

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK AÇIDAN FARKLILAŞMASI ÜZERİNE PTT KOCAELİ BAŞMÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR ARAŞTIRMA

### A RESEARCH ON THE DIFFERENTIATION OF ORGANIZATIONAL CULTURAL LEVELS DEPENDING ON DEMOGRAPHIC INDICATORS IN KOCAELI CITY BRANCH OF TURKISH POSTAL AND TELEGRAPH ORGANIZATION (PTT)

Yrd. Doç. Dr. Ali ARSLAN<sup>1</sup>

#### ÖZET

*Bu çalışmanın konusu, Robins'in 7 boyutlu kültür ölçeğinden yararlanılarak Kocaeli PTT Başmüdürlüğü'nde örgüt kültürü düzeylerinin tespit edilmesi ve cinsiyet, yaş ve eğitim gibi değişkenler açısından bu düzeylerde farklılaşmanın olup olmadığının tespitidir. Çalışma, sosyolojik bir perspektif ile Kocaeli PTT Başmüdürlüğü'nün yaklaşık bütün personeline anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen araştırma neticesinde örgüt kültürü; "Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi", "Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme" ve "Örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi" faktörleri altında toplanmıştır.*

#### ABSTRACT

*The purpose of this study is to investigate and identify the organizational cultural levels in the Kocaeli City branch of PTT (Turkish Postal And Telegraph Organization) by benefiting from the Robin's cultural scale of 7 dimensions; it tries to understand if there is a differentiation from the demographic indicators' point of view, such as sex, age, education etc. The study was implemented using a sociological perspective, amongst nearly all staff within the branch organization. Data was collected through questionnaires administered to the participants. As a result of the study, organizational culture is summed up under 3 dimensions, namely: the encouragement and response to the personal autonomy and responsibility, the unification under the organizational mission and structure, and the relationship between organizational support and-performance- reward.*

Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Düzeyleri, PTT  
Organizational Culture, Organizational Cultural Levels, PTT (Turkish Postal  
and Telegraph Organization)

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, aliarslan@sakarya.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Kültür ya da örgüt kültürü konusu geniş bir konudur. Sosyoloji, antropoloji, organizasyon vb. alanlarında çeşitli açılardan incelenmektedir. Konuyu örgütler açısından ele aldığımızda, genel olarak örgüt kültürünün iki açıdan incelenmiş olduğu görülür: Birinci açıdan bakıldığında örgüt kültürü bağımlı bir değişkendir. Oysa ikincisine göre örgüt kültürü bağımsız değişken, diğer bir deyişle manüple edilmeyecek bir olgudur. (Çelik, 1999, s. 40)<sup>2</sup>

Örgüt kültürünü tanımak insanı tanımak gibidir. Bir insanı tanımak ne işimize yarayacaksa bir örgütün kültürünü tanımak da böyle bir fonksiyon icra edebilir. Konuyu bağımlı ve bağımsız değişken şeklinde ele alarak, insanlar mı kültürü şekillendirir, yoksa kültürler mi insanları şekillendirir boyutlarından örgüt kültürünü anlamaya çalışırsak iki açıdan da örgütsel davranışı anlamak bakımından önemli sonuçlara varabiliriz. Çünkü, örgütlerin de insanlar gibi kişilikleri vardır; örgütler de arkadaşça, sıcak ve yenilikçi gibi sıfatlarla nitelendirilirler. Bu sıfatlar örgütte çalışan bireylerin tutum ve davranışları hakkında ipucu verirler. (Robins, 1994)

Günümüz yöneticisi iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Personelin yönetilmesi, arzu edilenin kolay yaptırılması ve en önemlisi yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel değer ve ilkelerini bilmek gerekmektedir. Örgüt içinde yer alan personel benzer veya farklı kültürlerin üyeleridir. Örgüt içinde kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi başka kültürlerin üyelerini de etkileyecek veya onlardan etkileneceklerdir. Bu karşılıklı kültürel etkileşim de örgütün kendi içinde oluşturduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sisteminde etkili olabilecektir. (Erdoğan, 1991)

Belli amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelen her topluluk gibi işletmeler de her zaman özgün bir kültüre sahiptirler. İki bireyin birbirinin aynı olmaması gibi iki organizasyon da birbirinin aynı değildir. Bugüne kadar pek çok araştırmacı bu kültürel farklılıkların organizasyonların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu düşünmüş ve bu alanda çalışmalar yapmışlardır. (Hunt ve Osborn, 1994, s. 426)

Çalışmamızda öncelikle örgüt kültürü kavramının kuramsal çerçevesine değinilecektir. Daha sonra araştırmanın metodolojisi, bulguları ve yorumlar sunulacaktır.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürünün sinerjik bir öneme sahip olduğunun anlaşılması için uzun bir süre geçmesi gerekmiştir. Zaman içerisinde işletmelerin uzun

---

<sup>2</sup> Meek'ten alıntı: Meek, Lynn V. (1988). "Organizational Culture: Origins and weaknesses". Organization Studies, 9/4: pp. 453-473

dönemli başarılarında homojen ve paylaşılan bir kültürün temel faktör olduğu görülmüştür. Günümüzde birçok işletmenin kültürel kimliğini aramasının nedeni de kültürün olayları yaratma ve kontrol etmede etkin bir referans olması ve bu yönüyle çalışanların temel kaygılarını azaltmasıdır. Bu nedenlerden ötürü tüm sosyal olayların incelenmesinde çok cazip bir alan oluşturan organizasyonlar bir süredir bir de kültürleri yönünden araştırma konusu olmaktadır. (Doğan, 1997, s. 56)

Örgüt kültürü konusundaki çalışmalar genel olarak, başarılı firmaların nasıl bir kültüre sahip olduklarını ya da kültürle ilişkili olarak hangi davranışların başarıda etkili olduğunu göstermeye çalışmışlardır.

