağı olan sınırlı sayıda bireyi ilgilendirmektedir.

Formel ve İnfornel Kurumlar: Formel kurumlar, resmi olarak kabul edilen kanallar vasıtasıyla oluşturulan ve topluma iletilen kurallarken infornel kurumlar bu tanımlamanın dışında kalan resmi olarak kabul gören kanallar dışında oluşturulan ve topluma iletilen kodlardır. Bir örnekle açıklamamız gerekirse, yaşadığımız toplumun düzen ve devamlılığının sağlanması amacıyla oluşturulan anayasa, formel kurumları ifade ederken, yine aynı amaçla oluşturulan ancak bir resmîyeti bulunmayan gelenek-görenek, örf-adetler ise infornel kurumlara verilecek en güzel örneklerdir.

En nihayetinde çalışmamızda buradan itibaren bahsedeceğimiz kurum kavramı, sosyal kuruma işaret etmemekte, Kurtkan 'ın kurum kavramını tanımlarken işaret ettiği dar manalı tanımda bahsedilen veya kurumlara dair yaptığımız sınıflamada temel kurum olan ekonomi kurumunun yardımcı kurumu olan örgüt ve/veya organizasyon kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılan ya da genel ve özel kurum sınıflamasında özel bir kurumu ifade eden iktisadi manasıyla kullanılacaktır. Başka bir ifade ile iktisadi bilimlerde kullanılan ve “genel olarak iktisadi yaşamı düzenleyen, temel ekonomik özgürlükler ve bunun dışında zaman içerisinde kendiliğinden oluşmuş infornel kurallar” (Aktan, C. C., ve S. C., Aktan: 66) şeklinde tanımlanan kurum kavramına atıf yapılacaktır. Bununla birlikte iktisadi manasıyla kullanılacak olan kurum kavramı salt iktisadi zeminden ziyade sosyolojik bir zeminde ele alınacak olup sosyolojik yorumlamalarla güçlendirilecektir.

2.2.5.2. Kurum Kültürü Kavramının Tanımı

İktisadi manada belli faaliyetleri yürütmek amacıyla oluşturulan ve sistematik olarak gerek iş birliği gerekse iş bölümünün uygulandığı organizasyonlara kurum denilmektedir. Kurumlar varlıklarını belli başlı kaynaklarla sürdürmektedir ki bu kaynakların ilk akla gelenleri mimari ve fiziksel yapı, mekanik ve teknolojik demirbaşlar, para, bilgi ve belki de en önemlisi tüm bu kaynakları kullanacak olan, insandır. İnsanlar ise sadece bahsi geçen maddi kaynaklarla kurumlara dâhil olmamakta ve sosyal birer varlık olmaları sebebiyle toplum içerisinde sosyalleşme sürecinde edindikleri değer, inanç ve anlayışları ile birlikte kurumlara katılmaktadırlar. Bu noktada insanları ve dolayısıyla değer, tutum, davranış ve anlayışlarla birlikte diğer sayılan maddi kaynakları sistemli ve koordine edilmiş bir şekilde birleştiren kurumlarda oluşan kurallar manzumesi kurum kültürü olarak izah edilebilir.

Bilimsel araştırma sahasına oldukça yeni sayılabilecek bir zamanda katılan kurum kültürü kavramı gerek kurum gerekse kültür kavramının tanımlanmasının zorluğundan ve özellikle kendi muğlaklığından dolayı tanımlanması oldukça güç bir kavramdır. Bununla birlikte kurum kültürünü kendine araştırma nesnesi olarak seçen iktisat, işletme, kamu yönetimi, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, vb. disiplinler de kavrama ilişkin kendi perspektiflerinden yaptıkları tanımlarla adeta bir tanım havuzu oluşturmuş ve kurum kültürü kavramı maalesef ki bu havuzda boğulmamak için çırpınmaktadır. En kısa ve en genel haliyle, kurumda faaliyet gösteren çalışanları bir arada tutan bir yapıstırıcı olarak tasvir edilen (Bakoğlu vd., 2016: 17; Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 344) kurum kültürü, kurumda faaliyet gösterenlerin kurumsal davranışlarını yönlendiren, kurallar, normlar, değerler, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar, kısaca ortaklaşa paylaşılan anlam manzumeleridir. Benzer bir tanımla kurum kültürü, Akıncı V. ve Gürsan (2009: 94-95) tarafından “kurum üyelerinin, kurumun amacını anlamalarına ve amaca yönelik davranmalarına yardımcı olacak şekilde paylaşılan değerler ve inançlar sistemi” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlama ise “kurumun geleneksel iş yapma biçimi ve bu işlerin altında yatan felsefe ve varsayımlar” (Burack, 1991, akt. Erkmen, 2010: 7) şeklinde yapılmıştır. Vermiş olduğumuz tanımlarla birlikte ilgili yazınlarda birbirine benzer veya birbirinden farklı birçok tanımla bulunan kurum kültürü kavramının üzerinde mutabık kalınmaya en yakın tanımla ise Schein’e aittir. Türkel’in (2016: 330) Schein ‘den (1984) aktardığına göre, kurum kültürü, bir grup tarafından kurum içindeki ve dışındaki paydaşlarıyla etkileşim kurarken, kurumun uyumlanması sürecinde yaşanan tüm problemlerin çözüm aşamalarında öğrenilen ve paylaşılan temel kuralları, varsayımları, davranışları, değer, inanç ve alışkanlıkları kapsayan geniş bir kavramdır. Tüm bu tanımlarla birlikte kurum kültürünü, kuruma dışarıdan kurumun iç ve dış paydaşları tarafından getirilen ve kurum içerisinde ortak bir potada eritilen ve kurumun amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde yeniden üretilen, değerler, inançlar, varsayımlar ve alışkanlıklar bütünüdür, şeklinde tanımlayabiliriz.

2.2.5.3. Kurum Kültürünün Oluşumu ve Öğeleri

Kurum kültürü, kurumda benzer düşünce ve davranışlar ekseninde oluşan, çalışanları yönlendiren, gerek bireysel gerekse kurumsal aktiviteleri şekillendiren değerler bütünüdür (Tutar, 2009: 296). Tutar’ın vermiş olduğu tanım ekseninde, kurum

kültürü, kurumun kim olduğunu, nereye ulaşmak istediğini (Korap Ö., 2016: 271) ve ulaşmak istediği noktaya hangi hedefler doğrultusunda ulaşacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda kurum kültürü kendiliğinden veyahut tesadüfen oluşan bir süreçten ziyade istenen, amaçlanan ve hedeflenen bir çabanın ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurum kültürünün ortaya çıkmasında her şeyden önce kurum üyelerinin ve kurumun ihtiyaçları söz konusudur (Dill, 1986, akt. Ataman U., 1995: 42). Bireyin bir gruba katılma veya bir gruba ait olma ve tanınma gibi sosyal ihtiyaçlarının yanında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamakta yer alan kendini gerçekleştirme arzusu kurum tarafından önemsenmeli ve bu bağlamda bir dizi norm ve kuralların oluşturulması gerekmektedir. Bununla birlikte bireyin bir kurumdan beklentileri o kuruma katılıp katılmaması konusundaki tercihinde önemli bir rol oynamakta ve birey gerek ekonomik gerekse sosyal olarak kendini güvende hissedeceği bir kuruma katılmak isteyecektir. Bireylerin bu beklentilerine karşılık kurumlar da bireylere benzer bir davranış sergileyerek kendi değer, norm ve davranışlarına uygun davranacağını düşündüğü bireyleri, kendi bünyelerine kabul edecektir.

Kurum kültürünün oluşumu aşamasında ikinci önemli basamak ise kurumun tarihi geçmişi'dir. Bir kurumun mevcut gelenek – göreneklere bir anda ortaya çıkmamış ve belirli bir geçmişe sahiptir (Akıncı V., 2018: 95). Bu bağlamda kurum kültürü olarak ifade edilen, kurum değer, inanç ve anlayışlarının ortaya çıktığı bu geçmiş incelenmeli ve kurumun bu süreçte yaptıklarına ve yaptıklarının ne kadarının başarılı sonuçlara ulaştığına bakılmalıdır. Çünkü kurum kültürü bu tarihi geçmişe dayanmaktadır.

Kurumu kuran kişinin de kurum kültürünün oluşumunda büyük rol oynadığı kabul edilmektedir. Kurumu kuran kişinin yani girişimcinin değer, inanç ve dolayısıyla kültürü mevcut kurum kültürünün temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte Groysberg vd. (2021: 39) ve Tutar (2017: 197) kurum kültürünün oluşumunda kurucular kadar yönetici ve liderlerin de etkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda yöneticiler ve liderler kurum kültürünün şekillenmesine katkı sağlarken, kurum kültürü de kurumun üyelerinin şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Akıncı V., 2018: 102; Groysberg vd., 2021: 8). Başka bir ifade ile kurucularla birlikte yönetici ve liderlerinde kişilik yapıları, değer ve inançları kurumsal inanç ve değere dolayısıyla kurum kültürüne dönüşecek ve kurum üyelerine olumlu veya olumsuz olarak yansıtacaktır.

Kurum kültürünün oluşumuna etki eden kurum ve kurum üyelerinin ihtiyaçları, kurumun tarihi geçmişi ve kurumu kuran kişi ve yönetici ve liderlerin yanında kurum kültürünün oluşumuna etki eden diğer bir faktör, kurumun çevresidir (Mayatürk A., 2016: 35; Usta, 2017: 157). Bu bağlamda akla ilk gelen unsur hiç şüphesiz kurumların bir boşlukta var olmadığı ve hayatlarını sürdürdükleri toplumsal çevrenin kültürü, kurum kültürünün oluşmasını etkilemektedir. Kurumları oluşturan, kurum üyelerinin toplumdan ve toplumsal kültürden bağımsız olamayacağı gerçeğinden hareketle kendilerini ait hissettikleri ve bir parçası oldukları kuruma toplumsal kültürün özelliklerini yine kurumun üyeleri taşımaktadır (Doğan, 2012: 112-113; Erkmen, 2010: 23). Başka bir deyişle kurumda kaynak olarak kullanılan girdilerin bu çevreden alınıyor ve çıktılarında yine bu kültürel çevreye veriliyor olması dolayısıyla sosyal bir alışveriş kurulan toplum ve toplumsal kültür, kurum kültürünün oluşumunu etkilemektedir. Burada bir örnek¹⁶ vererek anlatılanları somutlaştırmamız gerekirse, herhangi bir kültürde insanların birbirine dokunması doğal sayılabilirken, diğer bazı toplumlarda hoş karşılanmayabilmektedir. Yine Amerikalı anne babalar çocuklarını girişken olmaya yönlendirirken, Çin toplumunda girişkenlik saygısızlık olarak nitelendirilmektedir (Sargut, 2015: 65-66). Verilen örneklerde göstermektedir ki toplumsal kültür öğretileri toplumdan topluma değişmekte ve aynı kurum içerisinde çalışacak iki farklı kültürden insanın etkileşimi dolayısıyla kurum kültürü öğretilerini de etkilemektedir.

Toplum ve toplumsal kültürün dışında çevresel olarak kurum kültürünün oluşumunu etkileyen diğer bir etken ise, sektörel koşullar ve üretim tarzlarıdır (Groysberg vd., 2021: 36; Tutar, 2017: 199). Bulunulan sektörde karşılaşılan zorluk ve engellerin farklı olması bu zorluk ve engellere üretilen çözüm yollarını da farklılaştıracaktır. Başka bir ifade ile her bir sektörün üretim süreci, teknolojisi, rekabet biçimi ve düzeyi, vb. değişkenleri diğer sektörlerle göre değişkenlik göstermekte ve diğer sektörlerden bu değişkenleri dolayısıyla kurumlar farklılaşmaktadırlar. Kurumlar varlığını devam ettirmek için öncelikle sektörde bu değişkenler sebebiyle ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmek durumundadır (Doğan, 2012: 113). Bu noktada kurum ister bulunduğu sektörün lokomotifini olarak koşulları değiştirme gücüne sahip olsun, isterse sektörün sadece bir parçası olarak koşullara uyum sağlamak durumunda kalsın, her iki durumda da

¹⁶ Yukarıda bahsi geçen örneğin benzerlerine ve detaylarına ulaşmak için ilgili kısımlara Bkz. (Sargut, 2015; Barutçugil, 2011).

bu koşullar kurumsal sistemin yapı ve işleyişi dolayısıyla kurum kültürünün oluşumuna ve gerekirse değişimine etki eden önemli etkenlerdendir.

Öte yandan bir kavramın daha anlaşılır hale getirilebilmesi için o kavramın unsurlarının neler olduğu bilinmelidir. Bu çerçevede kurum kültürü kavramına dair ilgili yazınlarda birçok unsur olduğundan bahsedilmektedir. Kurum kültürü varlığını sürdürdüğü toplum ve toplumsal kültürden bağımsız oluşmamakla birlikte kurum kültürü kavramının unsurları da kültür kavramının unsurlarından bağımsız değildir. Bu sebeple tekrara düşmemek adına özellikle kültürün öğeleri kısmında açıklanan inançlar, semboller, dil ve norm unsurlarını ve çalışmamızın ilerleyen kısmında detaylıca yer verilecek olan değer unsurunu birer cümle ve bir örnekle açıklayıp kurum kültürüne ait diğer unsurların daha detaylı açıklanması sağlanmıştır.

Kurum kültürü kavramına ait unsurlar çalışmamızda, değerler, inançlar, semboller, dil, norm, törenler ve ritüeller, artifaktlar, öykü ve efsane (mitler) ve kahramanlar olarak sıralanmaktadır.

Değerler; kural koyucu bir özellik taşımakla birlikte nasıl ki her toplumun kendine özgü değerleri varsa, toplumların mikro birer yansıması olan kurumların da bir değerler silsilesi bulunmaktadır. Bu bakımdan değerler toplumların temellerini oluşturduğu gibi kurumlarında temel taşlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bateman, T. S., ve S. A. Snell, 2016: 60). *Normlar* ise neyin doğru neyin yanlış olduğunu ifade eden ölçütlerdir (Okmeydan, 2016: 136). Toplumsal davranışlarda bireylere yol gösteren normlar, kurumlarda da yol gösterici görevini üstlenmekle birlikte örgütte kabul edilen davranış kuralları olarak tanımlanmaktadır. İnançlar, sorgulama düzleminin dışında tutulan kanaat, norm ve kurallardır.

Kurum kültürünün en önemli unsurlarından biri olan *inançlar*, kurumda neye inanılıp neye inanılmayacağıının göstermekte ve kurumsal hedeflere inanma ve onları kabullenme anlamında kullanılmaktadır (Aktan, C. C., ve H. Tutar, 2020: 54). Yine kültürün öğeleri kısmında açıklanan *semboller*, kurum paydaşları için özel bir anlam ifade eden, kültürel değerleri çağrıştıran etkileyici unsurlardır (Barutçugil, 2011: 85). Kurumun logosu, flaması, amblemi, sloganı, vb. şeyler sembol veya simge olarak isimlendirilmektedir.

Kültürün öğeleri kısmında tanımlanan son öğe ise kurum kültürü için de önemi tartışılmaz olan unsur *dildir*. Kültürün öğrenilmesinin ve yaşanmasının en güçlü aracı

olan dil kurumlarda özellikle lider, yönetici ve kahramanlarla kurulan iletişim ve etkileşimle birlikte kurum kültürünün yayılmasına fayda sağlamaktadır (Tutar, 2017: 210). Kurum kültürünün geliştirilmesi ve pekiştirilmesi için yapılacak olan her türlü etkinlikte dil insanların duygularını yansıtmalarını sağlayacak (İzgören, 2019: 196) duyguların paylaşılması ise dil aracılığıyla kurumsal kültürde önem arz eden güven duygusunun oluşmasına ve/veya artmasına vesile olacaktır. Kültürün öğeleri kısmında ve kurum kültürünün öğelerinden şimdiye kadar açıkladığımız unsurlara kurumsal anlamda bir örnek vermemiz tanımlamaya çalıştığımız unsurların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Örneğin, bir kurumda müşteriye ve ihtiyaçlarına önem vermenin kurumun başarısında mühim bir rol oynayacağı *inancı* hâkimse, buna bağlı olarak gelişecek *değer* müşteri odaklı olmaktır. Bu değeri gerçekleştirmeye yönelik *normlar* ise müşteri beklentilerini karşılayacak ürünler sunma, satış sonrası hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar çerçevesinde müşteri ilişkilerini geliştirerek müşteri şikâyetlerini dinleme ve müşteriye geribildirim de bulunma gibi kural ve davranış kalıplarının (Minibaş, J. ve T., Erkmen, 2008: 9-11) kurumda faaliyet gösterenler tarafından dikkate alınmasıdır.

Törenler ve ritüeller, paylaşılan değerleri ifade eden ve güçlendiren planlanmış ve tekrarlanan özel aktivitelerdir (Barutçugil, 2011: 85). Bir başka tanımlamaya göre, kurum kültüründe sosyalizasyon açısından çok büyük önem arz eden tören ve ritüeller, kişiyi kolektif normlara bağlayan aktiviteler olarak izah edilmektedir (Bakoğlu vd., 2016: 27). Dini ve/veya resmi bayramlarda kurum içerisinde yapılan kutlamalar, kahvaltılı sabah toplantıları, kuruma katılan yeni üyelerin tanıtılması, yüksek performans gösterenlerin ödüllendirilmesi için düzenlenen kokteyl aktiviteleri tören ve ritüellere örnek olarak gösterilebilir.

Artifaktlar, kurum kültürünün görünen yüzü olarak tanımlanmakla birlikte yabancı bir kuruma giren bir kişinin gördükleri, duydukları ve hissettikleridir (Altıntaş, V. ve B. Öksüz, 2016: 174). Kurumlarda ilk göze çarpan kurum üyelerinin kıyafetlerinden kurumun mimarisine, teknolojik ürünlerden yazılı değer listeleri olan misyon ve vizyonlar artifakt örnekleri olarak sayılabilir.

Kurumsal öykü ve efsane (mitler), bir kurumun temel değerlerini, etik ilkelerini, kabiliyetlerini, güçlü yönlerini, geçmişten gelen maddi ve manevi miraslarını ve geleceğe dönük umutlarının kurgusal bir şekilde anlatan, kurum kültürü unsurudur (Onat, 2016:

95). Efsaneleştirilerek anlatılan hikâyelerin gerçekliğinden çok kurum üyelerine verilen kıssaların anlaşılması, kurum üyelerinin motive olmaları ve kurumla özdeşleşmeleri önem arz etmektedir.

Kahramanlar, kurumsal değerleri kendi kişilik özelliklerinde somutlaştıran kişiler olmakla birlikte hayali ya da gerçek olabileceği gibi hayatta veya hayatta olmayan birisi de olabilir (Aktan, C. C., ve H. Tutar, 2020: 53; Bakoğlu vd., 2016: 27). Kahramanlar; çalışmaları, başarı ve performanslarıyla kurumun diğer üyelerinin teşvik ve motive edilmesinde (Tutar, 2017: 209) önemli işlev gören insanlardır. Örgüt için şu veya bu şekilde büyük yarar gösteren bir kişi olabileceği gibi ezkaza çıkabilecek bir yangını önleyen biri veya büyük bir projeye kurumuna büyük yarar sağlayan herhangi bir kademedeki birisi de kurumun kahramanı olabilir.

2.2.5.4. Kurum Kültürünün Özellikleri, Fonksiyonları ve Önemi

Kurum kültürüne dair şu ana kadar gerek verdiğimiz tanımlar gerek oluşum süreci ve gerekse öğeleri doğrultusunda bir takım özelliklerinin sıralanması gerekmektedir. Ancak kurum kültürü daha önce de bahsettiğimiz gibi toplum ve toplumsal kültürden bağımsız olamayacağı gerçeğinden hareketle toplumsal kültüre dair özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle tekrara düşmemek adına bu kısımda salt kültürün ve/veya kurum kültürünün özelliklerinin yerine bahsi geçecek özelliklerin kurum kültürü ile ilişkisinin açıklanmasına odaklanılmıştır.

Kurum kültürü gayri iradi öğrenilir (Aktan, C. C., H. Tutar, 2020: 38; Tutar, 2017: 215-216): Kurum kültürünün oluşum sürecinde bahsettiğimiz şekliyle genellikle kurucu, yönetici ve liderler tarafından oluşturulan kurum kültürü, irade dışı bir şekilde kurum üyelerine yine kurucu, yönetici ve liderler tarafından kurum kültürünün unsurları yardımıyla aktarılır. Yine irade dışı bir şekilde kuruma yeni katılan üyeler tarafından gözlem yoluyla öğrenilir.

Kurum kültürü bir nevi yol haritasıdır (Eren, 2020: 138; Erkmen, 2010: 17): Gerek kurum içi gerekse kurum dışı davranışlara yön veren kurum kültürü, kurum içinde ve/veya dışında ilişkileri düzenlemekte, uygun davranışların neler olduğunu tayin etmekte ve kurumun gelecekte nereye varacağına yönelik amaç, hedef ve vizyonuna yönelik ipuçları vermektedir.

Kurum kültürü kurum üyelerinin tutum ve davranışlarını ortak bir temele oturtmaktadır (Doğan, 2012: 105): Kurum kültürü ortak bir amaca yönelik beraber faaliyet gösterirken karşılaşılan güçlüklerin de birlikte üstesinden gelmeyi sağlar ve kurum içinde faaliyet gösterenlerin güçlüklerle mücadele etmesini mümkün kılan öğrenilmiş davranış, düşünme ve hissetme biçimleridir.

Kurum kültürü üst yönetimin yansımasıdır (Akıncı V., 2018: 52): Kurum kültürünün oluşumuna kaynaklık eden kurucular, üst düzey yönetici ve liderler kurum kültürünün belirlenmesinde önemli etkenlerdir. Bu sebeple kurum kültürü üst düzey yönetim organının yönetim anlayışını yansıtır diyebiliriz.

Kurum kültürü monoton ve durağan değil aksine dinamik ve değişkendir (Erkmen, 2010: 20; Tutar, 2017:217): Nasıl ki kültür önceki nesillerden devralınıp bugün yaşıyor ve yarına aktarıyorsa kurum kültüründe de benzer özellik söz konusudur. Bununla birlikte canlı bir doğada yaşayan insanlar her gün kendilerini geliştirmekte ve gerektiğinde değiştirmektedir. Bu noktada kurumlarda hayatta kalma mücadelesi verirken yaratıcı ve yenilikçi fikirler çerçevesinde kendilerini geliştirmekte ve gerektiğinde değiştirmektedirler.

Kurum kültürü karşıt değerlerle denge halinde ve homojen bir yapıdan çok heterojen bir görünüm taşımaktadır (Akıncı V., 2018: 58; Doğan, 2012: 105): Kurumlar içerisinde her zaman farklı informal gruplar yer almaktadır ve bu sebeple kurumlar her zaman farklı değerlere sahiptir. Bu durum toplumsal mana da farklı alt kültürlerin değerlerinin kurum içerisine taşınmasına ve kurum kültürü manasında değer çeşitliliğine zemin hazırlamakla birlikte karşıt değerlerin bir arada olmasıyla dengenin korunmasını sağlamaktadır. Unutulmamalı ki farklılığın kurum kültürüne katkısının yanında bu farklılıkların yönetilememesi durumunda kuruma ve dolayısıyla kurum kültürüne faydasından çok zararı dokunabilir.

Kurum kültürünün yukarıda sayılan özelliklerinin yanında, sembolik olması, diğer kurum kültürlerini etkileme ve/veya diğer kurum kültürlerinden etkilenmesi, ayırt edici olması, paylaşılr bir yapıda olması, değerler temelli olması, vb. gibi daha birçok özelliği mevcuttur. Tüm bu özellikler çerçevesinde kurum kültürünün fonksiyonları ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Kurum kültürü kurum üyelerinin motivasyonuna katkı sağlar (Ataman U., 1995: 75-77; Erkmen, 2010: 41): Motivasyonun temelinde bireylerin ihtiyaç duyduğu şeylerin

tatmini söz konusudur. Gerek aynı kültür içerisinde bulunan alt kültürlerle ait bireylerde gerekse farklı kültürlerle sahip bireylerde bu ihtiyaçların birbirinden farklılık göstermesi kadar olağan bir durum söz konusu değildir. Bu bağlamda farklı kültürlerden ve/veya farklı alt kültürlerden gelen aynı kurumun üyelerine yönelik motivasyon araçları da aynı olmamaktadır. Dolayısıyla özellikle sadece ekonomik ödüllendirmelerin motivasyon aracı olarak kullanılması bireyleri yeterince motive ettiği anlamı taşımamakla birlikte sosyal ihtiyaçların tatmininin de bir motivasyon aracı olarak kullanılması son derece önemlidir. Bu minval de oluşturulacak motivasyon araçları kurum kültürü aracılığıyla kurum üyelerinin kurumsal bağlılığını artıracak, kurum misyon ve vizyonuna uygun davranmalarını sağlayacak ve kurumun ortak amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini kolaylaştıracaktır.

Kurum kültürü gerek kurum üyeleri arasında gerek kurum ve kurum üyeleri arasında gerekse diğer kurumlarla koordinasyonu sağlar ve/veya kolaylaştırır (Akıncı V., 2018: 68; Okay, 2013: 198): Ortak bir amaç uğruna bir araya gelen bireylerden oluşan kurumlarda bu bireylerin birbirleri ile uyumlu çalışmaları kadar kurum üyelerinin kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda kurum misyon ve vizyonuna uygun hareket etmesi de son derece önemlidir. Bu bağlamda kurum içinde iş bölümü aracılığıyla oluşturulan çeşitli gruplar arasındaki uyumun sağlanması ve bu uyumun süreklilik kazanması için koordinasyon işlevinin önemine çalışmamızın önceki bölümlerinde değinmiştik. Ancak burada çoğu zaman koordinasyonun sağlanması için oluşturulan biçimsel kural ve düzenlemeler yetersiz kalmaktadır (Ataman U., 1995: 72). Biçimsel kural ve düzenlemelerin yanı sıra ortak düşünce ve davranışları sağlayacak mekanizmaların üretilmesi koordinasyon işlevinin daha aktif çalışmasını sağlayacaktır. Yine koordinasyon işlevinin daha sistemli çalışabilmesi için iş birliği anlayışının gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Gerek ortak düşünce ve davranışları sağlayacak mekanizmaların gerekse iş birliği anlayışının yerleştirilebilmesi için güçlü bir kurum kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda oluşturulacak kurum kültürü neticesinde koordinasyon işlevi gerek kurum üyeleri arasında gerek kurum ile üyeleri arasında gerekse diğer kurumlarla uyumunun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.

Bu iki temel fonksiyonun yanında kurum kültürüne ait, bahsi geçen fonksiyonlar neticesinde meydana gelen dolaylı fonksiyonlar ise çatışma ve belirsizlikleri azaltma, rekabet avantajı sağlama (Tutar, 2017: 223-224), kolektif katılımı kolaylaştırma,

kurumsal kontrolün sağlanması (Barutçugil, 2011: 84; Erkmen, 2010: 41), huzurlu bir çalışma ortamı yaratma, standart uygulama ve kurallar geliştirme (Aktan, C. C., H. Tutar, 2020: 39-41), planlama ve karar almayı kolaylaştırma, ayrıntılı işlem ve kurallara ait dokümanlara daha az gerek duyulması, vb. olarak sayılabilir.

Öte yandan kurum kültürü sürekli değişen ve gelişen bir ortamda hayatlarını sürdürmeye çalışan kurumlar için her geçen gün biraz daha önemli hale gelmektedir. Varlıklarını sürdürmek, gelişmek ve büyümek isteyen kurumların, hızla değişen gerek iç gerekse dış çevre koşullarına ayak uydurmaları zorunlu bir hâl almaktadır. Bu bağlamda günümüzde geçerli olan değerler ile geçmişte geçerli sayılan değerler karşılaştırıldığında önemli değişiklikler göze çarpmaktadır. Geleneksel değerler olarak niteleyebileceğimiz örneğin, disiplin yerini kendi kendine kontrole, itaat katılıma, hiyerarşi takım anlayışına, etkinlik yaratıcılığa, güç ise uzlaşma sağlama yeteneğine bırakmıştır (Ataman U., 1995: 25). Bu ve benzeri değerlerde göze çarpan değişim beraberinde yönetim faaliyetlerinin ve yönetim kademesinin başarısını sağlayacak araç ve yöntemlerde de bir takım değişiklikler meydana getirmiştir. Bu nokta da kurumlara üyeleri tarafından getirilen ve toplumsal kültür öğretileri aracılığıyla oluşan kurum kültürünün varlığı göz ardı edilmemeli ve bu kültür ekseninde bir yönetim anlayışı geliştirilmelidir.

Kurum kültürü, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda kurum üyelerine yol gösteren, onlara hangi durumda ne yapmaları gerektiğini söyleyen, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirten ve tüm kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve düşünce sistemlerini ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 418). Tanımdan hareketle, güçlü bir kurum kültürüne sahip olan kurumlar, üyelerine nasıl davranışlar sergilemeleri konusunda kesin standart ve kurallar verir. Aksine zayıf kurum kültürüne sahip ve/veya kurum kültürüne sahip olmayan kurumlarda ise kurum üyelerinin ne yapacakları ve yapacakları işlerin nasıl yapılacağına dair çeşitli belirsizlikler söz konusudur. Bu nokta da güçlü kurum kültürüne sahip kurumlarda kurum üyelerini kurumsal hedef ve amaçlar doğrultusunda yönlendirmek zayıf kurum kültürüne sahip kurumlara göre daha kolaydır. Kurum kültürünün oluşumunda en az kurucular kadar yöneticilerinde etkili olduğundan bahsetmiştik. Bu bağlamda kuruma katılan yeni yöneticilerin kurumda var olan sisteme daha çabuk adapte olabilmeleri kurum kültürünün kurum üyeleri tarafından ne kadar benimsendiği ile yakından ilişkilidir. Tersinden düşündüğümüzde ise kuruma yeni katılan bir yöneticinin kurumda kimin ne yaptığını bilmediği ve yapılan işlerin hangi amaç ve

hedef doğrultusunda yapıldığına dair bir fikri olmayan kurum üyelerinin birlik oldukları değil birlikte oldukları söylenebilir. Bu durum ise kuruma yeni katılan yöneticinin işlerini zorlaştıracak yeni baştan kurum kültürünü oluşturmaya çalışacak yönetici diğer işlerini aksatmak durumunda kalacaktır. Bunun yanı sıra kurum kültürünün diğer bir önemi ise kurum üyelerini aynı amaç ve hedefler doğrultusunda, paylaşılan değer, inanç ve temel varsayımlar etrafında bir arada tutması ve biz duygusu yaratmasıdır (Tutar, 2017: 219). Bu durum ise birbirinden kopuk birlikteliklerden ziyade sık dokulu bir birlik oluşumuna, güven ve aidiyet duygusunun gelişmesine vesile olur. Yine bu çerçevede kurumlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan ve/veya çıkabilecek çatışmaların önlenmesi kurum kültürü sayesinde bertaraf edilebilir.

Kurum kültürü, değerler, inançlar, normlar, semboller ve dil gibi toplumsal kültürün öğelerinin yanında tören ve ritüeller, kurumsal öyküler ve mitler, kahramanlar ve artefaktların bir araya gelmesi ile oluşan kurumsal sistemlerdir. Kurum kültürünün öğeleri olarak adlandırılan bahsi geçen her bir unsur kurum kültürünün devamlılığının ve sürekliliğinin sağlanmasında ve nesilden nesile aktarılmasında önemli görevler üstlenmektedir. Kurum kültürünün devamlılığının sağlanması ve nesilden nesile aktarılması ise kurumda yöneticinin bulunmaması, olası bir kriz anı, vb. durumlarda kurumsal düzenin bozulmasına engel olmakta bu unsurlar neticesinde oluşturulan işleyiş aynen devam etmektedir.

Kurumsal davranışlarda tutarlılığın oluşturulması ise kurum kültürünün diğer bir önemini ifade etmektedir. Kurum kültürleri davranışsal tutarlılığı artırarak kurum içinde gizli bir mekanizma oluşturur ve resmiyetin yerini alan bir rol üstlenir (Akıncı V., 2018: 66). Kurum kültürü bu özelliği sayesinde kurumlarda bulunan kural ve yönetmeliklerle düzenlenen işçi davranışlarının ve dolayısıyla gereksiz resmiyetin önüne geçmektedir. Basit bir örnekle kurumda yapılacak kontrol işlemine dair hiçbir resmiyet gerekmeden her bir üye üzerine düşen sorumluluğu harfiyen yerine getirecek kurumsal faaliyetler eksiksiz bir şekilde tamamlanacaktır.

Tüm bu anlatılanlar ekseninde kültür konusuna dair son söz olarak, kültür ne zaman ki bir sorun olmaktan çıkar ve kurum yönetiminde bir avantaj olarak değerlendirilirse o zaman bu duruma sebep olan yöneticiler başarılı yöneticiler, bu yöneticilere sahip olan kurumlar ise başarılı kurumlar olarak nitelendirilecektir.

2.3. Değerler ve Güven

Çalışmamızın teorik anlamda son başlığını oluşturan değerler ve güven başlığı altında değer kavramı tanımlanacak, sosyolojik olarak değer ne ifade ettiği ve oluşumu açıklandıktan sonra değer olgusunun özellikleri ve fonksiyonları sıralanacak ve son olarak değerlerin sınıflaması ile birlikte güven kavramına geçilecektir. Değerler sınıflamasından hareketle geçilen güven kavramına ilişkin tanımlamalar yapılacak, güvenin tür ve biçimleri irdelenecek ve buradan hareketle kurumsal güven kavramına geçilecektir. Son olarak kurumsal güven kavramına ilişkin gerekli görülen alt başlıklar aracılığıyla konunun açılımı yapılacak kurumsal güvenin özellikleri ve faydaları ile bu başlık sonlandırılacaktır.

2.3.1. Değerler

Değer, soyut bir kavram olması nedeniyle bilim dünyasında incelenip incelenemeyeceği noktasında farklı görüşler olsa da toplumu oluşturan, bireylerin davranışlarına yön verecek kadar önemli bir işleve sahip olması sebebiyle sosyal bilimler dünyasında incelenmeye değer ana konulardan biri olmayı hak etmektedir. Bununla birlikte sosyal bilimler dünyasında hemen her disiplinde kendine yer edinen değer kavramına ilişkin çözümlerimizi genel itibariyle sosyoloji disiplini ekseninde yapacağız.

2.3.1.1. Değer Kavramının Tanımı

Toplum içindeki kullanım alanı oldukça geniş olan değerler, doğrudan gözlenememekle birlikte sosyal ilişkileri sarmakta, olgulara ve nesnelere çeşitli atıflar yapmakta ve davranışlar için aydınlatıcı bir rehber niteliğindedir (Ersoy, 2012: 51). Toplum içindeki geniş kullanım alanı, sözlük anlamına da sirayet etmiş olacak ki, Türkçe sözlükte (Akalin vd., 2019: 607) değer kavramı:

- Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü,
- Bir şeyin değdiği karşılık, kıymet,
- Üstün, yararlı nitelikleri olan kimse,
- Bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, pahası,
- Yaşama yön veren düzenleyiciler,
- Yüksek ve yararlı nitelik, şeklinde tanımlanmaktadır.

Sözlük anlamına bakıldığında ne kadar esnek bir kavram olduğu anlaşılan değer kavramı sosyoloji sözlüğünde ise insanların etik ya da uygun davranışlar hakkında, neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin istenilen neyin istenilmeyen olduğu konusunda taşıdıkları fikirleri gösterir (Marshall, 2020: 133-134). Bir başka ifadeyle değerler, sosyal yaşamda davranışların kabul edilen veya kabul edilmeyen, şerefli veya alçakça olduğu noktasında geliştirilen kanaatlerdir.

Değer kavramının sosyal bilimler dünyasında tanımlanması ve izahının yapılması yüz yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu bağlamda ilk defa 1918 yılında Znaniecki tarafından bilim dünyasına kazandırılan değer kavramı, Latince kıymetli olmak veya üstün, hâkim, güçlü olmak anlamlarına gelen “valere” kökünden türetilmiştir (Ulusoy, K., ve B. Dilmaç, 2016: 6). Türkçe de kullanılan değer kelimesi ise değ- fiilinden üretilmiş bir isimdir (Tuğral, 2005: 15). Bir nesnenin bir başka nesneye teması ya da dokunması anlamına gelen değ- fiilinin isim hali olan değer ise bir eserin ederi anlamında kullanılmaktadır.

Değer, ilgili yazınlarda farklı yönleri ve özellikleri vurgulanarak, farklı biçimlerde tanımlanmış olmasına rağmen değer konusu henüz yeterince açıklığa kavuşturulmuş değildir (Dilmaç, 2002: 1; Yazıcı, 2013: 1493). Kluckhohn (1951, akt. Güngör, 2010: 28) değerleri, “örtük ya da açık, kişi ya da grupları ayırtırmaya, var olan davranışın biçimleri, araçları ya da sonuçları arasından seçim yapmaya yardımcı olan kavramlar” olarak tanımlamıştır. Bilimsel olarak ilk defa Felsefe disiplininde incelenen değer kavramı bu alanda uzun bir zaman bilgi-değer problemi başta olmak üzere ahlakta ve estetikte, iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru ve yanlış belirlemek için tartışılan normatif bir ölçü arayışı olarak ele alınmıştır (Ersoy, 2012: 52). Yine psikoloji disiplininde incelenen değer kavramına ait bir tanımlama ise “bir kimsenin çeşitli kişileri, kişilere ait nitelikleri, istek, niyet ve davranışları değerlendirirken başvurduğu bir ölçüt” şeklinde yapılmaktadır (Güngör, 2010: 28). Başka bir ifade ile psikolojik olarak değer, bir şeyi istenilen veya yararlı kılan özelliği veya niteliği olarak tanımlanmaktadır. Sosyoloji disiplininde ise değer konusunun incelenip incelenemeyeceğine dair birbirinden farklı görüşler söz konusu olsa bile (Özensel, 2003: 218) toplumu ve toplumsal yapıyı inceleyen sosyoloji disiplini, bireylerin grup ve çevre içerisinde nasıl davranmaları gerektiğini gösteren kaideler ve toplumun sosyal vicdanı olarak tanımlayabileceğimiz değer kavramını da incelemek ve araştırmak mecburiyetindedir.

