İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN KURUMSALLAŞMA ALTYAPISININ HAZIRLANMASINDA KURUM KÜLTÜRÜ ETKİLERİNİN İRDELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnş. Müh. Fatma Feriha BAYSAN

Anabilim Dalı : İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ

Programı : YAPI (YAPI İŞLETMESİ)

OCAK 2007

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN KURUMSALLAŞMA ALTYAPISININ HAZIRLANMASINDA KURUM KÜLTÜRÜ ETKİLERİNİN İRDELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnş. Müh. Fatma Feriha BAYSAN
(501021034)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 25 Aralık 2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 19 Ocak 2007

Tez Danışmanı : **Yrd.Doç.Dr. Uğur MÜNGEN**

Diğer Jüri Üyeleri **Prof.Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (M.Ü.)**

Dr. Murat KURUOĞLU

OCAK 2007

ÖNSÖZ

Günümüzde kurumsal yapılanma herkes tarafından konuşulmakta ve farklı sektörlerde çalışan birçok firmada kurumsal yapılanma konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Birçok şirket kurumsallaşma süreçleri içerisinde profesyonel destekler almaktadır.

Öte yandan inşaat sektörüne baktığımızda kurumsallaşma ya da kurumsal yapılanma kavramları diğer sektörlere göre biraz daha farklılıklar göstermektedir. Bu tez kapsamındaki amacım bu kavramların inşaat sektörü içerisindeki durumunu irdelemekti. Bu çabam sırasında bir arkadaşım vasıtasıyla tesadüfen web sitesinden kendisini bulduğum ve attığım e-postaya olumlu yanıt verip hafta sonu tatilinden feragat ederek bana yardımcı olmaya çalışan, kurumsallaşma üzerine çalışmalar yapan Ulaş BIÇAKÇI' ya yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Tezimin yapımı sırasında aynı zamanda inşaat sektöründe çalışıyor olduğumdan, uygulamaya yönelik bir tez oluşturmak istedim. Bu bağlamda çalıştığım inşaat firmasından destek almak konusunda müdürüm Bora YÖRÜKOĞLU ile konuştuğumda bana her konuda gereken her türlü desteği vereceğini söylemişti ve gerçekten de tüm bu süreç boyunca birçok konuda bana yardımcı oldu. Başta Bora Bey olmak üzere tezimde emeği geçen tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Burada tüm tez sürecim boyunca benden desteğini esirgemeyen isimlerini burada yazamasam da bu satırları okuduklarında benim içimde hissettiklerimi içlerinde hissedeceklerini bildiğim tüm sevdiklerime teşekkür ederim…

Ve son olarak tez danışmanım Uğur MÜNGEN ve Yapı İşletmesi yüksek lisansı yapmamın sebebi olan ve o günden bu yana her konuda bana destek olan Murat KURUOĞLU ve eşi Yeşim KURUOĞLU'na teşekkür ederim.

Mayıs 2006 Fatma Feriha BAYSAN

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR vi

TABLO LİSTESİ vii

ŞEKİL LİSTESİ xii

ÖZET xiii

SUMMARY xv

1 GİRİŞ 1

2 İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ 4

3 KURUMSAL YAPILANMA 7

3.1 Kurumsal Yapılanma ve Kurumsallaşma Tanımı 7

3.2 Kurumsal Yapılanma Süreci ve Kurumsallaşma Yaklaşımları (Eski ve Yeni Yaklaşım) 10

3.2.1 Eski ve Yeni Yaklaşımlar Arasındaki İlişki 11

3.2.2 Eski ve Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Ortak Yönleri 12

4 KÜLTÜR VE KURUMSAL KÜLTÜR (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ) 14

4.1 Kültür Kavramı ve Tanımları 14

4.2 Kurumsal Kültür (Örgüt Kültürü) Tanımları 14

4.3 Örgüt Kültürünün Öğeleri 15

4.3.1 Değerler 15

4.3.2 Varsayımlar 16

4.3.3 Normlar 17

4.3.4 İnançlar 17

4.3.5 Semboller ve Öyküler 19

4.3.6 Dil 19

4.3.7 Kahramanlar ve İdeolojiler 20

4.3.8 Törenler, Ayinler ve Adetler 21

4.4 Örgüt Kültürü Modelleri 21

4.4.1 Byars Modeli 22

4.4.2 Trompenaars Modeli 24

4.4.3 Kurt Lewin Güç Analizi 26
4.4.4 Blake ve Mouton Yönetim Biçimleri 26
4.4.5 Rensis Likert Yaklaşımı 27
4.4.6 Parsons Modeli 28
4.4.7 Schein Modeli 28
4.4.8 Kilmann Modeli 30
4.4.9 Quinn ve Cameron Modeli 30
4.4.10 Deal ve Kennedy Modeli 32
4.4.11 Miles and Snow Modeli 34
4.4.12 Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli 35
4.4.13 Hofstede Modeli 37
4.4.14 Charles Handy Organizasyon ve Yönetim Modeli 46

5 İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN 5 FARKLI FİRMADA KURUM KÜLTÜRÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 53
5.1 Araştırmanın Amacı ve Uygulanan Yöntem 53
5.2 Araştırmanın Değişkenleri ve Varsayımları 54
5.3 Araştırma Yöntemi 54
5.3.1 Örnekleme Kriterleri 56
5.3.2 Veri Toplama Teknikleri 57
5.3.3 Veri Değerlendirme Teknikleri 58

6 ARAŞTIRMA BULGULARI 60
6.1 Hofstede Kültür Boyutu Örneklemi 60
6.1.1 Örneklemle İlgili Demografik Bulgular 60
6.1.2 Örneklemin İdeal Bir İşe İlişkin Bulguları 63
6.1.3 Örneklemin Kültürel Ölçülere İlişkin Bulguları 70
6.1.4 Örneklemin Türk İnşaat Sektörünün Geleceğine İlişkin Düşünceleri 91
6.1.5 Türk İnşaat Sektörü ve Hofstede Formülüne Göre Kültürel Boyutlar 95
6.2 Charles Handy Organizasyon ve Yönetim Modeli Örneklemi 101
6.2.1 5 Farklı Şirketin Anket Değerlendirmesi Sonuçları 101
6.2.2 Tüm Şirketlerin Toplu Değerlendirme Sonuçları 121

7 SONUÇLAR VE TARTIŞMA 125
7.1 Türk İnşaat Sektörünün Kültürünü Etkileyen Değerler ve Kültürel Boyutlar 125
7.2 Türk İnşaat Sektörünün Charles Handy Kültür Modeline Göre Sonuçlarının Değerlendirilmesi 131
7.3 Türk İnşaat Sektörünün Kurumsal Yapılanma Noktasındaki Yeri 132

KAYNAKLAR 139

EK-A **142**

EK-B **146**

ÖZGEÇMİŞ **156**

KISALTMALAR

PDI	: Power Distance (Güç Mesafesi)
UAI	: Uncertainty Avoidance (Belirsizlikten Kaçınma)
IDV	: Individualism (Bireyselcilik)
MAS	: Masculinity (Erkek Kültürü)
VSM	: Value Survey Module (DAM – Değer Araştırma Modülü)
IBM	: International Business Machines
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
$\mathbf{S_d}$	: Standart Sapma
t	: Serbestlik Derecesi
N	: Kişi Sayısı
P	: İstatistiksel Anlamlılık

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1: Eski ve Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımları Arasındaki İlişki 12

Tablo 4.1: Boyutlara Göre Varsayımlar 18

Tablo 4.2: Şirket Kültürü Modeli 22

Tablo 4.3: Trompenaars Modeli Kültür Tiplerinin Özellikleri 25

Tablo 4.4: Blake ve Mounton Yönetim Biçimi 27

Tablo 4.5: Çevre – Stratejik Kurallar ve Dört Değişik Tip Kültür 32

Tablo 4.6: Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler 34

Tablo 4.7: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması 36

Tablo 4.8: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleri Karşılaştırması 37

Tablo 4.9: Güç Mesafesinin Toplum Üzerinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler 39

Tablo 4.10: Güç Mesafesinin Organizasyonel / Yönetsel Ortam Üzerinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler 40

Tablo 4.11: Belirsizlikten Kaçınmanın Topluluk Düzeyinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler 42

Tablo 4.12: Belirsizlikten Kaçınmanın Organizasyonel / Yönetsel Ortam Düzeyinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler 43

Tablo 4.13: Ortaklaşa Davranışçı – Bireyci Kültürün Özellikleri 44

Tablo 4.14: Erkek ve Dişi Kültür Özellikleri 45

Tablo 6.1: Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumların Hizmet Alanına Göre Dağılımı 60

Tablo 6.2: Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetlerine ve Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 61

Tablo 6.3: Araştırmaya Katılan Kişilerin İnşaat Sektöründeki Deneyimlerine Göre Dağılımı 61

Tablo 6.4: Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 62

Tablo 6.5: Araştırmaya Katılan Kişilerin Şu Andaki Firmalarında Çalışmayı Düşündükleri Süre 62

Tablo 6.6: İdeal İşe İlişkin Yüzde Dağılımları..... 63

Tablo 6.7: İşletmede Ne Kadar Daha Çalışmayı Düşünüyorsunuz Değişkeni İle "Size Yapılacakların En İyisini Yapma Olanağı Verilmesi" İfadesi Arasındaki İlişki..... 64

Tablo 6.8: "İş Çeşitliliği ve Macera Olması" İfadesi ile İş Hacmi Bağımsız Değişkeni Arasındaki İlişki..... 65

Tablo 6.9: "İş Çeşitliliği ve Macera Olması" İfadesi ile Yaş Bağımsız Değişkeni Arasındaki Analiz Bulguları 66

Tablo 6.10: "Topluma Hizmet Etme Olanağı Sağlanması" İfadesi ile Cinsiyet Bağımsız Değişkeni Arasındaki T-Testi Bulguları..... 66

Tablo 6.11: İşyerinde Çalışanlar Arasında Sorumluluk ve Yetki Dağılımının Belirgin Olması" İfadesi ile Cinsiyet Bağımsız Değişkeni Arasındaki T-Testi Bulguları 67

Tablo 6.12: "İşyerinde Çalışma Başarısını Etkileyecek İnisiyatif ve Yetki Kullanma" İfadesi ile İş Hacmi Bağımsız Değişkeni Arasındaki T-Testi Bulguları 68

Tablo 6.13: "İşyerinde Çalışma Başarınızı Etkileyecek İnisiyatif ve Yetki Kullanma" İfadesi ile Şirketin Faaliyet Alanı Bağımsız Değişkeni Arasında T-Testi Bulguları 68

Tablo 6.14: Çalışan Kişi Sayısı Bağımsız Değişkeni ile "Prestij sahibi, başarılı bir firma ya da organizasyonda çalışma" İfadesi Varyans Analizi Bulguları ... 69

Tablo 6.15: Astların Üstleriyle Aynı Fikirde Olmadığını İfade Etme Sıklığı..... 70

Tablo 6.16: Astların Üstleriyle Aynı Fikirde Olmadığını Cinsiyet Farklılığına Göre İfade Etme Sıklığı 71

Tablo 6.17: Türk İnşaat Sektörünün Tercih Ettiği Yönetici Tipi..... 72

Tablo 6.18: Cinsiyet Farklılığına Göre Tercih Edilen Yönetici Tipi 72

Tablo 6.19: Yaş Farklılığına Göre Tercih Edilen Yönetici Tipi 73

Tablo 6.20: Türk İnşaat Sektöründe Halihazırda Çalışılan Yönetici Tipi 73

Tablo 6.21: Cinsiyet Farklılıklarına Göre Tanımlanan Yönetici Tipi..... 74

Tablo 6.22: Yaş Farklılıklarına Göre Tanımlanan Yönetici Tipi..... 74

Tablo 6.23: Örneklemin Kendini Sinirli veya Gergin Hissetme Sıklığı 75

Tablo 6.24: Cinsiyet Farklılıklarına Göre Kendini Sinirli veya Gergin Hissetme Sıklığı 75

Tablo 6.25: Yaş Ortalamasına Göre Kendini Sinirli veya Gergin Hissetme Sıklığı 75

Tablo 6.26: 11.Soruya Ait Frekans ve Yüzde Değerleri 76

Tablo 6.27: Soru 11'de Yer Alan İfadelere Cinsiyet Farkına Göre Katılım 77

Tablo 6.28: Soru 11'de Yer Alan İfadelere Yaş Farkına Göre Katılım 78

Tablo 6.29: Soru 11 de Yer Alan İfadelere Deneyime Göre Katılım 79

Tablo 6.30: Proje Türü İşlerin Yönetimine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri 80

Tablo 6.31: Proje Türü İşlerin Yönetimine İlişkin Çalışanların Cinsiyet Farklarına Göre Dağılımı 81

Tablo 6.32: Proje Türü İşlerin Yönetimine İlişkin Çalışanların Cinsiyet Farklarına Göre Yüzdesel Dağılımı 82

Tablo 6.33: "Projelerin Yönetiminde Kişisel İlişkiler Önemlidir" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-Testi Bulguları 82

Tablo 6.34: "Bir Projenin Başarılı Yönetimi İçin Yazılı Kurallar Gereklidir" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-Testi Bulguları 83

Tablo 6.35: "Proje başarısı için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri 84

Tablo 6.36: "Firma hedefleri için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri 84

Tablo 6.37: "Kişisel hedefler için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri 85

Tablo 6.38: "Projenin başarısı için yazılı kuralların göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri 85

Tablo 6.39: "Firma hedefleri için yazılı kuralların göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri 86

Tablo 6.40: "Kişisel hedefler için yazılı kuralların göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri 86

Tablo 6.41: "Proje Ekibinin Başarısına İlişkin İfadelere Katılımın Cinsiyet Farkına Göre Dağılımı 87

Tablo 6.42: Biçimselleşme Düzeyine Verilen Önem Frekans ve Yüzde Dağılımları88

Tablo 6.43: Biçimselleşme Düzeyine Verilen Önemin Cinsiyet Farkına Göre Dağılımları 89

Tablo 6.44: Biçimselleşme Düzeyine Verilen Önemin Yaş Farkına Göre Dağılımları90

Tablo 6.45: Türk İnşaat Sektörünün Geleceğine İlişkin Öngörülerle İlgili İfadelere Katılıma Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları 91

Tablo 6.46: Türk "Avrupa Birliği'ne Kabul Sonucu Yabancı Firmalar Yerel Pazara Girecek Ve Türk Firmaları, Ayakta Kalabilmek İçin Yabancı Ortaklara İhtiyaç Duyacak" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-Testi Bulguları93

Tablo 6.47: "Türk Mühendislik Ve Yapım Firmaları Yurt Dışında Rekabet Edebilmek İçin Yabancı Firmalarla Stratejik İşbirlikleri Oluşturacak" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-Testi Bulguları 93

Tablo 6.48: Türk İnşaat Sektörünün Geleceğine İlişkin Öngörülerle İlgili İfadelere Yaş Farkına Göre Katılım Dağılımları 94

Tablo 6.49: Boyutlarla İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalamaları 100

Tablo 6.50: Proje Grubu Anket Sonuçları Değerlendirmesi 101

Tablo 6.51: İnsan Kaynakları Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi 102

Tablo 6.52: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Anket Sonuçları Değerlendirmesi ... 102

Tablo 6.53: Planlama Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi 103

Tablo 6.54: Muhasebe ve Bütçe Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi ... 104

Tablo 6.55: Satın alma Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi 104

Tablo 6.56: Bilgi İşlem Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi 105

Tablo 6.57: Yönetici Asistanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi..... 105

Tablo 6.58: Hukuk Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi 106

Tablo 6.59: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi106

Tablo 6.60: Yapım Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi 107

Tablo 6.61: Muhasebe Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi 108

Tablo 6.62: Planlama Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi.. 108

Tablo 6.63: Satın Alma Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi109

Tablo 6.64: İdari İşler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi. 110

Tablo 6.65: Satış Sonrası Hizmetler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi 110

Tablo 6.66: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi111

Tablo 6.67: Teknik Ofis Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi..... 111

Tablo 6.68: Yapım Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi 112

Tablo 6.69: İdari İşler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi. 112

Tablo 6.70: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi113

Tablo 6.71: Teknik Ofis Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi..... 113

Tablo 6.72: Planlama Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi.. 114

Tablo 6.73: Satın Alma Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi115

Tablo 6.74: Yapım Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi 115

Tablo 6.75: İdari İşler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi. 116

Tablo 6.76: Bilgi İşlem Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi116

Tablo 6.77: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi117

Tablo 6.78: Teknik Ofis Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi117

Tablo 6.79: Yapım Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi 118

Tablo 6.80: İdari İşler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi. 118

Tablo 6.81: Planlama Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi.. 119

Tablo 6.82: Satın alma Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi 119

Tablo 6.83: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi120

Tablo 6.84: Şirket Kişisel Kültür Çapraz Tablo Bulguları..... 121

Tablo 6.85: Şirket Organizasyon Kültürü Çapraz Tablo Bulguları 122

Tablo 6.86: Şirket-Örgüt Kültürü Çapraz Tablo Karşılaştırma Bulguları 123

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1: Kurumsallaşma Kavramlarını Bir Arada Toplayan Kurchart 9

Şekil 4.1: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları 29

Şekil 7.1: İnşaat Sektörü ve Kurumsal Yapılanma İlişkisi 133

İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN KURUMSALLAŞMA ALTYAPISININ HAZIRLANMASINDA KURUM KÜLTÜRÜ ETKİLERİNİN İRDELENMESİ

ÖZET

Kurumsal yapılanma ve kurumsallaşma günümüzde en çok üzerinde durulan konular arasında bulunmaktadır. Değişik sektörlerde faaliyet gösteren birçok firma kurumsal yapılanma konusunda şirketlerini belirli bir aşamaya getirebilmek ve kurumsallaşmak adına çeşitli adımlar atmakta hatta çoğu şirket bu konu ile ilgili çeşitli firmalardan danışmanlık hizmeti almaktadır.

