

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2007, C.12, S.3 s.163-176.

**GELİŞME YÖNELİMLİ KURUM KÜLTÜRÜ İLE
YÖNETİCİNİN YÖNETSEL TUTUMLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİSELLİK: 100 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞUNDA
BİR ARAŞTIRMA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN DEVELOPMENTAL
CORPORATE CULTURE AND MANAGERIAL
ATTITUDES: A STUDY IN TOP 100 INDUSTRIAL
COMPANIES**

Yrd.Doç.Dr.Murat KAYALAR*
Öğr.Gör.Dr.N.Metin ÖZMUTAF**

ÖZET

Kurum kültürü ve kurum kültürünün boyutları, yönü, gelişmesi, odağı gibi birçok konuda çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar işletme yazınında oldukça önemli bir tutmaktadır. Bu nedenle kurum kültürü ile ilgili olarak artık teorik çalışmalar yerine ampirik çalışmalara daha fazla yer verilmektedir. Teorik olarak kurum kültürü hakkında söylenecek hemen her şey söylenmiştir diyebiliriz.

Bu çalışmada gelişme yönelimli kurum kültürü ile yöneticinin yönetsel tutumları arasındaki ilişkisellik Türkiye'nin ilk 100 büyük sanayi kuruluşunun yöneticileri arasında yapılan bir anketle ortaya konulmuş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

ABSTRACT

There are several studies in the management literature about corporate culture as well as dimensions, direction, development, and focus of corporate culture. Thus, nowadays more and more empirical studies conducted on corporate culture rather than theoretical studies in the literature. This is simply because theoretically there is not much details to discuss about corporate culture.

In this study, the relationship between developmental corporate culture and managerial attitudes has been examined by conducting a questionnaire on the executives of the top 100 Turkish industrial companies. The questionnaire contains 15 questions to identify socio-demographic variables and developmental corporate culture. The Cronbach Alpha value has been found as 0.963. The findings of the research suggest that (gelişme yönelimli) corporate culture is extremely important for the participants.

* Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F

** Ege Üniversitesi Atatürk Sağlık MYO

Kurum Kültürü, Yönetmel Tutum
Corporate Culture, Managerial Attitude

1. GİRİŞ

Genel anlamda kültür bir çok boyutta ve değişik perspektiften tanımlanmıştır. Kurum kültürü, organizasyon kültürü, örgüt kültürü, şirket kültürü kavramları da buna bağlı olarak tanımlana gelmiştir. Tanımlara girmeden esasında söylememiz gereken şey; toplum kültürü ile kurum kültürünün birbirinden bağımsız gelişemeyeceği, daha doğrusu bu kültürlerin etkileşimli olarak geliştiği olmalıdır.

Buradan yola çıkarak kurum kültürünün temelinde de toplum kültürü vardır. Çünkü bir kurumun kültürü olamaz. Kurum soyut bir kavramdır. Kuruma somutluk kazandıran ise içinde çalışan insanlardır. Dolayısıyla kurum kültürünü, kurumun içinde çalışan insanların kültürü belirler.

Bu aynı zamanda bir etkileşimi de beraberinde getirir. Etkileşimin boyutları ise çok çeşitlidir. Örneğin bir işletme toplumun kültürüne (gelenek, görenek, dini inançlar, milli hassasiyetler gibi) aykırı üretim yapamaz. Bir gıda işletmesinin İsrail’de veya Türkiye’de domuz eti veya yağı kullanmaması gibi.

Başka bir boyutta yönetim tarzı’dır. Siz işletmede demokratik bir toplum geleneğinden gelen insanları otokritik bir tarzla yönetemezsiniz. Bunun tersi de geçerlidir.

Gelişme yönelimli kurum kültürü de esasında kurumda çalışan insanların gelişmeye nasıl baktıkları ile ilgilidir. Toplumsal geleneklerde gelişme yönelimi varsa doğal olarak örgütler de gelişme yönelimli olacaktır. Bir toplumdaki işletmeler, bu perspektiften bakıldığında gelişmenin hem odağı, hem de yansıtıcılarıdır. Çünkü toplum teker teker bireyleri vasıtasıyla gelişir. Kurumları ve kültürleri oluşturanlar da insanlar olduğu için eğer kurumda çalışan insanlar gelişme yönelimli bir kültürden geliyorsa bu durum kurum kültürüne de yansiyacaktır.

Burada şunu da belirtmek gerekir ki kurum çalışanları denildiğinde, kurumda çalışan bütün insanlar yani en alttan en üst’e kadar bütün bireyler (İnsan Kaynakları) anlaşılmalıdır.

Gelişme yönelimli kurum kültürü bir anlamda ve daha çok o kuruma yön veren insanların gelişme yönelimleri ile ilgilidir. Yukarıda belirttiğimiz gibi bir kurum gelişmez çünkü kurum soyut bir varlıktır. Ancak kurum çalışanları vasıtası ile gelişir. Burada sorumluluk, yani kurumun gelişmesi, gelişme yönelimli bir kültür oluşturulması ve bu gelişme yönelimli kültürün tetikleyicileri, yöneticinin bu konuya bakış açısıyla birebir örtüşür. Başka bir deyişle; eğer yönetici gelişme yönelimli bir kültürü benimsemiş ise çalışanlarına bu kültürü oluşturacak, destekleyecek, oturtacak yönetim tarzlarını ve tutumlarını göstermelidir. Tek başına yöneticinin gelişme kültürünü benimsemesi hiçbir şey ifade etmez.