2.3.1.2. Sosyolojik Olarak Değer ve Değerlerin Oluşumu

Sosyolojik olarak değer, bireye ve/veya gruba faydalı olan, birey ve/veya grup tarafından istenilen ve arzu edilen şey olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile değerler bir toplumdaki bireylerin bir olgu, olay, nesne ve/veya başka bir bireyle alakalı olarak vermiş olduğu güzel-çirkin, iyi- kötü, doğru-yanlış şeklindeki kabulleridir. Sağnak (2005: 148) ve Turgut'un (1998: 35) aktardığına göre, Rokeach (1973) ise değerleri, belli bir davranış veya mevcut durumun, karşıtlarına -sosyal ve/veya kişisel olarak- tercih edileceğine dair devamlı bir inanış, şeklinde tanımlamaktadır. Ersoy ise (2012: 71) değerleri, sosyal ilişkiler dünyasında paylaşılan sosyal ve fiziki hayatın bütün yönlerine ilişkin birey ve/veya grupların hoşlanılan veya hoşlanılmayan, iyi veya kötü yöndeki tercih ve seçimlerini ifade eden, bu itibarla onların hayatlarına bir düzen ve bütünlük getiren inançlara dayalı izafi tasvipler şeklinde tanımlamaktadır. En nihayetinde sosyal değerler kısaca bir grubun ya da toplumun üyelerinin ortak duygu ve düşüncelerini yansıtan genelleşmiş ahlaki inanç kaideleridir.

Öte yandan değerlerin oluşumu rastgele veya tesadüfi bir yolla gerçekleşmemektedir. İnsan sosyal bir varlık olarak gerek bireysel gerekse sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sosyalleşme sürecinde diğer birey, grup ve/veya topluluklarla etkileşim içerisine girmektedir. Girilen bu etkileşim sonucunda elde edilen çıktılar içinde bulunulan topluma ait değer hükümlerini ifade etmektedir (Ersoy, 2018: 270). Zaman içerisinde elde edilen bu çıktılar yani toplumun değer hükümleri toplumun geneli tarafından kabul edilir ve paylaşılar hale gelmekte ve ilk yaratıldığı ortam ve bireylerden uzak diyarlarda da varlığını hissettirerek yeni nesillere aktarılmaktadır (Tutar, 2017: 174). İşte bu bağlamda tarihi bir süreç gerektiren değer hükümlerinin oluşumu konusunda ne sadece psikolojik ne de sadece sosyolojik faktörlerin bir araya gelmesi yeterli değildir. Değerler ancak, bireylerin, fiziki ve sosyal çevresi, fizyolojik yapısı, gelecekte beklenenleri ve geçmiş yaşantısında edindiği tecrübelerin bir araya gelmesi ile oluşabilir (Tuğral, 2005: 24-32). Çalışmamızda ise bu faktörlerden bireyin fiziki ve sosyal çevresi, değerlerin kazanılmasında toplumsal faktörler başlığında, geri kalan üç faktör ise değerlerin kazanılmasında bireysel faktörler başlığı altında incelenmiştir.

2.3.1.2.1. Değerlerin Kazanılmasında Toplumsal Faktörler

Birey olarak bizler dünyayı anlamlandırabilmek için içerisine doğduğumuz sosyal ve fiziki çevrenin etkisi altındayızdır. Başka bir ifade ile bireyler hayatlarına yön verecek eylem seçimlerini içinde yaşadıkları toplum ve kültürden dolayısıyla sosyal ve fiziki çevrelerinden etkilenmeden gerçekleştiremezler. Bu bağlamda doğduğumuz an itibariyle başlayan sosyalleşme süreciyle toplum bize bir takım değerler sunar ve bu değerlere uygun hareket etmemiz beklenir. Toplumda neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış, neyin güzel neyin çirkin olduğunu bireye gösteren değer yargıları, toplumun kültürel değerlerini oluşturan örf adet, gelenek görenek, norm, inanç, vb. öğelerden etkilenmektedir (Ersoy, 2012: 72-73). Dolayısıyla aynı toplumda ve aynı sosyal ve fiziki çevrede yaşayan bireyler aynı değerlere önem verecek ve bu değer yargılarına göre hareket edecekken aynı toplumda olsa bile başka bir sosyal ve fiziki çevre de yetişen bireyler kendi yetiştikleri sosyal ve fiziki çevrenin değer yargılarını kabul edecek ve hayatlarını bu değer yargıları etrafında şekillendireceklerdir. Örneğin, İstanbul da Kadıköy veya Beşiktaş da yetişen bir bireyin değer yargıları ile Gaziantep ilinin İslahiye ilçesinde yetişen bireyin değer yargıları aynı olmayacaktır.

Tüm bunlarla birlikte bireyi sarıp sarmalayan toplumsal yapı durgun bir yapı olmamakla birlikte aksine işleyen, dinamik ve değişebilen bir özelliğe sahiptir. Toplumsal yapıda meydana gelen değişimler zamanla değerlere de sirayet etmekte ve bireylerden bazı değerlerini değiştirmesini beklemektedir. Bu durumda göstermektedir ki değerlerin oluşumunda söz sahibi olan diğer etken bireyin ta kendisidir.

2.3.1.2.2. Değerlerin Kazanılmasında Bireysel Faktörler

Değerler her şeyden önce insan üretimi ve insana özgü bir alan olması nedeniyle değerlerin kazanılmasında bireysel faktörler önem arz etmektedir (Vurgun, L., ve S. Öztop, 2011: 219-220). Değerlerin oluşumunu sadece sosyal ve fiziki çevreye bağlamak, değerlerin üzerine kurulu olduğu insani yapının göz ardı edilmesine sebep olacaktır (Ersoy, 2018: 271). Çünkü değerler, birey, toplum ve sosyal ve fiziki çevre üçlü sacayağı ekseninde oluşmaktadır. İnsanın en temel değişkenlerinden olan kalıtımın toplumsal hayat içerisinde kazandığı iki manadan bahsedebiliriz, ilki sosyal kalıtım, ikincisi ise genetikdir. Genetik konusunun değerlerin oluşumuna bir etkisi söz konusu olmasa da kalıtımın sosyal yönü değerlerin oluşumunda “sosyal miras, aile biçimleri, komşuluk

ilişkileri, inanç biçimleri, vb.” (Ersoy, 2012: 74) gibi değişkenlerle etkili olmaktadır. Başka bir ifade ile nesilden nesile aktarılan kültürel öğeler değerlerin oluşumunda bireysel bir etken olarak göze çarpmaktadır.

2.3.1.3. Değerlerin Özellikleri, İşlevleri ve Önemi

Bireysel ve toplumsal olarak paylaşılan, benimsenen, onanmış ve uzlaşmış genel inançlar olarak tanımlanan değerlere ait birçok araştırmacı birbirine benzer niteliklerde birçok özellik sıralamıştır. Bu özelliklerin hepsine değinmek ve hepsini açıklamaya çalışmak yersiz olacağı için çalışmamızı ilgilendiren özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Rokeach, 1973, akt. Ersoy, 2005: 217-218; Fichter, 1994: 146; Geçkil, 2021: 20-27; Özensel, 2003:230-231; Tutar, 2017: 162-165; Yazıcı, 2014: 212):

- Değerler paylaşılır: Bir kişinin ve/veya grubun tekelinde bulunmayan değerler toplumsallık özelliği dolayısıyla toplum içerisinde farklı kişi ve/veya gruplarca paylaşılmaktadır.
- Değerler toplumsaldır: Paylaşılan değerler toplumsal bir zemine oturtulmakla birlikte toplumun çoğunluğu tarafından kabul görmüş standartlardır. Toplumsal ve kültürel yapıdan bağımsız olmayan değerlerin gelişiminde, kültürün, toplumun ve toplumun mikro bir yansıması olan kurumların etkisi vardır.
- Sosyal değerler sürekli dir: Sosyalleşme sürecinde kazanılan bir değer devamlılık özelliği göstermekte ve her ne kadar değişme özelliği gösterse de çok ani ve hızlı biçimde değişmemekle birlikte değerler varlıklarını belirli standartlarla korumaktadır.
- Değerler değişime açıktır: Her ne kadar değerler süreklilik özelliğinden ötürü toplumda devamlı var olsalar bile bütün değerler her zaman ve her koşulda aynı kalmamaktadır. Toplumsal yapının değişir olma özelliğinden hareketle değerlerde zamanla değişebilmektedir.
- Değerler anlam veren standartlar, inançlar ya da ahlaki ilkelerdir: Toplumda neyin istendiği neyin istenmediği, neyin ödüllendirilip neyin cezalandırıldığına karar veren sistemlerdir.
- Değerler amaçlar ve hedefler gösterir: Bireyin özellikle normatif amaçlarıyla ve bu amaçlara ulaşmada etkili olan davranış biçimleriyle ilişkilidir.

Değerler yukarıda bahsedilen özellikleri ve çalışmamızda yer almayan diğer birçok özelliği neticesinde toplumda ve toplumsal hayatta bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Yine bu işlevlerin tamamının çalışmamızda verilmesi mümkün olmamakla birlikte görece en mühim olanlar ve çalışmamıza rehberlik edecek olanlar aşağıda sıralanmıştır (Aydın, 2011: 41; Demir, 2020: 11-12; Ersoy, 2012: 144-153; Fichter, 1994: 150; Geçkil, 2021: 20-27; Özensel, 2003:231-232; Tutar, 2017: 183-185; Yazıcı, 2014: 213-214):

- Değerler toplumsal dayanışma ve bütünleşmeyi sağlar: Toplum ve toplumsal hayat içerisinde bireyleri bir arada tutma gücüne sahip olan değerler, bireylere ortak amaç ve hedef belirleme özelliği dolayısıyla toplumsal dayanışma ve bütünleşmeyi sağlamaktadır. Yine paylaşılr olma, ortak amaç ve hedef belirleme özelliği neticesinde değerler, toplumda bir benzeşmeye yol açmakta bu benzeşme ile de bütünleşme sağlanmaktadır.
- Değerler sosyal kontrol ve düzen sağlayıcı olarak işlev görür: Toplum hayatı içerisinde neyin iyi neyin kötü neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen standartlarla birlikte bireyleri belirlediği norm ve kurallara uymaya yöneltirler. Bununla birlikte bireyleri doğru şeyleri yapmaya yöneltirken kötü işlerden men etmekte ve toplumsal kurumlar aracılığıyla toplumsal kontrol ve düzeni sağlamaktadır.
- Değerler karar alma sürecine ve davranışına tesir etmektedir: İnsan davranışının meydana gelmesi, değerlerinde içinde bulunduğu bilişsel bir süreci ifade etmektedir. Bu sebeple bireyler herhangi bir davranışta bulunacağı zaman değerlere göre hareket etmekte ve bununla birlikte değerlerin kontrol ve düzen sağlayıcı işlevini de göz ardı etmemektedirler. Örneğin, estetik değere önem veren bir akademisyenin odasını minyatür süs eşyaları ile süslemesi gibi veya hırsızlık yapmayı düşünen birinin toplumsal düzen koyucu ve kontrol edici mekanizmaları düşünerek yapacağı işten vazgeçmesi gibi.
- Sosyal rollerin seçilmesinde ve gerçekleştirilmesine rehberlik ederler: Bir nevi karar alma süreci gibi değerlendirilse bile sosyal rollerin seçilmesi ve gerçekleştirilmesi içerisinde karar alma sürecini de bulduran, değerlerin farklı bir işlevi olarak belirlemektedir. Bu bağlamda değerler bireylerde ilgi ve

cesaret duygusu uyandırarak bazı sosyal rollerin seçilmesine ve gerçekleştirilmesine rehberlik eder.

En nihayetinde, bireyin yaşamını anlamlandırma şekline göre seçtiği ve davranış ilkeleri olarak kabul ettiği kişisel ve sosyal inançlar olarak tanımlayabileceğimiz değerler, uyum, tutum belirleme, pozisyon alma, muhasebe ve hakemlik yapma gibi işlevlerle birlikte hedef ve kıstas teşkil edici, düzenleyici, meşrulaştırıcı ve tatmin edici özellikleri doğrultusunda toplumsal hayat içerisinde en az diğer kültür öğeleri kadar önem arz etmektedir.

2.3.1.4. Değerlerin Sınıflaması

Değer kavramına ilişkin ilgili yazınlarda birden çok tanım olduğundan ve bu durumun sebeplerinden bahsetmiştik. Bu bağlamda ilgili yazınlarda değere ait sınıflamalarda neredeyse değer tanımı kadar çok ve çeşitlidir. Yine bu sınıflamaların daha çok yabancı yazın kaynaklı olduğunu belirtmemiz gerekirken birlikte yerli yazına ait sınıflamalara da çalışmamızda yer verilecektir. Yazında henüz üzerinde anlaşılmış ve mutabık kalınmış bir değer sınıflaması söz konusu olmasa bile görece araştırmacılar arasında yer edinmiş ve çoğu araştırmacı tarafından kabul görmüş bazı sınıflamalar çalışmamızda aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

Başlangıçta değerleri sosyolojik bağlamda yaşam sahalarına göre bireysel ve sosyal değerler olarak ikili bir ayrıma tabi tutmak mümkündür. Bireysel değerler kişinin karakterinin oluşmasında büyük önem göstermekle birlikte bireyin karakterinin çizgilerini yansıtır. Sosyal değerler ise grup ve/veya toplumların arzu edileni ve edilmeyeni, beğenileni ve beğenilmeyeni, doğru kabul edileni ve doğru kabul edilmeyeni belirleyen temel standartlardır (Özlem, 2003: 203-204). Başka bir ifade ile bireysel değerler kişinin benliğini oluştururken ve hayatı boyunca kullanacağı ve tabiri caizse karakterine giydirdiği elbiseler olarak, sosyal değerleri ise, aynı toplumu ve toplumsal hayatı paylaşan üyelerin ortak amaç, duygu ve düşünceler etrafında oluşturdukları ve toplumun ve toplumsal hayatının sürekliliğini sağlayacak olan değerler olarak tanımlayabiliriz. Bu bağlamda Ersoy eserinde (2012: 111) bireysel değerleri, uğruna uğraşılması, çaba gösterilmesi, gerçekleştirilmesi gerekli genellikle benimsenen, öykünülen, önemsenen, olgu ve olayların kendisinde bulunmayan, bireysel ve öznel olarak atfedilen değerler olarak tanımlamaktadır. Yine aynı eserde sosyal değerler ise

uzunca bir tarihi süreç içerisinde oluşan sosyal ilişkilere yönelik toplumun üyelerince ortak bir şekilde geliştirilmiş olan, sosyal norm, adet ve örfler şeklinde izah edilmektedir.

Yabancı ve yerli yazında yaygın olarak kabul gören değer sınıflamasının diğer bir örneği ise Rokeach ve Milton tarafından yapılmıştır. Bu sınıflama da değerlerin işlevsel özellikleri göz önünde bulundurularak amaçsal ve araçsal veya gaye ve vasıta değerler şeklinde ikili bir sınıflama söz konusudur (Geçkil, 2021: 43-44). Gaye değerler hayatın arzulanan şart ve amaçlarına işaret ederken, vasıta değerler davranışın arzu edilen biçimi olarak izah edilebilir. Gaye veya amaçsal değerler birey veya toplum merkezli olabilir (Ersoy, 2012: 115). Toplum merkezli gaye değerlere, adalet, eşitlik, milli güvenlik, birlik, beraberlik ve barış örnek gösterilirken, birey merkezli gaye değerlere ise öz saygı, ruhsal denge ve iç huzur örnek olarak gösterilebilir. Yine vasıta veya araçsal değerlerde ahlaki vasıta değerler ve kabiliyeti içeren vasıta değerler şeklinde değerlendirmek gerekmektedir (Ersoy, 2012: 115). Ahlaki vasıta değerlere, geniş gönüllü olmak, affedici ve bağışlayıcı olmak, yardımsever olmak gibi değerler örnek gösterilirken, kabiliyeti içeren araçsal değerlere ise bağımsızlık, cesaret, dürüstlük gibi birey merkezli değerler örnek olarak gösterilmektedir.

Değerleri, bir grubun üyelerinin kabul ve tasdik ettiği genelleştirilmiş inançlar olarak tanımlayan Lenski ise değer sınıflamasını yine ikili bir ayırım üzerinden gerçekleştirmiştir. Bu ayrıma göre değerler, pragmatik ve ideal değerler olarak sınıflanabilir (Yazıcı, 2014: 211). Pragmatik değerler, bir grup ve/veya toplumun üyelerinin sosyal hayatlarını sürdürebilmek için birbirlerine muhtaç oldukları inancından kaynaklanan, birbirinin canına, malına ve ırzına tacizde bulunmamak, güven verici olmak gibi ahlak temelli değerleri ifade etmektedir. İdeal değerler ise “kendini sevdiğin gibi başkasını sev, bütün insanlar kardeştir” gibi gerçek hayatta uygulanması zor ve hayali olan ve dolayısıyla ideal beklentiler temelli oluşturulmuş inançlar anlamına gelmektedir.

Yabancı yazından verilen bu sınıflamalarla birlikte yerli yazında da değerler çeşitli sınıflamalara tabi tutulmuştur. Bu çerçevede Güngör, Ülken ve Ersoy’un yapmış olduğu sınıflamalara değinmeyi önemli görmekteyiz.

Değerleri, bir kimsenin başka bir kimseyi nitelik, istek, niyet ve davranışları dolayısıyla değerlendirilirken kullanılan ölçütler olarak tanımlayan Güngör, değer sınıflaması yaparken Spranger’ den etkilendiğini açık bir şekilde belirtmiştir. Bu bağlamda Güngör, Spranger’ in yaptığı dini, siyasi, estetik, teorik-bilimsel, iktisadi ve

sosyal değer sahalarına ahlaki değer sahasını da katarak yeni bir sınıflama yapmıştır (Güngör, 2010: 84-85). Güngör'e göre değerlerin en anlamlı sınıflaması onların kurumsal işlevleri doğrultusunda yapılmış olanıdır. Bu bakış açısıyla her kurumun kendi bünyesinde gerçekleşen ilişki biçimlerinde geçerli olan belirli değerler ortaya koyacağını belirten Güngör (2010: 85), değerleri, ahlaki, dini, siyasi, estetik, teorik-bilimsel, iktisadi ve sosyal değerler olarak yedili bir sınıflamaya tabi tutmuştur.

Hilmi Ziya Ülken ise değerleri, içkin değerler, aşkın değerler ve normatif değerler şeklinde üç ayrı bölüme ayırmıştır. Şuura dayalı olan içkin değerler bireyin nesnelere olan münasebetlerimize, canlı şeylere, doğaya ve doğrudan doğruya duyularımıza aittir. İnanca dayalı aşkın değerler ise insanın insanla ve/veya insanın bizatihi kendi kişiliğiyle başka kişiler arasında ki münasebete dayanmaktadır. İçkin değerler, teknik, sanat ve bilgi değerlerini kapsarken, aşkın değerler içerisinde ahlak ve din yer almaktadır. Ülken' in sınıflamasındaki son değer sınıfı normatif değerler ise kişiler arasında doğan sözlere, şeylere ve fiiller arasındaki değişim ve dolaşımlara aittir. Normatif değerler aslında kendi başlarına bir değer ifade etmemekte, ancak bütün değerlerin ölçüleri, değişim örnekleridir. Bu değerlerin görevi başka değerleri birbiriyle karşılaştırmak ve ölçmektir (Ersoy, 2012: 113; Ülken, 2016: 365-366).

Son olarak değer konusunda nitelikli ve güçlü bir çalışması bulunan ve değer sınıflamalarını bu eserinde detaylıca incelemiş olan Ersoy, kendine ait değer sınıflamasını, amaç değerler, araç değerler ve anaç değerler olarak ifade etmektedir (2012: 118). Yapmış olduğu araştırmalar sonucunda yapılan değer sınıflamalarından amaçsal ve araçsal değer sınıflamasından etkilenmekle birlikte bu sınıflamaya anaç değerleri ekleyerek yeni bir değer sınıflamasının ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Ersoy, amaçsal değerlerin, hayatın nihai değerleri olduğunu belirtirken, araçsal değerlerin daha önce de bahsedildiği gibi amaçsal değerleri gerçekleştirmeye yönelik hizmet eden değerleri kapsadığını belirtmektedir. Bu açıklamalarla birlikte aslında bu sınıflamanın göz bebeğinin anaç değerler olduğu ortaya çıkmaktadır. Ersoy' un çalışmasından (2012: 118) hareketle anaç değerler şu şekilde izah edilebilir: bir toplumda kurumsal yapıyı sarıp sarmalayan, bütün amaç ve araç değerlerin üzerinde yer alan, onlara bir hayat veren, hiyerarşisi ve düzenine etki eden merkezi değer sahasıdır.

Anaç değerler zaman ve mekâna bağlı olarak diğer değerlere etki etmesinin yanında değişen ve gelişen koşullarda yeni değerleri vücuda getirecek bir kabiliyete ve

özelliği de sahiptir (Ersoy, 2012: 118). Başka bir ifade ile anaç değerler toplumsal yapı içerisinde amaç ve araç değerleri etkilemekle birlikte, oluşan yeni şartlara göre yeni değerlerinde filizlenmesine vesile olabilmektedir. Bu bağlamda yüksek bir değerin anaç değer olarak ifade edilebilmesi için toplumsal yapıda sadece bir değişime vesile olması yetmemekte aynı zamanda toplum üyelerinin büyük çoğunluğunun üzerinde bir mutabakat sağlamaları ve belirli bir zaman süreci içerisinde topluma eşlik edip belirleyici rol taşması gerekir (Ersoy, 2012:118-119). Benzer bir ifade ile toplumsal yapı da değer olarak kabul edilen yüksek bir standardın anaç değer olarak ifade edilmesi için toplumda yarattığı değerin tek başına bir önemi olmamakla birlikte toplum üyelerinin bu değişim üzerinde mutabık kalmış olması gerekmektedir.

Araç ve amaç değerleri içine alacak ve hatta onları aşacak ve yine onların varlığına bir mana zemini oluşturacak olan anaç değerler Ersoy' un (2012: 119) ifadesiyle, kendi içerisinde yeni değerler yaratabilen, toplumun örgütlenmesine ve şekillenmesine etki eden, yeni usul, gelenek, birlik ve kurumlar oluşturabilen bir değerdir. Bu bağlamda anaç değerlere sahip olan toplumlar yaratıcı bir kimliğe sahip olmakla birlikte bu yaratıcı kimlik yaratıcı bir kültürün oluşumuna vesile olacaktır. Yaratıcı bir kültür ise kendi içerisinde kurumlar oluşturmakla kalmayacak sosyal alışveriş neticesinde aldığı unsurlara yaratıcı bir gözle kendine uygun uyarlamalar yapacak ve bu unsurları kendi kültür ve dolayısıyla toplumuna mal edecektir.

Tüm bu anlatılanlarla birlikte her ne kadar fayda ve zararları dolayısıyla sonuçları somut olarak hissedilse bile değerler soyut birer kavramdır. Bu bağlamda yapılan sınıflamalarda tabiri caizse birer turnusol kâğıdı olmamakla birlikte bazı değerler özellikleri itibariyle birden çok sınıflamaya tabi olabilmektedir. Örneđin güven değerini, yaşamsal anlamda yaptığımız ilk sınıflama da hem bireysel hem de toplumsal sınıflamaya dâhil edilebilmekle birlikte yine Güngör' ün yaptığı sınıflama da hem iktisadi hem sosyal hem de siyasi değer sahasında yer alabilmektedir. Bununla birlikte amaçsal ve araçsal değerler sınıflamasında güven değerini, her ne kadar amaçsal değerler kategorisinde yer alıyormuş gibi görünse bile sosyal bütünleşme ve dayanışmanın sağlanması ačířından araçsal bir değer olarak da değerlendirilebilmektedir. Ersoy' un amaçsal ve araçsal sınıflamasına eklediği anaç değerler sınıfı ise çeşitli özellikleri sebebiyle adeta güven değerine biçilmiş bir kaftandan farksızdır.

2.3.2. Güven

Sahip olduğumuz değerlerin önemini genellikle onları kaybettiğimizde anlarız. Çok basit bir örnekle gençlik yıllarımızda sağlığımızın kıymeti ve değerini bilmez ve yaşlanınca sağlığımızdan bir şeyler kaybedeceğimiz aklımızın ucundan bile geçirmeyiz. Yaşlanınca ve sağlığımıza dair her geçen bir şeyleri kaybettiğimizde anlarız, sağlığımızın değer ve kıymetini. Güven de tıpkı bu örnekte ki sağlık gibi bulunduğu birey ve/veya toplumda değeri bilinmez ancak ortadan kalkınca, o vakit değeri anlaşılır. Peki, nedir bu ortadan kalkınca eksikliği hissedilen güven?

2.3.2.1. Güven Kavramının Tanımı

Doğduğumuz andan itibaren öncelikle aile çevremizde hissetmeye başladığımız güven, yaşantımızın ileri ki yıllarında arkadaşlık ve dostluk ilişkileriyle birlikte “toplum içerisinde var olan farklı kurumlarla farkında olarak veya olmayarak” (Keser B., 2020: 9) kurduğumuz ilişkiler neticesinde kendini hissettirmektedir. Başka bir ifade ile bireyin doğumu ile birlikte farklı yer ve zamanlarda kendini hissettiren güven değeri, bireyi, bireylerden oluşan grup, topluluk, toplum ve/veya toplumların yansıması olan kurumları yakından ilgilendirmektedir. Bununla birlikte modernlik ve küreselleşme ise insanlığın önüne çok ciddi bir güven bunalımı sorununu getirip koymuş bulunmaktadır (Okumuş, 2017: 11). Bu bağlamda toplumun her kesimini bir şekilde ilgilendiren güven kavramının en başta bir değer olduğu unutulmamalı ve hangi disiplinde incelenirse incelenirse değer bağlamından koparılmadan incelenmesi gerekmektedir.

Güven değerini en basit haliyle bir bireyin başka bir bireyle veya bir kurumla ya da bir kurumun başka bir kurumla gireceği ilişki noktasında bireyin veya kurumun karşındaki birey ya da kurum tarafından istismar edilmeme beklentisi olarak izah edebiliriz. Bununla birlikte güven Türkçe sözlükte (Akalın vd., 2019: 1012) “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” veya “yüreklilik, cesaret” olarak tanımlanmaktadır. Bilim dünyasında ise güven kavramı, toplumu, toplumu meydana getiren bireyleri ve bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan kurumları ilgilendirmesi gerçeğinden hareketle birçok disiplin tarafından araştırma nesnesi seçilmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. İnsanlık tarihi kadar eski bir değer olan güven kavramını diğer tüm disiplinlerden önce bazı felsefeciler aracılığıyla felsefe disiplini ele almış ve güveni, “hiçlikten, yokluktan, boşluktan; doğrulmak, çıkabilmek için insan varlığının

içinde taşıdığı gizil güç” (İnam, 2003: 17) olarak tanımlamıştır. Yine İnam’dan (2003: 22) hareketle güvenmek ise hiçliğe karşı çıkılan yol olarak tanımlanmakta ve güvenmenin güvencesiz olduğu belirtilmektedir. Felsefe disiplini haricinde güven değeri, özellikle son yarım asırdır sosyal bilimler disiplinlerinin tamamının ilgisine mazhar olmuştur. Bu bağlamda, daha çok bireyler arasında gerçekleşen güven konusuna yönelen psikologlar güveni, güvenen ile güvenilenin özelliklerden hareketle “kişinin ilişki kurduğu diğer bir kişinin söz, eylem ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı” olarak tanımlamaktadır (McAllister, 1995, akt. Özkara, Z. U., G. Sağlam A., 2019: 6). Benzer bir ifade ile psikologlar güveni, temelde bir duygu alışverişi olduğu için bireyin karşısındaki kişiye gösterdiği içselliğin, bir tür o kişiden kendisine geri dönmesi durumu olarak izah etmektedirler (Koç, 2018: 5). Kısaca psikoloji disiplini güven kavramını kişilerin birbiri arasında kurduğu ikili ilişkiler üzerinden kavramsallaştırmaya çalışılırken, sosyoloji disiplini ise güven, bireylere, sosyal ilişkilere ve sosyal sisteme ait bir değer olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bireylere ait bir değer olarak güven, akılcılık, sadakat, dürüstlük ve içtenlik gibi kişisel değerlerle ilişkilidir ve duyguları vurgulamaktadır. Sosyal ilişkilere ait bir değer olarak güven, toplumda kolektif bir tutum olarak ortaya çıkar ve toplumun mikro birer yansıması olan kurumlara uygulanabilir. Son olarak sosyal sisteme ait bir değer olarak güven ise bireylerin toplumsal yaşamlarını organize etmede önemli bir yardımcı olarak görülmekte, birlik, dayanışma ve beraber yaşamın sağlayıcısı olarak değerlendirilmesinin (Can, 2015: 32) yanı sıra sosyal sermaye¹⁷ olarak (Misztal, 1996, akt. Özkara, Z. U., G. Sağlam A., 2019: 6) da ifade edilmektedir. Sosyoloji disiplini psikoloji disiplininden farklı olarak güven değerinin sadece bireyler arası bir ilişkide ortaya çıkmayacağını belirtmiştir. Bununla birlikte güven değerinin toplumsal yaşamı çeşitli sebeplerle kolaylaştıracağını ve bireylerin bir araya gelerek kurduğu gerek sosyal gerekse ekonomik kurumların oluşmasında ve bu kurumların varlıklarını sürdürmeleri noktasında hayati bir önem arz ettiğini dile getirmişlerdir. Ekonomistler ise güven değerini, Özsağır’ın (2007: 49) ifadesiyle, iktisadi karar birimlerinin, karşılıklı ilişkilerinde birbirlerinden zarar görmemeleri konusunda emin olmaları şeklinde tanımlamaktadır.

¹⁷ Sosyal sermaye kavramı ve sosyal sermaye ile güven ilişkisi hakkında detaylı bilgi için Bkz. (Başak, 2010: 60-61; Başak, S., ve N. Öztaş, 2010: 34-36; Can, 2015: 45-49; Fukuyama, 1999: 23-31; Tecim, 2011: 40-48;)

Güven değerine ilişkin tanımlamalar sosyal bilim disiplinlerinden psikoloji, sosyoloji ve ekonomi disiplinin yaptığı tanımlar ve izahatlarla sınırlı olmamakla birlikte sosyal psikoloji, başta olmak üzere siyaset bilimleri, kamu yönetimi, hukuk, vb. gibi disiplinlerde kendi perspektiflerinden güven kavramına ait tanımlamalar yapmaktadır. Ancak burada asıl sorun tanımlamadan ziyade güven değerinin çözümlenmesinin farklı bakış açılarından ve disiplinlerden gelen araştırmacı ve bilim insanlarının yeterli diyalogu kuramamalarından kaynaklanmaktadır (Korczynski, 2003: 61). Özellikle çalışmamızın ilerleyen kısmında detaylıca ele alınacak olan kurumsal güven konusunda gerekli çözümlenmelerin yapılabilmesi, sosyoloji ve ekonomi disiplinlerinin kuracağı ve/veya güçlendireceği diyaloglara bağlıdır. Bununla beraber güven değerini salt psikolojik ya da salt sosyolojik temellere oturtmanın psikolojizme ve sosyolojizme yol açabileceği unutulmamalı ve güven değerini inceleyen tüm sosyal bilim alanları ortak bir payda da buluşabilmelidir. Bu bağlamda konuya yaklaşımımız her ne kadar sosyolojik temelli olsa bile birey, grup ve kurum ekseninde güvene ilişkin analizler yapılırken özellikle psikoloji ve ekonomi disiplininden faydalandığımızı ve bu disiplinlere göndermelerde bulunduğumuzu belirtmek gerekmektedir.

Sosyal bilimler dünyasında farklı disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınan güven kavramı üzerinde uzlaşılmış ortak bir tanım geliştirilememiştir. Bu duruma güven kavramının farklı disiplinlerin inceleme sahasında bulunuyor olmasının yanında çok boyutlu ve soyut bir kavram olması da neden teşkil etmektedir. Bu vb. sebeplerden ötürü güven kavramı tanımlanırken yazında bazı kavramlara başvurulduğu görülmüştür. Yazında başvuru bu kavramlarla güven değerinin ilişkisine, verilecek tanımlar özelinde değinilmeye çalışılmıştır.

Belirsizlik, risk ve güven: “Güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranışlarda bulunan bir toplumda ortaya çıkması beklenmektedir” (Fukuyama, 1998: 37). Bu çerçevede güven değeri, insanlar arasında iletişim için istikrar ve uygun bir yapıyı öngörmekte ve belirsizliği giderici rol üstlenmektedir (Gökalp, 2003: 166). Sosyo-psikolojik varlıklar olan insanlar farklı ortamlarda değişkenlik göstermekte ve bu sebeple gelecek belirsizleşmektedir. Çünkü hiç kimse geleceğe yönelik insanların nasıl davranacağını kestiremez. Toplumsal yapı içerisinde diğer insanlarla kurduğumuz ilişki sonucunda sevinç, huzur gibi olumlu duygular hissetmek mümkünken, belirsizlik, hüsrana ve üzüntü gibi olumsuz duygular

yaşamakta mümkündür. Bu bağlamda öngörünün, tahmin ve kontrol edilebilirliğin olduğu yerde güvene ihtiyaç duyulmazken, güvene belirsizliğin olduğu ortamlarda ihtiyaç duyulmaktadır.

Belirsizliğin olduğu bir ortamda risk unsurunun olmayışı neredeyse imkânsızdır. Bu bağlamda risk ve güven değerini bir araya getiren şey, belirsizliktir. Bir belirsizlik ortamında ihtiyaç duyulan güven değeri bireylerin karşılıklı olarak birbirinden beklenti içerisine girmiş olmaları ile birlikte özellikle ‘güvenen’ birey bir risk alma davranışı sergilemiştir. Bu sebeple güven değeri ve risk unsuru bir madalyonun iki farklı yüzü olarak değerlendirilmektedir (Şahin vd., 2016: 77). Giddens bu durumu bir örnekle açıklığa kavuşturmuştur (2014: 41): hava yolu ile ulaşım da uçağın yer çekimi yasasına karşı koyduğu göz önüne alınırsa bu durum bir risk olarak değerlendirilebilir. Ancak havacılık bilimi ile uğraşanlar bu duruma bilimsel araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerle karşı çıkmaktadırlar. Hava yolu ulaşımını seçen bireyler ise gerek bilimsel araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilere gerekse bu bilgileri elde eden araştırmacılara güvenerek bir risk alma davranışı sergiler ve uçağa binerler. Örnekten de anlaşılacağı üzere, güven ve risk bir belirsizlik ortamında birlikte var olurlar.

Beklenti ve güven: “Gerçekleşmesi umulan şey” (Akalin vd., 2019: 296) olarak tanımlanan beklenti, güvenen kişinin güvenilen kişiye dair pozitif beklentisi oranında, güven düzeyini artıracaktır. Güven, bir diğer tarafın atacağı adımların ortaya çıkaracağı sonuçların beklentisine paralel olarak duyarlılık gösterme isteği (Aktan, C. C., ve H. Çoban, 2008: 1) olarak tanımlanmaktadır. Beklentiler geleceğe yönelik olmasını öngördüğümüz olaylar olarak tanımlanırsa, bu beklentilerin karşılanması ise güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Tanıdıklık, emin olma ve güven: Luhmann yazında sürekli olarak birbirinin yerine kullanılan veya mana bakımından karıştırılan tanıdıklık, emin olma ve güven kavramları arasında bir ayrım yapmış ve kavramların tanımlarını netleştirmeye çalışmıştır (Erdem, F., ve J. Özen, 2003: 53-59). Luhmann tanıdıklığı modern zamanların öncesine ait sosyal bir durum olarak tasavvur etmektedir. Çünkü modern dönemden önce sosyal gerçekliğin istikrarı toplumsallaşma süreci ve toplumsal kontrol mekanizmalarıyla sağlanmaktaydı. Bu durumda dönemin mevcut norm, değer ve sembolleri yaşanan toplumu ve dünyayı tanıdık kılmaktaydı. Dolayısıyla rutinlerle dolu bir hayat ve tanıdık bir dünyada yaşamak, güven değerinin varlığı için bir zorunluluk oluşturmamaktaydı. Oysa Can’ın (2015: 93)

Luhmann'dan (1988) aktardığına göre, tanıdıklık modern dünya da gözden kaçırılmayacak bir gerçeği ifade etmektedir. Kısacası tanıdıklık modern dünyada ki belirsizlik ve riskin ortadan kalkması için önemli bir etken olarak güven değerinin oluşumunu etkilemektedir.

Emin olma ve güven değeri arasında bir bağlantı olduğunu kabul eden Luhmann bu iki kavramının birbirinden ayrı şeyler olduğunu söylemekten de geri durmamaktadır. Bu bağlamda emin olma durumunda bir seçim durumunun olmadığını, güven değerinde ise bir seçim durumunun olduğunu belirtmektedir (Şahin vd., 2016: 81-82). Şöyle ki, güven duyma durumunda birey karşısında bir riskin olduğunu bilerek önünde bulunan seçeneklerden birini seçer ve beklentilerinden dolayı hayal kırıklığı yaşayabilir. Ancak emin olma da seçenek veya ihtimaller söz konusu olmamakla birlikte birey karşısındakinin hep aynı olacağından emindir ama yine de hayal kırıklığına uğrayabilir. Bu iki kavram arasında ki diğer fark ise, güvenen kimse yapmış olduğu seçim neticesinde uğradığı hayal kırıklığı noktasında kendini suçlayarak güven duyduğu için pişmanken emin olan kişi emin olduğu birey tarafından beklentileri karşılanmadığı için tepkilerini başkalarını suçlayarak ortaya koymaktadır (Giddens, 2014: 36-37). Bir başka ifade ile güven değerinde risk koşullarının farkındalığı bireyde oluşmuşken emin olma durumunda bireyde risk koşullarının farkındalığı oluşmamıştır.