İnşaat sektöründe kurumsal yapılanma konusu yüksek lisans tezi olarak ele alınırken öncelikle kurumsallaşma kavramı üzerinde durulacaktır. Kurumsallaşma sürecinin ne olduğu ve günümüze kadar kurumsallaşma sürecinin hangi şekillerde işlediği açıklanacaktır.

İnşaat sektörü diğer sektörlerle karşılaştırıldığında birçok yapısal farklılıklar sergilemektedir. İnşaat projelerinin şirket merkezlerinden uzakta olması, dış etkilerden diğer sektörlere göre daha çok etkilenmesi, üretim yerinin gezici ürünün sabit olması, risk faktörünü diğer sektörlere göre daha fazla bünyesinde barındırması ve bunun gibi birçok yapısal farklılıklar sebebiyle inşaat sektörü diğer sektörlere göre daha özel incelemeye tabii tutulmalıdır. Bu nedenle tanımı yapılmaya çalışılan kurumsallaşma süreci de inşaat sektörü açısından düşünüldüğünde diğer sektörlere göre farklılıklar göstermektedir.

Kurumsallaşma sürecini oluşturan önemli bir özellik kültürdür. Şirketler değişik kültür yapısına sahip insanları bünyelerinde barındıran yapılardır. O nedenle şirketlerin de insanlar gibi sahip oldukları bir kültürü vardır. Ve bu kültür kurum kültürü (örgüt kültürü) olarak tanımlanmaktadır.

Bir şirketin sahip olduğu kültür ile gelecekteki sahip olmak istediği kültür aynı olabileceği gibi birbirinden farklı da olabilir. Örgüt kültürlerinin değişimi uzun bir periyotta olmakta ve bu değişim sırasında örgüt çalışanları direnç gösterebileceği gibi, tam destek de gösterebilmektedir. Yine hazırlanan tez kapsamında örgüt kültürü tanımlanacak ve değişik yönetsel kültür modelleri (örgüt kültürü modelleri) tanımlanacaktır.

Örgüt kültürünü belirleyen en önemli etkenler örgütü oluşturan kişilerin sahip oldukları kültürlerdir. O nedenle örgüt kültürünü belirlerken öncelikle örgüt çalışanlarının kültürünü belirleyebilmek gerekmektedir. Örgüt kültürünün belirlenmesi sürecinde iki farklı kültür modeli üzerinde detaylı olarak durulacak ve bu iki model ile 5 farklı şirkette örgüt kültürü belirlenmeye çalışılacaktır.

Her iki modelde de örgüt kültürünün belirlenmesi için anket çalışması uygulaması yapılacaktır.

Beş farklı şirkette çeşitli departmanlarda çalışan rasgele seçilmiş çalışanlar üzerinde uygulanacak anket çalışması neticesinde şirketlerin örgütün kültür yapısı saptanmaya çalışılacaktır.

Sonuç bölümünde yapılan anket sonuçları irdelenecek ve Türk inşaat sektörünün kurumsal yapılanma noktasındaki yeri üzerinde durulacaktır.

EXAMINATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN ORDER TO PREPARE THE SUBSTRUCTURE OF THE INSTITUTIONAL ORGANIZATION IN CONSTRUCTION

SUMMARY

Nowadays, institutional organization and institutionalization are the most popular phrases. In different markets many of the companies have various studies to reach their goals about organizational institutional level and most of them do get professional assistance from consultancy firms.

Institutional organization in construction companies and mostly organization concept would be discussed as the topic of this study. Here in, concept and institutionalization process will be discussed.

Construction market has its own characteristic differences when compared with the other sectors. Distance between the head office and site, easily influenced by the outer sources, production platform is mobile while product is constant, include more risk than the other markets and because of such structural differences, construction market must especially be examined different from the others. As a result of this, institutionalization period also being different from the others in construction market.

Organizational culture is an important characteristic in the institutionality. The company's organizational structure contains employee's organizational culture both are differ from the each other. So the companies also have an organizational culture as the employees. This culture is defined as organizational culture. However, the organizational culture of the company will be differ from the culture is wanted in the future. Changing of the organizational culture is being in a long period and during this period it will be possible to resist or support the changing. In the third section organizational culture is tried to be explained and different organizational culture models are expressed.

The cultural structures of the employees effect the organizational culture the most. So that the cultural structures of the employees are determined in order to determine

the organizational culture. During the period of determination of the organizational culture two different cultural method are used. Both of the model is applied with the help of questionnaire. The organizational culture tried to be determined with these questionnaire which are applied to the employees that are chosen randomly and worked in different departments in five companies.

In conclusion the results of the questionnaires are compared with each other and tried to explain the position of the Turkish Construction Sector in the institutional organization.

1 GİRİŞ

Türk inşaat sektörü 90'lı yılların sonuna doğru yaşadığı krizi atlatmasının ardından hükümetlerin de destekleriyle hızlı bir atılım yapmıştır. Kriz sonrasında inşaat sektöründe gözle görülür bir değişme ve gelişme yaşanmıştır. Büyük ölçekli firmalar yurt dışında yürüttükleri projelerine devamlılık getirmiş ve bunun yanı sıra orta ölçekli firmalar da yurt dışına açılma eğilimi göstermiştir. Bütün bunlar neticesinde inşaat sektörünün canlanması; kalifiye işgücünün ve teknolojik ilerlemelerin zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Birçok organizasyon piyasada bulunduğu noktayı koruyabilmek, diğerleri ise piyasada istedikleri noktalara gelebilmek için çeşitli problemlerle baş etmek zorunda kalmışlardır. Bu durum büyük ölçekli firmaların yapılarını gözden geçirerek gerekli görülen durumlarda yeniden yapılanmaya gitmelerine, küçük ölçekli firmaların da kurumsallaşma veya kurumsal yapılanma kavramları üzerinde durmalarına sebep olmuştur. Kurumsal yapılanma ve kurumsallaşma kavramlarının gündeme gelmesi ve şirketlerin bu doğrultuda girişimlerde bulunması, kurumsal yapılanma konularında faaliyet gösteren firmaların kurulmasına ve bu konularda yapılan çalışmaların artmasına sebep olmuştur. Kurumsal yapılanma kavramının daha net bir şekilde ortaya çıkması beraberinde başka kavramların da gündeme gelmesine sebep olmuştur.

Diğer sektörlerde üzerinde sıkça durulan ve tartışılan insan ve kültür kavramları inşaat sektöründe de gündeme gelmiş ve bu kavramın kurumsal yapılanmaya etkisinin boyutu incelenmeye başlanmıştır. İnşaat sektöründeki bürokratik prosedürler, kontrol mekanizmalarındaki ve yönetsel yaklaşımlardaki yetersizliklerle birlikte inşaat sektöründeki karmaşık kültür yapıları inşaat projelerinin sürdürülmesi noktasında çeşitli sıkıntılara yol açmaktadır. Her sektörde olduğu gibi inşaat sektöründe de ana unsur insandır. İnşaat sektöründeki insan faktörünün önemli payını göz ardı eden yöneticiler, değişen teknolojik gelişmelere ayak uydurmasına rağmen hedefledikleri noktalara şirketlerini taşıyamamaktadırlar. Bu durum yurt dışında faaliyet gösteren veya yabancı ortaklı çalışan firmalarda kısmen aşılmıştır.

Diğer firmalarda da açıklanan olumsuz durum, eskiden daha çok teknolojik gelişmelere bağlanırken şimdilerde insan faktörünün önemi üzerinde durulmakta ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmektedir. Çünkü insan boyutuyla ilgili problemleri yeterince kavramadan ve bu problemlere karşı önlem almadan yüzde yüz başarı sağlamak mümkün olmayacaktır. Dünyanın herhangi bir yerinde kullanılan bir inşaat teknolojisi, diğer bir bölgesinde de gerekli alt yapı sağlanabildiği takdirde kullanılabilir. Oysa "İnsan" faktörü devreye girince durum içinden çıkılmaz bir bilmece haline dönüşebilmektedir. Teknolojik gelişmeler ne boyutta olursa olsun inşaat sektörünün insan gücü ağırlıklı bir sektör olması nedeniyle, insan gücünün etkili kullanılamaması ve etkisiz yönetimin bir araya gelmesi sonucu, ortaya başarısız ve istenilen ölçüde kar getirmeyen projeler çıkabilmektedir.

Tüm bunlar insan ve kültür kavramlarının inşaat sektöründe de etraflıca değerlendirilmesi gerektiği noktasında bizleri birleştirmektedir. Kültür konusunda uğraş veren araştırmacılar, kavramsal çerçeveler geliştirmenin yanı sıra, kültürün yönetim ve organizasyonları nasıl etkilediğine ilişkin hipotezlerin de test edilmesi taraftarıdır. Kültürlerarası farklılığın tutumlarda ortaya çıkmasının ötesinde organizasyonel tutumların, kültür tarafından nasıl etkilendiği ve bu ilişkiyi nasıl tanımladığı önemle üzerinde durulan konulardır.

Herhangi bir kültürde, çalışanların bir arada nasıl daha motive çalıştırılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin anlayışlar kültür konusunda yapılan araştırmalarda çokça üzerinde durulan kavramlardır.

Farklı kültürün söz konusu olduğu ortamlarda çalışan proje yöneticileri için en önemli özelliklerden olan etkili iletişim yeteneği, etkili liderlik yeteneği, iyi kişisel ilişkiler kurma yeteneği, esneklik ve adaptasyon ve teknik yeterlilik becerileri, projelerde meydana gelebilecek zaman ve maliyet kayıplarını en aza indirebilmektedir.

İnşaat sektöründeki organizasyonel modellerin olumlu, olumsuz yönlerinin irdelenebilmesi, daha verimli bir iş ortamının yaratılabilmesi için, önce kendi kültürel özelliklerimizin anlaşılması gerekli olmaktadır. İnşaat sektörünün uluslararası pazar payı dikkate alındığında kültürler arası ortamda verimli/uyumlu çalışma koşullarının sağlanmasının ekonomik önemi de ortaya çıkmaktadır.

Belirtilen sebeplerden dolayı Türk inşaat sektöründeki organizasyonların ve bu organizasyonlarda önemli rol oynayan kişilerin kültürünü anlamak ve tanımak, günümüz rekabet ortamında yapılan işbirliklerinde geniş kapsamlı kazanımlar sunabilir.

Örgütler çalışanlarıyla, çalışanlarının değer ve inançlarıyla varlıklarını sürdürebilirler. Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, örgüt içinde her birime kadar uzanan, yaygın bir manyetik alan gibidir. Dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder. Çalışanların morali ve verimliliği üzerindeki etkisiyle, o örgütün başarılı olup olmayacağı da örgüt içindeki iklim ve kültür ile yakından ilgilidir. [24]

Örgüt kültürü, işlerin o örgüt içinde yapılış biçimidir. Örgütün kültürü, bir anlamda örgütün kişiliğidir. O örgütü diğer örgütlerden ayırır ve değiştirilmesi güçtür. Kültür aynı örgüt içerisindeki benzer davranışların asıl kaynağıdır. Örgüt içinde neler olup bittiğinin izlenmesi ve örgütün işlevini nasıl sürdürüp, nasıl geliştirebildiğinin anlaşılması, örgüt kültürünün özelliklerinin incelenmesi ile mümkün olabilmesi için, yönetim uygulamalarının belirlenmesi, örgüt işlerinin organizasyonuna yol göstermesi ve performans sonuçlarının düzenlemesi için de örgüt kültürünü ölçerek stratejilerin bu sonuçlara göre düzenlenmesi gerekmektedir. Böylece örgüt kültürü, yeni geliştirilen stratejilerin uygulamada başarıya ulaşmasına, varsayımlar, değerler ve çalışma yolları belirleyerek yardımcı olur. [25]

Bu tez kapsamında öncelikle inşaat sektörünün özelliklerinden bahsedilecektir. Sektörde faaliyet gösteren beş farklı firmada çalışanlarının kültür yapıları ve bu yapıların organizasyona etkisi, iki farklı yöntem ile irdelenmeye çalışılacaktır. Sonrasında bu iki yöntem neticesinde elde edilen bulgular irdelenecektir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda şirketlerin kültür özellikleri ve inşaat sektörünün kurumsal yapılanma noktasındaki yeri ve kurumsal yapılanmaya hazır olup olmadığı ile ilgili irdelemeler yapılmaya ve birtakım öneriler sunulmaya çalışılacaktır.

2 İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

İnşaat sektörü yapısal olarak diğer sektörlere göre farklılıklar göstermektedir. O nedenle inşaat sektöründe kurumsal yapılanma ve kültür kavramlarını irdelemeden önce, inşaat sektörünün yapısal özelliklerine kısaca değinmek gerekmektedir. İnşaat sektöründe şantiyeler merkezlerden uzakta ve ürün sabit olduğu halde üretim yeri gezicidir. Bu da merkezlerden uzak noktalarda yapılanma ve yönetimin önemini ortaya koymaktadır. Zira şantiyeler kendine has yönetim biçimleriyle ve yapılanmalarıyla merkez ofislerden daha farklı özellikler sergilemektedir. İnşaat projeleri dış etkilerden (iklim, topografik özellikler, toprak, enerji, insan vb.) en fazla etkilenen sektördür. Her projede tüm bu özellikler değiştiğinden, her proje için farklı noktalarda farklı yapılanmalara ve yönetime gidilmektedir. Bu süreçte optimizasyonun sağlanamaması durumunda projelerden istenen karlar elde edilemeyecektir. Bu durum inşaat sektörünün diğer sektörlere nazaran taşıdığı riski ve maliyetlerini de arttırmaktadır.

İnşaat sektöründe üretim, yüklenicinin ihaleyi kazanması ile başlamakta, işin tipi ve büyüklüğüne bağlı olarak yüklenicinin kendi içinde kurduğu alt yüklenici sistemleriyle devam etmekte ve kendi içinde sürekli dinamik bir yapı oluşturmaktadır. İnşaat sektöründe diğer sektörlerdeki gibi pazar araştırması yapılarak, pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili uzun vadeli planlar yapılamamaktadır. [1]

Ayrıca mal sahibi tarafından saptanan süresel koşullar, inşaatta maliyetlerin yükselmesine yol açabilmekte, en güçlü işveren olan kamu kuruluşlarının, popülist politikalar nedeniyle uzun vadeli programlar yapmamaları veya yapılanlara uymamaları sonucu, ülkede inşaat piyasası saydam bir görüntü vermemektedir. Mal sahibinin inşaatı çeşitli yüklenicilere bölerek yaptırması, bunları bizzat seçmesi, koordine etmesi ve her türlü karar yetkisini kendinde tutması sonucu işin yürütülmesi daha da zorlaşmaktadır. [1]

Bu arada çevresel faktörler sebebiyle üretimin zaman zaman kesintiye uğraması ve daha sonra yeniden başlaması da inşaat projelerindeki maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. Elindeki projeyi tamamladıktan sonra işsiz kalma riski ile karşı karşıya kalan inşaat şirketleri devamlılıklarını sağlayabilmek amacıyla her türlü ihaleye katılmak zorunluluğunda kalabilmektedirler. Bazen de işin devamlılığı adına düşük kar yüzdeleriyle iş almak zorunda kalan ve ikincil maliyetleri hesaplama noktalarında tıkanan firmalar, ellerindeki işleri tamamlamak adına dar boğaza girmekte ve kar etme amacıyla girdikleri projeleri ciddi zararlarla kapatmak zorunda kalabilmektedir.

İnşaat sektöründe üretim faktörleri (insan ve makine), iş yeri, iklim, çalışma vb. koşullarının her projede yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.

İnşaat sektöründe alıcılar ürünü ve fiyatını bir arada görerek bir seçim yapmazlar. O nedenle inşaat sektöründe kaliteyi çoğu zaman mal sahibinin istekleri ve şartnameler belirler.

