



Management and Political Sciences Review



Volume:4

Issue:1

Year:2022

MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

Cilt 4 · Sayı 1 · Haziran 2022 / Volume 4 · Issue 1 - June 2022

ISSN: 2636-8684

E-ISSN: 2791-6529

SAHİBİ (Publisher)

Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Editörler / Editors

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin KANTEN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin KANTEN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yazı İşleri / Secretariat

Arş. Gör. Murat ÖZKAYA

Danışma Kurulu / Consultative Committee

MURAT Sedat (Çanakkale Onsekiz Mart University)	YARAŞ Eyyüp (Akdeniz University)
ACER Yücel (Çanakkale Onsekiz Mart University)	BARAN Muhteşem (İstanbul University)
ERKUL Hüseyin (Çanakkale Onsekiz Mart University)	ÖZDEMİR Lütfiye (İnönü University)
STAVAREK Daniel (Silesian University)	ATMACA Metin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
STRAUSS Eric (Michigan State University)	KANTEN Selahattin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
ÇAVUŞGİL S. Tamer (Georgia State University)	KIZILDAĞ Duygu (İzmir Demokrasi University)
BACAK Bünyamin (Çanakkale Onsekiz Mart University)	YEŞİLTAŞ Murat (Mehmet Akif Ersoy University)
GÜMÜŞTEKİN Gülten (Çanakkale Onsekiz Mart University)	KANTEN Pelin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
GÜMÜŞ Erhan (Çanakkale Onsekiz Mart University)	GHAZZAWI Issam (University of La Verne)
YELKİKALKAN Nazan (Çanakkale Onsekiz Mart University)	ŞENGÜL Ümran (Çanakkale Onsekiz Mart University)
TUNA Muharrem (Gazi University)	TVRDON Michal (Silesian University)
ÖZKARA Belkıs (Afyon Kocatepe University)	SPERKA Roman (Silesian University)
ÖZCAN Ayşe (Giresun University)	ALPARSLAN Ali Murat (Mehmet Akif Ersoy University)
UYARGİL Cavide (Kültür University)	

Bu Sayının Hakemleri / Referees of This Issue

KIRAY Abdullah (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy) GÜMÜŞ Erhan (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy)

KAPLAN Mustafa (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy) TUNÇ Ahmet (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy)

FIRAT AYTEKİN (Muğla Sıtkı Koçman Univeristy) DALYANCI H. Levent (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy)

TURGUT IŞIK Tuba (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy)

Indeksler / Indexes

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

INFOBASE INDEX

ASOS
indeks



ROOTINDEXING
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE

ADVANCED SCIENCES INDEX

MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

ISSN: 2636-8684
E-ISSN: 2791-6529

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

Yılda iki kez yayımlanır / Published two times a year

Management and Political Sciences Review dergisi 2019 yılından itibaren yılda iki sayı (Aralık, Haziran) olarak yayımlanması planlanan uluslararası hakemli ve bilimsel bir dergidir. Derginin yazım dili Türkçe ve İngilizce'dir. Dergide bilimsel araştırma ölçütlerine uygun olarak sosyal bilimler alanında yapılmış ve daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olan; doktora ve yüksek lisans çalışmalarından elde edilen sonuçların bir bölümünden ya da tümünden yararlanarak hazırlanmış olan bilimsel makaleler, araştırma-inceleme makalesi türünden çalışmalar, derleme yazıları, teknik notlar, kitap tanıtımları ve benzeri yayımlanır; arşivlenir, paylaşılır, basılır ve dağıtılır. Management and Political Sciences Review herhangi bir makale değerlendirme/işlem ve yayın ücreti talep etmez.

Management and Political Sciences Review is an international peerreviewed scientific journal scheduled to be published two times a year, from 2019 onwards, in December and June. Publication languages of the journal are Turkish and English. The journal comprises, archives, shares, prints and distributes scientific articles, articles derived from research of masters and doctoral thesis, research and observation reports, collections, technique notes and bookreviews. Papers from all fields of social sciences are admissible and expected to be coherent with scientific research criteria and not published before. The journal does not charge any sort of article processing or publication fee.

Yaygın Süreli Yayın
6 aylık (Aralık/Haziran)
Türkçe/İngilizce

Vernacular Publication
Biannual (December/June)
in Turkish/English

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Terzioğlu Yerleşkesi, Çanakkale – TURKEY

Tel: +90 286 218 00 18 Fax: +90 286 218 05 24

Web: <http://troyacademy.dergi.comu.edu.tr> - <http://mpsr.dergi.comu.edu.tr/>

E-mail: mpsr@comu.edu.tr

Aksi belirtilmediği sürece Management and Political Sciences Review yayımlanan yazılarda belirtilen fikirler yalnızca yazarına aittir. Bu konuda dergi sahibi, editörler veya diğer yazarlar sorumlu tutulamaz.

Statements of acts or opinions appearing in the Management and Political Sciences Review are solely those of authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izni alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz. Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the Management and Political Sciences Review editors.

TAKDİM

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi bünyesinde çıkarılan Management and Political Sciences Review dergisi 2019 yılından itibaren 2 sayı olarak çıkarılmaya başlanmıştır. Derginin bu sayısında 4 Makale yer almaktadır.

Dergimizin bu sayısına çalışmalarını gönderen akademisyenlere, bu eserlerin değerlendirmesini yapan hakemlere, yayın ve danışma kurulu ve sekreteryaya teşekkür ederiz.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Management and Political Sciences Review

MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

ISSN: 2636-8684
E-ISSN: 2791-6529

Cilt 4 · Sayı 1 · Haziran 2022 / Volume 4 · Issue 1- June 2022

İçindekiler Table of Contents

MAKALELER ARTICLES

Araştırma Makalesi/Research Article

Stratejik Yönetim Açısından Yöneticilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma

A Research on Characteristic of Manager in Terms of Strategic Management1

Hüseyin ERKUL, Hafize SEÇTİM, Özlem AKI

Araştırma Makalesi/Research Article

Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Otomotiv Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

The Effect of Organizational Culture on Employee Motivation: A Study on Automotive Industry Employees.....25

Fatma ÖZDEN

Araştırma Makalesi/Research Article

Örgüt Kültürünün Örgüt Yapısına Etkisi: Çanakkale'deki Küresel Otomotiv Markalarının Yerel Bayileri Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Organizational Culture on Organizational Structure: A Research on Local Distributor of Global Automotive Brands in Çanakkale.....41

Ali Şahin ÖRNEK, Tuba YILDIZDOĞDU, Güngör Buse KIŞ

Derleme/Review

Davranışsal İktisat Yaklaşımlarının Politik Pazarlama Karması Aracılığıyla Seçmen Tercihi Üzerindeki Etkisi: Çerçeveleme ve Karar Verme

The Effect of Behavioral Economic Approaches on Voter Preference Through the Political Marketing Mix: Framing and Decision Making.....68

Elfin TATAROĞLU



Stratejik Yönetim Açısından Yöneticilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma

A Research on Characteristics of Manager in Terms of Strategic Management

Hüseyin ERKUL¹, Hafize SEÇTİM², Özlem AKI³

Öz

Zamanla değişen çevre koşulları ve yaşanan gelişmeler örgütlerin farklı stratejiler geliştirmelerini ve yeni yönetim modelleri kullanmalarını zorunlu kılmaktadır. Özel sektör öncülüğünde geliştirilen ve uygulanan bu yeni yönetim modellerinden bazıları günümüzde kamu sektöründe de benimsenerek kullanılmaktadır. Stratejik yönetim, hem özel sektör hem de kamu sektöründe yönetimlere yeni modeller sunarak değişen koşullara adaptasyon sağlamalarını kolaylaştıran post modern bir yönetim anlayışı olarak öne çıkmış, Türk kamu yönetiminde 5018 sayılı Kanunla uygulamaya konulmuştur.

Stratejik yönetim; kurumun uzun vadeli amaç ve hedeflerine yönelik stratejilerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini içeren, kurumun üst kademe yönetiminin faaliyetlerini içeren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin başarıyla gerçekleştirilmesinde, karar verici olarak üst kademe yöneticilerin özellikleri önem taşımaktadır. Araştırmada kamu kurumlarında stratejik yönetim açısından yönetici özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel ve keşifsel araştırma yöntemlerinden birlikte yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri 19 kamu yöneticisinden görüşme tekniği ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda stratejik yönetim açısından yöneticilerin; düşünsel beceri özelliklerine, teknik bilgi ve beceri özelliklerine, sosyal beceri özelliklerine, profesyonel beceri özelliklerine, stratejik liderlik özelliklerine ve olumlu kişisel özelliklere sahip olması gerektiği saptanmıştır. Buna göre stratejik yönetim açısından beş boyutlu yönetici özellikleri modeli hazırlanarak sunulmuştur. Sonuç olarak günümüz koşullarında yaşanan değişimler stratejik yönetimi zorunlu kılarak, gelişmeler stratejik yöneticilere olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Stratejik yöneticiler sahip oldukları özelliklerle misyonu belirleyip başarılı bir stratejik yönetim sergileyebilmekte ve vizyonu belirleyip çevresel koşulların değişimine ve gelişmelere yön verebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Yönetici, Yöneticilik Özellikleri, Stratejik Yöneticilik.

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Changing environmental conditions and developments over time require organizations to develop different strategies and use new management models. Some of these new management models, developed and implemented under the leadership of the private sector, are used and adopted by the public sector today. Strategic management has come to the forefront as a post-modern management approach that facilitates adaptation to changing conditions by offering new models to the administrations in both the private and public sectors.

¹Prof. Dr., ÇOMÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi, hcerkul@comu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8856-696X

²Dr. sectimhafize@gmail.com, Orcid:0000-0001-8671-0828

³Doktora Öğrencisi, ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, ozlemaki74@gmail.com Orcid: 0000-0002-3528-861X

Strategic management; It is a management technique that includes the activities of the senior management of the institution, which includes the planning, implementation and evaluation of strategies for the long-term goals and objectives of the institution. The characteristics of senior managers as decision makers are important for the successful realization of strategic management. In the research, it is aimed to reveal the managerial characteristics in terms of strategic management in public institutions. In the research, descriptive and exploratory research methods were used together. The data of the research were collected from 19 public administrators by interview technique and analyzed by content analysis. In line with the data obtained as a result of the research, in terms of strategic management, managers; It was determined that he should have intellectual skills, technical knowledge and skills, social skills, professional skills, strategic leadership features and positive personal characteristics. Accordingly, a five-dimensional characteristics of manager model was prepared and presented in terms of strategic management. As a result, while the changes experienced in today's conditions necessitate strategic management, developments reveal the need for strategic managers. Strategic managers can determine the mission with their characteristics and exhibit a successful strategic management, and can determine the vision and direct the changes and developments in environmental conditions.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Manager, Characteristics of Manager, Strategic Manager.

Paper Type: Research

Giriş

Yönetim ve yöneticilik kavramları insanlık tarihi kadar geriye gitmekle birlikte ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar yaşamın bir parçası olmuştur. Yönetim ilk ve orta çağlarda daha çok uygulama ağırlıklı iken sanayi devrimiyle birlikte bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Pratikte bir “çekip çevirme” işi iken yönetim, günümüzde bilim ve sanat olarak görülmektedir.

Yönetici, yönetim işini yapan kişidir. Yöneticilik günümüzde bir meslek ve aynı zamanda “yönetici” kavramı bir iş tanımını ifade etmektedir. Yönetici; kurumsal görevlerini bilgi ve deneyimini kullanarak yerine getiren; insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen, karar veren ve örgütsel sorunları aklını kullanarak çözen kişidir.

Yöneticiler yönetim süreçlerinde beş öğeyi yönetirler. Bunlar; insan (personel), para (mali), hukuk (disiplin hukuku), mevzuat (meri mevzuat) ve malzemedir (bina, araç-gereç, enerji, kaynak, eşya). Günümüzde bu öğelere çevre (doğal ve toplumsal çevre), değişim (teknolojik, koşullar ve siyasal) ve küreselleşme de eklenmiştir. Küreselleşmenin yönetime ve yöneticiliğe getirdiği en önemli kavramlar ise “stratejik yönetim” ve “stratejik yöneticilik”tir.

Stratejik yönetimde; dünyada artan rekabet ortamında değişime ayak uydurabilmek için uluslararası konjonktürü doğru değerlendirmede, optimum kurum ve işletme yapısı ve işleyişi oluşturmak, öğrenen örgüt iklimi kurmak, inovasyon ve kaliteyi ön plana almak ve sıfır hata anlayışlı bir sistemi işletmek gerekir. Bu sistemde stratejik yönetim işlevini gerçekleştirebilecek özellikli yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve değerlendirilmesi, önem arz etmektedir. Dolayısıyla yöneticilik sadece görevinin herkesin yapabileceği bir iş veya doğuştan gelen bir meziyet gibi görmek yerine bir uzmanlık, meslek ve eğitim (yetiştirme) olduğu anlaşılmalıdır.

Yöneticilerin belirlenmesinde; kişilerin kavramsal ve teknik becerilerine, olumlu insan ilişkileri kurabilme, anlama-algılama, öngörü kapasitesine ve üretkenliğine dikkat edilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin; olumlu davranış, bilimsellik, düşünsellik, sanatsallık, yönetimsellik, liderlik, stratejik bakış, görev bilinçlilik, eğitim bilinçlilik ve çevre bilinçlilik özellikleriyle donatılarak yetiştirilmesi de önemlidir. Bu yetiştirme hem bilimsel anlamda gözlemleyici, inceleyici, araştırmacı ve sorgulayıcı bir yaklaşımla lisansüstü eğitimle hem de sanat yönü olan bilgi ve deneyimin paylaşıldığı bir işbaşı ortamında gerçekleştirilmelidir.

Çalışmada stratejik yönetim açısından yönetici özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda literatürde yer alan bilgiler kapsamında yöneticilerin stratejik yöneticilik özellikleri; tutum, davranışlar, bilimsel, sanatsal, yönetsel, düşünsel özellikleri, görev ve çevre bilinçlilik özellikleri, eğitimcilik ve liderlik özellikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgularla yöneticilerin varolan durumu, yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri ile birlikte öne çıkan stratejik yöneticilik özellikleri saptanmaya çalışılmış ve bir stratejik yönetici özellikleri modeli kurularak irdelenmeye açılmıştır.

1. Kuramsal Çerçeve ve Kavramların Tanımları

Bu bölümde kuramsal çerçeve çizilmiş ve strateji, yönetim, stratejik yönetim, yöneticilik ve stratejik yöneticilik kavramlarının tanımları verilmiştir.

1.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın kuramsal çerçevesi post-modern yönetim teorisinin stratejik yönetim anlayışına ve stratejik yöneticilik kavramına dayanmaktadır. Stratejik yönetim genel olarak üst yönetim tarafından belirlenen stratejilerle yönetime dayanır. Yöneticilerin özelliklerinin stratejik yönetim uygulamalarında önemli olacağı varsayılmaktadır.

Stratejik yönetim açısından belirlenen stratejilerin ve hedeflerin başarıyla uygulanabilmesi üst kademe yöneticilerin karar alma ve stratejileri uygulayabilme yeteneğiyle ilişkilidir. Bunun yanı sıra yöneticilerin liderlik özellikleri bu başarıyı etkileyebileceği düşünülmektedir.

Uluslararası düzeyde bir araştırma dergisi Forbes, Amerikan işletmeleri üzerinde yaptığı bir araştırmada, işletme başarılarının iyi yönetimle doğru yönde orantılı olduğunu saptanmıştır. Amerikan Bankası'nın (The Bank of America) Small Business Reporter isimli yayınında, % 90 üzerinde bir oranla işletme başarısızlığının etkin bir yönetimin gerçekleştirilmemesi ve yeterince deneyime sahip olunmamasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Gökçe ve Şahin, 2004: 134). Bu bulgular yöneticilerin kurumların başarısının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Adair çalışmasında (2011); üst kademe yöneticilerin başarılı olmalarında öncelikle stratejik bir lider olarak kendilerini iyi yetiştirmeleri gerektiğinden bahsetmiştir. Stratejik yöneticiler astlarıyla iyi iletişim kurmalı ve onları eğitmelidirler. Herkes her şeyi bilemez, etkili iletişim yöneticilerin astlarından da bir şeyler öğrenmelerini sağlayabilmektedir. Stratejik yöneticiler öğrenmeye açık olmalı ve deneyim kazanmalıdır. Bununla birlikte açık fikirli olmaları ve astlarına fırsat sağlamalıdır. Etkili konuşabilme ve hitabet yeteneğine sahip olmalıdır. Tutum ve davranışlarıyla hem örnek olmalı hem de otorite sağlamalıdır. Astlarına yol gösterici olmalı, yetkilerini paylaşabilmelidir. Stratejik yöneticiler öncelikle sorumluluk sahibi olmalı, işine ve kendine inanmalı ve biz düşüncesiyle aslarını da buna inandırmalıdır. Stratejik yöneticiler doğru kararlar alabilmeli ve gelecek yönelimli düşünmelidir. Ama en önemlisi de çok okumalı kendini geliştirmeli, analitik düşünebilmeli ve iyi bir gözlem yeteneğine sahip olmalıdır (Adair, 2011: 195-201). Sonuç olarak stratejik yönetimin başarıyla gerçekleştirilebilmesinde stratejik yöneticilerin birçok farklı özelliklere sahip olması beklenmektedir.

Stratejik yönetim teorisine göre başarılı bir yönetim stratejik yöneticilerle gerçekleşebilmektedir. Stratejik yöneticilerin özellikleri (Hambrick ve Mason, 1984) bunun en belirleyici unsurudur. Dolayısıyla stratejik yöneticilerin özelliklerinin belirlenmesi, stratejilerin başarı ile gerçekleştirilebilmesinde öne çıkan bir konu olmaktadır.

1.2. Kavram Tanımları

Bu bölümde strateji, yönetim, stratejik yönetim, yöneticilik ve stratejik yöneticilik kavramları açıklanmıştır.

1.2.1. Strateji

Strateji kavramının kökeninde eski Yunanca “stratos” (ordu, yönetim sanatı) ve “ago” (yönetmek, yönlendirmek) kelimeleri yatmaktadır. Bazı kaynaklarda ise strateji Latince yol, çizgi vb. anlamındaki “stratum” kelimesinden geldiği ifade edilmiştir. Kelime kökenine göre stratejinin yakın anlamlarda; yön, yöneltme ve yönetim anlamlarını taşıdığı ifade edilebilmektedir (Tunçbilek, 2019: 1). Başka bir tanım ile strateji, bir kurumun güttüğü siyasete uygun olarak belirlediği amaçlara varmak için aldığı, her tür alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılmasıdır (Güçlü, 2003: 66).

Strateji kavramının ilk başlarda askeri bir terim olarak kullanıldığı görülmektedir. Yeryüzünde bilinen en eski askeri eser olan Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde, stratejinin ve liderliğin öneminden bahsetmektedir. Ona göre zafer, savaşı başlatma inisiyatifi elinde bulunduran, büyük ve küçük birlikleri yönetebilecek kapasite ve yeteneğe sahip stratejist liderlerle, personelin moral ve motivasyonunu en üst düzeyde tutarak, savaşın yönetilmesinde siyasi baskı ve müdahalelerden uzak kalarak kazanılmaktadır. Sun Tzu eserinde mükemmel bir planlamanın ve taktik belirlemenin zaferin savaş öncesi kazanımında gereklilik olduğundan bahsetmekte ve stratejilerin savaşın sonucunu belirlediğini vurgulamaktadır. Ayrıca Sun Tzu'ya göre; akıllı, kurnaz ve iyi bir stratejist olan komutanlar zaferi getirmektedir. Komutanlar devletin kalesidir ve onların vereceği yanlış kararlar ordunun başına felaket getirmektedir (Sun Tzu, Bölüm 13.). Dolayısıyla yönetimde başarıyı belirleyen en önemli faktör yöneticiler ve onların özellikleridir.

Strateji kavramı, askeri ve diplomasi alanlarında tarih öncesi dönemlerden beri kullanıldığı bilinmekle birlikte, kavramın ilk olarak asker kökenli akademisyenlerin (Harvard Business School öğretim üyelerinden Kenneth Richmond Andrews gibi) çalışmalarıyla iş dünyasında da kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmaların katkısıyla stratejik yönetim, başta ABD olmak üzere birçok gelişmiş ülkelerde etkin olarak kullanılmaya başlanmış ve dünyaya yayılmıştır (Aksoy, 2021: 5).

Kamu kurum ve kuruluşlarında, işletmelerde en önemli amaç; topluma sunulacak hizmetlerin en iyisini, en verimli ve en etkin şekilde sunabilmektir. Bu nedenle uygun stratejik yollar belirlenir ve emin adımlarla hedeflere ulaşılmaya çalışılır. Dünya sürekli değiştiği için, uzun kadrajlı vizyona sahip gerekli stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması gerekir. Her kurumun mutlaka bir stratejisi olmalıdır, yoksa önünü göremez ve yolunu bulamaz. Bu yüzden, strateji ona rehberlik edecek planları, manevraları, bakış açılarını geliştirerek, kurum adına uyum ve ahenk yaratmak amaçlı değerlendirilir.

Strateji kavramının atfettiği anlamın değişen koşullara göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Örneğin günümüzde strateji kelimesi daha çok bilgi ile ilişkilendirilir (Kosinova vd, 2016: 25). Dolayısıyla örgütlerin sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri, çevrelerindeki değişimlere paralel olarak uyarlamaları ve strateji anlayışlarını sürekli güncellemeleri gerekmektedir.

1.2.2. Yönetim

Ekip çalışması gerektiren tüm işlerde yönetimden bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eskidir ve bu sebeple sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2018: 3).

Yönetim kavramı, genel olarak insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak ifade edilir. Daha geniş anlamda ele alındığında ise yönetim; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetler için amaçların ve hedeflerin belirlendiği bir süreç olarak tanımlanır (Memduhoğlu, 2010: 2). Diğer bir deyişle yönetim, kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşılmasıdır (Koparal, 2001: 3).

Günümüzde yönetim kavramının attığı anlamın kapsamı da değişmiştir. 20. yüzyılın son çeyreğinde başlayarak etkisini hissettiren küreselleşme, ulusların sınırlarının anlamını yitirmesi, rekabetin uluslararası bir hal alması, bilim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve insan faktörünün ön planda olduğu toplumsal gelişme ve değişimler gibi nedenlerle, yönetim uygulamalarının farklı bir görünüm aldığı bir dönem yaşanmaktadır. Bu dönemde yönetim biliminde yeni görüşler ortaya çıkmış, toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme, yönetişim, stratejik yönetim gibi farklı uygulamalar ve yönetim anlayışları geliştirilmiştir (Seçtim ve Erkul, 2020: 34). Sonuç olarak günümüzde örgütlerin başarılı bir yönetim sergilemesi, yeni yönetim uygulamalarına adaptasyon sağlamalarıyla gerçekleşebilmektedir.

1.2.3. Stratejik Yönetim

1980 sonrasında yönetim alanyazınında sıkça kullanılmaya başlanan “Stratejik Yönetim”, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi gerekli yapısal ve güdüleyici önlemleri alarak uygulamaya konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, tekrardan amaçlara uygunluğunun kontrolünü kapsayan ve kurumun üst kademe yönetiminin faaliyetlerini ilgilendiren çalışmalar toplamı olarak ifade edilmektedir (Tortop vd., 2010: 225).

Önceleri çoğunlukla gelişmiş ülkelerde uygulanmaya başlayan ve başarılı olan stratejik yönetim, Türk Kamu Yönetimi’nde 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kullanılmaya başlamıştır. Kanun’un 3. maddesinin “n” fıkrasında stratejik plandan bahsedilerek; “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı” olarak açıklanmıştır.

Stratejik yönetim, kamu yöneticilerine değer yaratma ve kurumu şekillendirme açısından standart bir araç haline gelmiştir. Sosyal sorunların giderek karmaşık hale gelmesi ve vatandaşların kamu yönetiminden artan beklentileri, stratejik yönetim, yöneticilik ve liderliğin kamusal alanda uygulanmasının nedenleri arasında sayılabilmektedir (Suklun, 2020: 796).

Stratejik yönetim, tek tek örgütlere ve stratejilerin neler olduklarına odaklanmaktan öte stratejilerin uygulamaya aktarılması sürecine, yaklaşım kapsamında pratikte uygulayıcıların eylemlerine hem birbirleriyle hem de örgüt ile etkileşimlerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışı kapsamında strateji oluşturma süreci değişkenlerinin neler olduğu, stratejiyi kimin belirlediği, bu aktörün ne ve neyi nasıl yaptığı, süreç dahilinde hangi araçları kullandığı, ideal bir uygulayıcı olmak için hangi şartların gerektiği, yetkin bir uygulayıcının stratejik kararları nasıl aldığı konularına odaklanmaktadır (Almaz vd., 2020: 323-324). Bu odak noktaları stratejik yönetimin başarıyla uygulanmasında yöneticilerin özelliklerini öne çıkarmaktadır.

1.2.4. Yöneticilik

Yönetim eyleminde faaliyetleri gerçekleştiren, en önemli kararları alma makamı yöneticiliktir. Yönetici, örgütsel görevlerini; bilgi ve deneyimini kullanarak yerine getiren, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen, karar veren ve örgütünün sorunlarını aklını kullanarak çözen kişi olarak tanımlanmaktadır (Erkul, 2005: 4). Yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim araçlarını tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi yapan, yaptıran ve yöneten kişidir (Kıngır ve Şahin, 2005: 400). Kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda etkin kararlar alabilen, başarı odaklı, yenilikçi ve öngörülü yöneticiler, kurum için oldukça önemli kaynaklardır. Bir kurumun başarısı, o kurumun amaçlarına ne kadar yaklaştığı ile ölçülür. Bu nedenle yöneticilik, kurumsal başarı için kurum çalışanlarının kuruma bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır.

“Yönetici” planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme olarak açıklanan klasik yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmasından sorumlu olan kişi olarak ifade edilebilir. Ancak, günümüzde bu fonksiyonlarına ek olarak yöneticilerden “vizyon,

destek, eğitim ve geliştirme, motivasyon sağlama, liderlik, delegasyon, yenilikçilik, yaratıcılık ve sorun çözme” gibi yeni fonksiyonlar üstlenmeleri beklenmektedir. Yöneticilerin “zamanı ve fırsatları iyi kullanması, gelecek yönelimli olması, olumsuz çevre koşullarına karşı doğru mücadele etmesi ve değişime ayak uydurabilmesi” gerekmektedir. Bütün bunları gerçekleştirebilmesinde; profesyonel yöneticilerin çağın gerektirdiği tutum ve davranışları gösterebilmeleri, bilimsel, sanatsal, düşünsel, yönetsel niteliklere sahip, görev ve çevre bilinçli hareket eden, astlarını eğiten ve liderlik eden ayrıca stratejik hareket edebilme niteliklerini de barındırmaları beklenmektedir.

1.2.5. Stratejik Yöneticilik

Stratejik yöneticilik, günümüzdeki değişen teknoloji, artan nüfus ve gelişen yaşam koşulları, sosyal ve ekonomik ilişkilerin karmaşık hatta zor hale gelmesiyle önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik yöneticilik, üretimden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonlarda planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri ve yürütme ile ilgilidir. Bir kurum veya işletme için bu süreçler ve fonksiyonlar kilit noktaları olarak düşünülür. Stratejik yöneticilerin kişisel özellikleri, sahip oldukları yetenekleri, eğitim düzeyleri, bilgi seviyeleri, iletişimleri, empati yetenekleri, nitelikleri ve yeterlilikleri gibi faktörler, kurum ve işletmelerin başarısındaki en önemli etkenlerdendir.

Geleceğe yönelik belirsizliklerin artması ve ihtiyaçların günden güne çeşitlenmesi nedeniyle, bu durum kurum ve kuruluşları ile işletmeleri değişime uyum sağlamaya ve birbirlerinden farklı olmaya yönlendirmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanabilmek için de stratejik yöneticilik kavramı önem kazanmıştır. Kurumunu çok iyi analiz edebilen, kurumunun SWOT (güçlü-zayıf yönler, fırsat-tehditler) analizini en iyi şekilde yapabilen, fırsatları algılayabilmek için tehditlere önceden önlem alabilen, değişim ve belirsizliklere uyum sağlayabilen, değişimlere ve yeniliklere göre strateji geliştirebilen ve stratejik düşünebilen yöneticiler, stratejik yöneticiler olarak adlandırılabilirler.

Stratejik yönetici; örgütün amaç ve vizyonunu belirler, örgütün temel becerilerini ortaya çıkarır ve sürdürülebilirlik sağlar. İnsan kaynağını geliştirir, kontrolden çok güven ortamı tesis eder. Etik uygulamaları vurgular ve etkili bir örgüt kültürü sürdürür (Ireland ve Hitt, 2005). Stratejik yöneticilik için yöneticilerin, öngörülerde bulunabilmeleri, hızlı ve doğru kararlar alabilmeleri, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda uygulanabilir stratejiler geliştirebilmeleri için, veri analizlerini yapabilmeleri ve değerlendirebilmeleri (Goynes, 2001) gerekmektedir. Bununla birlikte, geçmişi çok iyi bilerek gelecek ile ilgili doğru kararlar alabilme (Naktiyok ve Çiçek, 2014), sorumluluklarının bilincinde olma, kişisel etkinliğini örgütün etkinliğiyle birleştirebilme (Bullis, 2010), belirsizliği anlayabilme ve fark ederek tanımlayabilme (Bonn ve Fisher, 2005), doğru ve bilimsel kaynaklardan bilgi toplayabilme (Hunter, 2009) ve farklı yöntemlerden en doğru olanına karar verebilme (Hambrick ve Mason, 1984) gibi önemli özelliklere sahip olmaları da önemlidir.

Çağın rekabetçi koşulları üst kademe yöneticilerin çok yönlü olmasını gerektirmektedir. Üst kademe yöneticilerin, kendini ve astlarını sürekli eğiten, geliştiren, yenilikçi, araştırmacı, örnek, geri bildirim ve astlarının fikirlerini alan, değerlere önem veren ancak gelecek odaklı düşünen, geçmişi ve geleceği birleştirebilen, tutum ve davranışlarıyla örnek olan stratejik liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Vera ve Crossan, 2004: 226-227). Dolayısıyla stratejik yönetim açısından üst kademe yöneticilerin öncelikle stratejik liderler olmaları beklenir.

Swayne ve arkadaşlarına göre (2006); stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır (akt. Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 131):

- Gelecek için heyecan verici bir vizyon belirlemek ve paylaşmak,
- Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm paydaşlarının katılımını sağlamak,

- Yönetimsel olarak bugünden çok geleceğe odaklanmak,
- Bilgi paylaşımına, geri bildirim ve geri beslemeye önem vermek,
- Yenilikleri teşvik etmek, fırsat yaratmak, personelin risk alabilmesine, hata yapabilmesine fırsat vermek,
- Motivasyon sağlamak ve sorumluluk almaya teşvik etmek. Yeni liderlerin yetişmesine destek sağlamak,
- Kontrolden çok güven esaslı ortam yaratmak,
- Esneklik tanımak,
- Davranışları ile rol model olmak,
- Personelini güçlendirmek.

Guillot (2003) stratejik bir liderin anatomisini piramit şeklinde oluşturmuş, sahip olması gereken becerileri şu şekilde ortaya koymuştur (Şekil 1.).

Şekil 1. Stratejik liderlerin anatomisi ve sahip olması gereken beceriler



Kaynak: Guillot, 2003: 67-75.

Stratejik liderlik zamanla ortaya çıkan bir özelliktir ve belirli temeller üzerine şekillenir. Stratejik liderlik için öncelikle örgütsel değerler, ahlak ve etiğe önem verilmelidir. Bu temeller üzerine yönetici deneyimleri, edindiği temel bilgileriyle beceri geliştirir. Yöneticinin stratejik liderlik yapabilmesi için sorumluluğa, yetki ve otoriteye de sahip olması gerekir. Yöneticinin stratejik düşünme becerisine ve sürekli kendini geliştirip analitik kararlar verebilme becerisine de sahip olması beklenir. Stratejik yeteneklere sahip olmak kişisel özellikleri gerektirmekle birlikte, usta çırak ilişkisiyle iyi yetişerek kazanılabilmektedir. Stratejik yeteneklere sahip olamayan bir yöneticinin stratejik liderlik yapması zordur. Stratejik lider için öne çıkan nokta stratejik karar verebilmektedir. Doğru ve stratejik karar verebilmek için; öngörü sahibi olmak, zamanı ve fırsatları iyi kullanmak, geçmiş ve geleceği birlikte yorumlayabilmek, değişime ayak uydurabilmek, risk alabilmek ve analitik düşünebilmek gerekmektedir.

2. Araştırma Konusuyla İlgili Üretilmiş Bilgi Birikiminin Değerlendirilmesi

Bu alt bölümde; üst kademe yöneticiler ve stratejik yöneticilik özellikleri ile ilgili üretilmiş eserler incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Hambrick ve Mason'a göre (1984); örgütler üst kademe yöneticilerin birer yansımasıdır. Üst kademe yöneticilerin deneyimleri, bireysel özellikleri, bilişsel, davranışsal temelleri ve değerleri yöneticilik özelliklerini belirlerken stratejik kararlar bu özelliklerin yansıması olarak

ortaya çıkar. Üst kademe yöneticinin nitelikleri böylece stratejik kararları ve performans düzeylerini belirleyerek örgütsel çıktıları etkiler.

Üst kademe yöneticilerin çok farklı özelliklere sahip olması beklenir. Erkul ve arkadaşlarının (2020) yaptıkları çalışmada yönetici yetkinliklerini belirlemeye çalışmışlar ve yönetici yetkinliklerini; teknik beceriler, sosyal beceriler, kavramsal beceriler, kişisel beceriler ve profesyonel beceriler olarak sınıflandırmışlardır. Kişisel beceriler bağlamında akademik örgüt yöneticilerinden adaletli ve anlayışlı olmaları beklenmektedir. Kavramsal beceriler çerçevesinde yöneticilerden çözüm odaklı ve sorumluluk bilincine sahip olmaları; sosyal açıdan; iletişim ve empatinin yeteneklerinin güçlü olması beklenmektedir. Teknik beceriler kapsamında ise yüksek düzeyde işe hâkimiyet, mesleki uzmanlık ve araştırma yapabilme yeterliliğinin ön plana çıkmakta; profesyonel beceriler açısından ise yöneticilerin liyakat, liderlik yeteneği, gelişime açıklık ve iş ahlakı gibi niteliklere sahip olmalarının önem taşımaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde de yöneticinin çok yönlü özelliklere sahip olması ve bu özellikleri algılama, planlama, karar verme, uygulama ve yorumlamada etkin şekilde kullanması önemlidir.

Uğurluoğlu'na göre (2009); stratejik yönetim dönemi olarak ifade edebileceğimiz bu dönemde yöneticilerden stratejik liderlik yapmaları beklenmekte ve bu da yöneticileri stratejik yöneticilik özelliklerini göstermeye yönelmektedirler. Ancak bunu başarmaları bireysel özelliklerinin yanı sıra kurumsal yapının kapasitesi ve çevrenin özelliklerine de bağlı olurken yöneticilerin başarı algılarını etkileyebilmektedir. Bu noktada stratejik yöneticilik yapmanın kamu kurum ve kuruluşlarında özel sektörde olduğundan daha zor olabileceği ifade edilebilmektedir.

Suklun'a göre (2020); stratejik yönetimin ve stratejik liderliğin kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması özel sektörde olduğundan daha zor olsa da son zamanlarda bu yönde daha hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetimin sadece üst kademe yöneticilerin görevi olarak görülmekte, personel planlama sürecine katılmada çekingen davranmaktadır. Stratejik yönetimin uygulanması günümüz kamu örgütlerinde bir gerekliliktir ve üst kademe yöneticilerin personel katılımına daha fazla önem vermeleri beklenmektedir. Ancak, kamu yöneticileri, kamunun mevcut yapısı ve özellikleri gereği yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini geliştirmede zorluklar yaşamaktadır. Sonuç olarak kamuda yöneticilerin klasik yöneticilikten stratejik liderliğe dönüşümü bir gereklilik olmaktadır.

Guillot (2003), "Strategic Leadership: Defining the Challenge" başlıklı stratejik liderliği tanımladığı çalışmasında; yöneticilerin stratejik lider olma yolunda sahip olması gereken özellikleri şu şekilde açıklamıştır: Stratejik lider olmada öncelikle yöneticinin etik, ahlak, toplumsal değerleri ve normlara uygun davranışlara sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda yönetici olarak yeterli deneyim, temel bilgi ve beceriye, yetki, sorumluluk ve otoriteye de sahip olmalıdır. Stratejik lider olabilme stratejik düşünme becerileri ve stratejik yetenek gerektirmektedir. Son olarak; yöneticiler stratejik lider olabilmek için doğru, gerçekçi ve başarılı stratejik karar verme kapasitesine sahip olmaları beklenir.

Adnan Nur Baykal (1999), "Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları" başlıklı ve stratejik yönetim açısından Atatürk'ün stratejik yöneticilik özelliklerini karşılaştırdığı çalışmasında; stratejik yöneticilik özelliklerini, stratejik bilince sahip olma, eğitimci olma, görev bilinçlilik, çevre bilinçlilik, bilimsel, yönetimsel, sanatsal, düşünsel özellikler, liderlik özellikleri ve tutum ve davranışları çerçevesinde ele almıştır. Baykal'a göre Atatürk, Türkiye'nin stratejik yönetim açısından ileriye gösteren bir pusulasıdır. Atatürk, kişilik özellikleri açısından hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerini üzerinde taşıyan ve bu özellikleri en iyi şekilde yönetebilen bir isimdir. Stratejik bir yönetici veya stratejik bir lider olabilmek için stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olabilmek gerekir. Atatürk, hiçbir işini şansa veya zamana bırakmadan, her olasılığı önceden tespit ederek, rakiplerinin hamlesini inceden inceye hesaplayarak başarılı olmuştur. İlim ve fenne son derece önem veren Atatürk;

geleceği gören, vizyon sahibi bir lider olmanın yanı sıra, halka karşı açık sözlü, bilgi ve tecrübe sahibi, kendini bilen, cesur, dayanıklı, esnek, karşısındakini dinleme alışkanlığı olan, gerçekçi, güvenilir, üstün başarılı bir liderdir. Özel bir yönetme yeteneğine sahip Atatürk, aynı zamanda programlı, problem çözücü, prensip sahibi, örgütleme yeteneğine sahip, öğrenme arzusu daima devam eden, yaptığı işe inanan, karşısındakini kolaylıkla ikna edebilen, zeki, çabuk karar verme yeteneğine sahip, üstün konuşma ve yazma yeteneğine sahiptir. Bu özelliklerinin toplamı onun başarılı bir stratejik lider olmasını sağlamıştır.