2. KURUM KÜLTÜRÜ VE BOYUTLARI

Literatürde kurum kültürü, organizasyonel kültür, işletme kültürü, şirket kültürü gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Burada kastedilen şey sonuçta aynıdır. Özel veya kamu, sivil veya devlet ne olursa olsun geniş anlamda bir örgütün kültürü ve bunun boyutları, söylenmek istenen şeydir.

Günlük dilde “ritüeller ve törenler”, “semboller”, “mitler”, “kahramanlık öyküleri”, “savaş öyküleri” gibi renkli ve güçlü vurgularla ifade edilir. Geçmişin katı ilkeleri, prensipleri ortadan kalktıkça, kurum kültürüne de gelişme isteği gibi, yenilenme gibi bir dizi yeni konseptler ve bunlarla kurum kültürü arasındaki korelasyonların yönü gibi yeni sahalara açılmıştır. (Roskin, 1986,3). Burada yeni olan bu sahalara değil fakat bunların bir kurum kültürü olarak yerleştirilmesi benimsenmesi ve paylaşılmasıdır.

Kurum kültürü literatürü, çok boyutlu ve geniş kapsamlı kültür boyutlarına ulaşmıştır. Tanımlar derin ve geniş bir kültürü yansıtmakta ve bunlar büyük oranlarda organizasyonel aktivitelerle bağdaştırılmaktadır. (Morrison, Brown, Smit, 2006, 39). Örneğin ABD’li bir şirket olan CİNTAS’ın başkanı Richard T. Farmer kültürleştirdikleri bu aktiviteleri şöyle tanımlıyor: “Saygı Kültürü (Müşteri kraldır), Liderlik kültürü, Mükemmellik kültürü, Başarı kültürü” (Farmer, 2005, 7).

Kurum kültürü için, organizasyonda paylaşılan değerler, inançlar diye bir tanım yapılabilir. Diğer bir dizi faktörlerle birlikte, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan aynı yöndeki bu pozitif değerler ve inançlar, organizasyonel etkinlik için gerekli veya zorunlu bir durumdur. (Blunt, 1991, 55).

Kurum kültürü bir çok boyut ile karakterize edilen karmaşık bir fenomendir. Kurum kültürü ile ilgili araştırmalar 3’e ayrılırlar: Birinci grup; sadece kültürü tanımlayan bilimsel çalışmalar. İkinci grup, kurum kültürünü boyutlandıran çalışmalar ve üçüncü grup ise ilk iki grup çalışmaların teorik veya ampirik geçerliliğini araştıran çalışmalardır. Kurum kültürü analizi yapan bilim insanları farklı sayılarda boyut sunmaktadırlar. Toparlayıcı bir şekilde bakarsak kurum kültürü boyutlarını şöyle sıralayabiliriz: İletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, inovasyon, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, örgütsel iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme (Empowerment), çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar. (Ginevicius, Vaitkūnaite, 2006, 201). Bu boyutlardan birisi olan yönetim tarzı gelişme yönelimli kurum kültürünü en çok etkileyen boyuttur.

3. GELİŞME YÖNELİMLİ KURUM KÜLTÜRÜ

Organizasyonlarda, kurumlarda, işletmelerde, firmalarda gelişme ile değişme eş anlamlı olarak kullanılır. Çünkü değişme negatif yönlü olursa bu

kurumlar için maksimum entropiye yol açar. Bu nedenle kurumlar için değişme= gelişme olmalıdır. Hiç kuşkusuz bu gelişmenin de çok farklı yönleri vardır. Teknolojik gelişme, finansal gelişme, öğrenme, bilgiyi elde etme ve filtreleme, çalışanların geliştirilmesi gibi.

Burada önemli olan gelişmenin yönü değil, gelişimin, değişimin bir kurum kültürü olarak algılanması, benimsenmesi, uygulanması, paylaşılması ve sürekliliğinin sağlanması için desteklenmesidir ve bu gelişmeler çalışanlar vasıtasıyla gerçekleştirilir.

Genel olarak 4 tip kurumsal kültüründen bahsedilebilir. Bunlar (Coomer, 2007, 39):