Sürekli çalışan çekirdek kadro haricinde inşaat sektöründeki kadrolaşma sürekli değişkendir. İşçiler açısından bakıldığında, genellikle sezonluk çalıştıkları için projelerde ekipler içerisinde sirkülasyon çok olmakta ve her yeni gelen işçi ekibi, çalışma ortamına ve işe alışma evresi geçirmek durumunda kalmaktadır. Bu da proje esnasında belirli bir verimim tutturulmasını engellemekte ve dönemsel olarak projelerin yavaşlayıp hızlanmasına sebep olmaktadır. Yine teknik personel açısından bakıldığında, çalışan teknik personel ve idari personel kadrosu dönemsel olarak arttırılıp azaltılabilmekte ve çoğu zaman yeni başlayan veya devam etmekte olan projelere kaydırılabilmektedir. Bu da yine teknik personel açısından bakıldığında işin belirli dönemlerde yoğunlaşmasına, diğer dönemlerde yavaşlamasına sebep olmaktadır.

Yukarıda bahsettiklerimizin ışığında inşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Farklı tipte ve birçok meslek grubundaki firmaların faaliyet gösterdiği inşaat sektöründe, işletmeler arası çıkar çatışması ve alınan kararların bunları farklı yönde etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır. [1]

- Büyük sermaye yatırımı gerekmediğinden yüklenici inşaat işletmelerinin sektöre girişi kolay olmakta, işletmelerde yeterli eğitim ve deneyim konusu gündeme gelmemektedir. Yeni bir proje için yeni bir işletme veya iş ortaklığı kurulmasına ve iş tamamlanınca işletme veya ortaklığın tasfiyesine veya el değiştirmesine sık rastlanmaktadır. [1]

- İnşaat işletmelerinde kalıcı bir işgücü, malzeme, araç, ve makine envanteri bulunmamaktadır. Her proje değişik yönetim ve proje süresine bağlı olarak farklı işgücü, malzeme, araç makine ve nakit ihtiyacı gündeme getirdiğinden, bunlar ile, bunların kendi iç ve dış kaynakları açısından kurulacak dengeler, planlama işlerini (sistemini) ön plana çıkarmaktadır. [1]

- İnşaat işletmelerinin sermayeleri kısıtlıdır. Arazi geliştirmeden başlayarak kendi arazisinin üzerine inşaat yapmak isteyen firmalarda, işe başlama noktasında gereken sermayeyi bulabilmek için, projenin etkin şekilde satışa çıkarılabilmesi önem kazanmaktadır. Diğer taraftan taahhüt işi yapan firmalarda ise işin başlaması için mal sahibinden avans alınması gerekmekte ve ancak bu şekilde şantiye düzeni kurulabilmektedir. Yine inşaat sektöründe firmaların işi önden yapması ve işverenden parasını düzenledikleri hakedişler vasıtasıyla 1 ay sonra almaları onları sermaye yaratma ve kendi maliyetlerini karşılama noktasında sıkıntıya düşürebilmektedir. Nitekim normalde bir ay olması gereken hakediş süreci bazen daha uzun sürebilmektedir. İlerideki imalatların sermayesi olan paranın ödemesindeki gecikmeler alt yüklenici firmaların imalat yapması veya malzeme tedarik etme sürecini zorlaştırmaktadır. Bu döngünün doğru yürümemesinden dolayı çok sayıda alt yüklenici ettikleri zararlar neticesinde iflas edebilmektedir.

- İşbaşında firmalar işin yapım süreci ve maliyetleri ile ilgili tahminler yapmakta; ancak gerek yapılan tahminlerin yeterince sağlıklı irdelenmemesi gerekse dış etkenlerin olumsuz etkisi sebebiyle tahminlerde yanılmalar olabilmektedir. Çünkü yapılan tüm maliyet tahminlerinin projelerin kendine has özelliklerinin dikkate alınarak yapılması gerekmektedir.

- Yüklenici inşaat işletmeleri, ellerindeki projeler dışında devamlılıklarını sağlayacak yeni projelerin alınması noktasında, yoğun rekabet ortamı dolayısıyla tıkanabilmektedirler ve firmalar uzun vadede önlerini görememektedirler.

3 KURUMSAL YAPILANMA

3.1 Kurumsal Yapılanma ve Kurumsallaşma Tanımı

Kurumsallaşma ve kurumsal yapılanma birbiriyle eşdeğer tutulmakta ve pek çok tanım yapılmaktadır, ancak kurumsallaşma konusunda kesin bir anlam ve tanım birliğine ulaşılamamaktadır. Bunun en önemli nedeni, kurumsallaşmanın çok sayıda olguyu içeren bir kavram olmasıdır. Kurumsallaşmayla ilgili yapılan tanımları incelersek:

Kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, profesyonel yönetim mekanizmasına sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin en önemli ve vazgeçilmez özelliğidir. [1]

Kurumsallaşma, firmanın belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Firmanın mevcut yöneticileri, kendilerini bu ilke ve değerlere uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir deyişle bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Bu kavramlar vizyon, misyon, ilke ve değerlerden başka bir şey değildir. Dolayısıyla kurumsallaşma çok uzun vadede yön gösteren bir vizyonun, idealist firma amaçlarının, yöneticiler dâhil firmada çalışan herkesi bağlayan ilke ve değerlerin saptanmış olması gereğinin anlayışıdır. [10]

Kurumsallaşma, bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesidir. Kurumsallaşma bir anlayıştır, davranışların sonucudur. Değerlendirmek için mutlaka unsurlarını anlamak ve ölçmek gerekir. Kurumsallaşma adına yapılan tüm çalışmalar aslında onu oluşturan unsurların üzerinde yapılmaktadır. [10]

Kurumsallaşma; yapılan işin teknik gereklerinin ötesinde, üretim sistemini değerlerle kaynaştırmaktır; bir "süreç", "bir yaşam biçimidir"; "güçlü bir yapı", "sistemler", "bürokratik özellik ve profesyonel yönetim mekanizmasıdır"; "kamuya mal olmaktır" [20]

Kurumsallaşma bir şirketin," kişisel tarz ve yeteneklere bağlı olmaktan ziyade kabul edilmiş ortak kurallarla, standartlarla, prosedürlerle çalışma alışkanlığını yerleştirmesi, kendisine özgü kültür oluşturması, bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir. [10]

Yukarıda şimdiye kadar yapılmış araştırmalar neticesinde ortaya çıkarılmaya çalışılmış olan kurumsallaşma tanımlarına yer verilmiştir. Bunun yanında günümüz koşullarında Türkiye'de birçok sektörde dev haline gelmiş şirket yöneticilerine kurumsallaşma sorulduğunda, ortaya çıkan yanıtlar, üzerinde durulmaya değer niteliktedir.

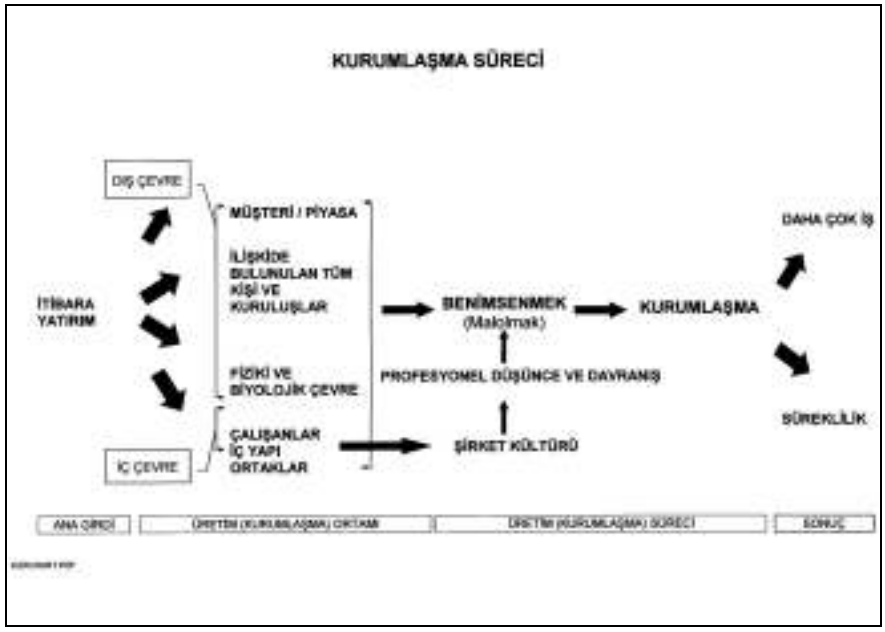
Vehbi Koç: "Kurumlaşma hakkında öğrenebildiğime göre bugüne kadar bana bir sual sorulmadı, gazetelerde buna dair esaslı bir yazı okumadım. Belki okuyanlarınız vardır, ben okumadım... 50 küsür senelik iş hayatımda bunun üzerine çok fikir adamları gelmiş, çok güzel müesseseler kurmuşlar, bu müesseseler ölümlerinden sonra kaybolmuştur. Kendi kendime durumu tetkik ettim. Bir kısmı, 'hesabı kitabı kendim tutayım, az vergi vereyim' diye yapmamış. Bir kısmının çoluk çocuğu olmamış, hayırsız çıkmış. Şöyle Türkiye'de batı memleketlerinde olduğu gibi asırlarca yahut bir asıra yakın devam eden özel sektör müesseselerini görmedim... Baktık ki, kurumlaşma ihtiyacı var, 1937 senesinde KOÇ Ticaret Anonim Şirketi'ni kurduk... Müesseselerin yaşayabilmeleri için teşkilatlandırmak ve halka açılmak lâzımdır. Bu arada holding kurmak aklıma geldi... Demek oluyor ki, kurucuların ölümünden sonra müesseseleri yaşatma için ve müesseselerin ayakta durması için muhakkak olarak teşkilatlanmaya ihtiyaç var". [3]

İbrahim Bodur: "Artık işletmelerimiz insana ve tek yöneticiye bağımlı kalmadan, kurumlaşmaya gitmek zorunluluğunu duyacak noktaya gelmişlerdir.... Bürokrasi ve kısıtlayıcı hükümler şirketleri halka açılıp kurumlaşmaktan caydırmaktadır.... Bu inançlı kitlenin daha ahenkli ve devamlı olabilmesini sağlayabilmek için, kurumlaşmak ihtiyacını duymaktayız..."

İbrahim Bodur şöyle devam etmiştir: "Şirketimizin, daha iyi ve rantabl bir seyri içinde yaşamını devam ettirebilmesinin kurumlaşmamızla mümkün olacağına inanıyorum. İşte tüm mesai arkadaşlarımızla paylaştığım bu temel felsefemizi, 1984 yılında uygulamaya koymak için yeniden ve genel yapıyı kapsayan bir organizasyon çalışmasına girmiş bulunuyoruz. Tabii organize olunmadan buralara gelinemeyeceği herkes tarafından bilinen bir gerçektir". [3]

Sakıp Sabancı: "Bugüne kadar genç Türk ekonomisinde başarı hep bir kişinin becerisine, gayretine bağlı kalmış. Grup çalışmasına, müesseseleşmeye alışamamışız. O bir kişinin çocuğu yok ise, ölümüyle her şey bitmiş... Müesseseleşme ve kurumlaşma devamlılığın temel şartıdır... İşte Sabancı ailesi olarak biz 1985 yılında buna karar verdik. Biz, yeddi emanetimizde olan Sabancı kuruluşlarını bizlerden sonra daha da geliştirerek, büyüterek yönetecek kadroları işbaşına getiriyor, kuruluşları, güçlü birer kuruma dönüştürüyoruz". [3]

Tüm bu tanımların ortak özelliğine baktığımızda profesyonel yönetim, topluma mal olma, süreklilik, büyüme gibi kavramlar orta payda da yer almaktadır. Bu ortak kavramları bir arada toplayarak kurumsallaşma konusunda Ulaş BIÇAKÇI tarafından bir chart hazırlanmış ve bunun adına KURCHART denmiştir. (Bıçakçı, 2005).



Şekil 3.1: Kurumsallaşma Kavramlarını Bir Arada Toplayan Kurchart

3.2 Kurumsal Yapılanma Süreci ve Kurumsallaşma Yaklaşımları (Eski ve Yeni Yaklaşım)

Kurumsallaşma teorilerinde eski yaklaşım "Old Institutionalization" olarak değerlendirilen kurumsallaşma yaklaşımı; Selznick, Gouldner, Dalton ve Clark tarafından paylaşılan görüşlerden oluşmaktadır. Selznick kurumsallaşmaya planlanmayan, düşünülmeyen bir süreç olarak bakmıştır. Selznick'in yaklaşımı, kurumsallaşmayı tanımlamaktan ziyade kurumsallaşma sürecini açıklayacak şekilde olmuş ancak, açıkça bu sürecin sebebini ortaya koymamıştır. Kurumsallaşmayı değerin içselleştirilmesi olarak görmüş ancak neden vuku bulduğunu açıklamamıştır. [20]

Daha sonraki çalışmalarda etkili liderlerin kurumsal değerleri oluşturduğu ve koruduğu düşüncesi ortaya atılmıştır. Dolayısıyla kurumsallaşma bilinçli olarak yapılan tasarım ve müdahale süreci olarak görülmüştür. Berger ve Luckman'a göre; kurum bireylerin karşılıklı faaliyetleriden (müdahalelerinden) doğan bir ürün olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumlar sınırlama ve etkilerle karşılaşmaktadırlar ve bunlara strateji geliştirerek benzer şekilde cevap vermektedirler. Selznick gibi, Berger ve Luckman da tarihsel yaklaşıma önem vermişlerdir. Faaliyetlerin karşılıklı müdahaleleri zaman içinde oluşmaktadır. Kurumsallaşma birden bire oluşmamakta, tarihsel sürecin sonunda ortaya çıkmaktadır. [20]

Eski kurumsallaşma yaklaşımında kurumsallaşmaya; içyapıların zamanla evrimleşmesi ve ilişkilerin sınırlandırıldığı bir süreç olarak bakılmaktadır. Kurumsallaşmayı açıklarken kazanılmış haklar ve süreklilik konularıyla ilgilenmişlerdir. Normlar, tutumlar ve değerler önem kazanmaktadır. Örgütler değer kazandıkça kurumsallaşma başlamaktadır. Bireylerin, çıkarları doğrultusunda ve rasyonellik çerçevesinde ihtiyaç duydukları şeylerin peşinden gittikleri ve yöneticilerin bu konuda önemi üzerinde durulmaktadır. Örgütler organik bir bütün olarak ele alınmaktadır. Eski kurumsalcılar, kurumsallaşma sürecini ölçmeye yönelmemişler, kurumsallaşmayı gerçekleştiren değer kavramının nasıl oluştuğunu ve ortaya çıktığını açıklamamışlardır. [20]

Kurumsallaşmanın ilk yükselişinden sonra yeni kurumsallaşma "New Institutionalization / Neo Institutionalization" olarak söz edilen yaklaşım kurumsal tarihte vücut bulmuş ve önem kazanmıştır.

Yeni kurumsallaşma yaklaşımı Selznick ve arkadaşlarının benimsediği eski yaklaşım üzerinde geliştirilmiş olup, ilk çalışmalar Scott, Meyer, Rowan, Zucker, Jepperson tarafından paylaşılmaktadır.

Geçmişe baktığımızda, örgütsel çalışmalarda yeni kurumsallaşmanın başlangıç tarihi 1977 olarak düşünülebilmektedir. Bu yıllarda yeni kurumsallaşmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan çalışmalar Meyer tarafından yapılmıştır. Ancak, Meyer'in çalışmaları daha önceki yıllara dayanmakta, 1968-1970 döneminde yaptığı çalışmalarda da bu konuyla ilgili görüşlerine rastlanmaktadır. Daha sonraları da Meyer ve Scott ortak çalışmaları neticesinde yeni kurumsallaşma kavramını olgunlaştırmışlardır. 1983 yılında sözü edilen çalışmalara ek olarak formal (biçimsel) örgüt kavramında kurumsallaşmış kural kavramını belirlemiş ve geliştirmişlerdir ve yeni kurumsallaşma ile ilgili gelişim çalışmaları 1985 yılına kadar devam etmiştir. Bu çalışmalara göre, kurumsallaşmış kurallar toplumda oluşan sınırlamalardır. Kurumsallaşma; kurumsal kurallara karşı bir yükümlülük ve içselleştirme sürecidir.