Her örgütün bir yapısı ve bu yapıya bağlı olarak bir kültürü bulunmaktadır. Dolayısıyla bu yapı çalışanların davranışlarını şekillenmektedir. Bu yapıyı sağlıklı bir şekilde tanımlamadan, değişimlerin çalışanları nasıl etkileyeceğinin çalışması ve hazırlığı yapılmadan örgütsel değişimlere girişmek çok defa başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu nedenle örgütsel yapıyı ve var olan örgüt kültürünü tanımlamak ve buna göre tedbirler almak işimizi çok kolaylaştıracaktır.

Örgütsel yapı, hem bir görev, hem de çalışanların, işbirliği yaparak beraberce bir kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çalışanları denetleyen ve koordine eden ve aynı zamanda motive eden raporlama ilişkileri sistemidir. Örgüt kültürü ise, biçimsel olmayan değerler, normlar ve örgüt içindeki insanların ve grupların birbirleri ile, aynı zamanda müşteriler ve tedarikçi gibi dışarıdaki insanlarla nasıl hareket edeceğini kontrol eden inançlar sistemidir. Örgütler bu destekleyici değer ve normları teşvik ederek kendi üyelerinin davranışlarını şekillendirmeye çalışırlar. (George ve Jones, 2002, s. 508)

Örgüt kültürünün ne olduğu, nasıl tanımlandığı ve hangi sınıflamaların bulunduğu konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu tanımlamalar ve çalışmalarla ilgili özetler Çelik tarafından verilmiştir. (Çelik, 1999, s. 43-51) Bizim kullandığımız Robbins'in tanımlamalarına göre ise örgüt kültürü yedi unsurdan oluşmaktadır. Bunlar: (Robins, 1994, s. 299)

**Kişisel Özerklik:** Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları

**Yapı:** İşgörenlerin davranışlarını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı

**Destek:** Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi

**Kimlik:** Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi

**Performans Ödül:** Örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) işgörenlerin performanslarına göre dağıtılma derecesi

**Çatışma Toleransı:** Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği

**Risk Toleransı:** İşgörenlerin atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi

Robbins'e göre bu özelliklerin herbiri düşükten yükseğe uzanan bir ölçek üzerinde yer alır ve örgüt bu yedi özelliğe göre değerlendirildiğinde örgüt kültürünün bileşik resmi oluşur. Bu resim üyelerin örgüt hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli şeylerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur. (Robins, 1994, s. 300)

Robins'in tanımlamalarından yola çıkarak bileşik resmi görmek üzere Faktör analizi ile PTT Kocaeli Başmüdürlüğünde yapmış olduğumuz çalışma aşağıda sunulmuştur.

### 3. ARAŞTIRMA

**Araştırmanın konusu ve amacı, kapsamı, varsayımları ve metodolojisi aşağıdaki gibi sırayla açıklanmaktadır.**

#### 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

**Bu çalışmanın konusu,** Kocaeli PTT Başmüdürlüğü Örgüt Kültürünün faktör analizi ile incelenmesidir. Çalışma Kocaeli PTT Başmüdürlüğünün yaklaşık bütün personelini kapsamakta olup, 269 kişinin katılımı ile 5 oturum halinde anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir.

Robins'in 7 boyutta tanımladığı örgüt kültürü unsuru 3 temel faktör çerçevesinde incelenmiş ve kuruluş içindeki örgüt kültürü yapısı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı PTT Başmüdürlüğündeki örgüt kültürünü tanımlamak ve örgüt kültürünün çalışanların örgütsel davranışlarına nasıl etkilediğini açıklamaktır

#### 3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi, 1840 yılında kurulup 172 yıllık geçmişi ile ülkemizin en önemli ve köklü kamu kuruluşlarından birisi olan PTT'nin, İstanbul'dan sonra en yoğun sanayi kuruluşlarının bulunduğu, fakat son zamanlarda özel sektörün devreye girmesi ile posta ve kargo taşımacılığında en yoğun rekabetin yaşandığı öncelikli illerden birisi Kocaeli'ndeki büyük bir birimindeki örgüt kültürünün resmini ortaya koyacak olmasıdır.

Bilindiği gibi yakın zamana kadar posta ve telekomünikasyonda tekel olan PTT, geçirdiği yapısal değişikliklerle hem telekomünikasyon alanından kopmuş, hem de tekelin ortadan kalması ile özel sektörde ortaya çıkan yeni posta, kurye, kargo kuruluşları ve hatta bankalar ile rekabet etmek durumunda kalmıştır.