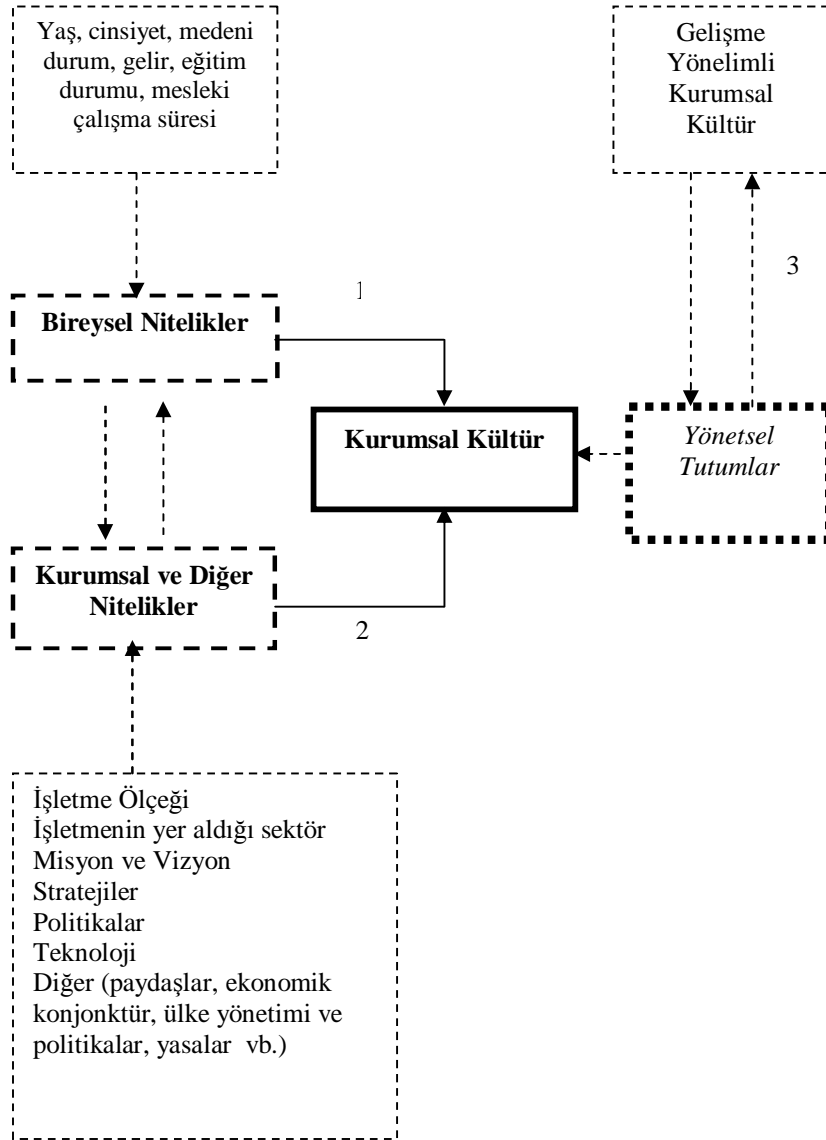
- 1- Klan Kültürü: Çalışma ortamı aile ortamı gibi arkadaşlık ortamı hakim olan kültürdür. Yöneticiler ebeveyn ve mentor rolünü üstlenmişlerdir. Kuruma bağlılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir. Takım çalışması, katılımcılık, uzlaşma ve insan kaynakları geliştirmede uzun dönemli çıkarlar ön plandadır. Örnek olarak Japon şirketleri verilebilir.
- 2- Market Kültürü: Önceliğin işlerin yerine getirilmesinde olan sonuç odaklı kurum kültürüdür. İnsanlar sürekli rekabet içerindedir. Yöneticiler, zorlu, yetiştirici ve rekabetçi, sert ve talepkardır. Uzun dönemli odak, rekabetçi aksiyonlardır. Süpermarketler bu tip kültüre örnek verilebilir.
- 3- Hiyerarşi Kültürü: Aşırı formalite ve yapısal bir iş ortamı vardır. Prosedürler insanlara neler yapacağını söyler. Yöneticiler iyi birer organizatör ve koordinatör olarak kendilerini görürler. Formal kurallar ve politikalar organizasyonu yönlendirir. Uzun dönemde stabil, tekrarlayan işlerde verimliliğe odaklanır. Başarı, güvenilirlik, yumuşak programlar, ve düşük maliyet ile ölçülür. Yönetim, güvenilir, tepkileri bilinen çalışanlar ister. Kamu kurumları örnek verilebilir.
- 4- Adhokrasi Kültürü: Dinamik, girişimci, yaratıcı bir iş ortamı vardır. İnsanlar samimi ve risk alan yapıdadır. Yöneticiler yenilikçi ve risk alan insanları teşvik eder, göz önünde bulundurur, önem verir. Denemeye cesaretlendirme ve yenilik yapma bu tür kurumların özelliğidir. Uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar bulmaya odaklanır. Kurum bireysel girişim ve özgürlüğü teşvik eder. Google gibi yaratıcılığın ön planda olduğu şirketler örnek verilebilir.

Bu genel kurum kültürü sınıflandırmasından görüldüğü gibi gelişme yönelimli olan, çalışanları vasıtasıyla gelişmeye en açık olan kültür, Adhokrasi kültürüdür. Böyle kurumlar daha esnek, geçişken, değişebilen ve değişime, gelişime negatif tepki göstermeyen kurumlardır. Adhokrasi kültürünün geliştirilmesinde yöneticinin davranış tarzı önemli bir yer tutar.

5- GELİŞME YÖNELİMLİ KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASINDA YÖNETSEL TUTUMLAR

Gelişme yönelimli adhokrasî kültürünün oluşturulmasında yöneticiye önemli işler düşmektedir. Öncelikle böyle gelişim odaklı adhokrasî kültürünün oluşması için bildiğimiz yönetici kalıplarından sıyrılıp, lider davranışları göstermesi gerekir. Gelişmeye odaklanmış bir kültürün oluşturulması, benimsenmesi, uygulanmasını etkileyen faktörleri Şekil 1'deki gibi modelleyebiliriz.