Yeni kurumsal yaklaşımcılar, kurumsallaşmanın sektör veya toplumsal düzeyde ve bu nedenle örgütler arası alanda oluştuğunu söylemektedirler. Kurumu, standart hale getirilmiş öğelerin birleştirildiği düzenlemeler olarak analiz etmektedirler. Bu yaklaşımda normlar ve değerlerin dışında, kurumsallaşmış kurallar önem kazanmaktadır. Meşruluk kazanma ile ilgilenmektedirler. [20]

3.2.1 Eski ve Yeni Yaklaşımlar Arasındaki İlişki

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan eski ve yeni yaklaşımlar arasında çeşitli alanlar irdelendiğinde birtakım ilişkiler kurulabilmektedir. Eski ve yeni kurumsallaşma yaklaşımları arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 3.1: Eski ve Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımları Arasındaki İlişki

	Eski Kurumsallaşma	**Yeni Kurumsallaşma**
Çıkar çatışması	Merkezi	Çevresel
Ataletin kaynağı	Kazanılmış haklar	Meşru olma zorunluluğu
Yapısal önem	Biçimsel olmayan yapı	Biçimsel yapının sembolik rolü
Örgütün bulunduğu yer	Yerel toplum	Alan, sektör veya toplum
Uyumun doğası	Tayin etme	Teşkil etme
Kurumsallaşmanın yeri	Örgüt	Alan veya toplum
Örgütsel dinamikler	Değişim	Devamlılık
Faydacılık eleştirisinin temeli	Çıkar birliği teorisi	Eylem teorisi
Faydacılık eleştirisinin kanıtı	Beklenmeyen sonuçlar	Yansımasız eylem
Algılama biçimleri	Değerler, kurallar, tavırlar	Sınıflandırma, plan ve yazılı iş programları
Sosyal psikoloji	Toplum teorisi	Yetki teorisi
Emirlerin algılama temeli	Taahhüt	Alışkanlık, pratik faaliyet
Amaçlar	Değiştirilen	Belirsiz
Gündem	Politik uyum	Disiplinli

Kaynak: W. W. Povvell ve P. J. DiMaggio. The a few Institutionalism in Organisational Analysts, University of Chicago Press. Chicago. 1991, ss: 1-38

3.2.2 Eski ve Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Ortak Yönleri

Her iki yaklaşım da kurumsallaşmayı, fırsatları sınırlandırarak onları daha az rasyonel yapan devlete bağlı süreçler olarak görmektedirler. [20]

Kurumlarla bağımsız değişken olarak ilgilenmiş, bilişsel ve kültürel açıklamalara öncelik vermişlerdir. [20]

Kurumsallaşmayı değerlerle karıştırılmış sosyal güçlerin bir sonucu olarak görmüş ve kültürün rolüne önem vermişlerdir. [20]

Profesyonel yöneticiler; hayatta kalmaya ve büyümeye eğilimli, analiz araçlarını kullanan ve daha katılımlı yönetime önem veren kişilerdir.

Bu sebepten dolayı bu yöneticiler tarafından yönetilen kurumlar büyük, uzun süre yaşayan, aktif ve büyümeye yönelik stratejiler geliştiren, denetim ve kontrol sistemi olan, daha formal bir yapıya kavuşturulmuş kurumlar şeklinde yollarına devam etmektedirler.

Piyasa koşulları sürekli değişen dinamik bir yapıya sahiptir. Kurumlar bu dinamik yapıya ayak uydurabilmek için merkezileşmemeye çalışmaktadırlar. Bu teoriye göre, merkezileşmeme kurumları piyasalara yaklaştırmakta ve kurumlar müşterilerle daha yakın temas içinde olmaktadırlar.

4 KÜLTÜR VE KURUMSAL KÜLTÜR (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ)

4.1 Kültür Kavramı ve Tanımları

Genel bir yaklaşımla kültür, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın varolduğu tüm gerçeklik demektir.[1] İnsanın nasıl düşündüğü, neler hissettiği, kendisini ve çevresini nasıl algıladığı, değerleri ve davranışları, kültürün temel öğeleridir. Kültür, insanın yaşam biçimidir, iletişim biçimidir, sorunları çözme şeklidir, hayata bakışıdır, teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve oluşturduğu her şeydir. Kültürün oluşması için, insanların bir araya gelmeleri ve birlikte yaşamaya başlaması gerekmektedir. Toplum ile kültür yan yanadır.[15]

Kültürün varlığı ile insanın varlığı iç içedir. Yani insan olmazsa kültür, kültür olmazsa da insan olmaz. İnsanı diğer bütün canlılardan ayıran özellik kültürdür. Kültür kişiye özgüdür, kişilerin kültürleri toplulukları etkiler ve toplumlara yerleşmiş olan kültürler nesilden nesile aktarılır.

4.2 Kurumsal Kültür (Örgüt Kültürü) Tanımları

Farklı kültürel altyapılardan gelen bireylerin oluşturduğu işletmelerde; paylaşılan, ortak değerler ve işletmeleri bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler, işletme kültürünü oluşturmaktadır. Toplumsal kültür açısından bakıldığında, işletme kültürü bir alt kültürdür. İşletme kültürü, bir grubun, dışa uyum sağlamak ve içle bütünleşmek için oluşturduğu temel varsayımlar demektir. [1]

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtır.

Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir. İşletmelerin performans farklılıklarını açıklayan faktörlerden biri de kurum kültürüdür. Güçlü kurum kültürü olan işletmelerde örgüt üyeleri arasında güçlü paylaşım vardır. [1]

Yine örgüt kültürüne ilişkin tanımlar, konuyla ilgilenenlerin çalışma alanlarına göre farklı bakış açılardan değerlendirilerek farklı şekillerde yapılabilmektedir.

- Örgüt Kültürü "bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi"dir.
- Örgüt Kültürü "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir."
- Örgüt Kültürü "güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerler" dir.
- Örgüt Kültürü "işler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar" dır. [25]

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumun standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonları ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girer. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar sağlar. [25]

4.3 Örgüt Kültürünün Öğeleri

4.3.1 Değerler

Değerler insanları içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri, diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. İyi, kötü ayrımına temel oluşturarak alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil, olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle, dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir. [25]

Değerler yapılamaz, belirli bir süreç içinde çevre koşullarının etkisiyle oluşur. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kültürü güçlü kılmakla, hedef ve inanç birliği oluşturmaktadır. [25]

Değerler çalışanlara maddi konularda başarıyı tanımlar. "Eğer, siz bunu yaparsanız, çok başarılı olacaksınız" şeklinde çalışanları motive eder. Ayrıca, değerler örgüt içerisinde başarının standartlarını saptar. Güçlü kültüre sahip örgütlerin tümünde zengin ve karmaşık bir değer sistemleri vardır ve bu değerler çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. [20]

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

1. **Kurumsal değerler;** kritik ve gerçekçi yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine önem verirler.
2. **Ekonomik değerler ;** yarar ve pratikliğe göre değerleme vurgusu taşırlar.
3. **Estetik değerler;** biçim ve uyumun önemine yöneliktir.
4. **Sosyal değerler;** insan sevgisi ve ilişkileri ile ilgili taşınan değerlerdir.
5. **Politik değerler;** güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir. [26]

İçinde yaşadığımız toplum ve bundan oluşan toplumsal etkiler belirli değerleri ortaya koyar ve bunları devam ettirir. Değerlerin gelişimi yaklaşımların ve düşüncelerin alış verişiyle daha da kolay biçimde gerçekleşir. İçinde yaşanılan kültür etik ve kişisel değerleri güçlendirebilir. Hayatı neyin değerli kıldığını sorduğumuz zaman, bireyler arasında değer farkı oluşturabilecek şeyleri değil, belirli bir türün üyelerini diğerlerinden daha değerli kılan şeyleri kastediyoruz demektir. [25]

4.3.2 Varsayımlar

Belirli kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir ortak geçmişi olan örgütlerde, insanların tavırlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan birisi varsayımlardır.

Varsayımlar örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler.

Yorumlar, zamanın, mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadırlar. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir. [25]

Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı kültürel değişimde bu unsurları önemli bir direniş alanı haline getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişimde temel varsayımların yönetimler tarafından çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. [26]

4.3.3 Normlar

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlışı, olumlu ve olumsuzu belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. [25]

Normlar, bir kişiden beklenen davranış prensipleridir. Değerler; neyin işletme için değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu belirtir. Bu anlamda normlar ve değerler birbiri ile çok ilgilidir. Örneğin, bir işletmede saygı önemli bir değerse, amirin yanına randevu alarak gitmek bir normdur. [20]

Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. [25]

4.3.4 İnançlar

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın işleyişi hakkında kişilerin benimsediği varsayımlardır. İnsanlar, neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru olarak verebilmek için diğer insanlardan yardım beklerler.

Tablo 4.1: Boyutlara Göre Varsayımlar

Boyut	Soru
• İnsani faaliyetlerin doğası	• İnsanlar için doğru yol hangisidir? * Baskın olmak * Uyumlu olmak * Pasif olmak
• Gerçek ve doğrunun doğası	• Doğru nasıl tanımlanır? * Pragmatik test * Zekaya dayanarak * Sosyal konsensus
• Zamanın doğası	• Geçmiş,bugün, gelecekten hangisiyle ilgilenmeliyiz? • Günlük faaliyetler için hangi zaman birimi uygundur?
• İnsan doğasının doğası	• İnsanlar temel olarak * İyidir * Tarafsızdır * Kötüdür • İnsan doğası mükemmel olabilir mi?
• Yaşamın doğası	• Yaşam nasıldır? * Rekabetçi * İşbirlikçi • Bir toplum hangi esasta organize edilir? * Bireysel * Grupsal • En iyi yetki sistemi * Otokratik * Katılımcı
• Homojenlik-Farklılık	• Hangi gruplar daha iyidir? * Homojen * Farklılık içeren • Bir grup içinde hangisi cesaretlendirilmelidir? * Yenilikçi * Uyumlu

Kaynak: Uzunçarşılı Ü., Toprak M., Ersun O.: Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul Ticaret Odası, Mega Ajans, İstanbul, 2000.

Yardımın sebebi, insanlar çevresindeki birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ederek doğrulama imkanına sahip değildir. Örgüt kültürü açısından incelendiğinde, paylaşılan değerler ve inançların, iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları beslediği ileri sürülmektedir. [20]

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü işgücünün yönetilmesinde, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve organizasyonel ilişkileri etkilemektedir. [26]

4.3.5 Semboller ve Öyküler

Semboller, organizasyon için anlam ifade eden "şeyler" ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran herşey bir semboldür. [25]

Fiziksel semboller, örgüt kültürünün görünen kısmıdır. Sembollerle, diğer üyelere paylaşılan değerler ve sayıltılarla uyumlu mesajlar verilir. İşletmenin çalışma ofisleri, toplantı salonları ve bekleme salonlarında kullanılan mobilyalar, sanat eserleri, örgüt üyelerinin selamlaşma şekli, okunan gazete ve dergiler, kullanılan örgütsel afişler ve firma ambleminin kullanılması, fiziksel sembollere örnek olarak gösterilebilir. [20]

Yine semboller ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Unvanlar, özel park yerleri, özel yemek yeme alanları, otomobiller, ofislerin yerleşme düzenleri, mobilyalar vb. pozisyon ve güce işaret eden pek çok şeyi kapsar. Örgüt içerisinde gücün hiyerarşi basamaklarındaki dağılımını ayırt etmek için kullanılır. Aynı seviyedeki bireyler ve gruplar arasındaki statü ve güç ayrımını sağlarlar. [27]

Öyküler ise iş görenlerin daha önce dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır. Kültürel değerleri ve normları hatırlatarak aktarımı ve paylaşımı sağlarlar. Örgüt üyeleri öyküler ve bunların aktardığı mesajları düşündükçe bu öykülerin temsil ettiği kavramların ve kültürel öğelerin akılda kalması da kolaylaşmaktadır. [26,27]

4.3.6 Dil

Bir örgütte kullanılan dil ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından anlaşılması, çalışanların kendilerini o örgüte ait hissetmeleri açısından oldukça önemlidir.

Aksi takdirde, paylaşılan dilin anlaşılamaması, çalışanlarda yabancılaşmaya yol açabilir. Örgütte kullanılan dile bakarak, o örgütün kültürü, insana ve dünyaya bakış açısı anlaşılabilmektedir. Örneğin, kamu kurumlarındaki konuşma dili ile özel kurumlardaki konuşma dili incelenerek, örgüt kültürünün hangi aşamada olduğu öğrenilebilir. [20]

Dil, bir iletişim ve anlaşma aracı olduğu kadar, kültürün de temel öğelerinden birini oluşturmaktadır. Dil, insanlar arasında kullanılan bir iletişim, anlaşma, aracı olarak sosyal bir süreçte oluşmakta, yaşatılmakta; böylece konuşmalar ve sözcükler de insan eylemlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Buna göre, bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar, selamlaşmalar sözel semboller arasında yer almaktadır. Her meslek grubunun kendine özgü bir dili olduğu gibi her örgütün de özel dillerinin varlığından söz edilmektedir. Örgüte özgü olan bu dil, mesleksel ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. [20]

4.3.7 Kahramanlar ve İdeolojiler

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.

Kahramanlar örgüt içinde, ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar. Kahramanlar, örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran bireylerdir. Her örgütün içinde diğer üyelere örnek teşkil eden kahramanlar vardır. [25]

İyi şirketler kahraman rolünü üstlenen insanların seçimini doğrudan kendisi yapar. Örgüt kültürüne göre kahramanlarını seçer. Örneğin, General Elektric'te kahraman, yeni buluşlar yapan Thomas Edison'dur. Yine ABD'de yıllar önce ölmesine rağmen, IBM firmasının kurucusu Thomas Watson'un hikayeleri canlı bir biçimde anlatılarak, örgüte yeni giren bireylere, bu hikayelerle felsefelerinin öğretildiği belirtilmektedir.

Kahramanlar örgütün amaç, norm, standart ve değerlerine nasıl hizmet ettikleri ve davranışlarıyla nasıl bir ahlaksal değer modeli oluşturduklarına ilişkin hikayeler de örgüt kültürünün yerleşmesi için önemli bir araçtır. Kahramanlar, örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi gibi konularda töre ve alışkanlıklar edinmelerini sağlamak için önemli bir rehberdir. [20]

İdeolojiler insanları bir arada tutan ve birbirine bağlayan, onların dünyasını neden sonuç ilişkileri içerisinde açıklayan nispeten tutarlı bir dizi inançlardan oluşur. İdeoloji, belirli bir amaç doğrultusunda, örgüt içerisinde alınan kararların örgüt üyelerine bir anlam ifade etmesine yardım eder. Birinin vizyon geliştirmesi ve bunu herkese yayması gerekir. Kurucu niteliğindeki ilk lider örgüt kültürüne ilişkin ideolojileri oluşturmada önemli rol oynar. [26,27]

4.3.8 Törenler, Ayinler ve Adetler

Törenler, örgüt üyelerinin örgüt kültürüne ilişkin mitler, kahramanlar ve sembolleri kullandıkları özel olaylardır. Ayinler, kültürel ifadenin çeşitli fonksiyonlarını, sosyal ilişkiler yoluyla, bir tek olayda birleştiren, ayrıntılı, dramatik ve planlanmış aktivitelerdir (örgüte girme ve ayrılma, pozisyon veya yerinden olma, terfi, yenileşme, çatışmayı azaltma, birleşme ayinleri vb.). Adetler, düzgün bir şekilde tekrarlanan ayinlerin temelinden oluşur, temel normları ve değerleri sürekli olarak pekiştiren törensel olaylardır (örgüt yemekleri, sabah kahve molaları, emeklilik yemekleri vb).

Bu belirleyiciler kültür ile ilgili daha somut veriler sunarak, örgüt ve örgütün kültürü hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlarlar. Örgüt kültürünü tanımlamak ve tanımak ise, örgüt üyelerinin davranışlarını analiz etmeye ve anlamaya yardımcı olur. [25,26]

4.4 Örgüt Kültürü Modelleri

Türkiye'de kuvvetli bir aile bağları yapısı vardır ve işletmeler aile bireylerinden birisi tarafından kurulduktan sonra nesilden nesile aktarılarak ayakta kalmaya çalışır. Ancak çoğu işletmede çeşitli sebeplerle yönetime aileden olmayan profesyonel yöneticilerin getirilememesinden dolayı, aile işletmeleri genelde 3. nesilden daha ileriye gitmekte zorlanmaktadır.

Arkadan gelen kuşakların (çocuklar ve torunlar) baba mesleğini devam ettirmek istemeyip kendi yolunu çizmek istediği noktada, yönetime profesyonel yöneticiler getirilemezse, 2. nesilden sonra devamlılığın sağlanması da zorlaşmaktadır. Bu durumu yenen şirketler büyümüş, gelişmiş ve sektörlerinde kendilerine özgü yapılar oluşturmuşlardır.

Yine bir çok araştırmacı örgüt kültürü üzerine çalışmalar yapmış ve bu çalışmalar sonucunda çeşitli modeller ortaya çıkmıştır. Bu modellerde örgüt kültürünün nelerden etkilendiğini, örgütün devamlılığının sürdürülebilmesi için nasıl bir yapının oluşturulması gerektiği gibi konular üzerinde durmuşlardır.

Aşağıda değişik araştırmacılar tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelleri açıklanmaya çalışılacaktır.