Güvensizlik ve güven: Günlük hayatta ve bazı kaynaklarda güven değerinin karşıtı ya da zıt anlamlısı olarak değerlendirilen güvensizlik, güven kavramının zıttı ya da karşıt anlamlısı değil, güven değerinin eksikliğinden ortaya çıkan bir durumdur. Güven inanmayı telkin ederken, güvensizlik şüpheye dayanır (Solomon R. C., ve F. Flores, 2001: 46). Başka bir ifade ile güven olumlu bir beklenti durumuyken, “güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden, niyetinden, samimiyetinden ve nasıl davranacağından emin olmama” (Erdem, 2003: 160) halinden dolayı ortaya çıkan olumsuz bir beklenti durumudur. Bu bağlamda güvensizlik güvenin karşıtı olarak anlaşılmalıdır, muhalif olma ve karşısındakinin yeteneklerini sorgulama eğilimi gösteren güvensizlik, güvenin bir parçasıdır. Tüm bunlarla birlikte güvenin karşıtı ise güven değerinin en çok hissedildiği anlar olan kaygı ve korku durumu olabilir.

2.3.2.2. Güven Türleri

Güven kavramına ilişkin bu kadar çeşit tanımın yapılmış olması ve birbirinden farklı disiplinler tarafından inceleniyor olması güvenin türleri noktasında da kendini göstermektedir. Bu bağlamda ilgili yazınlarda güveni çeşitlendirmek adına yapılmış birçok sınıflama bulunmaktadır. Güven kavramını bireysel ve toplumsal bir özellik olarak sınıflayanların (Tecim, 2011: 23-34) yanında; hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven, özdeşleşmeye dayalı güven, ilişkiye dayalı güven ve kuruma dayalı güven şeklinde daha detaylı bir sınıflama (Çedikçi Ç., 2020: 38-47; Özkara, Z. U., G. Sağlam A., 2019: 9-13) yapan araştırmacılar da söz konusudur. Bu sınıflamaların yanında yazında en çok kabul gören iki sınıflama mevcuttur. Birincisi, Bechman'a ait olan kişisel olan güven ve kişisel olmayan güven ayrımıdır. Günlük hayatta bireyler arasında kurulan samimi ilişkiler sonucunda ortaya çıkan güven kişisel güven olup, özellikle örgütsel ilişkiler esnasında ortaya çıkan güven ise kişisel olmayan güven olarak tasnif edilmiştir (Başak, 2010: 57; Halis vd., 2007: 190). İkinci sınıflama ise Eric Uslaner tarafından stratejik/kısmi/kişiler arası güven, genelleşmiş/ahlaki güven ve son olarak sosyal sistemlere/toplumsal kurumlara güven şeklinde yapılmıştır (Başak, S., ve N. Öztaş, 2010: 36). Tüm bu sınıflamalar bağlamında çalışmamızda Eric Uslaner'in güven sınıflaması temel alınmakla birlikte güven türleri öz güven, sosyal güven ve kurumsal güven başlıkları ile çeşitlendirilmiştir.

2.3.2.2.1. Öz Güven

Türkçe sözlükte (Akalın vd., 2019: 1870) “kişinin kendine güvenme duygusu” olarak daha çok psikoloji temelli bir kavram olarak açıklanan öz güven kavramı; güven değerine temel teşkil ettiği için çalışmamızda açıklanması bir gereklilik olarak görülmüştür. Elle tutulamayan, gözle görülemeyen, sözcüklere dökülmekte zorlanılan, soyut güven değerinin varlığını ve yokluğunu her daim hissetmekteyiz. Kişinin kendine duyduğu güven olarak izah edilen öz güven, kişinin güvenilir olmasının ve başkasına güven duymasının temelini oluşturmaktadır (Çedikçi Ç., 2020: 34). Öz güven, kendimize – hedefler belirleyip bunlara ulaşma, söz verip tutma, söylediklerimizin arkasında durma kabiliyetimize – olan güvenimizi ve başkalarına güven telkin etme yeteneğimizi kapsar (Covey, 2018: 56). Bir başka tanıma göre öz güven, insanın kendi yeti, beceri, bilgi ve bedeninin yanında beden dili, dürtü, öz denetim, ruh hali, düşünce, zekâ ve duyarlılığına

güvenmesidir (Solomon R. C., ve F. Flores, 2001: 142-153). Başka bir deyişle öz güven bireyin sahip olduğu özelliklerin farkına ve bilincine vararak kendisi hakkında bir sonuca varması halinde ortaya çıkan duygudur. Öte yandan bir kişinin güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için, verdiği vaatleri yerine getirmesi, kişisel anlamda bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüstlük ve sorumluluk sahibi olma değerlerini (Baltaş, 2000: 57) bünyesinde bulundurmalıdır ki sayılan tüm bu ön koşullar özgüvenin kazanılmasına bağlıdır. Bununla birlikte başkasına güvenmek belli bir öz güven gerektirir (Solomon R. C., ve F. Flores, 2001: 144; Yavuz, 2003: 29) ki kendisine güvenmeyen bir insanın başka kişilere güvenmesi olası değildir. Kısaca öz güven kişinin kendisine güveni olarak tanımlanmasının yanında kişinin bir başka kişiye güvenmesinin ön koşulu olarak da sosyal güven ve kurumsal güven türlerinin temeli olarak değerlendirilmelidir.

2.3.2.2.2. Sosyal Güven

Güvenin, bir yere kadar psikolojik eğilimlerden kaynaklanan bir fenomen olduğunu kabul etsek bile bireyin içinde bulunduğu ortam da güvenin ortaya çıkması ancak bireyler arası ilişkilerde kendini göstermektedir. Bu sebeple sosyal güven başlığında sosyal ilişkileri meydana getiren bireysel ilişki ve davranışlardan başlanarak sosyal güvene ulaşılmaya çalışılacaktır.

Bireysel ilişkiler anlamında güven diğer kişilerin belirli bir beklentiyi karşılayacağına dair bir öngörü gerektirmektedir (Polat, 2009: 12). Ancak burada körü körüne bir güvenden söz etmek mümkün değildir. Daha önce yapılan açıklamalara atıfla, güvenin bir risk ve tercih meselesi olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda diğer insanların beklentileri karşılayacağına dair gelişen inanç, güven oluşumu için yeterli değildir. Beklentilerin karşılanacağına dair inancın yanında güvenilen kişinin yeterlilikleri de güven oluşumuna bireysel anlamda etki etmektedir.

Bireysel anlamda güven oluşumu konusunda temel vurgu genellikle çocukluk hatta bebeklik dönemine yapılmaktadır. Bu çerçevede Eric Erikson' un Psiko-sosyal Gelişim Kuramına atıfta bulunan psikologlar güvenin, bahsi geçen kuramın “temel güven karşısında güvensizlik” evresinde oluştuğunu belirtmektedirler. Bu nokta da aile özellikle daha bireysel manada anne, güvenin oluşumu noktasında önemli bir yer işgal etmektedir. Erikson'a (1984: 6) göre “güvenin temelinde çocuğa verilen yiyecek ve türevlerinden

ziyade çocuğun anne ile olan nitelikli ilişkisi ve bu ilişkinin karşılıklılık bağına dayanması”, kısacası çocuğa güvene değer bir kişi olduğunun hissettirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda erken çocukluk döneminde elde edilemeyen güven duygusu daha sonraki gelişim dönemlerinde (Tecim, 2011: 27) özellikle sosyalleşme sürecinde bireyin diğer kişilere olan güvenini olumsuz mana da etkileyecektir.

Sosyal güven, bireysel ilişkiler temelinde oluşan sosyal ilişkilere dayalı bir toplumda sosyal sistemin devamını sağlayan, kurumları ve sosyal yapıları koruma işlevi gören, sosyal bütünleşmeyi sağlayan, sosyal ve ekonomik değişimlere güven tesis eden, kısacası toplumsal yapının bütünleştirici gücü (Can, 2015: 41) ve güçlü bir sosyalleştirme aracıdır (Fukuyama, 1998: 40). Toplumsal yapının temel yapı taşı olan ailede başlayan sosyal ilişkiler dolayısıyla güven değerinin de sosyal manada ailede inşa edilmesi gerektiği söylenebilir. Bu manada Fukuyama (1999: 41-42), aile normlarının hem güveni teşkil eden hem de güven değerini sonraki nesillere aktaran fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifade ile sosyolojik manada aile kurumu sosyal ilişkilerin gerçekleştirildiği ilk kurum olarak güven değerinin kazanılmasında, devamlılığının ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir işleve sahiptir.

Can'ın (2015: 42) Uslaner'den (2008) aktardığına göre sosyal güven, kişinin etnik yapısıyla ve yaşadığı ülke ya da bölgenin kültürü ile toplumsallaşmayı gerçekleştiren kültürel açıklamalarla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla sosyal güven bireyin, fert ayrımı yapmadan, aynı toplumu paylaştığı kişilere güven duymasını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte sosyal güven oluşumunun teşvik edilmesi ve/veya sürdürülmesi kültürel ve toplumsal bazda değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin Kanada'da sosyal güveni oluşturan bir unsur, İran'da sosyal güveni oluşturmak bir yana yıkıcı bir etki gösterebilir.

2.3.2.2.3. Kurumsal Güven

Kurum, bir toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla o toplum üyelerinin bir araya gelerek oluşturdukları sosyal yapılardır. Toplumsal yapının birer alt sistemi olan ve toplumu anlama biçimimizdeki değişimlere ayna tutan kurumlar, paylaşılan ahlaki normlarla şekillenen ilişki biçimlerinin dinamiklerini anlamada önemli bir kaynaktır (Özen, 2003: 183-184). Bununla birlikte kurumlar buldukları sosyal ve fiziki çevreden etkilendikleri gibi kurum üyelerinden de etkilenmektedir. Bu doğrultuda bireysel ve sosyal ilişkilerde olduğu kadar kurumsal ilişkilerde önem arz eden güven

değeri, kurumların hayatta kalması ve hedeflerini gerçekleştirmesi için etkili bir iletişim ağının kurulmasında ve/veya sürdürülmesinde hayati bir öneme sahiptir.

Sosyal güveni, yabancılarda dahil aynı toplumda yaşayan insanların kurduğu sosyal ilişkiler temelinde oluşan güven olarak tanımlarken, kurumsal güveni, daha spesifik olarak yani yabancılara karşı şüphe ve kuşku duyulan, kişinin sadece kendi kurumundan olanlara duyduğu güven olarak tanımlayabiliriz. Bir başka tanıma göre kurumsal güven, risk içeren durumda bile kurum üyesinin kurumun kendisini etkileyecek uygulama ve politikalarından emin olması durumudur (Lewicki vd., 1998, akt. Akyel, 2017: 83). Yine benzer bir tanıma göre kurumsal güven, kurum üyelerinin, kurumun politika ve stratejilerine olan inancı ve kurum üyesinin kurumla ilişkilerini gelecekte de sürdürme kararlılığıdır (Bradac ve Ecdes, 1989, akt. Polat, 2009: 14). Kısaca kurumsal güveni, kurum ve paydaşları arasındaki ilişkiden doğan, karşılıklı itimat ve emin olma davranışından kaynaklanan ve kurum kültürünün önem arz eden bir değeri olarak izah edebiliriz.

2.3.2.3. Kurumsal Güvenin Boyutları

Teknolojik değişimlerin ve küreselleşmenin hızına yetişilemeyecek bir biçimde gerçekleştiği günümüz dünyasında yaşanan yoğun rekabet ortamında kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerek kurum içi gerekse kurum dışı alanlarda güvenin sağlanması temel bir ihtiyaçtır. Güvenin bireysel ve sosyal ilişkilerdeki öneminin yanında özellikle kurum ve üyeleri arasında kurulan ilişkiler bağlamında kurumsal güven değerinin sağlanması ve/veya devam ettirilmesi önemlidir (Çedikçi Ç., 2020: 31) çünkü güven yaratılması zor ama kaybedilmesi bir o kadar kolay bir değerdir. Bu bağlamda kurumsal güven, kurum üyelerine duyulan güven, kurum yöneticilerine duyulan güven ve kuruma duyulan güven boyutları açısından değerlendirilecektir.

2.3.2.3.1. Kurum Üyelerine Duyulan Güven

Güven hiç şüphesiz ki ikili ilişkilerde ortaya çıkmaktadır ve insan doğası gereği ikili ilişkilerin kurulabilmesi için güven değeri bir gerekliliktir. Güven değeri üzerine kurul(a)mayan hiçbir ikili ilişkinin temeli sağlam olmayacak ve bu sebeple bu ilişkilerin ortak bir amaca hizmet etmesi de beklenmemelidir. Bu bağlamda kurum üyelerinin

birbirine duyduğu güven iş hayatında üyelerin başarılı olması ve olumlu ilişkilerin kurulması için önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bir kurumun ortak amaç ve hedefler doğrultusunda hareket edebilmesi için kurum üyelerinin birbirine güven duyması ön koşuldur. Çünkü kurum içinde üyeler arasında güven değerinin olmaması, kurum üyelerinin birbirine yabancılaşmasına sebep olmakla birlikte üyelerin motivasyon, performans ve kuruma bağlılık derecesini de düşürmektedir (Çedikçi Ç., 2020: 43). Bununla birlikte takım çalışması veya işbirliği gerektiren durumlarda birbirine güvenmeyen üyelerin koordine olabilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri zorlaşacaktır (Alver, 2019: 408). Bu bağlamda kurum üyelerine duyulan güven, kurum üyelerinin birbirine karşı olan davranışlarına, konuşmalarındaki saydamlığa ve iyi niyetlerine yüklenen inanç olarak tanımlanmaktadır (Ayık vd., 2015: 73). Başka bir anlatımla kurum üyelerine duyulan güven, kurum üyeleri arasında kurulacak ikili ilişkilerde üyelerin birbirinden zarar görmeyeceğine dair duyulan itimat olarak tarif edilebilir.

Kurum üyeliğinin ve kurum üyeleri arasındaki ilişkinin devam etmesinin en önemli şartı güven değeridir (Erdem, 2003: 165). Kurum üyelerinin birbirine duyduğu güven, sorunların çözümü notasında da önemli bir güce sahiptir. Güven değerinin yeşermediği ortamlarda motivasyonun ve üyeler arasındaki tahammül sınırının düşük olacağı gerçeğinden hareketle üyeler arasında dayanışma ve çözüm odaklı bir çalışma beklenmemelidir (Alver, 2019: 408). Tam tersi durum düşünüldüğünde ise güven değerinin yeşerip boy verdiği bir kurum kültüründe kurum üyeleri arasında oluşan etkili iletişim ve etkileşimler sayesinde kurumun başarısı ve sürekliliği perçinlenecektir. Kurum kültürünün önem arz eden bir değeri olarak güvenin geliştiği ortamlarda kurum üyeleri, daha istekli ve özverili bir şekilde çalışmaya yatkınlık gösterecek bu durumda kurumun amaçlarına daha verimli ve etkin bir şekilde ulaşmasının önünü açacaktır.

2.3.2.3.2. Kurum Yöneticilerine Duyulan Güven

Yönetici, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakları bir araya getirip bunları mal ve/veya hizmet üretmek için yönlendiren, kurumda iş görenleri kurum amaçları doğrultusunda örgütleyen ve Akyel'in (2017: 106) ifadesiyle "örgütü temsil eden" kişidir. Bu bağlamda yazında kurum yöneticilerine duyulan güven ile kuruma

duyulan güven eşdeğermiş gibi görünse de bu iki kurumsal güven boyutu birbirinden farklıdır.

Kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda kurumun kaynaklarını verimli ve etkili şekilde kullanma sorumluluğu kurum yöneticilerine aittir. Kurumun şüphesiz en önemli kaynağı olan insan faktörü de bu sebeple yöneticinin sorumluluğu altındadır. Kurum kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve devamlılığının sağlanması bağlamında yöneticinin önemli bir rol oynadığı, çalışmamızın daha önceki bölümlerinde dile getirilmişti. Bu çerçevede kurum kültürünün önemli bir değeri olan kurumsal güvenin oluşturulması da yöneticiye düşen bir sorumluk olarak belirmektedir.

Yönetici daha düzenli ve uyumlu bir çalışma ortamında çalışmak ve iş görenlere de bu ortama uygun davranışlar sergileyebilmek için öncelikle kurum içerisinde güven ortamı yaratmalı ve iş görenlerin, kendine güven duymasını sağlamalıdır. İş görenlerin yöneticiye güven duyması için kurum yöneticisinin iş görenlere tutumu son derece önemlidir (Alver, 2019: 408). Kurum üyelerinin kurum hakkındaki alınacak kararlara katılım sağlayabilmeleri, sağlayamadığı durumlarda ise bu kararları ilk ağızdan duymaları, yöneticilerin sadece kurumla ilgili iyi haberleri değil kötü gidişat hakkında da kurum üyelerini bilgilendirmesi, güven ortamının yaratılmasını ve yöneticiye duyulacak güven değerinin yaratılmasını kolaylaştıracaktır.

Kurum yöneticilerine duyulan güven, yöneticinin verdiği sözleri yerine getireceği, tutarlı, adaleti tesis edeceği, dürüst davranacağı, açık ve net olacağı inancı ile iş görenlerin duyarlı davranması olarak tanımlanmaktadır (Çedikçi Ç., 2020: 44). Güvenilir yönetici ise söylemlerine inanılan, sadık, dürüst, tutarlı, kendisinden bir başkasına zarar gelmeyen, yardımsever, şeffaf, iş görenler veya kurum üyeleri arasında ayırım yapmayan ve denetlenebilir bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Eren, S. S., ve R. Yücel, 2010: 122-123). Bu bağlamda kurum yöneticilerinin, iş görenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermesi güvenilir bir kurum yöneticisi yaratacak, güvenilir kurum yöneticisi uyum ve düzeninin kurumsal bir değer olarak benimsendiği ve karşılıklı güven değerinin önemsendiği bir çalışma ortamı kuracak ve tüm bu durumlarda kazanan kurum üyeleri ile birlikte kurumun kendisi olacaktır.

2.3.2.3.3. Kuruma Duyulan Güven

Kurumsal güven, kurumsal yapıda üstten başlayıp aşağı doğru akan bir gelişim seyri göstermektedir. Bu nedenle kurumun kurucuları başta olmak üzere üst ve orta düzey yöneticiler ve liderler kurumsal güvenin oluşumundan ve oluşan güven değerinin kurum üyelerine aktarılmasından sorumludurlar (Özkara, Z. U., G. Sağlam A., 2019: 21). Bu bağlamda kurum üyeleri, kurucu, üst ve orta düzey yönetici ve liderlere duydukları güveni kuruma duyulan güven ile eş değer olarak görseler bile daha önce de belirttiğimiz gibi kuruma duyulan güven, kurum yönetimine duyulan güvenden farklı anlamlar içermektedir.

Kurum üyelerinin, kurumun kendileri adına doğru kararlar alacağı ve kendilerini mağdur etmeyeceğine dair olan algıları, kuruma duyulan güven olarak nitelendirilebilir (İslamoğlu vd., 2007: 25). Bunun yanında kurum üyelerinin, kurum prosedürlerine güveni ve kurumun dış çevresi yani kurumun müşterileri, kurumun iş ortakları kısacası kurum üyeleri hariç kurum paydaşlarının kurum hakkında, kendilerini mağdur etmeyeceği yönündeki algıları da kuruma duyulan güven değerinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Bu çerçevede kurumların mal ve hizmetlerini sundukları müşterileri kurumların odak noktası olmakla birlikte en önemli paydaşlarından birisi olarak müşterinin güveninin sağlanması kurumsal başarı için kritik rol oynamaktadır (Kalemci T., 2006: 24). Yine bununla birlikte işe girişte adil olmak, terfi ve izinlerde adaletli davranmak, kariyer planı ve ödüllendirme gibi uygulamalar kurumun prosedürleri doğrultusunda kuruma duyulan güveni güçlendirecektir.

Kuruma duyulan güven, kurumun, kurum üyelerinin çıkarlarını gözeteceğini ve zararına olacak davranışlardan kaçınacağına yönelik güven algılaması, kurum üyelerinin belirsizlik ortamı veya riskli bir olayla karşı karşıya geldiklerinde kurumun kendilerine verdikleri söz ve taahhütleriyle sergilemiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançlardır (Batı, G. F., ve E. Tutar, 2016: 37). Bu bağlamda kuruma duyulan güvenin verimliliği artırdığı, çalışanların duygularını, gözlemledikleri farklılıkları rahatça ifade etmelerine imkân tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik davranışları ortadan kaldırdığı görülmektedir (Çedikçi Ç., 2020: 44). Başka bir ifade ile “kurumsal koordinasyonu sağlamak için” (Akyel, 2017: 108) kokteyller, geceler, piknikler, yemekler vb. informel sosyal faaliyetlerin yapılması kurum üyeleri arasında çok yönlü iletişimin sağlanması, örgütte bilginin herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması, güven

değerinin kurum içerisinde kurumsallaşmasını kolaylaştıracak, yapısal ve davranışsal bir zemin yaratacaktır.

2.3.2.4. Kurumsal Güvenin Oluşumunu Sağlayan Unsurlar

Kurum içerisinde ve/veya dışarısında kuruma karşı, kurum paydaşları tarafından kurumun güvenilir olarak algılanması, uzun dönemde kurumun istikrarı için oldukça önemli bir kurumsal değerdir. Oldukça karmaşık bir kavram olan kurumsal güven değeri birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşan dinamik bir karaktere sahiptir. Bu bağlamda ilgili yazınlarda bilim insanları yaptıkları araştırmalar sonucunda kurumsal güven değerinin farklı öğelerin bir araya gelmesi sonucunda oluştuğunu belirtmişlerdir. Çalışmamızda bu unsurlar, tutarlılık – güvenilirlik, yeterlilik – uzmanlık, dürüstlük – bütünlük ve açıklık – karşılıklı bağımlılık olarak dört alt başlıkta ele alınmıştır.

2.3.2.4.1. Tutarlılık – Güvenirlik

Tutarlılık, kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği ve herhangi bir durum karşısında yerinde muhakeme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2018: 116). Güvenirlik ise niteliği değişmeyen mutlak ve devamlı davranışların olmasını ifade etmektedir (Memduhoğlu, H. B., ve M. Zengin, 2017: 352). Tutarlılık beklentilere yönelik davranmayı ifade ederken, güvenilirlik, kurum üyelerinin ve kurumun tutarlı davranışlarda bulunma beklentisidir. Güvenirlik ve tutarlılık aynı zamanda tahmin edilebilirlikle de ilişkilidir (Çedikçi Ç., 2020: 37). Bu bağlamda kurum üyesi güvenilen tarafın söylemleri ile davranışlarının tutarlı olduğunu görerek karşı tarafın gelecekte bulunacağı tutum ve davranışları tahmin edebilmektedir. Bununla birlikte her iki tarafta güvenilirlik sürecinde birbirlerinin hareket, tutum ve söylemlerini takip ederek bu davranışlarının tutarlı olup olmadığına göre bir taraf diğer tarafın güvenilir ya da güvenilmez olduğuna kanaat getirmektedir.

2.3.2.4.2. Yeterlilik – Uzmanlık

Yeterlilik veya uzmanlık, kurum üyesinin işini başarılı bir şekilde başkasına maddi veya manevi zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanımına sahip olması (Polat, 2009: 20) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu noktada güven değerinin oluşabilmesi için bireyde karşısındaki bireyin ve/veya kurumun kendisinden beklenenleri

ve görevinin getirdiği sorumlulukları gerçekleştirebilecek yeterlilik, yetenek ve uzmanlık düzeyine sahip olduğuna dair inancın gelişmesi gerekmektedir (Çedikçi Ç., 2020: 37). Bireyin ve/veya kurumun karşısındaki birey ve/veya kurum hakkında yeterli uzmanlığa veya verilen işi yapabilecek potansiyel olmadığı düşünüldüğünde güven değeri oluşmayacak ve birey ve/veya kurum bu işi yapabilecek başka bir bireye ve/veya kuruma yönelecektir.

2.3.2.4.3. Dürüstlük – Bütünlük

Dürüstlük, verilen sözlerin yerine getirilmesi (Barutçugil, 2002: 105) veya bireyin ya da kurumun söylediği sözler ile gerçekte olan durumlar arasındaki aynı niteliği taşıma durumu (Çedikçi Ç., 2020: 36) olarak tanımlanmaktadır. Bütünlük ise bir kimsenin ifadeleri ve davranışları arasındaki ilişkiyi yani sözlerle ifade edilenler ile değerler ve davranışla ifade edilenler arasındaki algılamış uygunluk derecesi (Polat, 2009: 25) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda bir kurum üyesinin ve/veya kurumun güven değerini içselleştirip içselleştirmediği onun söylem ve eylemlerinde dürüst olup olmadığına ve bu eylem ve söylemlerinin bir bütünlük içerip içermediğine bağlıdır. Bununla birlikte kurum üyesi ve/veya bizzat kurumun kendisi dürüstlük ve bütünlük unsuruna sahip olmadığı sürece yaratılacak olan güven zemini sağlam temellere oturtulamayacak ve dolayısıyla sürekliliği sağlanamayacaktır.

2.3.2.4.4. Açıklık – Karşılıklı Bağımlılık

Açıklık, bir konu hakkındaki fikirlerin, kişisel ve/veya görevsel bilgilerin kurum ve/veya kurum üyelerince özgürce paylaşılması (Memduhoğlu, H. B., ve M. Zengin, 2017: 353; Halis, 2018: 116) olarak ifade edilirken, kuşku ve güvensizliği önlemektedir (Çedikçi Ç., 2020: 36). Karşılıklı bağımlılık ise güven değerinin en güçlü yanını oluşturmakla birlikte başkalarına karşı açık ve duyarlı olma isteği (Barutçugil, 2002: 105-106) olarak tanımlanmaktadır. Açıklık bağlamda karşılıklı bağımlılık, dürüstlük ve bütünlüğü destekleyerek kurum üyelerine rehberlik edecektir. Karşılıklı bağımlılık isteği bütün olarak bir kurumun yeterlilik, güvenirlilik ve tutarlılık unsurlarına ne derece sahip olduğuna bağlı olarak değişmektedir. Bunlar arttıkça karşılıklı bağımlılık isteği de artacaktır.

2.3.2.5. Kurumsal Güvenin Özellikleri ve Faydaları

Güven sosyal ilişkilerin temelini oluşturmakta ve bu çerçevede bireyler arasındaki ilişkilere yön vermektedir. Kurumsal güven bu bağlamda, kurumlarda belirlenen ortak amaç ve hedeflere ulaşmak ve en üst düzeyde verim alabilmek için çalışanların karşılıklı bağlılık ve dayanışma içerisinde çalışmasını sağlaması yönünden işlevseldir. Bununla birlikte kurumsal güven değeri bünyesinde bazı özellikler bulundurmaktadır ki bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Çedikçi Ç., 2020: 33-34; Gitomer, 2009: 50; Halis, M., ve A. Şenkal, 2009: 48-49; Polat, 2009: 7; Şakar, 2015: 23, 27-28):

- *Kurumsal güven değeri içerisinde risk unsuru barındırmaktadır:* Birey ve/veya kurum karşısındaki birey ve/veya kurumun maksat ve hareketleri hakkında kesin bir bilgi sahibiyse bu nokta da kurumsal güven önemsizleşecektir. Çünkü kurumsal güven değeri belirsizlik ve risk durumu söz konusuysa ortaya çıkacaktır.
- *Kurumsal güven karşılıklı olma esasına dayalı bir değerdir:* Kurumsal güven değerinin ortaya çıkması için en az iki birey ve/veya iki kurum ya da bir birey bir kurum gerekmektedir. Kısaca kurumsal güvenin ortaya çıkması için ‘güvenen’ ve ‘güvenilen’ taraflarının olması şarttır.
- *Kurumsal güven zamanla gelişir ve ister istemez artar:* Kurumsal güven değeri bir anda ortaya çıkan bir durum değildir. Zaman içerisinde gelişir ve taraflar arasında tekrara bağlı olarak artar. Başka bir ifade ile güven, güven yaratır.
- *Kurumsal güven işbirliği yaratır:* Kuruma duyulan bir güven söz konusu ise kurumda meydana gelebilecek herhangi bir zorluk ve problemin çözümlenmesi işbirliği yardımıyla kolaylaşır.
- *Güven duyulan kişinin davranışları daha az kontrol edilir veya hiç kontrol edilmez:* Bir kişiye ve/veya kuruma güven duyuluyorsa o kişiden ve/veya kurumdan eminsinizdir ve vermiş olduğunuz işi bitireceğinden şüpheniz yoktur. Bu sebeple güven duyulan kişi ve/veya kurumları kontrol etme gereği duymazsınız.

Öte yandan kurumsal kültürün vazgeçilmez bir değeri olan güven, kurum üyelerine, yöneticiye ve kuruma duyulan güven bağlamında kurumlara, yöneticilerine ve

kurum üyesi olan çalışanlara bir takım faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar ise şu şekilde ele alınabilir:

Kurumsal güven değeri öncelikle kurumda bireyleri bir arada tutarak onların aynı amaç uğruna aynı doğrultuda birlikte yürümelerini sağlar. Memduhoğlu ve Zengin (2017: 355), güçlü bir güven kültürüne sahip kurumlarda, kurum üyelerinin kuruma bağlılıklarının arttığını, özdeşleşmenin kolaylaştığını ve performansın yükselmesine yönelik bir beklentinin oluştuğunu belirtmektedirler. Tam tersi durumda yani güven değerinin kurumsal bir kültür ögesi olarak yerleşmediği kurumlarda, kurumsal ortamdaki insan ilişkilerini büyük ölçüde zedeler ve kurumsal amaçlar etrafında birleşmeyi engeller ve verimlilik ve etkililiğin düşmesine neden olur.

Günümüz değişim dünyasında kurumsal yapıları yakından ilgilendiren bir diğer durum ise şüphesiz kurumsal değişim ve gelişimin sağlanmasıdır. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan bir kurumun bu durumu en hafif tabiriyle hasarsız atlatabilmesi için kurumsal güven değerine ihtiyaç duyulmaktadır. Belirsizlik ve güvensizliğin hâkim olduğu bir ortamda yöneticilerin kurum üyelerine değişimi ve gelişimi anlatmaları çok zorken, bu doğrultuda yönlendirmeleri ise hemen hemen imkânsızdır (Akyel, 2017: 88). Kurumsal güven değerinin yerleştiği bir ortamda ise kurum üyeleri değişim ve gelişime daha çabuk adapte olacak, çünkü bu değişim ve gelişimden kurum ve yöneticilerine duydukları güven sayesinde şüphe etmeyeceklerdir.

Diğer önemli bir husus ise güven değerinin oluşmadığı kurumlarda iş birliğinin yeterli seviyeye ulaşamamasıdır. Bireyler arasındaki ilişkilerin temelini oluşturan güven değeri kurumsal anlamda ortak bir amaç uğruna bir araya gelen bireylerin iş birliği yapmasını kolaylaştırmaktadır (Aksoy, 2019: 19-20; Zak, 2021: 84). Açıklık ve karşılıklı bağımlılık unsurundan bihaber olan kurum üyeleri kişisel bilgiler bir tarafa kurumsal ve görevsel bilgileri birbirleri ile paylaşmayarak önemli problemlerin altından tek başlarına kalkmaya çalışacak ancak başarılı olamayacaklardır. Güven değerinin oluşmadığı kurumlarda iş birliği ancak resmi kural ve düzenlemeler altında bir nebze iş kurabileceklerdir ama kurulan bu iş birliği hiçbir zaman kurumun ortak amaçlarına ulaşmak için randıman vermeyecektir. Bu bağlamda kurumsal güven değerinin diğer bir önemli faydası ise işlem maliyetlerini azaltması olarak karşımıza çıkmaktadır (Halis, 2018: 55). Bu çerçevede kurumsal güvenin gelişmiş olması iş birliğinin zorunlu resmi evraklarla kurulmasından ziyade gönüllü kurulmasına, yine yapılan işin kontrol

süreçlerinin resmi kural ve düzeneklerle değil de kendiliğinden kontrol mekanizmaları ile sağlanacak olması kurumları ekstra bir maliyetten kurtaracaktır.

Kurumsal güven değerinin bir diğer faydası ise kurum içinde iletişim ağını kurması, güçlendirmesi ve/veya sürekli hale getirmesidir. Bu bağlamda doğru ve açık bir şekilde kurulan iletişim kurumsal güven değerinin hem kaynağı hem de sonucu olarak kurum içerisindeki kurumsal ilişkileri desteklemektedir (Çedikçi Ç., 2020: 47-48). Bireyler tek başlarına ne kadar ahlaklı, güvenilir, yardımsever, vb. değerleri bünyelerinde taşırsalar bile iletişim eksikliği bu değerlere sahip olunduğunu karşı tarafa aktarılmasına engel olacak ve güven ortamı yaratılamayacaktır. Oysaki iletişim ağının var olduğu bir kurumda güven değerinin kazanılması ve kurumsal yapıya yerleştirilmesi çok daha kolay olacaktır. Yine benzer bir ifadeyle Tutar (2008: 151) açık ve dürüst bir şekilde kurulan iletişim kurum paydaşları arasında hem güvensizliği önleyecek hem de iletişimin süreklilik kazanmasını sağlayacak bununla birlikte güven değerinin kurumsal manada pekiştirilmesine imkân sağlayacaktır.

Kurumsal güven değeri, yeni bilgilere başvurmayı, bilgi üretmeyi ve dolayısıyla birlikte öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Akyel, 2017: 89). Bu bağlamda kurumsal güven değerinin kurumsal anlamda gelişmediği ortamlarda kurum üyelerinin kendini kuruma ait hissetme seviyeleri düşecek ve bu sebeple kendini bir kuruma ait hissetmeyen üyelerin de her ne kadar üyesi olsa bile kurum yararına istekli bir şey yapması olanaksızdır. Kurumsal yapının değişmesi ve gelişmesi için yeni dile getirilen düşüncelerden, geçmiş tecrübelerden ve değişik uygulamalardan ders almak, bilgi oluşturmak ve/veya transfer etmek gerekirken kendini üyesi olduğu kuruma ait hissetmeyen birey bunların hiçbirini yapmayacaktır. Tam tersi durumda ise kurum üyesi kendini ait hissettiği kurumu için canla başla çalışacak ve kurumunu her gün bir adım daha ileriye taşımak için yeni bilgiler öğrenmeye hevesli olacaktır.

Kurumsal güven, kurumda dayanışmayı artıran, karışıklığı ise azaltan bir değer olarak kurumlara fayda sağlamaktadır (Çedikçi Ç., 2020: 48). Kurumlar ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireyler tarafından kurulmakta ve bireyler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri kurum içerisinde dayanışma ve iş birliği sağlayarak gerçekleştirmektedirler. Kurum üyeleri arasında veya kurum üyeleri ve kurum arasında dayanışmanın sağlanması gösterilen karşılıklı olumlu tutumlar neticesinde sağlanmakta ve güven değeri bu nokta da hayati bir önem arz etmektedir. Yine kurum içerisinde

karışıklığın azaltılması da güven değerinin kurumsal bir değer olarak kabul edilip edilmemesiyle alakalı bir durumdur. Bu bağlamda kurumsal bir değer olarak güvenin, kurum içerisine yerleşmiş olması kurumda olan ve/veya olabilecek karışıklığı önleme noktasında fayda sağlamaktadır. Bunun yanı sıra kurumsal dayanışmanın artması karışıklığın ise azalması kurum üyelerinin iş devir hızının düşmesine sebep olacak bu durum da kuruma sürekli yeni üyelerin katılmasını ve dolayısıyla yeni bir iş gören yetiştirme masrafinin ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

En nihayetinde kurum kültürünün vazgeçilmez bir değeri olarak kabul edilen güven değeri, kurumların, kurum üyelerinin ve kurum yöneticilerinin başarısında anahtar bir rol üstlenmekle birlikte kurumlara, kurum üyelerine ve kurum yöneticilerine çeşitli kolaylıklar sağlamaktadır. Bununla birlikte yukarıda sayılan faydaların yanı sıra kurumsal güven değerini içselleştiren bireylerde, kurumu ile özdeşleşmesi, kuruma bağlılığı, risk alma davranışı, yaratıcılığı, moral, motivasyon ve problem çözme becerisi kurumsal güveni ne kadar içselleştirdiğine bağlı olarak doğrusal oranda artmaktadır. Buna karşılık kurumsal ve/veya bireysel stres, kurumsal ve/veya bireysel çatışma yaşama olasılığı güven değerinin algılamasıyla ters orantılı olduğu da belirtilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ VE GÜVEN DEĞERİ İLİŞKİSİ

BULGULAR VE YORUMLAR

3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Bu başlık altında çalışmamızın araştırma kısmında elde ettiğimiz bulgular öncelikle betimlenecek sonrasında ise yorumlanacaktır. Bu bağlamda araştırmamıza katılan katılımcıları tanımaya yönelik sorulan sorular sonucunda elde edilen bulgular, katılımcıların demografik özellikleri başlığı altında SPSS programı yardımıyla tablolara dökülmüş ve yorumlanmıştır. Sonrasında ise araştırmamızın temelini oluşturan iki ana başlık olan kurum kültürü ve güven değeri araştırmamızda sormuş olduğumuz çeşitli sorular yardımıyla çeşitli alt başlıklara indirgenerek elde edilen verilerin analizi -katılımcıların demografik özellikleri de göz önüne alınarak- yapılmıştır.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmamız kapsamında mülakat uyguladığımız katılımcıların genel olarak tanıtıcı bilgilerine yer verdiğimiz bu başlığımızda, katılımcıların, cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi, medeni durumu, aylık geliri, çalıştığı pozisyonu, kaç yıldır bu sektörde çalıştığı ve kaç yıldır bu kurumda çalıştığına dair bilgiler tablolar yardımıyla betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	15	75,0	75,0	75,0
	Kadın	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tablo 1’de de görüldüğü üzere araştırmamıza katılan 20 katılımcının % 75’ini erkekler % 15’ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Gerek kartopu örneklem methodology katılımcıların seçilmesi gerekse kurumda çalışan kadınların araştırmamıza çeşitli sebeplerle gönüllü olarak katılmak istememeleri araştırmamızda kadın ve erkek dengesinin kurulamamasına sebebiyet vermiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Dağılımları

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-29	10	50,0	50,0	50,0
30-39	6	30,0	30,0	80,0
40-49	3	15,0	15,0	95,0
49 ve Üzeri	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılan katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, 20 kişilik örneklem grubumuzun % 50'si 20-29 yaş arasında yer alırken, % 30'u 30-39 yaş arasında, % 15'i 40-49 yaş arasında ve son olarak % 5'i ise 49 ve üzeri yaş kategorisinde yer almaktadır. Bu durum da bize göstermektedir ki araştırmayı yaptığımız kurumda sadece yaş değişkeni dikkate alındığında genç ve dinamik bir çalışma kadrosunun varlığı söz konusudur.

Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid İlköğretim	3	15,0	15,0	15,0
Lise	4	20,0	20,0	35,0
Önlisans	7	35,0	35,0	70,0
Lisans	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılan 20 kişilik örneklem grubundan % 35'lik payla 7 kişi ön lisans, % 30'luk payla 6 kişi lisans, % 20'lik payla 4 kişi lise ve % 15'lik pay ile 3 kişi ise ilköğretim mezunudur.

Tablo 3.4. Katılımcıların Medeni Durumlarının Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bekar	9	45,0	45,0	45,0
Evli	10	50,0	50,0	95,0
Dul	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tablo 4'de görüldüğü üzere, katılımcıların % 50'si evli, % 45'i bekâr ve % 5'lik kısmı ise duldur.

Tablo 3.5. Katılımcıların Aylık Gelir Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asgari Ücret	10	50,0	50,0	50,0
Asgari Ücret Üstü	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya konu ettiğimiz kurum çalışanlarının % 50'si asgari ücret alırken, geri kalan % 50'si ise asgari ücretin üstünde aylık gelirlerinin olduğunu belirtmiştir. Oranın bu kadar dengeli çıkmasının sebebi kurum içerisinde maaş farkının sadece mavi yaka ve beyaz yakalı çalışanlar arasında olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.6. Katılımcıların Çalıştığı Pozisyona Göre Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Beyaz Yaka	10	50,0	50,0	50,0
Mavi Yaka	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Araştırmaya konu ettiğimiz örnekleminizde bulunan 20 kişilik çalışan grubunun % 50'si beyaz yaka, % 50'si ise mavi yaka sınıfında yer almaktadır. Araştırma bulgularının daha net olması ve yorumların daha kolay yapılabilmesi için beyaz yaka ve mavi yaka ayrımı yapılmış olsa bile beyaz yaka grubunda, insan kaynakları, bilgi işlem, muhasebe, mühendis, depo sorumlusu, vb. farklı departmanlarda çalışan bireylerle görüşülmüştür. Aynı şekilde mavi yaka grubunda da montaj, laboratuvar(kalite kontrol), operatör, düz işçi, vb. gibi kurum içinde farklı görev ve sorumlulukları bulunan çalışanlarla görüşülmüştür.

Tablo 3.7. Katılımcıların Kaç Yıldır Tekstil Sektöründe Hizmet Ettiğinin Dağ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Yıldan Az	7	35,0	35,0	35,0
1-3 Yıl	11	55,0	55,0	90,0
4-6 Yıl	1	5,0	5,0	95,0
9 Yıl ve Üstü	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tablo 7’de görüldüğü üzere, örneklem grubumuzda bulunan 20 kişinin % 55’i 1-3 yıldan beri, % 35’i 1 yıldan az süredir, % 5’i 4-6 yıl ve geri % 5’i ise 9 yıl ve üstü süredir tekstil sektöründe hizmet ettiğini belirtmiştir. Örneklem grubumuzun çoğunluğunun kısa süredir tekstil sektöründe hizmet etmesinin en büyük sebebi hiç şüphesiz ki, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz İslahiye ilçesinde 2 yıl öncesine kadar tekstil sektörünün olmayışdır.

Tablo 3.8. Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalıştığının Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6 Aydan Az	6	30,0	30,0	30,0
6-12 Ay	6	30,0	30,0	60,0
13-18 Ay	2	10,0	10,0	70,0
19-24 Ay	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Katılımcılarımızdan bu kurumda çalışma sürelerine dair elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan tablo 8’de görüldüğü üzere, 6 aydan az, 6-12 ay ve 19-24 ay arası bu kurumda çalışanların oranları birbirine eşit ve bu oran % 30 iken 13-18 ay süredir bu kurumda çalışan katılımcıların oranı ise % 10 olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmamıza konu olan kurumda çalışma süresinin düşük görüntüsü öncelikle kurumun henüz 2 yıllık bir geçmişi olmasına ve bölge halkının kurum kültürünü tanımıyor olmasına dayandırılabilir.

3.2. Katılımcıların Kurum Kültürüne Yönelik Görüş ve Düşünceleri

Kurumda faaliyet gösteren çalışanları bir arada tutan bir yapıştırıcı olarak tasvir edilen (Bakoğlu vd., 2016: 17; Saruhan, Ş. C., M. L., Yıldız, 2017: 344) kurum kültürü; kurumda faaliyet gösterenlerin kurumsal davranışlarını yönlendiren, kural, norm, değer,

inanç, davranış ve alışkanlıkların tamamıdır. Bu bağlamda çalışmamızın araştırma kısmı için hazırlanmış olduğumuz sorulardan, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 ve 11 numaralı sorular kurumda çalışanların kurum kültürüne yönelik görüş ve düşüncelerinin alınması için hazırlanmış sorulardır. Bununla birlikte, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular, kişisel ve kurumsal değerleri, 3 ve 7 numaralı sorular, kurumda mesleki – teknik ve sosyo – kültürel faaliyetleri, 10 ve 11. soru, kurumda iletişim ve motivasyonu detaylandırmaya yönelik sorularken 8 ve 9. soru ise genel olarak kurum kültürüne yönelik bir değerlendirme yapmamıza yardımcı olacak sorular olarak kodlanmıştır.

3.2.1. Kişisel ve Kurumsal Değerler

Değerler, bir grubun ya da toplumun üyelerinin ortak duygu ve düşüncelerini yansıtan genelleşmiş ahlaki inanç kaideleri olarak izah edilebilir. Yine değerler, sosyal ilişkiler dünyasında paylaşılan sosyal ve fiziki hayatın bütün yönlerine ilişkin birey ve/veya grupların hoşlanılan veya hoşlanılmayan, iyi veya kötü yöndeki tercih ve seçimlerini ifade eden, bu itibarla onların hayatlarına bir düzen ve bütünlük getiren inançlara dayalı izafi tasvipler (Ersoy, 2012: 71) şeklinde tanımlanabilir. Toplumun tamamı tarafından kabul edilen bu yargılar bireyleri ve bireylerin yaşamlarını çok doğal olarak etkilemekte ve hayatlarının her anında onların yanında yer alarak gerek günlük gerek iş gerekse kültürel faaliyetlerini yönlendirmektedir. Bu bağlamda çalışmamızın teorik kısmında yapmış olduğumuz değer sınıflamalarından hareketle katılımcılara kişisel ve kurumsal değerlerinin ne veya neler olduğu sorusu yöneltilmiş ve kişisel değerlerin kurumsal değerlere yansıyor yansımadağı araştırılmıştır.

Katılımcılara günlük hayatta ki kişisel değerleri, kurum hayatındaki kurumsal değerleri ve çalıştıkları kurumun kurumsal değerleri sorulduğunda katılımcılar genel olarak, kişisel değerlerde ve kurumsal değerlerde saygı, sevgi, güven ve hoşgörü değerlerini önceliklediklerini bununla birlikte kuruma ait kurumsal değerlerin ise bilinmediği ve oturtulmaya çalışıldığı yönünde cevaplar vermişlerdir. Katılımcıların konu ile alakalı detaylı görüşleri ise şu şekildedir: “*milliyetçi, muhafazakar, İslam dinini yaşayan ve İslami değerleri yaşatmayı kendime görev edinmiş, atasına ve ailesine bağlı bir bireyim*” (K1, Erkek, 29; K7, Erkek, 41). Farklı olarak, “*cana yakın, sorumluluk sahibi, dayanışmacı ruhlu, plan, düzen, disiplin sahibi ve sınırları olan bir bireyim*” (K2, Erkek, 30; K3, Kadın, 33; K10, Erkek, 22). Kurumsal değerlerde ise katılımcılar, “*işime*

saygı duyar, işimi benimser ve önemserim. Bununla birlikte verilen görevi yerinde, zamanında ve en iyi şekilde yapmaya özen gösteririm (K18, Erkek, 26). Benzer şekilde, “işimi severek yapar, üstlerime saygı da kusur etmemeye çalışırım, elimden geldiğince güler yüzlü olmaya çalışır ve özel hayatımla iş hayatımı birbirine karıştırmam” (K20, Kadın, 38). Bunun yanı sıra, “çalışma arkadaşlarıma karşı dürüst ve saygılı olmaya çalışır, olası bir tartışma, tatsızlık ve huzursuzluk durumunda orta yolu bulmaya gayret eder ve çalıştığım kuruma kendi iş yerimmiş gibi sahip çıkmaya özen gösteririm (K9, Erkek, 27; K15, Erkek, 29). Kuruma ait kurumsal değerler sorulduğunda ise katılımcılar genel olarak bu konu ile alakalı bir bilgilendirme yapılmadığını veya konu hakkında fikirleri olmadığını söyleseler bile araştırmamızda bulunan daha spesifik sorular yardımıyla, kurumun kurumsal değerlerine yönelik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede, “çalıştığım kurumun kurumsal değerleri olduğunu düşünmüyorum (K13, Erkek, 27; K16, Kadın, 26) cevabını verenlerle birlikte benzer şekilde; “çalıştığım kurumun kurumsal değerleri hakkında bilgim yok, ama mutlaka vardır” (K2, Erkek, 30; K6, Erkek, 44) cevabını verenler çoğunluktadır. Tam tersi görüşle, “çalıştığım kurum kurumsal değer olarak yardımlaşmayı ve yardımseverliği, çalışanlarına maddi ve manevi anlamda değer vermeyi, sadakat, güven ve aile ortamı yaratmayı kendine ilke edinmiştir” (K7, Erkek, 41; K5, Erkek, 30; K20, Kadın, 38) cevabı da örneklem grubumuz içerisinde azımsanamayacak boyuttadır. Kuruma yönelik kurumsal değerleri öğrenmek adına katılımcılara yönelttiğimiz daha spesifik sorular doğrultusunda, hali hazırda tam anlamıyla bir kurum kültürünün varlığından söz edilemese bile kurum kültürünün oluşturulmasına yönelik ciddi bir çaba harcandığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen “oryantasyon, iş başı eğitim programları ve çalıştığım kurum yenilikçi bir kurum mudur?” gibi sorularda aldığımız cevaplar şu şekildedir: “oryantasyon faaliyetleri gerçekleştirmek hem de çalışacak kişinin işe uygunluğunu denemek adına işe alınan kişi yaklaşık 60 günlük bir deneme sürecinden geçirilmektedir. Bu süre zarfında kesinlikle vardiyaya verilmeyen çalışan ilgili bölümdeki yetkili tarafından hem çalışanın ortama ve işe uyumunu sağlamak hem de çalışacak kişinin işe uyum sağlayıp sağlayamadığını değerlendirmekle görevlendirilmektedir” (K1, Erkek, 29; K10, Erkek, 22). İş başı eğitim programlarının uygulandığına yönelik cevaplar ise “zor ve kapsayıcı bir eğitim olmamakla birlikte iş sağlığı güvenliği ve yangın söndürme tatbikatı eğitimleri hem yeni gelen çalışanlara hem de devam eden çalışanlara belirli

aralıklarla verilmektedir” (K4, Erkek, 29). İş başı eğitim programları sorusuna verilen yaygın bir cevap olmamakla birlikte, “mesleki anlamda gerek kullanılacak makine ve teçhizat (K3, Kadın, 33; K6, Erkek, 44) gerekse yapılacak iş ve işlemler hakkında gerekli bilgilendirmeler ve eğitimler verilmektedir ve hatta çalıştığım departman olarak Kahramanmaraş’a eğitime gittik” (K2, Erkek, 30) şeklinde cevaplarda verilmiştir. Çalışılan kurumun yenilikçi bir kurum olup olmadığına yönelik çalışanlara yöneltilen soruya ise çalışanlar, “yeni fikir ve düşüncelere açıktır”(K10, Erkek, 22; K11, Kadın, 36), “kendini geliştirmek ve büyümek isteyen bir fabrika” (K9, Erkek, 27; K17, Erkek, 25) ve “sürekli yeni yatırımlar ve yeni istihdamlar gerçekleştiriliyor” (K18, Erkek, 26) gibi sebeplere dayandırarak çalıştıkları kurumun yenilikçi bir kurum olduğunu savunmaktadır.

Katılımcılardan almış olduğumuz ve yukarıda açıklamaya çalıştığımız tüm bu cevapları araştırmamızda bulunan demografik değişkenlere göre yorumlamamız gerekirse, cinsiyet dağılımına göre kadınlar, gerek kişisel gerekse kurumsal değerler sorulduğunda daha çok sosyal değerlerden bahsetmiş ve kurum kültürüne yönelik bir kadın katılımcı hariç olumsuz cevaplar vermiştir. Bu duruma sebep olarak ise genel olarak daha tertipli düzenli bir ortamda çalışmak istemelerini göstermişlerdir. Erkek çalışanlar ise kişisel ve kurumsal değerler sorulduğunda daha çok iş hayatına yönelik değerlerden bahsetmiş ve kurum kültürüne yönelik kadın çalışanlara oranla daha olumlu ve ılımlı cevaplar vermişlerdir.

Demografik değişkenlerimizden olan çalışılan pozisyona göre bir değerlendirme yapmamız gerekirse, kurum kültürüne yönelik algı beyaz yakalı çalışanlarda mavi yakalı çalışanlardan oldukça fazla görülmektedir. Kurum içinde yapılan gözlemler doğrultusunda beyaz yakalı çalışanların her ne kadar aynı çatı altında olsa bile işletme kısmından izole bir kısımda çalışıyor olması ve yönetim kademesiyle daha iç içe bulunması kurumun değer yargılarının beyaz yakalı çalışanlar tarafından daha iyi algılanmasına sebep olmaktadır. Tam tersi durumdan düşünüldüğünde mavi yakalı çalışanların yönetim kademesi ile beyaz yakalı çalışanlara oranla daha az yüz yüze gelmesi ve daha az etkileşim içerisinde bulunması kurum kültürüne yönelik değerlerin daha az algılanmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte mavi yakalı çalışan bireylerin gerek çalışma gerekse ortak kullanım alanlarında kurumsal değerlere yönelik herhangi

bir sözlü, yazılı veya görsel materyalin bulunmuyor olması da bu duruma sebebiyet vermektedir.

Çalışılan pozisyona göre diğer farklılıkların hissedildiği noktalar ise karar alma aşamasında üstlerin ve/veya yöneticilerin çalışanlara bir konu hakkında fikir danışıp danışmadığı ve bir işin tek bir yolla yapılması yönünde verilen yönergelerdir. Bu bağlamda beyaz yakalı çalışanlar çoğunlukla herhangi bir konu hakkında karar alınacağı zaman üstlerinin ve/veya kurum yöneticilerinin kendilerine danıştığını belirtirken mavi yakalı çalışanlar üstlerinin ve/veya kurum yöneticilerinin kendilerine danışılmamasından şikâyetçidirler. Her insan özeldir ve kendini özel ve değerli hissetmek ister düsturundan hareketle her karar alma aşamasında veya çok önemli kararlar alınacağı zaman olmasa bile mavi yakalı çalışanlara da özellikle kişinin bizatihi kendini ilgilendiren konular hakkında fikir danışmak kişinin gerek üstlerine ve/veya kurum yöneticisine ve çalıştığı kuruma olan bağlılığını, özverisini ve çalışma azmini artıracığı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Yine bu bağlamda tek tek kişilere fikir danışmanın zorluğu göz önüne alınarak belirli aralıklarla değiştirilen gruplar oluşturulması ve yeni kararlar alınacağı vakit bu gruplara danışılması farklı bir çözüm yolu olarak sunulabilir. Mavi yakalıların bu şikâyetlerinin yanında beyaz yakalı çalışanlar her ne kadar genel olarak kendilerine danışıldığını belirtse bile bu durumun yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda her departman özelinde olmasa bile her departmanı temsilen bir kişinin dahil edilebileceği bir danışma meclisi ya da danışma kurulunun oluşturulması bu sorunun çözüme kavuşturulmasına katkı sağlayacağı aşikardır.

Karar alma aşamasında yaşanan soruna benzer olarak beyaz yakalı çalışanlar ile mavi yakalı çalışanlar arasında kurum kültürüne yönelik bariz olarak dile getirilen bir diğer sorun ise bir işin en iyi tek yol ile yapılabileceği yanılgısıdır. Bu bağlamda beyaz yakalı çalışanlar her ne kadar kendilerini mavi yakalı çalışanlara göre daha özgür ve bir işi yaparken çeşitli yol ve yöntem kullanabildiklerini belirtse bile bazı durumlarda üstlerinden ve/veya yöneticilerinden bu konuda uyarı aldıklarını belirtmişlerdir. Mavi yakalı çalışanlar ise bu durumdan oldukça mustarip olup her işi hangi yol ile öğretiliyse o yol ile yapmak zorunda olduklarını belirtmektedirler. Bu nokta da çalışanlara hak ve sorumluluk bilinci tam olarak kazandırıldıktan sonra çalışanların yaptığı olumlu ve olumsuz iş ve işleyişlerin bir sonucunun olduğu hatırlatılmalı ve bu doğrultuda gerek beyaz gerekse mavi yakalı çalışanlara daha özgür bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.

3.2.2. Kurumda Mesleki – Teknik ve Sosyo – Kültürel Faaliyetler

Kurum kültürünün oluşumuna katkı sağlayan önemli unsurlardan birisi de kurumda uygulanan mesleki – teknik ve sosyo – kültürel faaliyetlerdir. Mesleki – teknik ve/veya sosyo – kültürel faaliyetler kurum üyelerinin, kurumun nihai amacı dışında da bir arada olmasına ve birlik oluşturabilmelerine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmamızda yer alan “kurumda mesleki – teknik ve/veya sosyo – kültürel faaliyetler uygulanmakta mıdır?” sorusuna katılımcılar farklı cevaplar vermişlerdir. Verilen cevaplar incelendiğinde, “*mesleki – teknik anlamda, mühendis ve şefler bölgede gerçekleştirilen bilim fuarlarına götürülüyor ve fabrikayı ilgilendiren yeni teknolojik makinelerin incelenmesi sağlanıyor. Sosyo – kültürel faaliyetler açısından ise kurumun yetersiz olduğunu düşünüyorum. Ancak bu yetersizliği sadece kuruma ya da yöneticilere yıkmak haksızlık olacaktır ki, kurumumuzun bulunduğu ilçe sınırları içerisinde yapılabilecek çok fazla sosyo – kültürel faaliyet imkânı bulunmamaktadır*” (K8, Erkek, 40; K10, Erkek, 22). Bir başka katılımcı “*mesleki – teknik anlamda işe yeni başlayanlara faaliyet göstereceği makine ve teçhizatlar hakkında bilgiler verilmekte, sosyo – kültürel anlamda ise çalışan ve/veya yakınına ait bir düğün veya taziye durumu söz konusu olduğunda kurum yöneticileri bu tören ve taziyelere katılmaya özen göstermekte ve ellerinden gelen yardımı esirgememektedirler*” (K19, Erkek, 62). Yine bu soruya verilen bir diğer cevap ise “*ramazan ayında verilen toplu iftar yemeği, bayramlaşma törenleri, sportif olarak halı saha maçlarının yapıldığını biliyorum. Ancak biz kadın çalışanlara yönelik herhangi bir sosyo – kültürel faaliyet gerçekleştirildiğini duymadım*” (K3, Kadın, 33). Tüm bu olumlu cevaplara rağmen, “*ramazan ayında verilen toplu iftar yemeği dışında ne sosyo – kültürel ne de mesleki – teknik anlamda faaliyetler gerçekleştiğini ya da gerçekleştirildiğini düşünmüyorum ve bu konuda çalıştığımız kurumun ciddi mana da çaba sarf etmesi gerektiğini düşünenlerdenim*” (K5, Erkek, 30; K12, Kadın, 32) gibi olumsuz cevaplarda bulunmaktadır. Son olarak araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz kurumda insan kaynakları departmanında çalışan bir yetkili sorumuza şu şekilde cevap vermiştir, “*öncelikle şunu belirtmemiz gerekir ki, kurumumuz lokasyon olarak sosyo – kültürel faaliyetlerden yoksun ve mesleki – teknik organizasyonların da yapılmadığı bakir bir bölgede küçük bir ilçede bulunmaktadır. Bununla birlikte başta kurum yöneticilerimiz*

ve beraberinde mühendislerimiz olmak üzere ilgili çalışanlar çevre bölgelerde gerçekleştirilen bilim fuarlarını ziyaret etmekte, farklı departmanlardan sorumlu arkadaşlar da çeşitli aralıklarla kendi alanında uzman çalışanlardan yardım almak amaçlı iş gezilerine gönderilmekte ve/veya bu uzman kişiler iş başı eğitim programları düzenlemek amacı ile kurumumuzu ziyaret etmektedir. Bununla birlikte ne kadar sosyo – kültürel bir faaliyet olduğu çalışanlarımız tarafından tartışılabilir her ay yapılan kurban kesiminden her çalışana belli bir miktar pay verilmekte, yıllık kömür yardımı yapılmakta ve bu durum bence birlik beraberlik ve dayanışma ruhunu artırmaktadır. Tüm bunların yanı sıra bulunduğumuz ilçe şartları doğrultusunda toplu bir organizasyona imza atamamış olsak bile, çalışanlarımız kendi aralarında kafe toplantı ve sohbetleri, halı saha maçları düzenlenmektedir. Son olarak şunu da belirtmek isterim ki, şartlar olgunlaştıkça bütün kurum birlikte olmasa bile bölge de gezi turları, doğa yürüyüşleri ve haftalık piknik organizasyonları planlamaktayız” (K1, Erkek, 29).

Araştırmamız doğrultusunda çalıştıkları kurumda uygulanan mesleki – teknik ve/veya sosyo – kültürel faaliyetleri sorduğumuz katılımcılardan almış olduğumuz cevapları çalışmamızda önceden belirlemiş olduğumuz demografik değişkenlere göre yorumlamamız gerekirse, her ne kadar oransal dengeyi yakalayamamış olsak bile, kadın katılımcıların özellikle sosyo – kültürel faaliyetlerden memnun olmadıklarını dile getirmek yanlış olmayacaktır. Yine erkek katılımcılarda gerek mesleki – teknik gerekse sosyo – kültürel faaliyetlerin yeterli olmadığını dile getirmektedirler. Kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha çok şikâyetçi olmaları kadınların erkeklere oranla özellikle evli olanların sorumlulukları sadece çalışmakla bitmemekte, eve gidip ev işlerini de yapacak olmaları ve bu sebeple sosyo – kültürel faaliyetlere zaman ayıramamaları gibi nedenlere bağlanabilir. Yine erkek katılımcıların faaliyetlerin yetersiz olmasından yakınmalarını sadece kurumun yetersizliği olarak değerlendirmek kuruma haksızlık olacaktır. Kurumun mutlaka eksiklikleri vardır ki kurum yöneticileri ile yapılan görüşmelerde bu eksikliklerin farkında olduklarına yönelik geri bildirimler alınmış olmakla birlikte, bu nokta da erkek katılımcıların şikâyetlerinin kurumun bulunduğu lokasyon ile alakalı olduğunu söylemek daha doğru olacaktır.

Çalışmamızın demografik değişkenlerinden olan eğitim seviyesine göre kurumda uygulanan mesleki – teknik ve/veya sosyo – kültürel faaliyetler sorusunu incelediğimizde, ilköğretim ve lise düzeyindeki katılımcılar ile ön lisans ve lisans

düzeyindeki katılımcılar arasında bir fark göze çarpmaktadır. İlköğretim ve lise eğitim seviyesine sahip katılımcılar gerek mesleki – teknik gerekse sosyo – kültürel faaliyetlerin yetersizliğinden ön lisans ve lisans eğitim seviyesine sahip katılımcılardan daha şikâyetçidir. Burada temel fark ilköğretim ve lise eğitim seviyesinde bulunan katılımcıların yaşamlarının tamamını fabrikanın bulunduğu ilçede sürdürmüş ve ilçe şartlarına alıştıkları için bu durumdan rahatsızlık duymamaktadır. Ancak ön lisans ve lisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar bu eğitim seviyesine ulaşabilmek adına şehir dışına çıkmış ve farklı sosyo – kültürel ortamlar görmüşlerdir. Yine almış oldukları eğitim doğrultusunda çalıştıkları kurumda mesleki – teknik faaliyetlerin de gerçekleştirilmesi gerçeğinden hareketle gerek mesleki – teknik gerekse sosyo – kültürel faaliyetlerin yetersizliğinden ve/veya yapılmamasından şikâyet etmektedirler. Yine medeni duruma yönelik bir inceleme yaptığımızda evli olanların bekâr olanlara yönelik özellikle sosyo – kültürel faaliyetlerin yetersizliğinden daha az şikâyetçi olduğu göze çarpmaktadır. Bu noktada evli olan katılımcılar mesai saatleri dışında eşleri ve/veya çocukları ile vakit geçirebiliyorken bekâr katılımcıların mesai saatleri dışında kalan zamanlarını sosyo – kültürel faaliyetlerle doldurmak istemeleri bu durumdan daha çok şikâyetçi olmalarına zemin hazırlamaktadır.

Demografik değişken olarak belirlediğimiz bir diğer değişken olan çalışılan pozisyon noktasında ise beyaz yakalı çalışanlar gerek mesleki – teknik gerekse sosyo – kültürel faaliyetlerin yetersizliğinden şikâyetçi iken, mavi yakalı çalışanlar ise bu tür faaliyetlerden haberleri olmadığından ve gerek mesleki – teknik gerekse sosyo – kültürel faaliyetlere katılamamaktan şikâyetçidirler. Burada farklılığın sebebi olarak ise beyaz yakalı çalışan sayısının mavi yakalı çalışan sayısından az olması ve beyaz yakalı çalışanların sosyo – ekonomik durumlarının mavi yakalı çalışanlardan daha iyi olması ile açıklanabilir. Mavi yakalı çalışanlar dünya genelinde yaşanan ve ülkemizde de hissedilen ekonomik sıkıntılar sebebiyle aldıkları asgari ücret ile ancak geçimlerini sağlayabildiklerini dile getirmekte ve sosyo – kültürel faaliyetlere bir bütçe ayıramadıklarını söylemektedirler. Bu nokta da uygulanabilecek ve beyaz ve mavi yaka arasındaki bu ayrımı ortadan kaldıracak yol, bizzat kurum tarafından organize edilecek toplu etkinlikler olarak göze çarpmaktadır. Beyaz yaka mavi yaka ayrımı yapmadan örneğin hali hazırda uygulanan halı saha maçları kurum tarafından bir turnuva organize edilerek daha çok çalışanın katılması sağlanabilir. Buna benzer olarak yapılması

planlanan haftalık piknik organizasyonları ve/veya doğa yürüyüşü organizasyonları daha hızlı bir şekilde hayata geçirilebilir.

3.2.3. Kurumda İletişim ve Motivasyon

Kurum kültürünün oluşumuna katkı sağlayan unsurlardan bir diğeri iletişim ve motivasyondur. Kültür bireylerin dil aracılığıyla birbirileri ile kurdukları iletişim vasıtasıyla varlığını korumakta ve geleceğe aktarılmaktadır. Bu bağlamda kurum kültürü de kurumun ve kurum üyelerinin ortak alışkanlık ve davranışları doğrultusunda iletişim kurarak paylaştığı ve kuruma yeni dâhil olan kurum üyelerine aktardıkları davranış örüntüleridir. Kurum kültürünün yaşatılmasında ve devamlılığının sağlanmasında iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Benzer şekilde motivasyon konusu da kurum kültürünün oluşumuna ve devamlılığının sağlanmasına katkı sunan diğeri bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir kurum üyesinin gerek bireysel motivasyonu gerekse grup içerisindeki motivasyonu kurum kültürünü olumlu ve/veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çerçevede çalışmamızda katılımcılara iletişim ve motivasyona yönelik sormuş olduğumuz sorular doğrultusunda kurum kültürünü olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek ve kurum kültürünün yaratılmasına olanak sağlayacak cevaplar aldık. İletişim ve motivasyona yönelik sorularımızı katılımcılara yönelttiğimizde, *“kurum içerisinde kurulan iletişimlerimiz, hiyerarşi ve resmiyete dayalı bir zeminde kurulmasına rağmen aradaki çizgiyi korumak kaydı ile olabildiğince samimi bir zeminde gerçekleşmektedir. İletişim kanallarımız, mobil ya da sabit hatlar olabildiği gibi kurumun mail adresi de olabilmektedir. Bu iletişim kanalları kullanılarak yazılı ya da sözlü iletişim kurulabilmektedir. Bunun yanı sıra hiyerarşik düzeni bozmadan yüz yüze iletişim kanalları da her zaman açık tutulmaktadır. Özellikle yüz yüze iletişim kanalının açık olması kurum üyelerini motive etmektedir. Bunun yanı sıra yapılan sosyal yardımlar ve sosyo – kültürel faaliyetler kurumda motivasyonu sağlayan diğeri unsurlardır. Ancak kurum üyelerini motive edici argümanların yeterli olduğunu düşünmüyorum. Yapılan faaliyet ve yardımların devamlılığının sağlanması gerektiğine inanarak, kurum üyelerini motive edici örneğin işbaşı eğitim programlarının niceliksel ve niteliksel olarak artırılması gerektiği düşüncesindeyim”* (K1, Erkek, 29). Benzer şekilde, *“kurum içerisinde gerek yazılı gerekse sözlü iletişim kanalları imkânlar dâhilinde açık tutulmaya çalışılıyor, ancak 24 saat esasına dayalı çalışma düzeninden ötürü özellikle gece vardiyasında çalışan kurum üyeleri istediği yöneticiye ulaşmakta zorluk çekmekte varsa*

gece vardiyasında ki sorumlu yönetici ile iletişim kurabilmektedir. Bununla birlikte kurumsal işleri yürütmemiz için ve/veya diğer firmalar ile iletişime geçmek için kurumsal mail adreslerimizi kullanmaktayız. Motivasyon noktasında ise gerek yöneticilerimiz gerekse üstlerimiz tarafından sözlü olarak yeteri kadar motive edildiğimizi en azından kendi adıma edildiğimi düşünüyorum. Ancak tabii ki sözlü olarak yapılan bu motivasyon tek başına yeterli olmamakla birlikte farklı argümanlarla desteklenmesi gerektiğine inanıyorum. En basitinden her departman özelinde haftalık ya da aylık performans değerlendirme yapılarak başarılı bulunan kurum üyeleri ödüllendirilebilir” (K3, Kadın, 33). Verilen bu olumlu cevapların yanında katılımcıların bazıları da tam tersi şekilde kurumda iletişim ve motivasyon eksikliğinden bahsetmektedir. Örneğin, K13 (Erkek, 27) “kurumda iletişim kurmak için sabit hatlar ve WhatsApp uygulaması kullanılmakta bunun yanı sıra kuruma ait bir Wi-fi ağı var ancak sadece WhatsApp uygulaması için kullanabilmekteyiz ve bu sebeple fonksiyonel olarak kullanabileceğimiz bir Wi-fi ağı mevcut değil. Üstlerimize ulaşmamız daha kolayken kurum yöneticilerine ulaşmamız maalesef ki bu kadar kolay olmamaktadır. Kurum içinde kurulan iletişim hiyerarşik yapı itibariyle sözlü ya da yazılı kanallar aracılığıyla fark etmeksizin gayet resmi bir şekilde kurulmaktadır. Biz çalışanların daha verimli olabilmesi için elbette ki motivasyon şart. Ancak öncelikle kendi adıma ve diğer çalışanlarında yeterli düzeyde motive edildiğini düşünmüyorum. Üstlerimizin çalışma anında bizleri takdir etmek adına söylemleri haricinde bir motivasyon kaynağımız bulunmamaktadır. Bu nokta da çok fazla bir şey beklememekle birlikte en basitinden biz çalışanların değerli olduğunun hissettirilmesi adına her toplantıya olmasa bile çeşitli toplantılara, çalışanlar arasından seçilen ve her seferinde değişen kişilerin katılması bizleri daha çok motive edecek ve çalışma azmimizi ve işimize olan ilgimizi artıracak bununla birlikte iş veren yönetici ve üstlerimize duyduğumuz güven değerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.” Yine benzer çerçevede K17 (Erkek, 25) işletme veya idari binada çalışan birisi olmadığını için genel olarak kurumsal mail adresimizden iletişim kurmaktayım. Bununla birlikte aciliyet durumuna göre WhatsApp uygulamasını veyahut mobil telefonumu kullanarak iletişimimi sağlamaktayım. Kurum içinde iletişim genellikle hiyerarşik yapı itibariyle saygı çerçevesinde resmi olarak sürdürülürken bazı çalışan ve yöneticilerin iletişim ve diyaloglarının daha laubali olduğuna da şahitlik etmekteyim. Kurum çalışanlarına motive edici bir davranışta bulunulduğunu kesinlikle düşünmüyorum aksine bazı yönetici ve

üstlerimizin motivasyonumuzu söylem ve eylemleri ile olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum. Yöneticilerimiz, üstlerimiz veya bizatihi kurumun kendisi çalışanlarından verim almak için çalışanlarının hepsini mümkün merteye tek tek ancak yetiştiremediği takdirde grupça motive edebilecek sistemler geliştirmelidir.” Genel mana da katılımcılardan alınan cevaplar ve yapılan gözlemler sonucunda kurumda iletişim konusunda belirli bir standardın yakalandığı söylenebilecek durumdayken bu durum motivasyon konusunda söylenememektedir. Bu nokta da katılımcıların büyük çoğunluğu motive edilmediklerini geri kalan kısmı ise kurumda gerçekleştirilen motivasyon uygulamalarının eksik ya da yetersiz olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplardan örnek vermemiz gerekirse, “kesinlikle motive edildiğimi düşünmüyorum, kendi adıma bizim gibi maddi anlamda alt kategori de yer alan çalışanların en önemli motivasyon kaynağı maddi kaynaktır” (K12, Kadın, 32), “elbette ki üstlerimin ve yöneticilerimin söylemleri beni motive etse bile bu söylemlerin çeşitli yollar aracılığıyla eyleme geçirilmesi beni ve arkadaşlarımı daha çok motive edecektir. En basitinden maddi ödüllendirmeler motivasyonumu ve çalışma azmimi artırır.” (K7, Erkek, 41; K8, Erkek, 40; K20, Kadın, 38), “yönetici veya üstlerimizle sabah karşılaştığımızda birbirimize günaydın dememiz veya öğle arasında yemekhane de karşılaştığımızda birbirimize afiyet olsun dememiz, kısaca güler yüz ile hal hatır sorulması ve diyalogların varlığı bile biz çalışanları motive etmektedir. Ancak her insan aynı şekilde motive olmamaktadır ve bu bağlamda kurumda çeşitli motivasyon argümanları olmalıdır. Çok basit bir örnekle hali hazırda kurumda çalışanların mesaiye kalması halinde mesai ücreti ödenmemekte bunun yerine mesai yaptığımız saat kadar bizlere fazladan izin verilmektedir. Çalıştığımız kurumda bu durumu olumlu karşılayıp motive olan arkadaşlarımız olduğu gibi benim gibi bu durumdan şikayetçi olan ve iş motivasyonunun düştüğünü dile getiren arkadaşlarımızda var. Bu nokta da iki seçenekten biri uygulanmak yerine mesaiye kalan çalışana sorarak izin veya mesai ücretinden birinin seçtirilmesi çalışanın motivasyonuna daha çok katkı sağlayacaktır.” (K10, Erkek, 22; K18, Erkek, 26), “söylem olarak yapılan motive edici konuşma ve/veya diyalogları saymazsak motive edildiğimi düşünmüyorum. Çalışanların daha azimli ve özverili çalışabilmesi için kesinlikle motivasyon artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin, belirli aralıklarla gerçekleştirilmesi gereken kurum yemeklerinde başarılı çalışanlara plaket ve/veya hediye takdimi yapılması ya da kalabalık bir toplantı ortamına davet edilerek onure edilmesi çalışanların motivasyonunu

artıracaktır. Bu nokta da kurumda yapılmayan sosyal faaliyetlerinde yapılması çalışanlara motivasyon kaynağı olacaktır.” (K4, Erkek, 29; K14, Erkek, 26), “üst ve/veya yöneticilerimle aramda bir problemin olmaması ve samimi bir diyalogumun olması beni motive etmektedir. Ancak mesai saatlerin ve kişilere verilen sorumlulukların azaltılması ve özellikle sorumluluklarımızın net bir şekilde belirlenmiş olması benim için en büyük motivasyon kaynağı olacaktır.” (K9, Erkek, 27) gibi birbirine benzer cevaplar ve birbirinden farklı motivasyonu artırıcı öneriler katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Örnekleme grubumuza yöneltmiş olduğumuz iletişim ve motivasyon sorularına yönelik verilen cevapları demografik değişkenlerimiz bağlamında değerlendirdiğimizde, cinsiyet değişkeni ekseninde iletişim sorusuna yönelik verilen cevaplarda bir farklılık söz konusu değildir. İletişim sorumuza katılımcılarımızın vermiş olduğu cevaplar bağlamında ufak farklılıklar söz konusu olsa bile bu farklılıkları cinsiyet değişkeni ile açıklamak mümkün değildir. Motivasyon sorumuza yönelik alınan cevaplarda ise daha önce belirtildiği gibi her ne kadar katılımcılarımız arasında her ne kadar kadın erkek dengesi kurulamamış olsa bile erkek katılımcıların verdikleri cevaplar ile kadın katılımcıların vermiş olduğu cevaplar birbirinden farklılaşmaktadır. Özellikle “kurum motivasyon araçlarına ne gibi yenilikler katmalıdır?” sorusunda ortaya çıkan bu farklılık erkek ve kadın katılımcıların motive kaynaklarının aynı olmadığını göstermektedir. Cinsiyet temelli olarak değerlendirebileceğimiz bu farklılık, erkek katılımcıların daha çok maddi kaynaklarla motive olabileceğini kadın katılımcıların ise daha çok onure edilme, popüler olma, beğenilme arzusu ile motive olabileceği gerçeğini gözler önüne sermektedir.