Şekil 1: Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü Ve YönetSEL Tutumlar



Şekil 1 den görüldüğü üzere genel olarak kurum kültürünün oluşmasında 3 önemli faktör vardır. Bunlar: Kurum kültürünü oluşturan veya kurum kültürünün oluşmasında dominant olan kişinin (Bu Yönetici olabilir, girişimci olabilir, lider olabilir) yaş, cinsiyet vb. gibi özellikleridir. 2. faktör; Kurumun özellikleridir. Bu özellikler; kurumun ölçeği, sektör, misyon ve vizyonu, stratejiler, politikalar, teknoloji ve çevre ile ilgili diğer özelliklerdir. 3. faktör ise bizim çalışmamızın yönü olan ve hem kurum kültürünü hem de bunun bir alt boyutu olan gelişme yönelimli kurum kültürünü etkileyen yönetsel tutumlardır. Bu yönetsel tutumlar aynı zamanda bizim çalışmamızın ölçeğini de oluşturmaktadır. Bu tutumlar:

- 1- Çalışanlara güven duyma ve bunu belirtme
- 2- Çalışanların kendilerini göstermelerini sağlayacak atmosferi oluşturma
- 3- Çalışanların kendileri ile ilgili konularda karar vermelerini sağlama
- 4- Hata yapılmasına karşı gösterilen tolerans
- 5- Hataların yorumlanması ve dersler çıkarılmasını sağlama
- 6- İletişimin maksimizasyonu sağlamak
- 7- Çalışanların istek, beklenti ve önerilerini açık ve objektif bir şekilde dinlemek
- 8- Yeni ve ilginç fikirlerin getirilmesi karşısında memnuniyet
- 9- Ödüllendirmeye verilen önem
- 10- Ekip çalışması ve pozitif yönlü işbirliğine verilen önem
- 11- Gelişme yönelimli kurum kültürünü destekleme
- 12- Astların başarıları karşısında duyulan mutluluk
- 13- Organizasyonel konulardaki yenilikleri yakından takip etme
- 14- Katılımcılık ve yetki devrini önemseme
- 15- Kuruma yönelik başarı hikayeleri, semboller, slogan ve söz, şarkı gibi değerleri önemseme

olarak belirlenmiştir. Görüldüğü gibi bu tutumlar esasında çalışanlarının, dolayısıyla kurumun gelişmesi için yöneticinin benimsemesi gereken, sadece yöneticinin benimsemesi ile kalmayıp, kurum kültürü haline getirmesi gereken tutum ve davranışlardır.

6- GELİŞME YÖNELİMLİ KURUM KÜLTÜRÜ İLE YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİSELLİK ARAŞTIRMASI

6.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, gelişme yönelimli kurum kültürü ile bu kültürün oluşturulması için gerekli olan yöneticilerin yönetsel tutumları arasındaki ilişkiselliği belirlemek ve bu doğrultuda işletmelere öneriler sunmaktır.

6.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, İstanbul Sanayi Odasının 2005 yılı 500 büyük sanayi kuruluşu çalışmasının 2006 yılında yayımlanan verileri baz alınarak bu kuruluşlardan ilk 100'e giren şirketlerde yapılmıştır.

6.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemleri

Araştırma verileri, 100 büyük sanayi kuruluşu içinde, web sayfalarında yöneticilerinin elektronik posta adresi verilen, diğer bir deyişle direkt olarak e-posta adresine ulaşabildiğimiz yöneticilere, e-posta ile hazırlanan web sayfasının adresi gönderilmiş ve araştırmaya katılmaları istenmiştir. Bu yolla toplam 129 e-posta gönderilmiş ve bunlardan 32 geri dönüşüm sağlanmıştır. Bu da yaklaşık %30'luk bir geri dönüşüm oranıdır ve istatistiksel olarak kabul edilebilir bir orandır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, aynı IP numarasından araştırmaya bir daha katılması önlenmiştir.

Araştırma anketi genel olarak iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde sosyo-demografik bulguları elde etmeye yönelik sorular, ikinci bölümde ise gelişme yönelimli kurum kültürü ve yönetmel tutumlarla ilgili 15 soru vardır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesi aşamasında istatistiksel çözümler için SPSS 11.5 yazılımı kullanılmış ve Hiçbir zaman için 1, Bazen için 2, sık sık için 3 ve her zaman için 4 değeri verilerek gerekli çözümler yapılmıştır. Dolayısıyla her ölçek maddesinin alacağı değerin 1-4 aralığında değişim göstereceği önceden belirlenmiştir.

6.4. Araştırma Bulguları ve Analizi

Araştırma bulguları, sosyo-demografik ve ölçekle ilgili bulgular olarak iki kapsamda ele alınmıştır. Sosyo demografik bulgular, ölçek bulguları verildikten sonra, ölçek kendi içinde ilişkisel olarak analiz edilmiştir

6.4.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan ve soruları cevaplayan yöneticilerin (n=32), yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu, çalışma süreleri ve aylık gelir düzeylerine yönelik bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablodan görüleceği üzere, 100 büyük sanayi kuruluşunda orta kuşak diyebileceğimiz 30-50 yaş arası yöneticiler çoğunluktadır (%62.5).

Cinsiyet konusunda ise erkek yöneticiler %87.5 oranı ile ağır basmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çok büyük kısmı (30 kişi, %93.8) yüksek okul mezunudur. Diğerleri ise birisi ilkokul mezunu, diğeri ise lise mezunudur.

Yöneticilerin 31'i evli, 1 kişi ise bekar olduğunu belirtmiştir.

10 yıldan daha fazla bir süredir çalışanların oranı %75'tir.

Bu yöneticilerin %93.8'i 1001 YTL üzerinde bir gelire sahiptir.