4.4.1 Byars Modeli

Byars tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli iki boyutludur. Birincisi, katılımcılık niteliğinin belirlenmesi, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Bu boyutlardan katılımcılık, katılımcı ve katılımcı olmayan, faaliyetler ise, dış çevreye cevap veren; tepkisel ve dış çevreyi yönlendiren ve şekillendiren; etkisel olarak sınıflandırılmıştır.[15]

Tablo 4.2: Şirket Kültürü Modeli

<table>
<tr><td rowspan="2">İNSANLAR</td><td>Katılımcı Olmayan</td><td>SİSTEMATİK</td><td>GİRİŞİMCİ</td></tr>
<tr><td>Katılımcı</td><td>ETKİLEŞEN</td><td>BÜTÜNLEŞİK</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Tepkisel</td><td>Etkisel</td></tr>
<tr><td colspan="2">DAVRANIŞ</td></tr>
</table>

Tablo 4.2'deki modelde görüldüğü gibi; kurumlar ya katılımcı bir örgüt kültürüne ya da katılımcı olmayan merkezi otoritenin var olduğu bir örgüt kültürüne sahiptirler. Katılımcı kültürlerde; herkesin fikrini rahatça söylediği, özgür, yaratıcı, bilgiye ve paylaşıma dayalı bir ortam vardır. Katılım olmayan kültürde ise, merkezi otorite işi planlar, organize eder, karar verir, uygulatır ve kontrol eder.

Bir başka ayırıma göre; örgüt kültürü ya tepkisel ya da etkisel bir yapı içindedir. Tepkisel kültürler, dış çevrenin değişmelerini izleyerek ve oradaki etkileri karşılayarak yaşarlar. Etki yaratıcı örgütler ise kurdukları bilgi alma sistemi ve vizyonları ile geleceği şekillendiren ve yöneten örgütlerdir.

Bu dört özellik dikkate alınarak, kurumsal kültürü;

- Sistematik kültür (katılımcı olmayan ve tepkisel)
- Etkileşen kültür (katılımcı fakat tepkisel)
- Girişimci kültür (katılımcı olmayan ancak etkisel)
- Bütünleşik kültür (katılımcı ve etkisel)

Olarak dört kategoride incelemek olasıdır. [15]

Etkileşen Kültür: Bu kültürler iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Önemli olan, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir.

McDonald's şirketinin uyguladığı politikalar etkileşen kültüre örnek gösterilebilir.

Bütünleşik Kültür: Bu kültür de iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir.

IBM ve Apple Bilgisayar şirketlerinin uyguladığı politikalar bütünleşik kültür için örnek gösterilebilir.

Müteşebbis Kültür: Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Bireycilik yönü ağırlıklıdır. Genellikle karar vermede katılımcılık yoktur.

Küçük patron kuruluşları müteşebbis kültür için örnek oluşturur.

Sistematik Kültür: Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültür modelinde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcılık yoktur. Eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketlerinin uyguladıkları politikalar, sistematik kültür için örnek gösterilebilir. [23]

4.4.2 Trompenaars Modeli

Trompenaars'ın modelinde örgütler dört ana grupta toplanmaktadırlar.

4.4.2.1 Aile Tipi İşletmeler

Bu işletmelerde baba aileye sahip çıkar, otoriteyi temsil eder ve yönü belirler, ilişkiler yakın ve sevgiye dayalıdır. [1]

4.4.2.2 Eyfel Kulesi Tipi İşletmeler

Eyfel Kulesi Tipi örgütlerde organizasyon piramidi diktir ve tepe yönetim tabana yakın değildir. Önemli olan kurallar, roller ve görevlerdir. [1]

4.4.2.3 Güdümlü Füze Tipi İşletmeler

Güdümlü füze tipi örgütler problem çözücüdür. Çalışanlar işin uzmanıdır. Bu tür örgütler amaçlı çalışırlar ve hareket ettikçe, amaç da sürekli olarak değişir. Otorite ve güç, uzmanlarca paylaşılmıştır. [1]

4.4.2.4 Kuluçka Makinesi Tipi İşletmeler

Kuluçka makinesi tipi örgütler, sürekli gelişen, üreten, süreç yönelimli, yaratıcı örgütlerdir. [1]

Tablo 4.3'te Trompenaars Modeli'ne ait 4 tip kültürün özellikleri bulunmaktadır.

Tablo 4.3: Trompenaars Modeli Kültür Tiplerinin Özellikleri

KÜLTÜR TİPLERİ ÖZELLİKLERİ	AİLE	EYFEL KULESİ	GÜDÜMLÜ FÜZE	KULUÇKA MAKİNESİ
Çalışanlar arasındaki ilişkiler	Kişinin bağlı olduğu organik bütünle ayrıntılı ilişkileri	Zorunlu etkileşimlerin mekanik sisteme özgü rolü	Paylaşılan hedeflere yönelik sibernetik sistemde, özgül görevler	Paylaşılan yaratıcı süreçten türeyen doğal ilişkiler
Otoriteye yaklaşım	Statü, yakın ve güçlü ebeveyn kişiliklere tanınır.	Statü, güçlü üstün rollere tanınır.	Statü, hedefe katkıda bulunan proje grubu üyeleri tarafından kazanılır.	Statü, yaratıcılığı olan, gelişen bireylerle kazanılır.
Düşünme ve öğrenme tarzları	Sezgisel, bütüncü, yanal ve hata düzeltici	Mantıksal, analitik, dikey ve akılcı	Problem merkezli, profesyonel, pratik, çapraz işlevsel	Süreç yönetimli, yaratıcı, esinlendirici
İnsanlara yaklaşım	Aile üyeleri	İnsan kaynakları	Uzmanlar	Birlikte yaratalım
Değişme tarzları	Yönü "baba" değiştirir.	Kural ve prosedürleri değiştirerek	Hedef hareket ettikçe amaç değiştirilir.	Doğaçlama yapar ve kendine uyarlar.
Motive etme ve ödllendirme tarzları	Sevilme ve saygı görmede iç tatmin. Öznelere göre yönetim	Daha üst konuma ve daha büyük role terfi etme, iş tanımlarına göre yönetim	Performansa ve çözülen problemlere göre ödeme ya da itibar	Yeni gerçeklikler yaratma sürecine katılmak. Coşkuya göre yönetmek.
Eleştiri ve çatışmanın çözümü	Öteki yanağını çevir. Başkalarına mahcup olmaktan kork. Güç oyununu kaybetme.	Çatışma giderme yöntemleri dışındaki eleştiriler mantıksızlıkla itham etme anlamına qelir.	Yapıcı ve sadece görevle ilişkili hatayı kabul eder ve hızla düzeltir.	Yaratıcı fikri reddetmez, iyileştirir.

4.4.3 Kurt Lewin Güç Analizi

Lewin, örgütü, birbirine zıt iki grup gücün çatışma alanı olarak tanımlamaktadır. Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka bir şey değildir. Örgütü anlamak ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorunda olan yöneticilerin başlıca yardımcısı, davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır. [1]

Lewin, birinci grubu "Sürükleyici güçler" olarak adlandırmıştır. Bu güçler, örgütsel amaçları gerçekleştirirken, örgütsel gücü belirli bir yönetici örneği görev yaparlar.

Örneğin verimliliği artırmak amacıyla kullanılan güçler aşağıda sayılmıştır;

- Üstlerden gelen baskılar
- Astları özendirici ve harekete geçirici araçlar
- Yarışma (rekabet)

İkinci grup "Kısıtlayıcı güçler" olarak adlandırılmıştır. Bunlar, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltır veya sınırlandırırlar. Bunlara örnek olarak aşağıdakiler verilmiştir:

- Artan üretime kayıtsız kalma
- Örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme
- Araçların yetersiz bakımı

4.4.4 Blake ve Mouton Yönetim Biçimleri

Yönetici davranışlarının açıklanması hususunda "Yönetsel Izgara" adı verilen yönetim biçimleri modeli geliştirilmiştir. Bu modelde insana ve üretime dönüklük olmak üzere iki boyut dikkate alınmaktadır. Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak beş tür yönetsel davranış biçimi açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu modelin bir yöntem olarak önderlik davranışlarının açıklanmasında kullanıldığı görülmektedir. Ancak model önderlik davranışlarından çok, yönetim biçimlerini betimleme konusuna da daha uygundur. Tabloda, 1.1; 1.9 ve 9.1 biçimindeki yönetsel davranışların önderlik sağlamaya yeterli olmadıkları, ancak bazı örgütlerin yönetiminde rastlanabilecek birer biçim oluşturdukları görülmektedir.[1]

Tablo 4.4: Blake ve Mounton Yönetim Biçimi

<table>
<tr><td rowspan="11">İnsana Dönüklük</td><td>9</td><td colspan="3" rowspan="2">1.9 Yönetim

İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya dikkat edilir. Rahat ve arkadaş; yanlısı bir örgüt havası ve buna uygun iş temposuna götüren ilişkiler esastır.</td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3" rowspan="2">9-9 Yönetim

İş başarma konu arzulu kişiler, örgütsel amaçlar etrafında birleştirilerek karşılıklı güven, sevgi ve dayanışması sağlanır</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3" rowspan="3">5-5 Yönetim

Çalışanların moralini tatminkâr bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişmeye çalışılır</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td colspan="3" rowspan="3">1-1 Yönetim

Sıradan bir örgüt üyesi olarak iş yapma konusunda asgari ölçüde çaba harcamak esastır.</td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3" rowspan="3">9-1 Yönetim

İş koşullarını düzenleyerek etkin faaliyet sonuçlarına ulaşma, insan öğesini asgari ölçüde dikkate alma</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr>
<tr><td colspan="10">Üretime Dönüklük</td></tr>
</table>

4.4.5 Rensis Likert Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert, sermaye kaynaklarındaki kayıpların kısa sürede kapatılabilmesine rağmen, insan kaynaklarında meydana gelen kayıpların kolaylıkla kapatılamayacağını söylemektedir. Kendisi, insan kaynaklarına özenle yaklaşmak gerektiğinden, örgütlerin yürürlükteki yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu belirtmektedir.

Sistem 1 - Görev eğilimli, otoriter ve biçimsel

Sistem 2 - Yardımsever otokratik

Sistem 3 - Katılımcı

Sistem 4 - Ekip çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli

Örgütün yönetim tipi sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır. [1]

4.4.6 Parsons Modeli

ABD 'li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde, oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons 'un modelinde dört fonksiyon vardır.

- Uyum (adaptation)
- Amaca ulaşma (goal attainment)
- Bütünleşme (integration)
- Yasallık (legitimacy)

Bu fonksiyonların ingilizce isimlerinin baş harflerinden dolayı "AGIL" model olarak da bilinmektedir. Modelde öne sürülen; alt sistemlerle üst sistemlerin entegrasyonunun ve uyumunun sağlanarak örgütün dış çevreden kopmadan örgütsel işlevinin yasal olarak sürdürülmesidir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. [25]

4.4.7 Schein Modeli

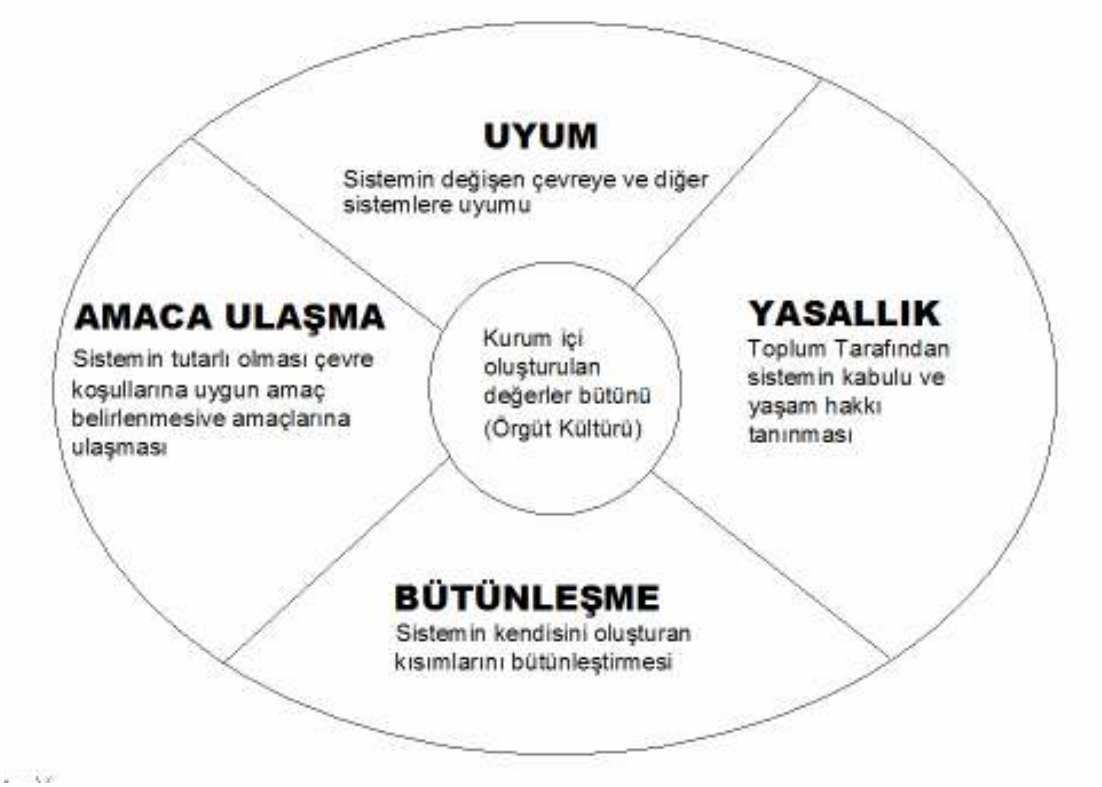
Schein 'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır.

4.4.7.1 Örgütün Dış Çevreye Uyum Sorunlarını Çözme

Görev ve strateji ; açıkça ve üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması.

Amaçlar; ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.

Araçlar; hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar / yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.



Şekil 4.1: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Ölçme; başarı değerleme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde anlaşmaya varılması.

Düzeltme; amaçlara ulaşılmadığı durumlarda, düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında anlaşmaya varılması. [23]

4.4.7.2 Örgütün Çevreyle Bütünleşme Sorunlarını Çözmek İçin Yapılacak Faaliyetler

Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek noktasında yapılacak faaliyetler aşağıdaki gibidir:

Ortak dil ve kavram birliği

Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri

Güç ve konum

Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi

Ödüller ve cezalar

İdeoloji ve din. [23]

4.4.7.3 Çevresel Belirsizlikleri Azaltma, Endişeleri Giderme ve Korkuları Yenme

Örgüt kültürü çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynayarak, belirsizlikleri azaltır ve en azından belirsizliklerin etkilerini azaltabilir. Örgüt kültürü bireylere öncelikli görevlerini, amaçlarını ve bu amaçlara ulaştıracak araçları ortaya koyduğunda, çevreden gelen uyarımları ve tehditleri ayıklar ve bunlarla başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. [25]

4.4.8 Kilmann Modeli

Kilmann örgüt kültürünün görevini, herşeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, biçimsel olarak açıklanan ile fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. [25]

Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımasıdır. Kilmann iyi ve kötü kültür tiplemesinden hareketle örgütsel kültürü işlevsel olarak, bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler şeklinde iki başlık altında incelemiştir. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Bürokratik Kültürler: Tüm hiyerarşik yapıların oluştuğu, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık seçik belirtildiği, iş yapma mekanizmaları, kontrol sistemlerinin oluştuğu örgütler için geçerli olan kültürdür. Bu şekilde oluşmuş bir kültürü değiştirmek oldukça zordur.

Yenilikçi Kültürler: Değişen ortama uyum sağlayabilen, koşullara göre değişim öngören bir anlayışın ürünü olan kültürlere yenilikçi kültürler denilebilir. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı dinamik bir kültür olmasıdır. [23]

4.4.9 Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır.

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model getirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının amprik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak özellikler yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir. [25]

Bu modelde 4 kültür tipi tanımlanmıştır:

4.4.9.1 Klan Kültürü

Bu kültür tipindeki örgütün niteliği ve çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme ile insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler pazar payı ve finanssal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.

4.4.9.2 Piyasa Kültürü

Örgütün temel yönelimi, rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir. Örgütün başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri ve piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçüt olarak ele alınmaktadır.

4.4.9.3 Andhokrasi Kültür

Bu kültür modelinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme önemlidir.

4.4.9.4 Hiyerarşi Kültür

Hiyerarşi kültür tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemelerdir. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenir. [23]

4.4.10 Deal ve Kennedy Modeli

Çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadırlar. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgütlerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. [25]

Tablo 4.5: Çevre – Stratejik Kurallar ve Dört Değişik Tip Kültür

Risk Kararları	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	**Sert erkek, maço kültür** Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	**Şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü** Havacılık, uzay araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye, yoğun projeler
Düşük risk kararları	**Çok çalış / sert oyna kültürü** Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	**Süreç kültürü** Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finanssal hizmetler.