Demografik değişkenlerimizden olan medeni durum değişkeni bağlamında da cinsiyet değişkeninde olduğu gibi iletişim sorumuza yönelik bir anlamlı bir farklılık tespit edilememiş olup motivasyon sorumuza yönelik farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bağlamda evli olan bireyler, motivasyon araçlarına katılacak yeniliklerin daha çok kurum içerisinde ve maddiyat temelli olması gerektiğini belirtirken örnekleme grubumuzda bekar olarak araştırmamıza katılan katılımcılar motivasyon araçlarına katılacak yeni araçların daha çok sosyo – kültürel faaliyetler kapsamında ve kurum dışına taşabilecek organizasyonlar olduğunu dile getirmişlerdir. Bu durumun sebebi olarak, evli olan bireylerin bakmakla yükümlü oldukları bir ailesi olması hasebiyle ve ailelerinin yaşam standardını daha refah bir seviyeye ulaştırmak ve kurum dışında yapılacak organizasyonlara katılamayacağı düşüncesi, olabilir. Bekâr katılımcıların vermiş oldukları cevapların temelinde ise -daha

önce ki sorularımızdan almış olduğumuz cevaplar nezdinde- mesai saatleri dışında sosyo – kültürel faaliyetlere daha fazla zaman ayırabiliyor olmaları gibi sebepler yatmaktadır.

Araştırmamızın demografik değişkenlerinden bir diğeri olan çalışılan pozisyon değişkenine göre iletişim ve motivasyon sorularımız incelendiğinde hem iletişim hem de motivasyon konusunda farklılıklar tespit edilmiştir. İletişim konusunda kurum her ne kadar belirli bir aşama kaydetmiş olsa bile beyaz yakalı çalışanların görüşleri ile mavi yakalı çalışanları görüşleri birbirinden farklıdır. Bu bağlamda beyaz yakalı çalışanların çok büyük bir kısmı kurumda var olan iletişimden memnunken bu durum mavi yakalı çalışanlarda beyaz yakalı çalışanların oranı kadar yüksek değildir. Bu duruma sebep olarak beyaz yakalı çalışanların büyük bir kısmı yöneticilerin bulunduğu idari binada çalışmalarından kaynaklı olarak kurdukları diyaloglar neticesinde kurum içerisinde ki iletişimin olumlu yönde olduğunu dile getirmişlerdir. Bununla birlikte mavi yakalı çalışanların kuruma giriş kapısının farklı olduğu gözlemlenmiş ve yöneticilerin işletme içerisine girmeleri ya da mavi yakalı bir çalışanın üst ve/veya üstlerinden izin alarak yöneticilerin yanına gitmesi halinde mavi yakalı çalışanlar ile yöneticiler yüz yüze iletişim kurabilmektedir. Bu durum mavi yakalı çalışanların kurum içerisinde ki iletişimim doğru kanallar aracılığıyla kurulduğunu düşünse bile kendileri ile yeterli seviye de iletişim kurulmamasından ve/veya kendilerinin yöneticiler ile aracsız iletişim kuramamasından şikâyetçi olmalarına sebebiyet vermektedir.

Kurumda her ne kadar beyaz ya da mavi yaka fark etmeksizin motivasyon konusunda bir eksiklik veya yetersizlik olduğu noktasında hem fikir olursa bile beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında birtakım farklılıklar söz konusudur. Farklılıklar iletişim konusunda ki farklılığın sebepleri ile benzerlik göstermektedir. Şöyle ki, beyaz yakalı çalışanların çoğunluğu ile yöneticilerin idari bina da birlikte çalışıyor olmaları ve daha samimi diyalogların kurulmuş olması bile beyaz yakalı çalışanları motive ederken mavi yakalı çalışanlar bu imkândan yararlanamadıkları için motivasyonlarının düşmelerinden şikâyetçidir. Yine motivasyon konusunda beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasındaki farkın bir diğeri boyutunda ise maddi imkanların yarattığı değişkenlik öne çıkmaktadır. Araştırma sorularımız içerisinde yer almayan ancak araştırma sırasında sorma gereği hissettiğimiz “mesaiye kaldığımız saatin karşılığını para olarak mı yoksa fazladan izin kullanarak mı almak istersiniz?” sorusuna beyaz yakalı çalışanların çoğunluğu fazladan izin kullanarak derken, mavi yakalı çalışanların neredeyse tamamı para olarak almak

isterim diye cevaplamışlardır. Yine benzer şekilde beyaz yakalı çalışanlar “kurum motivasyon araçlarına ne gibi yenilikler eklemelidir?” sorusuna daha çok mesleki – teknik ve sosyo – kültürel faaliyetler kapsamında öneriler getirirken mavi yakalı çalışanlar ise maddi bir beklenti içinde olduklarını belirtmiş ve bu bağlamda öneriler sunmaya çalışmışlardır.

Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz kuruma yönelik kurum kültürü bağlamında genel bir değerlendirme yapmamızı sağlayacak “ideal kurum kültürü anlayışınızı ve çalıştığınız kurumun kurum kültürü anlayışı ile birlikte çalıştığınız kurumun olumlu ve olumsuz yanlarından bahsedebilir misiniz?” sorusuna katılımcılar birbirinden farklı cevaplar vermiştir. Bu bağlamda katılımcılardan aldığımız cevaplar şu şekildedir: “*Ast – üst veya beyaz ya da mavi yaka fark etmeksizin çalışanlara gerektiğinde adil gerektiğinde ise eşit davranmak ve her ne konu da olursa olsun hakkın ve hukukun korunduğu bir sistem ideal kurum kültürü anlayışımı yansıtmaktadır. Çalıştığım kuruma ait kurum kültürüne yönelik ise güvenilir, sağlam, iş bitirme anlamında net, dürüst ve şeffaflık anlayışına sahip bir kurumda çalıştığımı söyleyebilirim. Çalıştığım kurumun kurum kültürüne yönelik söylediğim şeyler aynı zamanda kurumun olumlu yönlerini de yansıtmakla birlikte her ne kadar köklü bir geçmişe sahip olsa bile çalıştığımız kurum yeni kurulan bir işletme olması hasebiyle kararların daha dikkatli ve yavaş alınması alınan kararların ise hızlıca uygulanması gerekirken tam tersi bir durumla kararlar çok hızlı alınmakta uygulama ise oldukça yavaş gerçekleştirilmektedir. Bu durumu da çalıştığım kurumun olumsuz yönü olarak aktarabilirim*” (K1, Erkek, 29). İdeal kurum kültürü bakımından K1’e benzer şekilde, “*çalışanına insan olması nedeniyle değer veren ve değer verdiği çalışanın fikir ve görüşlerine önem veren gerek çalışma gerekse yönetsel anlamda sistemi oturmuş ve oturan bu sistem ve/veya sistemlerin fonksiyonel olarak işlediği bir kurum kültürü ideal kurum kültürü anlayışımı yansıtmaktadır. Çalıştığım kuruma ait kurum kültürüne yönelik işe yeni başladığım için söyleyeceklerim çok gerçekçi olmayacaktır. Ancak bu kısa zamanda yaptığım gözlemler çerçevesinde, çalışanlar arasında yardımlaşma, dayanışma, birlik ruhu hakim değerlerken bizatihi kurumun kendisinde ise yeni yatırımlar ve istihdam ön planda durmaktadır*” (K3, Kadın, 33). Bir başka katılımcının vermiş olduğu cevaba göre, “*benim için ideal kurum kültüründe her şeyden önce kuruma ait bir organizasyon şeması olmalı ki bununla birlikte personel, hedef ve çözüm odaklılık son derece önem arz etmekte ve son olarak ileriye*

dönük plan ve planlamalar ideal kurum kültürü anlayışının olmazsa olmazlarıdır. Hali hazırda çalıştığım kuruma ait kurum kültürünü özetlemem gerekirse, öncelikle benim için önem arz eden bir organizasyon şeması olmamakla birlikte, istihdam temelli bir güç yaratmaya çalışan, daha fazla üretim ve daha kaliteli çıktılar sunmaya çalışan, kalifiye işgücüne önem vermeye çalışan bir kurum kültüründen bahsedebilirim. Kurum köklü bir holdingin yeni kurulmuş bir kolu olmasına rağmen henüz bir organizasyon şeması olmaması ve bununla birlikte, çalışanların ortak kullanım alanlarının çeşitli sorunlarının olması –mesela, gerek yemekhanenin gerekse yemeklerin daha hijyen koşullara getirilmesi gerekmekte- çalıştığım kurumun olumsuz yanlarına örnek olarak gösterilebilir” (K5, Erkek, 30). Yine bir başka katılımcı yöneltmiş olduğumuz soruya “işveren olarak çalışanına önem veren, çalışanında işverene saygı duyduğu, ortak bir amaç için bir araya gelen bireylerin bir arada olması benim için ideal kurum kültürü için yeterlidir. Çalıştığım kurumun kurum kültürünü ise sosyal ve kişisel değerlere saygı, yardımlaşma ve dayanışma, bilgi alışverişi ve son olarak çalışana değer vermesi olarak özetleyebilirim. Bunun yanı sıra gerek çalışma ortamımızda gerekse ortak kullanım alanlarında sağlanan imkânlar çalıştığım kurumun olumlu yönleri olarak değerlendirilebilir” (K7, Erkek, 41) şeklinde cevap vermiştir. Yöneltmiş olduğumuz soruyu benzer bir şekilde cevaplayan katılımcılar ise şunları söylemiştir: “ideal kurum kültürü anlayışının en temel öğeleri hiç şüphesiz saygı, güven, dürüstlük, yardımlaşma ve insani değer olmalıdır. Bu bağlamda çalıştığım kurum kendi ideal kurum kültürü öğelerimin tamamına sahip olmamakla birlikte çalışanına değer ve önem vermekte, istihdam ve yatırım odaklı bir kurum kültürüne sahiptir. Bunun yanında işçi devir hızının yüksek olduğu bir kurum olduğunu belirterek, sürekli işçi değiştirmek yerine eldeki işçinin eğitilmesi ve bu çalışana değer katılması kurum kültürü adına kurumda tam bir birlik ve beraberliğin daha kısa sürede kurulmasına olanak sağlayacaktır” (K8, Erkek, 40; K18, Erkek, 26). İdeal kurum kültürü noktasında daha önceki katılımcılarla benzer cevapları vermelerine rağmen kurum kültürü ve kurumun olumlu ve olumsuz yanlarına dair farklı cevaplar veren katılımcılar ise şunları söylemişlerdir, “ çalıştığım kurum, eğitime, güvene ve kültüre önem veren bir kurum kültürüne sahip demeyi çok isterdim ancak ne yazık ki durum bunun tam tersi” (K16, Kadın, 26). K16’a benzer şekilde verilen diğer cevaplar ise “sadece çalıştığım kurum için söylemiyorum ne yazık ki günümüzde bütün kurumlarda adam kayırmaca, gelir adaletsizliği ve katı hiyerarşik yapı adeta

kurum kültürü olarak benimsenmiş bir vaziyettedir” (K12, Kadın, 32; K13, Erkek, 27) şeklindedir.

Kurum kültürüne yönelik katılımcılardan alınan cevaplar ve bu cevaplar ekseninde yapmış olduğumuz yorumlamalar ve bizatihi yapmış olduğumuz gözlemler doğrultusunda araştırmanın yapıldığı kurumun, kurum kültürüne yönelik kısa bir değerlendirme yapmamız gerekmektedir. Araştırmayı yürüttüğümüz kurumda kurum kültüründen bihaber çalışanlarla kurum kültürüne yönelik çeşitli beklenti ve talepleri olan çalışanlar bir çatı altında ortak bir amaç uğruna çalışmaktadır. Bu durum en temel de çalışanlar arasında bir uyumsuzluğun ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir ki bu uyumsuzluk kurumda olması gereken birlik, dayanışma ve yardımlaşma ruhunu olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte temelde ortak duygu düşünce ve davranışlar etrafında şekillenen ve ortaya çıkan kurum kültürünün tam manasıyla oluşmasına da engel teşkil etmektedir.

3.3. Katılımcıların Güven Değerine Yönelik Görüş ve Düşünceleri

Güven değeri en basit haliyle bir bireyin başka bir bireyle veya bir kurumla ya da bir kurumun başka bir kurumla gireceği ilişki noktasında bireyin veya kurumun karşındaki birey ya da kurum tarafından istismar edilmeme beklentisi olarak izah edebilir. Bu bağlamda çalışmamızın araştırma kısmı için hazırlamış olduğumuz sorulardan, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23 numaralı sorular kurumda faaliyet gösterenlerin güven değerine yönelik görüş ve düşüncelerinin alınmasına yönelik oluşturulmuş sorulardır. Bununla birlikte, 12, 13 ve 14 numaralı sorular, sosyal güven, 18 ve 21 numaralı sorular çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye duyulan güven, 15, 17, 19, 20, 22 ve 23 numaralı sorular, kuruma duyulan güven değerini detaylandırmaya yönelik sorularken 16. soru güven değerine yönelik genel bir değerlendirme yapmamızı kolaylaştıracak sorular olarak kodlanmıştır.

3.3.1. Sosyal Güven Değeri

Güven klasik ancak önemli bir tabirle “kazanılması güç kaybedilmesi ise bir o kadar kolay” (Gitomer, 2009: 29) bir sosyal değerdir. Sosyalleşme süreci içerisinde belli davranışlar sonucunda kazanılan güven değeri çok basit bir şekilde erozyona uğrayabilir ve yerini kuşku ve kaygıya bırakabilir. Bu bağlamda sosyal yaşamın bir parçası olan

çalışma hayatında güven değerinin anlaşılabilmesi için öncelikle sosyal güvenin anlaşılması ve araştırılması gerekmektedir. Sosyal güven, bireysel ilişkiler temelinde oluşan sosyal ilişkilere dayalı bir toplumda sosyal sistemin devamını sağlayan, kurumları ve sosyal yapıları koruma işlevi gören, sosyal bütünleşmeyi sağlayan, sosyal ve ekonomik değişimlere güven tesis eden, kısacası toplumsal yapının bütünleştirici gücü (Can, 2015: 41) ve güçlü bir sosyalleştirme aracı (Fukuyama, 1998: 40) olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede de toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası olan kurumlarda bulunan ve/veya bulunması gereken güven değerinin temelleri sosyal güvene dayanmaktadır. Bu sebeple örneklem grubumuza yöneltmiş olduğumuz sosyal güven değerine ilişkin sorularımıza aldığımız cevaplar şu şekildedir: *“dürüst, açık sözlü ve çok net olmam yani ya siyahımdır ya beyaz arası yoktur bende. Bu özelliklerim sayesinde toplum içerisinde güvenilir biri kişi olarak tanımlanırım. Toplum genelinde ise güvenilir olmak doğru, dürüst, şeffaf olmayı ve alınan kararların arkasında eksiksiz durmayı gerektirmektedir. En büyük hatam olduğumu bilsem bile herkese koşulsuz bir şekilde güvenirim. Her ne kadar günümüz insanında çıkar temelli bir güven ilişkisi kurulduğu düşünülse bile ben karşıdaki kişiye kendi karakteri ve değerleri doğrultusunda güvenmeyi tercih ederim. Kişinin kendini ait hissettiği ırk, etnisite, siyasi görüş veya cinsiyet güven duygumu mutlaka etkilemektedir. Çünkü ben kendimi bir gruba ait hissediyorum ve bu gruba karşı oluşan güven algım ile başka grupta bulunan kişilere karşı güven algım arasında mutlaka fark olacaktır”* (K1, Erkek, 29). Bu görüşe benzer bir diğer katılımcımızın görüşlerini ise *“yalan konuşmayı ve konuşanları sevmiyor olmam ve verdiğim sözün sonuna kadar arkasında duruyor olmam gibi özelliklerimden ötürü güvenilir birisi olduğum düşünülür. Toplum içerisinde ise belirli kural ve kaidelere riayet edilerek kurulan sosyal ilişkilerde ki devamlılık güven değerinin yaratılmasına zemin sağlar. Bu bağlamda kesinlikle bir ön yargım söz konusu değildir ve bireylerin davranışlarının altında bir çıkar aramam. Bir insana gözlemlerim neticesinde güvenmeye çalışırım, herkes hata yapabilir. Bu hatalar tolere edilebilecek boyuttaysa tolere eder ve gözlemlerime devam ederim. Bu noktada kişinin ırk, cinsiyet, siyasi parti, vb. tutumları benim için öncelikli değildir ve güven duygumu kesinlikle etkilemez”* (K3, Kadın, 33) şeklinde özetleyebiliriz. Yine bir başka katılımcımız *“elbette ki her insan kendini güvenilir olarak değerlendirecektir ancak bu konuda ben çekimser kalmayı tercih ediyorum. Çünkü aynı özelliğim ve/veya davranışımın ötürü bir arkadaşım güvenilir birisi olarak görünürken bir diğer*

arkadaşıma güvenilmez birisi olarak görünebilirim. Toplum genelinde güveni sağlayan en önemli unsur bence doğru doğru iletişim kurabilmektir. Dürüstlük, çalışkanlık, açık sözlülük ya doğru iletişim için gerekli olan ya da doğru iletişimden sonra gelen nüanslardır diye düşünüyorum. Günümüz insanının ise güvenilir olduğunu kesinlikle düşünmüyorum, her insanın bir davranışı sergileme amacı ve amacın altında da maddi ve/veya manevi bir çıkarı söz konusudur. Bunun yanı sıra ben kişilerin ırkıma, cinsiyetime, siyasi düşünceme veya çeşitli özelliklerime bakarak bana güvenmelerini istemem, bunlar tamamıyla beni ilgilendiren ve kendi aidiyet duygularıyla ilgili olan şeylerdir. Bu bağlamda bende insanları bu vb. özellikleri dolayısıyla güvenilir ya da güvenilmez kefesine koymam, koyamam” (K5, Erkek, 30) şeklinde cevap vermiştir. Güvenin kazanılmasında “saygı” davranışını ön plana çıkaran katılımcılar ise birbirine benzer olarak şunları ifade etmiştir: “manevi değerlere önem vermem, ikili ilişkilerim de kimseyi kırmıyor ve incitmiyor olmam, işlerimi zamanında ve hakkıyla yapıyor olmamın yanında saygımı hiçbir zaman elden bırakmıyor olmam güvenilir birisi olarak değerlendirilmeme sebep oluyor. Saygı ikili ilişkilerin temeli olduğu gibi güven değerinin oluşması için de eşsiz bir zemin olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda toplumda güven değerinin oluşması için her şeyden önce saygı kültürünün oluşması ve yerleştirilmesi gerekmektedir. İnsanlara güven konusunda ise güven bir anda oluşacak ya da isteyince elde edilecek bir değer değildir. Kimsenin kimseye güvenmediği veya insanların birbirine güvenmeye korktuğu bir dünya da yaşıyor olsak bile –durumdan duruma değişmekle birlikte- karşımdaki insanlara güvenmeyi tercih ederim. Bununla birlikte bireylerin ırkı, cinsiyeti, vb. özellikleri güven değerinin oluşması açısından beni etkilemez, bireye her şeyden önce insan olduğu için değer verilmeli ve güvenilmelidir” (K7, Erkek, 41; K18, Erkek, 26).

Katılımcılarımızın vermiş olduğu cevaplardan örneklem grubumuzun ortak görüşüne en yakın olan cevapların yanı sıra diğer katılımcılarımızın da verdiği cevaplar düşünüldüğünde, güveni oluşturan unsurlar kişiden kişiye değişse bile en temel de, dürüstlük, çalışkanlık, saygı, hoşgörü, doğru iletişim kurabilmek şeklinde belirlemektedir. Bununla birlikte sosyal güven değerine yönelik her ne kadar ılımlı cevaplar vermeye çalışan katılımcılarımız olsa bile tüm demografik değişkenlerimizden bağımsız olarak katılımcıların büyük çoğunluğu sosyal güven erozyonu yaşadığını ve/veya yaşadığını belirtmektedir. Elbette ki sosyal güven değerinin oluşmasında demografik değişkenlerin

bir etkisi söz konusudur. Örneğin yaşanmışlıkları dolayısıyla 60 yaşındaki bir bireyin sosyal güven değeri ile 15 yaşındaki bir bireyin sosyal güven değerine yönelik değerlendirmeleri bir değildir. Başka bir örnekle kadınların penceresinden ya da erkeklerin penceresinden bakıldığında sosyal güven değeri aynı şekilde gözükmemektedir. Çalışmamızda ortaya çıkan tüm demografik değişkenlerden bağımsız neredeyse bütün katılımcıların sosyal güven değerine yönelik olumsuz değerlendirmeleri bireysel değerlendirmelerden ziyade toplumsal perspektiften okumakta fayda vardır. Gerek dünyanın gerekse ülkemizin henüz atlattığı pandemi dönemi sosyal güven değerini zedelemiş olabilir. Her ne kadar atlatıldığı düşünülse bile pandemi döneminin etkileri tam manasıyla ortadan kalkmış değildir. Ekonomik anlamda sıkıntılarını yaşamaya devam ettiğimiz pandemi döneminin hemen sonunda ortaya çıkan savaş durumunun da bireylerin sosyal güven değer algıları üzerinde etkili olabileceği unutulmamalıdır. Bunun yanında daha küçük ölçekte düşünmemiz gerekirse ülkemizde de hissedilen ekonomik krizin sosyal güven değerine yönelik algılamaları etkilediği düşünülebilir.

3.3.2. Çalışma Arkadaşlarına ve Yöneticiye Duyulan Güven Değeri

Ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirmek ve bu doğrultuda bir sonuca ulaşmak için kurulan kurumlarda bu ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirecek olan bireyler arasında güven değerinin yerleşmemiş olması istenen bir durum değildir. Böyle bir durumun yaşanması hem kurum çalışanlarının motivasyon, çalışma azmi ve isteklerini olumsuz yönde etkileyecek hem de kurumda oluşacak yardımlaşma, dayanışma ve birlik ruhunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurumda çalışmamıza katılan katılımcılar nezdinde çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye duyulan güven değerinin yerleşip yerleşmediği ve bu durumun sonuçları araştırılmıştır. Bu çerçevede çalışma arkadaşlarına duyulan güven değeri ile ilgili alınan cevaplar şunlardır: *“mesai arkadaşlarımla kurum içerisinde iş icabı görüşmeler haricinde yemek arası ve dinlenme molalarında bir arada olmaya gayret göstermekle birlikte ilişkilerimiz güven ve saygı temelinde oldukça samimi bir zeminde gerçekleşmektedir. Tüm çalışma arkadaşlarımla olmasa bile ailecek görüştüğüm çalışma arkadaşlarım olduğu gibi ailecek değilse bile kurum dışında grupça görüştüğüm arkadaşlarım mevcut. Bu nokta da ailecek görüştüğüm arkadaşlarıma daha çok güvendiğimi belirtebilirim”* (K2, Erkek, 30). Bazı katılımcılarımız kurum içerisindeki diyaloglarının oldukça iyi olduğunu ancak

dışarıda çeşitli sebeplerle mesai arkadaşları ile görüşmediklerini dile getirmiştir. Örneğin, “kendi adıma mesai saatleri içerisinde çalışma arkadaşlarımla kurduğum ilişki iş özelinde olduğu için daha çok çözüm odaklı olmaya gayret ediyorum. Bunun dışında mesai saatleri dışında çalıştığım kurumdaki çok nadir mesai arkadaşımı görüşmekteyim. Gün içerisinde kurum içerisinde yeterince görüştüğümü ve mesai saatleri dışında sosyal arkadaşlarıma ve aileme zaman ayırmayı tercih ediyorum. Bu nokta da güven değerinin mutlaka etkisi vardır, mesai arkadaşlarımla çok samimi olup her düşüncemi öğrenmelerini istemem ve iş konusunda kolay kolay kimseye güvenmem” (K5, Erkek, 30), “kurum içi iletişimimiz oldukça iyi olsa bile mesai arkadaşlarımla sosyal hayata dair ortak yönlerimiz olmadığı için kurum dışında çok fazla görüşmüyoruz. Bu durum sadece güven değeri ile açıklanabilecek bir durum değil” (K10, Erkek, 22), “gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta kolay kolay kimseye güvenmediğim için asosyal olarak tanımlanırım ve genel olarak mesai saatleri içerisinde işime yoğunlaşırken mesai saatleri dışında ailemle vakit geçirmekten ve bilgisayar oyunu oynamaktan hoşlanırım. Gerek güven meselesi gerekse sosyal yaşamımda ki tercihlerimin farklı olması sebebiyle mesai arkadaşlarımla mesai saatleri dışında yüz yüze iletişim kurmamayı tercih ediyorum” (K17, Erkek, 25), “çalıştığım departmanda bulunan mesai arkadaşlarımla olan diyalogum oldukça iyi ve hepsinin güvenilir insanlar olduklarını düşünmekle birlikte departmanım dışındaki çalışanlar hakkında samimiyetim olmadığı için yorum yapmam doğru olmayacaktır. Çalıştığım departmandaki arkadaşlarımla sosyal hayatta iletişim kurmaya devam ediyorum ancak bu iletişim maalesef ki yüz yüze olmuyor çünkü ilçe merkezinde değil köyde ikamet etmem sebebiyle zaman problemi yaşıyorum” (K16, Kadın, 26), “mesai arkadaşlarımla mesai saatleri içerisindeki ilişkilerim oldukça iyi olmakla birlikte sosyal yaşamda özellikle yüz yüze görüşmemi gerektirecek kadar samimi olduğumuzu ve aramızda güven değerinin geliştiğini düşünmüyorum” (K13, Erkek, 27; K14, Erkek, 26) şeklinde cevaplar verilmiştir. Verilen bu cevaplara karşıt olarak mesai saatleri dışında da sosyal yaşamda ilişkilerini sürdürdüklerini dile getiren katılımcılar ise şunları aktarmıştır: “gerek kurum içinde gerekse kurum dışında kendi departmanındaki mesai arkadaşlarımla saygı, sevgi ve güven temelli ilişkilerimiz sebebiyle tıpkı bir aile ortamına sahibiz” (K11, Kadın, 36; K12, Kadın, 32), “kurum içinde bulunduğumuz ortam oldukça samimi bir ortam olmakla birlikte özellikle mesai arkadaşlarımla akraba olmamız ve aynı dili konuşabiliyor olmamız kurum içinde kurduğumuz ilişkiyi sosyal

hayata da taşımakta ve sosyal yaşamda da çeşitli faaliyetleri bir arada yapmamıza olanak sağlamaktadır” (K4, Erkek,29; K9, Erkek, 27).

Örneklem grubumuzdan almış olduğumuz cevapları araştırmamızın demografik değişkenleri doğrultusunda incelememiz gerekirse, cinsiyet değişkenimiz için daha önce de söylediğimiz gibi gerekli oransal dengeyi her ne kadar kuramamış olsak bile eldeki veriler imkânında, kadın katılımcıların çalışma arkadaşlarına erkek katılımcılardan daha çok güvendiği ve sosyal yaşamda daha çok bir arada olduğu ve/veya olmak istediği anlaşılmaktadır. Bu durum kadınların genel olarak erkeklerden daha sosyal ve girişimci ruhlu olmaları ile açıklanabileceği gibi, erkeklerin kadınlardan daha ağır işlerde çalışıyor olması erkeklerin daha çok yorulmasına ve mesai saatleri dışında sosyal hayatlarını dinlenmekle geçirmek istemeleri ile de açıklanabilir.

Çalışılan pozisyon değişkeni çevresinde ise mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlardan daha çok sosyal yaşamda bir arada oldukları ve çalışma arkadaşlarına daha çok güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu nokta da ise beyaz yakalı çalışanların neredeyse tamamına yakınının ön lisans ve lisans mezunu olduğu göz önüne alınırsa ve ailelerinden uzakta eğitim hayatlarına devam ederken edindikleri olumlu ve/veya olumsuz tecrübeler ve kendilerine sürekli telkin edilen güven değerine yönelik söylemler hayatlarında yer edinmiş olabilir. Bununla birlikte araştırmayı yapmış olduğumuz kurum özelinde mavi yakalı çalışanların daha homojen bir sosyal yapıya sahip olması bu durumun ortaya çıkmasına sebep oluşturmuştur.

Demografik değişken olarak değerlendirdiğimiz bir diğer sorumuz olan “kaç aydır bu kurumda çalışıyorsunuz?” sorusu ile çalışma arkadaşlarına duyulan güven değerini analiz etmemiz gerekirse, kurum çalışanlarının % 50’sinden fazlasının 12 aydan az bir süreyle araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurumda çalıştığı Tablo 8’de gösterilmiştir. Bu bağlamda ister beyaz yakalı ister mavi yakalı ister evli ister bekâr olsun çalışanların sosyal yaşamda görüşmelerini sağlayacak kadar aralarında güven değerinin oluşmadığı düşünülebilir. Bu nokta da belirtmekte ve tekrar etmekte fayda vardır ki, güven değeri istenilerek alınabilecek bir meta olmadığı gibi bir kişinin başka bir kişiye hediye edebileceği de bir meta değildir. Güven değeri karşılıklı ve doğru iletişim temelinde kurulacak ve belirli bir süre sonra ortaya çıkacak sosyal bir değerdir.

Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz kurumda yöneticiye duyulan güven değerine yönelik aldığımız cevaplar ise şu şekildedir: *“yöneticilerimiz ile ikili ilişkilerim oldukça*

iyi olmakla birlikte saygı da kusur etmeyen, işini hakkıyla yapan, kurumuna sadık ve çevresine güven veren her çalışanın yöneticisi ile ikili ilişkilerinin iyi olacağını düşünüyorum. Yöneticilerimizin çalışanlara karşı ilgi ve alaka düzeyleri yüksek olmakla birlikte kişisel sorunlarımızla gerektiğinde bire bir ilgilenilmekte ve sorunlarımızın çözüme kavuşturulmasında biz çalışanlara yardımcı olunmaktadır” (K1, Erkek, 29). Benzer bir cevap veren katılımcımızın görüşü ise “çalıştığım bölüm itibariyle yöneticilerimizle çok sık yüz yüze gelemesek bile özellikle genel müdür yardımcımızın çok güler yüzlü ve naif bir insan olduğunu belirtmek isterim. Bunun yanında iş icabı bir araya gelme durumlarımızda mutlaka hal hatır sorar bir yapıya sahiptir ve çalışanlarını değerli hissettirmeye çalışmaktadır. Çalışanların kişisel sorunlarına yönelik ilgi ve alaka düzeyinin oldukça yüksek olduğunu çalışma ve mesai arkadaşlarımdan çok defa duydum. Ancak bu durum genel olarak tüm yöneticilerimizde mevcut değildir ve bu ilgi ve alaka düzeyinin tüm yöneticilerimize yayılmış olması biz çalışanlara daha fazla dokunmak, daha fazla ulaşmak ve bizleri daha değerli hissetmesine dolayısıyla yöneticilerimize ve yöneticilerimiz aracılığıyla kurumumuza duyacağımız güveni artıracaktır” (K18, Erkek, 26) şeklinde özetlenebilir. Bu çerçevede verilen benzer cevapları “yöneticilerimiz yapmış olduğumuz hatalarımızın bile arkasında durarak bizlere ne kadar güvendiklerini göstermektedirler. Çalıştığım departman şartları gereği her ne kadar yöneticilerimle çok sık bir şekilde yüz yüze gelemesem bile eşimi kaybettiğimde bana gösterilen ilgi ve alakanın ve yapılan maddi ve manevi yardımların hakkını hiçbir şekilde ödeyemem” (K6, Erkek, 44), “yöneticilerimle diyalogum oldukça iyi olmakla birlikte yaşam itibariyle bana bir yöneticiden çok ağabey gibi sahip çıkan yöneticilerimiz bile var. Bununla birlikte ilk iş deneyimim olması sebebiyle bana işi öğretmek adına ellerinden geleni yapmaya çalışıyorlar ve bu durum bana güven duyduklarını hissettiriyor. Kurum içerisinde yöneticilerimiz özellikle birisi oldukça çözüm odaklı bir iş anlayışına sahip olmakla birlikte can kaybı olmadığı sürece her problemin bir şekilde çözülebileceğine ve kendisi için sorun olmayacağını dile getirmekte bu durum da biz çalışanların daha çok sorumluluk almasına ve yöneticilerimize güvenimizi sağlamaktadır” (K3, Kadın, 33; K10, Erkek, 22), “yöneticilerimiz biz çalışanlara karşı hümanist bir tavır takınmakta ve bizlerin kendimizi değerli hissetmemizi sağlamaktadır. Bununla birlikte kurum içinde yaşanan olumsuzluklarda bile isteye cana veya mala kast gibi bir durum olmadığı sürece yaşanan sıkıntıların her şekilde tolere edilebileceği gerek sözlü gerekse hal ve hareket ve

davranışlarla hissettirildiği için yöneticilerimizin bize olan inanç ve güvenlerini boşa çıkartmamak adına bizde onlara inanıp güvenmeli ve daha çok çaba sarf etmeliyiz” (K4, Erkek, 29; K9, Erkek, 27) şeklinde özetleyebiliriz. Yöneticiye duyulan güven konusunda kararsız olan bir katılımcımız ise şunları söylemektedir, “çalıştığım departman gereği yöneticilerimle çok sık bir araya gelemediğim için bu konuda çok bir şey söylemem mümkün değil. Ancak dikkatimi çeken bir olay var ki, bazı yöneticilerimiz aynı olayla karşı karşıya kalsa bile karşısındaki kişiye göre tavır takınmaktadır. Bazı yöneticilerimiz ise oldukça dik duruşlu, çalışanları ile ilgilenen, ellerinden geldikçe çalışanları motive etmeye çalışan ve onlara güvendiklerini hissettirmeye çalışan özelliklere sahiptir. Burada da şöyle bir durum var ki bazı çalışanlar bu yönetici ve/veya yöneticilerimizin iyi niyetlerini suiistimal etmeye çalışmaktadır” (K17, Erkek, 25).

Araştırmamız doğrultusunda yöneticiye duyulan güven değeri sorumuza verilen yukarıda ki cevapların tam aksini iddia eden katılımcılarımız da bulunmakla birlikte bu katılımcılarımızın verdiği cevaplar ise şu şekildedir: “yöneticilerimiz çalışanlarına karşı ilgili ve alakalı olmakla birlikte kurumda ortaya çıkacak herhangi bir sorunda suçlayacak birisini aramaktadırlar. Sorunun ne olduğu araştırılmadan ya da kimden kaynaklı olabileceği tespit edilmeden suçlayacak birinin aranması biz çalışanların sorumluluk almasına engel teşkil etmekle birlikte çalışma azmimiz ve motivasyonumuz olumsuz yönde etkilenmektedir” (K5, Erkek, 30; K12, Kadın, 32). Kurum içinde yöneticilerin çalışanlara karşı ilgisiz olduğunu savunan katılımcıların görüşleri ise “kurum yöneticilerimizin çalışanlara karşı ilgi ve alakalı olduklarını kesinlikle düşünmüyorum en azından kendi adıma bunu söyleyebilirim. Ortaya çıkabilecek en ufak sorunda herkes suçu birbirinin üzerine atmaya çalışmakta ve bu durumda maalesef ki ezilen her zaman hiyerarşik yapının en alt tabakasında bulunan biz mavi yakalı işçiler olmaktayız. Bu nokta da her şeyden önce çözüm odaklı bir yaklaşım izlemek gerektiği düşüncesindeyim. Her insan hata yapabilir ve bu hatanın elbette ki bir çözüm noktası vardır. Hatanın kimden kaynaklı olduğu araştırılmalı ve bu hatanın çözüm yolu bulunmalıdır. Gerekirse hatayı yapan kişi cezalandırılmalıdır ancak yargısız infaz edilmemelidir” (K11, Kadın, 36; K13, Erkek, 27; K14, Erkek, 26; K16, Kadın, 26) şeklinde özetlenebilir.

Yöneticiye duyulan güven konusunda kurum genelinde özellikle bir yöneticiye duyulan olağanüstü bir güvenden söz etmek mümkündür. Ancak oluşan bu güven

değerini kurum kültürü bağlamında değerlendirmek mümkün değildir. Oluşan güven değerini ancak ve ancak yöneticinin bireysel çabaları ile kazandığını söyleyebiliriz. Çünkü kurum kültürü bağlamında oluşan yöneticiye duyulan güven değeri tek bir yönetici de toplanmaz aksine tüm yöneticilerde aynı seviye de olmasa bile benzer seviyelerde güven değerinin oluşması gerekmektedir.

Demografik değişkenler ekseninde yöneticiye duyulan güven sorumuza almış olduğumuz cevapları değerlendirmemiz gerekirse, cinsiyet değişkenine göre, erkeklerin kadınlardan kurum içinde yöneticilerine daha çok güvendiklerini söylememiz mümkündür. Bu duruma temel teşkil eden durumu ise kadınların daha duygusal davranmaları ve bir defa yaşadıkları olayın uzun süre etkisinde kalarak karşısındaki insana güvenmesinin daha uzun sürmesine bağlayabiliriz.

Katılımcıların aylık geliri ve çalışılan pozisyon demografik değişkenlerimize göre ise asgari ücret üstü aylık geliri olan ve beyaz yakalı çalışanların, kurum yöneticilerine asgari ücret alan ve mavi yakalı çalışanlardan daha yüksek oranda güven duyduklarını söylemek mümkündür. Bu nokta da ise beyaz yakalı ve asgari ücret üstü geliri olan çalışanların büyük çoğunluğunun kurum yöneticileri ile daha içli dışlı bir çalışma ortamındayken mavi yakalı ve geliri asgari ücret olan çalışanların ise kurum yöneticileri ile daha az ve resmi ilişkiler kurmasına bağlanabilir.