Tablo1: Sosyo-Demografik Bulgular

Yaş Grupları	Frekans	%	Kümülatif %
30-34	7	21,9	21,9
35-39	8	25,0	46,9
40-44	3	9,4	56,3
45-49	2	6,3	62,5
50-54	12	37,5	100,0
Toplam	32	100,0	
Cinsiyet			
Kadın	4	12,5	12,5
Erkek	28	87,5	100,0
Toplam	32	100,0	
Eğitim Düzeyi			
İlköğretim	1	3,1	3,1
Lise ve dengi okul	1	3,1	6,3
Yüksek öğretim	30	93,8	100,0
Toplam	32	100,0	
Medeni Durum			
Evli	31	96,9	96,9
Bekar	1	3,1	100,0
Toplam	32	100,0	
Çalışma Süresi (Yıl)			
1-5	4	12,5	12,5
6-10	4	12,5	25,0
11-15	7	21,9	46,9
16 ve üstü	17	53,1	100,0
Toplam	32	100,0	
Gelir Düzeyi (YTL)			
501-750	1	3,1	3,1
751-1000	1	3,1	6,3
1001 ve üstü	30	93,8	100,0
Toplam	32	100,0	

6.4.2. Ölçekle İlgili Bulgular ve Analizi

Gelişme yönelimli kurum kültürü ile yöneticinin yönetsel tutumları arasındaki ilişkiselliği belirlemek amacıyla 15 sorudan oluşan ve 4'lü Likert ölçeğinin kullanıldığı anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formunda "gelişme yönelimli kurum kültürünün oluşmasını desteklerim" maddesi ile diğer maddeler arasındaki ilişki çeşitli istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği Crombach Alfa katsayısı kullanılarak test edilmiştir. Ölçeğin Crombach Alfa katsayısı 0,963 olarak bulunmuştur. Alfa değeri 0,8-1 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir, 0,6-0,8 aralığında ise oldukça güvenilir, 0,4-0,6 aralığında ise düşük derecede güvenilir ve 0,0- 0,4 aralığında ise güvenilir olmadığı ifade edilir (Kruskal, 1964, 427-445). Bundan yola çıkarak ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu ($0,80 < \alpha < 1,00$) dolayısıyla bu ölçeğe yönelik istatistiksel çıkarımlara güvenebileceğini söyleyebiliriz.

Tablo 2, Ölçekte yer alan maddeler ile bu maddelerin tanımlayıcı istatistiklerini göstermektedir.

Tablo 2: Ölçekte Yer Alan Maddeler Ve Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekte Yer Alan Maddeler	$\bar{x} \pm s$	Hiçbir Zaman		Bazen		Sık Sık		Her Zaman	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Astlarımla başarıları beni mutlu eder	3,6±0,78	2	6,3	-	-	4	12,5	26	81,3
Gelişme yönelimli kurum kültürünün oluşmasını desteklerim	3,5±0,80	2	6,3	-	-	9	28,1	21	65,5
Ekip çalışması ve pozitif yönlü işbirliğini önemserim	3,5±0,84	2	6,3	1	3,1	7	21,9	22	68,8
Çalışanların kendilerini göstermelerini sağlayacak atmosferi oluştururum	3,3±0,74	1	3,1	2	6,3	14	43,8	15	46,9
İletişimin maksimizasyonu için her türlü imkanı kullanırım	3,3±0,85	2	6,3	2	6,3	12	37,5	16	50
Çalışanların istek, beklenti ve önerilerini açık ve objektif bir şekilde dinlerim	3,3±0,89	2	6,3	3	9,4	10	31,3	17	53,1
Yeni ve ilginç fikirlerin getirilmesi beni memnun eder	3,3±0,94	2	6,3	4	12,5	6	18,8	20	62,5
Çalışanlara güven duyarım ve bunu belirtmekten kaçınmam	3,2±0,88	2	6,3	3	9,4	11	34,4	16	50,0
Organizasyonel konulardaki yenilikleri yakından takip ederim	3,2±0,83	2	6,3	2	6,3	15	46,9	13	40,6
Çalışanların kendileri ile ilgili konularda karar vermelerini olumlu karşılarım	3,1±0,87	2	6,3	4	12,5	14	43,8	12	37,5
Hataların yorumlanmasını ve pozitif dersler çıkarılmasını soft bir şekilde sağlarım	3,1±0,87	2	6,3	4	12,5	14	43,8	12	37,5
Ödüllendirmeye önem veririm	3,1±0,90	2	6,3	5	15,6	12	37,5	13	40,6
Hata yapılmasına yönelik olarak akılcı sınırlar için makul yaklaşırım	3,0±0,86	2	6,3	5	15,6	15	46,9	10	31,3
Katılımcılık ve yetki devrini üst ve astlarımla için önemserim	3,0±0,96	2	6,3	7	21,9	9	28,1	14	43,8
Kendi kurumuma yönelik başarı hikayelerini, sembollerini, slogan ve söz, şarkı gibi değerleri önemserim	3,0±0,87	2	6,3	6	18,8	14	43,8	10	31,3

Ölçeğin tanımlayıcı istatistiklerine genel olarak baktığımızda aritmetik ortalamalar 3,0 ile 3,6 arasında değişmektedir ($3,6 \pm 0,78 < \bar{x} \pm s < 3,0 \pm 0,87$). Bu değerler oldukça yüksektir. Aritmetik ortalamaların yüksek olması, ölçekte yer alan maddelerin ilk 100 büyük

sanayi kuruluşunun yöneticileri tarafından çok önemsenen ve uygulanan düşüncelerin yer aldığı bir ölçek olduğu yorumunu yapmamıza olanak sağlamaktadır.