Kaynak: Eren E. **:** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

4.4.10.1 Sert Erkek Maço Kültür

Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların risk olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkar. Yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimlerde bulunan örgütlere, hemen kavgaya tutuşan ve sonuç alan sert erkek tiplemesi yapılmaktadır. Bu girişimlerde hızlı iniş, çıkışlar yaşanır. Operatör doktorlar ameliyat kararı verirken sık sık yaşam ile ölüm riski arasında tercih yapmak zorunda kaldıklarından bu tip kültüre çarpıcı bir örnek olarak gösterilebilir.

Yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe faaliyet gösteren firmalar bu kültürün en güzel temsilcileridir. [23,25]

4.4.10.2 Çok Çalış Sert Oyna Kültürü

Bu kültür modelinde alınan kararların risk-derecesi düşük olmasına rağmen, alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusunda çevreden alınan geri besleme tepkileri hızlıdır. Çalışanlar arasında iddialaşmalar, yarışmalar düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma, görev aşkıyla iş yapma yer alır. Bu kültürde atalet, vurdum duymazlık, monotonluk başarısızlığa yönelten en önemli tehlikelerdir. Çok çalış/sert oyna kültüründe alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan yaşayabilme ve gelişebilme çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Bu kültüre örnek olarak, moda, pazarlama, tüketici ürünleri ve elektronik sektörler gösterilebilir. [23]

4.4.10.3 Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Çevresel başarı riski yüksek; ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için bu kültür modeli geçerlidir. Bu kültürde kahramanlar teknik rekabetteki üstünlük ve başarı esas alınarak seçilir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafa yapısına sahip, yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan iddialı yönetici ve iş görenler olmalıdır. Bu kültürü temsil eden endüstriler uzay ve havacılık alanında faaliyet gösteren şirketler, araştırma ve geliştirme alanında çalışan işletmeler ya da birimler, sermaye yoğun yatırım yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten firmalardır. [23]

4.4.10.4 Süreç Kültürü

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Süreç kültüründe en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Çalışanlar karar alma ve uygulamada çıkartılan yönetmelik ve yönergeler doğrultusunda hareket etmektedir.

Süreç kültüre örnek olarak hükümet örgütlerini, kamu kurumlarını, sigorta şirketlerini, finansal hizmetler yapan ve kredi açan banka ve bankerleri, örnek olarak gösterebiliriz. [23]

4.4.11 Miles and Snow Modeli

Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belli gelenek ve alışkanlıklar kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara sahip olduğu özelliklerini, birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamakta ve bunların özelliklerinin strateji oluşumuna katkılarını açıklamaktadırlar. [28,29]

Tablo 4.6: Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma,mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme.	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejilerini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci, gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında, değişimi de birlikte yürütme 1.Dengelilik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. 2. Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip,fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizlik. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlatma, faaliyeti, uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı

Kaynak: Eren E. **:** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

4.4.11.1 Koruyucu Kültür Tipi

Örgüt, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih etmektedir, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Firma yeni ürün ve Pazar araştırma faaliyetlerinden çok, mevcut faaliyetlerin etkinliğini artırmaya daha fazla önem vermektedir. [23]

4.4.11.2 Geliştirici Kültür Tipi

Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültür modelini benimseyen firma yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu kültürde yeni fırsatlar aranır, yeni pazarlara yüksek risk stratejisi benimsenerek girilir, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipler zorlanmaya çalışılır. [23]

4.4.11.3 Analizci Kültür Tipi

Bu örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Yöneticiler maceraperest değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdırlar. [25]

4.4.11.4 Tepki Verici Kültür Tipi

Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte; ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadırlar. Bu örgütlerde krizleri önlemek için düzeltme stratejileri geliştirilir ve yöneticiler zorunlu hallerde risk alıcı davranmaktadırlar. [25]

4.4.12 Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarının Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini açıklamıştır. [25]

Quchi "Z" tipi modelinde, önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini belirtmiştir. Bunu yaparken Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir.

(Z) tipi kültürlerde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. Bireysel kararlar yerine grup kararları ve katılımcı yöneticilik ön plandadır. Bunun yanı sıra kişiler bireysel sorumluluklarının bilincindedir. Yavaş değerleme ve terfi vardır. Belli bir kıdeme ulaşmak için belli çabaların gösterilmiş olması zorunludur. Çalışanlar tüm çevre bağları ve aile ilişkileri ile birlikte ele alınırlar.[25]

Tablo 4.7: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

TOPLUMUN DEĞER YARGILARI	
JAPON	**AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ**
▪ Müştereklik	▪ Bireysellik
▪ Nitelik ve yetenekleri toplumdan kaynaklanır	▪ Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır
▪ Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir.	▪ Bireysel maksimizasyon iyidir.
▪ Yaşlıya hürmet	▪ Gence hürmet
▪ Homojenlik	▪ Heterojenlik
▪ Kapalı değerleme	▪ Yasal ve kuralcı toplum
▪ "Biz" Kültürü	▪ "Ben" Kültürü

Kaynak: Eren E. **:** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

Tablo 4.7 de Z tipi yönetim kültürü ile ilgili belirli özelliklerin sıralanmasının yanı sıra, bu kültür modelinin Amerikan toplumumlarının değer yargıları ile kıyaslandığında ne gibi farklılıklar gösterdiği üzerinde de durulmuştur. Tablo 4.7 incelendiğinde Japon toplumunun kollektivist bir yapıya sahip olduğu ve geçen zamanın kişilere kattığı değer neticesinde, yaşlı insanlara hürmet ve saygı beslendiği görülmektedir. Ve aslında bu iki özellik de Japon toplumunu Amerikan toplumlarından ayıran en önemli özelliklerdendir.

Tablo 4.8: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleri Karşılaştırması

TİP - A –	**TİP - Z -**	**TİP - J -**
Amerikan tarzı örgüt kültürü değerleri	**Amerikan tarzına uyarlanmış örgüt kültürü değerleri**	**Japon tarzı örgüt kültürü değerleri**
▪ Kısa dönem istihdam	▪ Uzun dönem istihdam	▪ Hayat boyu istihdam
▪ Bireysel karar verme	▪ Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma	▪ Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
▪ Bireysel sorumluluk	▪ Bireysel sorumluluk	▪ Müşterek sorumluluk
▪ Hızlı değerleme ve terfi	▪ Yavaş değerleme ve terfi	▪ Yavaş değerleme, terfi
▪ Açık, biçimselleştirilmiş kontrol	▪ Her iki kontrolü birlikte kullanma	▪ Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
▪ Uzmanlaştırılmış mesleksel terfi	▪ Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi	▪ Uzmanlaştırılmamış mesleksel kariyer ve terfi
▪ Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	▪ Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	▪ Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Eren E. : Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

4.4.13 Hofstede Modeli

Hofstede, organizasyonel kültürü kollektif programlanmış düşüncenin, bir organizasyonun üyeleri ile diğeri arasındaki farklılık olarak tanımlamıştır. Sosyal ve kültürel çalışmalar insanları, ülkelerine, bölgelerine, etnik özelliklerine, dinlerine veya dillerine göre olduğu kadar cinsiyetlerine, nesillerine ve sosyal sınıflarına göre de sınıflandırmaktadır. Hofstede'ye göre kültür kalıtımsal değildir, kültür öğrenilir. Kişinin genlerinden değil sosyal çevresinden türemektedir.

Kültür insanın doğumuyla birlikte aile içinde gelişir, eğitim sırasında okullarda ve daha sonra da organizasyonlarda şekillenir ve direnç kazanır. Bu aynı zamanda ulusal kültürün bir parçasıdır. [30]

Hofstede Modelinde kültürel farklılıklar 4 kategoride tanımlanmıştır.[1]

Bunlar: Güç Mesafesi Özelliği (PDI), Belirsizlikten Kaçınma Özelliği (UAI), Bireycilik-Kollektivizm Özelliği (IDV) ve Eril-Dişil (MAS) özelliklerdir.

Bu özellikler kısaca şu şekilde açıklanabilir. [2]

Güç Mesafesi Özelliği: Daha az güce sahip olanlar tarafından algılanan, daha güçlü ile daha güçsüz arasındaki eşitsizlik derecesini ifade eder ve eşitsizliğin toplum tarafından kabulünün büyüklüğünü anlatır.

Ulusal kültürün bu boyutunda üzerinde durulan konu toplumdaki eşitsizliktir. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik, refah, itibar ve güç gibi alanlarda olabilir. Örgütlerde de eşitsizlik kaçınılmaz ve görevle ilgilidir, örgütlerde bu eşitsizlik ast-üst ilişkileri içerisinde biçimlendirilir.

Hofstede'ye göre güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların sahip oldukları özellikler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır.

- Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.

- Sosyal sınıfın alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler.

- Güç, toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötüden önce gelir. Gücün hukuksallığı tartışılmaz. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar.

- Güçlüler olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar. Güçsüzler kınanır.

- Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir.

- Birilerinin gücü diğer insanlar için potansiyel bir tehdittir ve sıklıkla güven duyulmaz.

- Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır. Güçsüzler arasındaki işbirliği insanların birbirlerine olan güveninin düşük olması nedeniyle zordur.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında, sosyal sınıfın alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini insan olarak görmekte ve eşit haklara sahip olduklarını düşünmektedirler. Gücün kullanımı hukukidir ve sosyal sistem sorgulanabilmektedir.

Güç mesafesinin topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler Tablo 4.9'da özetlenmiştir.

Tablo 4.9: Güç Mesafesinin Toplum Üzerinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Bireysel bağımsızlık vardır.	Güçsüz insanlar, güçlü insanlara bağımlıdır.
Toplumsal eşitsizlik düşük düzeydedir.	Gücü elinde bulunduranların ayrıcalığı belirgindir.
Hiyerarşi sadece rollerin eşitsizliği anlamındadır.	Hiyerarşi eşitsizlik anlamındadır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri öne çıkarılmaz.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır.
Herkes eşit haklara sahiptir.	Güçlü olanlar önceliğe sahiptir.
Güç kullanımı yasaldır.	Güçlü olan doğruyu ve yanlışı belirler.
Güçsüzler arasında işbirliği vardır.	Güçsüzler arasında düşük düzeyde işbirliği bulunur.
Yaşlı insanlara karşı pozitif tutum vardır.	Yaşlı insanlara karşı negatif tutum vardır.
Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.	Çocuklara itaat öğretilir.
Orta yaş kırktan sonra başlar.	Orta yaş kırktan önce başlar.
Özgürlük eşitlikten daha önemlidir.	Eşitlik özgürlükten daha önemlidir.

Bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, güçlü ve güçsüzlerin arasında gizli bir uyum söz konusu ve güçsüzler arasındaki işbirliği, dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

Tablo 4.10: Güç Mesafesinin Organizasyonel / Yönetsel Ortam Üzerinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Üst düzey yöneticiler gençtir.	Üst düzey yöneticiler yaşlıdır.
Merkeziyetçilikten uzak karar yapısı vardır: otoriteye eğilim azdır.	Merkeziyetçi karar yapısı vardır: otoriteye eğilim fazladır.
Organizasyonel yapı basıktır.	Organizasyonel yapı dikeyde genişler.
Denetimsel personel oranı azdır.	Denetimsel personel oranı fazladır.
Organizasyonlardaki hiyerarşi rollerin eşitsizliği ile ilgilidir.	Organizasyonlardaki hiyerarşi üst düzeyde çalışanlarla, daha alt düzeyde çalışanlar arasındaki eşitsizlikle ilgilidir.
Astların üstleri hakkında düşüncesi önemlidir.	Üstlerin astlar hakkındaki düşüncesi önemlidir.
Üstlerle iletişim ve ulaşma kolaylığı mevcuttur	Üstlerle iletişim ve ulaşma güçlüğü mevcuttur.
Yöneticiler kişisel olmayan (objektif) verilerle hareket ederler.	Yöneticiler sağduyu ile hareket ederler.
Yöneticiler kişisel tecrübe ve çalışanlarına güvenirler.	Yöneticiler formel kurallara güvenirler.
İdeal yönetici demokratik tutum gösterir.	İdeal yönetici babacan-otoriter tutum gösterir.
Danışman yönetim başarı, performans ve üretimi sağlar.	Otoriteye bağlı yönetim ve yakın denetim, başarı, performans ve üretimi sağlar.
Astlara danışılır.	Astlar yapılacakların söylenmesini bekler.
Güç; pozisyon, uzmanlık ve yeteneğe bağlıdır.	Güç; ilişkiler, karizma ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır.
Yönetici çalışan ilişkisi faydacılık üzerine kurulmuştur.	Yönetici çalışan ilişkisi daha çok duygusaldır.
Organizasyonun üst ve alt düzeyinde çalışanları arasındaki gelir farkı azdır.	Organizasyonun üst ve alt düzeyinde çalışanlar arasında gelir farkı fazladır.
Manuel iş yapanlar arasında statü farkı yoktur. (Ayrıcalıklar ve statü sembolleri öne çıkarılmaz).	Beyaz yakalılar mavi yakalılardan daha değerlidir (Ayrıcalıklar ve statü sembolleri çok vurgulanır).

Güç mesafesinin Organizasyonel/Yönetsel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Değerler Tablo 4.10 da özetlenmiştir. Tablo 4.10 incelendiğinde görülmektedir ki; güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki organizasyonlarda, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir organizasyonel yapı, az sayıda denetleyici kadro, ücrette sınırlı bir farklılaşma vardır. Alt kademede yüksek nitelikli işçilerle memurlar aynı statüye sahiptir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki organizasyonlarda ise, katı bir merkezileşme içinde, sivri bir örgütsel yapı mevcuttur. Çok sayıda denetleyici kadro bulunur, alt kademelerde düşük nitelikli işçiler çalıştırılmakla birlikte, üst ve alt kademelerde çalışanlar arasındaki gelir farkı da fazladır. Beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda organizasyonlardaki biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Yatay iletişim mevcut değildir.

Belirsizlikten Kaçınma Özelliği: Toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemlerini geliştirirler. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir. Teknoloji, insanın yarattığı maddi şeyleri; hukuk, sosyal davranışa rehberlik eden formal ve informal kuralları; din ise, bilinmeyenin bilgisini gösterir. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların kültürel mirasıyla ilişkilidir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı, sıklıkla çevre kavramı ile ilişkilendirilir. Belirsizliğin kaynağı olarak örgütün kontrolü altında olmayan çevre ele alınır. [23]

Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme eğiliminde olurlar.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda kaygı düzeyi düşüktür. Günlük yaşamla ilgili tedirginlik ve iş stresi daha azdır. Değişime karşı verilen duygusal tepkiler daha düşüktür. Kuşaklar arasında çatışma fazla görülmez.

Belirsizlikten kaçınmanın topluluk ve organizasyonel yapılar üzerinde oluşturduğu eğilimler Tablo 4.11'de özetlenmiştir

Tablo 4.11: Belirsizlikten Kaçınmanın Topluluk Düzeyinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

DÜŞÜK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	**YÜKSEK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA**
Belirsizlik vardir ve kaçınılmazdır.	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir
Farklı olan merak uyandırır.	Farklı olan tehlikelidir.
Düşük stres, duygular gizlenmemelidir.	Yüksek stres, duygular gizlenmelidir.
Mutsuzluk oranı düşüktür.	Mutsuzluk oranı yüksektir.
Duygular kontrol edilmelidir.	Duyguların ifade edilmesi normaldir.
Üzüntü ve korkular yüz ifadesinden kolayca okunur.	Gerçek duygular diğerleri tarafından bazen anlaşılmaz.
Mutluluk paylaşılır.	Mutluluk geniş çapta yayılır.
Daha genç insanlara karşı daha olumlu tutumlar vardır; jenerasyonlar arasındaki boşluk azdır.	Daha genç insanlara karşı eleştirel tutum vardır; jenerasyonlar arasında boşluk büyüktür.
Çoğu insan güvenilirdir.	Aile dışındaki insanlara güvenilmez.
Karmaşık durumlar rahat karşılanır ve riske girilir.	Karmaşık durumlar önlenir ve riskten kaçınılır.
Kurallar gereği kadar vardır.	Gerekli olmasa da kurallar vardır.
Birçok doğru olabilir.	Tek doğru verdır.
Törensel davranışlar azdır.	Törensel davranışlar çoktur.