Yılmaz (2019) ise çalışmasında; belediye üst kademe yöneticilerine yönelik bir standart eğitim programının bulunmadığını saptamış ve belediye üst kademe yöneticilerine yönelik standarda bağlanmış ve zorunlu tutulan eğitimlere ihtiyaç duyulduğu ifade ederek yöneticilerin yetiştirilmesi ve niteliklerinin geliştirilmesi üzerinde durmuştur. Dolayısıyla başarılı bir üst kademe yöneticisinin kişisel özellikleri, çevresel faktörler ve karşılaştığı fırsatlar gibi faktörlerin yanı sıra iyi yetiştirilerek, bilimsel yaklaşımların, yönetimde yeni yöntemlerin eğitimlerle verilerek yöneticilerin niteliklerinin geliştirilmesi ve kendilerini güncellemeleri de önemli görülmektedir.

Stratejik yönetim çerçevesinde stratejik yöneticilik özelliklerini araştıran çalışmalar incelendiğinde genel olarak üst kademe yöneticilerin bir faaliyeti olarak stratejik yöneticiliğin öncelikle kişisel deneyim, bilgi, beceri, tutum ve davranışların yansımaları olduğu, bununla birlikte, sosyal, kavramsal, davranışsal, teknik ve profesyonel beceriler gerektirdiği görülmüştür. Stratejik yönetim çerçevesinde üst kademe yöneticiler tutum ve davranışlarıyla çalışanlarını yönlendirmekte, liderlik etmekte, onları ve kendini sürekli eğitip geliştirmekte, bilimsel verileri kullanarak yenilikçi yaklaşım benimsemekte, sanatsal ve yönetsel özelliklerini kullanarak yönetim faaliyetini gerçekleştirmekte, görevinin ve çevresindekilerin bilincinde olup kararlarını makro bakış açısıyla yaklaşarak geçmiş ve geleceği birlikte yorumlayarak karar vermektedir. Böylece stratejik yöneticiler; zamanı ve fırsatları iyi kullanmakta, gelecek yönelimli olmakta, olumsuz çevre koşullarına karşı doğru mücadele edebilmekte ve değişime ayak uydurabilmektedirler.

3. Yöntem

Araştırmanın konusunu, stratejik yönetim açısından yönetici özellikleri oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin başarıyla uygulanmasında yöneticilerin özellikleri önem taşımaktadır. Çalışmada kamu kurumlarında stratejik yönetim açısından yönetici özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmış ve bu kapsamda literatürde yer alan bilgiler kapsamında yöneticilerin stratejik yöneticilik özellikleri, tutum, davranışlar, bilimsel, sanatsal, yönetsel, düşünsel özellikleri, görev ve çevre bilinçlilik özellikleri, eğitimci olma ve liderlik özellikleri kapsamında geniş açıdan incelenmiştir. Elde edilen bulgularla öncelikle stratejik yönetimin uygulanmasında kamu yöneticilerin karşılaştıkları eksiklikler ve sorunlar, ardından stratejik yönetici özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda stratejik yönetim açısından yönetici özellikleri modeli hazırlanarak sunulmuştur. Araştırma sonucunda geliştirilen modelin işleyişi ise First-Man (farkındalık, ilkeli, rasyonel düşünen, stratejist yönetici/manager) modeliyle açıklanmıştır.

Araştırma; stratejik yönetim çerçevesinde yönetici özellikleri hakkında derinlemesine ve ayrıntılı bilgi elde edilmesi amacıyla nitel araştırma desenlerinden birisi olan fenomenolojik yaklaşıma (olgubilim) dayandırılmıştır. Yönetici özellikleri stratejik yönetimin başarıyla gerçekleştirilebilmesinde öne çıkan bir olgudur. Ayrıca stratejik yönetici özelliklerinin belirlenmesi, karşılaşılan sorunların ve eksikliklerin tespit edilmesi ile çözüm önerilerinin ortaya konabilmesi için betimsel ve keşifsel araştırma yöntemlerinden birlikte yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle stratejik yönetim çerçevesinde yöneticilik özelliklerine ilişkin literatür incelenmiş, 15 açık uçlu sorudan oluşan mülakat formu oluşturulmuştur. Araştırma sorularının geçerliliği için uzman görüşleri alınmıştır. Görüşmeler katılımcıların

ofislerinde 30-45 dk sürelerde gerçekleştirilmiş, veriler not tutularak elde edilmiştir. Verilerin analizinde MAXQDA programı kullanılarak içerik analizi yapılmıştır.

Araştırmanın katılımcılarını kamu kurumlarında görev yapan 19 üst ve orta kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Veri doygunluğu ve veri yeterliliği kriterleri çerçevesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış ve mülakatlar 19 kişi ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, uzun yıllar yöneticilik deneyimi olan yöneticilerin örnekleme dâhil edilmesine önem verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların görev ve yöneticilik tecrübeleri

Görev	N	Yöneticilik Tecrübesi ort.	Görev	N	Yöneticilik Tecrübesi ort.
Vali	1	27 yıl	İl Müdürü	3	18 yıl
Kaymakam	2	13 yıl	Şube Müdürü	1	23 yıl
Rektör	1	25 yıl	Okul Müdürü	2	6 yıl
Belediye başkanı	2	9 yıl	Hastane Müdürü	2	10 yıl
Dekan	4	21 yıl	Fakülte Sekreteri	1	20 yıl

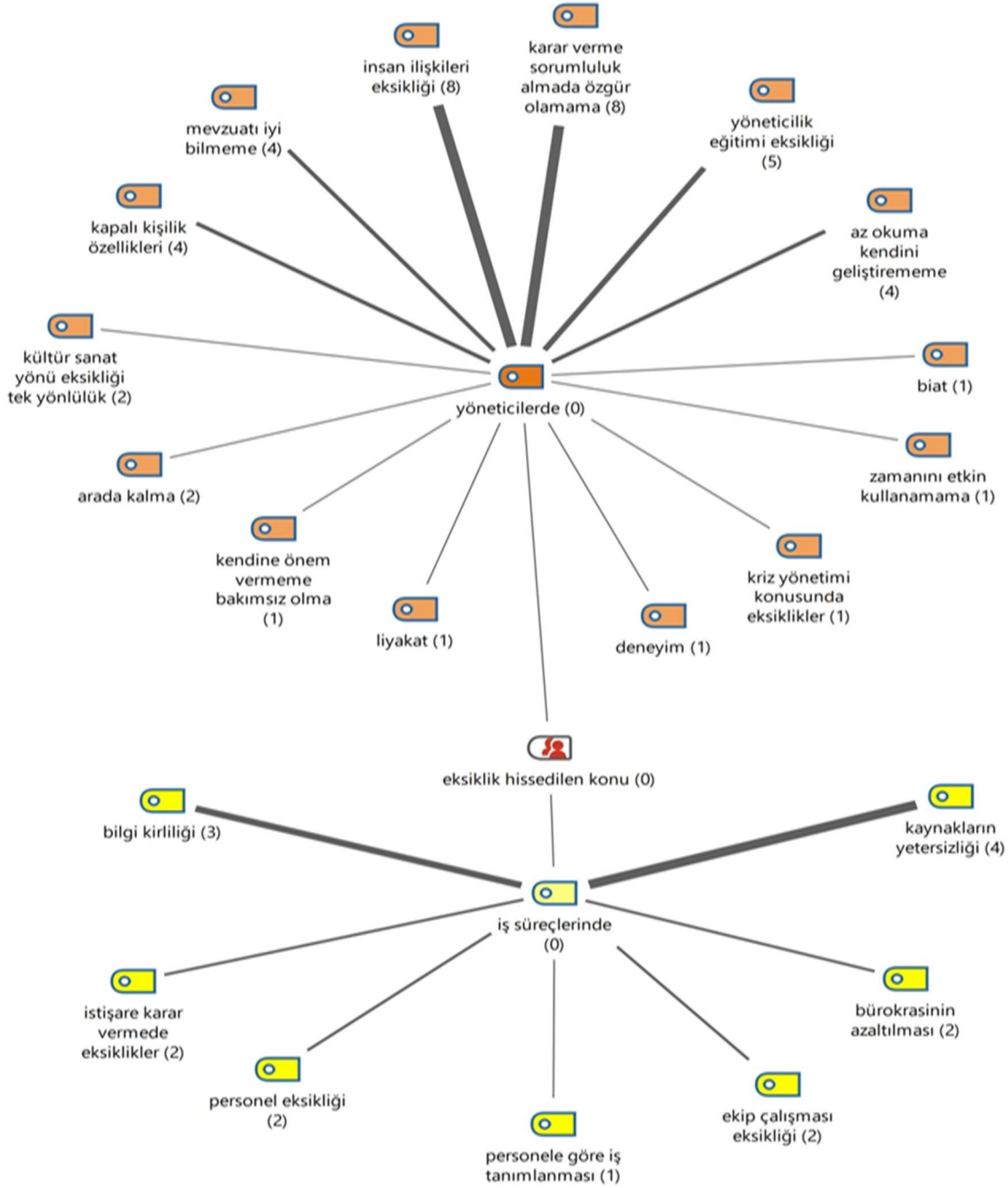
Katılımcıların yöneticilik tecrübeleri 5 yıl (okul müdürü) ile 40 yıl (dekan) arasında değişmekte ve ortalama 16.3 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

2. Bulgular

Araştırmada, elde edilen veriler doğrultusunda açık kodlar oluşturulmuştur. Buna göre, kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı sonucunda eksiklikler ve sorunlar altında iki tema ile yönetici özellikleri altında 10 tema (yönetici tutum ve davranışları, yöneticilerin yönetsel özellikleri, yöneticilerin stratejik yaklaşım özellikleri, yöneticilerin liderlik özellikleri, yöneticilerin bilimsel özellikleri, yöneticilerin sanatsal özellikleri, yöneticilerin düşünsel özellikleri, yöneticilerin çevre bilinçli olma özellikleri, yöneticilerin görev bilinçli olma özellikleri, yöneticilerin eğitimci olma özellikleri) belirlenmiştir. Bu temaların ve kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle kamu yöneticilerinin stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde hangi konularda eksiklik ve sorunlar yaşadıkları sorulmuştur. Katılımcıların stratejik yönetimin uygulanmasında yaşanan eksiklikler, yöneticilerden kaynaklı ve iş süreçlerinden kaynaklı olarak açıkladıkları saptanmıştır (Şekil 2).

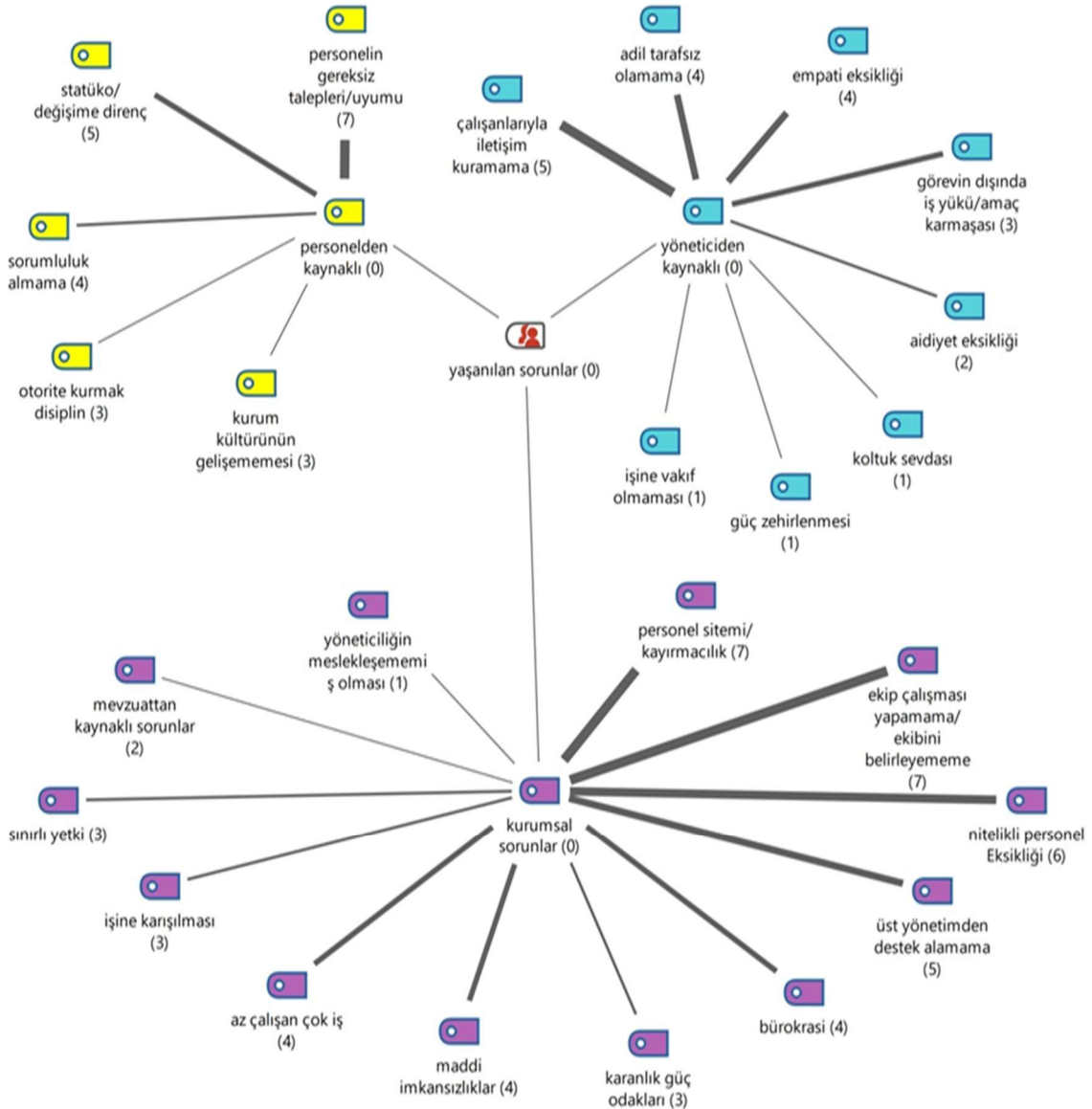
Şekil 2. Yöneticilerin Eksiklik Yaşadığı Konular



Araştırmada; yöneticilerin çoğunlukla karar vermede, sorumluluk almada özgür olamadıkları, bazı yöneticilerin insan ilişkilerinde yetersiz oldukları, yöneticilik konusunda eğitimlerinin olmadığı, kendilerini geliştiremedikleri, mevzuatı bilmedikleri ve kriz yönetimi gibi konularda yöneticilerden kaynaklı eksiklik duydukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte yeterli kaynakların, bürokrasinin azaltılmamasının, doğru bilgiye ulaşımın, istişare ve karar vermenin, ekip çalışmasının ve nitelikli personelin eksikliğinin sıkça yaşandığı saptanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar; personelden kaynaklı, yöneticilerden kaynaklı ve kurumsal yapıdan kaynaklı olduğu görülmüştür (Şekil 3).

Şekil 3. Yöneticilerin Stratejik Yönetimde Karşılaştıkları Sorunlar



Araştırma bulgularına göre personelden kaynaklı sorunlar; personelin gereksiz talepleri ve uyumsuzluğu, değişime karşı direnç gösterme, sorumluluk almama, disiplinsizlik, personelin kurum kültürünü geliştirememesi olarak saptanmıştır.

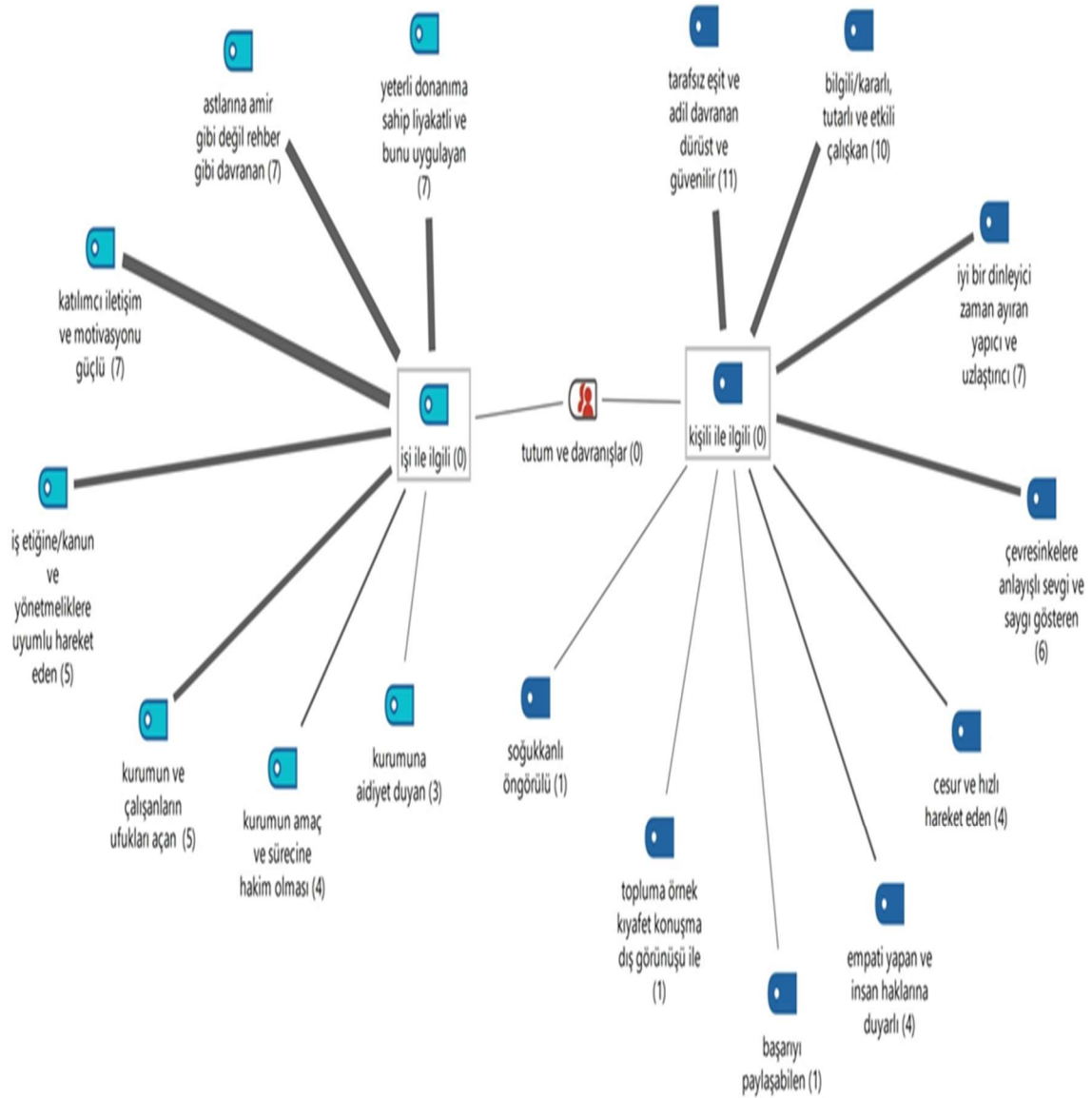
Yöneticilerden kaynaklı sorunlar şu şekilde açıklanmaktadır: Yöneticiler; personeliyle iletişim kurmada, adil, tarafsız olmada, empati kurmada, kurumsal aidiyet duymada, koltuğu bırakmada, gücünü doğru kullanmada ve işine vakıf olmada sorunlar yaşamaktadır. Bununla birlikte personelin gereksiz talepleri, değişime karşı direnci, sorumluluk almamaları, disiplinsizliği ve kurum kültürünü benimsememeleri gibi nedenlerle başarılı bir yönetim sergilemede sorunlar yaşanmaktadır.

Araştırmada tespit edilen kurumsal sorunlar şu şekilde açıklanmaktadır: Personel sistemi, kayırmacılık, ekip çalışması yapamama, ekibini belirleyememe, nitelikli personele sahip olmama, üst yönetimden destek görememe, bürokrasi, kaynak yetersizliği ve karanlık güç odaklarından kaynaklı sorunlar karşılaşılan kurumsal sorunlardır.

Araştırmada yönetici özellikleri 10 tema altında incelenmiştir. Bu temalar şunlardır: yönetici tutum ve davranışları, yöneticilerin bilimsel nitelikleri, yöneticilerin sanatsal nitelikleri, yöneticilerin düşünsel nitelikleri, yöneticilerin çevre bilinçli olma nitelikleri, yöneticilerin görev bilinçli olma nitelikleri, yöneticilerin eğitimci olma nitelikleri, yöneticilerin yönetsel nitelikleri, yöneticilerin liderlik nitelikleri, yöneticilerin stratejik yaklaşım nitelikleri.

Yöneticilerin sahip olması gereken tutum ve davranışlara ilişkin bulgular incelendiğinde; katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarını, iş ve kişiyle ilgili olarak açıkladığı görülmüştür (Şekil 4).

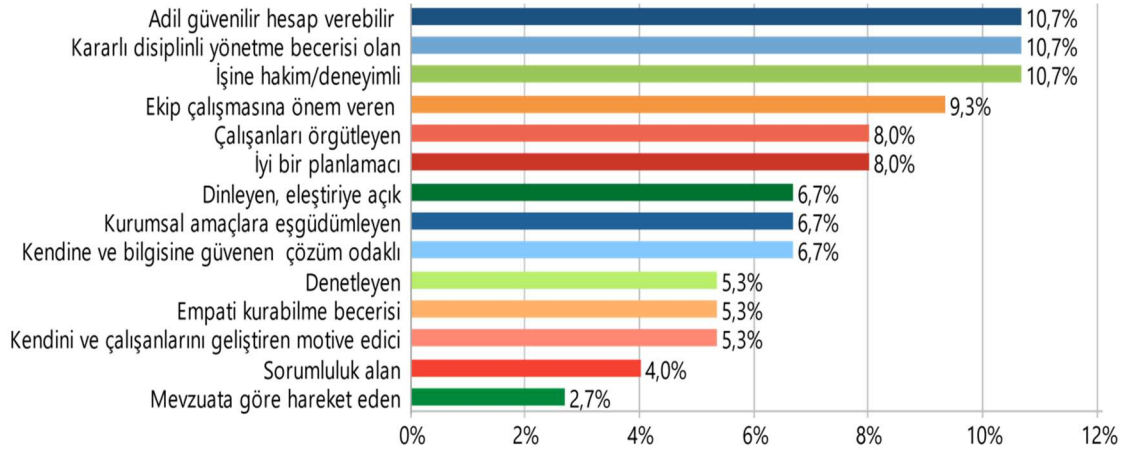
Şekil 4. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Tutum ve Davranışlar



Araştırmada yöneticilerin sahip olması gereken kişi ile ilgili tutum ve davranışlar; adil, dürüst, güvenilir, bilgili, etkili, çalışkan, dinleyen, uzlaştırıcı, saygılı, cesur, hızlı karar alan, paylaşımcı, öngörülü gibi olumlu kişilik özellikleri olduğu saptanmıştır. İşe dönük sahip olunması gereken tutum ve davranışlar ise; liyakat sahibi, rehberlik eden, katılımcı olmak, motivasyonu artırmak, mevzuatı bilmek, uygulamak, ufuk açmak, kuruma aidiyet duymak ve kurumsal değerlere hâkim olmak olarak açıklanmıştır.

Araştırma bulgularına göre yöneticilerin yönetsel özelliklerinin; öncelikle adil, güvenilir ve hesap verebilir, kararlı ve disiplinli olmak, işine hâkim ve deneyimli olmak, ekip çalışmasına önem vermek olduğu saptanmıştır. Ayrıca doğru planlama yapabilmek, personelinin örgütlemek, eşgüdümlemek, denetlemek, eleştiriye açık olmak, kendine ve bilgisine güvenmek, çözüm üretebilen olmak, empati kurabilmek, personelinin geliştiren, motive eden olmak, sorumluluk almak ve mevzuata uygun hareket etmek gerektiği tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Yöneticilerin Yönetsel Özellikleri



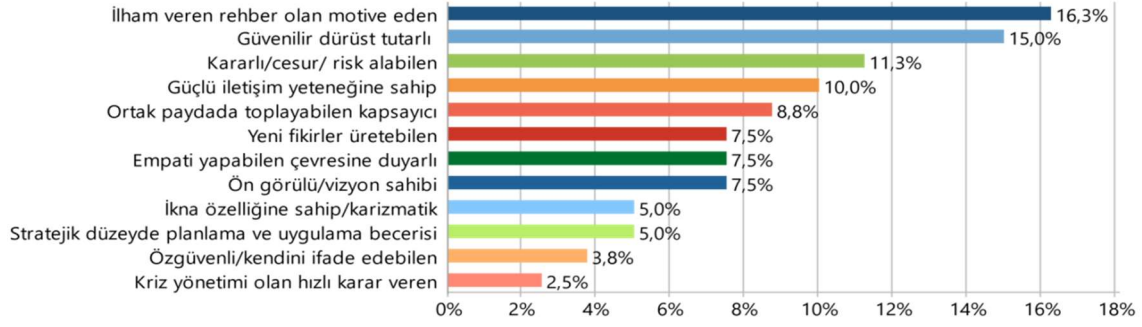
Araştırma bulgularına göre yöneticilerin stratejik yönetim özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır: Yöneticiler uzun vadeli planlama yapabilmeli ve hedef belirleyebilmelidir. Yerinde ve doğru strateji belirleyip uygulayabilmelidir. Ayrıca strateji sürecini takip etmeli, kurumun kaynaklarına göre kararlar alıp yönlendirebilmeli, kurumun çıkarlarını ve hedeflerini önde tutmalıdır. Bununla birlikte personelin gelişimine fırsat sağlamalı, onları ortak paydada birleştirmeli, güven iklimi oluşturabilmelidir. Hızlı karar alabilmeli ve krizi yönetebilmelidir (Tablo 2).

Tablo 2. Yöneticilerin Stratejik Yaklaşım Özellikleri



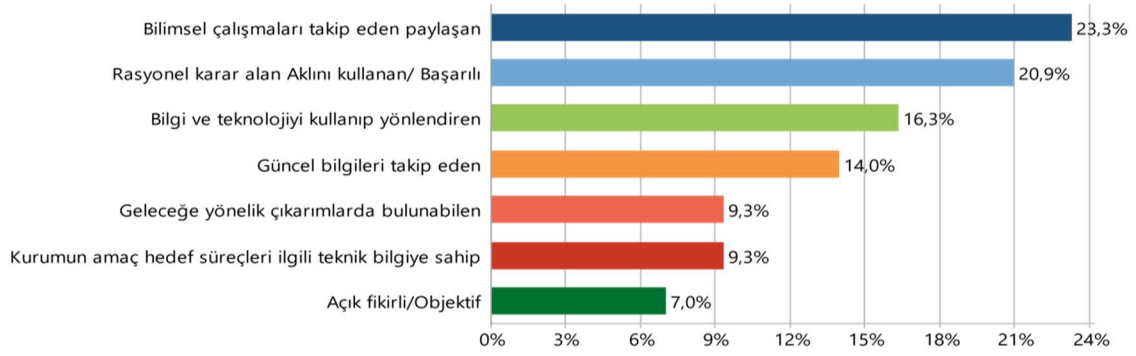
Araştırmada tespit edilen yöneticilerin sahip olması gereken liderlik özellikleri şunlardır: yöneticiler öncelikle ilham veren, rehber olan ve motivasyon sağlayan olmalıdır. Güvenilir, tutarlı, cesur ve kararlı olmalıdır. Aynı zamanda güçlü bir iletişim yeteneği olmalı, empati yapabilmeli, ortak paydada toplayabilmelidir. Lider yöneticiler öngörülü olmalı, yeni fikirler üretebilmelidir. Karizmatik olmalı, kendini ifade ve ikna edebilmelidir. Bununla birlikte stratejik düzeyde planlama ve uygulama becerisi olmalı, hızlı karar alıp kriz yönetebilmelidir (Tablo 3).

Tablo 3. Yöneticilerin Liderlik Özellikleri



Yöneticilerin sahip olması gereken bilimsellik özelliklerine ilişkin saptanan bulgular şunlardır: Yöneticiler öncelikle bilimsel çalışmalarını takip etmelidir. Rasyonel kararlar almalı ve aklını kullanmalıdır. Güncel bilgiyi takip etmeli, bilgi ve teknolojiyi kullanıp ve yönetebilmelidir. Ayrıca kurumun amaçları ve süreçleri ile ilgili teknik bilgiye sahip olmalı, açık fikirli ve nesnel yaklaşabilmelidir (Tablo 4).

Tablo 4. Yöneticilerin Bilimsellik Özellikleri



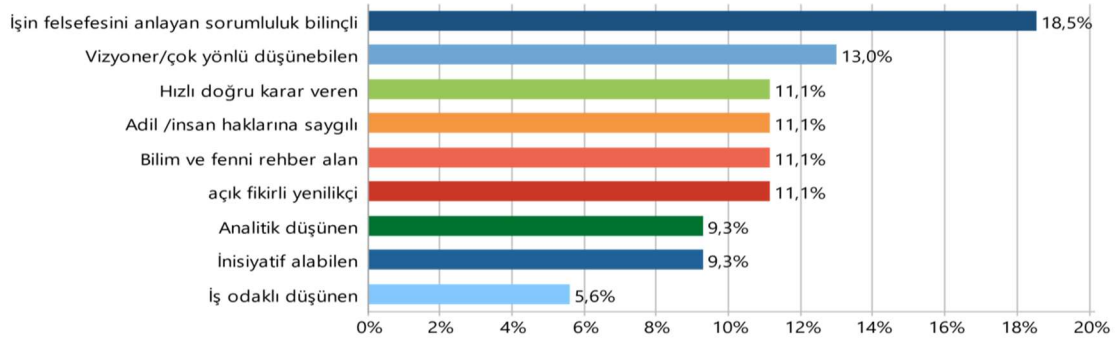
Yöneticilerin sahip olması gereken sanatsal özelliklere ilişkin saptanan bulgular şunlardır: Yöneticiler öncelikle estetik ve sanatsal bakış açısına sahip değildir. İnsan ruhunu motive eden her türlü sanatsal özelliğe sahip, çok yönlü olan ve olaylar arasında bağlantı kurabilen, sezgisel düşünebilen olması gerekmektedir. Ayrıca bilgi ve becerilerini hayata geçirebilme ve uygulayabilme, hitabet ve sahne yeteneği de olmalıdır (Tablo 5).

Tablo 5. Yöneticilerin Sanatsal Özellikleri



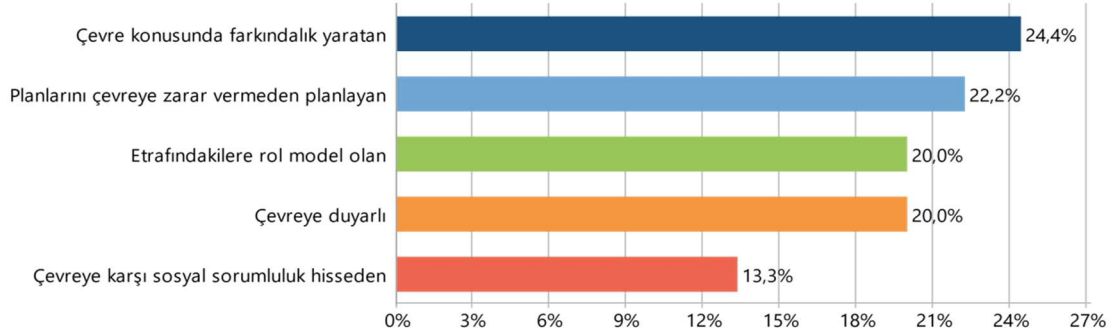
Araştırmada tespit edilen yöneticilerin sahip olması gereken düşünsel özellikler şunlardır: Yöneticiler öncelikle işin felsefesini anlamalı, sorumluluk bilinci olmalıdır. Çok yönlü düşünebilmeli, hızlı ve doğru karar verebilmelidir. Bununla birlikte bilim ve fennin rehberliğinde ve analitik düşünmeli, açık fikirli ve yenilikçi yaklaşmalı ve inisiyatif alabilmelidir. Ayrıca yöneticiler yönetimlerinde iş odaklı düşünmelidir (Tablo 6).

Tablo 6. Yöneticilerin Düşünsel Özellikleri



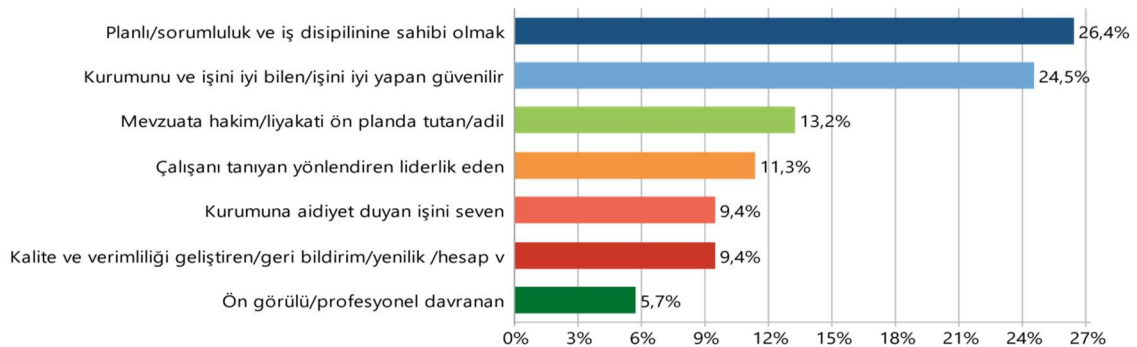
Araştırmada yöneticilerin sahip olması çevre bilinçlilik özelliklerine ilişkin tespitler şunlardır: Yöneticiler çevre konusunda farkındalık yaratmalı, planlarını çevreye zarar vermeden oluşturmalıdır. Çevreye duyarlı davranmalı ve etrafındakilere rol model olmalıdır. Yöneticiler aynı zamanda çevreye karşı sorumluluk duymalı ve sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmelidir (Tablo 7).

Tablo 7. Yöneticilerin Çevre Bilinçlilik Özellikleri



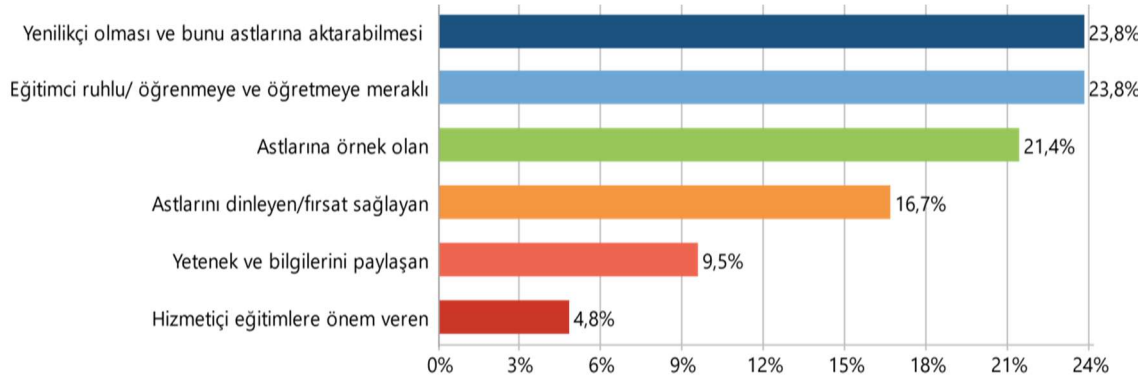
Yöneticilerin sahip olması görev bilinçlilik özelliklerine ilişkin bulgular şunlardır: Yöneticiler öncelikle işine karşı sorumluluk duymalı, iş disiplinine sahip olmalıdır. İşini iyi bilen ve iyi yaptığına inanılan olmalıdır. Yöneticiler aynı zamanda personelinin iyi tanımalı, onları yönlendirmeli ve liyakati esas almalıdır. Yöneticiler kurumsal değerleri iyi bilmeli, öngörülü, planlı olmalı, mevzuata göre sevk ve idare etmelidir (Tablo 8).

Tablo 8. Yöneticilerin Görev Bilinçlilik Özellikleri



Yöneticilerin sahip olması gereken eğitimcilik özelliklerine ilişkin saptanan bulgular şunlardır: Yöneticiler yenilikçi olmalı ve bunu astlarına aktarabilmelidir. Öğrenmeye ve öğretmeye meraklı olmalıdır. Astlarına örnek olmalı, onları dinlemeli ve kendilerini geliştirmelerine fırsat vermelidir. Yetenek ve bilgilerini astlarıyla paylaşmalı ve hizmetiçi eğitimlere önem vermelidir (Tablo 9).