Ölçekte yer alan “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürünün Oluşmasını Desteklerim” maddesi ile diğer maddelerin arasındaki ilişkiselliğin yönü, büyüklüğü ve önemlilik düzeyi Kendall’ın Tau b korelasyon analizi ile test edilmiştir. Kendall Tau b analizi sıralı, aralıklı, yakın aralıklı ölçeklerde daha güvenilir sonuçlar verdiği için tercih edilmiştir. (Ergün, 1995, 110-111; Özdamar, 2004, 523).

Tablo 3 Gelişme yönelimli kurum kültürü ile yöneticinin yönetsel tutumları arasındaki ilişkiselliğin Tau b analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3: Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yönetsel Tutumlar Arasındaki İlişkisellik

Yönetsel Tutumlar	Gelişme Yönelimli Kurum Kültürünün Oluşmasını Desteklerim	
	t_b	p
Astlarımla başarıları beni mutlu eder	0,713	0,002
Ekip çalışması ve pozitif yönlü işbirliğini önemserim	0,691	0,000
Çalışanların kendilerini göstermelerini sağlayacak atmosferi oluştururum	0,359	0,048
İletişimin maksimizasyonu için her türlü imkanı kullanırım	0,672	0,000
Çalışanların istek, beklenti ve önerilerini açık ve objektif bir şekilde dinlerim	0,568	0,001
Yeni ve ilginç fikirlerin getirilmesi beni memnun eder	0,587	0,001
Çalışanlara güven duyarım ve bunu belirtmekten kaçınmam	0,199	0,309
Organizasyonel konulardaki yenilikleri yakından takip ederim	0,593	0,000
Çalışanların kendileri ile ilgili konularda karar vermelerini olumlu karşılarım	0,403	0,022
Hataların yorumlanmasını ve pozitif dersler çıkarılmasını soft bir şekilde sağlarım	0,556	0,000
Ödüllendirmeye önem veririm	0,515	0,003
Hata yapılmasına yönelik olarak akılcı sınırlar için makul yaklaşırım	0,485	0,003
Katılımcılık ve yetki devrini üst ve astlarımla için önemserim	0,508	0,002
Kendi kurumuma yönelik başarı hikayelerini, sembolleri, slogan ve söz, şarkı gibi değerleri önemserim	0,519	0,001

Gelişme yönelimli kurum kültürünün oluşmasını desteklerim maddesi ile yönetsel davranışlar arasındaki ilişki olup olmadığı ve eğer ilişki varsa bunun yönünü belirlenmesinde; istatistiksel olarak eğer $p > 0,05$ ise ilişki olmadığı, $0,01 < p \leq 0,05$ ise anlamlı ilişki olduğu, $0,01 \leq p < 0,001$ ise çok

önemli düzeyde anlamlı ilişki olduğu ve $p \leq 0,001$ ise ilişki yüksek seviyede önemliliğe sahiptir yorumu yapılır.

Bu değerlerden yola çıkarak, “gelişme yönelimli kurum kültürünün oluşmasını desteklerim” maddesi ile “çalışanlara güven duyarım ve bunu belirtmekten kaçınmam” ($p=0,309$) maddesi arasında istatistiksel olarak **anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır** ($p > 0,05$).

Diğer maddelerde ise ilişkiye rastlanmıştır. Bu ilişkinin yönü ise;

“Çalışanların kendilerini gösterecek atmosferi oluştururum” maddesi ($p=0,048$) ve “çalışanların kendileri ile ilgili konularda karar vermelerini olumlu karşılarım” ($p=0,022$) maddesi ile ilişki istatistiksel olarak **anlamlıdır**. ($0,01 < p \leq 0,05$).

“Gelişme yönelimli kurum kültürünü desteklerim” maddesi ile “astlarımın başarıları beni mutlu eder” ($p=0,002$), “ödüllendirmeye önem veririm” ($p=0,003$), “hata yapılmasını akılcı sınırlar içinde makul karşılarım” ($p=0,003$), “katılımcılık ve yetki devrini üst ve astlarım için önemserim” ($p=0,002$) maddeleri arasında **çok önemli düzeyde anlamlı** ilişki saptanmıştır. ($0,01 \leq p < 0,001$)

“Ekip çalışması ve pozitif yönlü işbirliğini önemserim” ($p=0,000$), “iletişimin maksimizasyonu için her türlü imkanı kullanırım” ($p=0,000$), “çalışanların istek, beklenti ve önerilerini açık ve objektif bir şekilde dinlerim” ($p=0,001$), “yeni ve ilginç fikirlerin getirilmesi beni memnun eder” ($p=0,001$), “organizasyonel konulardaki yenilikleri yakından takip ederim” ($p=0,000$), “hataların yorumlanmasını ve pozitif dersler çıkarılmasını soft bir şekilde sağlarım” ($p=0,000$) ve “kendi kurumuma yönelik başarı hikayelerini, sembollerini, slogan ve söz, şarkı gibi değerleri önemserim” ($p=0,001$) maddeleri ile “gelişme yönelimli kurum kültürünün oluşmasını desteklerim” maddesi arasında **yüksek düzeyde anlamlı ilişki** tespit edilmiştir.