Kurum yöneticilerine duyulan güven değerini son olarak demografik değişken olarak değerlendirdiğimiz “kaç aydır bu kurumda çalışıyorsunuz?” sorumuzla değerlendirecek olursak, örneklem grubumuzun % 40’ını oluşturan 13 – 18 ve 19 – 24 aydan beri bu kurumda çalışıyorum diyenlerin kurum yöneticilerine duydukları güven değerinin, örneklem grubumuzun % 60’ını oluşturan 6 aydan az ve 6 – 12 aydan beri bu kurumda çalışıyorum diyenlerden daha yüksek oranda olduğunu söyleyebiliriz. Bu farkın temel sebebini hiç kuşkusuz kurumda yöneticilerle birlikte çalışılan zamana bağlayabiliriz. Çünkü güven değeri daha önce de ifade ettiğimiz gibi kısa sürede kazanılan bir değer değil, aksine bir süreç gerektiren ve bu süreç içerisinde karşılıklı ilişki kurmakla kazanılacak sosyal bir değerdir.

3.3.3. Kuruma Duyulan Güven Değeri

Kurum üyelerinin, kurumun kendileri adına doğru kararlar alacağı ve kendilerini mağdur etmeyeceğine dair olan algıları, kuruma duyulan güven olarak değerlendirilebilir

(İslamoğlu vd., 2007: 25). Yine bununla birlikte işe girişte adil olmak, terfi ve izinlerde adaletli davranmak, kariyer planı ve ödüllendirme gibi uygulamalar kurumun prosedürleri doğrultusunda kuruma duyulan güveni güçlendirecektir. Bu bağlamda araştırmamızda kuruma duyulan güveni ölçmek adına kodladığımız soruları katılımcılara yönelttiğimizde birbirine benzer cevaplar aldığımız gibi birbirine taban tabana zıt cevaplarda aldık. Bu çerçevede öncelikle kuruma duyulan güven değeri konusunda olumlu cevapları örneklendirmemiz gerekirse, “*çalıştığım kurumun kesinlikle benim büyük ailem olduğuna katılıyorum, çünkü her şeyden önce günlük en az sekiz saat mesai arkadaşlarımla beraber bu kurumda çalışmaktayım ve yeri geliyor ailemden daha çok kurumda mesai arkadaşlarımla vakit geçiriyorum. Çalıştığım kurumun bana tanıdığı özlük haklarım noktasında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum. Ancak bu konu ile alakalı bir bilgilendirme yapıldığına şahitlik etmedim. Özlük haklarım beni mutlaka koruyordur ancak ülkemiz genelinde özlük haklarımızın yetersiz olduğunu düşünüyorum. Her kurumda olduğu gibi çalıştığım kurumda da çalışanlar arasında belli başlı ayrıcalıklar mevcuttur. Ancak bu ayrıcalıkların olumsuz manadan daha çok tecrübeye dayalı ayrıcalıklar olduğunu düşünüyorum. Çalıştığım kurumdaki şartlarla aynı şartları sağlayan başka bir kurumdaki iş teklifi alırsam, kesinlikle kurumumdan ayrılmam. Hem yaşım itibarıyla yeni bir iş yerine ayak uydurabileceğimi düşünmüyorum hem de çalıştığım kurumdaki yönetici ve mesai arkadaşlarımdan memnunum*” (K7, Erkek, 41). Bir başka katılımcımız yöneltmiş olduğumuz soruları “*çalıştığım kurum elbette ki benim büyük ailemdir, çünkü ailemden gördüğüm değeri yöneticilerimden ve işverenlerimden de görmekteyim. Çalıştığım departman gereği özlük haklarımın tamamını biliyorum. İşe alım süreçlerinde çalışanlara gerek toplu gerekse bireysel olarak özlük hakları noktasında bilgilendirmeler yapılıyor. Her şeyden önce güvenilir bir yönetici ile çalıştığım için özlük haklarımın da beni koruduğuna inanıyorum. Çalışmış olduğum kurumda kesinlikle ayrıcalıklı kişiler olduğuna inanmıyorum, gerek yöneticilerimiz gerekse işverenlerimiz eşitlik ilkesi doğrultusunda her çalışanına eşit mesafede durmaya özen göstermektedir. Tüm bu söylediklerimden ötürü çalıştığım kurumdaki şartlara tekabül eden başka bir iş teklifi almış olsam bile kurumumdan ayrılmak istemem. Eklemem gerekirse özellikle bir yöneticime duyduğum güven ve çalışma arkadaşlarımla ikili ilişkiler gereği çalıştığım kurumdaki ayrılıp başka bir kurumda çalışmaya sıcak bakmıyorum*” (K1, Erkek, 29) şeklinde cevaplamıştır. Yine bir başka katılımcımız,

*“çalıştığım kurumda kesinlikle aile ortamı yaratılmalı, çünkü aile ortamında kolay kolay huzursuzluk çıkmaz ve her birey birbiri için önemli ve değerlidir. Ortak bir amaç uğruna kurulan kurumlarda da bu amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen biz çalışanlar, huzursuz bir ortam da verimli olamayacağımız gibi birbirine değer ve önem vermeyen kişilerin ortak bir amaca ulaşabilmesi de pek mümkün değildir. Özlük haklarıma yönelik bir bilgin yok ve bu konuda herhangi bir bilgilendirmeye denk gelmedim. Bu sebeple özlük haklarımın beni koruyup korumadığına yönelik bir şey söyleyemem. Günümüz dünyasında amiyane tabirle maalesef ki torpilsiz hiçbir iş yürümüyor. Bu bağlamda çalıştığım kurumla alakalı olduğunu düşünmediğim siyasi baskılar sebebiyle çalıştığım kurumda ayrıcalıklı kişiler olduğunu düşünüyorum. Her şeyden önce ilk ekmek kapım olduğu için şartların buradaki şartlarımdan çok çok iyi olması gerekir ki buradan ayrılabilirim. Bu kurumdan ayrılmayacak olmamın bir diğer sebebi ise çalıştığım yöneticilerimden birine duyduğum sonsuz güvenden kaynaklanmaktadır” (K18, Erkek, 26) şeklinde cevaplar vermiştir. Benzer cevaplar veren bir diğer katılımcımız ise soruları, *“daha önce de belirttiğim gibi eşim burada çalışırken bir trafik kazasında yaşamını yitirdi. O zaman bu kurumda çalışmıyor olmama rağmen bana ve çocuklarıma yapılan yardımları inkâr edemem. Elbette ki şu an çalıştığım kurum benim büyük ailemdir. Özlük haklarıma yönelik çok fazla bir şey bilmemekle birlikte kurumum bana zarar verecek bir şey yapacak olsaydı bunca iyiliği yapmazdı. Bu sebeple her şeyden önce çalıştığım kurumuma güveniyorum. Çalıştığım kurumda ayrıcalıklı kişiler olabileceğini düşünmüyorum. Çünkü rahmetli eşimin ve başkalarının referansı ile birçok defa iş başvurusunda buldum ancak işe alınmadım. Bu sebeple çalıştığım kurumun ve yöneticilerin adil olduklarını düşünmekle birlikte benim işe girmemi bir ayrıcalıktan çok insani bir yardım olarak değerlendiriyorum. Şartlar ne olursa olsun bana verilen destekleri ve aileme yapılan yardımları unutup bu kurumdan ayrılmak bana yakışmamakla birlikte yönetici ve işverenlerimin çok iyi, ilgili ve alakalı olmaları da bu kurumdan ayrılmak istememe nedenlerim arasında sayılabilir” (K6, Erkek, 44) şeklinde cevaplamıştır.**

Kuruma duyulan güven değerine yönelik şimdiye kadar cevaplarını aktarmaya çalıştığımız katılımcılarımızın görüşlerinin zıddını düşünen yani kuruma duyulan güven değerine yönelik olumsuz düşüncelere sahip katılımcılarımızın görüşlerini örneklendirmemiz gerekirse: *“çalıştığım kurumun benim büyük ailem olduğunu*

düşünmüyorum; çünkü bunu söylemek için çok erken olduğunu düşünüyorum. Bu noktada bir ekleme yapmam gerekirse kesinlikle bireylerin çalıştıkları kurumları büyük aileleri olarak görmeleri bireyin kendini o kuruma ait hissetmesini kolaylaştıracak ve bu durum da kurumun yararına sonuçlar doğuracaktır. Özlük haklarım ile ilgili bir bilgim yok ve çalıştığım kurum tarafından böyle bir bilgilendirme yapılmadı. Bu sebeple özlük haklarımın beni koruyup korumadığına yönelik bir yorumum söz konusu olamaz. Çalıştığım kurumda kesinlikle ayrıcalıklı kişiler olduğunu düşünüyorum, çünkü çalışanların çoğu ben dâhil birden çok referansla bu kurumda çalışmaya başladık. İşe giriş sürecinde bana referans olan kişilere mahcup olmamak adına hali hazırda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” (K17, Erkek, 25). Bu minvalde cevap veren katılımcıların benzer cevaplarını bir arada vermemiz gerekirse, “kesinlikle çalıştığım kurumun büyük ailem olduğuna katılmıyorum, çünkü çalışanlara karşı yaklaşımların bir aile şefkati şeklinde olduğunu düşünmüyorum. Özlük haklarıma yönelik herhangi bir bilgim söz konusu olmamakla birlikte beni koruyup korumadığına yönelik de bir yorumum söz konusu değildir. Çalıştığım kurumda kesinlikle ayrıcalıklı kişiler mevcuttur. Çünkü işe alım sürecinde kimse liyakat çerçevesinde işe alınmadı, işe alınan herkes -ben dâhil- torpil kullanarak işe girdik. Şartları ne olursa olsun başka bir kurumdan iş teklifi gelmesini beklemiyorum, bütün imkânlarımı kullanarak iş arıyorum, çünkü çalıştığım kurumdan kesinlikle memnun değilim” (K11, Kadın, 36; K12, Kadın, 32). Yine yöneltmiş olduğumuz sorulara benzer cevap veren katılımcıların cevaplarını gruplandırarak özetlememiz gerekirse, “çalıştığım kurumun benim büyük ailem olması elbette ki gerekir ancak şu an çalıştığım kurum için bunu söylemem kesinlikle mümkün değildir. Gerek çok uzun süredir bu kurumda çalışmıyor olmam gerekse kısa sürede yapmış olduğum gözlemlerim doğrultusunda bu kaniya vardığımı söyleyebilirim. Özlük haklarıma yönelik elbette bildiğim şeyler var. Ancak hiç birini kurumumdan öğrenmedim. Genel itibarıyla bu durum sadece benim çalıştığım kurumun bir problemi olmamakla birlikte özlük haklarının çalışanları korumadığını düşünüyorum. Çalıştığım kurumda ayrıcalıklı kişi olduğunu düşünüyorum hatta ayrıcalıksız çok az kişi olduğunu düşünüyorum. Liyakatsiz işe alım süreçleri bu durumun en güzel örneği olmakla birlikte bende maalesef ki bu liyakatsiz işe alımların bir örneğiyim. Aynı şartlarda başka bir kurumdan iş teklifi alsam bakacağım tek şey iş teklifinde bulunan kurumun lokasyonu olur. Şu an yaşadığım ilçe sınırları içerisinde bu şartları sunan bir iş teklifi alsam tercihim kesinlikle burası olmaz.

Çünkü hali hazırda çalıştığım kurumda mutlu ve huzurlu değilim” (K13, Erkek, 27; K15, Erkek, 29; K16, Kadın 26).

Kuruma duyulan güven değerini ölçmeye yönelik katılımcılarımıza yönelmiş olduğumuz sorular doğrultusunda örneklem grubumuzu temsil ettiğini düşündüğümüz örnek cevapları paylaşmış olduk. Bu bağlamda örnek olarak vermiş olduğumuz ve diğer katılımcılardan aldığımız cevapları demografik değişkenlerimizle ilişkilendirmemiz gerekirse, cinsiyet değişkenine yönelik elde ettiğimiz veriler doğrultusunda kadın katılımcılarımızın erkek katılımcılarımıza oranla kuruma duydukları güven değerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaştığımızı söyleyebiliriz. Yine aylık gelir ve çalışılan pozisyon değişkenine göre aylık geliri asgari ücret olan ve mavi yakalı çalışanların, aylık geliri asgari ücretin üstünde olan ve beyaz yakalı olarak çalışanlardan daha düşük oranda çalıştıkları kuruma güven duyduklarını belirtmemiz gerekmektedir. Bu nokta da aylık geliri asgari ücret üstü olan ve beyaz yakalı sınıfta çalışan katılımcıların daha oturmuş bir düzen içerisinde daha ferah bir ortam da çalışıyor olmalarının yanı sıra yöneticilerine duydukları güven ekseninde kuruma duydukları güven değerinin yüksek olduğunu söylememiz mümkündür. Bunun yanında aylık geliri asgari ücret olan ve mavi yakalı sınıfta çalışan katılımcıların ise kendi söylemleri ile hali hazırda oturmuş bir düzene sahip bir ortam da çalışmıyor olmaları ve özellikle mavi yakalı çalışanlarda işçi devir hızının yüksek olması kuruma duyulan güven değerinin düşmesine ve/veya düşük çıkmasına sebebiyet vermektedir. Son olarak araştırmayı yaptığımız kurumda çalışma süresi baz alındığında ister mavi yakalı ister beyaz yakalı ister kadın ister erkek olsun bir yıldan az süredir bu kurumda çalışanlar ile bir yıldan fazla süredir bu kurumda çalışanlar arasında kuruma duyulan güven değeri arasında oransal olarak fark bulunmaktadır. Bu farkın sebebi olarak ise kurumu tanımak ve kuruma güvenmek için gerekli zamanın geçmediği veya kurumu tanıdıkça kuruma duyulan güven değeri de artmaktadır yorumu yapılabilir.

Kuruma duyulan güven değerini ölçmeye yönelik şimdiye kadar yönelmiş olduğumuz sorularla birlikte genel olarak değerlendirmemizi sağlayacak “çalıştığınız kurumda bir güven ve huzur ortamı hâkim midir?” sorusuna verilen cevaplar ise aşağıdaki gibidir: *“güven ve huzurun hâkim olmadığı bir kurumun ortak bir amaç uğruna çalışması mümkün değildir. Nasıl ki toplumun en önemli kurumu aile olmasına rağmen aile kurumunda bile ufak tefek huzursuzluk yaşıyorsa farklı ailelerden fertlerin bir araya*

gelmesi ile oluşan çalıştığımız kurumda da ufak tefek huzursuzluklar meydana gelmektedir. Burada önemli olan meydana gelen huzursuzlukları büyümeden bertaraf edebilmektir. Güven konusunda ise kurum içerisinde genel olarak bir güven ortamı hâkim olmakla birlikte bireysel olarak güvenmediğimiz ve/veya güvenimizi kaybetmiş insanlar elbette ki vardır” (K18, Erkek, 26). K18’e tam zıt bir görüşle katılımcımız yönelmiş olduğumuz soruyu “çalıştığım kurumda güven ve huzur ortamının egemen olduğunu düşünmüyorum. Böyle düşünmeme sebep olan etkenlerin en önemlisi tepe yöneticilerimiz arasında yaşanan fikir ayrılıkları hiyerarşik yapıyı izleyerek biz çalışanlara sirayet etmekte ve bu durum huzur ve güven ortamının oluşmasına engel olmaktadır. Her bir yöneticimiz aynı iş için farklı bir yol önermesi ve biz çalışanların hangi yöneticimize göre iş yapacağımızı kestiremememiz yöneticilerimize ve dolayısıyla kurumumuza duyduğumuz güven değerinin azalmasına çalışma ortamımızda ise huzursuzlukların baş göstermesine sebep olmaktadır” (K5, Erkek, 30) şeklinde cevaplamıştır. K5’e benzer şekilde sorumuza yanıt veren katılımcımızın cevabını “çalıştığım kurumda güven ve huzur ortamını genel olarak değerlendirmem söz konusu olamaz, çünkü farklı gruplar arasında güven ve huzur ortamına yönelik farklı değerlendirmeler mevcuttur. İşveren ile yöneticilerimiz arasında gerek güven gerekse huzur ortamı kesinlikle hâkimdir. Ancak mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanlar arasında ve bu iki grubun kendi içlerinde huzur ve güven ortamının hakim olduğuna inanmıyorum. Özellikle belirtmek isterim ki hali hazırda kurum da devam eden inşaatların olması huzurlu bir çalışma ortamının yaratılmasını engellemektedir. Bunun yanı sıra gerek mavi yakalı çalışanların gerekse beyaz yakalı çalışanların mesai arkadaşlarının arkasından konuşmaları ve birbirlerinin yerinde gözlerinin olması günlük, kısır muhabbetler bence kuruma duyulan güven değerini zedelemektedir” (K17, Erkek, 25) şeklinde özetlememiz mümkündür.

Örneklem grubumuzun genelini en iyi şekilde yansıttığını düşündüğümüz yukarıdaki cevaplarla birlikte araştırmamıza katılan katılımcılarımızdan almış olduğumuz cevapların tamamını düşündüğümüzde ve demografik değişkenlerimizle yorumladığımızda, genel olarak kurumda güven ve huzur eksikliğinden söz edilmekle birlikte bu durumu cinsiyet değişkeni ekseninde değerlendirdiğimizde, kadın katılımcılarımızın bu konuda ki şikâyet ve yakınmaları erkek katılımcılarımızın şikâyet ve yakınmalarından oransal olarak yüksek görülmektedir. Çalışılan pozisyon değişkenine göre ise mavi yakalı çalışanların çalıştıkları kurumda huzur ve güven ortamının hâkim

olmadığına yönelik söylemleri cılız kalmakla birlikte oransal olarak beyaz yakalı çalışanlardan yüksektir. Her ne kadar mavi yakalı çalışanlara oranla daha düşük seviyede kurumda huzur ve güven ortamının hâkim olmadığını dile getiren beyaz yakalı çalışanlarda ise bu durumu dile getiriş biçimi oldukça sert bir şekilde kendini göstermektedir. Son olarak demografik değişken olarak belirlediğimiz “kaç yıldır tekstil sektöründe çalışıyorsunuz” sorumuz ile bir değerlendirme yapmamız gerekirse, özellikle 1 yıldan az süreyle tekstil sektöründe çalışanların 1 yıldan uzun süredir tekstil sektöründe hizmet verenlerden kurumda güven huzur ortamı olmadığı yönünde oransal olarak daha fazla şikâyetçi oldukları söylenebilir. Mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda olduğu gibi oransal olarak daha az şikâyette bulunan 1 yıldan uzun süredir tekstil sektöründe hizmet edenlerin kurumda güven ve huzur ortamının hâkim olmadığını dile getirme şekilleri daha sert bir mizaçla gerçekleşmektedir.

Araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde güven değerine yönelik algılamalara yönelik kısa bir değerlendirme yapmamız gerekirse, güven bunalımlarının had safhada yaşandığı günümüz dünyasına benzer şekilde örneklem grubumuzda da güven bunalımının yaşandığına dair bulgular tespit edilmiştir. Örneklem grubumuzun sosyal güven değerine yönelik algılamalarında başlayan eksiklikler çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine duyulan güven noktasında da kendini göstermekle birlikte bu durum kuruma duyulan güven değerine de sirayet etmektedir. Bunun yanında örneklem grubumuzda, güven değerine yönelik olumlu algılamaların olduğu inkâr edilemez. Bu durumun ise özellikle kurumda var olan bir yöneticiden kaynaklanmakta olduğunun altını çizmekte fayda görmekteyiz. Kurum kültürü temelinde oluşmayan ve tek bir yöneticiden kaynaklanan güven değeri algılaması kurumun tamamına sirayet etmemiş ve bireysel boyuttan öteye geçememiştir.

SONUÇ

Yönetim, bilinen en eski sanatlardan biriyken yönetimin bilim olarak incelenmesi oldukça yeni bir gelişmedir. Sosyal bilimler alanında ele alınan yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, hukuk, işletme, iktisat, vb. gibi farklı sosyal bilim disiplinlerinden etkilenmiş ve kendine özgü bilimsel araştırma yöntem ve metotları geliştirerek bilim dünyasında kendine yer edinmiştir.

Adına her ne denilirse denilsin ister bilgi toplumu ister post – modern toplum ister endüstri 4.0 toplumu veya küresel toplum, günümüz dünyası değişim ve dönüşümün hızına yetişilemeyen bir dünya düzeni şeklinde dizayn edilmiştir. Bu değişim ve dönüşümün önünde henüz durabilen bir toplum, bir devlet veya bir bilim dalı görülmemiştir. Bu bağlamda bilimsel yönetim öncesi dönemden itibaren yönetim faaliyetleri gerek uygulanma gerekçeleri sebebiyle gerekse uygulanma biçimleri sebebiyle günümüze değin durmadan değişime uğramış kimi yönetim bilimcilerine göre dönüşmüş kimi yönetim bilimcilerine göre gelişmiş kimi yönetim bilimcilerine göre ise yerinde saymaktan bir adım öteye gidememiştir. Bilimsel temellere dayandıramayacağımız ancak bilimsel anlamda yönetim bilimine temel teşkil ettiğini de göz ardı etmemiz gereken bilimsel yönetim öncesinde uygulanan yönetim faaliyetlerine, mitolojik metinlerin yanı sıra nasihatname, siyasetname ve vasiyetnamelerle birlikte klasik sayılan eserlerden ve büyük liderlerin göstermiş olduğu davranışlardan ulaşmak mümkündür. Bu çerçevede elde edilen bilgilere göre bilimsel yönetim öncesi dönemde, sosyal kast sistemine dayalı olarak kırbaç, demir gülle, zincir, vb. araçların yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde etkili araçlar olarak kullanılması insani olmayan bir durumu gözler önüne sermektedir. Bilimsel yönetim öncesi dönemde insanın kol ve beden gücüne dayalı gerçekleştirilen yönetim faaliyetleri bilimsel yönetim dönemi sonrasında bilimsel yöntem ve metotlarla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda yönetim faaliyetleri için hem en önemli kaynak hem de bizatihi yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren insanın önemi her geçen biraz daha anlaşılmış ve insani olmayan yönetim faaliyetleri yerini insanı önemseyen ve insana değer veren yönetim faaliyetlerine bırakmıştır.

İnsan, yönetim faaliyetlerinin hem öznesi hem nesnesi konumunda ve bu doğrultuda yönetim faaliyetlerini etkileme gücünü de elinde bulundurmaktadır. İnsanoğlu doğduğu günden bugüne kadar yapmış olduğu hiçbir faaliyeti gelişi güzel gerçekleştirmemiş her bir faaliyeti bir amaç doğrultusunda gerçekleştirmiştir. Yönetim faaliyetleri de bu bağlamda belli bir ortak amaca ulaşma noktasında gerçekleştirilen bilinçli faaliyetler bütünüdür. Yine insanoğlu hiçbir zaman boşlukta var olmamış ve gerçekleştirdiği faaliyetlerde bir boşlukta gerçekleşmemiştir. İnsanoğlu doğduğu andan itibaren sosyalleşme sürecinde bir toplumun ve o toplumun kültürünün bir parçası olmuştur. Toplumun ve o toplumun kültürünün bir parçası olmak sosyalleşme süreci içerisinde bireyin o toplumu ve toplumun kültürünü içselleştirmesini gerektirmekte ve bireyin davranışlarının o topluma ve toplumun kültürüne uygun olması gerekmektedir. Aksi bir durumda birey, toplumdan yine toplumun kültürü bağlamında dışlanabilir veya çeşitli yaptırımlara maruz kalabilir. Sosyalleşme süreci içerisinde bireyi etkileyen ve yönlendiren toplum ve toplumun kültürü bireyin gerçekleştirdiği faaliyet alanlarına da nüfuz etmektedir. Bu bağlamda kültürsüz bir toplum ve dolayısıyla birey düşünülemez gibi bireyin gerçekleştirdiği faaliyet alanlarının da kültürden etkilenmeyeceği düşünülemez.

Kültür kavramı her ne kadar tanımlanması güç bir kavram olsa bile sosyal bilimler literatüründe en çok tanımlanan kavramların başında gelmektedir. Bu durumun en temel sebebi hiç şüphesiz her bir sosyal bilim disiplini kültür kavramını kendi disiplini doğrultusunda tanımlamak ve kültür kavramını bu tanım ekseninde kendi disiplinlerinde incelemek istemektedir. Bu bağlamda yeni bir sosyal bilim disiplini olan yönetim bilimi de geç de olsa kültür kavramını inceleme nesnesi olarak seçmiş ve yönetim bilimciler de kültür konusu üzerine çeşitli çalışmalar yapmıştır.

Kültür en temelde bireyi sosyalleşme süreci boyunca etkileyen ve her bir bireyden etkilenen bir olgudur. Bu sebeple bireylerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin temelinde kültürün etkileri aranmalı ve araştırılmalıdır. Yönetim faaliyetleri kapsamında insan hem yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren özne hem de bu faaliyetlerden etkilenen nesne konumunda bulunuyor olması hasebiyle yönetim faaliyetlerinin kültürden bağımsız gerçekleşiyor olması düşünülemez. Bu çerçevede evrensel yönetim faaliyetlerinin yanında her kültüre ait bir yönetim kültüründen bahsetmek mümkündür. Yönetim faaliyetleri, içinde yaşanılan toplum ve o toplumun kültüründen etkilenmektedir.

Sosyalleşme sürecinin başladığı aile kurumundan itibaren eğitim öğretim hayatımızı sürdürdüğümüz okular, hayatımızı idame ettirmek için çalıştığımız kurumlar ve toplumsallaşma sürecinde içerisinde bulunduğumuz gerek sivil toplum kuruluşları gerek dernekler gerekse siyasi partiler birey olarak bizlerin kültürlendiği yerler olarak ön plana çıkmaktadır. Yine bizler bahsi geçen sosyal kurumlarda gerek aile de gerek okullarda gerek sivil toplum kuruluşlarında gerekse siyasi partilerde yönetici olarak bulunmaktayız. Bu durum bireylerin yönetim faaliyetleri ekseninde hem etkileyen özne hem de etkilenen nesne konumunda olduğunu göstermekle birlikte her toplum ve kültürde farklı gerçekleşen sosyalleşme sürecinin yönetime etki ettiğinin açık bir kanıtıdır.

Sosyal kurumların yanı sıra sosyolojik olarak ekonomi kurumun bir alt kolu olan iktisadi kurumlarda ortak bir amaç uğruna bir araya gelen bireylerden oluşması nedeniyle kültürden bağımsız olarak düşünülemez. Bireyler hayatlarını idame ettirmek için çalıştıkları kurumlara giderken sosyal bir varlık olma özelliklerini kurumun dışında bırakarak kurum içerisine girmedikleri için bu özelliklerini kurum içerisinde de sürdürecektir ve yeri geldiğinde kurumu veya kurum üyelerini etkileyecek yeri geldiğinde kurumdan veya kurum üyelerinden etkileneceklerdir. Kurum kültürü de tıpkı kurumlar gibi tesadüfi veya geliş güzel ortaya çıkmayacak istenen ve amaçlanan bir plan ve planlama doğrultusunda kurumun en önemli kaynağı olan insan tarafından oluşturulacaktır.

Kurum ve kültür kavramlarının tanımlanmasının zorluğundan ve soyut bir kavram olmasından hareketle kurum kültürü kavramının tanımlanması oldukça güç bir durumdur. Bununla birlikte kuruma dair gözümüze çarpan ilk şey ile kurum üyeleri arasında kurulan ikili ilişkiler veya kurumun geçmişine yönelik anlatılan bir hikâye kurumun kurum kültürü hakkında bilgi verebilir. Toplumun mikro birer yansıması olarak kodlayabileceğimiz kurumlar toplumun kültüründen bağımsız yapılar değildir. Bu bağlamda sosyalleşme sürecinde kültür tarafından bireylere öğretilen değerler bireyler tarafından kuruma taşınır ve kurum içerisinde değerler yaşatılmaya devam ettirilir.

Değerler en temelde kültürün temel ögesi olmakla birlikte toplumun kültüründen bağımsız düşünilemeyen kurum kültürünün de önemli bir ögesidir. Bu bağlamda kurumun tarihçesi, kurumun sahipleri ve yöneticileri, kurumun fiziksel yapısı, vb. gibi kurum kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan unsurlar arasında değerlerde sayılmalıdır. Kurum kültürünün oturtulmuş olduğu kurumlarda değerler sisteminin

yerleşmiş olması sebebiyle kurumsal işler daha sistemli ilerleyecek, kurum üyeleri arasında kurulan daha sıkı ilişkiler yardımlaşmaya, dayanışmaya ve dolayısıyla iş birliğine dönüşecek ve tüm bunlar kurum kültürünün en temelini oluşturan güven değerinin gelişmesini sağlayacaktır.

Güven denilince akla her ne kadar psikolojik bir kavram gelse ve güvenin birey temelli olduğu düşünülse bile güvenin toplumsal yönünün en az bireysel yönü kadar önem arz ettiği unutulmamalıdır. Bireysel manada bir algılamadan ibaret olan güven sosyolojik manada bir değeri ifade etmekte ve toplumun ve toplumun mikro yansıması olarak kodladığımız kurumlar için güven değeri iki dışlinin arasındaki sürtünmeyi engelleyen yağa benzetilebilir. Nasıl ki makinenin iki dişlisinin arasında yağ olmazsa sürtünme artar ve dişlilere zarar gelirse toplumda ve toplumun mikro yansıması olan kurumlarda da güven değerinin olmayışı gerek kurum üyeleri arasında gerekse kurum ile üyeleri arasında kırılmalara neden olabilir.

Psikolojik olarak bir algılama ve beklenti içeren güven sosyolojik olarak bir değeri ifade etmektedir. Psikoloji disiplinde bireysel güven kapsamında öz güven kavramı incelenirken sosyoloji disiplinde güven bireyler arasında kurulan ilişkiler bağlamında sosyal güven veya bireyler ve kurumlar ya da iki farklı kurum arasında kurulan ilişkiler bağlamında kurumsal güven değeri olarak incelenmektedir. Güven değerinin kazanılmasında bireysel özelliklerin yanı sıra sosyalleşme sürecinde ortaya çıkan kültürel özellikler de önem arz etmektedir.

Sanayi Devrimi ile birlikte baş gösteren, küreselleşme ve özellikle kitle iletişim araçlarının yaygın kullanımı ile birlikte doruk noktasına ulaşan değişme ve gelişmenin yaşandığı günümüz dünyasında sosyal yaşam standartlarının değiştiği ve gerek sosyal gerekse iktisadi yapıların karmaşıklaştığı gözlemlenmektedir. Bu durum başta bireyler olmak üzere tüm toplumlarda ve toplumların mikro birer yansıması olan kurumlarda da bir takım riskleri beraberinde getirmektedir. Böyle bir ortamda güvenmek ve güvenilmek gerek sosyal gerekse iktisadi hayatın en önemli konusu konumunda bulunmaktadır. Bu bağlamda toplumsal ve kültürel bir değer olarak tanımladığımız güven değerinin, iktisadi bir kurumda gerek kurum üyelerinde gerek kurumda gerekse yönetim faaliyetlerinde demografik veriler çerçevesinde ne gibi etkisinin olduğu araştırmamızın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmamızın ana kavramları olan yönetim, kültür ve güven kavramları birbirinden bağımsız kavramlar olmamakla birlikte literatür taraması sırasında yapılan

okumalar kapsamında bahsi geçen kavramların kapsamlı bir şekilde bir araya getirilmediği anlaşılmıştır ki teorik olarak bu üç kavramın kapsamlı bir şekilde bir araya getirilmesi çalışmamızın amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda her bir kavrama yönelik gerekli literatür taraması yapılmış ve yerli literatürde güven değerine yönelik görece yeterli ve yetkin eserin olmaması dikkatimizi çekmiştir. Yine bununla birlikte yapılan literatür taraması sırasında yönetim, kültür ve güven kavramlarının nadiren bir araya getirildiği çalışmalarda her bir kavram maalesef ki kendi asıl inceleme alanından koparılmış ve çalışmanın yapıldığı alan özelinde kavramlar incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmamıza konu olmuş her bir kavram kendi inceleme alanından koparılmadan ve muhtevası değiştirilmeden sosyoloji disiplini ekseninde bir araya getirilmesi amaçlanmıştır. Gerek literatür taraması sırasında alanda bulunan boşlukların doldurulma amaç ve hedefi gerekse birbirinden bağımsız olmadığı düşünülen yönetim, kültür ve güven kavramlarının kendi ekseninden koparılmadan ortak inceleme alanı olan sosyoloji disiplini çatısı altında bir araya getirilecek olması çalışmamızın önemini belirtmektedir. Yine bu bağlamda çalışmamızın temel problemi, güven değerinin, ortak bir amaca ulaşma gayesiyle oluşturulan kurumlara ve kurum kültürüne bir etkisi var mıdır? sorusu ile oluşturulmuştur. Çalışmamızın temel problemi çeşitli hipotezlerle desteklenmiş olmakla birlikte yapmış olduğumuz araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve veriler ışığında çalışmamızın hipotezleri aşağıda değerlendirilmiştir:

H1: Cinsiyet, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

Kurum kültürü gerek sosyal ve iktisadi kurumların gerekse kültür olgusunun boşlukta oluşmaması gerçeğinden hareketle bir boşlukta oluşmamaktadır. Kurum kültürünün oluşması öncelikle bir kurumun varlığını ve bu kurumun geçmişin varlığına bağlıdır. Bunun yanında teorik kısımda ele aldığımız kurum kültürünün oluşumuna yönelik ilgili bölümde saydığımız kurum üyelerinin ihtiyaçları, kurumu kuran kurum sahipleri ve kurum yönetiminde söz sahibi olan yönetici ve liderler ve son olarak da kurumun çevresi kurum kültürünün oluşumuna etki etmektedir. Ancak kurum kültürünün daha anlaşılır ve daha görünür hale gelmesi kurum kültürünün öğeleri ile mümkün olmaktadır ki bu nokta da değerler, inançlar, semboller, dil, norm, törenler ve ritüeller, artifaktlar, öykü ve efsane (mitler) ve kahramanlar ön plana çıkmaktadır. Gerek kurum kültürünün oluşumuna etki eden faktörlerin gerekse kurum kültürü öğelerinin bizatihi bireylerle ilişkili olması bireylerin farklı özellikleri ile ilişkili olabileceğini akıllara

getirmektedir. Bu açıdan cinsiyet değişkeni bağlamında araştırma verilerimiz incelendiğinde kurum kültürünün oluşmasına direkt bir etki söz konusu olmasa bile dolaylı olarak cinsiyet değişkeni kurum kültürünü oluşumunu etkilemektedir. Kurum kültürünün oluşumuna etki eden faktörlerin insanla ilişkili olması ve kurum kültürü öğelerinin tamamının bireyler aracılığıyla kuruma getirildiği düşünülmektedir. Bu bakımdan sosyalleşme sürecinde cinsiyet değişkeni etrafında yetiştirilen erkek ve kadınlar kurum kültürü noktasında da farklı görüş ve düşüncelere sahip olmakla birlikte kurum kültürünün oluşumunu farklı pencerelerden değerlendirecek, kurum kültürünü etkileyecek ve/veya etkileneceklerdir. Sosyalleşme sürecinde biyolojik cinsiyet kavramından çok toplumsal cinsiyet bağlamında kadın ve/veya erkeklere öğretilen cinsiyet temelli değerler kurum içindeki ilişkilerden kurumda çalışılan pozisyonlara kadar kendini hissettirmektedir. Araştırmamız sonucunda dolaylı yoldan bile olsa erkeklerin kurum kültürünü kadınlardan daha kolay kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Yine bununla birlikte toplumsal cinsiyet bağlamında erkeklerin kadınlara göre daha özgür yetiştirildiği düşüncesine rağmen araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz kurumda araştırmamıza katılan kadınların kurum kültürü anlayışları daha özgürlükçü bir yapıdayken erkeklerin kurum kültürü anlayışları daha hiyerarşik bir düzende ve daha sınırlayıcı bir görünüm çizmektedir.

H2: Yaş, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

Cinsiyet değişkenine benzer şekilde yaş değişkeni de kurum kültürünün kabulünü direkt olarak etkilemese bile dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Kurumlar bir kültür yaratmak adına kendi geçmişleri yanında üyelerinin ihtiyaçları ve çevre faktörünü de göz önünde bulundurmak durumundadır. Bu bağlamda sosyalleşme sürecinde her yaş grubunun kültürün öğelerine yaklaşımı ve kültürün öğelerini anlamlandırma biçimi farklı ise kurum içinde de kurum kültürüne yönelik değerler ve inançlar başta olmak üzere anlatılan kahramanlık hikayelerinin, artifaktların ve sembollerin anlamları farklı yaş gruplarınca değişmektedir. Bu durum yaş değişkeninin kurum kültürünün kabulünü dolaylı yoldan etkilediğini göstermektedir. araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz kurumda 40 yaş ve 40 yaş üzeri çalışanların kurum kültürünü daha kolay kabul ettiği 39 yaş ve 39 yaş altı kurum üyelerinin kurum kültürünün eksiklerini belirterek kurum kültürüne yönelik daha temkinli yaklaşmaktadırlar. Bu durumu sosyalleşme sürecinde yaşanan bireylerin yaşları ilerledikçe değişime karşı daha dirençli olması durumu ile açıklamak mümkündür.

Nasıl ki sosyalleşme sürecinde kültürel değerlerin değişimine gençler daha kolay ayak uydururken yaşlı bireyler daha dirençli bir tavır sergiliyorsa araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurumda ise 40 yaş ve 40 yaş üstü bireyler kurum kültürünü daha kolay kabul ederken 39 yaş ve 39 yaş altı bireylerin kurum kültürünü olduğu gibi kabul etmektense eksiklerinin giderilmesi noktasında uyarılarda bulunmaları dikkate değerdir.