İki asra yakın bir ömrü olan kuruluş, 1995 yılına kadar Posta Telefon Telgraf Teşkilatı olarak hizmet amaçlı Kamu İktisadi Devlet Teşekkülü konumunda iken, 1995 Haziran'da Posta ve Telefon Teşkilatı olarak ikiye ayrılmış o günden bu güne Posta Telgraf Teşkilatı olarak hizmetlerine devam etmiştir. Ayrılışın ilk yıllarında yatırımların önemli bir kısmının telefon hizmetlerine yapılmış olması nedeni ile kuruluş önemli bir sarsıntı ve atalet dönemi geçirmiş ancak yeniden yapılanma çalışmaları ile hizmet ağını ve çeşitliliğini yeniden geliştirmiştir.

Yaptığı yenilikler ve modernleşme çalışmaları ile Posta, Banka ve Lojistik Hizmetlerini uhdesinde toplayan kuruluş 2004 yılında PTT Bank olarak bankacılık hizmetlerine başlamış ve bugün aynı zamanda uluslararası rekabete açılmaya başlamıştır. Dünyada yaşanan değişim dönüşüm ve gelişmelere paralel, kuruluş artık, uluslararası standart ve normlara uygun bir hizmet anlayışı ile hareket etmeye çalışmaktadır.

Kendi iradesi ile veya günümüzün getirdiği şartlar nedeni ile böylesine köklü bir değişim yaşayan kuruluşta önemli sayıda eski personel bulunmakta fakat diğer taraftan da hem yeni personel alımı ve hem de yeni teknolojilerin devreye konulması ile birlikte hızlı bir değişim ve sektörel rekabet yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, kuruluşun rekabet gücünü anlamaya yönelik işletmeciler bakışı ile değil, bilakis, kurumdaki kamu kültürel yapısının, özel sektör kuruluşları ile yoğun ve başa baş rekabet etmek zorundan kalması sonucu; örgüt kültürünün çalışanları nasıl etkilediğini anlamaya yönelik ve bileşik resmi görmek amacıyla sosyolojik bakış açısı ile yapılmıştır.

Genel anlamda PTT'nin bütün birimlerinde olduğu gibi özel olarak Kocaeli PTT biriminde de ciddi bir kültür değişimi yaşanmaktadır. Dolayısıyla, Robins'in kriterlerinden faydalanılarak oluşturulan ölçek ile elde edilen bu bilgilerin, genel olarak örgütsel davranışı anlamamıza önemli katkı sağlaması yanında, ayrıca kuruluşta hakim olan örgüt kültürü hakkında detaylı bilgiler vermesi beklenmektedir. Aynı şekilde elde edilen bilgilerin, bu sektördeki kuruluşların temel farklılıkları ve benzerliklerini anlamaya yardımcı olacağı ve daha önce örgüt kültürleri açısından incelenmemiş bir sektörün bilimsel olarak incelenmesine öncülük edeceği umulmaktadır .

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma Kocaeli ili içerisinde çalışan tüm personeli ve tüm birimlerini kapsamaktadır. Çalışmada genelleme yapılmamakta ancak bir çok açıdan diğer kuruluşlarla benzerlik gösterdiğinden, tüm teşkilatın kültürel yapısı için önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

Bu araştırma PTT kuruluşunun Kocaeli Başmüdürlüğü çalışanları ile gerçekleştirilmiş bir çalışma olup, tüm Kocaeli çalışanlarını kapsamakta ve bu il kuruluşunun örgüt kültürünü incelemeyi ve tanımlamayı amaçlamaktadır.

### 3.4. Varsayımlar

Araştırmanın, bütün şubelerdeki ve her kademedeki çalışanın katılmış olması nedeni ile örgüt kültürünü tam olarak yansıtacağı varsayılmaktadır.

Örgüt kültürü; çok geniş bir kavram ve farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, yalnızca ele aldığımız kriterler ve faktörler, örgüt kültürü kapsamında incelenecektir. Bu unsurların örgüt kültürünü yansıttığı varsayılacaktır.

### 3.5. Veri Toplama Aracı, Anakütle ve Örneklem

Veri toplama amacıyla Robins'ten faydalanılarak hazırlanmış demografik soruları içeren 5 soru ile birlikte, 30 soruluk bir anket formu kullanılmıştır. Ancak anket birebir Robins'in ortaya koyduğu unsurlara odaklanmamış, Robins'in ortaya koyduğu unsurları da kapsayacak şekilde ve faktör analizi ile en belirgin ortak unsurlar birleştirilerek, 3 faktör altında analiz edilmiştir.

Anket, faktörlerin yer aldığı birinci bölüm ile demografik soruların yer aldığı 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Robbins'e göre örgüt kültürünü oluşturan yedi unsur için ifadeler hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve hangi birimin çalışanı olduğunu tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Ankette kullanılan ölçek tek yönlü Likert ölçeğidir. Dolayısıyla ifadelerin hepsi olumlu ifadelerdir. Her bir ifadenin karşısında kuvvetle katılıyorum, katılıyorum, fikrim yok, katılmıyorum, kuvvetle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Değerlendirme aşamasında kuvvetle katılıyorum ifadesi 5, kuvvetle katılmıyorum ifadesi ise 1 olarak puanlanmıştır.