6.4.3. Sosyo-Demografik Bulgular İle Ölçeğin Karşılaştırılması

Sosyo-Demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durumun alt grupları kapsamında ölçek değişkenlerinin karşılaştırılması için, iki bağımsız grubun karşılaştırılmasına yönelik olarak aralıklı ve yakın aralıklı ölçeklerde güvenilir sonuçlar veren parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U Testi, İki den fazla alt grup içeren yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve aylık gelir değişkenleri için ise parametrik olmayan bir test olan, aralıklı ve yakın aralıklı ölçümler için güvenilir sonuçlar veren Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır (Sokal, Rolph, 1981, 429-432; Zar, 1999, 146-147; Özmutaf, 2004, 186-231).

Yapılan bu analizler sonucunda ölçek maddeleri ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi ve gelir düzeyinin alt grupları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

7. SONUÇ

Sosyo-Demografik bulgulara baktığımızda, Türkiye deki 100 büyük sanayi kuruluşunun yöneticileri genç kuşaktadır. Yaş sorusu ankette açık uçlu olarak sorulmuş ve gruplar sonradan belirlenmiştir. Baktığımızda 30 ile 54 arasında değişen bir yelpaze ile karşılaşırız. Türkiye şartlarına baktığımızda 54 yaş bile yöneticilik için, özellikle 100 büyük sanayi kuruluşu için genç bir yaşdır. Erkek-Kadın yönetici oranlarında ise erkek ağırlıklı bir yönetim yapısı vardır ve çok büyük çoğunluğunun eğitim düzeyi yüksektir. Yine yöneticilerin 1'i haricinde hepsi evlidir ve büyük çoğunluğu 10 yıldan fazla bir iş tecrübesine sahiptir. Son olarak yine çok büyük çoğunluğun gelir düzeyi yüksektir.

Genel olarak baktığımızda Türkiye deki büyük sanayi kuruluşları; iyi kazanan, yüksek eğitim almış, tecrübeli, genç evli erkek yönetici profiline sahiptir diyebiliriz.

Sosyo-demografik değişkenlerle ölçek maddeleri yani yönetsel tutumlar arasında bir farklılığa rastlanmamış olması, anket yapılan 100 büyük sanayi kuruluşunda yöneticilerin yönetsel tutumlarının sosyo-demografik değişkenlerden etkilenmediği söylenebilir. İlk bakışta bu tutumların daha yaşlı, dolayısıyla daha tecrübeli, babacan diye nitelendirilebileceğimiz yöneticilerde olabileceği gibi bir varsayım öne sürülebilse de, ilk 100 büyük içerisindeki yöneticilerde yönetsel düzeyin veya bilicinin yüksek olduğunu söylemek doğru olacaktır. Diğer taraftan bakacak olursak, zaten bu işletmeler belirli bir yönetim kültürünü benimsemiş, her yönden başarılı diyebileceğimiz kurumlardır. Sosyo-demografik değişkenlerle bu tutumlar arasında farklılık olmaması beklenen bir sonuçtur. Çünkü bu işletmeler, bu yöneticilerin bu tutumları sayesinde büyümüşlerdir. Ölçek maddelerinin aritmetik ortalamalarının yüksek çıkması bu iddiamızı destekler niteliktedir. Örneğin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan madde, "astlarımla başarıları beni mutlu eder" maddesidir. Bu da yöneticilerin çalışanlarla birlikte veya çalışanlar vasıtasıyla büyüme ve gelişmeye yönlendikleri, dolayısıyla yönetici engeli (Akdemir, 1994) sendromunu aştıklarını gösterir.

Araştırma sonucunda gelişme yönelimli kurum kültürü ile, ölçek maddelerinden çalışanlara güven duyma ve bunu belirtme arasında bir ilişkiye rastlanmamış olması, yöneticilerin çalışanlarına güven duymadıklarını göstermediği kanaatindeyiz. Bu soru güven duymak ve bunu belirtmek olarak çift yönlü sorulduğu için, duyulan güvenin belirtilmesinde bir çekince yaşandığını söylemek yanlış olmaz. Böyle büyük kuruluşlarda güven duyulmayan kişilerle çalışılması, güven ortamının olmadığı bir kuruluşun böylesine büyümesi olanaksızdır. Fakat bu güvenin belirtilmesi sözle değil, başka yollarla olabilir.

Gelişme yönelimli kurum kültürü ile çalışanların kendilerini göstermelerine olanak sağlayacak ortam, atmosfer oluşturulması arasındaki ilişki anlamlıdır. Bu ilişkinin sadece anlamlı çıkması, böyle bir ortamın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öyleyse gelişme yönelimli kurum

kültürünün oluşması için yöneticilerin, çalışanların kendilerini göstermeye olanak sağlayacak atmosferi yaratmaları gereklidir.

Gelişme yönelimli kurum kültürü ile çok önemli düzeyde anlamlı ilişkinin tespit edildiği maddeler, astların başarılarına yaklaşım, ödüllendirme, hataya sınırlar dahilinde tolerans ve katılımcılık tutumlarıdır. Görüldüğü gibi bunlar, genel itibarıyla gelişmeyi teşvik eden tutumlardır. Başka bir deyişle gelişmenin sürekliliği açısından da bu tutumlar gereklidir hatta zorunludur. Eğer bu gibi tutumlar sergilenmezse, çalışanlar bir süre sonra deneme cesaretini kaybedebilirler. Bu deneme cesareti gelişme yönelimli bir kurum kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanması için oldukça önemlidir.