H3: Eğitim seviyesi, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

Cinsiyet ve yaş değişkenine benzer bir biçimde eğitim seviyesi değişkeni de kurum kültürünün kabulünü dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Kurumların toplumun mikro birer yansıması olduğu gerçeğinden hareketle kurum kültürünün kurumun içinde bulunduğu kendini anlamlandırmasına vesile olan toplumun kültüründen bağımsız olamayacağı aşikârdır. Bu bağlamda kültürün anlamlandırılmasına etki ettiği düşünülen eğitim seviyesinin aynı şekilde kurum kültürünün anlamlandırılmasına ve dolayısıyla kabulüne de etki ettiği göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir. Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda elde ettiğimiz veri ve bulgular da bu durumu doğrular niteliktedir. Örnekleme grubumuzda yer alan ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların ilköğretim ve lise mezunu olan katılımcılara göre kurum kültürünü kabul etme oranı daha yüksektir. Bununla birlikte ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların kurum kültürü olgusuna yönelik istekleri ilköğretim ve lise mezunu katılımcılara oranla daha fazladır. Yine bu doğrultu da ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların kurum kültürü olgusuna yönelik eleştirileri de ilköğretim ve lise mezunu katılımcılara oranla daha sert bir biçimde dile getirdikleri görmezden gelinmemelidir. Bu durum ise eğitim seviyesi ekseninde ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların ilköğretim ve lise mezunu katılımcılara oranla teorik anlamda daha fazla bilgiye sahip olduklarını göstermektedir. Her ne kadar kurum kültürü olgusuna yönelik sert eleştirilerde bulunsalar bile kurum kültürünün kabulü noktasında araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların kurum kültürünü kabul oranlarının ilköğretim ve lise mezunu katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Bu çerçevede de “eğitim seviyesi kurum kültürünün kabulünü etkiler” hipotezimiz doğrulanmış bulunmaktadır.

H4: Medeni durum, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

Medeni durum ile kurum kültürünün kabulü arasında araştırmalarımız neticesinde anlamlı bir veriye ulaşılamamıştır. Bu bağlamda ister evli ister bekâr isterse dul olsun kurum üyelerinin medeni durumunun, kurum kültürünün kabulü noktasında etkili olduğu

düşünülmemektedir. Bu sebeple “medeni durum kurum kültürünün kabulünü etkiler” hipotezimiz yanlışlanmıştır.

H5: Çalışılan pozisyon kurum kültürünün kabulünü etkiler.

Çalışılan pozisyon bağlamında araştırmamızın daha net sonuçlar vermesi adına kurum üyelerini “beyaz yakalı çalışanlar” ve “mavi yakalı çalışanlar” olarak iki gruba ayırdığımızdan daha önce söz etmiştik. Bu bağlamda kurum kültürünün kabulü noktasında beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara oranla daha başarılı olduklarını araştırmamız özelinde söylemek mümkündür. Diğer değişkenlerimizden eğitim seviyesi değişkenimizle de ilişkilendirmemiz gerekir ise kurumda beyaz yakalı olarak çalışanların tamamına yakınının ön lisans ve lisans mezunu olduğu gerçeğinden hareketle kurum kültürünün kabulü noktasında başarılı oldukları daha net anlaşılacaktır. Yine kurumda mavi yakalı olarak çalışanların çoğunluğunun ilköğretim ve lise mezunu oldukları hatırlatılırsa kurum kültürünün kabulü noktasında mavi yakalı çalışanların kurum kültürünün kabulü noktasında başarısız oldukları anlaşılacaktır. Bunun yanında kurum kültürünün kabulü noktasında beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara oranla daha başarılı olmalarının bir diğer sebebi ise kurum yönetici ve sahiplerinin daha çok beyaz yakalı çalışanlarla bir arada bulunmasından kaynaklanmaktadır. Çalışılan pozisyon ve kurum kültürünün kabulü noktasında yapmış olduğumuz hipotez değerlendirmemizde son bir noktaya değinmemiz gerekirse beyaz yakalı çalışanların her ne kadar kurum kültürünün kabulü noktasında başarılı oldukları araştırma verilerimiz de ortaya çıkmış olsa bile kurum kültürüne yönelik eleştirilerin çoğu da beyaz yakalı çalışanlar tarafından yapılmıştır. Mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanların yapmış oldukları eleştirileri yapmamış olmasının sebebi ise neredeyse tamamının kurum kültüründen bihaber çalışmalarını gerçekleştiriyor olmalarıdır. En nihayetinde “çalışılan pozisyon kurum kültürünün kabulünü etkiler” hipotezimiz araştırmamız sonucunda ortaya çıkan çeşitli sebeplerle araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde doğrulanmıştır.

H6: Toplumsal değerlere bağlılık, kurum kültürünün kabulünü artırır.

Kurumların, toplumların mikro birer yansıması olduğundan çalışmamızın çeşitli kısımlarında defaatle bahsettik. Bu bağlamda gerek sosyal kurumlar gerekse iktisadi kurumlar hayatiyetlerini sürdürdükleri toplumlardan ve bu toplumların kültürlerinden bağımsız değillerdir. Ortak bir amaca ulaşmak için bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan

kurumlar kendi kültürlerini de yaratabilmektedir. Bu noktada kurum kültürü oluşturulurken toplumsal ve kültürel değerlere uygunluk kurum kültürünün kabulünü kolaylaştırmaktadır. Bu çerçevede araştırmamıza katılan katılımcılar, kurum kültürüne yönelik değer yargılarını tasvir ederken öncelikli olarak toplumsal ve kültürel değerler ekseninde bir çerçeve çizmiş ve bu değerler ekseninde var olan kurum kültürüne daha çabuk adapte olabildiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde kurum kültürüne yönelik katılımcılara yönelttiğimiz sorulara da ilk olarak toplumsal değerler ekseninde cevaplar verilmiştir. Bu durum da “toplumsal değerlere bağlılık, kurum kültürünün kabulünü artırır” hipotezimizi doğrulamaktadır.

H7: Cinsiyet, güven değerinin kazanılmasını etkiler.

Güven çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte çalışmamız özelinde özellikle sosyal güven ve kurumsal güven boyutu bağlamında irdelenmiştir. Sosyal güven, sosyal sistemin devamını ve sosyal bütünleşmeyi sağlayan toplumsal yapının bütünleştirici gücü olarak tasvir edilmektedir. Kurumsal güven ise kurum ve paydaşları arasındaki ilişkiden doğan, karşılıklı itimat ve emin olma davranışından kaynaklanan ve kurum kültürünün önem arz eden bir değeri olarak tasvir edilmektedir. Bu bağlamda bireysel özellik ve/veya farklılıklar güven değerinin kazanılmasında önem arz etmektedir.

Sosyalleşme sürecinde öğrenmiş olduğumuz toplumsal cinsiyet ekseninde ki değer yargıları elbette ki kadınların güven değerine yönelik düşünceleri ile erkeklerin güven değerine yönelik düşüncelerini değiştirmektedir. Bu bağlamda gerek sosyal güven değeri ekseninde gerekse kurumsal güven değeri ekseninde güven değerinin kazanılmasına yönelik cinsiyet değişkeni temelinde dolaylı da olsa bir farklılık söz konusudur. Burada şunun altını önemle çizmek gerekir ki, araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurumda istisnai durumlar olsa bile katılımcıların büyük çoğunluğu karşıda ki kişinin cinsiyetine bakarak güvenilir ya da kuşku duyulacak biri olarak nitelememektedir. Bizim hipotezimizde kesinlikle bu durumu ifade etmemekle birlikte çalışmamızda ki hipotezimiz güven değerinin kazanılmasına yönelik cinsiyet değişkeninin bir etkisinin söz konusu olup olmadığı ile ilgilidir. Bu çerçeve de gerek sosyal gerekse kurumsal değerlerin kazanılması aşamasında sosyalleşme sürecinde kadın ve erkeklere verilen sorumluluklar aynı olmamaktadır. Bu durum öncelikle kadın erkek arasında bireysel anlamda güven değerine yönelik bir farklılaşmaya neden olmakla birlikte daha sonra

sosyal yaşam içinde ve nihayetinde kurum kültürü içerisinde kendini göstermektedir. Bu bağlamda kadın katılımcılarımız güven değerinin kazanılması noktasında farklı faktörlere değinirken, erkek katılımcılarımız ise daha farklı faktörlere değinmişlerdir. Kadın ve erkek katılımcıların güven değerinin kazanılmasına yönelik farklı faktörlerden bahsetmiş olmaları çalışmamız özelinde “cinsiyet, güven değerinin kazanılmasında etkilidir” hipotezimizi doğrulamaktadır.

H8: Yaş, güven değerinin kazanılmasını etkiler.

Sosyalleşme sürecinde her yaş grubunda toplumsal değerlere yönelik algılamalarımız nasıl değişiyorsa kurum kültürü bağlamında yer alan kurumsal değerlere yönelik algılamalarımızda değişmektedir. Ancak iktisadi kurumlarda belirli bir yaş ve olgunluk seviyesinin üzerinde bulunan çalışanların olduğu düşünülürse güven değerinin kazanılması noktasında çok ciddi farklılıkların oluşması beklenmemelidir. Araştırmamız doğrultusunda en küçüğü 22, en büyüğü 65 yaşında olan katılımcılarımız arasında güven değerinin kazanılmasına yönelik farklılıklar bulunmakla birlikte bu farklılıkları sadece yaş değişkeni ile ifade etmek mümkün değildir. Bu bağlamda güven değerinin kurumsal güven boyutuyla ilgili elimizdeki veri ve bulgular ışığında “yaş, güven değerinin kazanılmasını etkiler” hipotezimiz doğrulanamamıştır. Yine bununla birlikte güven değerinin sosyal güven boyutuyla ilgili çeşitliliği sağlayacak yaş grupları oluşturulmadığı için hipotezimiz bu noktada doğrulanıp veya yanlışlandığına yönelik bir yorum yapmak mümkün olmamaktadır.

H9: Eğitim seviyesi, güven değerinin kazanılmasını etkiler.

Güven doğduğumuz ilk andan bugünüme kadar hayatımızı etkileyebilme potansiyeline sahip bir değerdir. Bu sebeple güven değerine yönelik fikirlerimiz zaman içerisinde veya kişiden kişiye göre değişkenlik gösterebilir. Araştırmamız kapsamında demografik değişken olarak değerlendirdiğimiz eğitim seviyesi değişkenine bağlı olarak güven değerinin kazanılmasında katılımcılar arasında bazı farklılıklar görülmektedir. Özellikle ilköğretim ve lise mezunu katılımcılar güvenin sosyal güven boyutuyla ilgili komşuluk ilişkileri gibi daha geleneksel değerler üzerinde dururken, ön lisans ve lisans mezunu katılımcılar daha çağdaş değerler üzerinde durmaktadır. Güven değerinin sosyal güven boyutunda ortaya çıkan farklılık kurumsal güven boyutunda da ortaya çıkmaktadır. Kurumsal güven boyutunda ön lisans ve lisans mezunu katılımcılar güven değerine yönelik daha profesyonelce yaklaşırken ilköğretim ve lise mezunu katılımcıların güven

değerine daha duygusal bir anlam yüklediği görülmüştür. Örneklem grubumuzda bulunan ilköğretim ve lise mezunları güven değerinin kurumsal güven boyutuna dair sabit fikirli olduğu ön lisans ve lisans mezunu katılımcılarımızın ise daha kurumsal güven değerinin daha değişken olduğu noktasında neredeyse hem fikirlidir. Bu durumda “eğitim seviyesi, güven değerinin kazanılmasını etkiler” hipotezimizi doğrular niteliktedir.

H10: Medeni durum, güven değerinin kazanılmasını etkiler.

Medeni durum ile güven değerinin kurumsal güven boyutunun kazanılması noktasında örneklem grubumuzdan almış olduğumuz cevaplar bağlamında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu bağlamda güven değerinin kurumsal güven değeri boyutuna yönelik verilen cevaplarla katılımcıların medeni hali arasında bir ilişkinin kurulması mümkün gözükmemektedir. Yine güven değerinin sosyal güven boyutuyla ilgili katılımcılardan almış olduğumuz cevaplar medeni halleri ile ilişkilendirilmeye çalışılmış ancak bu konuda başarılı olunamamış ve anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu durum neticesinde “medeni durum, güven değerinin kazanılmasını etkiler” hipotezimiz çalışmamız özelinde yanlışlanmış bulunmaktadır.

H11: Çalışılan pozisyon, güven değerinin kazanılmasını etkiler.

Çalışmamızın araştırma kısmı için demografik değişken olarak belirlediğimiz çalışılan pozisyon değişkeni bağlamında güven değerinin kazanılması güven değerinin kurumsal güven boyutunu ilgilendirmektedir. Güven değerinin kurumsal güven boyutunda çalışılan pozisyon değişkeni bağlamında beyaz yakalı çalışanlar ve mavi yakalı çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar kurumsal güven değerinin alt boyutları olan çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine duyulan güven ve kuruma duyulan güven ekseninde incelendiğinde daha anlamlı hale gelmektedir. Kurumsal güven değeri bağlamında beyaz yakalı çalışanların güven değerinin kazanılması noktasında bahsettiği faktörlerle mavi yakalı çalışan katılımcılarımızın bahsettiği faktörler birbirinden farklılık göstermektedir. Bu çerçevede beyaz yakalı çalışanlar kurumsal güven değerinin kazanılması için daha çok sosyo – kültürel faktörlerden bahsederken mavi yakalı çalışanların daha çok maddi imkânlardan bahsettiğini belirtmemiz gerekmektedir. Bunun yanında mavi yakalı çalışanlar çalışma arkadaşlarına beyaz yakalı çalışanlardan daha çok güvenmekte beyaz yakalı çalışanlar ise yöneticilerine mavi yakalı çalışanlardan daha fazla güven duymaktadır. Bu durumların sebeplerini tartışmamız gerekirse, mavi yakalı çalışanlar arasında bir rekabet durumu söz

konusu değilken araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde beyaz yakalı çalışanlar arasında ciddi oranda bir rekabet olduğu gerek araştırmacının gözlemleri gerekse elde edilen veri bulgularından anlaşılmaktadır. Yine beyaz yakalı çalışanların yöneticilerine mavi yakalı çalışanlardan daha fazla güvenmesinin sebebi ise beyaz yakalı çalışanların yöneticilerle mavi yakalı çalışanlara nazaran daha fazla iç içe olmaları ve daha fazla diyalog halinde olmalarından kaynaklanmaktadır.

Yöneticilere duyulan güven konusunda ayrı bir parantez açmamız gerekirse elde edilen bulgu ve veriler ışığında ve araştırmacının gözlemleri doğrultusunda araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda yönetici olarak çalışan bir kurum üyesine kurum çalışanlarının tamamı karşılıksız bir şekilde güvenmekte, güvenlerinin hiçbir zaman boşa çıkmadığını belirtmekte ve güvenlerinin hiçbir zaman boşa çıkmayacağını düşünmektedirler. Kurum kültürünün öğeleri kısmında bahsedilen kuruma ait bir kahramandan bahsetmek gerekirse bu üst düzey yönetici araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun kahramanı olmalıdır.

Kuruma duyulan güven değeri noktasında ise yine beyaz yakalı çalışan katılımcılarımız ile mavi yakalı çalışan katılımcılarımız arasında farklar belirlenmiştir. Mavi yakalı çalışan katılımcılarımız kuruma güvenebilmek için sıraladıkları faktörlerin başında maddiyat ve kendilerine yapılan sosyal yardımlar gelirken, beyaz yakalı çalışanların kuruma güven duyabilmesi saydıkları faktörlerin başında, görevde liyakate dayalı yükselme ve kurum yöneticilerinin adil davranmaları gelmektedir. Tüm bu saydığımız farklılıklar da göstermektedir ki “çalışılan pozisyon, güven değerinin kazanılmasını etkiler” hipotezimiz araştırmanın gerçekleştiği kurum özelinde doğrulanmıştır.

H12: Toplumsal değerlere bağlılık, güven değerinin kazanılmasını etkiler.

Güven bireyde başlayıp bireyler aracılığıyla topluma yansıyan bir değer olmakla birlikte olası bir olumsuz etkisinin bireyden önce toplumlarda hissedilen sosyal bir değerdir. Bununla birlikte güven değeri her ne kadar bireyde başlasa bile sosyalleşme sürecinde gelişimini tamamlayan bir değer olması nedeniyle diğer toplumsal değerlerle yakından ilgili ve ilişkilidir. Bu bağlamda toplumsal değerlere bağlılık güven değerinin kazanılmasında önemlidir. Araştırmamız bağlamında katılımcılarımızın güven ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde cevabının başında veya sonunda toplumsal değerlere mutlaka vurgu yapıldığı görülmüştür. Tek başına olmasa bile toplumsal değerlere bağlı olan bireylerin toplumsal değerlere bağlı olmayan bireylerden daha

güvenilir olabileceği düşüncesi hakimdir. Yine katılımcılarımızdan almış olduğumuz cevaplar özelinde toplumsal değerlere bağlı bireylerin sosyal yaşam standartlarını kuruma da taşıyacağı düşüncesinden hareketle kurumsal güven noktasında da toplumsal değerlere önem veren kişilere kurum içinde daha fazla güvendiklerini belirtmişlerdir. Tüm bu durumlarda göstermektedir ki “toplumsal değerlere bağlılık, güven değerinin kazanılmasında etkilidir” hipotezimiz araştırmayı gerçekleştirdiğimiz örneklem özelinde doğrulanmıştır.

H13: Güven değeri, kurum kültürünün kabulünü etkiler.

Çalışmamızın araştırma kısmının bize verdiği en net sonuçlardan biri güven değeri ve kurum kültürü olgusunun madeni paranın iki yüzü gibi birbirinden ayrı olamayacağı gerçeğidir. Bu gerçekten hareketle kurum kültürünün kabulü güven değerine, güven değerinin kazanılması ise kurum kültürünün kuruma yerleşmiş olmasına bağlıdır. Kurum kültürünün yerleşmemiş olduğu bir kurumda güven değerinden, güven değerinin kazanılmadığı bir kurumda ise kurum kültürü olgusundan bahsetmek neredeyse imkânsızdır. Bu bağlamda kurum kültürü güven değerine, güven değeri ise kurum kültürü olgusuna muhtaçtır. Çünkü güven değerinin kazanılmadığı bir kurumda, kurum üyeleri birbirlerine güvenmeyecek ve birbirlerinden gerek mesleki ve teknik gerekse de kuruma dair özel bilgileri saklayacak ve bu durum kurum içinde bir kargaşa ortamının yaratılmasına sebebiyet verecektir. Kargaşa ortamının olduğu yerde ise kurum kültürü filizlenmeyecek kargaşanın çözümü mümkün olmayacak veya anlık çözümler üretilerek geçiştirilecek ve daha büyük kargaşaların yaşanmasına sebebiyet verecektir. Aynı şekilde kurum kültürünün olmadığı kurumlarda ise kurum üyeleri birbirleriyle yeterli seviye de iletişim ve diyalog kuramayacak, yardımlaşma ve dayanışma ruhu oluşmayacaktır. Böyle bir ortamda güven değerinin kazanılması imkânsız bir hal alacak ve kurum üyeleri birbirlerine güvenmedikleri için birbirleri ile hiçbir kurumsal veya özel veriyi paylaşmayacaktır. Bu durum ise sonsuz ve kısır döngünün yaratılmasına vesile olacaktır. Aksi durumda ise kurum kültürünün oluştuğu ve güven değerinin yerleştiği kurumlarda birlik, beraberlik, yardımlaşma, dayanışma, vb. duygular kabarcak ve çalışanlar hem kendileri, hem diğer kurum üyeleri hem de kurumları için var güçlerini ortaya koyarak çalışmaya, üretmeye ve hizmet etmeye devam edeceklerdir. Tüm bu anlatılanlar ışığında “güven değeri, kurum kültürünün kabulünü artırır” hipotezimiz doğrulanmakla birlikte

kurum kültürünün de güven değerinin kazanılmasında etkili olduğu gerçeğini gözler önüne sermektedir.

H14: Sosyal güven, kurumsal güvenin oluşumunu etkiler.

Kurumlar toplumun içinde varlıklarını sürdüren ve toplumun mikro birer yansıması olan sosyal yapılardır. Toplum içinde bulunan farklı özellikteki bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmek gayesiyle bir araya gelen bireyler sosyalleşme sürecinde öğrendikleri kültürün değer yargıları ile kurumlara dâhil olmaktadır. Kurum içinde dışarıdan getirdikleri değer yargılarını ya diğer kurum üyelerine öğretirken ya da diğer kurum üyelerinden yeni değer yargıları öğrenerek sosyalleşme sürecini burada devam ettirmektedirler. Bu bağlamda sosyalleşme sürecinde öğrenilen kültürel değer yargıları kurum üyeleri tarafından kurum içinde değiş tokuş edilerek devamlılığı sağlanmaktadır.

Güven değeri de sosyalleşme sürecinde öğrenilen sosyal bir değer olmakla birlikte sosyalleşme sürecinin ve sosyal hayatın önemli bir parçası olan kurum hayatına sirayet etmektedir. Sosyal güven değerine dair öğrenilen yargılar, kime güvenilip güvenilmeyeceğine dair kalıp yargılar, güvenilen bireylere karşı ya da güvenilmeyen bireylere karşı geliştirilecek olan davranışlar toplumun mikro yansıması olan kurumlarda da devam ettirilmektedir. Bu sebeple kurumsal güvenin temelleri sosyal güven değeri ekseninde atılmakta ve sosyal güven değerine yönelik sosyalleşme sürecinde öğrenmiş olduklarımızı sosyalleşme sürecinin bir parçası olan kurumlarda kurumsal güven değerine dönüştürmekteyiz.

Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde kurumsal güvene yönelik katılımcılara yönelmiş olduğumuz sorular bağlamında alınan cevaplar incelendiğinde kurumsal güven değerinin oluşabilmesi için bireyin sosyal hayatında da güvenilir birisi olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda kurumsal güven değerinin oluşması için öncelikle bireylerde sosyal güven değerinin inşa sürecinin tamamlanmış olması gerekmektedir. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda “sosyal güven, kurumsal güvenin oluşumunu etkiler” hipotezimiz doğrulanmış bulunmaktadır.

H15: Yönetici ve kuruma duyulan güven, çalışanların motivasyonlarını artırır.

Kurumlar ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerden oluşan sosyal yapılardır. Ortak amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen her bireyin ise kendine has özellikleri ve/veya farklılıkları vardır. Kurumlar bu farklılıklardan faydalanabileceği

gibi bu farklılıkları ortak bir potada eriterek kurumda olası bir durumda ortaya çıkabilecek kargaşa ortamının önlenmesini sağlamakla yükümlüdür. Bireyler sosyal olma özellikleri yanında her bireyde kendine münhasır özellikler barındırmaktadır. Bu durum kurumu ve kurum yöneticilerini zor durumda bırakabilir. Tüm bu sebeplerden ötürü kurum yöneticileri kurum üyelerini iyi tanımalı, onları doğru yönlendirmeli ve kurum üyelerinden maksimum verimi almak için çaba göstermelidir.

Her bir kurum üyesinin tek başına bir birey olmasından ve her bireyin kendine münhasır özellikleri olmasından mütevellit kurum üyelerinin motivasyon kaynakları da birbirinden farklı olabilmektedir. Motivasyon, kurum üyesinin kendine verilen işi daha istekli yapmasını sağlayacak teşvikler olarak izah edilebileceği için kurum üyesinden kurum için maksimum verimi alabilmenin en anlamlı yolu kurum üyelerinin motivasyonlarını yüksek tutmaktır.

Kurum kültürünün yerleştiği bir kurumda motivasyon kaynakları elbette ki belirlenmiştir. Ancak her bir bireyin kendine has özellikleri olması nedeniyle her bir bireyin birbirinden farklı motive olma şekilleri mevcut olabilmektedir. Bu nokta da kurum da öncelikle kurum yöneticileri önem kazanmaktadır ki kurum üyelerinin motivasyonlarından bizzat sorumlu olan kişiler kurum yöneticileridir. Kurum yöneticileri bünyesinde bulundurdukları yönetici olma özelliklerinden faydalanarak kurum üyesinin nasıl motive edilmesi gerektiğini bilmeli ve gerekli müdahaleyi yapmalıdır.

Araştırmamız bağlamında örneklem grubumuza yöneltmiş olduğumuz sorular bağlamında almış olduğumuz cevapların analizi yapıldığında kurum yöneticileri ile kurulan ikili ilişkiler kurum üyelerinin kendilerini değerli hissetmeleri sebebiyle motivasyonlarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu ikili ilişkilerin ilerlemesi ile kazanılan güven değerinin de kurum üyelerinin motivasyonlarını artırdığına yönelik geri bildirimler alınmıştır. Bu bağlamda yöneticisinden emin olan, yöneticisinin ağzından çıkan her vaadin yerine getirileceğinden şüphe duymayan ve yöneticisine güvenen kurum üyeleri işlerini daha motive olarak gerçekleştirmektedir.

Yöneticiye duyulan güven gibi kuruma duyulan güven de kurum üyelerinin motivasyonlarını etkileyecektir. Her şeyden önce birey güvendiği bir yerde bulunmak isteyecek ve kuşku ve şüphe duyduğu ve risk unsurunun bulunduğu ortamda bulunmak istemeyecek ve huzursuz olacaktır. Bu bağlamda güvendiği bir ortam da kendine yönelik bir risk ve tehlike unsuru bulunmadığı düşüncesi kurum üyesinin kurumun hedef ve

amaçlarına yönelik daha konsantre bir çalışma sergileyecektir. Aksi bir durum düşünüldüğünde ise kurum üyesi kurumu tarafından sürekli kendisine gelecek ve/veya gelebilecek bir tehdit algıladığında kurum üyesi işine konsantre olamayacak ve kurum üyesinin motivasyonu düşecektir.

Araştırmamız sonucunda elde etmiş olduğumuz veri ve bulgular da bu durumu destekler niteliktedir. Kurum üyelerinin özellikle kurumda var olan bir yöneticiye duydukları karşılıksız güven nedeniyle bu yönetici tarafından bir güzel sözün ve güler yüzün kendilerini motive etmeye yettiğini belirtmişlerdir. Yine üyesi oldukları kurum tarafından kendilerine bir zarar gelmeyeceği düşüncesinde bulunan katılımcılar bu sebeple işlerine yoğunlaşıp motive olabildiklerini dile getirmişlerdir. En nihayetinde motivasyon karmaşık bir ilişki yumağı olmakla birlikte ne sadece yöneticiye duyulan güven ne de sadece kuruma duyulan güven bağlamında gerçekleşecek bir durum değildir. Ancak araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz veri ve bulgular neticesinde motivasyonun tek ve öncelikli kaynağı olmasa bile “yönetici ve kuruma duyulan güven, kurum üyelerinin motivasyonlarını artırır” hipotezimiz doğrulanmıştır.

H16: Güven değerinin kazanılmış ve kurum kültürünün yerleşmiş olması yönetim faaliyetlerini etkiler.

Kurumlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları toplumsal yapılardır. Temelinde bireylerin yer aldığı kurumlar hiçbir zaman boşlukta gelişmiş güzel oluşmamış, hayatını devam ettirdiği toplum içerisinde bir mana zemininde meydana gelmiştir. Bu bağlamda toplumun kültür yargılarından bağımsız bir kurum kültürü düşünmek kurumun topluma uygun olmadığını gösterir ve bu kurumun uzun süre varlığını sürdürmesi imkânsızdır.

Her ne amaçla oluşturulursa oluşturulsun temelinde insan bulunan kurumlar sosyallik özelliği taşımakta ve sosyalleşme sürecinde toplumdan öğrenilen değer yargılarını bünyesinde barındırmaktadır. Güven değeri de bireyleri doğduğu andan ölümüne kadar etkileyen değerlerin başında gelmekle birlikte sosyal yaşamı ve dolayısıyla sosyal ilişkileri düzenleyen önemli bir sosyal değerdir.

Yönetim faaliyetlerin eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmesi için ise kurum kültürünün yerleşmiş olması ve güven değerinin kazanılmış olması kaçınılmaz bir gerçektir. Kurum kültürünün gelişmediği ve güven değerinin kazanılmadığı kurumlarda yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmeyeceğini söylemek bizi yanılgıya düşürebilir ancak

eksiksiz ve hatasız bir yönetim faaliyeti gerçekleştirmek için kurum kültürünün yerleşmesi ve güven değerinin kazanılması gerekmektedir. Daha önceki hipotezlerimizde değindiğimiz üzere güven değeri ve kurum kültürü bir madeni paranın iki farklı yüzü gibidir ve birbirinden bağımsız düşünülemez. Bu bağlamda kurum kültürünün yerleştiği kurumlarda güven değerinin kazanılması, güven değerinin kazanılması kurum kültürünün yerleşmesini kolaylaştıracak ve bu zeminde gerçekleştirilen yönetim faaliyetleri de eksiksiz ve hatasız bir şekilde gerçekleştirilecektir.

Yönetim faaliyetlerinin ilk basamağı olan plan ve planlama yapmaktan son basamağı olan denetime kadar güven ve kurum kültürü önem arz etmektedir. Bu bağlamda ortak bir amaca hizmet etmek için kurum çatısı altında bir araya gelen bireyler yapacakları her işte birbirlerine, yöneticilerine ve en temel de kurumlarına karşı sorumludurlar. Sorumluluk ise harekete geçmeyi gerektiren bir durum olmakla birlikte bu hareketin sağlam temeller üzerine inşa edilmiş olması sonra ki basamakların inşasını kolaylaştıracaktır. Bu sebeple yönetim faaliyetleri kurum kültürü ve güven değeri ekseninde gerçekleştirilmelidir. Yönetim faaliyetleri kapsamında kurum üyeleri yeri gelecek iş birliği yapacak yeri gelecek görev ve sorumluluk paylaşarak iş bölümü yapacaklardır. Gerek iş birliğinin ve iş bölümünün yapılması güven değerinin kazanılmış olmasına bağlı olmakla birlikte hangi doğrultu da iş birliğinin ya da iş bölümünün yapılacağı ise kurum kültürü ekseninde şekillenecektir.

Araştırmamız sonucunda elde edilen bilgi ve bulgularda bu doğrultu da olmakla birlikte araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde kurum kültürünün yerleşmemiş olduğuna ve güven değerinin kazanılmamış olduğuna yönelik geri bildirimler almış bulunmaktayız. Bu sebeple iş ve işleyişin aksıyor olması ve kurumda hali hazırda düzen konusundan şikâyet ediliyor olması kurum kültürünün yerleşmemiş olmasına ve güven değerinin kurumsal bir değer olarak kazanılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. bu bağlamda “güven değerinin kazanılmış, kurum kültürünün yerleşmiş olması, yönetim faaliyetlerini etkiler” hipotezimiz araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde olumsuz manada doğrulanmıştır.

Tüm bu anlatılanlar ve değerlendirmeler haricinde araştırmacının kurum hakkındaki kişisel gözlemlerine bilimsel temeller doğrultusunda yer vermek araştırmamızın yöntemi açısından önem arz etmektedir. Öncelikle araştırma sorularımız kurum üyelerine kurum içinde diğer çalışan ve kurum yöneticilerden izole bir alanda ve

kurumdan bağımsız bir mekânda olmak üzere iki farklı alanda yöneltilmiştir. Burada ki amacımız katılımcıların aynı sosyo – demografik özelliklere sahip olmasına rağmen kurum içinde izole bir alanda olsa bile kurum içinde ve dışında sorulan aynı sorulara farklı cevapların gelip gelmeyeceğine yönelik araştırmacı merakıdır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar neticesinde aynı sosyo – demografik özelliklere sahip olan bireylerde kurum içinde yapılan görüşmeler ile kurum dışında yapılan görüşmeler arasında ciddi oranda farklılıklar tespit edilmiştir. Kurum içinde izole bir alanda yapılan görüşmelerde çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine veya bizzat kurumun kendisine yönelik belirtilen eksiklikler ve eleştiriler daha yumuşak bir tonlama ile izah edilmiştir. Bunun karşısında kurumdan bağımsız bir ortamda yapılan görüşmelerde bu eksiklikler ve eleştirilerin ifade ediliş biçimleri ve tonlaması oldukça sertleşmiştir. Yaşanan durumun sebebi olarak ise katılımcılar her şeye rağmen kurumun havasını teneffüs ederken arkadaş, yönetici veya kurumlarına yönelik daha yumuşak davranırken, kurum dışında farklı bir alanda olmalarının vermiş olduğu rahatlıkla daha sert davranabilmektedir. Bu duruma sebep olarak araştırmamızın sınırlılıkları kısmında ifade edilen kurum üyelerinin kurum içinde cevapları verirken daha tedirgin davranmaları da söz konusu olmuştur.

Araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde kurum üyeleri kurum hakkında detaylı bir bilgiye sahip olmamakla birlikte bu durum araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurumun kurum kültürüne yönelik bazı katılımcılar tarafından eksik ya da hatalı söylemlerin belirtilmesine sebebiyet vermiştir. Bununla birlikte araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurum özelinde kurum içinde kurum üyelerine kurum kültürünü yansıtan artifaktların bulunmaması kurum kültürünün yerleşmesini engelleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine buna benzer olarak kurum üyelerinin kurumun geçmişi hakkında yeterli bir bilgiye sahip olmaması da kurum kültürünü olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak sayılabilir. Son olarak araştırmayı gerçekleştirdiğimiz kurumun kurum kültürüne yönelik olumsuz bir duruma sebebiyet veren faktörü ise kurumun bulunduğu lokasyonda yaşamlarını idame ettiren kurum üyelerinin daha önce kurumsal bir faaliyette bulunmamış olması ve kurum kültürüne alışkın olmamaları şeklinde özetleyebiliriz.

Çalışmamızın örneklemini oluşturan kurum üyelerinin güven değerine yönelik de olumsuz yargıları olduğu araştırmamızın biz araştırmacılara verdiği diğer bir sonuçtur. Bu bağlamda kurum üyelerinin güven değerine yönelik olumsuz yargıları sadece

kurumsal güven boyutuyla alakalı değil sosyal güven değeri boyutuyla ilişkilidir. Sosyal güven değerine yönelik olumsuz yorumlamalar kurumsal güven değerinin farklı boyutlarına da iştirak etmiş ve kurumsal güven değerinin de olumsuz yorumlanmasına sebebiyet vermiştir.

Sonuç olarak kurum kültürü ve güven değeri kurumların sağlıklı bir işleyişe sahip olabilmesi için gerekli iki temel olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar için bu iki temel olgunun kurum üyelerine kabul ettirilmesi kurumların varlıklarını devam ettirebilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için önem arz etmektedir. Bu bağlamda kurum üyelerine yönelik iş başı eğitim programları sadece mesleki – teknik anlamda değil sosyo – kültürel anlamda da uygulanmalı ve bu iş başı eğitim programları bizzat konunun uzmanı tarafından eksikliği hissedilen noktalara takviye amaçlı kullanılmamalı genel ve kapsayıcı eğitim programları tasarlanmalıdır. Bununla birlikte güven değerinin kurumsal mana da bir anlam ifade etmesi için kurum gerek işe alımlarda gerek maaş ödemelerinde gerek meslekte yükselme noktalarında kurum kültürünün vazgeçilmez bir ilkesi olan şeffaflık ilkesine uygun davranmalıdır. Son söz olarak kurum kültürünün ve güven değerinin madeni bir paranın iki farklı yüzü olduğu ve biri olmadan diğerinin neredeyse hiçbir şey ifade etmeyeceği unutulmamalı ve kurum oluşturulurken ve/veya kurumsal bir revizyona gidilirken kurum kültürü ve kurumsal güven değeri olgularına ayrıyeten önem gösterilmelidir.

Kaynakça

- AKALIN, Ş. H., TOPARLI, R., ARGUNŞAH, M., DEMİR, N., GÖZAYDIN, N., ÖZYETGİN, A. M., . . . TEKELİ, S. (2019). *Türkçe Sözlük* (Tıpkı Basım 11. b.). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- AKARSU, B. (1998). *Felsefe Terimler Sözlüğü* (7. b.). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- AKAT, İ., BUDAK, G., & BUDAK, G. (2002). *İşletme Yönetimi* (Genişletilmiş, Gözden Geçirilmiş 4. b.). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- AKÇAY, H. (2018a). Geleneksel Dönemde Yönetim. *Yönetim - Kuram ve Teknikler* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 2, s. 33-48). Ankara: Orion Kitapevi.
- AKÇAY, H. (2018b). İnsan İlişkileri Yaklaşımı: Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları. *Yönetim - Kuram ve Teknikler* (iç.), (Edt.: N. Kartal, & K. A. Demir), (Cilt 2, s. 109-116). Ankara: Orion Kitapevi.
- AKINCI VURAL, Z. B. (2018). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (6. b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- AKINCI VURAL, Z. B., & GÜRSAN, E. (2009). Kurum Kültürü Analizi: Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(36), 93-112.
- AKINCI, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- AKSOY, C. (2019). *Çalışma Hayatında Adalet, Güven, Bağlılık ve Yönetici Desteği Kavramları Üzeine Bir Araştırma*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- AKTAN, C. C. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- AKTAN, C. C., & ÇOBAN, H. (2008). Bir Sosyal Sermaye Olarak Güven. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 1-9.
- AKTAN, C. C., & TUTAR, H. (2020). Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür. *Kurumsal Sosyoloji - Kurallar ve Kurumlar Üzerine Sosyoloji Araştırmaları* (iç.), (Edt.: C. C. AKTAN), (s. 35-74). İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- AKTAN, C. C., & VURAL, T. (2006). Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri Üzerine Bir İnceleme: Terminoloji ve Tipoloji. *Kurallar, Kurumlar ve Düzen:*

- Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri* (iç.), (Edt.: C. C. AKTAN), (s. 1-15). Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 1.
- AKTAN, C. C., & YAY, S. (2020). Kurumsal Sosyoloji: Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Analizi. *Kurumsal Sosyoloji - Kurallar ve Kurumlar Üzerine Sosyoloji Araştırmaları* (iç.), (Edt.: C. C. AKTAN), (s. 7-34). İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- AKTAN, S. C., & AKTAN, C. C. (2019). Organizasyonlar ve Kurumlar - Kurallar ve Kurumların Rolü, Fonksiyonları ve Önemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 65-82.
- AKTAŞ, E. (2019). Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 29-37). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- AKYEL, Y. (2017). *Yönetim Bağlamında Adalet ve Güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- ALTINTAŞ, V., & ÖKSÜZ, B. (2016). Turizm İşletmelerinde Kurum Kültürü. *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü* (iç.), (Edt.: Z. B. AKINCI VURAL, & B. ÖKSÜZ), (s. 169-195). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ALVER, E. (2019). Yönetim ve Psikoloji. *Yönetim ve ..* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 389-414). Ankara: Gazi Kitapevi.
- ARSLAN, A. (2012). *Felsefeye Giriş* (16. b.). Ankara: Adres Yayınları.
- ATAK, S., & GÜL, S. K. (2014). DEV - FAK. *Yönetim Sözlüğü* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER) (s. 85-142). Ankara: Adalet Yayınevi.
- ATAMAN UNUTKAN, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- ATIGAN, F. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 3. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ATİLA DEMİR, S. (2020). *Toplumsal Değişme ve Değerler - Bir Değerler Sosyolojisi Çalışması*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- AVANER, T. (2018). Durumsallık Yaklaşımı. *Yönetim - Kuram ve Teknikler* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 2, s. 191-210). Ankara: Orion Kitapevi.
- AYDIN, M. (2011). Değerler, İşlevleri ve Ahlak. *Eğitime Bakış Dergisi*, 7(19), 39-45.
- AYDIN, M. (2013). *Kurumlar Sosyolojisi* (5. b.). İstanbul: Açılım Kitapevi.