Anketin güvenilirliği test çalışmaları ile denendiği gibi, yapılan güvenilirlik analizi ile güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma sadece anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı sırada araştırmacı tarafından kuruluştaki eğitim yapılmış ve bu vesile ile araştırmacı yönetici ve çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçların, yapılan görüşmelerde elde edilen bilgiler ile birbirini desteklediğine kanaat getirilmiş ise de, bu çalışmada görüşme kayıtlarına yer verilmemiş, sadece anket sonuçları ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırma, aşağıdaki bölgelerde eğitim amacı ile 5 grup halinde bir araya getirilen kimselerle, Haziran ve Temmuz 2010 tarihinde gerçekleştirilmiştir:

1.Grup: 19 Haziran 2010 Cumartesi günü, Gebze Öğretmenevi Konferans Salonunda,

2.Grup: 20 Haziran 2010 Pazar günü, Gebze Öğretmenevi Konferans Salonunda,

3.Grup: 27 Haziran 2010 Pazar günü, Derince Belediyesi Zübeyde Hanım Konferans Salonunda,

4.Grup: 04 Temmuz 2010 Pazar günü, İzmit Sabancı Kültür Merkezi'nde

5.Grup: 11 Temmuz Pazar günü, Başiskele Belediyesi Konferans salonunda

Mazereti nedeni ile o gün için gelememiş ve özel izin almış çalışanlar haricinde tüm personel çalışmaya katılmıştır. Çalışma, bizzat araştırmacı tarafından eğitim sonlarındaki oturumlar halinde anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Anket yapılmadan önce katılımcılara anketin bilimselliği hakkında genel bir bilgi verilerek anketin tarafsız doldurması teşvik edilmiştir.

Araştırmada anakütle, Kocaeli PTT Başmüdürlüğünde çalışan tüm yönetici ve çalışanlardır. Araştırmada yok denilecek kadar az sayıda bulunan mazeret izinliler hariç herkesin katılımı sağlandığı için, ayrıca bir örnekleme ihtiyacı kalmamıştır.

### **3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak Parametrik testlerden T-Testi, Anova OneWAY testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

Örgüt Kültürü ölçeğinin 15.sorusu faktör yükleri birbirine yakın olduğu için araştırmadan çıkarılmıştır. Geri kalan 24 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,932$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,936 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 52,25 olan 3 faktör oluşmuştur.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi	11-Yaratıcılık yenilikçilik	0,711	18,764	0,885
	16-Karar almaya katılmayı teşvik	0,656		
	17-Sorumlulukları yerine getirme	0,626		
	13-Adaletli değerlendirme	0,610		
	14-Sosyal haklar	0,571		
	12-İletişim kalitesi	0,570		
	18-Yapılana karşılık verme	0,548		
	10-Lider yönetici yetiştirir	0,512		
Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme	9-Yönetim uygulamaları tutarlı	0,664	18,245	0,852
	2-İşlerin yürüyüşü	0,654		
	1-Misyon	0,648		
	6-Söylenenler yapılarının tutarlılığı	0,647		
	8-Yenilikleri destekler	0,592		
	7-Kaliteli elemanların tutulması	0,590		
	4-Bağlılık düzeyi	0,583		
	3-Performans hakkında bilgilendirme	0,571		
	5-Kişisel ve kurumsal ihtiyaç dengesi	0,525		
Örgütsel destek ve performans – ödül ilişkisi	22-Kendilerini geliştirme	0,715	15,241	0,831
	20-Ücret düzeyi tutarlılığı	0,666		
	24-İnsanlar enderli varlıktır	0,635		
	21-Ödüllendirmenin katkıya göre olması	0,597		
	25-İyi yer	0,546		
	23-Kariyer geliştirme programı	0,543		
	19-Fiziki imkan	0,503		
Toplam Varyans %52,25				

“Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi” faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,885$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %18,8 varyans oranı elde edilmiştir.

“Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme” faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,852$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %18,2 varyans oranı elde edilmiştir.

“Örgütsel destek ve performans – ödül ilişkisi” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,831$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %15,2 varyans oranı elde edilmiştir.

#### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

**Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan PTT çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.**



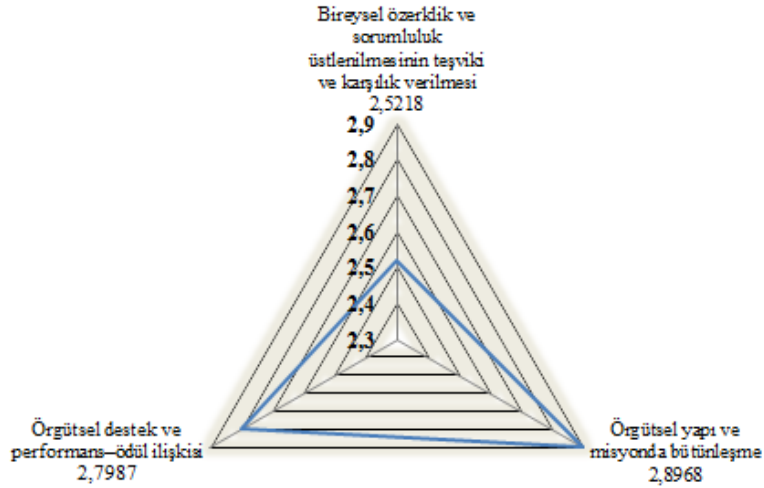
#### 4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının 196'sı (% 72,9) bay, 73'ü (% 27,1) bayandır. Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının 70'i (% 26,0) 18-29 yaş, 74'ü (% 27,5) 30-40 yaş, 98'i (% 36,4) 41-50 yaş, 27'si (% 10,0) 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının 35'i (% 13,0) ortaokul ve altı, 80'i (% 29,7) lise, 154'ü (% 57,2) üniversite mezunudur. Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının 31'i (% 11,5) yönetici, 238'i (% 88,5) memur/işçidir. Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının 19'unun (% 7,1) bir yıldan az, 90'ının (% 33,5) 1-5 yıl, 21'inin (% 7,8) 6-10 yıl, 139'unun (% 51,7) 11 yıl ve daha fazla süre kurumunda çalıştığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların çoğu (% 72,9) erkek ağırlıkta, yarıya yakını 40 yaş üstü (% 46,4) ve yarıya yakını da 40 yaş altındadır. Yarıdan fazlası üniversite mezunudur. Çoğunluğu (% 88,5) memur/işçidir. (% 69,5) oranı kişi 5 yıldan fazla tecrübeye sahiptir.