Yüksek seviyede anlamlı ilişkinin tespit edildiği tutumlar ise; ekip çalışması ve iş birliğini önemseme, iletişim, çalışanları dinleme, yaratıcı fikirlerin getirilmesi, organizasyonel konulardaki yenilikleri takip etme, hatalardan pozitif derslerin çıkarılması ve yorumlanması ve kurumsal kültür ritüellerini önemseme olarak tespit edilmiştir. Öncelikle iletişimle ilgili iki tutum (İletişimin maksimizasyonu için her türlü imkanı kullanırım ve çalışanların istek, beklenti ve önerilerini açık ve objektif bir şekilde dinlerim) ile yüksek seviyede anlamlı bir ilişki bulunması oldukça önemlidir. Buradan hareketle gelişme yönelimli kurum kültürünün oluşması ve yerleşmesinde iletişim olmazsa olmaz unsurdur. Özellikle yüz yüze iletişim gelişme için, onlara değer verildiğinin gösterilmesi açısından kullanılması gereken bir tekniktir.

Gelişme yönelimli kurum kültürü ile yüksek seviyede anlamlı ilişkinin bulunduğu bir başka tutum ise ekip çalışması ve pozitif yönlü işbirliğinin önemidir. Burada kişisel gelişmeden daha fazla ekip çalışmasına yönelinmesi, sinerjiyi doğuracak ve birlikte hareket etme bilinci geliştirecektir. Buna bağlı olarak yeni, ilginç, inovatif fikirlerin yöneticilere sunulma oranı da artacaktır. Zaten “yeni ve ilginç fikirlerin getirilmesi beni memnun eder” tutumu ile gelişme yönelimli kurum kültürünün oluşması arasında yüksek seviyede ilişki bulunmuştur. Tabiidir ki bu yeni, ilginç ve inovatif diyebileceğimiz fikirlerin geliştirilmesi, dolayısıyla teknik anlamdaki inovasyon için hataların yapılmaması olanaksızdır. Burada önemli olan ise hatalardan yararlanarak sonuca ulaşılmasıdır.

Bunlardan başka yöneticinin “organizasyonel konularda yenilikleri yakından takip ederim” tutumu biraz daha yöneticinin kişisel gelişimi ile ilgilidir diyebiliriz. Fakat bu kişisel gelişimin kuruma yansıtacağı da bir gerçektir. Bir başka deyişle öncelikle yöneticinin kendisinin gelişme kültürünü benimsemiş olması ve daha sonra bunu kuruma yansıtması gereklidir. Daha doğrusu, kendinizin başaramadığı bir şeyi başkalarından beklemeniz doğru olmayacaktır.

Son olarak kurumla ilgili başarı hikayeleri, semboller, sloganlar, sözler, şarkılar gibi ritüeller, örnek olması ve motivasyonel anlamda gelişme yönelimli kültürün oluşturulması ile ilişkilidir ve önemlidir.

Şunu da belirtmemiz gerekir ki; gelişme yönelimli kurum kültürünü sadece yönetsel tutumlarla ve sadece bu tutumlarla ilişkilendirmek yeterli değildir. Bunun yanında başka araştırmalara konu olabilecek daha bir çok değişken ve ilişki belirlenebilir. Fakat bu yönetsel tutumlar gelişme yönelimli kurum kültürü için çok önemli bir yüzdeyi kapsamaktadır diyebiliriz.

KAYNAKÇA

1. Akdemir Ali, **Yönetici Engeli**, Ankara 1994.
2. Blunt Peter, “Organizational Culture And Development” **The International Journal Of Human Resource Management** Vol 2, Issue 1, May 1991.
3. Coomer Karen, “Corporate Cultures”, **Occupational Health**; Vol. 59, Issue 4, Apr 2007.
4. Ergün Mustafa, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarlı İstatistik Uygulamaları**, Ocak Yayınları, İstanbul 1995.
5. Farmer T. Richard, “Corporate Culture Defines A Company And Its Future”, **Mid-American Journal Of Business**, Vol. 20, No 2, Fall 2005.
6. Ginevicius Romualdas, Vaitkūnaite Vida, “Analysis Of Orgsnizational Culture Dimension Impacting Performance”, **Journal Of Business Economics And Management**, Vol 7, No 4, 2006.
7. Kruskal J. B., **Multidimensional Scaling By Optimizing Googness Of Fit To A Nonmetric Hypothesis**, Reprinted From Psychometrica, 1964.
8. Morrison J. M, Brown C.J, Smit M., “A Supportive Organizational Culture For Project Management İn Matrix Organizations: A Theoretical Perspective”, **South African Journal Of Business Management**, Vol. 37, Issue 4, Dec 2006.
9. Özdamar Kazım, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I**, Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir 2004.
10. Özmutaf N. Metin, **Biyoistatistiğe Giriş**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir 2004.
11. Roskin Rick, “Corporate Culture Revolution: The Mamagement Development Imperative” **Journal Of Mamagerial Psychology**, Vol 1, Issue 2, 1986.
12. Sokal Robert, Rohlf James, **Biometry**, 2nd ed., W.H Freeman Com. USA 1981.
13. Zar Jerrold H., **Biostatistical Analysis**, Prentice Hall International Inc., New Jersey USA 1999.