Tablo 9. Yöneticilerin Eğitimcilik Özellikleri

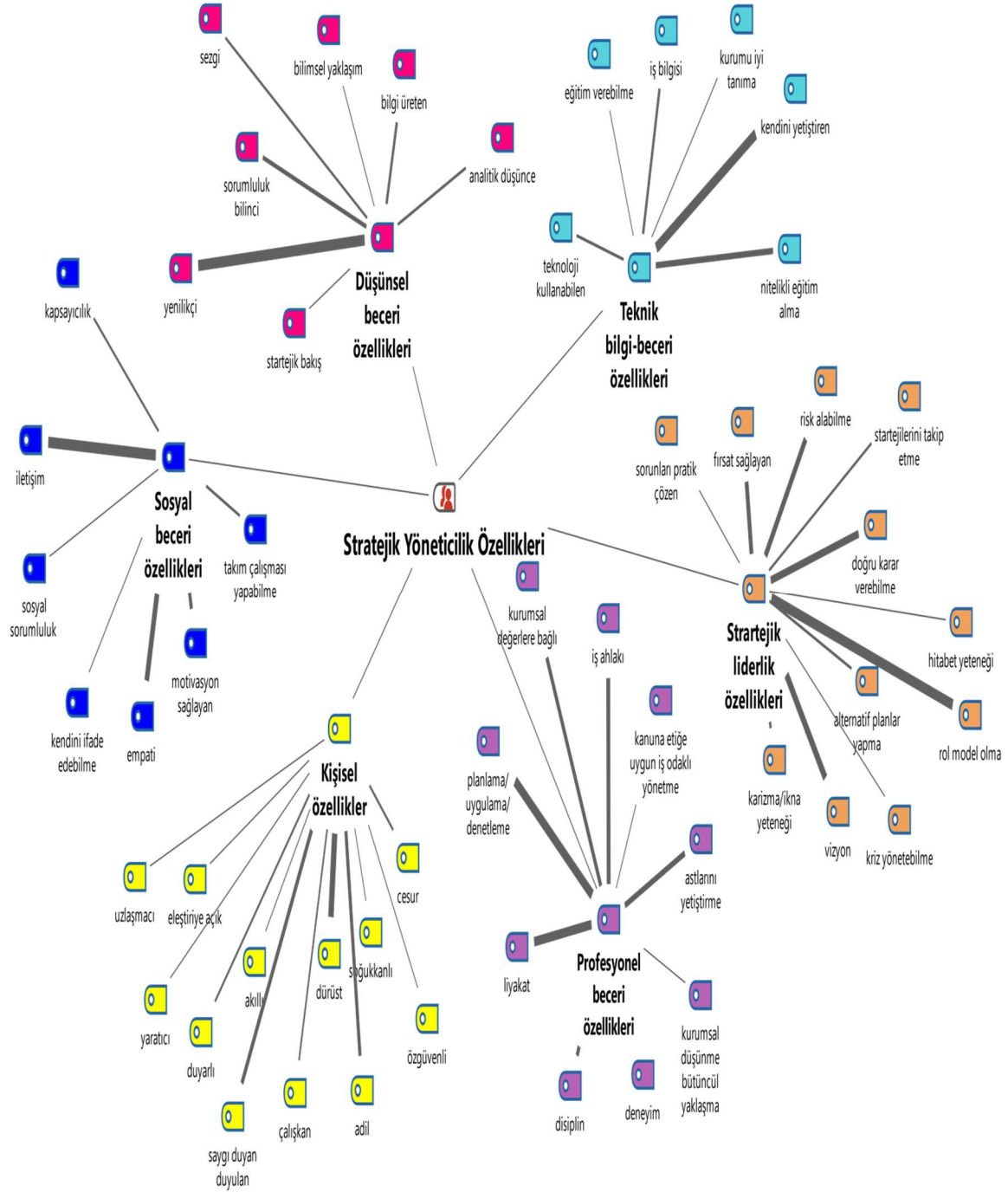


Tartışma

Araştırma bulgularına göre stratejik yönetim açısından yöneticilerin öncelikle profesyonel olarak yönetim konusunda eğitim eksiklikleri olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin bu eksikliklerini bireysel olarak kendilerini geliştirerek, araştırarak ve deneyim yoluyla aşmaya çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte bürokrasi bir sorun olarak gösterilmiş ve yönetimde bürokrasinin gecikmelere ve aksaklıklara neden olduğu saptanmıştır. Araştırmanın kamu yöneticileriyle yapılması, kamu sektöründeki örgütsel yapının ve işleyiş süreçlerinin bürokratik engellere neden olduğu görüşünü doğruladığını göstermektedir. Aynı zamanda sorumluluk ve risk almada sorunlar olduğu, liyakatin uygulanmadığı, personel sisteminde sorunlar olduğu ve kaynakların yetersizliği de yapılan araştırmalarda (Uğurluoğlu, 2009; Yılmaz, 2019; Suklun, 2020) kamu sektöründe yaşanan sorunlar olarak saptanan bulgularla benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Dolayısıyla kamu kurumlarında kurumsal yapı ve işleyiş, örgütsel çevre, örgüt kültürü gibi faktörlerin stratejik yönetim açısından yöneticilerin başarılarını etkileyebileceği söylenebilmektedir.

Stratejik yönetim açısından yöneticilik özelliklerinin literatürdeki bilgilerle incelenmesi sonucunda elde edilen bulgularda ise yöneticilik özellikleri; teknik bilgiye sahip olma, düşünsel beceriler, sosyal beceriler, profesyonel beceriler, kişisel özellikler ve stratejik liderlik yapabilme olarak sınıflandırılabilir. Bu modele göre yöneticiler dürüst, adil, saygılı, uzlaşmacı, yaratıcı, cesur, özgüvenli olma gibi “**kişisel özellikler**”e sahip olmalıdır. Bununla birlikte yöneticiler kendini yetiştirmeli ve teknolojiyi çok iyi kullanmanın yanı sıra nitelikli bir eğitim, kapsamlı işi ve kurumu hakkında bilgi sahibi olmayı içeren “**teknik bilgi ve beceri özellikleri**”ne sahip olmalıdır. Yöneticiler “**düşünsel beceri özellikleri**” kapsamında; sorumluluğunun bilincinde, yenilikçi, bilgi üreten, analitik düşünen, rasyonel ve bilimsel yaklaşım sergileyen, en önemlisi stratejik bakış açısına sahip olmalıdır. Yöneticilerin “**profesyonel beceri özellikleri**” kapsamında deneyim, liyakat, disiplin, iş odaklı yönetim, kurumsal düşünme ve kurumsal değerlere bağlı, etik ve yasal davranan, astlarını yetiştirme odaklı, planlama, uygulama ve denetleme yapabilme becerilerine sahip olması beklenmektedir. Ayrıca yöneticiler güçlü iletişim kurabilmeli, motivasyon sağlamalı, empati ve takım çalışması yapabilmeli, kapsayıcı olmalı, kendini ifade edebilmeli ve sosyal sorumluluk üstlenebilmelidir. Stratejik yönetim açısından yöneticilerin yöneticiliğin ötesinde “**stratejik liderlik**” yapmaları da beklenmektedir. Stratejik liderlik açısından yöneticilerin doğru karar verebilen, vizyoner, risk alabilen, rol model olan, alternatif planlar ve pratik çözümler üretebilen, karizmatik ve ikna edici, hitabet yeteneğine sahip olmaları beklenmektedir. Bununla birlikte personeline fırsat sağlamalı, stratejilerini takip edebilmeli ve krizi yönetebilmelidir (Şekil 5).

Şekil 5. Stratejik Yöneticilik Özellikleri Modeli



Araştırma sonucunda geliştirilen stratejik yöneticilik özellikleri modelinin işleyişi ise şu şekilde açıklanmıştır.

Şekil 6. Stratejik Yöneticilik Özellikleri Model İşleyişinin FIRST MAN Modeli ile Açıklanması



Dünya her geçen gün yeni gelişmelere tanık etmekte ve değişen koşullara hızlı şekilde uyum sağlayan kurumlar geleceğe taşınırken, uyum sağlayamayanlar entropi sürecinde yok olup gitmektedir. Stratejik yönetim yaşanan değişimlere hızlı uyum sağlayabilme avantajı yaratarak kurumlara yönetimde bir pusula olmaktadır. Örneğin küreselleşme, insanlar arasındaki sınırları kaldırmakta, ulaşım ve iletişimi kolaylaştırarak herkesin her yerden her şeye erişimini mümkün kılmaktadır. Bu durum kurum ya da işletmelerin hizmet alanlarını rekabet açısından tehdit etmektedir. Dolayısıyla kurum ya da işletmeler pazardan pay kapabilmek için örgütsel yapı ve işleyişlerini değiştirmek, farklı stratejiler geliştirmek durumunda kalmaktadır. Yine benzer şekilde teknolojik ilerlemeler, bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı değişimi getirmekte, teknolojiyi güncel takip ederek uyumlanma zorunluluk olmaktadır. İletişimin kolaylaşması insanların farkındalıklarını da artırmıştır. Rekabetin olduğu ortamda kalite öne çıkan bir olgu olmaktadır. Haklarının bilincinde olan insanlar daha iyi, daha kaliteli hizmet ve ürün talep etmenin yanı sıra kurum ya da işletmelerden sosyal sorumluluk almalarını, çevrelerine duyarlı davranmalarını da beklemektedir. Değişimler sadece talep edenlerin değil aynı zamanda üretenlerin ve hizmet sunanların davranış ve beklentilerinde de farklılaşmaya yol açmıştır. Kendini geliştiren, farkındalık düzeyi yüksek nitelikli personelin kurum ya da işletmeden çalışma koşulları, sosyal, kültürel, ekonomik beklentileri de güçlendirmeye odaklı, hak temelli, bireycil, çevreci olma gibi özellikler göstermektedir. Sonuç olarak bu durum stratejik hedeflerin ve politikaların belirlenmesini, stratejik planlama yapılmasını yani stratejik yönetimi getirmektedir.

Stratejik yönetim planlama ile başlar. Kurum ya da işletmenin mevcut durumunu tespit edilmesi, SWOT analizinin, alternatif planların yapılması, çevrenin ve değişimlerin çok iyi analiz edilmesi ve tüm aşamalarda katılımı en üst düzeyde tutularak uygulanması ve değerlendirilmesi de stratejik yönetimin önemli bileşenlerini oluşturmaktadır. Ancak doğru stratejileri belirleme, doğru karar verme, doğru yönlendirme, değişim ve gelişmelere hızlı uyum sağlama, motive ederek katılımı sağlama stratejik yönetimin başarılı gerçekleşmesinde kritik rol oynar. Bu noktada stratejik yönetim, stratejik yöneticiler gerektirir.

Stratejik yönetici doğru karar alıp doğru planlama yapabilmelidir. Bunun için stratejik bakış açısına sahip, analitik düşünen, yenilikçi olma gibi düşünsel özelliklerini kullanır. Hızlı değişimleri takip edebilmek, kurumunu ve işini çok iyi tanımak, çevreyi analiz edip tüm bileşenleri kapsamlı yorumlayabilmek ve güncel teknolojiyi kullanabilmek yöneticilerin teknik becerilerini gerektirmektedir. Deneyim ve iş odaklı düşünme, disiplin, etik davranış, kurumsal değerlere önem verme gibi profesyonel beceri özellikleri de stratejik yöneticilerin kurum ya da işletmeleri için doğru strateji belirlemelerinde önemli görülmektedir. Stratejik yöneticiler, stratejik liderler olmalıdır. Yönetim süreci ekip çalışmasıyla başarılı olur. Motivasyonu artırarak, onların niteliklerini geliştirerek, güçlendirerek yönetimine daha fazla katkı fırsatı sağlar. Ancak tüm bu özellikler stratejik yöneticilerin kişisel özellikleriyle etkinleşir. Adil, dürüst olamayan yöneticinin inandırıcılığı olmaz, özgüvenli, cesur ve yenilikçi olamayan bir yönetici doğru strateji belirleyemez.

Dolayısıyla stratejik liderlik, düşünsel beceri, teknik beceri, profesyonel beceri ve olumlu kişisel özelliklere sahip stratejik yöneticiler; bilgi, belge ve davranışlarıyla doğru kararlar verir, doğru planlama yapar, kurum ve işletmelerde misyonu belirler. Bununla birlikte tüm bu stratejik yöneticilik özellikleriyle değişim ve gelişmeleri iyi analiz ederek vizyonu belirler. Hatta başarılı stratejik yöneticiler, başarılı stratejik yönetimi gerçekleştirir ve küresel vizyona yön verebilirler.

Sonuç

Yönetim; tarihsel süreç içerisinde topluluk yönetimi, mülk yönetimi, egemenlik yönetimi, devlet yönetimi ve uluslararasılaşma gibi aşamalardan geçmiştir. Yönetici özellikleri de bu aşamalara paralel olarak biçim değiştirmiştir.

Günümüz yöneticilerinin aklını kullanan, planlı-programlı ve verimliliği dikkate almış, araştıran, teknolojiyi izleyen ve kullanabilen, inovatif düşünebilen ve yaratıcı, kendini ve yönetimi sürekli geliştiren; bilgiyi üreten, ürettiren, tüketen ve tükettiren, girişimci, ilkeli, güdüleyici ve eşgüdümçü, topluma, çevreye, dünya ve yurt sorunlarına duyarlı, amaçlı, eğitici, yöneltici ve denetçi, örgütleyici, yetiştirici ve vizyoner olmaları stratejik yönetimde yöneticilik özellikleri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada katılımcı yöneticilerden elde edilen veriler şunlardır:

- Yöneticilerin kişisel özellikleri; dürüst, adil, saygılı, uzlaşmacı, yaratıcı, cesur, özgüvenli olma,
- Yöneticilerin teknik bilgi ve beceri özellikleri; kendini yetiştirme ve teknolojiyi çok iyi kullanma, nitelikli bir eğitim, işi ve kurumu hakkında kapsamlı bilgiye sahibi olma,
- Yöneticilerin düşünsel beceri özellikleri; sorumluluğunun bilincinde, yenilikçi, bilgi üreten, analitik düşünen, rasyonel ve bilimsel yaklaşım sergileyen, stratejik bakış açısına sahip,
- Yöneticilerin profesyonel beceri özellikleri; deneyim, liyakat, disiplin, iş odaklı yönetim, kurumsal düşünme ve kurumsal değerlere bağlı, etik ve yasal davranan, astlarını yetiştirme odaklı, planlama, uygulama ve denetleme yapabilme, güçlü iletişim kurabilme, motivasyon sağlama, empati ve takım çalışması yapabilme, kapsayıcı olma, kendini ifade edebilme ve sosyal sorumluluk üstlenebilme,
- Yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri; doğru karar verebilme, vizyoner, risk alabilme, rol model olma, alternatif planlar ve pratik çözümler üretebilme, karizmatik, ikna edici, hitabet yeteneğine sahip olma, personeline fırsat sağlama, stratejilerini takip edebilme ve krizi yönetebilme.

Sonsöz olarak; stratejik yönetim günümüz dünyasının en önemli sistemlerinden biridir. Bu sistemin doğru ve tam zamanında işletilebilmesini yöneticilik mesleğine göre hazırlanmış özellikleri toplamından ibaret olan yöneticilerin yetiştirilmesine bağlıdır. “Bir kurum ve

işletmedeki yönetimin çapı yöneticisinin çapı kadardır” özsözü stratejik yönetim ve buna uygun eğitim almış yöneticiler ve onların özellikleri toplamını açıklamaktadır.

Kaynakça

- Adair, J. (2011). *Bir Lider Nasıl Yetişir?*, İstanbul: Babiali Kültür.
- Baykal, A. N. (1999). *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aksoy, E. (2021). *Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayii Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Almaz, F., Barca, M. & Çizel, B. (2020). Uygulamada Strateji Yaklaşımının Disiplin Temelleri: Giddens' ın Yapılaşma Kuramı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 319-338.
- Bullis, R. C. (2010). *The NFP Strategic Leader*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.
- Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erkul, H. (2005), “Atatürk’ün Yöneticilik Özellikleri”, İnönü Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Çarşamba Söyleşileri Bildirisi, Malatya
- Erkul, H. Kanten, P. Aydın, D. & Seçtim, H. (2020). Akademik Örgütlerde Yöneticilik Yetkinliklerinin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma, 7. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (485-497), Burdur/Türkiye, 01-02 Kasım 2019.
- Bonn, I. & Fisher, J. (2005). Corporate Governance and Business Ethics: Insights from the Strategic Planning Experience. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 730-738.
- Goyne, J. S. (2001). Critical Thinking in Nursing, Perceptions of Nursing Educators. Doktora Tezi. Alabama: Auburn University.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2004). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 3 (6), 133-156.
- Guillot, W. M. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper Echelons: Organization as A Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2):193-206.
- Hunter, D. (2009). *A Practical Guide to Critical Thinking: Deciding What to Do and Believe*. 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey, USA
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4):63-74.
- Kıngır, S. & Şahin, M. (2005). *Örgütsel Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.
- Koparal, C. (2001). Yönetim Kavramı, *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: İnan Özalp), Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Kosinova, N. N., Tolstel, M. S., Sazonov, S. P. & Vaysbeyn, K. D. (2016). Development of Methodological Approach to Enterprise's Financial Strategy Based on Comprehensive Evaluation of Its Strategic Potential. *European Research Studies Journal*, 19(2), 21-33.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Editörler Hasan Basri Memduhoğlu & Kürşad Yılmaz) s. 1-39, Ankara: Pegem Akademi.
- Naktiyok, A. & Çiçek, M. (2014). Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 157-178.
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Suklun, H. (2020). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 795-803.
- Tortop, N., İsbir E. G., Aykaç B., Yayman H. & Özer M. A (2010). *Yönetim Bilimi*. 8. Baskı. Ankara: Nobel Yayın
- Tunçbilek, M. M. (2019). *İşletme Stratejisi ve İnsan Kaynakları Stratejisi Uyumu*. Ankara: İmaj Yayınevi
- Tzu, Sun (2014). *Savaş Sanatı*, (Çev. Pulat Otkan-Giray Fidan), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Doktora Tezi. Ankara
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Yılmaz, O. K. (2019). Belediye Üst Kademe Yöneticilerinin Liderlik ve Mesleki Bilgi Kapasitelerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Eğitim Programı Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(3), 729-752.

A RESEARCH ON CHARACTERISTICS OF MANAGER IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT

1. INTRODUCTION

"Strategic Management", which has been used frequently in the management literature after 1980, means that the research, examination, evaluation and selection efforts required for the planning of the strategies, the necessary structural and motivational measures within the organization for the implementation of these planned strategies, and then the implementation of the strategies before they are implemented, again to the objectives. It is expressed as the sum of the studies covering the control of compliance and the activities of the senior management of the institution (Tortop et al., 2010: 225).

According to the strategic management theory, successful management can be realized with strategic managers. The characteristics of strategic managers are the most determining factor of this. Therefore, determining the characteristics of strategic managers is a prominent issue in the successful realization of strategies.

2. METHODOLOGY

In the study, it was aimed to reveal the managerial characteristics in terms of strategic management in public institutions and in this context, the strategic management characteristics of the managers were examined within the scope of the information in the literature. In line with the data obtained as a result of the research, a model of characteristics of manager in terms of strategic management was prepared and presented.

Research; It is based on the phenomenological approach, which is one of the qualitative research designs, in order to obtain in-depth and detailed information about characteristics of manager within the framework of strategic management. The sample of the research consists of 19 top and middle managers working in public institutions. The research data were collected using the interview technique and content analysis was applied using the MAXQDA program in the analysis of the data.

3. RESULTS

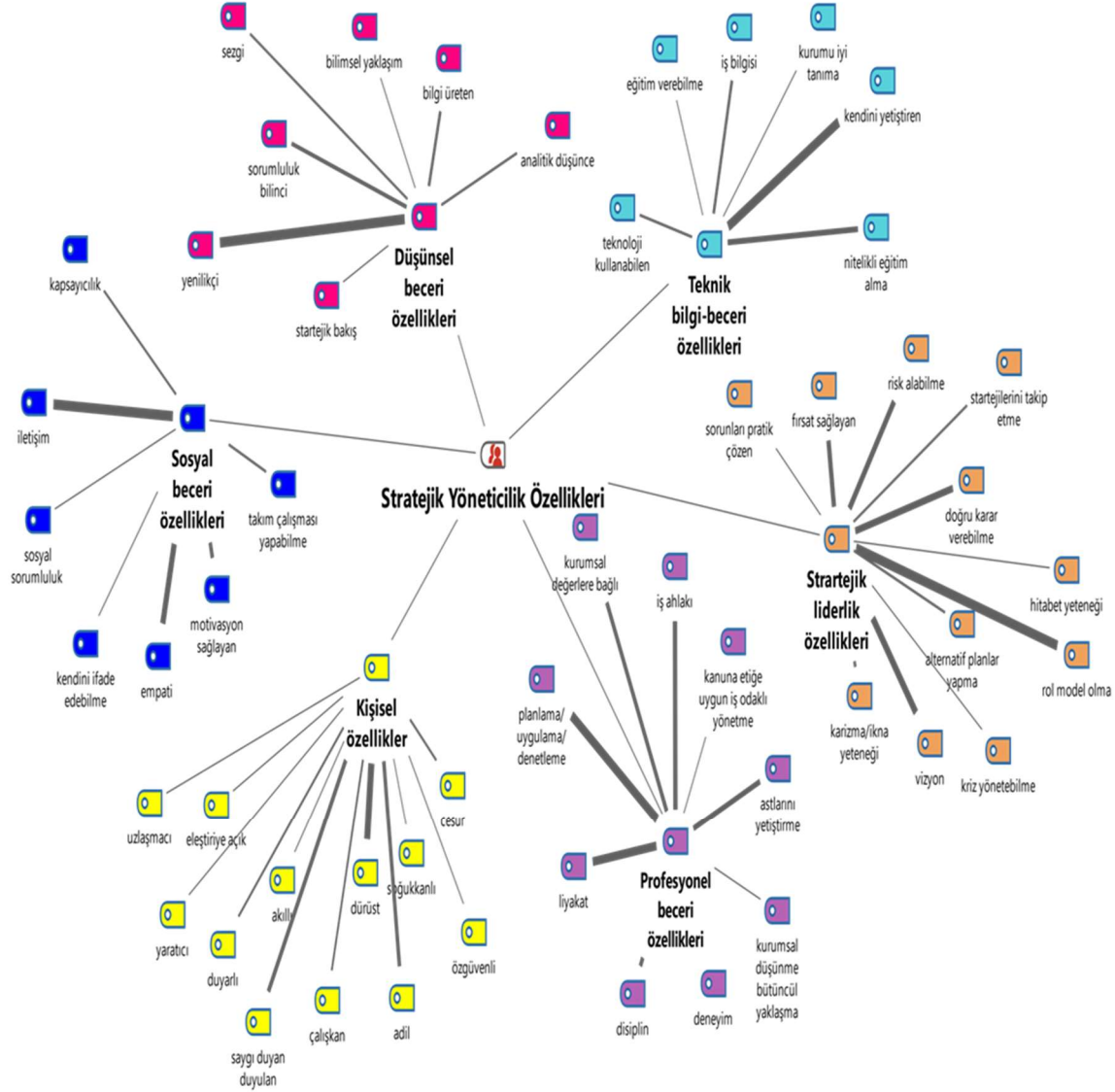
In the findings obtained as a result of examining the characteristics of manager in terms of strategic management with the information in the literature; It has been seen that it can be classified as personal characteristics, technical knowledge-skill characteristics, intellectual skill characteristics, social skill characteristics, professional skill characteristics and strategic leadership characteristics and a model proposal is presented.

4. DISCUSSION

According to the strategic management model, managers; should have "personal characteristics" such as being honest, fair, respectful, accommodating, creative, courageous and self-confident. However, managers should be self-educated and have "technical knowledge and skills", which includes using technology very well, a qualified education, comprehensive knowledge of their job and institution. Within the scope of "intellectual skill characteristics" of administrators; be aware of his responsibilities, be innovative, produce knowledge, think analytically, display a rational and scientific approach, and most importantly have a strategic point of view. Managers are expected to have the skills of experience, merit, discipline, business-oriented management, corporate thinking and organizational values, acting ethically and legally, focusing on training their subordinates, planning, implementation and supervision within the scope of "professional skill characteristics". In addition, managers should be able to communicate strongly, provide motivation, empathy and teamwork, be inclusive, express themselves and take on social responsibility. In terms of strategic management, managers are

also expected to perform "strategic leadership" beyond management. In terms of strategic leadership, managers are expected to be able to make the right decision, be a visionary, take risks, be a role model, produce alternative plans and practical solutions, be charismatic and convincing, and have the ability to speak. In addition, it should provide opportunities to its personnel, follow its strategies and manage the crisis (Şekil 6).

Figure 6. Strategic Manager Characteristics Model



CONCLUSION

Strategic management is one of the most important systems of today's world. The correct and timely operation of this system depends on the training of managers, who are the sum of the features prepared according to the management profession. The motto "The size of the management in an institution and business is as big as the diameter of its manager" explains the sum total of strategic management and managers who have been trained accordingly and their characteristics.



Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Otomotiv Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

The Effect of Organizational Culture on Employee Motivation: A Study on Automotive Industry Employees

Fatma ÖZDEN¹

Öz

İşletme organizasyonu açısından motivasyon hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından çalışma hayatı içerisinde ihtiyaç duyulan başlıca kaynaklar arasında yer almaktadır. Ayrıca motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunması ile birlikte yapılan bu çalışmada, örgüt kültürünün (kuralcılık, açıklık, hiyerarşi, klan, destekleyici, gelişme), çalışan motivasyonu (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) üzerindeki etkilerin incelemek amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Merkez/Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren, otomotiv firması çalışanları örneklem olarak seçilmektedir. Araştırma yöntemi olarak “nicel yöntem” kullanılmaktadır. Ayrıca 104 katılımcı araştırmaya dahil edilmiş olup, toplam 46 sorudan oluşan anket ölçeği uygulanmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü alt boyutları olan kuralcılık, açıklık, hiyerarşi, klan, destekleyici ve gelişme eğiliminin içsel motivasyon üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Dışsal motivasyon üzerinde ise yalnızca hiyerarşi ile gelişme eğilimi anlamlı bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Motivation by both employees and employers, needed in working life are among the main sources. In addition, there are many factors affecting motivation in this study organizational culture (prescriptive, openness, hierarchy, clan, supportive, development) employee motivation (intrinsic motivation, extrinsic motivation) it is aimed to investigate the effects on. In this direction operating in the Merkez/Çanakkale region automotive company employees selected as the sample. The “quantitative method” is used as a research method. 104 participants were included in the study, a total of total 46 questions scale is used. According to the findings obtained from the research, organizational culture dimensions of normativeness, openness, hierarchy, clan supportive and development tendency have no effect on intrinsic motivation. On the other hand, only the tendency to develop with hierarchy has asignificant effect on extrinsic motivation.

Keywords: Organization culture, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

Paper Type: Research

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, fatmakurt1711@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3363-9439

Giriş

Çalışma olgusu, medeni bir varlık olan insanların ihtiyaçlarından kaynaklanan toplumsal ilişkileri sonucu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile toplum içerisinde gerçekleşen olaylar sonucu sosyal bir olgunun varlığını ortaya çıkarır (Ören ve Yüksel, 2012: 36). Ayrıca çalışma olgusu, insanlık tarihi kadar eski ve uzun bir geçmişe sahiptir ve hayatımızın günlük işleyişinin de ayrılmaz bir parçasıdır (Işığışık, 2018, s. 302).

Kültür, genel anlamıyla insan tarihi boyunca sürekli değişerek gelişen ve mevcut topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan öğrenilmiş tutum, davranış ve değerler kümesidir (Eryılmaz & A. Gülova, 2019, s. 496). Örgüt kültürü ise, organizasyon içerisinde örgüte ait temel değerler, işlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemler ve davranış kalıpları örgüt kültürü çerçevesinde değerlendirilmektedir (Alayoğlu & Doğan, 2015, s. 2). Diğer bir anlamı ile tıpkı topluluklarda olduğu gibi her örgütün (organizasyonun), kendisine ait bir karakteri bulunmaktadır. Çalışanlar ise, örgütün bu karakterine uyum sağlayabildikleri takdirde motivasyonları yüksek olacak ve daha verimli çalışma göstereceklerdir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ve bu kültürü paylaşan kişiler tarafınca benimsenmesi yalnızca bireysel motivasyonu değil kurumsal motivasyonu da arttıracaktır.

Bireyler çalışma hayatı içerisinde ücret tatminsizliği, zaman kısıtlılığı, adaletsizlik olgusu gibi birtakım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar, örgütün içerisinde var olan ve zamanla çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir. Örgütlerin başlıca kuruluş amaçları kâr elde etmektir ve dolayısıyla motivasyon seviyesi düşük çalışanların, örgüt içerisindeki verimleri azalma eğilimine girecek ve kâr elde etmek amacıyla olan örgütler beklentisini elde edemeyecektir.

Yapılan bu çalışma ile Merkez/Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv sektörlerinin sahip oldukları örgüt kültürünün, çalışan motivasyonu üzerine etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ayrıca işletmelerin başarı ve başarısızlığını belirleyen en önemli etmen insan kaynağıdır. Bu bağlamda örgüt kültürü ve motivasyon değişkenlerini içeren bu çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca yazın taraması gerçekleştirildiğinde benzer çalışmalar genel olarak kamu kuruluşlarına yönelik uygulanmıştır. Bunun yanı sıra otomotiv sektörüne yönelik benzer çalışma bulunmamaktadır alandaki bu boşluk doldurulmak istenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili kavramların teorik bilgilerine yer verilmektedir. İkinci bölümde ise gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı ve önemine yönelik bilgiler aktarılmaktadır. Üçüncü kısımda araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilirken dördüncü kısımda araştırmaya yönelik bulgular ve tartışma kısmı yer almaktadır. Araştırma, sonuç ve öneriler kısmı ile sonlandırılmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü ve motivasyon kavramlarının teorik ve kavramsal çerçevesi hakkında bilgi verilecektir.

1.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt veya organizasyon kelimesi Yunanca 'da "organon" kelimesinden türetilerek dilimize girmiştir. Kelime anlamı ise, belli bir amaç doğrultusunda iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi ile ortaya çıkan iş birliğidir (Nişancı, 2012, s.1282). Örgüt kavramı, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu ve bir dizi faaliyet için örgütlenmek olarak iki değişik anlamda kullanılabilir. Hatta bazı durumlarda, toplumdaki sosyal sistemler de 'örgüt' olarak nitelendirilmektedir (Demir, 2005, s.14).

Örgüt kültürü kavramını inceleyecek olursak, ilk kez 1976 yılında Silverzweig ve Allen tarafından kaleme alınan "Kurum Kültürü" kitabında yer almıştır (Bilegt, 2012, s. 3). Baktığımızda, örgüt kültürü kavramı ile ilgili çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. J.C. Spender

örgüt kültürünü, “organizasyon üyelerince paylaşılan değerler” olarak tanımlarken, C.O. Reilly ise “Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerler” olarak tanımlamıştır. (Avcılar, 2009, s. 27). Literatürde ise örgüt kültürünün genel çerçevesi yazılı-sözlü kurallar, düşünce şekilleri, değerler ve varsayımlardan oluşmaktadır. Örneğin, örgüt içerisinde uygulanan giyim kuralları ve çalışan kişinin yine kurum içerisindeki ekip arkadaşlarına, çalışanlara, müşterilere ve yöneticilere nasıl davranılması gerektiğini gösteren kurallar bütünüdür (Töker, 2018, s. 12). Ayrıca, örgütsel yapılar birbirlerinden farklılık göstermekle birlikte bu farklılıkların nedenlerini araştırmaya yönelik 1950 yılı itibari ile Genel Sistem Kuramı çerçevesince yeni bir bakış açısı oluşmaya başlamış ve örgütler dış çevreleri ile olan etkileşimleriyle beraber ele alınmıştır. (Sayılar, 2020, s. 91-126).

Araştırmacılar tarafından örgüt kültürü ile ilgili birçok çalışma ve çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bilime katkı sağlayan tüm bu çalışmalar, araştırmacıların farklı bakış açılarını da yansıtmaktadır (Yılmaz, 2021, s. 37). Örgüt kültürü çerçevesinde ele alınan bazı modelleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

Cameron ve Quin’in Örgüt Kültürü Modeli: Örgütler arasında farklılıklar vardır ve bu farklılıklar, yeni örgüt türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Nicel metod savunucularının önemli araştırmacılarından Robert E. Quinn ve John Rothbaugh (1981), tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Approach) bulunmaktadır. (Aydıntan ve Aktan, 2016, s.327). Ayrıca model, Cameron ve Freeman “Örgüt Kültürü Türleri Modeli” nin temelini oluşturmaktadır. 1991 yılında Cameron ve Freeman çalışmalarında kültürü, örgüt üyelerinin değerleri, varsayımları ve yorumları olarak tanımlamış ve bu unsurları örgütsel ve psikolojik düzeyde boyutları bir araya getiren ortak gruplar olarak düşünmüştür. (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 55). Örgüt kültür türlerine baktığımızda adhokrasi, pazar, hiyerarşi ve klan kültürleri bulunmaktadır.

Deal ve Kennedy Kültür Modeli: Allan Kennedy ve Terrence Deal çevre faktörünün yalnızca örgüt yapısına değil, örgüt (kurum) kültürü üzerinde de önemli etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. İşletme kültürleri üzerinde yapılan bu araştırmalar sonucu örgütleri, dört farklı kültürel sınıfa ayırmışlardır (Buyruk, 2007, s. 77). Bu kültürel sınıflar çok sıkı çalış-sert oyna kültürü, sert erkek maço kültürü, şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü, süreç kültürüdür. Deal ve Kennedy, bu ayrımı yaparken iki kıstas üzerinde durmuşlardır. Birincisi, kurumun (işletmenin) karar verme sürecindeki çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise kurumun (işletmenin) aldığı kararların başarısı ve bu başarı neticesinde çevreden elde edilen geri bildirim hızıdır (Şahinyan, 2011, s. 28).

Miles ve Snow Kültür Modeli: Bu modelde Miles ve Snow örgütleri, alışkanlık ve geleneklerine göre taşıdıkları özellikler sonucunda koruyucu örgüt kültürü, geliştirici örgüt kültürü, analizci örgüt kültürü ve tepki verici örgüt kültürü olmak üzere dört gruba ayırarak incelemişlerdir (Paylı, 2017, s. 33).

Roger Harrison ve Handy ‘nin Kültür Modeli: Harrison’un çalışmalarını geliştirerek Handy’in ortaya koyduğu bir kurum kültürü modelidir. Örgüt çalışanlarının davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini kurallar sistemi çerçevesinde ele alarak örgüt karakterinin şekillenmesinde etkili olduğunu savunmuştur (Yılmaz, 2021, s. 40). Handy, çalışmalarında örgütlerin farklı kültür yapılarını güç kültürü, rol kültürü, birey kültürü ve görev kültürü olmak üzere dört gruba ayırmaktadır (Çelik ve Koşar, 2015, s. 52).

Diana Pheysey Kültür Modeli: D. Pheysey bu kültür modeli sınıflandırmasını, R.Harrison ile Handy’nin çalışmalarını temel alarak geliştirmiştir (Şimşek, 2014, s. 18). Pheysey modelinde kültürü dört boyutta incelemiştir (Balay, Kaya, Cülha, 2013, s. 125). Bu boyutlar rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve güç kültürü olarak sıralanabilir.

Toyohiro Kono Kültür Modeli: Toyohiro Kono örgüt kültürlerini dinamik kültür, lider izleme ve dinamik kültür, durgun kültür, güçlü lider ve durgun kültür, bürokratik kültür olmak üzere beş ayrı başlık altında ele almaktadır (Yılmaz, 2021, s. 42). Dinamik kültür modelinde,

örgüt yapıları yeniliğe önem vermekte ve tüm değerler birlikte paylaşılmaktadır (Sözer, 2006, s. 47). Lider izleme ve dinamik kültür modelinde çalışanlar, lider olan örgüt kurucusunu izlemekte ve liderin yeteneğine güvenmektedirler (Erdal, 2010, s. 15). Durgun kültür modeli, çevresel değişimlere göre hareketlerini değiştirmez ve duyarsızlardır. Genellikle tekel şirketlerde rastlanır (Tufan, 2019, s. 54). Güçlü lider ve durgun örgüt kültürü, tüm yetkinin ve gücün liderde olduğu örgütlerdir. Ayrıca, lider yanlış karar da verse üyeler bu kararı uygulamak zorundadır (Yılmaz, 2021, s.42). Son olarak bürokratik kültür modeli ise, kuralların ve standartların katı ve yoğun olduğu bir kültür tipidir (Tufan, 2019, s. 54).

Hofstede Kültür Modeli: Her ülkenin kendine özgü kültürel değerleri, o ülkede aktif olarak faaliyet gösteren örgütlerin yapısına yansımaktadır. Bu nedenle birbirinden farklı olan her ülkenin organizasyon yapıları, kültürel farklılıklar dolayısı ile birbirinden ayrılmakta ve farklılaşmaktadır (Eroğlu, 2020, s.89).

Kültürel farklılıkların ele alındığı bu model, Hofstede tarafından 53 ülkede (Türkiye dahil) uygulanmış olup, 40 ülkede çalışması tamamlanmıştır. Hofstede, çalışmalarını 5 değişken dahil ederek sürdürmektedir (Tufan, 2019, s.29). Bu değişkenler güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişilik ve zaman oryantasyonu şeklinde sıralanabilir.

Güç mesafesi değişkeni ast-üst ilişkisindeki güç mesafesinin, aralarındaki fark ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Yani güç mesafesi arttıkça aralarındaki fark aynı oranda artacaktır. Bununla birlikte çalışanların ücret farklılıkları fazla ve denetim yapıları da katıdır (Öncül, Deniz, İnce, 2016, s.259). Belirsizlikten kaçınma değişkeni insanların herhangi bir belirsizlik karşısında nasıl davrandığı ile ilgilenmektedir. İş güvencesi, ücretler, kariyer, emeklilik belirsizlikten kaçınan insanlar için oldukça önemlidir (Uğurlu, Yeşil, 2020, s.44). Bireycilik ve toplumculuk değişkeni, insanların bir ülkede bireysel mi yoksa toplumun üyesi olarak mı davranmayı tercih ettikleri konusunun incelendiği diğer bir boyuttur (Yüksel, Bolat, 2016; 179). Bireysellikte, kişinin bireysel başarısı ön planda iken çoğulculuk kültüründe tam tersine kişi, kendini toplumun elzem bir parçası olarak görür ve içinde bulunduğu toplumun çıkarlarını kişisel çıkarlarından daha önde tutar (Saylık, 2019, s. 1867). Erillik-dişilik boyutunda, toplumda kabul görmüş kadın ve erkeklerin rollerinin kavranması ile ilgilenilmektedir (Yılmaz, 2021, s.44). Dişiliğin baskın olduğu kurumlarda, çalışanlar arasında daha samimi ilişkiler görülmekle birlikte yardımlaşma, hizmet ve hayat kalitesi önemlidir. Erilliğin baskın olduğu durumda ise başarı, rekabet, hırs, güç, saldırganlık, akılcılık ve mesafeli bir ilişki bütünü hakimdir (Türker, Karadağ, 2020, s.283). Son olarak zaman oryantasyonu değişkeninde bazı kültürler zamanı geçmişe yönelik ele alırken, bazıları ise gelecek merkezli ele almasıdır. (Öncül, Deniz, İnce, 2016, s. 260).