#### 4.2. Araştırmaya Katılan PTT Çalışanlarının Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Düzeylerinin Ortalaması

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının kurumlarındaki örgüt kültürü düzeylerinin ortalaması incelendiğinde, **bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi ortalaması 2,522 ± 0,889; örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme ortalaması 2,897 ± 0,800; örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi ortalaması 2,799 ± 0,890** olarak bulunmuştur.

Şekil 1: Örgüt Kültürü Düzeyleri



### 4.3. Araştırmaya Katılan PTT Çalışanlarının Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklaşması

Araştırmaya katılanların **bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi, örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme ile örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi** puanları ortalamalarının **cinsiyet ve kurumdaki pozisyon** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 2: Araştırmaya Katılan PTT Çalışanlarının Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi	18-29 yaş	70	2,200	0,731	12,090	<b>0,000</b>
	30-40 yaş	74	2,330	0,909		
	41-50 yaş	98	2,714	0,852		
	51 yaş ve üzeri	27	3,187	0,852		
Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme	18-29 yaş	70	2,563	0,604	14,121	<b>0,000</b>
	30-40 yaş	74	2,719	0,737		
	41-50 yaş	98	3,111	0,855		
	51 yaş ve üzeri	27	3,473	0,680		
Örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi	18-29 yaş	70	2,554	0,720	9,031	<b>0,000</b>
	30-40 yaş	74	2,559	0,911		
	41-50 yaş	98	3,026	0,926		
	51 yaş ve üzeri	26	3,286	0,703		

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının **bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi** puanları ortalamalarının **yaş değişkenine göre** anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=12,090$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 41-50 yaş aralığı, 51 ve üzeri yaş aralığındaki PTT çalışanlarının bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanları, 18-29 ve 30-40 yaş aralığındaki PTT çalışanlarının bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanlarından yüksektir. Buna göre yaş ilerlemiş olanlar, bireysel özerkliğin ve sorumluluk üstlenilmesinin teşvik edildiğini ve karşılık bulduklarını belirtmekte, genç çalışanlar ise kendilerinin özerk olmadıklarını, yeterli sorumluluk alamadıklarını ve dolayısıyla yeterli karşılık bulamadıklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının **örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme** puanları ortalamalarının **yaş değişkenine göre** anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=14,121$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 41-50 yaş aralığı, 51 ve üzeri yaş aralığındaki PTT çalışanlarının örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanları, 18-29 ve 30-40 yaş aralığındaki PTT çalışanlarının örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanlarından yüksektir. Buna göre yaşı 40 yaşından fazla ilerlemiş olan kesimin örgütsel yapı ve misyon ile daha fazla bütünleştiği, örgütsel kimliği daha fazla benimsediği anlaşılmaktadır. Çalışma sırasındaki gözlemlerimiz de bunu doğrulamaktadır. Özellikle genç çalışanlar arasında tayinle atanmış memur olarak gelen ve kendi memleketlerinden uzakta bulunan genç kesimin bir kısmı, esasen daha güçlü bir kurumda çalışmayı arzulamasına rağmen kamuda memur olmayı başlangıç aşamasında zoraki kabullenmekte, alternatif bulanlardan bazıları kuruluşunu değiştirmeye çalışmakta, bulamayanlar da zaman içinde benimseme yoluna gitmektedirler.

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının **örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi** puanları ortalamalarının **yaş değişkenine** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=9,031$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 41-50 yaş aralığı, 51 ve üzeri yaş aralığındaki PTT çalışanlarının örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi puanları, 18-29 ve 30-40 yaş aralığındaki PTT çalışanlarının örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi puanlarından yüksektir. Buna göre kuruluştaki daha uzun fazla zaman çalışarak yaşı ilerlemiş kesim, örgütsel desteği gördüğünü ve yaptıkları hizmet karşısında yaptıklarının karşılığını alabildiklerini düşünmektedirler. Kamuda personelin sadece yaşa göre destek görmediği bilindiğinden bu durumun, tecrübeli kesimin yaşı ve tecrübesi ile; amirleri ile daha rahat iletişim kurabilmelerinin, özgüven zedelenmesini engellediğinden; örgütsel desteği daha fazla hissettiklerini söylemek mümkündür. Genç kesimde ise bunun bazen mümkün olmadığı görülebilmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan PTT Çalışanlarının Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi	Ortaokul ve altı	35	3,096	1,047	15,145	<b>0,000</b>
	Lise	80	2,698	0,828		
	Üniversite	154	2,299	0,804		
Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme	Ortaokul ve altı	35	3,137	0,938	11,095	<b>0,000</b>
	Lise	80	3,160	0,847		
	Üniversite	154	2,705	0,684		
Örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi	Ortaokul ve altı	35	3,272	1,003	7,452	<b>0,001</b>
	Lise	79	2,865	0,929		
	Üniversite	154	2,657	0,803		