- AYDIN, M. (2020). Kurumlar Sosyolojisi (Değerler, Normlar ve Kurumlar). *Kurumsal Sosyoloji - Kurallar ve Kurumlar Üzerine Sosyoloji Araştırmaları* (iç.), (Edt.: C. C. AKTAN), (s. 75-92). İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- AYIK, A., ŞAYİR, G., & YÜCEL, E. (2015). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Güven İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 67-81.
- BAKOĞLU, R., AŞKUN, O. B., & YILDIRIM, H. (2016). *Türkiye'de Kamu Kurum Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BALCI, G. (2018). Örgütsel Öğrenme. "21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin" Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 264-268). Ankara: Gazi Kitapevi.
- BALTAŞ, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik - Değişimin İçinden Geleceğe Doğru*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- BARANSEL, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İ. (2011). *Kültürler Arası Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAŞAK, S. (2010). Genelleşmiş Güven ve Toplumsal Cinsiyet. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 27(1), 53-71.
- BAŞAK, S., & ÖZTAŞ, N. (2010). Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 27-56.
- BATEMAN, T. S., & SNELL, S. A. (2016). *Yönetim*. (Çev.: S. Besler , & C. Erbil) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- BATI , G. F., & TUTAR, E. (2016). Örgütsel Güven Kavramı, özellikleri ve Yararları. *İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 35-41.
- BAYHAN, V. (2020a). Sosyoloji - Toplum Bilim. *Sosyoloji (Kavramlar - Kurumlar - Kuramlar)* (iç.), (Edt.: Ü. ŞENTÜRK), (s. 25-49). Çanakkale: Paradigma Akademi.

- BAYHAN, V. (2020b). Sosyolojik Araştırmada Yöntem ve Teknikler. *Sosyoloji* (iç.), (Edt.: Ü. ŞENTÜRK), (s. 121-146). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- BOLAT, T., AYTEMİZ SEYMEN, O., İNCİ BOLAT, O., & ERDEM, B. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (Yenilenmiş 7. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- BOZKURT, V. (2011). *Değişen Dünyada Sosyoloji* (8. Baskı b.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- BULDUM, G. (2019). Yönetimde Sistem Yaklaşımı. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 71-80). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- CAN, H., AŞAN AZİZOĞLU, Ö., & AYDIN MİSKİ, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim* (8. b.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- CAN, İ. (2015). *Türkiye'de Siyasal Güven (Liderler, Kuramlar, Süreçler)*. İstanbul: Açılım Kitap.
- CERAN, A., & MAZI, F. (2014). FAŞ - HİZ. *Yönetim Sözlüğü* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 143-190). Ankara: Adalet Yayınevi.
- COVEY, M. S. (2018). *Güven Herşeyi Değiştiren Tek Şey*. (Çev.: Ç. ERHAN), İstanbul: Varlık Yayınları.
- ÇAĞLAR, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(3), 125-148.
- ÇEÇEN, A. (1996). *Kültür ve Politika* (2. b.). Ankara: Gündoğan Yayınları.
- ÇELEBİ, N. (2004). *Sosyoloji ve Metodoloji Yazıları* (2. b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇETİNTAŞ, A. (2020). Ekonomi ve Toplum. *Sosyoloji (Kavramlar, Kurumlar, Kuramlar)* (iç.), (Edt.: Ü. ŞENTÜRK), (s. 411-447). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- DALAY, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (İlkeler, Teoriler ve Stratejiler)*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- DİLMAÇ, B. (2002). *İnsanca Değerler Eğitimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- DOĞAN, B. (2012). *Örgüt Kültürü* (Tıpkı 2. b.). İstanbul: Beta Basım.
- DÖRTKARDEŞ, E. (2019). Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Frederick Winslow Taylor. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 1-16). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- DUMAN, M. (2019). Neoklasik Yönetim Teorisi. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 39-55). Ankara: Akademisyen Kitapevi.

- EFİL, İ. (2004). *İşletme Yönetimi Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*. Bursa: Alfa Akademi Yayıncılık.
- EFİL, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (11. b.). Bursa: Dora Yayınları.
- EL-AMASİ, A. (2012). *Tuhfetü'l-Ümera ve Minhatü'l Vüzera - Siyaset Ahlakı*. (Çev.: A. M. COŞAR.), İstanbul: Büyüyenay Yayınları.
- ERDEM, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. *Sosyal Bilimlerde Güven* (iç.), (Edt.: F. ERDEM), (s. 153-182). İstanbul: Vadi Yayınları.
- ERDOĞAN, İ. (2004). Popüler Kültürün Ne olduğu Üzerine. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 5(57), 1-18.
- EREN, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (Tıpkı Basım 13. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- EREN, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Tıpkı 17. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- EREN, S. S., & YÜCEL, R. (2010). İş Gerilimi, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(3), 117-136.
- ERGÜN, E. (2019). Hawthorne Araştırmaları Değerlendirme Raporu. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN) (s. 57-70). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- ERİKSON, E. H. (1984). *İnsanın Sekiz Çağı*. Ankara: Birey ve Toplum Yayıncılık.
- ERKAN, Y. (2018). Denetim. *Yönetim - Genel Esaslar* (iç.), (Edt.: N. Kartal, & A. D. Konur), (Cilt 1, s. 61-72). Ankara: Orion Kitapevi.
- ERKMEN, T. (2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERSOY, E. (2005). Kimlik ve Değerler İlişkisinin Sosyolojik Boyutu. *Prof. Dr. Halil Narman Armağanı* (iç.), (Edt.: C. Y. Çopuroğlu), (s. 211-227). Elazığ: Fırat Üniversitesi Basımevi.
- ERSOY, E. (2012). *Değer Farklılaşmalarının Sosyolojik Boyutu*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- ERSOY, E. (2018). Değer Hükümlerinin Kaynağına Yönelik Sosyolojik Bir Değerlendirme. *Turkish Studies Social Sciences*, 13(10), 261-273.
- ERSOY, E. (2019). *Yönetim Kültürü ve Devlet Ahlakı*. İstanbul: Kriter Yayımevi.

- ERSOY, E. (2020a). Kùltür ve Toplumsallaşma Süreci. *Sosyoloji (Kavramlar - Kurumlar - Kuramlar)* (iç.), (Edt.: Ü. ŞENTÜRK), (s. 271-298). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- ERSOY, E. (2020b). Toplumsal Yapı ve Unsurları. *Sosyoloji (Kavramlar - Kurumlar - Kuramlar)* (iç.), (Edt.: Ü. ŞENTÜRK), (s. 179-213). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- ERSOY, E. (2020c). Sosyolojide Kurum ve Kùltürel Yapı İlişkisi. *Kurumsal Sosyoloji - Kurallar ve Kurumlar Üzerine Sosyoloji Araştırmaları* (iç.), (Edt.: C. C. AKTAN), (s. 168-183). İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- ERTÜRK, M. (2018). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Genişletilmiş, Gözden Geçirilmiş ve Bologna Süreci Ölçütlerine Göre Yapılandırılmış 8. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERYILMAZ, B. (2012). *Kamu Yönetimi: Düşünceler - Yapılar - Fonksiyonlar - Politikalar* (5. b.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ESEN, E., & KARADUT, İ. C. (2014). BİL -DEV. *Yönetim Sözlüğü* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 53-84). Ankara: Adalet Yayınevi.
- FAYOL, H. (2016). *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (5. b.). (Çev.: H. B. AKIN, Dü., & M. A. ÇALIKOĞLU), Ankara: Adres Yayınları.
- FİCHTER, J. (1994). *Sosyoloji Nedir?* (2. b.). (Çev.: N. ÇELEBİ), Ankara: Atilla Kitapevi.
- FUKUYAMA, F. (1998). *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. (Çev.: A. BUĞDAYCI), Ankara: Türkiye İş Bankası Kùltür Yayınları.
- FUKUYAMA, F. (1999). *Büyük Çözölme*. (Çev.: Z. AVCI, & A. TELLİ AYDEMİR), İstanbul: Sabah Kitapları.
- GARAYEV, V. (2018). İş Süreci Değişim Mühendisliği. "21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin" *Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 115-117). Ankara: Gazi Kitapevi.
- GEÇKİL, T. (2021). *Değerlerle Yönetim*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- GENÇ, N. (2019). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon* (Güncellenmiş 4. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- GİDDENS, A. (2014). *Modernliğin Sonuçları* (6. b.). (Çev.: E. KUŞDİL), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- GİDDENS, A., & SUTTON, P. W. (2016). *Sosyolojide Temel Kavramlar* (2. b.). (Çev.: A. ESGİN), Ankara: Phoenix Yayınevi.
- GİTOMER, J. (2009). *Jeffrey Gitomer'in Güven Hakkında Küçük Mavi Kitabı*. (Çev.: H. ÇETİNKAYA), İstanbul: MediaCat Kitapları.
- GÖKALP, N. (2003). Ekonomide Güven Faktörü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 163-174.
- GÖKALP, Z. (2018). *Türkçülüğün Esasları*. İstanbul: Karbon Kitaplar.
- GÖKÇE, B. (2012). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma* (Genişletilmiş 6. b.). Ankara: Savaş Yayınevi.
- GÖRÜCÜ, V., & UÇAR, M. (2015). Paydaşlar, Etkileşenler, Sosyal Sorumluluk Yönüyle Örgüt Teorilerinin Analizi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 107-124.
- GROYSBERG, B., LEE, J., PRICE, J., & CHENG, Y.-J. J. (2021). Liderlerin Kurum Kültürü Rehberi. *Kurum Kültürü* (iç.), (Edt.: M. BAYRAM), (Çev.: L. GÖKTEM), s. 7-40). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- GÜÇLÜ, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- GÜNER, D. (2018). Kıyaslama Metodu. "21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin" Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER) (s. 90-94). Ankara: Gazi Kitapevi.
- GÜNGÖR, E. (1989). *Türk Kültürü ve Milliyetçilik* (7. b.). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- GÜNGÖR, E. (1999). *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik* (12. b.). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- GÜNGÖR, E. (2010). *Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- GÜVENÇ, B. (1979). *İnsan ve Kültür* (3. b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- GÜVENÇ, B. (2010). *Kültür ve Demokrasi (Derlemeler)*. (Edt.: N. Sıcakyüz, & N. Demir,) Ankara: Gündoğan Yayınları.
- HALİS, M. (2018). *Güven Yönetimi*. İzmit - Kocaeli : Umuttepe Yayınları.

- HALİS, M., & ŞENKAL, A. (2009). *Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- HALİS, M., GÖKGÖZ, G. S., & YAŞAR, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- HODGETTS, R. M. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama* (5. b.). (Çev.: C. ÇETİN, & E. CAN MUTLU), İstanbul: Der Yayınları.
- HODGKINSON, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*. (Çev.: İ. ANIL, & B. DOĞAN), Beta Yayınları.
- İNAM, A. (2003). Herşeyin Başı Güven. *Sosyal Bilimlerde Güven* (iç.), (Edt.: F. ERDEM), (s. 13-26). Ankara: Vadi Yayınları.
- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M., & BÖRÜ, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- İZGÖREN, A. Ş. (2019). *Geleceği Yönetmek (Değişim - Başarı - Değerler)* (5. b.). Ankara: Elma Yayınevi.
- KAFESOĞLU, İ. (2011). *Türk Milli Kültürü* (32. b.). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- KALEMCİ TÜZÜN, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- KANMAZ, Ü. (2019). Postmodern Örgüt Kuramı. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 207-218). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- KANTAR, G. (2018). Modernizm ve Post-modernizm. *Yönetim - Genel Esaslar* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 1, s. 219-233). Ankara: Orion Kitapevi.
- KARSANTIK, İ. (2018). Örgütsel Küçülme (Downsizing). *Yönetim - Kuram ve Teknikler* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 2, s. 367-378). Ankara: Orion Kitapevi.
- KARTAL, N. (2018a). Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve. *Yönetim - Genel Esaslar* (iç.) (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 1, s. 3-24). Ankara: Orion Kitapevi.
- KARTAL, N. (2018b). Henri Fayol, Yönetime Süreç ve İlkeler Seti Olarak Bakış. *Yönetim - Kuram ve Teknikler* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 2, s. 67-86). Ankara: Orion Kitapevi.

- KARTAL, N. (2018c). Planlama. *Yönetim - Genel Esaslar* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 1, s. 25-38). Ankara: Orion Kitapevi.
- KARTAL, N. (2018d). Örgütlenme (Organizasyon-Teşkilatlandırma). *Yönetim - Genel Esaslar* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 1, s. 39-51). Ankara: Orion Kitapevi.
- KARTAL, N. (2018e). Yönelme ve Eşgüdüm. *Yönetim - Genel Esaslar* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 1, s. 51-59). Ankara: Orion Kitapevi.
- KASAPOĞLU, A. (2011). *Kurumlar Sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.
- KAYA, Y. (2006). Küreselleşme ve Kültür Değişmeleri. *Ocağımızdan Tütenler - Küreselleşme* (iç.), (Edt.: A. KORKMAZ), (s. 11-26). Malatya: Yedirenk Basım.
- KAYACI, M. (2018). Max Weber ve Bürokratik Yönetim Yaklaşımı. *Yönetim - Kuram ve Teknikler* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR) (Cilt 2, s. 87-105). Ankara: Orion Kitapevi.
- KESER BERBER, L. (2020). *Kurumsal Güven Bağlamında Güven Hizmet Sağlayıcı, Güven Hizmetleri ve Karşılıklı Tanıma Sorunu*. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- KESKİN, U. (2012). *Yönetim Felsefesi*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- KILIÇ, T. (2019). *Güncel Yönetim Paradigmaları*. İstanbul: AZ Yayıncılık.
- KOÇ, M. (2018). Psikolojik ve Pedago-sosyo-teolojik Açından Güven: Din ve Değerler Psikolojisi Perspektifinden Analizler. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17(33), 1-38.
- KOÇEL, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 15. b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- KOÇEL, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- KORAP ÖZEL, E. (2016). Okurun Beynine Giden Yol: Yazılı Basında Okur Odaklı Kurum Kültürü. *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü* (iç.), (Edt.: Z. B. AKINCI VURAL, & B. ÖKSÜZ), (s. 263-292). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- KORCZYNSKI, M. (2003). Güvenin Ekonomi Politikası. *Sosyal Bilimlerde Güven* (iç.), (Edt.: F. ERDEM), (s. 61-88). Ankara: Vadi Yayınları.
- KORKMAZ, A., & KOCADAŞ, B. (2006). *Toplumsal Sapma (Sapmanın Teorik Temelleri)*. İstanbul: Doğu Kütüphanesi Yayınları.

- KORKMAZ, İ. H. (2016). Lojistik Sektöründe İş Analizi ve Zaman Etüdü. *1. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu*, (s. 366-375). Gaziantep.
- KUŞ, E. (2012). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri* (4. b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- KÜÇÜKALİ, R. (2011). *Yönetim Felsefesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- MACHIAVELLİ, N. (2013). *Prens*. (N. GÖNENÇ, Çev.) Ankara: Nilüfer Yayıncılık.
- MARSHALL, G. (2020). *Sosyoloji Sözlüğü* (4. b.). (Çev.: O. AKINHAY, & D. KÖMÜRCÜ), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- MAYATÜRK AKYOL, E. (2016). Kurum Kültürü ve İnsan. *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü* (iç.), (Edt.: Z. B. AKINCI VURAL, & B. ÖKSÜZ), (s. 25-56). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2017). Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (iç.), (Edt.: H. B. MEMDUHOĞLU, & K. YILMAZ), (s. 1-43). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- MEMDUHOĞLU, H. B., & ZENGİN, M. (2017). Örgütsel Güven. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (iç.), (Edt.: H. B. MEMDUHOĞLU, & K. YILMAZ), (s. 349-365). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- MİNİBAŞ, J., & ERKMEN, T. (2008). *Yönetim İletişim Kültürü*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- NALÇACIER, A. (2019). Durumsallık Yaklaşımı. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 93-101). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- NASTASE, M. (2009). Understanding the Managerial Culture. *Rewiev of International Comparative Management*, 10(2), 278-285.
- OKAY, A. (2013). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları.
- OKMEYDAN, C. K. (2016). Kurum Kültürü ve Çalışan İlişkileri. *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü* (iç.), (Edt.: Z. B. AKINCI VURAL, & B. ÖKSÜZ), (s. 131-168). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- OKUMUŞ, E. (2017). *Güven Toplumu*. Ankara: Maarif Mektepleri Yayınları.
- ONAT, F. (2016). Kurumsal Öyküler. *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü* (iç.), (Edt.: Z. B. AKINCI VURAL, & B. ÖKSÜZ), (s. 95-130). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ÖĞÜT, A. (2016). *Bilgi Çağında Yönetim* (6. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- ÖNEN, S. M., & KANAYRAN, H. G. (2014). KAD - MED. *Yönetim Sözlüğü* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 265-306). Ankara: Adalet Yayınevi.
- ÖZEL, M. (2015, 7 11). *medeniyetufku*. 11 28, 2021 tarihinde www.medeniyetufku.com: <https://www.medeniyetufku.com/kumar-oynama-planla-mustafa-ozel/> adresinden alındı
- ÖZEN, H. (2018). Hawtorne Etkisi. "*21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin*" *Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER) (s. 235-239). Ankara: Gazi Kitapevi.
- ÖZEN, J. (2003). Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. *Sosyal Bilimlerde Güven* (iç.), (Edt.: F. ERDEM), (s. 183-206). Ankara: Vadi Yayınları.
- ÖZENSEL, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 217-239.
- ÖZER, M. A. (2018). Yeniden Yapılandırmanın 10 İlkesi. "*21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin*" *Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 25-28). Ankara: Gazi Kitapevi.
- ÖZGENEL, M. (2018). Öğrenen Örgütler. *Yönetim - Kuram ve Teknikler* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 2, s. 267-296). Ankara: Orion Kitapevi.
- ÖZKARA, Z. U., & SAĞLAM ARI, G. (2019). *Örgütlerde Güven ve Liderlik (Kavramlar - Kuramlar - Modeller ve Uygulama)*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- ÖZKUL, M. (2018). *Yönetim Sosyolojisi* (2. b.). Isparta: Fakülte Kitapevi.
- ÖZKUL, M., & TUNA UYSAL, M. (2020). Kültür ve Toplumsal Yapı Kavramsallaştırmaları Bağlamında Kurumlar ve Kurallar. *Kurumsal Sosyoloji - Kurallar ve Kurumlar Üzerine Sosyoloji Araştırmaları* (iç.), (Edt.: C. C. AKTAN), (s. 93-132). İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- ÖZLEM, D. (2003). *Kavramlar ve Tarihleri 1*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- ÖZMEN, A. (2013). Kamuda Yönetim Kültürü. *International Journal of Social Science*, 6(3), 925-946.
- ÖZSAĞIR, A. (2007). Ekonomide Güven Faktörü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 46-62.

- ÖZTAŞ, N. (2019). *Yönetim- Örgüt ve Yönetim Kuramları* (6. b., Cilt 1). İstanbul: Otorite Yayınları.
- ÖZTEKİN, A. (2005). *Yönetim Bilimi* (3. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÖZTÜRK, Ö. (2019). Durumsallık Yaklaşımı Organizasyon ve Strateji ile İlgili Çalışmalar. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 103-116). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- ÖZÜDOĞRU, A. G. (2019). Durumsallık Yaklaşımı ve Çevre Konusundaki Araştırmalar. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 81-92). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- POLAT, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Z., & TOKOL, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.
- SAĞNAK, M. (2005). Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi. *Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*(166), 146-158.
- SAKALLI, E. (2014). Türkçe Popüler Kültür. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 3(2), 307-317.
- SARGUT, A. S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (4. b.). Ankara: İmge Kitabevi.
- SARI, B. (2019). Henri Fayol. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 17-28). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- SARUHAN, Ş. C. (2018). Yönetim ve Yönetici. *İşletme Yönetimi* (iç.), (Edt.: A. B. BARAZ, & A. N. ŞAKAR), (s. 2-34). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- SARUHAN, Ş. C., & YILDIZ, M. L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi* (3 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- SAYLI, H., MENGENCİ, C., & BÜRCÜ, R. (2015). Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Sosyal Hizmet Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*(Sosyal Hizmet Özel Sayısı), 37-57.
- SEZER, Ö. (2014). REF - SWO. *Yönetim Sözlüğü* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 439-494). Ankara: Adalet Yayınevi.
- SOLMAZ, M. (2020). Medya-İletişim ve Toplumsal Etkileşim. *Sosyoloji* (iç.), (Edt.: Ü. ŞENTÜRK), (s. 525-564). Çanakkale: Paradigma Akademi.

- SOLOMON, R. C., & FLORES, F. (2001). *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda: Güven Yaratmak*. (Çev.: A. KARDAM) İstanbul: Mess Yayınları.
- SÖKMEN, A. (2016). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Güncellenmiş 2. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞAHİN, A. (2010). Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*(159), 21-35.
- ŞAHİN, A., ÖRSELLİ, E., & TAŞPINAR, Y. (2016). *Etik ve Güven*. Konya: Atlas Akademi .
- ŞAKAR, A. N. (2015). Örgütsel Güven. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (iç.), (Edt.: N. D. ERGUN ÖZLER), (s. 21-40). Bursa: Ekin Yayınevi.
- ŞAKAR, N. (2018). Yönetimsel Denetim. *Yönetim ve Organizasyon* (iç.), (Edt.: G. N. ZEYTİNOĞLU), (s. 170-185). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- ŞİMŞEK, M. Ş., & ÇELİK, A. (2019). *Yönetim ve Organizasyon* (Düzenlenmiş 21. b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- TATAR, T. (2003). Kurum ve Kurumsal Yapı. *Toplumsal Yapı* (iç.), (Edt.: Y. KAYA), (s. 45-93). İstanbul: Turan Yayıncılık.
- TATAR, T. (2006). Küreselleşme ve Kültür. *Ocağımızdan Tütünler-Küreselleşme* (iç.), (Edt.: A. KORKMAZ), (s. 27-79). Malatya: Yedirenk Basım.
- TATAR, T. (2020). Kurumlar ve Kurallar. *Kurumsal Sosyoloji - Kurallar ve Kurumlar Üzerine Sosyoloji Araştırmaları* (iç.), (Edt.: C. C. AKTAN), (s. 133-167). İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- TAYLOR, F. W. (2005). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (Çev.: H. B. AKIN), Ankara: Adres Yayınları.
- TECİM, E. (2011). *Sosyal Güven Sosyal Sermaye ve Dindarlık Çalışması*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- TEK TURAN, H. (2013). Yönetişim ve Yeni Kamu Yönetimi. *Yönetişim* (iç.), (Edt.: F. N. GENÇ), (s. 63-85). Konya: Çizgi Kitapevi.
- TONUS, H. Z. (2018). Örgütlenme. *İşletme Yönetimi* (iç.), (Edt.: A. B. BARAZ, & A. N. ŞAKAR), (s. 140-168). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- TORTOP, N., & İSBİR, E. G. (1986). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- TORTOP, N., İSBİR, E. G., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., & ÖZER, M. A. (2017). *Yönetim Bilimi* (11. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- TUERHONG, R. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Düşünce Tarihi. *Yönetim Teorileri* (iç.), (Edt.: S. ALTAN), (s. 219-239). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- TUĞRAL, S. (2005). *Kur'an'da Değerler Sistemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temel İslam Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- TURGUT, T. (1998). Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (iç.), (Edt.: S. TEVRÜZ), (s. 35-48). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- TURHAN, M. (2016). *Kültür Değişimleri* (2. b.). Ankara: Altınordu Yayınları.
- Tutar, H. (2008). *Örgütsel Algılama Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim* (2. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TUTAR, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜRKEK, S. (2016). Kurum Kültürü ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü* (iç.), (Edt.: Z. B. AKINCI VURAL, & B. ÖKSÜZ), (s. 327-357). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ULUKAN, C. (2018). Koordinasyon ve Kontrol. *İşletme Yönetimi* (iç.), (Edt.: A. B. BARAZ, & A. N. ŞAKAR), (s. 190-211). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- ULUSOY, K., & DİLMAÇ, B. (2016). *Değerler Eğitimi* (4. b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- USTA, A. (2017). *Organizasyonlarda Psikososyolojik Yönetim ve Uygulamaları*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- ÜÇOK, T. (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu. *T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1-2), 308-323.
- ÜLGEN, H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- ÜLKEN, H. Z. (2016). *Bilgi ve Değer*. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- VURGUN, L., & ÖZTOP, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- WEBER, M. (2012a). *Ekonomi ve Toplum* (Cilt 1). (Çev.: L. BOYACI), İstanbul: Yarın Yayınları.

- WEBER, M. (2012b). *Ekonomi ve Toplum* (Cilt 2). (Çev.: L. BOYACI), İstanbul: Yarın Yayınları.
- YALÇINKAYA, M. (2002). Açık Sistem Teorisi ve Okullara Uygulanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- YATKIN, A. (2014). YAB-ZOR. *Yönetim Sözlüğü* (iç.), (Edt.: M. A. ÖZER), (s. 533-619). Ankara: Adalet Yayınevi.
- YAVUZ, K. (2003). Din ve Güven. *Sosyal Bilimlerde Güven* (iç.), (Edt.: F. ERDEM), (s. 27-52). Ankara: Varlık Yayınları.
- YAZICI, M. (2013). Toplumsal Değişim ve Sosyal Değerler. *Journal of Turkish Studies*, 8(8), 1489-1501.
- YAZICI, M. (2014). Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 209-223.
- YILDIRIM, E. (2015). Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış. *Örgüt Kuramları* (iç.), (Edt.: A. S. SARGUT, & Ş. ÖZEN), (s. 379-392). Ankara: İmge Yayınları.
- YILDIRIM, H. (2003, 2 11). *historicalsense*. 12 5, 2021 tarihinde www.historicalsense.tripod.com:
https://historicalsense.tripod.com/Archive/Fener64_1.htm adresinden alındı
- YILDIRIM, H. (2018). Sistem Yaklaşımı. *Yönetim - Kuram ve Teknikler* (iç.), (Edt.: N. KARTAL, & K. A. DEMİR), (Cilt 2, s. 165-189). Ankara: Orion Kitapevi.
- YÜKSEL, B. (1989). Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 333-347.
- ZAK, P. J. (2021). Güvenin Nörobilimi. *Kurum Kültürü* (iç.), (Edt.: M. BAYRAM), (Çev.:L. GÖKTEM), (s. 63-77). İstanbul: Optimist Yayıncılık.

EKLER

Ek1: Görüşme Formu

Kurum Kültürü ve Güven Değeri ile İlgili Mülakat Formu

Soru 1-) Kısaca kendinizden, meslek hayatınızdan ve çalıştığınız kurumdan (Nerede, ne zaman, kim tarafından, hangi sektörde hizmet vermek için kurulmuş, misyon, vizyon, vs. hiyerarşik (emir komuta zinciri)) bahsedebilir misiniz?

Soru 2-) Günlük hayatta ve iş hayatınızda ki kişisel değerlerinizden bahsedebilir misiniz? Kişisel değerlerinize benzer kurum üyelerine rehberlik eden, kuruma ait bir değerler sistemi bulunmakta mıdır? Bu değerler sistemi hakkında neler biliyorsunuz? Kişisel değerleriniz ve çalıştığınız kurumun değerlerinin çatıştığı durumlar söz konusu oldu mu? Böyle bir durum yaşarsanız nasıl bir yol izlersiniz? Kurum üyeleri arasında kurulan ilişkiler hangi temel değerlere sahiptir?

Soru 3-) İşe girdiğiniz zaman oryantasyon (uyum, alıştırma) faaliyeti gerçekleştirildi mi? Devam eden süreçte kurumunuzda iş başı eğitim programları uygulanmakta mıdır? Çalıştığım kurum 'yenilik için farklılıklara önem veren ve bu çerçevede özgür düşünce ortamının yaratılmasını sağlayan yenilikçi bir kurumdur' yargısı ile 'üstlerim ve yöneticilerim eleştiriye açıktır' yargısına katılıyor musunuz? Neden?

Soru 4-) Karar alma aşamasında üstleriniz ve/veya yöneticileriniz size ve/veya astlarına danışrlar mı? Cevabınız evet ise sizden elde ettikleri bilgileri değerlendirdiklerini düşünüyor musunuz? Cevabınız hayır ise karar alma aşamasında danışılan bir çalışan olmak ister miydiniz? Neden?

Soru 5-) Bir işin yapımı sırasında 'en iyi tek yol vardır' sözüne katılıyor musunuz? Yoksa her işin birden fazla yolla yapılabileceğine mi inanıyorsunuz? Bu konu ile alakalı üst ve/veya yöneticilerinizden herhangi bir yönlendirilme de bulunuldu mu?

Soru 6-) Çalıştığınız kurumu iş bölümü mü yoksa iş birliği mi daha iyi açıklamaktadır? Bu bağlamda kurumda ortaya çıkan her bir ürün 'iş birliğinin ve kurumda uygulanan koordinasyon faaliyetinin ürünüdür' cümlesine katılıyor musunuz? Neden?

Soru 7-) Çalıştığınız kurumda gerek mesleki ve teknik gerekse sosyal ve kültürel faaliyetler gerçekleştirilmekte midir? Bu çerçevede yapılan aktivitelerden bahsedebilir misiniz? Yapılan faaliyetlerin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Bu faaliyetlere ne gibi yeniliklerin katılmasını arzu edersiniz?

Soru 8-) Sizin için ideal kurum kültürü nedir? Çalıştığınız kurumun, kurum kültürünü 5 kelime ile özetler misiniz?

Soru 9-) Çalıştığınız kurumun olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?

..... sebeple iyi ki bu kurumun bir üyesiyim,sebeple keşke bu kurumun bir üyesi olmasaydım. Neden? Çalıştığınız kurumun yöneticisi siz olsaydınız, kurumda neleri değiştirdiniz? Kurumun yönetimini nasıl sağladınız?

Soru 10-) Çalıştığınız kuruma ait iletişim ağı hakkında bilgi verebilir misiniz? Yönetim ya da temsilcileri ile iletişim kurabiliyor musunuz? Bu iletişim hangi iletişim kanalları, kim ve nelerle kurulmaktadır? Kurumunuzda çalışma ortamınızın ve ortak kullanılan (yemekhane, mescit, WC, vb.) alanların fiziki şartlarından memnun musunuz?

Soru 11-) Çalıştığınız kurumda, yönetici ya da üstleriniz tarafından motive ediliyor musunuz? Kurum çalışanlarının motivasyonları nasıl sağlanmaktadır? Kurum motivasyon araçlarına ne gibi yenilikler katmalıdır?

Soru 12-) Sosyal yaşamda güveni sağlayan unsurlar nelerdir? Neden? Sizce bir toplumda güvenilir olmak ne ifade etmektedir? Siz toplum içerisinde hangi özellikleriniz doğrultusunda güvenilir birisi olarak tanımlandığınızı düşünüyorsunuz?

Soru 13-) İnsanlara güven konusunda tavrınız nedir? Günümüz insanı güvenilir midir? Yoksa insan davranışlarının altında insanların karşısındaki kişiden bir çıkarı mı söz konusudur? Güven karşılıklı mı olmalıdır? Size güvenmeyen birisine güvenebilir misiniz veya sizin güvenmediğiniz birinin size güvenmesini bekler misiniz?

Soru 14-) Irk, etnisite, cinsiyet, siyasi görüş, vb. durumlar güven duygunuzu etkilemekte midir? Neden?

Soru 15-) ‘Çalıştığım kurum benim büyük ailemdir’ sözüne katılıyor musunuz? Gerekçeleriyle birlikte açıklar mısınız?

Soru 16-) Yöneticiye duyulan güven kuruma duyulan güveni veya kuruma duyulan güven yöneticiye duyulan güveni etkilemekte midir? Neden?

Soru 17-) Özlük haklarınızın neler olduğunu biliyor musunuz? Kurumunuz bu konu hakkında belirli aralıklarla bilgilendirmeler yapmakta mıdır? Özlük haklarınızın sizi kurumunuza karşı koruduğunu düşünüyor musunuz?

Soru 18-) Çalışma arkadaşlarınız ile iletişim ve diyalogunuz hakkında çalışma ortamı ve sosyal hayata dair bilgiler verebilir misiniz?

Soru 19-) Çalıştığınız kurumda bir güven ve huzur ortamı hâkim midir? Gerek işveren gerek yönetim gerekse çalışanlar arasında ve bu üç grup arasında güvene dayalı ilişkilerin bulunduğunu düşünüyor musunuz? Kurum üyelerinin söylem ve eylemleri arasında bir tutarlılık söz konusu mudur?

Soru 20-) İşe alım süreci dâhil kurum içerisinde ayrıcalıklı kişiler olduğunu düşünüyor musunuz? Böyle düşünmenize sebep olan faktörler nelerdir?

Soru 21-) Çalışma sürecinde ortaya çıkabilecek sizden kaynaklı bir problem veya sizinle alakası olmayan bir problem durumu üstleriniz ve/veya yöneticileriniz tarafından kabullenilir mi yoksa üstleriniz ve/veya yöneticileriniz yaşanan duruma yönelik suçlayacak birisini mi ararlar? Böyle bir durumda olması gereken nedir? Kurum üyelerinin kişisel sorunlarının çözüme kavuşturulmasında kurum yöneticileri ve/veya üstlerinizin ilgi ve alaka düzeyi nedir, sizce ne olmalıdır?

Soru 22-) Çalıştığınız kurumdaki aynı şartlara tekabül eden başka bir kurumdan iş teklifi aldığınızı düşünün. Tercihiniz hangi yönde olur? Neden?

Soru 23-) Çalıştığınız kurumda eşit ücret politikası mı yoksa adil ücret politikası mı uygulanmaktadır? Uygulanan politikadan memnun musunuz? Neden?

Soru 24-) Yaşınız?

Soru 25-) Medeni durumunuz?

Soru 26-) Eğitim seviyeniz?

Soru 27-) Cinsiyetiniz?

Soru 28-) Aylık geliriniz?

Soru 29-) Çalıştığınız pozisyon?

Soru 30-) Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?/ Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?

Ek2:Katılımcı Listesi

	Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Seviyesi	Medeni Durum	Aylık Gelir	Çalışılan Pozisyon
K1	A. T. S.	Erkek	29	Lisans	Bekar	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (İnsan Kaynakları)
K2	M. A. Ş.	Erkek	30	Ön Lisans	Evli	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Muhasebe)
K3	S. Ç.	Kadın	33	Lisans	Bekar	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Mühendis)
K4	M. S. K.	Erkek	29	Lisans	Evli	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Planlama Uzmanı)
K5	Y. T.	Erkek	30	Ön Lisans	Bekar	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Depo Sorumlusu)
K6	H. A.	Erkek	44	İlköğretim	Dul	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Düz İşçi)
K7	Ü. B.	Erkek	41	Ön Lisans	Evli	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Sağlık Personeli)
K8	İ. T.	Erkek	40	Lise	Evli	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Montaj)
K9	Ö. F. G.	Erkek	27	Lise	Bekar	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Depo Sorumlusu)
K10	A. A.	Erkek	22	Ön Lisans	Bekar	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Bilgi - İşlem)
K11	M. K.	Kadın	36	İlköğretim	Evli	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Düz İşçi)
K12	A. M.	Kadın	32	Lise	Evli	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Laboratuvar)
K13	H. Ş.	Erkek	27	Lisans	Bekar	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Laboratuvar)
K14	F. A.	Erkek	26	Ön Lisans	Bekar	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Laboratuvar)
K15	H. A.	Erkek	29	Lisans	Evli	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Laboratuvar)
K16	F. K.	Kadın	26	Ön Lisans	Bekar	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Laboratuvar)
K17	C. Ş.	Erkek	25	Lisans	Bekar	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Sevkiyat Sorumlusu)
K18	K. G.	Erkek	26	Ön Lisans	Bekar	Asgari Ücret Üstü	Beyaz Yaka (Depo Sorumlusu)
K19	G. G.	Erkek	62	İlköğretim	Evli	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Temizlik Personeli)
K20	N. K.	Kadın	38	Lise	Evli	Asgari Ücret	Mavi Yaka (Temizlik Personeli)

Ek3: Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 15/09/2022-E.223270

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE ETİK KURULU Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu		
Oturum Tarihi : 31/08/2022	Oturum Sayısı : 16	Karar Sayısı : 2022/16-9
Etik Açından Uygun		
Çalışma Adı	YÖNETİM KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KURUMSAL BİR OLGU: GÜVEN	
Araştırmacılar	Prof.Dr. Ersan ERSOY (Danışman) Yükseklisans Öğrencisi Kürşat SARAÇ (Yürütücü)	
Başkan Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER Başkan Yardımcısı Kurul Üyesi Prof.Dr. Yusuf BATAR Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet GÜNGÖR Kurul Üyesi Prof.Dr. Süleyman ÇALDAK Kurul Üyesi Prof.Dr. Nesrin SİS Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet ÖNAL Kurul Üyesi Prof.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR Sekreter Hatice CİHAN		

E-İmzalıdır.
Etik Kurul Başkanı
Hüseyin Suphi ERDEM

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak doğrulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=3837&eD=BSE62KT6EF&eS=223270> adresinden yapılabilir.