Yine belirsizlikten kaçınmanın organizasyonel/yönetsel orta düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler Tablo 4.12 de açıklanmaya çalışılmıştır. [30]

Tablo 4.12: Belirsizlikten Kaçınmanın Organizasyonel / Yönetsel Ortam Düzeyinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

DÜŞÜK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	YÜKSEK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA
Patrona sadakat zayıf, bir işyerinde ortalama çalışma süresi kısa.	Patrona sadakat güçlü, bir işyerinde ortalama çalışma süresi uzun.
Üst düzey yöneticiler stratejiye dahildir.	Üst düzey yöneticiler uygulamalara dahildir.
Üstlerin gücü pozisyon ve ilişkilere bağlıdır.	Üstlerin gücü belirsizlikleri kontrol etmeye bağlıdır.
Organizasyonlar ilişki odaklıdır.	Organizasyonlar görev odaklıdır.
Daha az yazılı kurallar.	Daha fazla yazılı kurallar.
Uzmanlaşmaya verilen önem az.	Uzmanlaşmaya verilen önem fazla.
Yöneticiler çalışanlara yöneliktir.	Yöneticiler görevlere yöneliktir.
Yöneticiler stratejiler üzerinde yoğunlaşırlar.	Yöneticiler ayrıntılar üzerinde yoğunlaşırlar.
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksektir.	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür.
Firmaya bağlılık önemli değildir.	Firmaya bağlılık önemlidir.
Yöneticiler her şeyi bilmeyebilir.	Yöneticiler her şeyi bilir.
Yöneticiler geçirdiği tecrübeli yılların fazlalığından çok bazı kriterlere göre seçilir.	Yöneticiler geçirdiği tecrübeli yılların fazlalığına göre seçilir.
Değişime direnç azdır.	Değişime yüksek direnç vardır.
Küçük organizasyonlar tercin edilir.	Büyük organizasyonlar tercih edilir.
Çatışmanın doğal olduğu vurgulanır.	Çatışma istenmez.
Eğer gerekiyorsa çalışanlar firma kurallarını, ihlal edebilirler.	Firma kuralları ihlal edilemez.
Başarı ve ait olma duygusu motive eder.	Güvenlik ve fiziki imkanlar motive eder.
Astlara yetki devri yapılabilir.	Yetki devri yapılsa da, astların inisiyatifi kontrol altında tutulmalıdır.
Yüksek iş tatmini vardır.	Düşük iş tatmini vardır.
İş gücü değişimi yüksektir.	İş gücü değişimi düşüktür.

Bireycilik-Kolektivizm Özelliği: Hofstede'ye göre, bireycilik belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Çekirdek aileler, büyük aileler ve kabileler gibi insanların birlikte yaşama yollarını yansıtır. Bireycilik insanın zihinsel yapısını, ailenin yanısıra eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini de etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda "biz" yaklaşımı ve grup kararları tercih edilir. Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda ise, "ben" tercih edilir. Toplumlardaki bu bireycilik-kollektivizm derecesi örgütlerde iş görenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkiler. [23]

Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. Kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarına inanır, bireyselciliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişki zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranması olağandır. Bireyci kültürde öze saygı öne çıkar.

Bunun tersi olan kollektivist toplumlarda, bireyler bir aileyi veya klanı devam ettirmek ve büyütmek için doğarlar. Kimlik, sosyal sistem içerisinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır. [30]

Ortaklaşa davranışçı ve bireyci kültürün özellikleri Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13: Ortaklaşa Davranışçı – Bireyci Kültürün Özellikleri

DÜŞÜK BİREYSELCİLİK (IDV)- ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK (KOLEKTİVİZM);	YÜKSEK BİREYSELCİLİK(IDV)
Ekonomik gelişim daha azdır.	Ekonomik gelişim daha fazladır.
Sosyal mobilite daha azdır, orta sınıfın gelişimi azdır.	Sosyal mobilite daha azdır, orta sınıfın gelişimi güçlüdür.
Birey kendisini diğerleriyle içe bağımlı tanımlar. Çözümleme birimi gruptur. Birey, büyük grupların bir parçasıdır.	Birey kendisini bağımsız tanımlar, gruba bağlı değildir. Çözümleme birimi bireydir. Birey, ailenin bir parçasıdır ve kendine özgüdür.
Amaçlar iç grubun amaçlarıyla çakışır.	Amaçlar iç grubun amaçlarından farklıdır.
Toplumsal davranışın belirleyicileri: normlar, görevler ve sorumluluklardır.	Toplumsal davranışların belirleyicileri: tavırlar, kişisel gereksinmeler, algılanan haklar ve sözleşmelerdir.
Güvenlik sosyal şebekeyle sağlanır.	Güvenlik ev ve hayat sigortasıyla sağlanır.
Enformasyonun ana kaynağı sosyal şebekedir.	Enformasyonun ana kaynağı medyadır.
Yarar sağlamasa da öncelikle ilişkiler ve başkalarının gereksinmeleri gelir.	Akılcılık, maliyet/yarar oranı önde tutulur.
Toplu kararlara inanılır.	Bireysel kararlara inanılır.
Kişisel çıkar, toplumun çıkarından önemlidir.	Toplumun çıkarı, kişisel çıkardan önemlidir.
Yönetim gruplara yöneliktir.	Yönetim bireylere yöneliktir.
Çalışan aileden ve sosyal çevreden biri olarak görülür.	Çalışan birey olarak görülür.
İlişkiler görevden önemlidir.	İlişkiler karşılıklı çıkarlara dayatılır.
Uyum vurgulanır, çatışmalar bastırılır.	Farklılık normaldir.

Eril-Dişil Özellikler: Hofstede kültürün bu boyutunda, toplumun cinsiyetlere yüklediği rolleri incelemektedir. Başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkek özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, işbirliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır. Buradan hareketle bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu saptamak mümkündür. [30]

Cinsiyet rolleri, aile okul ve akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Örgütlerde de cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır.

Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda iş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz. [23]

Tablo 4.14: Erkek ve Dişi Kültür Özellikleri

DÜŞÜK ERKEK KÜLTÜRÜ (DİŞİ KÜLTÜR)	YÜKSEK ERKEK KÜLTÜR (MAS)
İş yaşamak içindir.	Yaşam iş içindir.
İş yerinde uyumlu çalışma ve patronla iliişki çok önemlidir.	En iyisini yapma olanağının verilmesi ve işte fark önemlidir.
Yaşanan yer ve iş yeri güvenliği önemlidir.	Terfi etme ve yüksek kazanç önemlidir.
Düşük iş stresi.	Yüksek iş stresi.
Grup kararlarına inanılır.	Bireysel kararlara inanılır.
Çalışmak için küçük firmalar tercih edilir.	Çalışmak için büyük firmalar tercih edilir.
İş insan yaşamının merkezinde değildir.	İş insan yaşamının merkezindedir.
Rekabet avantajı hizmet endüstrilerindedir; danışmanlık, yaşamla ilgili ürünler ve biyokimyasallar	Rekabet avantajı üretim endüstrilerindedir; ağır sanayi ve kimya endüstrisi
Başkalarını koruma ve sıcak ilişkiler önemlidir.	Maddi başarılar ve gelişme önemlidir.
Yöneticiler sağduyu ve uzmanlaşmaya önem verir.	Yöneticiler kararlılığa ve girişimciliğe önem verir.

4.4.14 Charles Handy Organizasyon ve Yönetim Modeli

Yunanlılara göre din, biçimsel bir tanrı bilimden daha çok, geleneksel bir konudur. Tanrılar belirli başlıklar altında toplanmakta ve insanlar, kendi değerlerini temsil eden tanrılarını belirlemektedirler. Kişi, hüküm, emir ve mantık tanrısı Zeus veya Apollo, savaş tanrıçası Athena, bireyci ise Dionysus izleyicisi olabilmektedir.

Charles Handy bu dört tanrıyı, değişik yönetim biçimleri ile özdeşleştirerek veya başka bir deyişle, organizasyonların değişik kültürlerini tanrılarla eşleştirerek onların bulunduğu yer, bölge ve ortama göre yönetim biçimlerini açıklamıştır.

Organizasyonlar, kabileler ve aileler gibi, problemlerinin çözümünde kendilerine has yöntemler kullanmaktadırlar. Ayrıca çeşitli kademelerdeki insan ve grupların korunması ve geliştirilmesi gereken bazı duygu ve davranışları olduğu bir gerçektir. Yönetimin, bu gerçekleri, birbirine hiç benzemeyen insan davranışları ve sorunlarının çözümünde dikkate alması gerekmektedir. Birbirine benzer organizasyonlarda benzer özellikler bulunmasına karşın, çözüm yolları çok değişik olabilmektedir.

Her kültür, güç ve etkinin temeline, motivasyon türüne ve değişikliklerin nasıl yapılacağına göre, farklı davranışlar sergilemektedir. Böylece, her kültür kendi anlayış ve varsayımlarını ortaya koymakta; "İnsanlar nasıl düşünüyor ve öğreniyor?", "Nasıl etkilenebilir, nasıl değişirler ve motive edilebilirler?" sorularına yanıt aramaktadır. [1]

Charles Handy dört yönetim biçimini dört değişik kültürler ile bütünleştirmektedir;

4.4.14.1 Patron Kültür (ZEUS)

Bu yönetim biçiminde

- Aile kültürü egemendir.
- Egemenlik tek kişinin veya bir ailenin tekelindedir.
- Organizasyon tek bir kişiye hizmet etmektedir.
- Güç, merkezdedir, hedef, güç kazanmaktır.

- Her fikir ve çözüm sırasıyla denendikten sonra kişisel çözüm bulunmaktadır.
- Kesin kuralların geçerliği yoktur.
- Açık önerilere dayanan hızlı karar alma önem taşımaktadır.
- Herkes tek merkez için çalışmaktadır.
- Bütün kararlar merkezden verilmektedir.
- Deneyim, kazananların kaybedenleri yok etmesi ile elde edilmektedir.
- Teknik ve kuralların varlığı önemli değildir, sezgilerle ve bütünsel düşünülmektedir.
- Olası bir çözüme doğru hızla hareket edilerek, uygun olmaması durumunda hemen bir diğerine geçilebilmektedir (el yordamı).
- Mantıklı ve adım adım sistematik analizler yapılmamaktadır.
- Yönetici çabuk sıkılmaktadır.
- Olaylara bütünsel bakılarak sonuçlar düşünülmektedir.
- Yazılı iletişim yerine sözlü iletişim yeğlenmektedir.
- Analitik girdiler, raporlar, dokümanlar ve bütçelerin kullanılarak analiz yapılması yerine tahminler, söylenti ve dedikodular yaygındır.
- Yönetici, organizasyondaki en bilgili ve her şeyden haberdar kişi olup bunları organizasyonun diğer üyeleri ile paylaşmaz.
- Ani, deneysel ve planlanmamış çalışma biçimleri vardır.
- Direkt olarak çözüme ulaşmak istenmektedir.
- Deneme - yanılma ve modelleme tercih edilmektedir.
- Otorite sadece yöneticinindir.

- Değişiklik, kişileri değiştirerek sağlanmaktadır.

- Kişiler bağlantı elemanlarıdır. Herhangi bir bağlantıda sorun varsa kişiler değiştirilmektedir.

- Patronun araştırmaya dayalı raporlarla bir işin alınıp alınamayacağına karar vermesi yerine, kendisinin telefonda konuştuğu dostunun fikirleri daha ağır basmaktadır.

- Yöneticiler sonucun sadece kendi başarıları olduğunu görmek istemektedirler.

- Karizmatik kişilik sahibi olanlar ve kaynakları yönlendirenler önemlidir.

- Para, fazlasıyla bir değer olup sonuçların göstergesidir. Başka bir deyişle "her şey para ile ölçülür". [1]

4.4.14.2 Bürokratik (Klasik) Kültür (APOLLO)

Aşağıda bürokratik tip yönetim biçiminin özellikleri sıralanmıştır. Burada emir ve kurallar egemendir.

- Rol kültürüdür (Organizasyonda herkesin bir rolü vardır).

- Egemenlik tepededir. Herkes kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirir.

- Organizasyonda astlar üstlerine hizmet eder.

- Güç, en tepede toplanmıştır.

- Gerekçeli önerilere dayanan daha iyi kararlar önemlidir, insanın organizasyonda bulunduğu noktaya göre görev ve sorumlulukları vardır. Yaklaşım, rol ve meslek tanımı temeline dayanmakta olup, yönetici otoritenin egemenliğindedir. (Sistem önemsenir)

- Kişiler organizasyondan alınan otoriteye göre birbirlerine emir verir ve bulundukları pozisyonun gerektirdiği raporları hazırlarlar.

- Kural ve prosedürler geçmişi araştırarak geliştirilir. Her çözüm bu kitaba uydurulur.

- Sistemin değişmesi için kuralların ve sorumlulukların yenilenmesi gerekir.

- İnsan akıllı sayılır ve her şeyin mantıksal yolla çözülebileceğine inanılır.

- Bu yöntem, yaşamın önceden bilindiği durumlarda verimlidir. Bu nedenle yarının dün gibi olacağı kabul edilir. (Statik anlayış)

- Buradaki düşünce analitik, mantıksal ve sıralıdır (sistemlidir).

- İnsan, planlanabilen, zaman ayarı yapılabilen fiziksel bir kaynaktır. ("insan kaynağı" deyimi bu kültüre aittir.)

- Yönetim, karar vermek anlamına gelmez. (Uygulama ve prosedürlere uymak esastır.)

- Bu kültürün insanları düzenlidirler ve buna önem verirler. [1]

4.4.14.3 Proje (Ekip) Kültürü (ATHENA)

Aşağıda proje (ekip) tipi yönetim biçiminin özellikleri görülmektedir.

- Egemenlik ekiptedir. Bu kültürde ekip çalışması ve yaratıcılık ön plandadır.

- Organizasyon, ekip çalışması ile amacına yani sorunun çözümüne yönelik hizmet vermektedir.

- Güç, organizasyon bölümlerinin kesişme noktalarında odaklanmaktadır.

- Yönetim temel olarak, sorunların çözümündeki süreklilik ve başarı ile ilgilenmektedir.

- Yani fikirler, teknikler ve yaklaşımlar üretilmektedir. Yaratıcılık esastır.

- Kaynaklar çözüme uygun biçimde paylaştırılmakta ve harcanmaktadır.

- Çözüm için iş gücü, makine ve para sağlanmakta, sonuçlar ve çözümlenen sorunlar karşısında performans yargılanmaktadır.

- Ekip çalışması ile sorunlara ve ortak görevlere odaklanılmaktadır.

- Patron kültürlü insanları şanslı; bürokratik kültüre sahip insanları ise gerekli ama sıkıcı bulurlar.

- Bu grubun örnekleri pazarlama elemanları, planlamacılar, üretim sorumlularıdır.

- Bu kültür problem çözücü ve yaratıcıdır. Dolayısıyla sorunlar en iyi şekilde çözümlenmektedir.

- Sorun çözme becerisi işbirliği ve ekip çalışmasına dayanmaktadır.

- Kişisel gelişim özendirilmektedir.

- Kurallara uymak, karşılıklı anlaşmaya dönüşmektedir.

- Konuşma, tartışma ve görüş alışverişi vardır.

- Problem çözme, problemin tanımlanması ile başlamaktadır.

- Farklılık yaratmaktan çok sorun çözmek esastır.

- İnsanı kaynak değil, kaynak yaratan sayar.

- İnsanın geleceğini yarattığını kabul eder.

- İnsan ekibi, ekip insanı seçer (kabul eder).

- Bilgi ve uzmanlığa saygı duyarlar.

- Bu kültürde yönetmek için yönetilenin saygısını kazanmak, emir vermek için ikna etmek gerekir. Görüşme, tartışma, gerekçe, tutanak, rapor vardır ve yazılanın okunacağı düşünülür.

- Kazanmak için ikna etmek (güçlü gerekçe) gerekir. Önce sorun tanımlanmalı, grup bu tanımı ve sorunun önceliğini kabul etmelidir.

- Bu kültürde, heterojen bir grup ortak neden, görev veya sorun ile bütünleşerek homojen hale gelmelidir.

- Sorunu gruba kabul ettirmek (mal etmek) için önce grubun saygısını kazanmak gerekir.

- Bu gruptakilere göre saygınlık gruba ithal edilir. Başka yerde oluşturulur ve uzmanlık gezicidir. İnsan bir örgütün değil dünyanındır.

- Burada karizma değil, uzmanın kredibilitesi önemlidir.

- Sorunu belirlemek için örgüt şemasına onun adıyla bir yer (kutu) açılır, buna kaynak verilir.

- İstikrar ve kesinlik bu kültür sahibini sıkar. Sorun çözücüdürler.

- Patron kültürünün dinamizmine akıl olurlar, uzmanlık ve profesyonelizme saygı duyarlar; profesyonel açıdan (hiyerarşi değil) kendilerini geliştirmeye dönüktürler, krizlerde kararsız kalırlar. Bu nokta çalışanın ücret taleplerini azaltıcı etki yapmaktadır.

- Görev değil, amaç tanımıyla ilgilenirler.

- Kendisini aldığı sonuçlarla değerlendirir. Patron kültüründe ise roldeki performansa bakılır ve başarısının kişilerle ilişkisi kurulmaz.

- Sonuca göre ödeme, ekip görevi, belirli durum ve sorun çözümü gibi konulara duyarlıdır.