Peters ve Waterman Modeli: Peters ile Waterman, 1980 yılında mükemmel yöneticiliğin işletmelerde uygulanmalarını araştırdıkları ve tanımladıkları “Mükemmel Araştırma; Amerika’nın En İyi İşletilen İşletmelerinden Dersler” eserlerinde, ABD şirketlerinin iş ortamındaki başarılarının sırlarını inceleyerek hazırladığı kitabı “Mükemmelliği Araştırma” olarak adlandırmaktadır (Leblebici & Karasu, 2009, s.286). Yapılan analiz ve araştırmalar sonucunda, mükemmel bir örgütün 8 kültürel özelliğinin bulunduğunu belirtmektedir (Yıldız, 2004, s.68).

- Hareketi tercih etme, analiz ve sorunlar üzerinde yoğunlaşarak vakit kaybetmek yerine, daha hızlı karar almak önemlidir.
- Müşterilerle sıkı iletişim halinde olma, işletmelerin müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmaları, onlara yakın olmaları ve örgüt hakkında müşteriyi (tüketiciyi) bilgi aktarmasıdır.
- İnsana verilen değerle verimliliğin artırılması, işletme içerisinde işçiler de dahil olmak üzere tüm çalışanlarda ve şirket için değerli ve gerekli oldukları duygusunu hissettirerek, işletmenin başarısının aslında onların da başarısı olduğunu ve bu başarının birlikte paylaşılacağı mesajının verilmesi.

- Basit yapı – az kurmay, hiyerarşi basamaklarının az sayıda olması ve yine az sayıda “kurmay personel” ile sürdürülen basit bir örgüt yapısını ifade eder.
- Bir ana işletme değerini önemsemek, çalışanları işletme değerlerine bağlılığının kabul edilerek davranışlarının bu değerler çerçevesinde şekillenmesine çaba sarf etmek.
- En iyi bilinen iş alanında kalma, işletme daima uzman olduğu ve en iyi bildiği işi yapmayı kendisine ilke edinmelidir.
- Esnek ve sıkı kontrolün birlikte uygulanabilmesi; bu iki konuyu kontrollü bir şekilde uygulamak önemlidir. Fakat diğer konularda yöneticiler serbest davranabilmelidir.

Örgüt kültürü ortak bir kültür anlamı taşıması ile beraber bünyesinde 6 adet alt boyut bulundurmaktadır. Bu alt boyutlardan ilki kuralcılık eğilimidir. Bu boyut örgüt içerisinde kurallara önem verilmesini ve aynı zamanda mevcut olan kurallara uymaya özen gösterilmesini ifade etmektedir (Şeşen, 2011, s. 108). Diğer bir boyut olan açıklık eğilimi ise, örgüt içerisinde oluşan herhangi bir tartışma ve kargaşa sırasında sorunların açık bir biçimde tartışılabilme eğilimini belirtmektedir (Çetin, Şeşen, & Basım, 2012, s. 200). Hiyerarşi eğilimi, örgüt içerisinde otoriteye, hiyerarşiye, emir-komuta zincirine veya organizasyon içerisinde katılımcılık ve eşitliğe ne denli önem verildiği olarak ifade edilebilmektedir (Polat, Meyda, 2011, s. 156). Beşinci boyut olan klan eğilimi, örgüt ortamında insanlar arasındaki ilişkilerin aile gibi olma dereceleri üzerinde durmaktadır. (Danışman, Özgen, 2008, s. 281). Destekleyici eğilime sahip örgütlerde bireylerin inisiyatif almalarını, risk yüklenmelerini, bilgilerini özgür bir şekilde paylaşma haklarına ve kişisel haklarına saygı duyulma derecelerini ölçmektedir (Yetgin, 2016, s. 128). Son boyut olan gelişme eğilimi ise organizasyonun yeni durum ve koşullara tam vaktinde cevap verebilmesi, fırsatlardan faydalanabilmesi, yeni fikirlerin oluşumuna teşvik edilmesi, mevcut pazarda “lider” olmaya önem verme derecesini ölçmektedir (Akar, 2017, s.53).

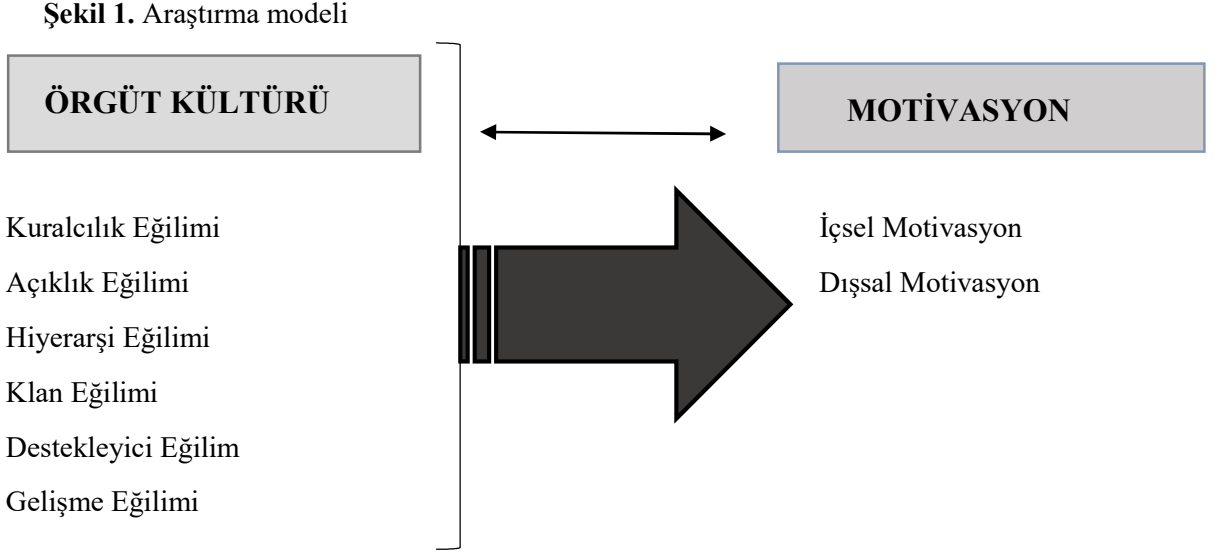
1.2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, en kısa tanımı ile bireyin isteklendirilmesi, örgüt içerisinde iş görenlerin verimli çalışmalarını ve kişisel tatminlerini sağlamaktır (Ölçer, 2005, s.2). Ayrıca motivasyonun yönetsel ve psikolojik olarak iki anlamı bulunmaktadır. Yönetsel anlamda motivasyon, örgüt yöneticisinin iş görenlerini istenilen davranış ve tutuma yönlendirmesidir. Psikolojik anlamda motivasyon ise, bireyin ruhsal durumunu ifade etmektedir (Güzel, 2010, s. 3417). Aynı zamanda motivasyon işletmeler için en önemli kriter olma özelliğini taşımaktadır. Şöyle ki, eğitim geçmişi kusursuz olan bir bilim insanı düşünelim ve bu kişi geleneksel sorunlara yeni bir perspektiften bakıp güncel çözümler üretebilsin fakat bu kişi yeterli motivasyona sahip değil ise gerektiği kalitede verilen işi tamamlayamayacaktır (Samen, 2008, s. 375).

Örgütsel çevre, günümüzde hızla değişim göstermektedir ve bu değişime uyum sağlayan ve sert rekabet koşullarında başarılı bir şekilde hayatta kalmayı başaran örgüt olmanın temel koşulu insandır (Tunçer, 2013, s.93). Ayrıca organizasyonlar, beşerî kaynaklardan maksimum şekilde faydalanmak için insan kaynakları stratejilerini etkin bir şekilde kullanmak, uygulamak ve iş görenlerin çalışma performansını arttırmalıdır (Öğüt, Akgemçi & Demirsel, 2004, s. 285).

Motivasyon kavramı, 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi içsel motivasyon ikincisi ise dışsal motivasyondur. İçsel motivasyon alt boyutuna göre çalışanları işin kendisi motive eder ve bireyin davranışlarını düzenleyen herhangi bir dışsal müdahale yoktur (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007, s.108). Bir başka tanıma göre ise içsel motivasyonda kişi, baskıya ve ödüle ihtiyaç duymadan iş ile ilgilenmektedir ve aynı zamanda kendi iradesi ile hareket edebilmektedir (Doğan, Aslan, 2018, s. 113). Dışsal motivasyon ise kişilerin davranışlarını sergilerken baskı hissettiği için, kontrollü bir motivasyondur (Aslan & Doğan, 2020, s.292). Diğer bir deyiş ile dış çevre tarafından taktir edilme, statü, terfi vb. ödüllerin varlığıyla ortaya çıkmaktadır (Özdaşlı & Akman, 2012, s.75).

Yukarıda açıklanan kavramlar arasında örgüt kültürü, işletme içerisinde gerek çalışan davranışlarını gerekse de iş sürecini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen bu çalışmada örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerinde yarattığı etkinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır.



Regresyon Analizi ile Ölçülecek Etki Hipotezleri

- **H0:** Örgüt kültürünün iş gören motivasyonu üzerinde anlamlı bir **etkisi** yoktur.
- **H1:** Kuralcılık eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H2:** Kuralcılık eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H3:** Açıklık eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H4:** Açıklık eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H5:** Hiyerarşi eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H6:** Hiyerarşi eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H7:** Klan eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H8:** Klan eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H9:** Destekleyici eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H10:** Destekleyici eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H11:** Gelişme eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H12:** Gelişme eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda çalışanların organizasyon içerisinde en fazla ihtiyaç duyduğu tatmin kaynağı olan motivasyon üzerinde örgüt kültürünün nasıl bir etki yarattığının ortaya çıkarılması işletme ve çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Ayrıca literatür incelemesi gerçekleştirildiğinde konu ile alakalı birçok çalışma bulunmasının yanı sıra otomotiv sektöründe söz konusu bir çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Özellikle modern toplumları incelediğimizde, örgüt içerisinde insan faktörünün ayrı bir yerde tutulduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve ayrıca varlıklarını sürdürebilmeleri açısından çalışanlar işlevsel bir etkiye sahiptir. Öte yandan, insanlar

da kendini mutlu hissedebileceği bir çalışma ortamı arayışı içerisinde. Araştırma, şirket çıkarı olan motivasyon ve çalışan çıkarı olan örgüt kültürü etrafında şekillenecektir.

3.Yöntem

Yapılan bu çalışmada bağımlı değişken olarak motivasyon, bağımsız değişken olarak ise örgüt kültürü ele alınmaktadır. Ayrıca değişkenlerin alt boyutları araştırma kapsamına dahil edilerek literatür kısmında ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırmanın veri toplama aşamasında doğrudan çalışma ortamında gözlem yapabilmek, katılımcıların sorularına cevap verebilmek ve iletişim kopukluğuna sebep olmamak amacıyla saha araştırması kapsamında anket yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem grubuna yönlendirilen anketler örgüt kültürü ve motivasyonu ölçmek üzere alan yazından elde edilen ve güvenilirliği, geçerliliği kanıtlanmış 2 ayrı ölçekten faydalanılmıştır. Anket ölçeklerinde bulunan sorular, beşli Likert tipi ile ifade edilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda örneklemin cinsiyet, yaş ve medeni durumuna ilişkin frekans dağılımları ortaya konulmuştur. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin saptanabilmesi adına korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen tüm veriler ise “IBM SPSS Statistics 26.0” programı dahilinde değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu bakımından kapsamı; örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmanın evreni otomotiv sektörü çalışanlarını, örneklem grubu ise Merkez/Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv sektörü çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmada otomotiv sektörünün örneklem olarak seçilmesindeki temel amaç çalışanların çoğunluğunun pazarlama, satış departmanlarında faaliyet göstermesi ve örgütün kâr amacı ile çalışana yönelik beklentilerinin yoğun olduğu bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır.

Kullanılan anket ölçekleri, kolayda örnekleme yöntemi ile 104 otomotiv firma çalışanına uygulanmıştır. Aynı zamanda örneklem grubu sevkiyat, montaj, satış temsilcisi, hizmetli vb. katılımcılardan oluşmaktadır.

3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülen bu çalışmada belirlenen örneklem grubuna, 24 sorudan oluşan “örgüt kültürü” ve 22 sorudan oluşan “motivasyon” olmak üzere toplam 46 soruluk bir anket ölçeği yönlendirilmiştir. Değişken soru ölçekleri haricinde ise cinsiyet, medeni durum, yaş ve görev süresini içeren demografik soru kısmı da ankette yer almaktadır.

3.2.1.Örgüt Kültürü Anket Ölçeği

Katılımcılara yönlendirilen “örgüt kültürü” anket ölçeği, 2003 yılında Danışman ve Özgen tarafından 9 boyutu test etmek amacıyla 53 soruluk bir ölçek şeklinde geliştirilmiştir. 2010 yılında ise Şeşen tarafından 24 soru ve 6 maddeye indirgenerek tekrar düzenlenmiştir. Ayrıca bu ölçek Suat Gürbüz’ün Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olan “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü” çalışmasından edinilmiştir.

3.2.1.Motivasyon Anket Ölçeği

Araştırma kapsamında kullanılan “motivasyon” anket ölçeği, 2012 yılında Özdaşlı ve Akman tarafından, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak 2 boyutu test etmek amacıyla geliştirilmiştir. Ayrıca bu ölçek, İbrahim Tan’ın Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olan “Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Adaletin Motivasyona Etkisi” çalışmasından edinilmiştir.

4.Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde demografik analizler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları ayrıntılı bir şekilde aktarılacaktır.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma kadın ve erkek olmak üzere toplam 104 kişiye uygulanmıştır. Toplam örneklem incelemesi gerçekleştirildiğinde, örneklemin %21,2’lik dilimini kadınlar oluşturur iken, %78,8’lik kısmını erkekler oluşturmaktadır. Örneklemin yaş dağılımı ise, “18-25 yaş %20,2”, “26-33 yaş 36,5”, “34-41 yaş 30,8”, “42-49 yaş 7,7” ve “50 üzeri yaş 4,8” olarak saptanmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği otomotiv firmalarında en fazla faaliyet gösteren yaş grubu, 26-33 aralığında görülmektedir. Örneklemin medeni durum tablosunu incelediğimizde, medeni durumu evli olanların ortalaması 58 kişi (%55,8) iken, bekâr olanların ortalaması 46 kişidir (%44,2). Araştırması gerçekleştirilen örnekleme, evli olan kişilerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 1. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	22	21,2
Erkek	82	78,8
Toplam	104	100,0

Tablo 2. Örneklemin Yaşına İlişkin Frekans Dağılımları

Yaş	Frekans	%
18-25	21	20,2
26-33	38	36,5
34-41	32	30,8
42-49	8	7,7
50 üzeri	5	4,8
Toplam	104	100,0

Tablo 3. Medeni Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	58	55,8
Bekar	46	44,2
Toplam	104	100,0

4.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi gerçekleştirilirken örgüt kültürü değişkenine ait alt boyut olan “klan eğilimi” ölçeğine ait 21. soru ve “kuralcılık eğilimi” ölçeğine ait 2. soru 0,50 değerinin altında kaldığı için ölçek kapsamından çıkartılmıştır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Güven Faktör Analiz Değerleri

Alt Boyutlar	KMO Değeri	Kümülatif Var. (%)	Anlamlılık Düzeyi
Kuralcılık Eğilimi	,597	54,749	,000
Hiyerarşi Eğilimi	,678	57,023	,000
Klan Eğilimi	,500	74,412	,000
Destekleyici Eğilim	,681	64,388	,000
Gelişme Eğilimi	,795	67,009	,000
Açıklık Eğilimi	,732	54,733	,000

Tablo 5. Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Güven Faktör Analiz Değerleri

Alt Boyutlar	KMO Değeri	Kümülatif Var. (%)	Anlamlılık Düzeyi
İçsel Motivasyon	,872	55,585	,000
Dışsal Motivasyon	,805	51,735	,000

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Yapılan araştırmanın korelasyon analizini incelediğimizde 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda eğer sonuç “+” ise ilişkinin aynı yönde olduğunu “-” ise ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. (Tablo 6)

ÖZDEN F.; Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Otomotiv Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

		Kuralcılık	Açıklık	Hiyerarşi	Klan	Destekleyici	Gelişme	İçsel Mot.	Dışsal Mot.
Kuralcılık Eğilimi	Pearson Korelasyon	1							
	Sig.2-tailed								
Açıklık Eğilimi	Pearson Korelasyon	,506**	1						
	Sig.2-tailed	,000							
Hiyerarşi Eğilimi	Pearson Korelasyon	,399**	,363**	1					
	Sig.2-tailed	,000	,000						
Klan Eğilimi	Pearson Korelasyon	,556**	,707**	,411**	1				
	Sig.2-tailed	,000	,000	,000					
Destekleyici Eğilimi	Pearson Korelasyon	,539**	,711**	,406**	,853**	1			
	Sig.2-tailed	,000	,000	,000	,000				
Gelişme Eğilimi	Pearson Korelasyon	,497**	,556**	,384**	,734**	,780**	1		
	Sig.2-tailed	,000	,000	,000	,000	,000			
İçsel Motivasyon	Pearson Korelasyon	,541**	,540**	,412**	,658**	,601**	,612**	1	
	Sig.2-tailed	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Dışsal Motivasyon	Pearson Korelasyon	,510**	,615**	,182	,655**	,669**	,694**	,698**	1
	Sig.2-tailed	,000	,000	,064	,000	,000	,000	,000	

****Korelasyon 0,01 Düzeyinde Anlamlıdır.**

Tablo 6. Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Güven Analizi Değerler

Korelasyon analizi değerlerini incelediğimizde örgüt kültürü ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Bu bulgulara göre, kuralcılık eğiliminin “1” olduğu

durumda içsel motivasyon ,541**, dışsal motivasyon ise ,510** değerine sahiptir. Yani kuralcılık eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Kuralcılık eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Açıklık eğiliminin “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,540**, dışsal motivasyon ise ,615** değerine sahiptir. Yani açıklık eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Açıklık eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Hiyerarşi eğiliminin “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,412**, dışsal motivasyon ise ,182** değerine sahiptir. Yani hiyerarşi eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hiyerarşi eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Klan eğiliminin “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,658**, dışsal motivasyon ise ,655** değerine sahiptir. Yani klan eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Klan eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Destekleyici eğilimi “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,601**, dışsal motivasyon ise ,669** değerine sahiptir. Yani destekleyici eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Destekleyici eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Gelişme eğiliminin “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,612**, dışsal motivasyon ise ,694** değerine sahiptir. Yani gelişme eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Gelişme eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır ve söz konusu araştırmanın analiz sonuçları incelendiğinde, kurulan hipotezler “H0” hariç kabul edilmektedir. Çünkü, bağımsız değişken alt boyutları bağımlı değişken alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile H0 hipotezi reddedilirken H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 ve H12 hipotezleri kabul edilmektedir.

4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü ve içsel motivasyona ait regresyon analizlerini incelediğimizde, regresyon analizi sonucunda “R kare katsayısı” ,516 olarak saptanmaktadır. Fakat bağımsız değişkenlere baktığımızda kuralcılık eğilimi anlamlılık düzeyi ,038, açıklık eğilimi anlamlılık düzeyi ,386, hiyerarşi eğilimi anlamlılık düzeyi ,190, klan eğilimi anlamlılık düzeyi ,021, destekleyici eğilimi anlamlılık düzeyi ,561, gelişme eğilimi anlamlılık düzeyi 0,038’dir ve bu sonuçlar 0,01 ve 0,05 değerlerinin üzerindedir. Şöyle ki kuralcılık eğiliminin, açıklık eğiliminin, hiyerarşi eğiliminin, klan eğiliminin, destekleyici eğilimin ve gelişme eğiliminin içsel motivasyon üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 7. Örgüt Kültürünün İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi

Eğilimler	B	Standart Sapma	Beta	Anlamlılık	Bağımlı Değişken
Kuralcılık	,206	,098	,188	,038	İçsel Motivasyon
Açıklık	,084	,097	,093	,386	İçsel Motivasyon
Hiyerarşi	,120	,091	,106	,190	İçsel Motivasyon
Klan	,232	,099	,343	,021	İçsel Motivasyon
Destekleyici	-,071	,122	-,092	,561	İçsel Motivasyon
Gelişme	,210	,100	,246	,038	İçsel Motivasyon

R KARE DEĞERİ ,516 (%51)

Örgüt kültürü ve dışsal motivasyona ait regresyon analizlerini incelediğimizde, regresyon analizi sonucunda “R kare katsayısı” ,607 olarak saptanmaktadır. Fakat bağımsız değişkenlere baktığımızda kuralcılık eğilimi anlamlılık düzeyi ,048, açıklık eğilimi anlamlılık düzeyi ,011, hiyerarşi eğilimi anlamlılık düzeyi ,005, klan eğilimi anlamlılık düzeyi ,455, destekleyici eğilimi anlamlılık düzeyi ,584, gelişme eğilimi anlamlılık düzeyi ,000’dır ve bu sonuçlar 0,01 ve 0,05 değerlerinin üzerindedir. Şöyle ki, kuralcılık eğiliminin, açıklık eğiliminin, klan eğiliminin, destekleyici eğilimin dışsal motivasyon üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Yalnızca hiyerarşi eğilimi (,005) ile gelişme eğilimi (,000) dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 8. Örgüt Kültürünün Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi

Eğilimler	B	Standart Sapma	Beta	Anlamlılık	Bağımlı Değişken
Kuralcılık	,216	,107	,161	,048	Dışsal Motivasyon
Açıklık	,274	,106	,248	,011	Dışsal Motivasyon
Hiyerarşi	-,286	,100	-,207	,005	Dışsal Motivasyon
Klan	,081	,108	,099	,455	Dışsal Motivasyon
Destekleyici	,073	,134	-,078	,584	Dışsal Motivasyon
Gelişme	,439	,109	,422	,000	Dışsal Motivasyon

R KARE DEĞERİ ,607 (%60)

Regresyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığına bakılmaktadır ve söz konusu araştırmanın analiz sonuçları incelendiğinde, kurulan hipotezlere ilişkin H6 hipotezi ve H12 hipotezi kabul edilirken H0, H1, H2, H3, H4, H5, H7, H8, H9, H10, H11 hipotezleri reddedilmektedir.

Tartışma

İnsan kaynağı örgütün en büyük kaynağıdır. Başka bir deyişle çalışanlar, örgüt kültürü ile ne kadar bütünleşirse o kadar verimli olacaktır. Çalışanların verimli olması dolayısı ile şirketin verimli olması sonucunu doğuracaktır. O halde, “örgüt kültürü ve örgütün verimliliği arasında açık bir ilişki bulunmaktadır” çıkarımını yapmak mümkündür. Şöyle ki, örgüt kültürü örgütün verimliliğini arttırıp kuvvetlendirebileceği gibi tam tersi azaltıp zayıflatabilmektedir. Özellikle günümüz yoğun rekabet koşullarında en önemli etken olan insan kaynağının işini isteyerek ve severek yapmaları adına işletmeler motivasyon sağlamalıdır. Motivasyon kaynakları her organizasyonda aynı olmayabilmektedir. Bu anlamda işletmeler çalışanların motivasyon kaynağını keyfederek o yönde bir çaba sarf etmelidir.

Yazın taraması gerçekleştirildiğinde, 2006 yılından itibaren örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkilerini araştırmaya yönelik 11 adet çalışma bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmaların örneklemini çoğunlukla okul, belediye, kamu kuruluşları ve oteller oluşturmaktadır.

2019 yılında Tan tarafından yürütülen yüksek lisans tezinde, örneklem grubundaki çalışan tepkileri genel itibariyle değerlendirildiğinde içsel ve dışsal motivasyonlarının yüksek

olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel adalet ve değişimi, müşteri odaklı ve örgütsel öğrenmeyi kapsayan örgüt kültürüne uyum algısının düşük olduğu keşfedilmektedir. Roozi'nin 2021 yılında kamu kurumlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada, örgüt kültürü ölçeğine verilen yanıtlar sonucunda idari personelin algıladığı örgü kültürü “hiyerarşi eğilimi” olarak keşfedilmiştir. Motivasyon ölçeğine verilen cevaplarda ise, “dikkat” boyutu güçlü olarak saptanmıştır. Yapılan bu çalışmada örgüt kültürünün motivasyon seviyesini yüksek oranda etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sonuç ve Öneriler

Günümüz toplumunda, işletmelerin önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle, işletme çalışanları ve işletme yöneticilerine gösterilen önem de doğru orantıda artış göstermektedir. Esasında, işletmelere anlam yükleyen en önemli husus organizasyon içerisinde faaliyet gösteren çalışan ve yöneticilerdir. Diğer bir deyişle, organizasyonu hedeflerine ulaştıracak olanlar ya da geriye götürecek olanlar çalışan ve yöneticilerdir. Ayrıca her örgütün kendine ait özellikleri bulunmaktadır ve bu özelliği ile her örgüt özgündür. Bu özgünlüğün diğer bir adı da örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü organizasyon içerisinde çalışan ve yönetici davranışları, tüm organizasyonca paylaşılan değerler ve inançlar, kısaca örgütün karakteridir diyebiliriz.

Çalışan bireylerin, örgüt içerisinde birey olarak kabul görmesi için organizasyon içerisinde hâkim olan örgüt kültürüne adapte olabilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü ve çalışanlar arasındaki uyum ne denli yüksek olursa hem çalışan motivasyonu hem de örgüt motivasyonu artacaktır. Motivasyonu yüksek olan çalışanların, faaliyet gösterdiği işletmelerin daha yüksek verim alması olasıdır. Tam tersi motivasyon seviyesi düşükçe çalışanların faaliyetlerinde isteksizlik artacağı için örgüte olan fayda da azalış gösterecektir.

Yapılan bu çalışmada, Merkez/Çanakkale bölgesinde faaliyette bulunan otomotiv firmalarının sahip oldukları örgüt kültürünün, çalışan motivasyonuna etkisi incelenmekte ve bu doğrultuda araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda firmaların örgüt kültürünün çalışan motivasyon düzeylerinin medeni durum ve cinsiyete göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Verilen yanıtlar doğrultusunda, örgüt kültürü değişkenine ait alt boyutlardan yalnızca “hiyerarşi ve gelişme eğiliminin” dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, içsel motivasyon üzerinde ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Korelasyon analiz sonuçları doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise, örgüt kültürü alt boyutları olan “kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyici eğilim, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi” ile, motivasyon alt boyutları olan “içsel motivasyon ve dışsal motivasyon” arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada örneklemin sahip olduğu örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Literatür incelemesi gerçekleştirildiğinde konuyla alakalı daha çok kamu kuruluşları üzerine yapılmış birçok benzer çalışma bulunmaktadır. Ayrıca ulaşılan sonuçlara bakıldığında açık şekilde görünen şu ki, genel olarak ister kamu olsun ister özel sektör olsun örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu arasında ilişki bulunuyor olmasıdır.

Yapılan bu çalışma, farklı bir anket ölçeği kullanılarak daha geniş bir örneklem üzerine ya da farklı hizmet sektörlerine uygulanabilir. Özel sektör örgüt kültürlerinin, mavi yaka çalışan motivasyonu üzerine etkilerini incelemek adına başka bir çalışma yürütülebilir. Ayrıca çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık konuları incelenerek örgüt kültürünün motivasyon üzerinde yarattığı etkilerle karşılaştırılabilir. Aynı zamanda örgüt kültürünün, iş performansı ve motivasyon üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğu araştırılabilir.

Kaynakça

- Akar, N. (2017). Kişilik Profilinin Ve Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Kobi'ler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 53. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Aktan, E., & Aydınhan, B. (2016). Cameron Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitesinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 324-344.
- Alayoğlu, N., & Doğan, E. A. (2015). Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış ticaret Enstitüsü Working Paper Series*, 2.
- Avcılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü. *Bilecik Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, 27.
- Aydınhan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron Freeman - Quin Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(5), 53-62.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 125.
- Bilegth, E. (2012). Örgüt Kültürü ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. 3.
- Buyruk, Z. (2007). Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 77. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki Mersin Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 52.
- Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, H. N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 51(2), 281.
- Demir, N. (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşumundaki Yeterlilik Derecesi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 14.
- Doğan, S., & Aslan, M. (2018). Psikolojik Sermaya, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Erdal, M. (2010). Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 15. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eroğlu, Y. (2020). Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika ve ABD) ve Geri Kalmış (Bangladeş ve Pakistan) ülkeler Açısından Değerlendirilmesi. *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 84-102.
- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 496.
- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2).
- Güzel, F. Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3415-3429.
- İşçiçok, Ö. (2018). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılmasında İnsana Yakışır İş. *Bursa Uludağ Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 6, 302-311.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1, 1282.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 285.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(25), 2.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofsted'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 260.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Paylı, M. (2017). Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 33. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M., & Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 156.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Sayılar, Y., Sözen, H. C., & Basım, H. N. (2020). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: BETA Yayınları.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Dergisi*, 8(3), 1860-1881.

- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 47. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahinyan, M. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 28. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeşen, H. (2011). Örgütte Kuralcılık ve Hiyerarşi Eğiliminin Liderden Duyulan Tatmine Etkisinde Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 105-120.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Dergisi*, 1(1), 18.
- Töker, A. (2018). Hemşirelerin Örgüt Kültürüne Uyumu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 12. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tufan, G. (2019). Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 54. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 1(88), 93.
- Türker, N., & Karadağ, D. (2020). Kültürel Farklılıklar: Hofstede'nin Kültürel Boyutları Üzerine Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama. *Ekonomi Toplum ve Kültür Dergisi*, 271-295.
- Uğurlu, F., & Yeşil, S. (2020). Halkla İlişkiler Uygulamalarında Kullanılan Modellerin Hofstede'nin Kültür Boyutları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(1), 39-55.
- Yetgin, M. A. (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikteki Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 51(2), 128-156.
- Yıldız, S. (2004). Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 68. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Yılmaz, A. (2021). Okullardaki Örgüt Kültürü ile Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 41-44. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri.
- Yüksel, H., & Ören, K. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 36.



Örgüt Kültürünün Örgüt Yapısına Etkisi: Çanakkale'deki Küresel Otomotiv Markalarının Yerel Bayileri Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Organizational Culture on Organizational Structure: A Research on Local Distributor of Global Automotive Brands in Çanakkale

Ali Şahin ÖRNEK¹ Tuba YILDIZDOĞDU DAL² Güngör Buse KIŞ³

Öz

Örgüt kültürü, bir işletmede; çalışanların birbirleriyle, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer insanlarla etkileşimini kontrol eden ortak norm ve değerlerden oluşmaktadır. Bir örgütte kültürün temellerini: Örgüt yapısı, etik kodları, müşterileri, çalışanları ve onlara verilen değer (haklar) oluşturur. Örgütsel yapının örgüte ait hedeflerle ve örgütün kültürüyle uyu içinde olması ve bu sayede değişen ve gelişen koşullara ayak uydurabilmesi beklenir. Ayrıca örgüt yapısı biçimsel iletişim sistemini belirlediğinden kültürün önemli bir kaynağı haline gelmektedir. Örgüt yapısı, bir işletmenin iskeletidir. Örgüt kültürü gibi, örgüt yapısı da bir organizasyon içindeki davranışı şekillendirir ve kontrol eder. Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün örgüt yapıları üzerindeki etkisini incelemek ve arasındaki ilişkileri belirlemektir. Çalışmanın örneklem kümesini Çanakkale Merkez'de yer alan küresel otomotiv firmalarının servis çalışanları oluşturmaktadır. Otomotiv Sektörüne yönelik gerçekleştirilen çalışmada, ağırlıklı olarak satış ve teknik destek elemanlarının çalıştıkları işletmelerdeki kültür-yapı algıları ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre örgüt kültürünün alt boyutları olan misyon ve uyum ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, örgüt yapısı, mekanik örgüt yapısı, organik örgüt yapısı, misyon, uyum.

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Organizational culture in a business consists of common norms and values that control the interaction of employees with each other, their suppliers, customers and other people. The foundations of culture in an organization are the organizational structure, the code of ethics, customers, employees and the value and rights given to them. It is expected that the organizational structure will be in harmony with the goals and culture of the organization, and thus be able to keep up with the changing and developing conditions. In addition, since the organizational structure determines the formal communication system, it becomes an important source of culture. Organizational structure is the backbone of a business. Similarly, organizational culture and structure shape and control behavior within an organization. The main purpose of this research is to examine the effects of organizational culture on organizational structures and to determine the relationships between them. The sample set of the study consists of service

¹ Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, asornek@comu.edu.tr
ORCID: 0000-0003-2217-6878

² Yüksek Lisans, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, yildizdogdu.tugba17@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0452-1287

³ Yüksek Lisans, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, gbusekis@gmail.com ORCID:
0000-0002-8997-499X

employees of global automotive companies located in the city center of Çanakkale. In the study performed for the Automotive Sector, the culture-structure perceptions of the businesses were revealed, where predominantly sales and technical support personnel work. According to the results revealed in the research, there are significant relationships between mission and adaptability, which are the sub-dimensions of organizational culture, and mechanical organizational structure.

Keywords: Organizational culture, organizational structure, mechanistic organization, organic structure, mission, adaptability.

Paper Type: Research

Giriş

Kültür ve örgüt kültürü, toplumları, grupları ve bireyleri anlamaya çalışan sosyolojiden yönetim bilimine varan farklı bilim dallarının yıllardır önemli uğraş alanlarıdır. Bireylerin bir arada yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkan kültürel kavramlar, yaşamın her alanında karşımıza çıkar. Örgütler bireylerin bir araya geldiği, iş yapılan yerler olduğu için her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürünü oluşturması veya kendi kültürel yapısını oluşturması doğaldır. Bir örgütün nasıl hayatta kalacağı ya da canlı tutulacağı sorunu örgütün yapısal özellikleriyle ilgilidir. Kültür insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiğini açıklar. “Biz burada işleri böyle yaparız...” denilen durum o örgütün kültürünü geniş anlamda (Colquitt vd., 2019: 510) tarif etmiş olur. Sürekli değişen rekabet ortamında başarılı olmak isteyen firmaların öncelikle güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir. Günümüzde hala işletmeler değişime ayak uydurabilmek için değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi gibi için çeşitli işletmecilik tekniklerini kullanmaktadırlar. Örgütlerin bu uygulamalarında başarısızlık nedenleri incelediğinde asıl nedenin kültürel değişimi başaramamak olduğu görülmüştür (Cameron ve Quinn, 2006: 2). Sahip oldukları kültür, işletmelerin değişimler karşısında mahkûm olmak yerine uyum sağlayabilmelerine yardımcı olmalıdır (Sağır, 2011: 125). Olağan üstü zaman dilimlerinde paylaşılan ortak değerler işletmeyi ayakta tutacak birlikteliği pekiştirecek tutkal işlevi görmelidir.

Örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların ortak inançlarını, değerlerini, tutumlarını, davranış normlarını ve yerleşik örgütsel rutinleri, gelenekleri, törenleri ve ödül sistemlerini temsil eden; kurum içinde paylaşılan toplumsal bilgiler bütünüdür (Wagner vd., 2014: 74; Colquitt vd., 2019: 510). Kurum içine sinen ve hissedilen iklim çerçevesinde örgüt tarafından inanılan ve geliştirilen değerler sistemidir. Örgüt kültürü, sorunları çözmek için birlikte çalışarak çevresel zorlukların üstesinden gelmemizi sağlayabilir (Lubis ve Hanum, 2020: 89). Bu yüzden örgüt kültürü, örgütün stratejisinden yapısına kadar her alanında belirleyicidir. Her örgütün bir yapıya ihtiyacı vardır. İdeal bir yapı, çalışanlarını gerektiği

zaman, gerektiği yerde dikey/yatay bilgi ve eşgüdüm sağlamaya teşvik eder (Daft, 2015:5 6). Ortak bir amacı yerine getirmek için bir araya gelen kişilerin ilk yapması gereken faaliyet, örgüt yapısını tasarlamak; görevleri ve görevleri yerine getirecek kişileri belirlemektir. Bu şekilde örgütteki kişiler neyi neden yaptığını bilecek ve örgütün amacına ulaşabilmesi için kendisine düşen sorumlulukların farkında varacaktır (Demir, 2017: 1).

Kurumun sahip olduğu kültür ve yapı arasındaki ilişki iki yönlü ilerlemektedir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü, örgütlerde insan davranışlarının nedenlerini ve biçimlerini anlamada açıklayıcı ve tahmin gücü en yüksek olan kavramlar arasında yer yer alır (Janićjević, 2013: 36). Örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasında karşılıklı etkileşim bulunmaktadır. Hem örgüt kültürü örgüt yapısını hem de örgüt yapısı örgüt kültürü etkilemektedir. Bu yüzden seçilen örgüt yapısı çok önemlidir. Eğer seçilmiş olan örgüt yapısı örgüt kültürü ile uyumlu değilse örgütteki bireyler tarafından meşru kabul edilmez. Örgütün yapısında hiyerarşik ilişkiler farklılaşır. Yeni örgüt yapısı kişilerin var olan kültürel değerlere ve normlara karşıt bir şekilde davranmasını isterse çalışanlar arasında uyuşmazlığa neden olacaktır. Kurumlarda iyi işleyen bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır fakat tek başına iyi bir yapı zamanla yetersiz kalabilir. Bu yüzden örgütte mevcut olan kültür ve öğelere dikkat edilmelidir (Yıldız,2018:1). Bir örgütün hem kültürü hem de yapısı sosyal olarak yaratılmıştır (Gimenez vd., 2013: 453). Örgüt kültürü araştırmalarından çıkarılacak ortak sonuca göre: Örgütlerde paylaşılan normlar, değerler, anlayışlar, inançlar, ideolojiler vb. unsurların (Alvesson, 1990: 32) varlığı; örgütlerin ayakta kalmasını ve devamlılığını yakından ilgilendirmektedir.