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=15,145$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ortaokul ve altı, lise mezunu PTT çalışanlarının bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanları, üniversite mezunu PTT çalışanlarının bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanlarından yüksektir. Buna göre eğitimi düşük olan personel; kuruluşu ile, gidecek bir yolu olmadığı için bütünleşmekte, fakat yeni personel arasında daha yoğun bulunan eğitimi yüksek olanlar ise, en azından zihinsel düzeyde arayışlarına devam etmektedirler. Buradaki bir başka neden, eğitimi düşük olanlar arasında genellikle dağıtım gibi, kalıpları belli işler yaptırıldığı ve bunların işlerinin zaten sınırları belli rutin işler olduğu için, kişiler kurumunu sevmişse, çeşitli zorlukları olmakla birlikte, ekstra sorumluluk gerektirmeyen bu işlerde kendisini bireysel olarak özerk ve hür hissetmektedirler.

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=11,095$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ortaokul ve altı, lise mezunu PTT çalışanlarının örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanları, üniversite mezunu PTT çalışanlarının örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanlarından yüksektir. Buna göre eğitimi düşük olanlar, kuruluşları ile daha fazla bütünleşmekte ve emeklilikleri de buradan olmaktadır. Eğitimi düşük çalışanların kurumuna bağlılıkları daha yüksek görünmektedir.

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,452$ ;  $p=0,0$

$01<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ortaokul ve altı eğitim düzeyine sahip PTT çalışanlarının örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi puanları, üniversite mezunu PTT çalışanlarının örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi puanlarından yüksektir. Bu durumu şöyle yorumlamak mümkün olabilir. Bilindiği gibi PTT köklü bir kuruluştur. Uzun yıllara dayalı geçmişi olduğu gibi, çalışanları da genel olarak uzun yıllardan beri çalışmaktadır. Ancak kuruluş son yıllarda günün şartlarına göre beklentileri yüksek, yeni bilgilerle yetişmiş ve en iyi kurumlarda çalışmak için sürekli arayışta bulunan bir hayli yeni üniversite mezunu eleman almıştır. Yeni alınan elemanların

hepsi üniversite mezunudur. Bir kısmı, zorunlu kamu tayini ile PTT kuruluşunu seçmek zorunda kalmasına rağmen, arayışları devam etmekte ve dolayısıyla kurumla bütünleşemediği için örgütsel desteği eski elemanlar kadar güçlü olarak hissedememektedirler. Kurumdan ayrılmayıp kalanların zaman içinde kuruluşla bütünleşeceği öngörülebilir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan PTT Çalışanlarının Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi	Bir yıldan az	19	2,414	0,740	6,075	<b>0,001</b>
	1-5 yıl	90	2,254	0,806		
	6-10	21	2,351	1,040		
	11 yıl ve daha fazla	139	2,736	0,889		
Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme	Bir yıldan az	19	2,719	0,831	11,974	<b>0,000</b>
	1-5 yıl	90	2,559	0,631		
	6-10	21	2,788	0,937		
	11 yıl ve daha fazla	139	3,156	0,787		
Örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi	Bir yıldan az	19	2,774	0,822	4,875	<b>0,003</b>
	1-5 yıl	90	2,539	0,800		
	6-10	21	2,706	1,119		
	11 yıl ve daha fazla	138	2,986	0,881		

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanları ortalamalarının; kurumundaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,075$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, kurumunda 1-5 arası yıl çalışan PTT çalışanlarının bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanları, kurumunda 11 yıl ve daha fazla süre çalışan PTT çalışanlarının bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanlarından düşüktür. Yukarıda eğitim ile ilişkili kısmında açıklandığı üzere 1-5 yıl arası çalışmış olanlar kuruluşun yeni elemanlarıdır. Genellikle genç kesimi temsil etmektedirler. Yaşları genç ve kurumdaki geçmişi azdır. Bu kimseler, kendilerini eski çalışanlar gibi özgür ve yetkili hissetmemekte ve karşılık bulamadıklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanları ortalamalarının kurumundaki çalışma süresi değişkenine

göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=11,974$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, kurumunda 1-5 arası yıl çalışan PTT çalışanlarının örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanları, kurumunda 11 yıl ve daha fazla süre çalışan PTT çalışanlarının örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanlarından düşüktür. Yeni çalışanlar eski çalışanlara kıyasla kurumla daha az bütünleşmekte ve daha az vefa sahibi olmaktadır.

Araştırmaya katılan PTT çalışanlarının, örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi puanları ortalamalarının kurumundaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,875$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, kurumunda 1-5 arası yıl çalışan PTT çalışanlarının, örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi puanları, kurumunda 11 yıl ve daha fazla süre çalışan PTT çalışanlarının örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi puanlarından düşüktür. Yeni çalışanlar kendilerini kurumla bütünleşik görmedikleri için, örgütsel destek ve ödülü de yeterli bir şekilde görememekte, görse bile bunu bir karşılık olarak hissetmemektedir.