Örgüt kültürü, iş yeri davranışını inceleyen endüstriyel ve örgüt psikolojisi alanında kapsamlı olarak çalışılan konulardan biridir. Firmalar açısından örgüt kültürü ve yapıları arasındaki etkileşim, çalışmamızın temelini oluşturulmaktadır. Dünya ölçeğinde olduğu gibi COVID'19 sürecinde otomotiv sektöründe ürün tedariki satışı, yedek parça temini gibi faaliyetler sekteye uğramıştır. Otomotiv markaları yerel bayilere sahip olmakla birlikte kültür ve yapı olarak belirli kurallara göre işlerini yürütmektedirler. Kalitenin standart hale geldiği otomotiv firmalarında rekabet; ürün çeşitliliği ve hizmette karşılaşılan sorunlara hızlı çözümler üzerinden yürümektedir. Firmaların yerelde dağıtıcılığını yapan bayilerin olağanüstü koşullarda karar vermekte ve hızlı çözümler üretmekte daha da zorlandıkları gözlemlenmektedir. Merkezi kararların alındığı kültürel değerler örgüt yapısını katılaştırırken, esnekliği ve katılımı azaltmaktadır. Bu çerçevede: "Otomotiv sektörünün önde gelen şirketlerinde (markalarında) çalışanların bakış açısıyla; örgüt kültürü ile örgüt yapıları arasındaki ilişki var mıdır?" sorusuna cevap aranacaktır. Ayrıca Türkiye'de otomotiv sektörüne yönelik benzer bir çalışmaya rastlanmaması araştırmayı özgün kılmaktadır. Çalışmamızda öncelikle kültür ve yapı yazını irdelenmiştir. Geliştirilen model ve hipotezler doğrultusunda görgül araştırmada elde edilen veriler analiz edilerek bulgular doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

1. Örgüt Kültürü ve Oluşumu

Örgüt kültürü, örgütlerin nasıl farklılaştığını, üyelerin nasıl birlikte iş yaptıklarını; örgütler ile üyelerinin nasıl etkileşime girdiğini anlamak için yaygın olarak kabul gören bir metafordur (Adler ve Jelinek, 1986: 81). Örgüt kültüründe söz edebilmek için işletmelerde çalışanların benzer davranış ve tutumlar göstermesi ve birbirleriyle iş birliği içinde olması gerekmektedir (Sevik, 2019: 6). Örgüt kültürü örgütü başarıya götürür; işletmedeki norm ve kuralların ana hatlarını belirler (Lubis ve Hanum, 2020: 89).

Kültür, bir örgütteki iş görenlerin neler yapabileceğine, nasıl yapabileceklerine rehberlik eder (Franklin ve Javier, 2006: 57). Örgüt kültürü, rakiplerinin kültürlerinden farklı özelliklere sahip olmalı ve görünmez bir yapı olarak rakipler tarafından taklidi zor olmalıdır (Slater vd., 2011: 229). Kültür nihayetinde üretkenliği, yeniden düzenleme ve adaptasyon süreçlerini etkiler (Frank vd., 1999: 254). Kültür bir grupta veya örgütte belirli bir seviyede denge veya istikrarı içerir (Schein, 2004: 14). Örgüt içindeki kültür grup üyeleri arasında anlam ve güvenilirlik sağladığı için birdenbire vazgeçilemez ve değişmez. Bir örgüt içindeki kültür, kabul edilebilir eylemin sınırlarını tanımlar (Franklin ve Javier, 2006: 53). Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünü “burada işleri yapma şeklimiz” olarak tanımlamıştır (Singh, 2007: 31).

Örgüt kültüründe etkili olan bazı değerler bulunmaktadır ve örgütün iç çevresinden etkilenirler. Sahip olunan değerler: Kurallar, politikalar ve süreçler aracılığıyla organizasyona yansıtılır (Anwer, 2018: 19). Kahramanlar: Çalışanları motive eden, örgüt kültürüne katkıda bulunan, örgütü temsil eden kişilerdir. (Güçlü, 2003: 154). Dil: Örgüt içinde bulunan kişiler arasında iletişimi sağlar ve kültür hakkında örgüt üyelerine bilgi verilmesine imkân tanır (Aydoğdu, 2013: 75). İnançlar (Altunay, 2006: 55): “Dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün bireyleri tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir”. Varsayımlar (Sevik, 2019: 12): Örgütün geneline yerleşmiş ve örgüt üyelerinin tartışmasız kabul ettiği öğelerdir. Semboller: Örgüt içindeki bireylerin dışarıda birbirlerini tanımalarını ve örgütün üyesi olduğunun anlaşılmasını sağlayan işaretlerdir. Semboller zamanla değişebilir (Özaktürk, 2019: 11). Normlar: Genellikle uyulması gereken kurallar olarak değerlendirilmektedir. Normlar bazen yazılıken bazen de açıkça dile getirilmez (Güçlü, 2003: 151).

1.1. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü işletmeleri var eden strateji, teknoloji ve yapı gibi çeşitli alt sistemlerden birini oluşturur. Kültür bunların hiçbirinin dışında değildir. Hepsine nüfuz eden bir metafordur (Alvesson, 2002: 26-27). Örgüt kültürü işletmenin stratejik planlarında, idari faaliyetlerinde, örgüt yapılarında görünür olur ve yeniden üretilir. Söz konusu metaforlardan hareketle, örgüt kültürüne ilişkin yönetim yazınında 1960'lardan bu yana çok farklı modeller geliştirilse de ağırlıklı olarak 1980 sonrasında

çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetimsel, eleştirel, tanımlayıcı yaklaşımlar dikkate alınarak sınıflandırılmalar yapmak mümkündür (Martin, 2002: 177-178). Yaygın bilinirliğe sahip modellerden bazılarının boyutlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Modelleri

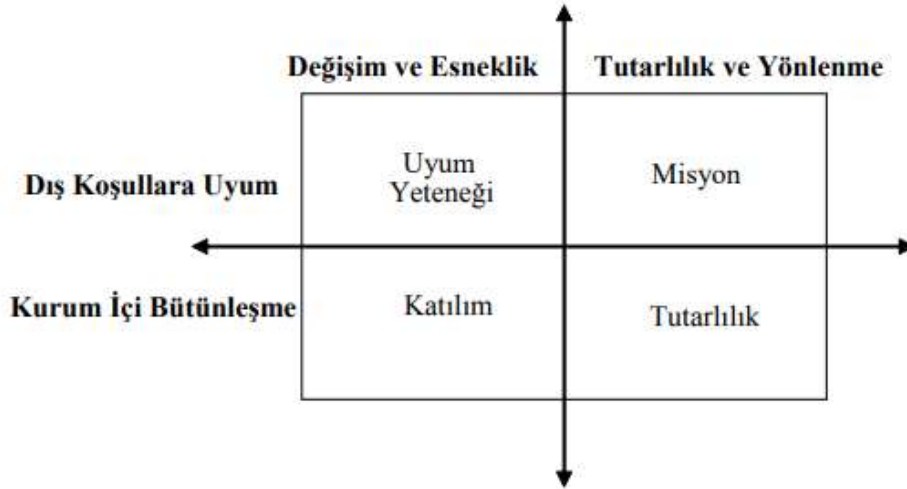
Modeller	Boyutları
<i>Harrison ve Handy Modeli</i> 1975	Dört kültür tipi içerir. Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü boyutlarını kapsar (Üstün vd., 2016: 20).
<i>Deal ve Kennedy Modeli</i> 1982	İki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimini oluşturarak açıklanır. Sert-erkek-mço kültür, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, çok çalış-sert oyna kültürü ve süreç kültürüdür (Leblebici ve Karasoy, 2009: 285).
<i>Jones Modeli</i> 1983	Üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür olmak üzere üç boyutludur (Özaktürk, 2019: 14).
<i>Wallach Modeli</i> 1983	Örgüt kültürü üç boyutta ele alınmıştır bunlar; yenilikçi, bürokratik ve destekleyici olarak sıralanır (Wallach, 1983: 32).
<i>Schein Kültür Modeli</i> 1985	Örgüt kültürü formlar, mitler, kural ve normlar, varsayımlardan oluşur. Üç temel seviyesi vardır: Temel varsayımlar, değerler ve artefaktlardır (Schabracq, 2007: 8).
<i>Kilmann Modeli</i> 1985	Bürokratik ve yenilikçi kültür olmak üzere iki boyutludur.
<i>Ouchi'nin Kültür Modeli</i> 1981	Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini harmanlayarak katılımcı karar süreci, ortak değerler, paylaşılan hedefler ve informal değerleri önemseyerek çalışanların yabancılaşmasını ortadan kaldırmaktadır (Ouchi ve Wilkins, 1985: 468).
<i>Schneider Modeli</i> 1999	Kontrol kültürü, iş birliği kültürü, yetenek ve gelişme kültürü olmak üzere üç boyutludur.
<i>Quinn ve Cameron Modeli</i> 2005	Örgüt kültürünü, klan, hiyerarşi, adhokrazi ve piyasa kültürü olarak adlandırılmıştır (Aydıntan ve Göksel, 2012: 56).
<i>Parsons Modeli</i> 1960	Örgüt Kültürünün inicelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde çalışmıştır (Leblebici ve Karasoy, 2009: 284).
<i>Hofstede Kültür Modeli</i> 1990	Örgüt kültürünü, güç mesafesi bireysellik erillik dişilik belirsizlikten kaçınma toplulukçuluk olarak açıklamıştır (Hofstede, 1990: 301).
<i>Miles ve Snow Modeli</i> 2003	Örgüt kültürünü dört şekilde açıklamıştır. Koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültür şeklindedir. (Miles vd., 1978: 550).
<i>Toyohiro Kono'nun Modeli</i> 1990	Örgüt kültürünü, dinamik kültür lideri izleme-dinamik kültür bürokratik kültür hareketsiz kültür güçlü-lider hareketsiz kültür şeklinde açıklamıştır (Kono, 1990).
<i>Peters ve Waterman'ın Modeli</i>	Eylemden yana olma, müşteriye yakın olma, girişimciliğe önem verme, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlama, en iyi bilinen işi yapma, yalın biçim az

1982	kurmay gevşek ve sıkı kontrolün birlikte bulunması ana işletme değerine önem verme (Yiyit, 2017: 163).
Kets DeVries ve Miller'ın Modeli 1986	Nevrotik kültür, paranoid kültür, çekinik kültür, karizmatik kültür, bürokratik kültür ve ihtiyatlı kültür olarak açıklamıştır (Vries ve Miller, 1986).
Denison Modeli	Uyum yeteneği, katılım, misyon ve tutarlılık olmak üzere dört boyuttan oluşur.
1995	

1.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Çalışmada ölçümlenen kültür modeli Denison tarafından 1990 yılından itibaren geliştirilerek, 2006 yılında (Kızıloğlu ve Bayrak, 2020: 65) iyice şekillense de sürekli geliştirildiği görülmektedir (<https://slidemodel.com>). Denison'un Örgüt Kültürü modeli, 15 yıllık bir süre boyunca 1.000'den fazla kuruluş ve 40.000 katılımcı üzerinde yürütülen bir dizi araştırmaya dayalı olarak geliştirilen performansa dayalı bir örgüt kültürü çerçevesidir (Abdullah vd., 2014: 142). Şekil 1'de ilk hali verilen model zaman içinde pek çok alt boyuta kavuşmuştur.

Şekil 1: Denison Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Denison ve Mishra: 1995: 216; Yahyagil, 2004: 60.

Yatay ekseninde öncelikle bir örgütün kontrolü dışında olan dış koşullara uyum sağlayabilme kabiliyeti ölçülür. İkinci olarak dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesine bakılır (Yahyagil, 2004: 10). Yatay eksenin bir ucunda esneklik yer alırken diğerinde durağanlık vardır. Dikey eksenin uçları ise örgütün dış çevresine ve iç çevresine odaklanmayı dikkate alır. Denison Modeli'nde kültürel öğeler ile örgütün çevresinde uyum gereklidir (Umut Can, 2015: 74). Denison'ın modeli örgütün verimlilik ve etkililiğini

dört kültürel faktörün karşılıklı etkileşimiyle ifade eder. Bunlar: Misyon ve tutarlılık, uyum ve katılımıdır (Denison, 2006: 6-8; Kokina ve Inta, 2013: 365; <https://slidemodel.com>).

Katılım: Örgüt çalışanlarının yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemesi gereken yol ve yöntemleri içerir (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 144).

Tutarlılık: Bu boyut içsel dengeler ve istikrarlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu kültür boyutu, örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullandığı yaklaşımlar ve yöntemlerle ilgilidir. Tutarlı iş modeline sahip örgütler daha etkili olurlar (Denison vd., 2006: 6).

Misyon: Dış çevreye hizmet veren örgütler, hızlı değişime ayak uydurmak mecburiyetindedir. Bu boyut çalışanların paylaştığı vizyon, stratejik niyet, amaç ve hedefleri kapsar (Wahyuningsih vd., 2019: 147). Örgütün stratejik kararları ile ilgilidir (Denison vd., 2006: 8).

Uyum: uyum boyutu, müşterilerin taleplerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yöneltmesi olarak açıklanabilir. Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurmaları için gerekli olan değişim becerilerinin önemi vurgulanır (Denison vd., 2006: 7).

Denison'ın (2006: 19) çalışması üç aşama gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, iç tutarlılık kanıtı sağlanmış ve model doğrulanmıştır. İkinci aşamada, ankete katılanların kurumsal kültür derecelendirmelerinin, kuruluş düzeyindeki özelliklerde bir araya gelmelerine izin verecek kadar homojen olduğu görülmüştür. Son aşamada ise, örgütsel etkililiği tahmin etmede kültür değerlendirmelerinin ölçek geçerliliği sağlanmıştır.

2. Örgüt Yapısı

Örgütsel yapı, işler, sistemler, operasyonlar üzerindeki ilişkilerin tümüdür. Örgütsel yapı işletmeleri bölümlere ayıran bir dizi yöntemdir (Ahmady, vd. 2016: 456). Örgüt aynı hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, beşerî ve maddi imkânların birleşmesi ile oluşan kaide, süreç ve yapıların tümüdür (Namaz, 2010: 18). Örgüt yapısı denildiğinde görevlerin şahıslara ve bölümlere atandığı, rapor sunma ilişkilerinin, hat yetkisinin ve karar verme yetkisinin kime verileceğinin belirlendiği; hiyerarşik basamak sayılarının ve idarecinin denetim alanının tanımlandığı, bölümler ve personel arasında eşgüdümü sağlamak için lazım olan sistemlerin planlandığı bir yapı akla gelmektedir (Aydoğdu, 2013: 10). Mintzberg'e göre (Mintzberg, 1979: 3), örgütlerin mevcut işlerini ayarlayabilmek için beş farklı mekanizmaya ihtiyacı vardır. Bunlar: doğrudan denetim, karşılıklı uyum, ürünlerin standartlaştırılması, iş süreçlerinin standartlaştırılması ve çalışan becerilerinin standartlaştırılmasıdır. Bu beş farklı mekanizma yapının en önemli unsurlarıdır ve örgütü bir arada tutan mekanizmalardır. Yapı örgütün mekanizmasıdır ve tüm organizasyon sürecinde etkilidir. Bu yüzden her örgütte mutlaka bir yapının olması gerekir. Aksi halde herkes aynı işi yaparken önemli işlerin atlanması ya da hiç yapılmaması durumu meydana gelir (Yıldız, 2018: 16). İdeal bir yapı, çalışanlarını gerektiği zaman, gerektiği yerde yatay düzeyde bilgi ve eşgüdüm sağlamasını teşvik eder (Daft, 2015: 56). Örgüt yapısının oluşumunu sağlayan belli başlı unsurlar vardır. Bunlar: iş bölümü ve uzmanlaşma, bölümlendirme, merkezileşme, uzmanlaşma, denetim, biçimselleştirme.

Henry Mintzberg, örgütlerin üç temel boyutta farklılaştırılabileceğini öne sürer. Bunlar (Lunenburg, 2012: 2):

- Örgütün anahtar kısmı, diğer bir deyişle örgütün başarısının veya başarısızlığının belirlenmesinde en önemli rolü oynayan parçası,
- Birincil koordinasyon mekanizması, kuruluşun faaliyetlerini koordine etmek için kullandığı başlıca yöntem,

- Kullanılan ademi merkeziyetçilik türü ya da organizasyonun astları karar verme sürecine ne ölçüde dahil ettiğidir.

2.1. Örgüt Yapısı Modelleri

Örgüt yapısındaki modeller her örgütün kendi dinamiğine göre farklılık göstermektedir (Özaktürk, 2019: 33). Örgüt yapı modelleri bir kısmı aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Yalın örgüt yapısı:* Bu modelde hem müşteriye hem de müşterinin isteklerine büyük önem verilmektedir (Akyüz ve Çetin, 2009:1). Bu modelde iş yapan ile karar verici yakın ilişki içinde olmalıdır. Ancak bu şekilde gecikme olmaksızın etkin bir organizasyon yapısı elde edilebilmektedir (Namaz, 2010: 22). Yalın örgüt yapısında birlikte hareket etme söz konusudur.

- *Matris örgüt yapısı:* Ürün ve işlev ya da ürün ve coğrafyanın aynı zamanlarda önemli hale geldiği durumlarda örgüt yapısının çok odaklı olması gereklidir. Bu yüzden matris yapılar bu durumu sağlamak açısından çok önemlidir. Matris yapıda ürün yöneticileri ve işlevsel bölüm yöneticileri eşit yetkilere sahip oldukları için çalışanlar ikisine de ayrı ayrı rapor verirler (Özmen, 2015: 75). Matris yapıda müşteri ve verimlilik ile birlikte uzmanlaşma da çok önemlidir (Lukinate ve Sondaite, 2017: 145). Bu nedenle matris yapıda çalışanların alanın da uzman kişiler olmaları ve birden fazla kişiye karşı sorumlu olmaları beklenmektedir.

- *Sanal örgüt yapısı:* Çalışanlar birlikte bir ofiste çalışmamaktadır. Çalışanların farklı ülkelerde, mekânlarda bulunduğu birbirleri ile bilgisayar yoluyla iletişime geçerek işlemlerini yürüttüğü bir yapı söz konusudur. Sanal örgüt yapısında farklı mekânlardaki çalışanlar sanki aynı ofisteymiş gibi müşterilerine mal ve hizmet sunmaktadır. Farklı yerlerde sürekli ve hızlı bir şekilde değişen pazar nedeniyle sanal takımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldız, 2018: 22). Sanal örgüt yapısında bir karar alınırken bir araya gelmeyi bekleme gibi bir durum olmadığı için, işlerde daha hızlı ve aksaklık olmadan sanal ortamda devam edebilmektedir.

- *Şebeke örgüt yapısı:* ikiden fazla işletmenin birbirleriyle bağlantıya geçmesi ile şebeke örgüt yapısı oluşturulabilir. Bu yapıda çalışanların ilgi alanları birbirinden çok farklı iken birbirlerine da bağımlıdırlar. Bu yüzden şebeke örgüt yapısında bireyler arası iş birliği gerekmektedir (Özaktürk, 2019: 33). Bunun sonucunda iki ayrı işletme birbirlerinin işleri ve işleyişleri hakkında fikir sahibi olma şansını elde eder.

- *Basit yapı modeli:* isminden da anlaşıldığı gibi basit yapılardır. Söz konusu işletmeler az personeli olan gevşek bir iş bölümüne ve hiyerarşiye sahip yönetim birimleridir. Basit yapı modelinde mühim kararları yönetim kurulu başkanı verir (Sevik, 2019: 28). Basit yapının tercih edilmesinin nedenlerinden biri de patronun yönetimde olmasıdır. Fakat merkezileşme stratejik konular arasında karmaşaya yol açabilir. Mintzberg' e göre basit yapı gelişmiş bir yönetime sahip olmadığı için kendi dışındaki bazı koşullara bağımlı olur. Basit yapıların avantajı ise çalışanlarda görev bilincinin

olmasıdır (Mintzberg, 1979: 311-312). Fakat burada çalışanlar alınan kararlar da çokta söz sahibi değildir.

- *Yonca örgüt yapısı:* Bu yapılarda ilk yaprağı uzman işçi grubu oluşturmaktadır. Organizasyonu yöneten ve büyük ölçüde işgücünün yerini almış olan teknolojiyi kontrol eden uzmanlardan oluşmaktadır. Buradaki uzman çalışanlar özel haklara ve mülkiyet haklarına sahiptir. İkinci yaprakta çalışanlar ise sınırlı haklara sahiptir ve karar verme süreçlerinde katılımları çok önemli değildir. Sabit çalışma saatleri vardır. Üçüncü yaprak çalışanlar ise şirket haklarına erişemezler ve herhangi bir organizasyona katılamazlar. Yarı zamanlı çalışanlardan oluşmaktadır (Thasnapark, 2017: 96).

- *Organik örgüt yapısı:* Bu örgütler, teknolojiye meydana gelen değişim ve gelişimlere kolay uyum sağlamaktadır. Örgütteki herkesin kararlara dâhil olması sayesinde; çalışanlar örgüt içindeki değişen yöntem ve kurallara karşı güncel kalabilmektedir (Özaktürk, 2019: 45). Bu yüzden organik örgüt yapısında karar verme merkezkaçtır. Çalışanların karar verme aşamasında katılımı zorunlu değil kendiliğinden gelişen bir süreçtir. Organizasyondaki sorunların çözümü prosedürlere ya da kurala göre değil tamamen kendiliğinden veya etkileşim metotları ile sağlanır (Namaz, 2010: 33). Organik örgütlerde maksat esnekliği ve uygulanabilirliği arttırmaktır. Bu yapıda uzmanlaşma ön planda değildir ve yetkinin devredilmesinde yerinden yönetim uygulanmaktadır. Organik yapıda çalışanlar öncü fikirler ve esnek olmaları konusunda teşvik edilmektedir. Çalışanlara uygulanan katı kurallar yoktur (Sevik, 2019: 28). Bu nedenle çalışanlar kendi fikir ve görüşlerini rahatlıkla paylaşabilirler. Çalışanların kendilerinin de söz sahibi olması nedeniyle örgütsel bağlılıkta artmaktadır.

- *Mekanik örgüt yapısı:* Bu örgüt yapısında açık bir şekilde tanımlanmış kurallar ve prosedürler vardır. Hiyerarşi söz konusudur. Mekanik yapıların özelliklerinde işlevsel görevlerde uzmanlaşma vardır. İşlevsel bir role ilişkin teknik yöntemler, hak ve hükümlülükler net bir şekilde tanımlıdır. Otorite, kontrol ve iletişim sürekli hiyerarşik yapıdadır. Üst-ast ilişkisi söz konusudur. Astlar üstlerin talimatlarına ve kararlarına göre hareket etmektedir. Üstlere itaat ve bağlılık konusunda ısrar edilir (Yıldız, 2018: 23). Çalışanların işletmenin amaçlarına uygun şekilde davranması beklenmektedir. Çalışanlardan istenen sadece kendi işini yapmalarıdır (Özaktürk, 2019: 44-45). Sonuç olarak mekanik örgüt yapısında çalışanların alınan kararlara katılımı söz konusu değildir. Çalışanın fikir ve görüşleri önemsenmemektedir.

2.2. Mekanik Yapı ile Organik Yapı Arasındaki Farklar

Örgüt yapılarının mekanik ve organik şeklindeki ikili ayırımının kökeni Burns ve Stalker'in (1961) çevre-örgüt arasındaki ilişkiyi araştırdıkları Tavistok Enstitüsü Çalışmaları olarak bilinen

araştırmalara dayanır. Bu çalışmada işletmelerin dış çevre koşullarının örgüt yapısı ve süreçlerini nasıl değiştirdiği sorgulanmıştır (Koçel, 2020: 315-318). Çevre koşullarının durağan ve dengeli olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısı önerilirken; hızlı çevresel değişimin yaşandığı ortamlarda faaliyette bulunan işletmeler için organik yapı önerilmiştir.

Yönetim literatüründe yığılma örgüt yapısından öğrenen örgütlere varan yelpazede çok farklı örgüt yapılarıyla karşılaşmak mümkündür. Çalışmamızın hacmini aştığı için daha fazla ayrıntıya girilmeyecektir. Ancak, araştırmanın görgül kısmında test ettiğimiz mekanik ve organik örgüt yapıları arasındaki farkları özetlemekle yetinilecektir. Bir örgütün başarısında yapı ile kültür arasındaki ilişki önem arz etmektedir. Hangi örgüt kültürünün hangi örgüt yapısı ile daha etkili ve uyumlu olduğu ve işletmeye ilave olarak neler katabileceğini bilmek yöneticilerin işini kolaylaştırır. Bazı örgüt yapılarında katı kurallar uygulanır ve çalışanlarından sadece kendilerine iletilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir. Bazılarının yapısı ise esnek ve çalışanlarının görüşleri önemsenir. Karşılaşılan sorunlara yerinde çözümler üretilebilir. Durumu en iyi modelleyen yapı mekanik ve organik yapı tanımlaması olarak görülmektedir. Bu sebeple otomotiv bayilerini en iyi modellediği düşünülen yapı ile kültürel dokunun uyuşup uyuşmadığı merak konusu olmuş; örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Tablo 2’de iki farklı uç olan mekanik yapı ile organik yapı arasındaki farklara yer verilmiştir. İş dünyasında tümüyle mekanik ya da organik, birbirinden kolaylıkla ayrılan yapılara ulaşmanın zorluğu aşikârdır.

Tablo 2: Mekanik ve Organik Örgüt Yapısı

<i>Mekanik Örgüt Yapısı</i>	<i>Organik Örgüt Yapısı</i>
<ul style="list-style-type: none">• Görevler özel, ayrı bölümlere ayrılmıştır.• Görevler katı bir şekilde tanımlanmıştır.• Katı bir yetki, kontrol hiyerarşisi ve birçok kural vardır.• Bilgi ve görevlerin kontrolü organizasyonun tepesinde merkezileştirilir.• İletişim dikeydir.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlar, bölümün ortak görevlerine katkıda bulunur.• Görevler, ekip çalışması aracılığıyla ayarlanır ve yeniden tanımlanır.• Yetki ve kontrol hiyerarşisi daha azdır ve çok az kural vardır.• Görevler bilgisi organizasyonun herhangi bir yerinde bulunur.• İletişim yataydır.

Kaynak: Daft, 2015: 6

3. Örgüt Kültürü ve Yapısı Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiye dair literatürde birçok farklı çalışma bulunmaktadır. Örneğin örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiye yönelik, Muğla’da hastaneler üzerine yapılan bir çalışmada değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Yıldız, 2018). Örgüt kültürünün alt boyutları olan kuralcı kültür, hiyerarşi kültürü, klan kültürü, destekleyici kültür, açıklık kültürü ve gelişme kültürünün organik yapı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kuralcı kültür ile mekanik örgüt yapısı arasında pozitif, organik örgüt yapısı ile negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Hiyerarşi kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde pozitif, organik yapı üzerinde negatif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Klan kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif, organik yapı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi görülmüştür. Destekleyici kültürün mekanik örgüt ve organik örgüt yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Açıklık kültürü ile mekanik örgüt yapısı arasında negatif yönlü, organik yapısı ile pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Gelişme kültürü ile mekanik örgüt yapısı arasında negatif, organik örgüt yapısı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Zheng vd. (2010), “Örgüt kültürü, yapı, strateji ve örgütsel etkililik arasında

bağlantı kurma: Bilgi yönetiminin aracılık rolü” isimli araştırmalarında bilgi yönetiminin sadece bağımsız bir yönetim uygulaması olmadığı, örgütsel etkililik üzerinde örgüt kültürü, yapı ve stratejiyi etkileyen bir mekanizma olduğu sonucuna varmışlardır. Altunay’ın (2006) örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmeye yönelik araştırmasında: örgütteki çalışanların örgüt kültürünü benimseyip kabullenmeleri, çalışanların eğitim seviyeleri ile ilgili iken örgüt yapısındaki farklılaşma düzeyi, faaliyetler yapısı, denetim alanı ve yetki yapısı ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

Bir işletmede örgüt kültürüne uygun olarak basitten esnek yapıya varan çeşitli tipolojilere pratikte rastlamak mümkündür. Klasik bürokrasi uygulamalarından matris örgüt yapısına doğru gidildikçe adem-i merkezîyetçilik artmaktadır. Tablo 3’te kültürün şekillendirdiği iki uç arasındaki mekanik (çoğunlukla bürokratik) yapıların eşgüdüm mekanizmalarına yer verilmiştir.

Tablo 3: Örgüt Yapısında Farklı Koordinasyon Mekanizmaları

<i>Yapısal Biçim</i>	<i>Temel Koordinasyon Mekanizması</i>	<i>Örgütlerin Temel Bölümleri</i>	<i>Yerelleşme Çeşitleri</i>
Basit Yapı	Doğrudan Denetim	Stratejik Üst Yönetim	Yatay ve Dikey Merkezileşme
Makine Bürokrasisi	İş Süreçlerinin Standartlaşması	Uzmanlar	Sınırlı Yatay Merkezileşme
Profesyonel Bürokrasi	Yeteneklerin Standartlaşması	İşlemin Özü	Yatay ve Dikey yerelleşme
Bölümlenmiş Form	Çıktıların Standartlaşması	Orta Basamak	Sınırlı Dikey Yerelleşme
Esnek Yapı	Karşılıklı Uyum	Destek Personeli	Seçici Yerelleşme

Kaynak: Mintzberg, 1979: 301).

Turner vd. (2016), Denison organizasyon kültür modelini kullanan devletleri karşılaştırdığı çalışmada Çin ve ABD’nin geniş kültürel farklılıkları hipotezini kurmuş fakat eşdeğer oldukları sonucuna varmıştır. Aydoğdu (2013) çalışmada örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Karara katılım ile misyon, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna değinmiştir. Yetki hiyerarşisi, inisiyatif ile misyon, tutarlılık, uyum arasında ise bir ilişki bulunmadığını açıklamaktadır. Kurallara uyma ile tutarlılık, uyum, misyon ve işe katılım arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. İnovasyonun alt boyutları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise örgütsel öğrenme, misyon arasında yüksek, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Özaktürk (2019) çalışmada örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna yer vermiştir. Örgüt kültürünün alt boyutları (katılım, uyum, tutarlılık ve misyon) ile örgüt yapısının alt boyutları (mekanik ve örgüt yapısı) arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonuca varılmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan konular örgüt yapısının esnek olup olmamasına göre mekanik veya organik yapı olarak şekillenmesini sağlar. Khaleel (2021), sağlık sektöründeki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmasında anlamlı ilişkilere ulaşmıştır. Alshaheen (2020), bankacılık sektörüne yönelik araştırmasında ulusal kültür öğelerinin bankaların örgüt kültürlerine ve yapılarına hangi ölçüde etkilediğini sorgulamıştır. Çalışmasından elde ettiği bulgulara göre banka yapıları uluslararası standartlarca belirlense de ulusal kültürden etkilenebilmektedir.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırmada, Çanakkale Merkez'deki yerel otomotiv bayileri çalışanlarının, örgüt kültürü ve yapısına ilişkin algılarının görgül çalışmayla açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırmada, kullanım açısından yaygın olan ve en ideal deneğin kolay bulunan olduğu varsayımına dayanan örnekleme yöntemi olan, kolayda örnekleme yöntemi (Altunışık vd., 2005: 132) kullanılmıştır. Pandemi sürecinin devam etmesi, zaman ve kaynak kısıtlarından dolayı Çanakkale ili örnekleme olarak seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışanların; örgüt kültürünün alt boyutlarıyla örgüt yapısının alt boyutları arasındaki ilişkiler test edilecektir. Elde edilen bulgular çerçevesinde Çanakkale ilindeki otomotiv sektörü çalışanlarının kültür ve yapıya ilişkin algıları ölçülmek istenmektedir.

Araştırmanın amacına uygun olarak küresel ölçekte marka olan otomotiv işletmelerinde çalışanlar hedef kitle seçilmiştir. Toyota, Peugeot, Hyundai, Volkswagen, Skoda, Seat, Audi, Ford, Citroen firmalarının yerel bayilerinde hizmet veren (satış, servis, yedek parça, boya-kaporta, sigorta vb.) mavi ve beyaz yakalı çalışanlarının ankete katılımı sağlanmıştır. Pandemi sürecine rağmen yüz yüze görüşme yoluyla anket uygulanmaya çalışılmıştır. Bayiler ziyaret edilmiş etik kurul kararı bulunan soru kâğıtları yöneticilerden izin alınarak uygulanmış veya deneklere ulaştırılmıştır. Cevaplanan anket formlarından 42'si bu yolla doldurulmuştur. Ayrıca anket formu sanal ortamda da oluşturulmuş; ilgili bağlantı WhatsApp ve eposta üzerinden deneklere ulaştırılmıştır. Google formlar üzerinden hazırlanan anket formunu ise 46 çalışan cevaplamıştır. Böylece geri dönüşü sağlanan 88 soru kâğıdı değerlendirilmiştir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Teknik ve Ölçekler

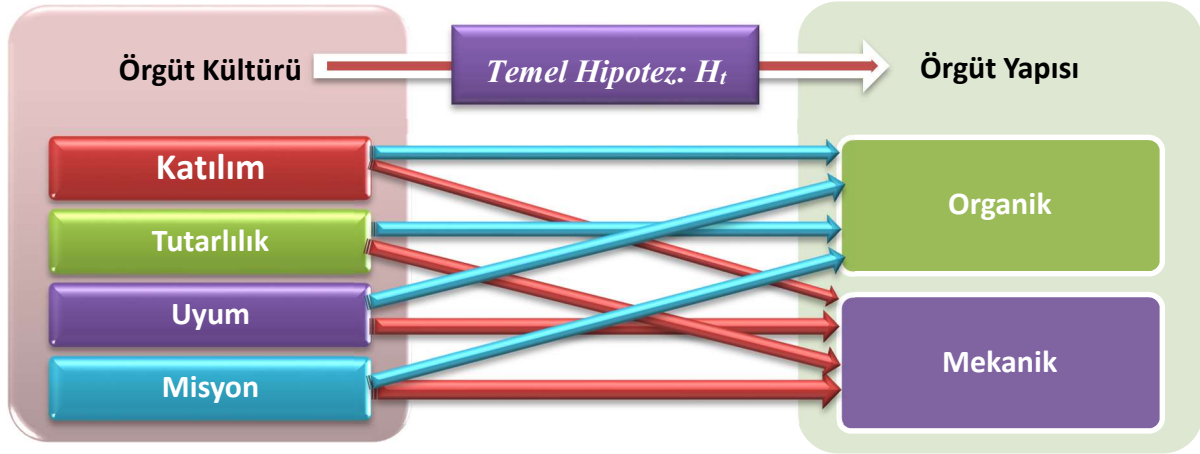
Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması sonucu kullanılacak ölçekler belirlenmiştir. Kültür ve yapıya ilişkin seçilen ölçeklerin ikisi de birçok farklı kaynaktan kullanılmış olup, Türkiye'de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kabul edilebilir bulunmuş; bütün çalışanlar tarafından anlaşılır ve uygulanabilir ölçeklerdir. Örgüt kültürüne ilişkin Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgüt Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Örgüt yapısında kullanılan esas ölçek ise Khandwalla (1977)'nin çalışmalarından geliştirilerek Covin ve arkadaşları (1994) tarafından kullanılan 7 ifadeli "Örgütsel Yapı Ölçeği"nin Türkçeye çevrilerek uyarlanmış halidir. Ölçeği Türkçe'ye Özcan (2010) uyarlamıştır. Çalışmamızda Özakürk (2019)'ün sadeleştirdiği ilgili ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçeklerdeki ifadeler, yapılan araştırmaya yönelik anketin hedef kitlesine uygun hale getirilmiştir. Oluşturulan soru kâğıdında toplamda 54 ifadeye yer verilmiştir. İlk 36 soru örgüt kültürünü ve son 14 soru örgüt yapısını ölçmeyi amaçlar. Örgüt kültürüne yönelik sorulardan: 1-9 numaralı soruları Katılım, 10-18 numaralı soruları Tutarlılık, 19-27 numaralı soruları Uyum, 28-36 arası sorular ise Misyon boyutlarını ifade edecek şekilde sınıflandırılmıştır. Örgüt yapısına ilişkin sorular içerisinde tek rakamlı olanlar mekanik ve çift rakamlı olanlar organik örgüt yapısını ölçmektedir. Bu doğrultuda 37-39-41- 43-45-47-49 numaralı sorular mekanik örgüt yapısını ve 38-40-42-44-46-48-50 numaralı sorular organik örgüt yapısını ölçmektedir. Son 4 soru demografik yapıya ilişkin: Cinsiyet, medeni durum, mezuniyet düzeyi ve yaş ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Araştırma Sorusu: Araştırmada cevabı aranan: "Otomotiv sektörünün önde gelen şirketlerinde (markalarında) çalışanların bakış açısıyla; örgüt kültürü ile örgüt yapıları arasındaki ilişki var mıdır?" sorusu, görgül kısmının tasarım temellerini oluşturmaktadır.

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde örgüt kültürünün örgüt yapısı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Teorik arka plan, araştırma sorusu ve yukarıdaki modele uygun olarak geliştirilen ve test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Katılım ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Tutarlılık ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Uyum ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Misyon ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Katılım ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Tutarlılık ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Uyum ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Misyon ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. Bulgular

Araştırma otomotiv sektöründe çalışan tüm kadro unvanına (yönetici, motor ustası, müşteri hizmetleri, satış danışmanları, servis danışmanları, müdürler, vb.) sahip çalışanlara uygulanmıştır.

Tablo 4: Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	31	35,2	Medeni Durum	Evli	48	54,5
	Erkek	57	64,8		Bekâr	40	44,5
Yaş	26-33	40	45,5	Mezuniyet Düzeyi	İlkokul	3	3,4
	34-41	23	26,1		Lise	14	15,9

42-49	9	10,2	Ön lisans	17	19,3
			Lisans	47	53,4

Araştırmaya katılanların demografik özelliklere Tablo 4'de görülebilir. Ankete katılanların % 64,8'i erkektir. % 35,2'si kadındır. Araştırmaya katılanların % 54,5'i evlidir. Örneklemin % 8'i lisansüstü, % 53,4'ü lisans, % 19,3'ü ön lisans, % 19,3'lise, % 3,4'ü ilköğretim mezunlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 45,5'i 26-33 yaş aralığındadır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha istatistiği ile ölçülmüştür. Tüm ölçekler güvenilir bulunmuştur. Örgüt kültürünün Cronbach's Alpha değeri 0,92; örgüt yapısına ait ilk yapılan analizlerde Cronbach's Alpha değeri 0,69'dur. Fakat faktör yüklerinde dağılımın normal dağılması için bazı sorular çıkarılınca güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Son yapılan analizlerde örgüt yapısının Cronbach's Alpha değeri 0,56'dir. Alt boyutlarda: Katılımın Cronbach's Alpha değeri 0,85, tutarlılığın Cronbach's Alpha değeri 0,81, misyonun Cronbach's Alpha değeri 0,75, uyumun Cronbach's Alpha değeri 0,85' dir.

Tablo 5: Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	Değişkenler	Ortalama	Standart sapma
Örgüt Kültürü					
Katılım1	3,72	1,11	Misyon28	3,73	0,97
Katılım2	3,74	1,14	Misyon29	3,76	1,05
Katılım3	3,33	1,17	Misyon33	3,83	0,85
Katılım5	3,90	0,98	Misyon35	3,83	1,053
Katılım6	3,73	1,036	Uyum22	3,78	0,96
Katılım7	3,59	1,046	Uyum23	4,10	0,91
Tutarlılık13	3,63	1,10	Uyum24	4,25	0,85
Tutarlılık16	3,65	1,01	Uyum27	3,99	1,09
Tutarlılık17	3,68	0,92			
Örgüt Yapısı					
			Mekanik41	2,69	1,10
Organik40	3,31	1,12	Mekanik 43	3,69	1,08
Organik46	3,56	1,06	Mekanik 45	2,76	1,27
Organik48	3,54	1,03	Mekanik 47	3,63	1,11
			Mekanik 49	3,52	1,03

Tablo 5'e göre ortalama değerlere bakıldığında en düşük ortalama 2,69 en yüksek ortalama ise 4,25'dir.

Tablo 6: Örgüt Kültürü'ne Ait Faktör Analizi

Görüşler/Boyutlar	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon
Katılım 3	,810			
Katılım 7	,740			
Katılım 6	,655			
Katılım 5	,650			
Katılım 1	,602			
Katılım 2	,576			
Misyon 28		,803		
Misyon 35		,736		

Misyon 29		,657		
Misyon 33		,540		
Uyum 22			,788	
Uyum 24			,779	
Uyum 23			,642	
Uyum 27			,530	
Tutarlılık 17				,825
Tutarlılık 13				,745
Tutarlılık 16				,662
Cronbach's Alpha	0,85	0,81	0,75	0,85
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü.				,871
Bartlett'in Testi Küresellik		Yaklaşık. Ki-Kare	799,214	
		df	136	
		Sig.	,000	

Tablo 6'ya göre örgüt kültürüne ilişkin faktör analizi sonucunda: Faktör yükleri ,40 değeri üzerindeki dikkate alındığında, katılım boyutunda 6, tutarlılık boyutunda 3, uyum boyutunda 4, misyon boyutunda ise 4 ifadenin kümelendiği görülmüştür.

Tablo 7: Örgüt Yapısına Ait Faktör Analizi

Görüşler / Boyutlar	Mekanik	Organik
Mekanik 49	,780	
Mekanik 41	,778	
Mekanik 43	,720	
Mekanik 47	,682	
Mekanik 45	,666	
Organik 48		,829
Organik 46		,804
Organik 40		,660
Cronbach's Alpha	0,78	0,67
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü		,737
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	167,408
	df	28
	Sig.	,000

Tablo 7'de görüleceği üzere örgüt yapısına ilişkin faktör analizinde mekanik örgüt yapısının 5 ifade; organik örgüt yapısının ise 3 ifadeyle kümelendiği ölçülmüştür.

Tablo 8: Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
1. Katılım	3,66	,82	1					
2. Tutarlılık	3,65	,85	,601**	1				
3. Uyum	4,03	,72	,504**	,462**	1			
4. Misyon	3,78	,81	,639**	,599**	,547**	1		
5. Organik	2,82	,92	,018	,056	-,060	-,019	1	
6. Mekanik	3,70	,75	,536**	,506**	,575**	,584**	-,141	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tablo 8'de örgüt kültürü ve örgüt yapısı değişkenleri arasındaki ilişkide Pearson korelasyon analizine yer verilmiştir. Analiz sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin katılım davranışı, tutarlılık, uyum, misyon alt boyutları ile örgüt yapısının alt boyutu olan mekanik yapı ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Organik Yapı Bağımlı Değişkeni Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
	2,984	0,619		4,822	0		
Katılım	0,04	0,173	0,036	0,234	0,816	0,018	0,026
Tutarlılık	0,123	0,158	0,114	0,779	0,438	0,056	0,085
Uyum	-0,13	0,173	-0,101	-0,748	0,457	-0,06	-0,082
Misyon	-0,063	0,179	-0,055	-0,352	0,726	-0,019	-0,039
R= 0,119,	R ² =0,014						
F= 0,300,	p=0,877						

Tablo 10'dan anlaşılacağı üzere örgüt kültürünün katılım, uyum, misyon ve tutarlılık boyutları ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı ($p > 0,05$) bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle H1b H1c ve H1d hipotezleri de reddedilmiştir. Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon değişkenleri birlikte, organik yapı puanları ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermemektedir ($R=0,119$, $R^2=0,014$, $p > 0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin organik yapı üzerindeki görece önem sıralaması; tutarlılık, uyum, misyon ve katılımdır. Diğer bir deyişle H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 11: Kültürün Alt Boyutlarıyla Mekanik Yapının Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
		0,628	0,373	-	1,683	0,096	-
Katılım	0,135	0,104	0,147	1,298	0,198	0,536	0,141
Tutarlılık	0,113	0,095	0,128	1,187	0,239	0,506	0,129
Uyum	0,322	0,104	0,308	3,089	0,003	0,575	0,321
Misyon	0,228	0,108	0,245	2,106	0,038	0,584	0,225
R=0,681,		R ² = 0,464					
F=17,961,		p=0,000					

Tablo 11'den anlaşılacağı üzere katılım, tutarlılık, uyum ve misyon değişkenleri birlikte, mekanik yapı puanları ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,681$, $R^2=0,464$, $p<0,1$). Dolayısıyla **mekanik yapı ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur**. Adı geçen değişkenler birlikte, organik yapıdaki toplam varyansın yaklaşık % 0,46'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin mekanik yapı üzerindeki görece önem sıralaması; uyum, misyon, katılım ve tutarlılıktır. Regresyon katsayılarına ilişkin t testine bakıldığında katılım ve tutarlılık boyutlarının anlamlı sonuç vermediği görülmektedir. Bu durumda H2a, ve H2b hipotezleri reddedilirken H2c, H2d hipotezleri kabul edilmiştir. **Mekanik örgüt yapısıyla kültürün dış çevreye odaklanmayı gerektiren misyon ve uyum boyutlarıyla** istatistiki olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, "**H_t: Örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır**" şeklindeki **temel hipotezimizin kısmen kabul edildiği** söylenebilir.

Tablo 12: Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkiler Bulgular

Hipotezler	Sonuç
H _{1a} : Katılım ve organik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{1b} : Tutarlılık ve organik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{1c} : Uyum ve organik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{1d} : Misyon ve organik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{2a} : Katılım ve mekanik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H _{2b} : Tutarlılık ve mekanik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H _{2c} : Uyum ve mekanik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H _{2d} : Misyon ve mekanik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi

Söz konusu örnekleme yönelik demografik değişkenlere ilişkin de testler yapılmıştır. Anlamli ilişkilere rastlanmamıştır. Örneğin; T testi, bir değişkenin farklı gruplar arasında değişip değişmediğini test etmek için kullanılır. Cinsiyet ve medeni durum değiştiğinde algılanan ilişkilerdeki farkların tespiti için t testi yapılmıştır. Örgüt Yapısına ilişkin algının medeni durum, cinsiyet, yaş, mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada ilk kısıtı hedef kitle olarak belirlenen otomotiv sektöründen veri toplanma çabası oluşturmaktadır. Otomotiv sektörü çalışanlarının yoğun iş temposu içinde anket doldurmaya karşı olumsuz tutumları en önemli kısıtlardan birini oluşturmaktadır. Bir diğer kısıt ise yaşanan Covid-19 sürecidir. Salgın dolayısıyla birçok büro çalışanın evden çalışması katılımcı bulmayı güçleştirmiştir. Diğer yandan çalışmaya devam edenlerin de pandemi nedeniyle yüz yüze görüşmelere sıcak bakmadıkları görülmüştür. Olabildiğince kurumsal yapıya sahip örneklem kümesinde kültürün organik yapıyla ilişkisinin bulunamaması dikkat çekicidir. Pandemi'den dolayı farklı zaman dilimlerinde hatta farklı sektörlerde çalışmanın genişletilerek daha büyük örneklem gruplarına uygulamasında fayda vardır.

Sonuç ve Öneriler

Örgüt kültürü, bütün çalışanların benimsediği normlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Örgüt yapısı, örgütlerin biçimsel değerlerini ifade etmektedir. Örgüt yapısı işletmelerin omurgasını oluşturur. Bu çerçevede uygulanan çalışmada, araştırmanın sorunsalı olan örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkinin otomotiv sektöründeki çalışanlar tarafından algılanışları ele alınmıştır. Örgüt yapısının alt boyutlarından organik ve mekanik örgüt yapılarına ilişkin hipotezler kurularak örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, misyon ve uyum arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda temel hipotez olan örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişkinin kısmen varlığı test edilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri irdelenmiştir. Değişkenler arası ilişkilerde demografik değişkenlerin fark oluşturmadığı görülmüştür.

Bu araştırmada, yapılan literatür çalışmasına ilaveten, örgüt kültürünün yerelde şekillenen örgüt yapısıyla ilişkisi; küresel otomotiv şirketlerinin bayilerindeki çalışanların bakış açılarıyla ortaya konulmuştur. Otomotiv bayilerinde çalışanların algılarına göre örgüt kültürü ile mekanik yapının alt boyutları olan uyum ve misyon arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer boyut olan organik yapıyla ilişki tespit edilememiştir. Özaktürk (2019) çalışmasında örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi Türkiye'deki uluslararası işletmeler üzerine yapmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, misyon, uyum ile organik ve mekanik yapı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yıldız (2018) çalışmasında örgüt kültürünün alt boyutları olan kuralcı kültür, hiyerarşi kültürü, klan kültürü, destekleyici kültür, açıklık kültürü ve gelişme kültürünün organik ve mekanik yapı üzerindeki etkileri

incelenmiştir. Çalışma sonucunda hiyerarşi ve kuralcı kültürün mekanik yapı üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğunu tespit etmiştir.

Çalışmamızda örgüt kültürü ile örgüt yapısının alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleriyle ortaya konulmuştur. Hedef kitle olan Çanakkale İli otomotiv sektörü çalışanlarının algılarına göre organik örgüt yapısıyla kültür arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Bununla birlikte regresyon analizi göstermiştir ki örgüt kültürüyle mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt kültürünün alt boyutları uyum (H2c) ve misyon (H2d) ile mekanik örgüt yapısı değişkenleri arasındaki analizler sonucu alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Dolayısıyla temel hipotezin kısmen kabulü söz konusudur. Bu değerlendirme yapılan analizler sonucunda, örneklem sayısı sınırlı da olsa Çanakkale İli'ndeki yerel otomotiv bayilerinde mekanik yapılanmanın kendini hissettirdiği söylenebilir. Mekanik yapının uzantısı olan aşırı uzmanlaşma ve standartlaşma, çalışanlara fazla esneklik ve söz hakkı tanımayabilir. Toplam Kalite çalışmalarının altı sigma (sıfır hata) boyutlarıyla uygulandığı otomotiv sektöründe, mekanik bürokrasinin uygulanması; merkezileşme ve dikey hiyerarşi beraberinde getirir. Merkezden alınan kararlar doğrultusunda hareket edildiği, çalışanların çok da inisiyatif kullanmadığı bir yapılanma, mekanik organizasyonların kültürel dokusuna işaret eder. Bu noktada örgüt yapısına ilişkin organik ve mekanik ayırımını yapan Burns ve Stalker'i, dahası bürokrasi kuramının teorisyeni Max Weber'i yad etmek yerinde olacaktır. Geliştirdikleri önermeler günümüz işletmelerinde de varlığını sürdürüyor.

Örgütler ve yöneticiler için öneriler: İşletmeler de örgüt yapısı olarak organik örgüt yapısı tercih edilir ise çalışanlar daha fazla söz ve sorumluluk sahibi olabilir. Çalışanın gerektiğinde inisiyatif kullanabilmesi, fikirlerini paylaşabilmesi örgüte olan bağlılığını ve aidiyetini arttıracaktır. Buna bağlı olarak da örgüt kültürü çok daha kolay içselleştirilir ve benimsenir. Çalışan kendisinin fikirlerinin önemsendiğini hisseder ve başarıları olduğu kadar başarısızlıkları ve sorumlulukları da paylaşır. Bunun tam aksine mekanik yapılanmanın uygulandığı bir işletmede sadece merkezden gelen kurallar vardır ve çalışanın fikirleri ve düşünceleri ikinci plandadır. Her şey prosedürler, normlar, kurallar çerçevesinde yürütülür. Böyle bir mekanik yapılanmada çalışan, örgüt kültürüne katılımı ve tutarlı ilişkiler geliştirmede sıkıntılar yaşayabilir. İşletmeler ve yöneticiler çalışanlarına söz hakkı vermeli ve iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Eğer çalışanlar örgütsel aidiyet ve sorumluluk hissederlerse örgüt kültürünü ve işletmeyi benimsemeleri kolaylaşır. Bunun sonucunda kişiler mevcut örgüt içindeki kültüre uyum konusunda zorlanmaz. Şirketin misyonunu ve vizyonunu kendi değerleri ile eşleştirir, sahiplenir ve katılım gösterir. Yüksek performans eksenli geliştirilen her model "insan sermayesi"ni dikkate almalı; en az norm ve formlar kadar "ilişkileri" de önemsemelidir. Müşterileri dinlediği kadar çalışanlarını da dinlemelidir. İşletmenin küresel politika ve stratejileri kadar yerel değerleri de ıskalamaması gerekir.

Örgüt kültürünün tesirini ve katılımını artırmak için çalışan kişiler arasında etkinlikler ve aktiviteler düzenlenebilir. Örgüt yapısını güçlendirmek için işletmeler faaliyetlerini ve çalışanlar ile iletişimini şeffaf bir şekilde gerçekleştirebilir. İşgörenlerin yetkinliklerini artıran eğitim ve gelişim programları, örgüt kültürü ve yapısı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirebilir. İşverenler, yöneticiler işgörelere fikirlerini açıkca beyan edebileceği çalışma alanları sunmalıdır. İşgörelner inisiyatif almaz, yaptıkları işin karşılığında onaylanmaz, takdir ve taltif edilmezse örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin zayıflaması söz konusu olur.

Araştırmacılara öneriler: Bundan sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde demografik değişkenlerin etkisi ve düzenleyici rolleri araştırılabilir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklayan sınırlı sayıda Türkçe kaynak bulunmaktadır. Araştırmacılar bu alandaki boşluğa yönelip farklı sektörlerde, daha büyük denek gruplarıyla detaylı çalışmalar yapabilirler. Çalışmalarda farklı kültür modellerinin ve alt boyutlarının örgüt yapısı üzerindeki etkileri de incelenebilir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürünü etkileyen diğer bağımsız değişkenler de çalışmaya dahil edilip araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Olası ara değişkenlerin oynadığı roller ortaya konulabilir.

Kaynakça

- Abdullah, Nor Hazana; Shamsuddin, Alina; Eta, Wahab; Aziati, Nor A. H. (2014). "The Relationship Between Organizational Culture And Product Innovativeness" *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
- Adler, Nancy J.; Mariann Jelinek (1986). "Is "Organization Culture" Culture Bound?" *Human Resource Management* 25(1), 73-90.
- Ahmady, Gholam Ali; Mehrpour, Maryam; Nikooravesh, Aghedas (2016). *Organizational Structure*. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Akbolat, Mahmut (2009). *Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3), 127-146.
- Akyüz, Nuray Çakırlı ve Çetin, Canan (2009). "Yalın Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları Üzerinde Bir Araştırma." *Öneri Dergisi* 8(32), 1-14.
- Altunay, Özlem (2006). *Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Alvesson, Mats (1990). "On The Popularity Of Organizational Culture." *Acta Sociologica* 33(1), 31-49.
- Alvesson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*, SAGE, London.
- Alshaheen, Abdullah G. (2020). *Influence Of National Culture On Organisational Culture, Organisational Structure And Customer Satisfaction: A Case Of Kuwait Banking Sector (Doctoral Dissertation, University Of Brighton)*.

- Anwer, Ethisham (2018). The Value of Values: The Role of Personal Values, Organizational Values and Values-Congruency in Business Purchase Decisions
- Aydıntan, Belgin; Göksel, Aykut (2012). "Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 5(2), 53-62.
- Aydoğdu, Ali (2013). Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Büte, Mustafa (2018). "Örgüt Kültürü" İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Lisans Programı, İstanbul.
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2004). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley, San Francisco.
- Caraballo, F. E. (2016). Organizational Culture Comparisons Of China And The United States Using The Denison Organizational Culture Model (Order No. 10038710). Available From Proquest Dissertations & Theses Global.
- Colquitt, Jason A.; LePine, Jeffery A.; Wesson, Michael J. (2019). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, McGraw-Hill Education, New York.
- Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi ve Yıldırım, Engin. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Daft, Richard L. (2015). Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak - Organization Theory And Design, Cengage Learning, (Çeviri Ed: Ömür N. Timurcanday Özmen), Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
- Davutoğlu, Naci Atalay; Birol Akgül; Erşan Yıldız (2016). "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Felsefesi Oluşturmada Z Teorisi ve 7's Kuramının Bütüncül Bir Yaklaşımla Sentezlenmesi." Congress Book.
- De Vries, Manfred F. R. Kets; Danny Miller (1986). "Personality, Culture, And Organization." Academy Of Management Review 11(2), 266-279.
- Denison, Daniel. R.; Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science, 6 (2), 204-233.
- Daniel, R. Denison; Jay, Janovics; Jowna, Young; Hae, Jae Cho (2006). "Diagnosing Organizational Cultures: Validating A Model And Method." Documento De Trabajo. Denison Consulting Group 1-39.
- Deal, Terrence. E.; Kennedy, Allan A. (1983). Culture: A new look through old lenses. The journal of applied behavioral science, 19(4), 498-505.
- Frank, Kenneth A.; Fahrback, Kyle (1999). Organization Culture As A Complex System: Balance And Information İn Models Of İnfluence And Selection. Organization Science, 10(3), 253-277.
- Franklin, Aimee L.; Javier F. Pagan (2006). "Organization Culture As An Explanation For Employee Discipline Practices." Review Of Public Personnel Administration 26(1), 52-73.

- Gimenez-Espin, Juan Antonio, Daniel Jiménez-Jiménez, And Micaela Martínez-Costa (2013), "Organizational Culture For Total Quality Management." *Total Quality Management & Business Excellence* 24(5-6), 678-692.
- Güçlü, Nezahat (2003). *Örgüt Kültürü*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 61-85.
- Gün, Gül (2017). Wallach'ın Oluşturduğu Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Turizm Sektöründe Araştırma Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 349-389.
- <https://slidemodel.com/denison-organizational-culture-survey-for-organizational-effectiveness/>
Erişim Tarihi: 15.06.2022.
- Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, D. Daval, & Sanders, Geert. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Janićijević, Nebojša (2013). "The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure." *Economic Annals* 58(198), 35-60.
- Kızıloğlu, Mehmet ve Sabahat Bayrak Kök. "Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma." (2017).
- Kızıloğlu, Mehmet; Bayrak Kök, Sabahat (2020). *Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, *Istanbul Business Research*, 49(1), 60-85.
- Kokina, Irena; Inta Ostrovska (2013). "The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model", *European Scientific Institute*, 362.
- Leblebici, Doğan Nadi; Alpay Karasoy (2009). "Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 27(1), 279-304.
- Lubis, Fitri Rahmadani; Hanum, Farida (2020). *Organizational Culture*. In: 2nd Yogyakarta International Conference On Educational Management/Administration And Pedagogy (Yicemap 2019), Atlantis Press, 88-91.
- Lukinaitė, Egle; Sondaitė, Jolanta. (2017). *Mindset Of Employees Working In A Matrix Organizational Structure*. *Business: Theory And Practice*, 18, 144-151.
- Lunenburg, Fred C. (2012). "Organizational Structure: Mintzberg's Framework." *International Journal Of Scholarly, Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, SAGE, London.
- Mintzberg, Henry (1979). *Örgütler ve Yapıları – The Structuring of Organization*, (Çeviri Ed: Ahmet Aypay), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Miles, Raymond. E.; Snow, C. Charles.; Meyer, Alan. D.; Coleman Jr, Henry. J. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Namaz, Ali. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Yapının Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi Ve Kütahya Porselen A. Ş'de Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*.

- Ouchi, William. G.; Wilkins, Alan. L. (1985). Organizational culture. Annual review of sociology, 11(1), 457-483.
- Özaktürk, Betül. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Türkiye'deki Uluslararası İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Umut Can (2016). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6 (12), 62-86.
- Koçel, Tamer (2020). İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul.
- Kono, Toyohiro (1990). Corporate Culture And Long-Range Planning. Long Range Planning, 23(4), 9-19.
- Schabracq, Marc J. (2007). Changing Organizational Culture : The Change Agent's Guidebook, John Wiley, West Sussex.
- Schein, Edgard H. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sevik, Gizem (2019). Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Bilgi Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiler: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Semerciöz, Fatih. (2000). İşletmeler Arası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Slater, Stanley F.; Eric M. Olson; Carol Finnegan (2011). "Business Strategy, Marketing Organization Culture, And Performance." Marketing Letters 22(3), 227-242.
- Singh, Kavita (2007). "Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study Of Automobile Industry in India." Journal Of Business Economics And Management, 8(1), 29-37.
- Thasnapark, Uachit (2017). "Other Dimensions Of Organization Aspects That Cause Organization In Effectiveness." The Determinants Of Career Growth: The Case Study Of Spa Businesses, 95.
- Üstün, Ferda; Kemal Can Kılıç (2016). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma." Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18(30), 19.
- Yahyagil, Mehmet Y. (2004). "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.
- Yıldız, Nedim (2018). Örgüt Kültürü ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Yiyit, Tuba (2017). "Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme." International Journal Of Academic Value Studies, 3(9), 153-163.
- Wagner, C.; Mannion, R.; Hammer, A.; Groene, O.; Arah, O. A.; Dersarkissian, M.; Suñol, R. (2014) "The Associations Between Organizational Culture, Organizational Structure

and Quality Management In European Hospitals." *International Journal for Quality in Health Care*, DUQuE Project Consortium, 1, 74-80.

Wahyuningsih, Sri Handari; Sudiro, Achmad; Troena, Eka Afnan; Irawanto, Dodi W. (2019) Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness, *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 140-151.

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and development journal*, 37(2), 29-36.

Wısam, Mohammed Khaleel (2021). The Impact of Organizational Culture and Organizational Loyalty on Empowering Workers in The Health Sectors in Anbar Governorate, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Zheng, W.; Yang, B.; Mclean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

The Effect of Organizational Culture on Organizational Structure: A Research on Local Distributor of Global Automotive Brands in Çanakkale

Introduction

Organizational culture represents the common beliefs, values, attitudes, behavioral norms and established organizational routines, traditions, ceremonies and reward systems of employees in an organization; It is the body of social information shared within the institution (Wagner et al., 2014: 74; Colquitt et al., 2019: 510). Organizational culture can enable us to overcome environmental challenges by working together to solve problems (Lubis and Hanum, 2020: 89). Therefore, organizational culture is decisive in every aspect of the organization from its strategy to its structure. Every organization needs a structure. An ideal structure encourages its employees to provide vertical/horizontal information and coordination when and where necessary (Daft, 2015: 56). The relationship between the culture and structure of an institution progresses in two directions. Organizational structure and organizational culture are among the concepts with the highest explanatory and predictive power in understanding the causes and forms of human behavior within organizations, among which there is mutual interaction (Janićjević, 2013: 36). Organizational culture and structure interact each other, which makes the chosen organizational structure very important. If the selected organizational structure is not compatible with the organizational culture, it is not considered legal by the individuals in the organization. There is a need for a well-functioning organizational structure in institutions, but a good structure alone may be insufficient over time. Therefore, attention should be paid to the existing culture and elements in the organization (Yıldız,2018:1)

The interaction between organizational culture and structures of firms constitutes the problem area and basis of our study. In this research, the relationship between organizational culture and organizational structure in the automotive sector is discussed.

Organizational Culture

Culture tells people what they have to do and how they should behave. Companies that want to be successful in a constantly changing competitive environment must first have a solid organizational culture. The culture should help the business adapt to changes. (Sağır, 2011: 125). Organizational culture

is a widely accepted metaphor for understanding how organizations differ, how members unite, and how organizations and members interact (Adler and Jelinek, 1986: 81). There are various factors that are effective in an organizational culture; values are influenced by the internal environment of the organization, which are embedded in the organization through "rules, policies and processes" (Anwer, 2018: 19). Heroes are people who motivate employees, contribute to the culture of advice, and represent the organization (Güçlü, 2003: 154). Language provides communication between the people in the organization and allows the members of the organization to be informed about the culture (Aydoğdu, 2013: 75). "Beliefs are the shared views shared by members of a culture about how the world works" (Altunay, 2006: 55; Bute, 2018: 48). An assumption is an element that is settled throughout the organization and accepted by the members of the organization without question (Sevik, 2019: 12). Symbols are the signs that enable individuals in the organization to know each other outside and to understand that they are members of the organization. Symbols may change over time (Özaktürk, 2019: 11). Norms are generally considered as rules to be followed, which are sometimes not written and sometimes not explicitly stated (Güçlü, 2003: 151).

There are numerous organizational culture models including but not limited to Harrison& Handy, Deal& Kenny, Wallach, Ouchi, Quinn& Cameron, Parsons, Byars, Miles&Snow and Denison organizational cultures model.

Denison Organizational Culture Model:

The model was developed in 1995 and proved in its final form in 2006 (Kızıloğlu and Bayrak, 2020: 65). Denison's Organizational Culture model is a performance-based organizational culture framework that was developed based on a series of research conducted on more than 1,000 organizations and 40,000 participants over a 15-year period (Abdullah et al., 2014: 142).

Denison's study carried out in three stages. In the first stage, proof of internal consistency is provided and theory is validated. In the second phase, it showed that respondents' corporate culture ratings were homogeneous enough to allow them to converge on organizational-level characteristics. In the last stage, he established the validity of the cultural evaluation in estimating organizational effectiveness (Denison, 2006: 19).

Organizational Structure

Organizational structure is the totality of relationships over jobs, systems, and operations. Organizational structure is a set of methods that divide it into several parts (Ahmady, et al. 2016: 456). An organization consists of all the rules, processes and structures formed by the combination of human and material means in order to achieve the same goals (Namaz, 2010: 18).

According to Mintzberg, (2014: 3) organizations need five different mechanisms to adjust their current work. These are: direct control, mutual compliance, standardization of products, standardization of work processes and standardization of employee skills. These five different mechanisms are the most important elements of the structure and are the mechanisms that hold the organization together. Structure is the mechanism of the organization and is effective in the entire organizational process. Therefore, there must be a structure in every organization because if everyone were to do the same job, the necessary parts of the job would be skipped or not done at all (Yıldız, 2018: 16).

There are several organizational structure model; Lean organizational structure, matrix organizational structure, virtual organizational structure, network organizational structure, simple construction model, and schamrock organization model.

Organic Organizational Structure

Organic organization structure easily adapts to changes and developments in technology. Thanks to the involvement of everyone in the organizational decision making mechanism; employees can stay up-to-date on the changing methods and rules within the organization

Mechanistic Organizational Structure

Mechanistic structures are the clearly defined rules and procedures in the organizational structure. Properties of mechanical structures require hierarchy and specialization in functional tasks, in which, the technical means, rights and obligations of a functional role are clearly defined. Likewise authority, control and communication are always hierarchical, where is a superior-subordinate relationship. Subordinates act according to the instructions and decisions of superiors. Obedience and loyalty to superiors are essential (Yıldız, 2018: 23). Employees are expected to behave in accordance with the objectives of the business within the hierarchical order, properly doing their own work (Özaktürk, 2019: 44-45).

The Relationship Between Organizational Culture and Structure

There are many different studies in the literature on the relationship between organizational culture and organizational structure. Yıldız (2018) emphasized that there is a significant relationship between organizational culture and the sub-dimensions of organizational structure variables in his study on the relationship between organizational culture and organizational structure. Zheng et al. (2010) concluded that knowledge management is not only an independent management practice, but a central mechanism that benefits organizational culture, structure and strategical aspects of organizational effectiveness. While Altunay (2006) finds that the adoption and acceptance of the organizational culture

of the employees in the organization is related to the education level of the employees, a significant relationship between the level of differentiation in the organizational structure, the structure of activities, the area of control and authority structure and the organizational culture have been detected. Turner et al. (2016) hypothesizes that China and the US have equivalent but broadly different cultural in the Denison Model he employed in his study. Aydoğdu (2013) examined the relationship between organizational structure and organizational culture in his study, where he mentioned that there is a positive relationship between participation in decision and mission, consistency, adaptability and involvement at work. The hierarchy of authority explains that there is no relationship between initiative and mission, consistency, and involvement. Özaktürk (2019) stated in his study that there is a significant relationship between organizational culture and organizational structure. The subjects that make up the organizational culture allow the organizational structure to be formed as a mechanical or organic structure, depending on whether it is flexible or not. Alshaheen (2020), in his research on the banking industry, studies the impact of national culture and the extent of this impact on the organizational culture and structure. According to findings of the study, the banking structure is prone to be influenced by domestic culture even though banking structure are international determined.

Conclusion

Organizational culture is the totality of norms, beliefs, and values adopted by all employees. Organizational structure expresses the formal values of organizations. In the research applied in this framework, the evaluations of the relationship between Organizational Culture and Organizational Structure, which is the problematic of the research, by the employees in the automotive sector were examined. By evaluating hypotheses on organic and mechanical organizational structures, which are sub-dimensions of organizational structure, the relations between involvement, consistency, mission and adaptability, which are sub-dimensions of organizational culture, are examined.

In conclusion, the classifications of scales; The relations of involvement, consistency, mission and adaptability, organic and mechanical components were examined. According to the results of the research, there are significant relationships between mission and adaptability, which are the sub-dimensions of organizational culture, and mechanical organizational structure. Thus, hypotheses H2c, H2d, were accepted. In this context, the main hypothesis that there is a significant relationship between organizational culture and organizational structure has been partially accepted. As a result of the analyses made, it is seen that the mechanical structure is dominant in the automotive distributors in Çanakkale. There is centralization and vertical hierarchy in such cultural structure. In the mechanical structure, in which the decisions taken from the headquarter are applied, employees do not have much say and it can be said that they cannot take initiative.



Davranışsal İktisat Yaklaşımlarının Politik Pazarlama Karması Aracılığıyla Seçmen Tercih Üzerindeki Etkisi: Çerçeveleme ve Karar Verme*

The Effect of Behavioral Economic Approaches on Voter Preference Through the Political Marketing Mix: Framing and Decision Making

Elfin TATAROĞLU¹

Öz

İnsanın rasyonel davranan bir varlık olduğu meselesi yüzyıllardır felsefe, ekonomi, psikoloji ve daha birçok alandaki araştırmacıların ilgi kaynağı olmuştur. Bu bağlamda insanların her zaman rasyonel davranmadığı, belirsizlik ortamında kazanç-kayıp algısının problemlerin sunuş ve çerçeveleme şekline göre değiştiği, davranışsal iktisatta teorilerle temellendirilmiş bilimsel bir gerçekliktir. Bu kapsamda bir tüketici olarak görebileceğimiz seçmenlerin, karar süreçlerine politik pazarlama karması elemanları aracılığıyla etkisini araştırmak, irrasyonel görülebilecek seçmen tercihlerinin de anlaşılmasına katkı sunacaktır. Bu çalışmanın amacı, politik pazarlama karması araçları vasıtasıyla, davranışsal iktisat yaklaşımlarından olan Çerçeveleme Etkisi teorisinin politik pazarlama karması aracılığıyla seçmenlerin tercihleri üzerindeki etkisine dair derinlemesine literatür taraması yaparak, çok disiplinli bir yaklaşımla alan yazınına katkı sunmaktır. Bu araçların, kitlelerin tercihlerini, kazanç-kayıp çerçevelemelerini, risk algısını nasıl etkilediğine dair kavramsal bir çalışma gerçekleştirilerek, ilerleyen dönemde, gelişen teknoloji, sosyal medya ve nöro pazarlama teknikleri ile bu etkinin politik pazarlamadaki kullanım biçimine dair yol haritası sunulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Davranışsal iktisat, politik pazarlama karması, seçmen davranışı, çerçeveleme etkisi

Makale Türü: Derleme

Abstract

The issue of human being as a rational being has been a source of interest for researchers in philosophy, economy, psychology and many other fields for centuries. In this context, it is a scientific reality based on theories in behavioral economics that people do not always act rationally, and that the perception of gain-loss changes according to the way the problems are presented and framed in an environment of uncertainty. In this context, investigating the effect of voters, whom we can see as consumers, on decision processes through political marketing mix elements will contribute to the understanding of voter preferences that may be seen as irrational. The aim of this study is to contribute to the literature with a multidisciplinary approach by making an in-depth literature review on the effect of the Framing Effect theory, which is one of the behavioral economics approaches, on the preferences of voters through political marketing mix tools. By carrying out a conceptual study on how these tools affect the preferences, gain-loss framing, and risk perception of the masses, it is aimed to present a roadmap for developing technology, social media and neuro marketing techniques and the way this effect is used in political marketing in the future.

Keywords: Behavioral economics, political marketing mix, voter behavior, framing effect

Paper Type: Review

¹ İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Yönetimi Doktora Programı, elfintataroglu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6848-1451.

Giriş

İktisat, felsefe, sosyoloji, psikoloji gibi birçok sosyal bilim alanında yapılan çalışmalar bireyin davranışlarının rasyonel olduğu varsayımına dayanmaktadır. “Akla uygun, aklın kurallarına dayanan, ussal” olarak tanımlayabileceğimiz “rasyonel” kavramı, düşünen ve aklıyla hareket eden insanın yaradılışına uygun düşmektedir (TDK). Bireylerin rasyonel kararlar aldığını savunan Smith, bireyin sempati kazanma çabasını; toplum içerisinde var olma, onay görme, desteklenme gereksinimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemektedir (Smith, 2018). Davranışsal iktisat yaklaşımı ise rasyonel seçim ve denge modellerinin tamamen devre dışı kalmasını savunmaz. Aksine bu teorileri genişletir, geliştirir (Ho, Lim & Camerer, 2006). Bu bağlamda davranışsal iktisatın, ekonomiye daha gerçekçi yaklaşarak, insan davranış ve karar süreçlerine dair açıklayıcılığını arttırdığı söylenebilir (Camerer & Loewenstein, 2004a; Wilkinson & Klaes, 2017).

İnsanların her zaman rasyonel tercihlerde bulunmadığını psikoloji ve ekonomi perspektifinden inceleyen davranışsal iktisat yaklaşımlarından, sınırlı rasyonellik, beklenti kuramı, çıpalama, zarardan kaçınma, referansa bağlılık, çerçeveleme etkisi, donanım etkisi ve zihinsel muhasebe gibi kavramların pazarlama bilimi kapsamında tüketici davranışları ile ilişkisine dair çalışmalar son yıllarda artış gösterirken, pazarlama kapsamında görece daha yeni bir çalışma alanı olan politik pazarlama ile ilişkisini inceleyen çalışmalar literatürde henüz yeterince yer almamaktadır. Bu çalışmada davranışsal iktisat yaklaşımlarından Çerçeveleme Etkisi'nin özellikle seçilme nedeni ise, "çerçevelerin" davranışsal iktisat yaklaşımları arasına girmeden önce gazetecilik, halkla ilişkiler ve siyasal iletişim alanlarında işlenmiş olmasıdır. Çerçeve ve çerçeveleme sözcükleri bilimsel terminolojinin dışında da benzer anlam ve çağrışımlara sahip olarak, kullanım şekli nasıl olursa olsun iletişim kurmaya çalışan bir metnin gücünü tariflemenin en önemli aracıdır (Entman, 1993). Çerçeveler bir bilgiyi tamamen görünmez kılabilirken, bir diğerini öne çıkarabilir. Bu açıdan da politik pazarlama aracılığıyla seçmen tercihlerini etkileyebilecek ve hatta manipüle edebilecek güce sahiptirler (Levin, Schneider & Gaeth, 1998).

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı politik pazarlama karması araçları vasıtasıyla, davranışsal iktisat yaklaşımlarından olan Çerçeveleme Etkisi (Framing Effect) teorisinin seçmen davranışları üzerindeki etkisini incelemiş çalışmalara dair bir literatür taraması yaparak alan yazınına katkı sunmaktır. Bu çalışma disiplinler arası bir yaklaşımla, davranışsal iktisat yaklaşımlarının politik pazarlama karması araçları aracılığıyla, kitlelerin kararlarını, tercihlerini, kazanç-kayıp çerçevelemelerini, risk algısını nasıl etkilediğine ve seçmenlerin kararlarında ne derece rasyonel davranabildiklerine dair bir kanaat oluşturmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde davranışsal iktisat kuramlarına, politik pazarlama yaklaşımına ve seçmen davranışlarına dair literatür araştırması yapılmıştır. 16. Yüzyıldan günümüze, bireyin kararlarında ne derece rasyonel davrandığına dair, literatüre önemli katkılarda bulunmuş filozofların, iktisatçıların, psikologların çalışmaları kronolojik olarak derlenmiş, “rasyonel insan” yaklaşımı mercek altına alınmıştır. Literatürde yeni sayılabilecek bir alan olan politik pazarlama kavramı üzerine ise detaylı inceleme yapılmış, pazarlama teorisi unsurlarının politik pazarlamaya ne şekilde uyarlandığı incelenmiştir. Ayrıca disiplinler arası bir yaklaşımla seçmen davranışları, amacı, kapsamı, teorileri ele alınmış, rasyonel seçim teorisine getirilen eleştirilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise davranışsal iktisat yaklaşımlarından çerçeveleme etkisi seçilmiş, çerçevelerin kararlar üzerindeki etkisi derinlemesine incelenmiştir. Bu teorisinin

politik pazarlama karması ve seçmen davranışlarıyla ilişkisini inceleyen literatürdeki az sayıdaki çalışmaya yer verilmiştir.

Alan yazınında yapılmış çok disiplinli çalışmalardan kapsamlı bir derleme olan araştırmanın özgün değeri; iktisat, pazarlama, psikoloji ve siyaset bilimini buluşturması ve çok yönlü bakış açısıyla rasyonel seçim teorisine eleştirel bir yaklaşım getirerek “seçmenler neden bazen irrasyonel davranır?” sorusunun cevabını aramasıdır.