#### 4.4. Araştırmaya Katılan PTT Çalışanlarının Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 5: Araştırmaya Katılan PTT Çalışanlarının Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	P
Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme	Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi	269	0,719	0,000
Örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi	Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi	268	0,719	0,000
Örgütsel destek ve performans-ödül ilişkisi	Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme	268	0,555	0,000

Tablo 5'den anlaşılacağı üzere, örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme ile **bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi** arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %71,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,719$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanı arttıkça bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanı da artmaktadır. Çalışanlar

kurumla bütünleşebildikleri oranda kendilerini daha özerk ve rahat hissetmekte ve sorumluluk için kendilerine yetki verildiğini düşünmekte ve duygusal olarak daha rahat hareket etmektedirler.

**Örgütsel destek ve performans–ödül ilişkisi ile bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi** arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %71,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,719$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgütsel destek ve performans–ödül ilişkisi puanı arttıkça bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi puanı da artmaktadır. Kurumdan gerekli maddi veya manevi destek gördüklerini düşünenler kendilerini daha özerk, daha rahat hissetmekte ve gerektiğinde sorumluluk için kendilerine yetki verildiğini düşünmektedirler.

**Örgütsel destek ve performans–ödül ilişkisi ile örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme arasındaki ilişkiyi** belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %55,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,555$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgütsel destek ve performans–ödül ilişkisi puanı arttıkça örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme puanı da artmaktadır. Çalışanlar kuruluşun kendilerini sahiplendiğini gördükçe, kuruluşları ile daha fazla bütünleşmektedirler.

## 5. SONUÇ

Örgüt kültürü, özelliği nedeniyle çalışanların davranışlarını yönlendiren, şekillendiren veya kısıtlayan ve/veya dışlayan iki yönünün olduğu bilinmektedir. Genel olarak bir kültürü kabul etmiş ve benimsemiş olanlar;bu kültürde kendilerini daha rahat, daha üretken hissederek işlerini yaparlarken, kültürün dışında kalanlar veya kaldıkları hissini yaşayanlar, ideal performans ve verimlilikten uzak kalmaktadırlar.

Robins'ten faydalanarak Kocaeli PTT Başmüdürlüğünde gerçekleştirdiğimiz Örgüt Kültürü araştırmasında kuruluşun kültürü faktör analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Buna göre 3 belirgin faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler:

- Bireysel özerklik ve sorumluluk üstlenilmesinin teşviki ve karşılık verilmesi
- Örgütsel yapı ve misyonda bütünleşme
- Örgütsel destek ve performans – ödül ilişkisidir.

Bu analiz sonucunda 2 tür sonuç ortaya çıkmıştır.  
1. PTT Kocaeli Başmüdürlüğü bünyesindeki örgüt kültürünün yapısı ve bu yapıyı gösteren bir fotoğrafın ortaya çıkması  
2. Elde edilen sonuçların, sektör veya sektör dışındaki diğer kuruluşların örgüt kültürleri ve bu kültürlerdeki örgütsel davranışlar ile karşılaştırma yapılmasına imkan sağlayacak bir kuramsal yapının ortaya çıkması

Kuruluş açısından bakıldığında, PTT Kocaeli Başmüdürlüğü çalışanları arasında Robins'in örgüt kültürü tanımlamasında yer alan örgüt

kültürü boyutları: Kişisel Özerklik, Yapı, Destek, Kimlik, Performans-Ödül, Çatışma Toleransı, Risk Toleransı, faktör analizi ile birleştirilerek 3 faktör halinde özetlenmekte ve bir örgüt kültürü fotoğrafı ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan fotoğrafı; kültür açısından genel olarak değerlendirdiğimizde, kuruluştaki çalışanların belirtilen faktörler açısından cinsiyet ve pozisyonlarına bağlı olarak bir fark bulunmamaktadır. Ancak, yaş, eğitim ve çalışma yılları açısından bakıldığında gruplar arasında farklılıkların bulunduğu anlaşılmaktadır. Yaşı ilerlemiş, eğitimi düşük, kurumda uzun yıllardan beri çalışan kimseler kendilerini daha özerk, daha sorumlu ve yaptıklarının karşılığını aldıklarını, aynı zamanda kuruluşları ve misyonla daha fazla bütünleşmiş olduklarını ve kendilerinin de nisbi olarak desteklendiğini düşünmektedirler. Buna karşılık, mutlak anlamda bir genelleme yapılması doğru olmamakla birlikte, genç, kuruluşa sonradan gelmiş, yüksek eğitilmiş ve kurumda daha az çalışmış olanlar, eskilerin aksine bu unsurları yeterince hissedememektedirler. Böylece verilere göre kuruluş içinde 2 ayrı fotoğraf görüntüsü ortaya çıkmaktadır.

Buradan hareketle eski ve yeni 2 kesimin henüz yeterince birbirleriyle kaynaşmadıklarını ve bütünleşemediklerini, kuruluş amaç ve misyonu doğrultusunda bir takım haline gelemediklerini söyleyebiliriz.