1. Kavramsal Çerçeve

İnsanın varlık gösterdiği her alanda davranışlarını, tutumlarını, tercihlerini anlamamanın yolu düşünce sistematizasyonu anlamaktan geçmiştir. Fayda-kar maksimizasyonuna dayanan rasyonel insan yaklaşımı uzun dönem etkisini sürdürse de, yapılan araştırmalar sonucunda bireyin her zaman tam bilgiye sahip olmadığı ve bu durumda sınırlı rasyonel davranış sergilediğinin anlaşılması bilim insanlarını ilgi duyduğu bir tartışma alanı oluşturmuştur (Simon, 1955). Davranışsal iktisat üzerine araştırma yapan akademisyenlerin çalışmalarında psikoloji, antropoloji, sosyoloji gibi farklı bilim dallarından çok-disiplinli bir yaklaşımla faydalanmış olmaları çalışmaların etkisini arttırmıştır (Aktan & Yavuzaslan, 2020).

1.1. Davranışsal İktisat Yaklaşımları

Adam Smith 1776’da yayınlanan *Ulusların Zenginliği* adlı kitabında insanların mübadele kararlarında maksimum faydalarını gözetken, bencilce hareket eden, en basit haliyle rasyonel düşünen varlıklar olduğuna değinmiştir. Kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçları karşılamanın yol ve yöntemlerini inceleyen iktisat bilimi böylelikle homo ekonomikus yani iktisadi insan kavramıyla da insanı ekonomik bir varlık olarak tanımlamıştır (Parasız, 2006).

Klasik iktisatta, Viyana ekolünün mantıksal pozitivizm yaklaşımının etkisi, Bernouilli’nin beklenen fayda hipotezi ve Smith’in rasyonel insan yaklaşımı ile kişinin ekonomik kararlarının öngörülebilir olduğu tezi üzerinde uzlaşmıştır (Erdoğan & Doğan, 2018). Smith teorisini bireyin tam bilgi ile donatıldığı varsayımına dayandırmıştır (Eren, 1992).

Weber (1958) ise rasyonaliteyi pratik, teorik, biçimsel ve özsel olarak kategorize etmiş ve kişinin gündelik hayatını sürdürmek için yaptığı zorunlu seçimleri “pratik rasyonalite” kapsamında değerlendirmiştir. Bilimsel sosyalizmin kuramcısı Karl Marx ise kapitalist sisteme eleştiri getirerek Ricardo’nun emek-değer teorisi ve Hegel’in diyalektik felsefesini harmanlayarak emek temelli sınıfsız toplumu savunmuştur (Parasız, 2006). Marx (1997) kapitalizmin doğurduğu liberal özgürleşmeye karşı çıkararak, özgürleşmenin bireylerin başkalarıyla rasyonel ve uyumlu ilişkiler kurması yoluyla var olacağını belirtmiştir.

Klasik iktisadın öncülerinden Smith (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776), Mill (*Principles of Political Economy*, 1848) ve Marshall (*Principles of Economics*, 1890) ampirik felsefeci John Locke’un insan zihnine ve deneyimlerine dayanan davranışlarına dair çalışmalarından etkilenmişlerdir (Kırlı, 2013). Bu etkiye rağmen bireyin seçimlerinin öngörülemez oluşu davranışsal iktisat teorileri ile tam olarak biçimlenmiştir.

Davranışsal iktisat ise klasik iktisadın öngördüğü fayda maksimizasyonu ve kar maksimizasyonuna dayanan iktisadi insan ve rasyonalite ilkelerinin yanlış olduğunu savunmaz. Davranışsal iktisat, bireyin karar süreçlerinde çeşitli psikolojik etmenler dolayısıyla çeşitli zihinsel hatalar ve yanılmalara (cognitive bias- heuristics) düşerek rasyonel olduğu kadar irrasyonel kararlar verebileceğini savunur (Aktan & Yavuzaslan, 2020).

Davranışsal iktisatın ilk kıvılcımlarının atıldığı, Hayek'in (1952) Duyumsal Düzen adlı kitabında geliştirdiği klasik zihin teorisi ile bireyin bilinçli deneyimleriyle sınırsız duyuşsal nitelikleri ilişkilendirmiş, algıya yönelik duruşları, motor tepki modellerini incelemiştir. Klasik iktisatçılardan John Stuart Mill'e benzer şekilde "seçim özgürlüğü" (freedom of the will) argümanını sunmaktadır (Alcalde et al., 2012). Bu bağlamda Hayek, dışarıdakilerin seçicilerden çok daha az şey bildiğini vurgulayarak, seçicilere yapılacak müdahalenin seçicileri hataya düşüreceğini savunmaktadır (Sunstein, 2021).

Hayek'ten üç yıl sonra Simon (1955), insanların sorunları bazen tamamıyla çözemediğini, iyiye en yakında karar kıldığını vurguladığı ve "sınırlı rasyonellik" (bounded rationality) kavramını oyun teorisi seçim süreci, olasılıklı seçim süreci ve belirsizlik altında seçim süreci olarak formüle ettiği çalışmasında, insanın bilgiyi işleme düzeyinin sınırlı olduğunu savunmuştur. Simon'a göre insanı mükemmel bir rasyonellikte görmek onu "bilgisayarla eş tutmak" gibidir. Simon bu zorlu kıyaslamayı yapmak yerine statik vaka için tanımlanmış modeli dinamik modele dönüştürmüştür. Simon'ın bireye yönelik "sınırlı rasyonel" yaklaşımı, "iktisadi insan" modeline alternatif bir yaklaşım getirmiştir. Simon'ın çalışmalarına benzer şekilde Markowitz (1952), Allais (1953), Strotz (1955), Schelling (1960) ve Ellsberg (1961) de kişilerin seçim süreçlerindeki anormalliklere değinerek teorik iyileştirmeler önermişlerdir.

Hayek ve Simon'ın rasyonel davranışa eleştiri getirdikleri bu çalışmalarından sonra davranışsal iktisat için mihenk taşı olan çalışmalar; Kahneman & Tversky'nin (1979) risk ve belirsizlik altında çözümledikleri Beklenti Teorisi kuramı, referans noktası, zarardan kaçınma, fayda ölçümü ve öznel olasılık kavramları ile Thaler'ın (1980) alan yazınına kazandırdığı zihinsel muhasebe kavramı olmuştur. Kahneman & Tversky, Bernouilli'nin beklenen fayda teorisindeki merkezi hataya değinerek, varlığın faydasından ziyade, kazanç ve kayıplar arasındaki farkların insanların seçiminde etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Kahneman, 2011).

Kahneman & Tversky bu çalışmalarında insanların bazı hallerde seçimlerinin fayda çıktısı yerine, olasılık ve kesinlik açısından değerlendirdiklerini ve kesin olana yöneldiklerini bulmuş, bu durumu "kesinlik etkisi" (certainty effect) olarak adlandırmışlardır. İnsanların kazanç-kayıp algısını etkileyen bir diğer unsur ise "yansıma etkisi"dir (reflection effect). Kişiler olumlu beklentili önermeler için riskten kaçınma eğiliminde iken, olumsuz önermeli durumlar için risk alma eğilimindedirler. Beklenti Teorisi'ne göre kazanç-kayıp algısını etkileyen bir diğer unsur ise "izolasyon etkisi"dir (isolation effect). Kişilerin seçim işini basitleştirmek için, sunulan alternatiflerin ortak yönlerinden ziyade, farklılaşan taraflarına yoğunlaştıkları görülmüştür (Kahneman & Tversky, 1979).

Beklenti Teorisi'nin uygulamalı olarak inceleyen Thaler (1985), kişilerin kar-zarar, kazanç-kayıp yaklaşımlarını zihinlerindeki finansal sınıflandırmalarıyla değerlendirdiklerini belirterek literatüre "zihinsel muhasebe" kavramını kazandırmıştır.

Kahneman & Tversky Beklenti Teorisi'ni (Prospect Theory) geliştirdikleri "Beklenti Teorisi: Risk Altındaki Kararın Analizi -Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk" adlı çalışmalarından iki yıl sonra ise "Kararların Çerçeveleme ve Seçim Psikolojisi - The Framing of Decisions and the Psychology of Choice" isimli çalışmalarıyla aynı problemlerin farklı şekillerde çerçevesinde, tercih, olasılık ve sonuçların değerlendirilmesinde kaymalar olduğunu saptamışlardır. Araştırmada kazanç-kayıp ve riskten kaçınma çerçevesinin psikolojik karar verme süreci üzerindeki etkileri ölçülmüş, insanların bir problemin farklı çerçevelerinde farklı seçimlerde bulunabilecekleri ortaya çıkarılmıştır (Tversky & Kahneman, 1985).

Thaler (1980) ise klasik iktisat teorisine getirdiği eleştiride, birçok tüketicinin sorunun iyi tanımlandığı durumlarda ekonomik teori ile tutarsız bir şekilde hareket ettiğini belirterek, Kahneman & Tversky'nin, Jostkow'un, Howard'ın, Slovic'in, çalışmalarında yer alan problemleri, bağış etkisi, batık maliyeti, seçmemeyi seçmek, ön taahhüt ve öz kontrol kavramları üzerinden incelemiştir. Thaler'e benzer şekilde, rasyonel insan kabulüne dayanan klasik iktisat yaklaşımına eleştirel yaklaşan benzer çalışmalar; Ainslee (1975), Schelling (1978), Elster (1977) ve Scitovsky (1976) tarafından da yapılmış, davranışsal iktisat alan yazınının gelişimine katkıda bulunmuşlardır.

Rasyonellik ve normatif modeller arasındaki ilişkinin hassas bir konu olduğunu savunan Thaler (1980), Friedman & Savage'ın "usta" bir bilardo oyuncusunun davranışı üzerinden tutucu (ortodoks) bakan bir ekonomik modelle yapmış oldukları çözümlenmeye itiraz ederek, sıradan insanların davranışına dair ancak "robotik" bir model sunduklarını belirtmiştir. Dolayısıyla insanı rasyonel bir varlık olarak değerlendiren klasik iktisat yaklaşımının, genel tüketici davranışını anlamakta zayıf kalan bir teori olduğunu savunmuştur.

Psikoloji ve ekonomi bilimini buluşturması ve belirsizlik altında karar verme ile ilgili çalışmalarından dolayı Nobel Ekonomi Ödülü kazanan Kahneman (2002) (Kahneman, Tversky ile ortak çalışmalarıyla ödül almıştır. Tversky ödülünden 6 yıl evvel hayatını kaybetmiştir) ve davranışsal iktisata katkılarından dolayı benzer şekilde Nobel ödülü alan Thaler (2017), insanların belirsizlik ve risk altında karar süreçlerine kazanç-kayıp çerçevesinden psikolojik ilkeler ışığı altında bakarak ekonomi biliminde çığır açmışlardır.

Rasyonel yaklaşımdan irrasyonel yaklaşıma değin bireyin tutumuna dair iktisat alan yazınına katkı sunan çalışmalar Tablo 1'de kronolojik olarak yer almaktadır:

Tablo 1. Rasyonel insan yaklaşımına dair iktisat literatürüne katkı sunmuş çalışmaların kronolojik özeti

Kavram & Eser	Yazar	Tarih	Yaklaşım	Çıkarım
İnsan Üzerine Deneme	Anlığı Bir John Locke	1689	Rasyonel insana kısmi eleştiri	İnsan zihni boş bir kağıda benzetilmiştir. Deneyimler ve gözlemlerle bilginin oluştuğu belirtilmiştir.
Arıların veya Kötülükler Toplumsal Yararı Sağlar	Öyküsü Kişisel Bernard Mandeville	1714	Bencil ve faydacı insan	Toplum arı kovanına benzetilmiştir. Düzenin sağlanmasının ve ekonominin işleminin lüks yaşama, kibirli ve bencil insanın davranışına bağlı olduğu vurgulanmıştır.
İnsan Üzerine İnceleme	Doğası Bir David Hume	1739	Rasyonel insana kısmi eleştiri	Bilginin üretiminde beklentilerin, amacın ve tutkuların etkisi sorgulanmıştır. İnsan aklı, sınırları, yapısı, sempati, empati, kıskançlık ve statü

					kavramlarına değinilmiştir.
Ahlaki Duygular Teorisi	Adam Smith	1759	Bencil ve ahlaklı insan	ve	İnsan sempati yani başkaları gözündeki değeri üzerinden ele alınmıştır. Mandeville'nin ahlaksızlığın topluma fayda sağlayabileceği tezine karşı çıkmıştır.
Ulusların Zenginliği		1776	Rasyonel ve faydacı insan	ve	Mübadele yaşam döngüsünün şartı olarak görülmüştür. Kişisel faydaların bu mübadelenin yapısını belirlediği belirtilmiştir.
Ahlak ve Yasama İlkelerine Giriş	Jeremy Bentham	1781	Faydacı ve rasyonel insan	ve	Toplumun faydasının bireyin faydası ile belirlendiği vurgulanmıştır. Bireyin mücadelesinin haz ile acı arasında olduğu tespit edilmiştir.
Matematiksel Fizik: Ahlak Bilimlerine Matematik Uygulanması Üzerine Bir Deneme	Francis Ysidro Edgeworth	1881	Faydaya göre uyumlu insan	ve	“Haz ölçülebilir ve bütün hazlar orantılıdır” önermesi ileri sürülmüş, bireyin elde ettiği fayda “intibak kanunu” ile ölçülmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır.
İktisadın İlkeleri	Alfred Marshall	1890	Rasyonel insana kısmi eleştiri	ve	İnsanın bir sosyal varlık olarak, kararlarında birçok unsurdan etkilenebileceğini, tam rasyonel olamayacağını savunulmuştur.
Ekonomik Davranışların Psikolojik Analizi	George Katona	1951	Beklentiye göre değişen davranış	ve	Ekonomik problemleri, harcama ve tasarrufları, Gestalt'ın bireyin bütünü parçalarına ayırmadan bütünlük içinde baktığı yaklaşımıyla psikoloji penceresinden yorumlanmıştır.
Duyumsal Düzen	Friedrich August von Hayek	1952	Uyaranlara göre yanıt veren insan	ve	Fiziksel yasalarla açıklanamayan insan zihninin çalışma mekanizması, klasik zihin teorisi ile açıklanmaya

			zihni	çalışılmıştır.
Rasyonel Seçimin Davranışsal Modeli	Herbert A. Simon	1955	Sınırlı rasyonel insan	İnsanların en iyiyi değil yeterince iyiyi (tatmini) aradığı vurgulanmıştır. Karar verme süreçlerinin belirsiz ve karmaşık olduğu belirtilmiş, bu sebeple insanı rasyonel varsaymanın tam bilgiye sahip olduğunu (örn: bilgisayar) anlamına geleceği vurgulanmıştır.
X-Etkinsizlik Teorisi	Harvey Leibenstein	1966	İktisadi etkinliği sağlayan birey	Klasik iktisattan farklı olarak, karar süreçlerinde temel belirleyiciyi firma yerine birey olarak almıştır.
Memnuniyetsizlik Ekonomisi: İnsan Memnuniyetinin Psikolojisi	Tibor Scitovsky	1976	Optimum uyarılma arzusu	Bireyin önyargılarına göre seçimlerinin değişebileceği tespit edilmiştir.
Limon" Piyasası: Kalite, Belirsizlik ve Piyasa Mekanizması	George A. Akerlof	1970	İnsanın manipüle edilebilirliği	Satıcının bilgiyi kısmen saklı tutmasından kaynaklanan alıcının ters seçimi işlenmiştir. (Asimetrik bilgi)
Kullanılabilirlik: Sıklığı ve Olasılığı Yargılamak İçin Bir Sezgisel Yöntem	Daniel Kahneman & Amos Tversky	1973	Rasyonel olmayan insan davranışı	Zihnin kestirme kısayolları (hevristikler); mevcudiyet, temsililik düzeltme ve çıpalama (anchoring) başlıkları altında incelenmiştir. Kişilerin sistematik sapmalara yol açan önyargılara sahip olduğu çıkarımında bulunulmuştur. Bu unsurların bütünü kişiyi karar süreçlerinde rasyonel tercihlerde bulunmaktan uzaklaştırdığı tespit edilmiştir.
Belirsizlik Altında Karar: Sezgisel Yöntemler ve Önyargılar		1974		
Beklenti Teorisi: Risk Altındaki Kararın Analizi		1979		Beklenti teorisi ile birlikte belirsizlik ve risk altında kişilerin kayıplarının kazançlara oranla daha etkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada referansa bağlılık,

Kararların Çerçevenmesi ve Seçim Psikolojisi			1985		azalan duyarlılık ve kayıptan kaçınma kavramları da incelenmiştir. Bir sorunun nasıl sunulduğu (çerçevesi) kararı etkilediği tespit edilmiştir. Çerçeveleme Etkisi (Framing Effect) referans noktalarından yola çıkarak tanımlanmıştır. Kazanç söz konusu olduğunda riskten kaçınıldığını, kayıp söz konusu olduğunda risk alındığını vurgulanmıştır.
Olumlu Bir Tüketici Seçimi Teorisine Doğru	Richard H. Thaler	1980	Rasyonel olmayan insan davranışı	Zihinsel muhasebe (mental accounting), hazır bulunan seçeneklere yatkınlık (default effect), sahiplik, bağış etkisi (endowment effect), IKEA Etkisi, batık maliyet yanılığı kavramları literatüre kazandırılmıştır.	
Nöroekonomi: Ekonominin Nedeni İhtiyaç Duyar?	Colin Camerer & George Loewenstein & Drazen Prelec	2004	Düşünce sistematığının kararlara etkisi	İnsan beyninin çalışma sistematığına yoğunlaşmıştır. Beyin bir kara kutu olarak incelenerek nöro-ekonomi alan yazınına sunulan katkı ile davranışsal iktisatın ilerlemesi sağlanmıştır.	
Nudge (Dürtme)	Richard H. Thaler & Cass R. Sunstein	2008	Rasyonel olmayan insan davranışı	Kişilerin kararlarının "seçim mimarları" tarafından, ön yargı ve bilinçaltı kullanılarak, dürtüler aracılığıyla yönlendirilebileceği tespit edilmiştir.	
Üstbilis (Metacognition)	Norbert Schwarz	2015	Düşüncelerini yönetebilen insan	Reber et al.'un "İşleme Akıcılığı" yaklaşımından yola çıkarak üstbelleğin nasıl etkilenebileceğini incelemiştir. Şekilsel iyilik, şekil zemin kontrastı, uyarın tekrarı, simetri ve prototipliğin yüksek	

akıcılıkla birleştiğinde insanların bir ürüne karşı beğenisini ne derece arttırdığını ortaya çıkarmıştır.

Aktan & Yavuzaslan (2020); Smith, Hume, Bentham, Edgeworth ve Fisher gibi bilim insanlarını davranışsal iktisatın "ilk habercileri", Simon, Katona, Schmolders, Leibenstein, Lamberton & Earl ve Scitovsky gibi isimleri "eski davranışsal iktisatçılar", Kahneman, Tversky, Solvic, Thaler, Akerlof ve Rabin gibi araştırmacıları ise "yeni davranışsal iktisatın öncüleri" olarak tanımlamışlardır.

1.2. Politik Pazarlama Karması

Pazarlama teorileri ile siyaset biliminin literatürde ilk kez bir araya gelişi Kelly'nin (1956) "Professional Public Relations and Political Power" adlı kitabında olmuştur. İnsanların ihtiyaçlarının karşılandığı bir mübadele süreci olan pazarlamanın, kar amacı gütmeyen kurumlarda da var olması gerektiğini ise ilk olarak Kotler & Levy (1969) dile getirmiştir. Kotler & Levy pazarlamanın sınırlarının genişletilmesi gerektiğini, hükümetlerin ve devlet kurumlarının da pazarlama araçlarına ihtiyaç duyduklarını vurgulamışlardır.

Kotler (1979) konu üzerine yaptığı bir diğer çalışmada ise okul, hastane gibi kar amacı gütmeyen kurumların da pazarlama yöneticisine sahip olması gerektiğini vurgulayarak, sürdürülebilirlik ve daha yüksek performans için tanımlanması gereken pazarlama direktörlerinin görev tanımlarına dair yol haritası sunmuştur.

Kotler (1972) siyasal pazarlamayı parti örgütlerinin toplumun talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda oluşan hizmetleri yaşama geçirmek için ve kendilerini topluma tanıtarak desteklerini toplamak için sürdürdükleri faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamıştır. Bongrad (1992) ise politik pazarlamayı siyasi adayların maksimum sayıda seçmene ulaşmak, kendini tanıtmak ve rakiplerinden farklılaşarak seçimi kazanmak için gerek duyduğu araçların bütünü olarak tanımlamıştır. Grönroos (1994) ise siyasi partilerin ve liderlerin kişisel kazanımlarını ve sosyal faydayı arttırmak üzere seçmenle uzun soluklu ilişki kurma, ilişkiyi geliştirme ve güçlendirme faaliyetleri olarak tanımlamıştır.

Benzer şekilde O'Shaughnessy (2001), politik pazarlamayı halka ve siyasi örgütlere fayda sağlamak amacıyla seçmenle temas kurma ve geliştirme faaliyetleri olarak tanımlamıştır. LeBaron (2008) ise politik pazarlamayı siyasi örgütlerin siyasi görüşlerini seçmenlere etkili, doğru ve en hızlı şekilde aktarılması süreci olarak tanımlamıştır. Cwalina & Falkowski (2008) politik pazarlamayı bir süreç olarak ele alarak; seçmenlerin taleplerini karşılamak ve aynı zamanda siyasi partilere desteklerini almak amacıyla aday ve düşüncelerin yönetilmesi olarak tanımlamışlardır. Kotler & Kotler (1999) siyasal propaganda süreçlerinin planlanmasında önemli olan beş faktörü; seçmenler, çıkar grupları ve sivil toplum örgütleri, yazılı ve görsel basın, siyasi parti teşkilatları ve bağışta bulunanlar olarak gruplamışlardır.

Shama (1975) ise çalışmasında pazarlama ilkelerinin politik pazarlama alanındaki uygulanabilirliğini araştırmak adına tüketici ve seçmen davranışı kavramları arasındaki ilişkiyi tartışmış, aradaki benzerlikleri ve farklılıkları değerlendirmiştir. Shama pazarlama ve politik pazarlama unsurlarının ortak yönlerini Tablo 2'de görüldüğü gibi sekiz başlıkta gruplamıştır:

Tablo 2. Pazarlama ile politik pazarlama unsurlarının ortak yönleri

Satıcılar, Ürünler, Alıcılar	Pazarlamadaki mücadele karşılığı ödenen değer (para) yerini politik pazarlamada “ekonomik refah” ve “güvenli toplum” almıştır.
Tüketiciler (Seçmenler)	Tüketici davranış modellerinin seçmen davranışına uygulanabileceğini öngörmüştür. (Seçici maruz kalma, seçici algı vb.)
Pazar Segmentasyonu, Ürün Karması	Pazarlamada amaç satışı arttırmakken, politik pazarlamada amaç oyları arttırmak olarak tanımlanmıştır.
Ürün İmajı	Tüketicilerin ve seçmenlerin ürünler ve adaylar hakkındaki kanaati olarak tanımlanmıştır.
Marka Sadakati	Marka sadakati satın alma eyleminin tekrarlanması, parti sadakati oy verme eyleminin tekrarlanması olarak tanımlanmıştır.
Ürün Geliştirme	Ürün geliştirme sürecinde olduğu gibi aday, partiyi, sorunları geliştirme süreci olarak tanımlanmıştır.
Ürün Konsepti	Ürünün tüketiciye, adayın seçmene iletmek istediği mesaj olarak tanımlanmıştır.
Ürün Konumlandırma	Ürünün ve adayın rakiplerine göre tüketici ve seçmen nezdindeki konumu olarak tanımlanmıştır.

Kaynak: Shama, A. (1975). *An Analysis Of Political Marketing*. Acr Special Volumes, s. 107-115.

Politik pazarlama unsurlarının, pazarlama teorisi ile uyumlaştırılması pazarlama karması olarak bilinen 4P yaklaşımının siyasi açıdan ele alınmasıyla geliştirilmiştir. Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya kapsayan 4P’deki ürün elemanının yerini Harris (2001) lider, parti programı ve adaylar olarak tanımlarken, Wring (2002) parti imajı, lider imajı ve politika taahhütleri olarak tanımlamıştır. Pazarlama karmasındaki fiyat ögesinin karşılığında ise Reid (1988) her seçimin, oy kullanmanın bir “psikolojik satın alma” olduğu yaklaşımından yola çıkarak, seçmenleri sandığa gidip oy kullanmalarına neden olacak stratejik süreçlerin planlamasına yoğunlaşmıştır. İslamoğlu, (2002) pazarlama karması unsuru olarak dağıtım faktörünün yerini ise kitle iletişim araçlarının, partilerin il, ilçe örgütlerinin, çalışan üye ve gönüllülerinin ve siyasi partiler tarafından düzenlenen etkinlikler tarafından sağlandığını vurgulamıştır. Torlak (2002) ise parti mensupları tarafından seçmenlere yönelik yapılan ziyaretleri, seçmenlere posta ve internet aracılığıyla ulaşılmasını, kitlesel buluşmaları ve medya aracılığıyla gerçekleşen siyasi programları dağıtım faaliyetleri kapsamında değerlendirmiştir. Politik pazarlama kapsamında tutundurma faaliyeti ise siyasi partilerin oylarını maksimize etmek üzere kullandıkları tüm iletişim araçlarıdır; reklamlar, kişi ya da parti tanıtımları, yazılı ya da görsel medya haberleri vb (Henneberg, 2002).

Politik pazarlama modelleri ise literatürde dört temel başlıkta incelenmiştir. Bu modeller; pazarlama karması elemanları aracılığıyla pazar araştırması yaparak, seçmen taleplerinin belirleneceği Niffenegger’ın (1989) “Politik Pazarlama Süreci Modeli”, seçmenler, çıkar grupları ve sivil toplum örgütleri, yazılı ve görsel basın, siyasi parti teşkilatları ve bağışta bulunanlara pazarlama karması elemanları aracılığıyla ulaşmak için dış çevre ve yakın çevre analizi, stratejik pazarlama, propaganda stratejilerinin tespit edilmesi, planlamanın yapılması ve pazar sınıflandırılmasının yapılması süreçlerinden oluşan Kotler & Kotler’in (1999) “Aday Pazarlama Haritası Modeli”, pazarlama teorisine siyaset bilimi bileşenlerinin desteğiyle, tüm faaliyetlere bütüncül yaklaşım getiren Lees-Marshement’ın (2001) “Bütüncül Siyasal Pazarlama Modeli” ve adayın özelliklerinden yola çıkarak ona özgü seçmen kitlesine hitap eden propaganda süreçlerini ele alan Newman’ın (1994) “Politik Pazarlama Modeli”dir.

McGann (1989) politik pazarlamanın diğer pazarlama faaliyetlerinden farklılığını üç ana başlıkta incelemiştir; vaatlerin soyut temellere dayanıyor olması, ürün tüketiminde var olan tüketici hafızasının (tecrübesinin) politik pazarlamada zayıf oluşu ve ürün pazarlamasında sunulan teminatların (garantilerin) politik pazarlamada sunulmuyor oluşu. Bu bağlamda değerlendirildiğinde politik pazarlamanın, ürün ve hizmet pazarlamasına oranla daha zorlu ve belirsiz bir süreç olduğunu, daha çok seçmene ulaşmak için çok yönlü ve çok disiplinli ele alınması gerektiğini söylemek mümkündür.

1.3. Seçmen Davranışları

Downs’un (1957) dönüm noktası olan çalışması “An Economic Theory of Democracy” ile rasyonel seçim teorisi, seçim kararının alınmasında etkili bir unsur olmuştur. Rasyonel seçim teorisi kişilerin satın alma kararlarını, maliyet-fayda analizi yaparak çıkarları doğrultusunda aldıklarını varsaymıştır (Dean & Croft, 2009). Siyaset biliminde ise rasyonel seçim modelinin etkinliği ya da geçersizliği üzerine çalışmalar yapılmış olsa da, pazarlama ile bulunduğu alandaki tartışma tüm tüketicilerin yani tüm seçmenlerin davranışını anlayabilmek için ortak bir modelin uygulanabilirliğini incelemiştir (Stone, 1954, akt. Dean & Croft, 2009).

Lachat’a (2011) göre siyasi partilerin ideolojileri çerçevesinde birbirlerinden çok ayrıştığı ve temsil eşinin düşük olduğu seçimler daha rekabetçidir ve bu seçimlerde seçmenlerin ülke meseleleri ve ideoloji gibi önemli değişkenleri daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır.

Seçmenler için seçme işlemi iki kademe oluşan bir süreçtir. Öncelikle kişinin seçme işlevini yerine getirip getirmeyeceğine karar vermesi, ardından da hangi doğrultudan seçim yapacağını belirlemesi gerekmektedir (Gülmen, 1979). Lane’in seçime katılma kararında çevresel faktörleri incelediği araştırmasında, seçmenlerin demografik özelliklerinin ve sosyal statülerinin tercihlerini etkilediğini ortaya çıkmıştır. Örnek olarak tarım işçilerinin, siyahilerin, herhangi bir sendikaya üye olmayanların, kadınların, gençlerin, güneyde yaşayanların ve alt gelir grubuna mensup vatandaşların seçimlere katılma oranlarının düşük olduğunu tespit edilmiştir (Lane, 1966, akt. Aslan, 2015).

Newman (1999) seçmenleri kendi içinde dört farklı sınıfta incelemiştir; akılcı seçmenler, duygusal seçmenler, sosyal seçmenler ve durumsal seçmenler. Kalender (1998) ise bu seçmen gruplarının tercihlerini etkileyen faktörleri beş ana başlıkta gruplamıştır: siyasi partilerle ilgili faktörler, adayla ilgili faktörler, seçmenle ilgili faktörler, gündem (mesele) faktörleri ve propaganda/iletişim faktörleri. Siyaset biliminde seçmen davranışını etkileyen yaklaşımlar klasik dönemde Black ve Downs seçmenlerin adaylar veya partilere dair konumunu, “yakınlık” ve “yönlülük” olmak üzere iki başlıkta tanımlamışlardır (Black, 1958; Downs, 1957, akt. Thaler, 2015). Yakınlık yaklaşımına göre seçmenler kişisel düşüncelerine, ideal noktalarına en yakın adaya yönelirler. Dolayısıyla adayların ülke meseleleriyle ilgili hemen her konuda medyan seçmene hitap etmesi beklenmektedir. Bu yaklaşım Davis et al.’un ve Enelow & Hinich’in çalışmalarında temel bakış açısına sadık kalarak geliştirilmiştir (Thaler, 2015).

Yakınlık teorisine bir alternatif olarak Rabinowitz & MacDonald tarafından geliştirilen yönlülük yaklaşımına göre ise esas olan politik yakınlık değildir. Seçmenlerin seçim öncesi belirli bir kristalize siyasi pozisyondan yoksun olduğunu varsayan bu yaklaşıma göre, seçmenler adayların meselelere yönelik tepkilerinin yönünü ve yoğunluğunu önemserler (Rabinowitz & MacDonald, 1989). Seçmenler sorunlara karşı güçlü duruş sergileyen ve siyasi gündemi vatandaşın talepleri doğrultusunda yönlendiren siyasileri oy vererek ödüllendirir. Bu bağlamda Cho & Endersby (2003) İngiltere’de 1987, 1992 ve 1997 genel seçimlerine katılanlara uygulanan anketlere verdikleri yanıtları, yakınlık ve yönlülük yaklaşımı açısından, sıralı lojistik regresyon analizi aracılığıyla incelemiş ve her iki modelin de eşit derecede iyi performans sergilediğini saptamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre yakınlık yaklaşımı, görevdeki partilerin seçmenleri tarafından yapılan değerlendirmelerde daha iyi performans sergilerken, yönlülük modeli muhalefet partileri için daha iyi çalıştığı görülmüştür.

Seçmen davranışlarına dair alan yazınında genel kabul görmüş ve günümüzde de geçerliliğini koruyan diğer modeller üç ana başlıkta incelenmiştir (Harrop & Miller, 1987):

- **Kolombiya Modeli/Sosyolojik Yaklaşım:**

Lazarsfeld et al. tarafından Amerika Birleşik Devletleri başkanlık seçimleri üzerine yapılan bu modelleme çalışmasında, seçmenlerin oy verme davranışlarının adaylar yerine, siyasi partiler arasında ait oldukları sosyo-ekonomik gruba göre değiştiğini vurgulamışlardır. Bu yaklaşım bireysellik yerine grup aidiyetini esas almıştır. Tercihleri; sosyo ekonomik statü, din ve ikamet edilen yer faktörleri ile açıklanmıştır (Lazarsfeld et al., 1968). Kalender (2005) sosyolojik yaklaşımın esas amacının seçim davranışının altında yatan “neden” sorusuna yanıt arayışı olduğunu vurgulamıştır.

- **Michigan Modeli/Psikolojik Yaklaşım:**

Michigan Modeli, Campbell et al. (1954) tarafından, Kolombiya modelinden yola çıkarak seçmenlerin çocukluktan itibaren partiyle kurdukları psikolojik bağlılıkları, partizanlıkları, aralarında oluşan sevgi bağına «parti kimliği» ve «partiyle özdeşleşme» olarak somutlaştırmış ve oy verme davranışını bu bağ üzerinden oluştuğunu savunmuştur. Psikolojik yaklaşım seçmenlerin partiye duyduğu yakınlık hissini, seçme davranışını direkt etkilediğini kabul etmiştir. Aynı zamanda bu yaklaşım, bireylerin seçimlerinin değerlerinden, kişisel özelliklerinden ve psikolojik durumlarından etkilendiğini savunmuştur (Gülmen, 1979).

- **Rasyonel Tercih Modeli/Ekonomik Yaklaşım:**

Seçmenlerin tercihlerinde, kişisel ya da ait oldukları grubun maksimum faydasını gözetken bu yaklaşımda seçmenler partilerin ideolojilerinden ziyade icraatlarına, ekonominin gidişatına, güvenilirliklerine bakılmıştır. Bu yaklaşıma göre bireyler toplumsal dayatmalardan, yönlendirmelerden etkilenmez ve faydaları doğrultusunda akılcı tutum sergilerler (Downs, 1957, akt. Olson, 2009). Ekonomik yaklaşımın sosyolojik ve psikolojik yaklaşımdan farklılaştığı yönü, bireyin içinde bulunduğu çevrenin etkisinin arka plana atılmış olmasıdır. Diğer yaklaşımlardaki duygusal bağın yerini rasyonalite almıştır (Harrop & Miller, 1987).

Rasyonel tercih modeline getirilen en önemli eleştiri ekonomik faktörlerin dışında kalan unsurları göz ardı etmiş olmasıdır. Nitekim Blais et al. (2004), İngiltere, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri’nde son 11 seçim üzerine yaptıkları çalışmalarında, ekonomi ve meselelerin (issues) seçmen tercihleri üzerindeki etkisi incelemiştir. Her iki faktörün de tercihler üzerinde rol oynadığını, fakat ülke meselelerinin her üç ülkede de ekonomiden daha önemli olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

2. Politik Pazarlamada Çerçeveleme ve Karar Verme: Teori ve Uygulamalar

Çerçeve, çerçeveleme ve karar verme bilim dışı güncel yaşamda da insanların zihin ve davranış dünyalarının her daim bir parçası olmuştur (Entman, 1993). Çerçeveleme kavramını ilk olarak sosyolog Erving Goffman (1974) "Çerçeve Analizi" adlı kitabında işlemiş, kişilerin olayları anlamlandırmasını sağlayan "gerçekliğin kültürel olarak belirlenmiş tanımları" olarak tariflemiştir. Çerçeveleme esasen seçimi ve dikkat çekmeyi amaçlar. Çerçeveler aracılığıyla kişilerin algılaması istenen gerçekliğin bir kısmı seçilebilir, problem tariflenebilir, değerlendirme ve yorumları etkileyecek şekilde iletişim metninde ön plana çıkarılabilir (Entman, 1993). Siyasal iletişim teorisyenleri, çerçeveleri, medyanın insanların siyasi tutumunu etkileyebilmesinin bir yolu olarak incelemiş, farklı bir bilgiye sahip olmadıkça insanların siyasi meseleleri çerçvelendiği şekliyle yorumlamasına sebep olduğu konusunda hem fikir olmuşlardır.

2.1. Çerçeveleme ve Karar Verme

Çerçeveleme, ortada bir karar (seçim) olduğu vakit mevzu bahistir. O halde öncelikle kişinin üzerine düşünüp taşınarak alternatifler arasından birini tercih etmesi söz konusudur ki bu duruma "karar" denmiştir. Karar türlerine bakıldığı vakit; rutin ve rutin dışı, stratejik ve operasyonel, birey ve grup, sınıfsal, belirlilik ve belirsizlik altında alınan kararlar olarak sıralandığı görülmüştür. Karar verme süreci ise beş aşamada incelenmiştir; hedef tanımlama veya sorunu belirleme, amaç ve sorunları inceleyip öncelikleri tespit etme, seçenekleri belirleme, seçenekleri inceleme ve değerlendirme ve son aşamada seçim kriterlerini tanımlayarak karar verme (seçim yapma) (Koçel, 2007). Özellikle iktisat, finans, pazarlama alanlarında yöneticilere yardımcı olacak; envanter modelleri, doğrusal programlama, kuyruk teorisi, oyun teorisi, simülasyon gibi karar modelleri ve yöntemler kullanılmıştır. Bireyin kararlarında rasyonel davrandığını varsaymak aynı zamanda kişinin tüm seçenekler hakkında tam bilgiye sahip olduğunu, seçimlerinin sonuçları hakkında kesin veriye sahip olduğunu, kararın sonucunda olabileceklerinden önce tecrübe ettiğini, sorunun kesin olarak tariflendiğini varsaymak gerekmektedir ki sınırlı rasyonellik görüşüne göre bu durum her zaman bu kadar net olmamıştır (Koçel, 2007). Bu bağlamda Simon (1955) kişinin çoğu zaman yetersiz bilgiye sahipken, karmaşık sorunlarla ilgili kısıtlı zamanda, her zaman "en iyiyi" aramadığını çoğu zaman "tatminkar" sonuçlarla yetindiğini savunmuştur. Thaler (1980) ise bu görüşü destekler nitelikte bireyin her zaman rasyonel davrandığı üzerine oturan ekonomik modelleri "tutucu" bulmakta ve insanı "robotik" varsaydıklarını söylemiştir. Halbuki insanın tam rasyonel davranmaması ve karar meselesine farklı yaklaşması, onun duygularından, sosyal çevresinden, konumundan, toplumsal ilişkilerinden, geldiği kültürden etkilendiği içindir (Altunöz & Altunöz, 2019; Adler & Gundersen, 2001)

Bir diğer açıdan bireylerin seçimleri, problem içinde kullanılan kelimelerden, ifade tarzından, vurgusundan, takdim biçiminden etkilenmiştir (Koçel, 2007). Tversky & Kahneman (1985) benzer problemlerin farklı yöntemlerle çerçevesi sonucu yaşanan tercih kaymalarının nedenlerini araştırdıkları çalışmalarında, bireylerin seçimlerinin, problemlerin kurgusuna bağlı oluşunu rasyonel seçim teorisi açısından dikkate değer bir kaygı sebebi olduğunu savunmuşlardır. "Asya hastalığı" adını verdikleri problemde cevap vericilerin olumlu sonucun çerçvelendiği çözüm alternatifleri içinden "kesin" olanı tercih edip riskten kaçtıkları, olumsuz sonucun çerçvelendiği çözüm alternatiflerinde ise kesin olanı reddedip risk aldıklarını gözlemlemişlerdir.