Bu çalışmada elde ettiğimiz bu sonucun ortaya çıkmasından sonra, sonuçları test etmek amacıyla, bu fotoğrafı bazı yöneticiler ile değerlendirdiğimizde sonuçların lehinde ve aleyhinde görüşler ortaya çıkmıştır. Bunu da değerlendirdiğimizde ortaya çıkan sonucun ve fotoğrafın mantıken doğru olduğu hükmüne varabiliriz. Şöyle ki; kuruluş eski ve köklü bir kuruluş olmasına rağmen son zamanlarda personel, teknoloji, çalışma alanları tercihi ve vizyon açısından çok ciddi değişimler geçirmekte ve atılımlarda bulunmaktadır. Dolayısıyla bu değişim sürecinde eski ve yeninin bir birini anlamasında ve hızla bütünleşmesinde farklılıklar vardır ve olması da normaldir. Öyle anlaşılmaktadır ki, bu durum, tıpkı soğuk su ile sıcak suyun karışarak ılık hale dönüşmesi gibi, eskilerin tecrübeleri ve yenilerin yeni zaman için gerekli olan yetkinlikleri, enerjileri ve dinamikleri birbirine kaynaşmaktadır. Anormal olan bu tür problemlerin kalıcı halde kalmasıdır. 2 kesim arasında problem oluşturacak nitelikte görünür bir çatışma yaşanmadığına göre bu tür farklılıklar değişimin doğasından kaynaklanan farklılık olsa gerektir.

Esasen, tarafların birbirini yeterince iyi anlamaması; bir çok kuruluştaki var olan, öğrenmeyi ve sağlıklı gelişmeyi engelleyen bir durumdur. Schein, “Organizasyonlar, niçin öğrenmeyi öğrenmekte başarısız olurlar ve bundan dolayı niçin rekabet dışı kalırlar” sorusunu cevaplamaya çalıştığı çalışmasında; bu kusura işaret etmekte ve “Yöneticiler, mühendisler ve uygulamacılar (operatör) birbirlerini çok iyi anlamamaktadırlar. Bu üç grubun birbirini anlamadaki bir eksiklik, kuruluştaki öğrenmeye engel olabilir” (Schein, 1996, s. 9) derken bir çok kuruluşun yaşadığı ortak sıkıntıyı dile getirmektedir. Bunun gibi aynı işletmede bulunan tüm tarafların eğer iyi bir takım olmak istiyorlarsa, iyi bir takım olabilmenin ön şartı olan “iyi anlamaya” ihtiyaçları vardır. Öyleyse, kuruluştaki bu durum çatışma niteliği



taşınamasına rağmen; eğer geliştirici ve kaynaştırıcı tedbirler sağlıklı olarak alınamaz, iyi yönetilemez ve yönlendirilemez ise gereksiz enerji kaybına sebep olabilir ve kuruluşun performansını olumsuz etkileyebilir. Bilinmektedir ki, başarılı ve yüksek performanslı kuruluşların en ayırt edici özelliği, çalışanların misyon ve vizyonda bütünleşebilmeleri ve maddi ve manevi boyutları ile kendilerini bir takım halinde ortaya koyabilmeleridir.

Görünen odur ki, kuruluştaki var olan genç kesim, değişim doğasının bir özelliği ve itici gücü olarak örgüt kültürünü değişime zorlamaktadır. Bunun pozitif sonuçlar verebilmesi ve kuruluş lehine canlı tutulabilmesi için kuruluştaki, tüm tarafların karşılıklı olarak birbirini iyi anlamaya, ustalıklı ve bilinçli değişim programları ile hareket etmeye ihtiyaç vardır.

**Özetle**, PTT Kocaeli Başmüdürlüğü bünyesinde yaptığımız analiz çalışmasını diğer kuruluşları da kapsayacak şekilde değerlendirdiğimizde, şu sonuçları çıkarmak mümkün olabilir.

1. Örgüt kültürü, birden bire değişmemekte ve bazen değişime lokomotif, bazen de değişime direnç oluşturabilmektedir.
2. Her kuruluş kaçınılmaz olarak yenilenme ihtiyacındadır ve yenilenme sürecinde eski mekanizmalar yerine yenilerini terk edecektir.
3. Değişim sürecinde eski mekanizmalar kendi yerlerini korumaya çalışırlarken, yenilerin aktif hale gelmesine direnç gösterebilirler.
4. Yeni güçler, gösterdikleri ya da gösterecekleri üstün ve farklı performans ile kuruluşların değişime adapte olmasına yardımcı olabilir.
5. Eski ve yeni arasında uyumlu bir geçişin ve birlikteliğin sağlanabilmesi, eskinin tecrübesi ve yeninin dinamizmi ile birleştirilebilmesi, çevreye ve değişimlere başarılı bir şekilde uyum sağlanarak yol alınabilmesi, güçlü bir takım halinde üstün performans gösterilebilmesi için, tarafların birbirlerini iyi anlamasına ve özellikle örgüt kültürünün köklü olduğu büyük kuruluşlarda, kültür değişiminin bilinçli değişim programları ile gerçekleştirilmesinde önemli faydalar vardır.
6. Değişim süreci başarı ile yönetilebilir, taraflar birbirlerine yardımcı olup, birbirlerini güçlendirebilirlerse; örgüt kültürü, kuruluşlar için yıkıcı değil, yapıcı bir unsur olarak kuruluşların ilerlemesine ve gelişmesine katkı sağlayabilir.

#### KAYNAKÇA

1. Çelik, T. (1999). Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu İle Araştırılması (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
2. Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30.
3. Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi.

4. George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organizational Behavior*. New jersey: Pearson Education Inc.
5. Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. New York: John Wiley and Sons Inc.
6. Robins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (A. Öztürk, Çev.) Eskişehir: Esam A.Ş.
7. Schein, E. H. (1996). Three Cultures of management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1).