Bireyler sezgilerinden yola çıkarak otomatik karar verdikleri «buluşsal» (Sistem1) ve akılcı karar verdikleri «analitik» (Sistem2) olmak üzere iki farklı düşünme sistematiğine sahiptir (Stanovich & West, 2000). Çerçevelemeler de bu düşünce sistematiğiyle ilişki halindedir. Şöyle ki; College London Üniversitesi'nde bir grup nörolog bilim insanının yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, beynin duygusal reaksiyonla özdeşleşen bölgesinin (amigdala) "elde olan" ve "kaybedilen" kelimelerine karşı duygusal tepki verdiği, kazanç olarak

çerçvelendiğinde kesin olanı seçme, kayıp olarak çerçvelendiğinde onu tercih etmeme eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu duygusal mesajlar Sistem 1'e karışma tereddütü yaratmıştır. Bu çalışma aynı zamanda bir kelimenin, temas ettiği duygu aracılığıyla nihai karara ne derece nüfuz edebileceğini de göstermiştir (Kahneman, 2011). Benzer sonuçlar Tversky'nin Harvard Tıp Okulu'ndaki doktorlar üzerine yaptığı çalışmalarda bulunmuştur. Tversky doktorlara iki kanser tedavisi için "operasyon ve radyasyon" olası neticeleri hakkında veriler sunulmuş, beş yıl yaşam ömrünü uzatması operasyonun avantajı iken kısa dönemde operasyonun tedaviden daha riskli olduğu vurgulanmıştır. Operasyonun kısa dönemli sonuçları şöyle sunulmuştur:

"Bir ay yaşama oranı %90.

İki ay içinde hayatını kaybetme oranı %10'dur."

"Yaşamı" yani kazancı, olumluluğu çerçeveleyen ilk seçenek %84 ile doktorların tercihi olmuştur. Araştırmanın dikkate değer bir sonucu olarak doktorların çerçeveleme etkisine, tıp bilgisi olmayan kişiler kadar yatkın oluşlarıdır. Bu durum Sistem 2'nin üşengeç oluşundan, aksini yapmak için bir gerekçesi olmadıkça pasif kalışından ve çerçevelere yenilmesinden doğmuştur (Kahneman, 2011). Benzer şekilde Yu (2012) üniversite öğrencileri için daha ikna edici şiddet mesajları üretmek adına çerçevelemenin etkisini araştırdığı çalışmasında "birçok insan şiddet içeren davranışlardan kaçınarak çok değerli şeyler kazanıyor" gibi olumluluğun çerçvelendiği mesajların olumsuzlara oranla daha yüksek etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Üç tür çerçevelemeden bahsetmek mümkündür: problemin kazanç-kayıp sunumuna bağlı olan «riskli seçim çerçevelemesi», problemin pozitif ya da negatif sunulmasına bağlı olan «nitelik çerçevelemesi» ve tercih sonuçlarının çekiciliğine bağlı olan «hedef çerçevelemesi» (Levin, Schneider & Gaeth, 1998). Bu çerçeve tiplerinin farklılaştıkları noktalar Tablo 3'de vurgulanmıştır:

Tablo 3. Riskli seçim, nitelik ve hedef çerçevelemede metodolojik farklılıkların özeti

Çerçeve Tipi	Çerçvelenen nedir?	Ne etkilenir?	Etki nasıl ölçülür?
Riskli Seçim	Farklı risk düzeylerinde alternatifler seti	Risk tercihi	Riskli alternatifler için seçeneklerin karşılaştırılması
Nitelik	Nesne/olay nitelikleri veya özellikleri	Ürün değerlendirmesi	Tek bir öge için çekicilik değerlendirmelerinin karşılaştırılması
Hedef	Bir davranışın sonucu veya edilen amacı	İkna etkisi	Davranışın benimsenme oranının karşılaştırılması

Kaynak: Levin, I. P. Schneider, S. L. & Gaeth, G. J. (1998). All Frames Are Not Created Equal: A Typology And Critical Analysis Of Framing Effects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), s. 151.

Levin, Schneider & Gaeth, (1998) riskli seçim tipine örnek olarak Tversky & Kahneman'ın Asya Hastalığı deneyini vermiştir. Bu deneyde negatif çerçeve ve risk algısı "ölüm" üzerine kurulurken, pozitif çerçeve ve risk taşımayan algı "yaşam" kavramı üzerinden kurulmaktadır. Çalışmada riskli seçimin çerçvelenmesi için "çerçeveleme manipülasyonu" kavramı kullanılmıştır. Bu tanım önemlidir çünkü, politik pazarlamada çerçeveler bazı hallerde manipülasyon aracı olarak kullanılmıştır (Druckman, 1999). Nitelik çerçevesine örnek olarak ise

Levin & Gaeth'in etin %75 yağsız etiketlendiği vakit, %25 yağlı etiketlenmesine oranla daha lezzetli ve daha yağsız bulunduğu çalışmaları örnek gösterilmiştir (Levin, Schneider & Gaeth, 1998). Hedef çerçevelemede ise manipülasyon bireyin örtük hedeflerine yönelik yapılan pozitif ya da negatif çerçeveler aracılığıyla gerçekleştiği vurgulanmıştır. Hedef çerçevelemeye ise en klasik örnek olan Meyerowitz & Chaiken'in kadınların kendi kendilerine meme kontrolü (KKMK) yapmalarına teşvik eden iki çerçevesi üzerinden verilmiştir. Nitelik çerçevesinden farklı olarak her iki önerme de kişinin faydası/iyiliği içindir;

"Çalışmalar, KKMK yapan kadınların erken teşhisle, iyileştirilebilir bir tümör bulma olasılığının arttırdığını söylemektedir."

"Çalışmalar, KKMK yapmayan kadınların erken teşhisle, iyileştirilebilir bir tümör bulma olasılığının azaldığını söylemektedir."

Hedef çerçevelemede bu iki önermeden olumsuz olan ikincinin ikna açısından daha etkili olduğu görülmüştür ki bu durum "olası kayıplardan kaçınma" olarak tanımlanmıştır (Levin, Schneider & Gaeth, 1998). Bu üç çerçeveleme tipolojisinin, kişilerin tercih nedenlerini, çerçevelerin nasıl manipüle edildiğini ve olası sonuçların ne olacağını anlamaya yönelik kolaylaştırıcı etkileri bulunmuştur.

2.2. Politik Pazarlamada Çerçeveleme ve Karar Verme Uygulamaları

Davranışsal iktisat yaklaşımlarının, pazarlama teorileri kapsamında tüketici davranışlarıyla ilişkisini inceleyen çalışmalar son yıllarda artış göstermiştir. Çerçeveleme etkisi özelinde, pazarlama bilimi ile ilişkisini inceleyen çalışmalarda, Mayer & Tormala (2010), Thomas & Millar (2011), Della Bitta & Norberg (2013) ve Huang'ın (2016) fiyat elemanını, Gamliel & Herstein (2007) ve Ganzach & Karsahi'nin (1995) ürün ya da hizmet satın alma veya Levin & Gaeth'in (1988) promosyon elemanı gibi unsurları ele aldığı görülmüştür. Loewenstein (2001) davranışsal iktisat yaklaşımlarının pazarlama bilimine ek olarak finans ve hukuk alanında da etkili olabileceğini söylemektedir.

Bartels (1986) "Belirsizlik Altında Oy Verme Sorunu: Ampirik Bir Test" adlı çalışmasında Enelow & Hinich'in, 1980 Başkanlık Seçimi'nde oy verme davranışına dayanan modellerini ampirik bir teste tabi tutarak seçmenlerin belirsizlikten hoşlanmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunu destekler şekilde Stutzer et al.'un (2006) çalışmaları, kan bağışi bağlamında, insanları 'aktif bir karar' seçimine maruz bırakmanın, yani aktif olarak bir seçeneği önlerine koymanın, konuyla ilgili belirsizlik sergileyenler arasında kan bağışi oranlarını artırdığı gösterilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda insanların zaten sahip oldukları bir seçeneği öne çıkarmanın bazı durumlarda insanları statüko seçeneğinden kaydırmak için yeterli olabileceğini öne sürülmüştür. Bu bulgu Tversky & Kahneman'ın (1985) "insanların çoğu zaman alternatif çerçeveleri farkında olmadıkları" önermesiyle uyushmaktadır. Benzer şekilde bir seçimden önce oy kullanma olasılıklarını tahmin etmeleri sorulan kişilerin, bunu yapmaları istenmeyenlere oranla oy kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Greenwald et al., 1987).

Nelson & Kinder'a (1996) göre siyasetin olduğu her alanda çerçeveler vardır ve bu çerçeveler siyasi belirsizlikleri ortadan kaldırmak, seçmenlerin karmaşık ülke meselelerini daha iyi anlamaları için gerekli ve öğretici olmuştur. Vatandaşların genelde meselelere dair bir düşünceleri var olmuştur. Fakat bazen bu fikirler çelişki oluşturabilir ya da kafalarını karıştırabilmiştir. Chong (1993) ve Hochschild'e (1981) göre çerçeveler bu karmaşıklığı gidermek üzere "zihinsel bir reçete" sağlamışlardır. Genellikle bu çerçeveler siyasi elitler (ileri gelenler) tarafından oluşturulmuştur.

Drucker'a (1999) göre birçok vatandaş siyasete az ilgi duyar ve çok az bilgiye sahip olmuştur. Bu dezavantajı aşmak için ise kişisel çaba göstermek yerine politikanın veya

medyanın ileri gelenlerini takip etmişlerdir. Klapper (1960) gibi, siyasi elitlerin etkisini minimal görüp, siyasi kampanyaların etkisini yüksek gören araştırmacılar da var olmuştur. Fakat ilerleyen yıllarda, McKelvey & Ordeshook (1986), Sniderman et al. (1991), Page & Shapiro (1992), Popkin (1994) ve Lupia & McCubbins (1998) gibi araştırmacıların yayınladıkları çalışmalarda, toplumun ileri gelenlerinin (elitler) etkisinin olumlu ve yönlendirici olduğunu ortaya koyulmuştur.

Siyasetçilerin veya kanaat önderlerinin çerçeveleme kapasitesi üzerinde bazı engeller olmuştur. Araştırmalar, çerçevelerin etkili olması için, o çerçeveyi oluşturanların, çerçeveye maruz kalanlar tarafından güvenilir bulunması gerektiğini söylemişlerdir (Druckman, 2001). Entman'a (1993) göre çerçeveler sadece bir konu hakkında bilgi vermez, aynı zamanda konunun özünü oluşturup, seçmenlerin hangi yönde düşünmesi ve hatta davranması gerektiğini de söylerler. Çerçevelerin etkisinin davranışsal iktisat teorileri kapsamında yorumlanmaya başlaması literatür için yeni bir başlık oluşturmuştur. Örneğin Moseley & Stoker (2013) Dürtme (Nudge) Teorisi başlığı altında inceledikleri çerçeveleme etkisi için "pazarlama, kampanya ve politika müdahalelerinin yaygın olarak tanınan bir özelliği" tanımlamasını yapmış ve Dürtme Teorisi'nin merkezine konumlandırmışlardır. Bu çalışmaya göre çerçeveler, siyasetçilerin seçmenlerden karşılık alma niyetiyle meseleleri tarif ettikleri süreci tanımlamaktadır. Siyasetçiler için problemlerin sunuş şekli, probleme atfedilen değer, seçmenlerin reaksiyonlarını ve tutumlarını etkiler önemde olmuştur. Örneğin halk sağlığı bağlamında "kazançlar" yerine "kayıpları" ön plana çıkarmak, Sistem 1'i devreye sokan önemli çerçeveler olmuşlardır. Bu bağlamda hükümetlerin çerçeveleme ve dürtme kabiliyeti olduğu gibi, kimi durumlarda vatandaşlar tarafından güvenilir görülmedikleri takdirde beklenen yanıtları almalarının güçleştiği de görülmüştür. Bu noktada yapılması gereken çerçevelerin ikna edici olması için tepe yönetimden halka uzanan stratejilere, halktan yönetime uzanan stratejilerin eşlik etmesidir (Moseley & Stoker, 2013).

Wilkinson & Klaes (2017) "An Introduction to Behavioral Economics" adlı kitaplarının üçüncü baskısında, 2016 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Trump'ın seçimi kazanmasını, toplumda oluşan kutuplaşmayı ve Birleşik Krallık'daki Brexit kararını da davranışsal ekonomi yaklaşımları çerçevesinden incelemişlerdir. İnsanların siyasi tercihlerinde "kayıptan kaçındıklarını" (loss-aversion), bu nedenle de hükümetlerin uzun süre iktidarda kalmak için ekonomiye önem vermeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Bu durumu 2007'den itibaren süregelen ekonomik krizin seçmenlerde görevde olan siyasetçilere karşı olumsuz bir yargı oluşturduğu olgusuyla açıklamışlardır. Çalışmalarında "kendi kendine hizmet eden önyargı" (self-serving bias) kavramından yola çıkarak, seçmenlerin tercih süreçlerinde özerklik duygusuyla hareket etmek istediklerine değinerek, nasıl davranacakları yönünde siyasiler tarafından gelen baskıların olumsuz sonuçlar verdiğini vurgulamışlardır. Bu etkinin Birleşik Krallık'ta 2016'da yapılan Brexit sonuçlarını etkilediği belirtilmiştir. Suri et al. (2014) çalışmalarında bu yaklaşımı destekler şekilde, "sormanın" "anlatmaktan" daha etkili bir çerçeve olduğunu saptamışlardır. Wilkinson & Klaes (2017), 2007 mali krizini, Trump'ın seçilmesini ve Brexit vakalarını çerçeveler açısından incelediklerinde; seçmenlerin "onay önyargısı" (confirmation bias) yaklaşımı kapsamında mevcut düşünce ve inanışlarını onaylayan haber ve mesajlara açık olduğunu, aksi yöndeki çerçeveleri ise göz ardı ettiklerini vurgulamışlardır.

Castells kamu zihninin çerçevelenmesinin iletişim araçları aracılığıyla, gündemi tanımlama, tedbir alma ve çerçeveleme olarak üç aşamada gerçekleştiğini vurgulamıştır (Castells, 1996, akt. Vlatkovic, 2018). Hanggli & Kriesi (2012) ise siyasetçilerin rekabet üstünlüğü elde etmek için kullandıkları çerçeveleme türlerini üç başlıkta gruplamışlardır; kampanya esnasında hangi meseleleri çerçeveleyeceklerine karar verdikleri "madde vurgusu", rakiplere görece üstünlüklerini çerçeveledikleri "rakip vurgusu" ve rekabetin şiddetini çerçeveledikleri "içerik vurgusu". Semetko & Valkenburg'a (2000) göre ise siyasetçilerin sıklıkla başvurduğu çerçeve türleri; meseleleri ahlaki boyutta ele alan (veya dini) "ahlak

çerçevesi", icraatlarından ya da geçmiş tecrübelerden dolayı yüklenilen sorumluluğu vurgulayan "sorumluluk çerçevesi" ve sert bir üslupla rakipleriyle çatışma doğurmayı amaçlayan "çatışma çerçevesi" olmuştur.

Çerçevelerin etkisiyle ilişkili çalışmaların çoğunun gazetecilik açısından, medya ve haber merkezlerinin çerçeveler aracılığıyla kamu zihnine müdahaleleri üzerinden incelendiği görülmüştür (Kwon, Chadha & Pellizzaro, 2017). Bu bağlamda çerçeveler her zaman vatandaşın faydasını sağlamayıp, bazen de bir manipülasyona, halkı yanıltmaya, olmayan demokrasiyi varmış gibi göstermeye de hizmet ettikleri tespit edilmiştir (Entman, 1993). Bu bağlamda Riker (1986) çerçevelemeyi konu aldığı kitabına "Siyasal Manipülasyon Sanatı" adını vermiştir. Entman & Usher'a (2018) göre ise aşırı partizan yaklaşımlar manipülatif bilginin çoğalmasını ve seçmenlerin kutuplaşmasını sağlamıştır.

Alan yazınındaki kimi çalışmalarda siyasal manipülasyona örnek olarak, Trump'un rakiplerini ve merkez medyayı agresif bir dille suçlamasının seçmenlerde karşılık bulması verilmiştir (Lee & Xu, 2018; Savoy, 2018). Benzer şekilde 2016 ABD Başkanlık seçimlerinde Rusya'nın müdahalesi ihtimalleri üzerine açılan soruşturmanın ardından Twitter'da bir milyon hesabın askıya alınmış olması, sosyal medya aracılığıyla yapılan manipülasyonlara örnek teşkil etmiştir (Le et al., 2019). Bu müdahale aynı zamanda bu mecranın, çerçeveler açısından ne kadar güçlü bir etki yarattığının da ispatı niteliğinde olmuştur.

Sonuç ve Öneriler

Bilgi teknolojilerinin genişlediği, metaverse sanal yaşamının tartışıldığı, yapay zekanın, sosyal medyanın, online ticaretin yani alternatif iletişim kanallarının bu kadar çoğaldığı bir zaman diliminde politik pazarlamanın bu araçlardan faydalanmaması ya da etkilenmemesi düşünülemez. Bu araçlar aynı zamanda seçmenlere iletilmek istenilen mesajların çerçeveler aracılığıyla hızla seçmene ulaşmasını ve kimi zaman da tercihlerin manipüle edilmesini sağlamıştır. Dünya'da birçok ülkede çerçevelerin etkisini bilen liderler, bu gücü kimi zaman halkın çıkarı doğrultusunda (sağlık, eğitim vb. alanlarda), kimi zaman ise olumsuz yönde (kutuplaşma) kullanmışlardır.

Gelişen teknoloji ve onun doğurduğu alternatif mecralar çerçeveleme çalışmalarının güncel şartlara uygun olarak yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Sanal çevrenin etkisi altında seçmenlerin rasyonel seçim teorisine uygun davranıp davranmadığı, davranışsal iktisat yaklaşımlarının yüksek teknoloji ortamında ne derece farklılaştığı, aday, parti, propaganda, kampanya, parti üyeleri gibi politik pazarlama karması elemanlarının günümüz şartlarında işlevlerinin ne derece değiştiği gibi alanlar üzerinde çalışmaya muhtaç olarak durmaktadır.

Sonuç olarak, ilerleyen teknolojik çevrede, insanların zihinsel hata ve yanılığlara (cognitive bias-heuristics) ne kadar açık olduğunu incelemek isteyen araştırmacılara şu öneriler sunulmaktadır:

- Yazılı ve görsel medya klasik yöntemlerinden (kağıda basılı gazeteler ve televizyon) uzaklaşmakta, ağırlıklı olarak internet ortamında yer bulmaya başlamaktadır. O halde bu yeni duruma göre çerçevelerin türleri yeniden tanımlanmalı ve yeni metodlar araştırılmalıdır.
- Broşürler, posterler gibi propaganda araçlarının yerini, sosyal medya platformlarından yapılan sanal tanıtımlar almaktadır. Bu tanıtımlar, kelime sınırlamasına karşın çerçeveleme etkinliği yüksek iletişim araçlarıdır.
- Siyasi liderlerin NFT gibi dijital ortamda oluşturulmuş özel çalışmalarla, özgün değeri yüksek, yenilikçi yaklaşımlara açık olması gerekmektedir.
- Savaşların, iç kargaşaların ve yoksulluğun doğurduğu göç aynı zamanda ulus devletlerdeki seçmenlerin güvenlik ve gelecek kaygısıyla göçmen karşıtlığını da arttırmaktadır. Bu durum

göçmen karşıtı çerçevelerle seçmenlerin kimi zaman sınırlı rasyonel düşüncelerine de yol açmaktadır (bkz. Fransa seçimleri, Le Pen).

Sonuç olarak doğal felaketlerin, kıtlığın, iklim krizinin yaşandığı ama aynı zamanda teknolojinin hız kesmeden ilerlediği bir dünyada, politik pazarlama karması elemanlarının bu yeni dünya düzenine göre değişmesi ve gelişmesi, davranışsal iktisatta ilerici yaklaşımların bu değişime ayak uydurması çağın gerekliliğidir. Araştırmacılar ise çok disiplinli yaklaşımla insanlığın ve doğanın faydasına olacak, davranışsal iktisatla politik pazarlamayı buluşturacak yeni yöntem ve tekniklerin arayışını sürdürmelidir.

Kaynakça

- Adler, N. J. & Gundersen, A. (2001). *International Dimensions Of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH: South-Western.
- Ainslee, G. (1975). Specious reward: A Behavioral Theory Of Impulsiveness And Impulse Control, *Psychological Bulletin*, 82(4), 463-496.
- Akerlof, G. A. (2020). *Kötü Limonlar Teorisi: Kalite Belirsizliği ve Piyasa Mekanizması*. (Çev. Ali Balkı). *Turkuaz Uluslararası Sosyo Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2.
- Aktan, C. C., & Yavuzaslan, K. (2020). Davranışsal İktisat: Bireylerin İktisadi Karar ve Tercihlerinde Zihinsel, Duygusal ve Psikolojik Faktörlerin Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 12(2), 100-120.
- Alcalde-Unzu, J. Ballester, M.A. & Nieto, J. (2012). Freedom of choice: John Stuart Mill and the tree of life, *Sayı. 3*, 209–226.
- Allais, M. (1953). Le Comportement De L'homme Rationnel Devant Le Risque: Critique Des Postulats Et Axioms De L'école Américaine. *Econometrica*, 21(4), 503–546.
- Altunöz, U. & Altunöz, H. (2019). *Davranışsal Ekonomi (Nörofinans)*, Şeçkin Yayıncılık, Ankara.
- Aslan, M. M. (2015). *Siyasal İletişim ve Din: Seçmen Davranışında Dini İnançların Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bartels, L. M. (1986). Issue Voting Under Uncertainty: An Empirical Test. *American Journal of Political Science*, 709-728.
- Bentham, J. (1996). *The Collected Works of Jeremy Bentham: An Introduction To The Principles of Morals and Legislation*. Clarendon Press.
- Blais, A. Turgeon, M. Gidengil, E. Neviite, N. & Nadeau, R. (2004). Which Matters Most? Comparing The Impact Of Issues And The Economy In American, British and Canadian Elections. *British Journal of Political Science*, 34(3), 555-563.
- Bongrad, M. (1992). *Politikada Pazarlama*, Çeviren: Fatoş Ersoy, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Camerer, C. F., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2004). Neuroeconomics: Why Economics Needs Brains. *The Scandinavian Journal of Economics*, 106(3), 555-579.

- Camerer, C. & Loewenstein, G. (2004a). Behavioral Economics: Past, Present and Future. *Advances in Behavioral Economics* (ss.3-51). Camerer, C. Loewenstein, G. & Rabin, M. (Der.), Princeton University, New York.
- Campbell, A., Gurin, G., & Miller, W. E. (1954). *The Voter Decides*, New York. Row, Peterson and Company.
- Cho, S., & Endersby, J. W. (2003). Issues, The Spatial Theory Of Voting, And British General Elections: A Comparison Of Proximity And Directional Models. *Public Choice*, 114(3), 275-293.
- Chong, D. (1993). How People Think, Reason, and Feel about Rights and Liberties. *American Journal of Political Science* 37:867-99.
- Cwalina, W. & Falkowski, A. (2008). Constructivist Mind: False Memory, Freedom, And Democracy, *Journal of Political Marketing*, 7(3-4), 239-255.
- Dean, D. & Croft, R. (2009). Reason and Choice: A Conceptual Study of Consumer Decision Making and Electoral Behavior, *Journal of Political Marketing*, 8:2, 130-146, DOI: 10.1080/15377850902813386
- Della Bitta, A. J., & Norberg, P. A. (2013). Price Discount Perception: Consumers' Numeric Interpretation of Semantic Price Claims.
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*, Harper Collins Publishers, New York.
- Druckman, J. N. (1999). *The Limits Of Political Manipulation: Psychological And Strategic Determinants Of Framing*. University of California, San Diego.
- Druckman, J. N. (2001). The Implications Of Framing Effects For Citizen Competence. *Political Behavior*, 23(3), 225-256.
- Edgeworth, F. Y. (1881). *Mathematical Psychics: An Essay On The Application Of Mathematics To The Moral Sciences* (Vol. 10). CK Paul.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, Ambiguity And The Savage Axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75(4), 643-669.
- Elster, J., (1977). Ulysses And The Sirens: A Theory Of Imperfect Rationality, *Social Science Information XVI*, no. 5, 469-526.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward Clarification o f a Fractured Paradigm, *Journal of Communication*, 43: 51-58.
- Entman, R. M., & Usher, N. (2018). Framing In A Fractured Democracy: Impacts Of Digital Technology On Ideology, Power And Cascading Network Activation. *Journal of Communication*, 68(2), 298-308.
- Erdoğan, Z. B., & Doğan, V. (2018). Pazarlama ve İktisat Etkileşimi. Erdoğan, Z. B. (Der.), *Bilim Olarak Pazarlama içinde s. 69-82*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (1994). *İktisatta yöntem*. Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Gamliel, E. & Herstein, R. (2007). The effect of framing on willingness to buy private brands. *Journal of Consumer Marketing*, 24(6), 334-339.
- Ganzach, Y. & Karsahi, N. (1995). Message framing and buying behavior: A field experiment. *Journal of Business Research*, 32(1), 11-17.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay On The Organization Of Experience*. Harvard University Press.
- Greenwald, AC. Beach, CR. & Young, B. (1987). Increasing Voting Behavior By Asking People If They Expect To Vote, *Journal of Applied Psychology* 72:315–318.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2):4-20.
- Gülmen, Y. (1979). *Türk Seçmen Davranışı*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Hänggli, R. & Kriesi, H. (2012). Frame Construction And Frame Promotion (strategic framing choices), *American Behavioral Scientist*, 56(3), 260-278.
- Harris, P. (2001). To Spin Or Not To Spin, That Is The Question: The Emergence Of Modern Political Marketing. *The Marketing Review*, 2(1), 35-53.
- Harrop, M. & Miller, W. (1987). *Election and Voters a Comparative Introduction*, McMillan, London.
- Hayek, F. A. (1952). *The Sensory Order An Inquiry into the Foundations of Theoretical Psychology*. University of Chicago Press, Chicago.
- Henneberg, S.C.M. (2002). *Understanding Political Marketing: The Idea of Political Marketing*, Greenwood Publishing Group.
- Ho, T. H., Lim, N. & Camerer, C. (2006). Modeling the Psychology of Consumer and Firm Behavior with Behavioral Economics. *Journal of Marketing Research*, 43(3):307-331.
- Hochschild, J. L. (1981). *What's Fair? American Beliefs about Distributive Justice*. Harvard University Press, Cambridge.
- Huang, W. H. (2016). How Consumers Respond To Missing A Quantity Discount With Multiple Price Breaks, *Journal of Consumer Behaviour*, 15, 411–419.
- Hume, D. (1978). *A Treatise Of Human Nature*, L. A. Selby- Bigge, P. H. Nidditch (Eds.), Clarendon Press, Oxford.
- İslamoğlu, A.H. (2002). *Siyaset Pazarlaması Toplam Kalite Yaklaşımı*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kahneman, D. (2011). *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, Çev. Deniztekin, O. Ç. & Deniztekin, F. N., Varlık Yayınları, İstanbul.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kalender, A. (1998). *Seçmen Tercihini Etkileyen Propaganda ve İletişim Faktörleri: Türk Seçmen Davranışı Üzerine Bir Araştırma (Konya Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sos. Bil. Enst., Ankara.
- Kalender, A. (2005). *Siyasal İletişim, Çizgi Kitabevi*, İstanbul.

- Kelly, S. (1956). *Professional Public Relations And Political Power*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Katona, G. (1951). *Psychological Analysis Of Economic Behavior*.
- Kırlı, Ö. (2013). John Locke ve David Hume'un Epistemolojisi ve Beşeri Olanın İzahı, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 99-114.
- Klapper, J. T. (1960). *The Effects of Mass Communication*, The Free Press, New York.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept Of Marketing, *Journal of marketing*, 36(2), 46-54.
- Kotler, P. (1979). Strategies For Introducing Marketing Into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*, 43(1), 37-44.
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1969). Broadening The Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33 (1): 10-15.
- Kotler, P. & Kotler, N. (1999). *Generating Effective Candidates, Campaigns, and Causes*, Handbook of Political Marketing, Thousand Oaks Sage, California.
- Kwon, K. H., Chadha, M., & Pellizzaro, K. (2017). Proximity And Terrorism News In Social Media: A Construal-Level Theoretical Approach To Networked Framing Of Terrorism In Twitter. *Mass Communication And Society*, 20(6), 869-894.
- Lachat, R. (2011). Electoral Competitiveness And Issue Voting. *Political Behavior*, 33(4), 645-663.
- Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., & Gaudet, H. (1968). *The People's Choice*. In *The People's Choice*, Columbia University Press.
- Le, H., Boynton, G. R., Shafiq, Z., & Srinivasan, P. (2019). A Postmortem Of Suspended Twitter Accounts In The 2016 US Presidential Election. In 2019 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM) (pp. 258-265). IEEE.
- LeBaron, D. (2008). *Essays In Political Marketing*. The Pennsylvania State University.
- Lee, J. & Xu, W. (2018). The More Attacks, The More Retweets: Trump's And Clinton's Agenda Setting On Twitter. *Public Relations Review*, 44, 201-213.
- Lees-Marshment, J. (2001). The Marriage Of Politics and Marketing, *Political Studies*, 49 (1): 692-713.
- Leibenstein, H. (1996). Allocative Efficiency vs. 'X-Efficiency, *American Economic Review*, 56(3), 392-415.
- Levin, I. P. & Gaeth, G. J. (1988). How Consumers Are Affected By The Framing Of Attribute Information Before And After Consuming The Product. *Journal of consumer research*, 15(3), 374-378.
- Levin, I. P. Schneider, S. L. & Gaeth, G. J. (1998). All Frames Are Not Created Equal: A Typology And Critical Analysis Of Framing Effects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149-188.
- Locke, J. (2004). *İnsan Anlığı Üzerine Bir Deneme*, Çev. V. Hacıkadıroğlu, Kabalcı Yayınevi, İstanbul.
- Loewenstein, G. (2001). The Creative Destruction Of Decision Research, *Journal of Consumer Research*, 28(3), 499-503.
- Lupia, A. & McCubbins, M. D. (1998). *The Democratic Dilemma: Can Citizens Learn What They Need To Know?*, Cambridge University Press, New York.
- Mandeville, B. (1730). *The Fable of the Bees: Or, Private Vices, Publick Benefits: With an Essay on Charity and Charity-schools. And a Search Into the Nature of Society (Vol. 2)*. J. Tonson.
- Markowitz, H. (1952). The Utility Of Wealth. *Journal of Political Economy*, 60, 151-158.
- Marshall, A. (2009). *Principles Of Economics: Unabridged Eighth Edition*. Cosimo, Inc..
- Marx, K. (1997). *Yahudi Sorunu*. (çev. Sol Yayınları Yayın Kurulu). Sol Yayınları. Ankara.
- Mayer, N. D., & Tormala, Z. L. (2010). "Think" Versus "Feel" Framing Effects In Persuasion. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 36(4), 443-454.
- McGann, A.F. (1989). *Siyasi Reklamlarda Gelişme*. Dünya Dosyası, Özel Sayfalar 45, s. 16.

- McKelvey, R. D., & Ordeshook, P. C. (1986). Information, Electoral Equilibria, and the Democratic Ideal. *Journal of Politics* 48. 909-937.
- Moseley, A. & Stoker, G., (2013), Nudging Citizens? Prospects And Pitfalls Confronting A New Heuristic, *Resources, Conservation and Recycling*, 79, 4-10.
- Nelson, T. E. & Kinder, D. R. (1996). Issue Frames And Group-Centrism In American Public Opinion. *The Journal of Politics*, 58(4), 1055-1078.
- Newman, B. I. (1994). *The Marketing Of The President: Political Marketing As Campaign Strategy*. Sage.
- Newman, B. I. (1999). *Handbook Of Political Marketing*. Sage Publications, Incorporated.
- Niffenegger, P. B. (1989). Strategies For Success From Political Marketers. *The Journal of Consumer Marketing*. 6 (1): 45-51.
- Olson, M. (2009). *The Logic Of Collective Action* (Vol. 124). Harvard University Press.
- O'Shaughnessy, N. J. (2001). The Marketing of Political Marketing, *European Journal of Marketing*, 35 (9/10): 1047 – 1057
- Page, B. I. & Shapiro, R. Y. (1992). *The Rational Public: Fifty Years of Trends in Americans' Policy Preferences*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Parasız, İ. (2006). *İktisada Giriş. Ezgi Kitabevi, Bursa*.
- Popkin, S. L. (1994). *The Reasoning Voter: Communication and Persuasion in Presidential Campaigns*, 2nd ed. Chicago: The University of Chicago Press.
- Rabinowitz, G. & Macdonald, S. E. (1989). A Directional Theory of Issue Voting, *American Political Science Review*, 81 (1): 93-121.
- Reid, D. M. (1988). Marketing the Political Product. *European Journal of Marketing*, 22(9):34-47.
- Riker, W. H. (1986). *The Art of Political Manipulation*. New Haven: Yale University Press
- The 2016 Presidential Election. *Journal Of Quantitative Linguistics*, 25, 168–189.
- Savoy, J. (2018). Trump's and Clinton's Style And Rhetoric During The 2016 Presidential Election. *Journal of Quantitative Linguistics*, 25(2), 168-189.
- Semetko, H. A., & Valkenburg, P. M. (2000). Framing European Politics: A Content Analysis Of Press And Television News. *Journal Of Communication*, 50(2), 93-109.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy Of Conflict*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Schelling, T.C. (1978). *Economics, Or The Art Of Self-Management*, *The American Economic Review*, 63, No. 2, Mayıs, 290-294.
- Scitovsky, T. (1976). *The Joyless Economy*, Oxford University Press, New York.
- Schwarz, N. (2015). Metacognition. in *APA Handbook of Personality and Social Psychology: Vol. 1 Attitudes and Social Cognition*, M. Mikulincer & P. R. Shaver (Editors-in-Chief). American Psychological Association.
- Shama, A. (1975). An Analysis Of Political Marketing. *Acr Special Volumes*, 106-116.
- Simon, H. (1955). Behavioral Model Of Rational Choice, *Quarterly Journal Of Economics*, 69 (1): 99-118.
- Smith, A. (2010). *The Wealth Of Nations: An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations*. Harriman House Limited.
- Smith, A. (2018). *Ahlaki Duygular Kuramı*. Çev. D. Kızılay, Pinhan Yayıncılık, İstanbul.
- Sniderman, P. M., Brody, R. A. & Tetlock, E. P. (1991). *Reasoning and Choice: Explorations In Political Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2000). Individual Differences in Reasoning: Implications For The Rationality Debate, *Behavioral And Brain Sciences*, 23(5), 645-665.
- Strotz, R. H. (1955). Myopia And Inconsistency in Dynamic Utility Maximization. *Review Of Economic Studies*, 23, 165–180.
- Stutzer A, Goette L & Zehnder M. (2006). Active Decisions And Pro-Social Behaviour: A Field Experiment in Blood Donation, in: Working Paper No. 279, Institute For Empirical Research in Economics, University Of Zurich.
- Sunstein, C. R. (2021). Hayekian Behavioral Economics, *Behavioural Public Policy*, 1-19.

- Suri, G. Sheppes, G. Leslie, S. & Gross, J. J. (2014). Stairs Or Escalator? Using Theories Of Persuasion And Motivation To Facilitate Healthy Decision Making. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20(4), 295–302.
- Thaler, D. J. (2015). Issue Voting With Hearts And Minds: Explaining Heterogeneity in Directional And Proximity Voting. Dissertation, Michigan State University.
- Thaler, R. (1980). Toward A Positive Theory Of Consumer Choice, *Journal Of Economic Behavior And Organization*, 1(1):39-60.
- Thaler, R.. (1985). Mental Accounting And Consumer Choice, *Marketing Science*, 4(3):199-214.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Thomas, A. K. & Millar, P.R. (2012). Reducing The Framing Effect in Older And Younger Adults By Encouraging Analytic Processing, *Journals Of Gerontology Series B: Psychological Sciences And Social Sciences*, 67, 139-149
- Torlak, Ö. (2002). Bir Politik Pazarlama Aracı Olarak Hükümet Pazarlaması. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 14 (1): 33-47.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: A Heuristic For Judging Frequency And Probability, *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics And Biases, *Science*, 1124-1131.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1985). The Framing Of Decisions And The Psychology Of Choice, In *Behavioral Decision Making*, (pp. 453-458). Springer, Boston, Ma.
- Vlatković, S. (2018). New Communication Forms And Political Framing: Twitter in Donald Trump's Presidential Campaign. *Am Časopis Za Studije Umetnosti I Medija*, (16), 123-134.
- Yu, H. (2012). Producing More Persuasive Antiviolence Messages For College Students: Testing The Effects Of Framing, Information Sources, and Positive/Negative Fact Appeal. *Journal Of Interpersonal Violence*, 27(9). 1631-1654.
- Weber, M. (1958). *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. Çev. Parsons, T. New York.
- Wilkinson, N. & Klaes, M. (2017). *An Introduction To Behavioral Economics*, Palgrave Macmillan, Londra.
- Wring, D. (2002). *Conceptualising Political Marketing: A Framework For Election –Campaign Analysis*. (Editor, Nicholas J. O'shaughnessy), *Idea Of Political Marketing*. Greenwood Publishing Group.