- Çalışma alanları: Danışmanlık, AG ekipleri, medya kuruluşları ve artarak çok büyük şirketlerin dorukları. [1]

4.4.14.4 Bireysel Kültür (DİONYSUS)

Aşağıda bireysel kültür etkisindeki yönetim biçiminin özellikleri sıralanmıştır.

- Egemenlik bireydedir. Herkes kendi yaşamından sorumludur. Organizasyonlar bireye hizmet eder.

- Güç bireydedir.

- Bu kültür anlayışındaki insanlar profesyonellerdir.

- Bu kültürde kişisel etkinlikle çözüm bulunur; kurallar egemen değildir.
- Bu yönetim kendisini tüm genellemelerin dışında tutar.
- Bu kültürü sınıf olarak tanımlamak zor ve yanlıştır.
- Bu kültüre sahip olanların kimseden öğrenecek bir şeyleri yoktur; onlara sadece hayatın kendisi bir şeyler öğretebilir.
- Deneyimlere dayalı öğrenme yeğlenir.
- Bir konuda öğrenecek bir şeyin kalmaması halinde projenin idarecisi bile işi bırakır.
- Bu kültüre sahip insanlar kendilerini organizasyonun parçası olarak görmezler.
- Bu özellikle bireyci kültür, kişisel özgürlüğü ön plana çıkarır. Burada insanlara saygı vardır.
- Yönetilmesi zor insanlardır.
- Kişisel olarak değişiklik yapmak isterler.
- Kişisel bağımsızlığa önem verirler. [1]

5 İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN 5 FARKLI FİRMADA KURUM KÜLTÜRÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın Amacı ve Uygulanan Yöntem

Araştırma kapsamında inşaat sektöründe faaliyet gösteren beş farklı firmada örgüt kültürü saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın birinci hedefi Hofstede'nin kültürel boyutlarını ölçmede kullanılan "Değerleri Araştırma Modülü" VSM aracılığıyla, Türk inşaat sektörünün kültürel değerlerini ve Türk inşaat sektöründe çalışan değişik meslek gruplarındaki kişilerin kültürel boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışmaktır. İkinci olarak aynı inşaat firmalarında çalışan aynı kişilere Charles Handy tarafından geliştirilmiş kültür ölçme anketi aracılığıyla şirketlerin kültürel boyutlarını ortaya çıkarmaktır. Üçüncü hedef ise, her iki yöntem ile ortaya konulan kültürel boyutlar arasında karşılaştırma yapmaya çalışmak ve inşaat sektörünün kurumsal yapılanma sürecindeki yeri hakkında fikir edinmeye çalışmaktır.

Araştırmanın yukarıda sıraladığımız hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek amaçları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Kültürel boyutları ölçebilmek amacıyla iki farklı araştırmacı tarafından oluşturulan soru formlarının, Türk inşaat sektörünün çeşitli faktörlere bağlı olarak değişen kültürünü ölçme noktasında kullanılabilecek standart bir araç haline getirilmesi.

- Türk inşaat sektörünün kültürünü ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bu soru formlarının seçilen örneklem tarafından analizlerde kullanılabilecek şekilde, doğru ve eksiksiz cevaplandırılabilmesini sağlamak amacıyla, örneklem grubuna konuyla ilgili özet bilgi vermek ve hedeflerden bahsetmek.

- Konuyla ilgili geliştirilen ölçme tekniklerini incelemek ve daha öncesinde benzer teknikleri kullanarak benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalarla desteklemeye ve karşılaştırmaya çalışmak.

5.2 Araştırmanın Değişkenleri ve Varsayımları

Saha çalışmasının bağımsız değişkenleri: Kültür, kültürel değerler, kültürel farklılıklardır. Bağımlı değişkenler ise kültürel farklılıkların yönetime ve kurumsal yapılanmaya etkisi, organizasyonel değer ve tutumların bireyin değer ve tutumlarına olan etkisidir.

Bu tez çalışmasında varsayımlar olarak adlandırılan tanımlar kabullerdir. Araştırmada göz önünde bulundurulan varsayımların istatistiksel açıdan ispatlanması yoluna gidilmemiştir. Çünkü bu varsayımlar, bilinen hipotez olgusu dışında inşaat sektörü açısından durum tespiti yapmak amacıyla kullanılmıştır. Araştırmada bulgulara ulaşmada rehber olan varsayımlar aşağıdaki gibidir:

- Ulusların, organizasyonların ve meslek gruplarının farklı ve birbirinden etkilenen kültürel yapıları olduğundan; ulusal ve mesleki kültürlerden etkilenen Türk inşaat sektörünün de kendine özgü bir kültürü vardır.

- Ulusal kültür, organizasyon ve meslek grupları gibi alt kültürü olan gruplar yönetim şeklini etkiler.

- Türk inşaat sektöründe çalışan firmaların kültürlerini firmada çalışan tüm meslek gruplarının kültürleri etkiler.

- Tüm çalışanların kültürel değerleri meslek, cinsiyet, yaş, yönetici olup olmama ve sektör gibi alt gruplarda benzerlik ve farklılık gösterebilmektedir.

5.3 Araştırma Yöntemi

Araştırma kapsamında öncelikle literatür incelemesine yer verilmiştir. Bu incelemeyle birlikte inşaat sektöründe kurumsal yapılanma ve kültür konusunda çalışmalar yapmış akademisyenler ve özel sektör çalışanları ile görüşülmüştür.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren beş farklı firmanın çalışanları üzerinde hem kişilerin hem de organizasyonların kültürünü anlamaya yardımcı olacak araştırma kapsamında iki farklı soru formundan yararlanılmıştır.

Bunlardan ilki kültür konusunu detaylı inceleyen ve ölçülmesi için model ve araçlar geliştiren Hofstede'nin (2001) 1968, 1972 yılları arasında uyguladığı ve kültürel değerlerin analizini yapmak üzere kullandığı yapılandırılmış soru formu VSM'den yararlanılmıştır. Kendisi 60'dan fazla ülkede anket ve gözleme dayalı çalışmalar yapmış, Ulusal ve Organizasyonel Kültür konusunda yararlı kaynaklar oluşturmuştur. Yetmişli yılların başında uygulamaya başladığı VSM (Value Survey Module) anketi 20 yıllık tecrübesinin ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Anket günümüze gelene kadar güncelleştirilmiş ve kültür konusunda araştırma yapmak isteyenlerin başvurduğu bir kaynak haline gelmiştir.

Bu tez kapsamında da Türk inşaat sektöründe çalışan ve kendilerine özgü kültürleri ile çalıştıkları kurumların kültürlerini şekillendiren farklı meslek gruplarının kültür boyutları belirlenmeye çalışılacaktır. Bu konuda Hofstede'nin değerler çerçevesinin tercih edilmesinin başlıca sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kültür konusunda geliştirilen değer çerçevelerinin tamamı Hofstede'nin geliştirmiş olduğu 4 kültür boyutuyla değerlerin kavramsal ya da istatistiksel ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

- Kültürel boyutların yönetimi ve organizasyon üzerindeki etkisini vurgulayan farklı araştırmacılar da Hofstede Modeli'ni kullanmışlardır.

- Hofstede'nin kültür boyutları konusunda oluşturduğu veri tabanı mevcutlar arasında en geniş çapta olanıydı.

Araştırma sırasında kullanılan ikinci soru formu da Charles Handy tarafından geliştirilmiştir.

Her kültür güç ve etki temeline göre ve değişikliklerin nasıl yapılacağına göre farklı davranışlar sergilemektedir. Hatta birbirine benzer gibi görünen organizasyonlarda bile farklı sorunlara üretilen çözüm yolları farklı olabilmektedir.

Yunan tanrılarıyla eşleştirilerek oluşturulan Charles Handy kültür modeli "İnsanlar nasıl düşünüyor ve öğreniyor? Nasıl etkilenebilirler, değişirler ve motive edilebilirler?" gibi sorulara yanıt aradığından tercih edilmiştir.

5.3.1 Örnekleme Kriterleri

Örneklem seçimi iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama verilerin toplanacağı organizasyonların seçilmesi, ikinci aşama ise örneklemi kapsayacak çalışanların seçimidir.

Birinci aşamada, organizasyonların seçilmesi sırasında özel bir kriter belirlenmemiş olmakla birlikte, Türk inşaat sektöründe ağırlıklı olarak konut hastane ve iş merkezi üreten firmalarda uygulanmıştır. Firmalardan özel izin alınarak anketler uygulanmış ve firmalar isimlerinin açıklanmasını istemediklerinden dolayı araştırma bulgularında Şirket 1, Şirket 2, Şirket 3, Şirket 4 ve Şirket 5 olarak isimlendirileceklerdir. Diğer taraftan her ne kadar firma seçiminde özel bir kriter belirlenmemiş de olsa tanıdık ve soruların cevaplanmasında titiz davranılacağını bildiğimiz kişilerin çalıştığı firmalar tercih edilmiştir.

İkinci aşamada örneklemi oluşturan çalışanların seçimi sırasında ise aşağıdaki kriterlere dikkat edilmiştir:

- Birinci aşamada seçilen firmaların orta kademeli yönetici kadrolarında çalışan tüm meslek grubu çalışanları
- Yine seçilen firmalarda çalışan yönetici kademesinde olmayan tüm meslek grubu çalışanları.
- Çalışanların seçiminde daha önceden irtibatta olunan ve soru formunu cevaplamaya gönüllü olan tanıdıkların olmasına öncelik verilmiştir.

İstanbul'da faaliyet gösteren 5 farklı firmadan toplamda 150 kişi ile görüşme yapılmış ve görüşülen kişilerden 122 tanesi anket sorularını cevaplandırmıştır. Cevaplandırılan anket formlarından 4 ü çeşitli sebeplerle kullanılamamıştır. Analiz kapsamında değerlendirmeye alınan anket sayısı 118'dir.

5.3.2 Veri Toplama Teknikleri

Birinci veri toplama aracı olarak Hofstede'nin VSM (Değer Araştırma Modülü) soru formu kullanılmıştır. Soru formları araştırmacı tarafından formu cevaplayanlarla görüşme yapılarak dağıtılmış ve toplanmıştır. Dağıtılan soru formundan 122 tanesi toplanabilmiştir. Cevaplanmış olarak toplanan soru formlarından 4'u çeşitli nedenlerle kullanılamamıştır. Saha çalışmasında kullanılan Türkçe'ye çevrilmiş VSM anketi beş kısımdan oluşmaktadır.

Birinci kısımda anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almakta ve çalıştıkları kurumla ilgili genel bilgiler sorulmaktadır. İkinci kısım 17 sorudan (değişkenden) oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular anketi cevaplayanların işe ilişkin değerlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Anketi cevaplayanlara beşli likert skalası (1-5) üzerinde değişkenlerden her birini yansıtan cümleye ne ölçüde katıldıkları sorulmaktadır.

Anketin ikinci kısmında yer alan sorularla çalışanların işe ilişkin değerleri belirlenmektedir.

Anketin üçüncü kısmı anketi cevaplayanların tercih ettikleri yönetim biçiminin belirlenmesine yöneliktir. Bu kısımda "en otoriter" yönetimden "'en demokratik-katılımcı" yönetim biçimine kadar dört farklı yönetim anlayışını tanımlayan paragraflar yer almakta ve çalışandan en çok benimsediği yönetim yaklaşımını seçmesi istenmektedir.

Anketin dördüncü kısmı anketi cevaplayanların Hofstede'nin kültürel ölçütleri ya da nitelikleri bakımından nerede olduklarını saptamayı amaçlamaktadır.

Anketin son kısmında ise Türk inşaat sektörünün geleceğine ilişkin düşünce ve önerileri ifade eden sorular yer almaktadır.

İkinci veri toplama aracı olarak da Charles Handy tarafından geliştirilmiş anket formu kullanılmıştır. Charles Handy anket formu toplamda dokuz sorudan oluşmaktadır. Her bir soru hem mevcut organizasyonun kültürünü belirlemek amaçlı organizasyonun tamamı göz önüne alınarak, hem de kişisel tercihler doğrultusunda kişilerin kültürünü belirleme amaçlı cevaplandırılacaktır. Her soru 4 şıktan oluşmaktadır.

Kişiler 4 şıktan oluşan anket sorularını cevaplarken organizasyonu en iyi tanımlayan şıkka (1) diyerek şıkları kendi içinde (1,2,3,4) şeklinde sıralayacaklardır. Organizasyon için yapılan aynı sıralama ikinci aşamada kişisel tercihler göz önünde bulundurularak-organizasyonun mevcut durumunun etkisinde kalmadan- yapılacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken her bir sorudaki şıkların kendi içerisindeki sıralamasının mutlaka yapılması, sıralama sırasında aynı rakamın bir kereden fazla kullanılmamasıdır.

Her bir şıkkın puanları kendi içinde toplanarak tablolaştırılacak, bu sayede kişilerin ve organizasyonun kültürü belirlenmeye çalışılacaktır.

Ankette;

(a) şıkları Patron Kültürü (Zeus)

(b) şıkları Bürokratik Kültür (Apollo)

(c) şıkları Ekip Kültürü (Athena)

(d) şıkları Bireysel Kültür (Dionysus)' u temsil etmektedir.

Toplam değeri en düşük olan şık, organizasyonun veya bireyin daha belirgin özelliğini yani hakim kültürünü yansıtmaktadır. Toplamı en düşük olan ikinci şık da alt kültür özelliğini yansıtmaktadır. Mümkün olan en düşük toplam değeri (9) bulunduğunda saf kültür özelliği ortaya çıkmaktadır. Ancak bu derece düşük bir değerin bulunması da pek olası değildir.

5.3.3 Veri Değerlendirme Teknikleri

Araştırmanın analiz birimi bireylerdir. Kültür, kavramsal olarak topluluk ya da grup düzeyinde ele alınmasına karşın; kültürel değerler ve inançlar, bireyler tarafından üstlenilmekte ve işlenmektedir. Bu nedenle, kültürel araştırmaların bireyler arasındaki değerler ve inançların yarattığı benzerlik ve farklılıkları ölçme niteliğine sahip olması gerekmektedir. Bu gerekliliği karşılamak üzere, meslek grubu düzeyinde kültür yapısının tanımlanabilmesi için, birey, analiz birimi olarak kullanılmakta ve birey düzeyinde elde edilen sonuçlar, kültürün bir bütün olarak ya da belirli boyutlarda tanımlanması açısından bir araya getirilmektedir.

Bununla, kültürün bir bütün olarak ele alınmasının aynı şey olduğu ileri sürülmemekle beraber; bu yöntemin kültüre ilişkin bilgi verebileceğine inanılmaktadır. [31]

Hofstede Modeli kapsamında kullanılan anket verileri Türk inşaat sektöründe her meslek grubundaki çalışanlarına (mimar, inşaat mühendisi, muhasebeci, satın almacı, yönetici asistanı vb.) göre analiz edilmiştir. Örneklemden toplanan verilerin istatistik analizleri, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 10.0 programı ve Excel yazılım programları aracılığıyla yapılmıştır.

Analiz sürecinde, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 10.0 programı kullanıldı. SPSS yazılım programı aracılığıyla demografik faktörleri, işe ilişkin değerleri ve kültürel boyutları veya indeksleri tanımlayan soruların frekans dağılımları hesaplanmıştır. Frekans dağılımlarındaki farklılıklar cinsiyet, yaş, meslek grupları, çalışılması düşünülen süre, iş hacmi ve faaliyet alanı bazında bulgulanmıştır.

Bağımsız değişkenlerin, örgüt kültürü algıları ortalamaları arasındaki faklılıklar Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA) ile belirlenerek, aralarında farklılık olanlara Tukey Çoklu Karşılaştırma Testleri uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ ve iki yönlü olarak kabul edilmiştir.

Yine t serbestlik derecesini ifade etmekte ve SPSS programı ile otomatik olarak hesaplanır. Serbestlik derecesi elde ettiğimiz verilerin yanılma düzeyini ve bu düzeyin serbestliğini yani ne kadar sınırlandığını belirtir. P=0,05 düzeyinde t serbestlik derecesinin alması gereken değer 1,96'lar mertebesindedir. "T" serbestlik derecesinin aldığı değer 1,96 sayısından ne kadar büyükse yanılma payı o kadar fazladır; ancak p değeri çok küçük ise t serbestlik değerinin büyük olması tolere edilebilmektedir. Şayet hem "p" hem de "t" değeri büyük çıkmış olsaydı yanılma payı yüksektir denebilirdi.

Son olarak ikinci yöntem olan Charles Handy Modeli'ni anlamaya yönelik kullanılan anket formunda örneklemden toplanan veriler, Excel yazılım programı ve Hofstede Modeli kapsamında kullanılan anket formu sonuçları ile karşılaştırma yapılması noktalarında ise SPSS yazılım programı aracılığıyla yapılmıştır.

6 ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1 Hofstede Kültür Boyutu Örneklemi

6.1.1 Örneklemle İlgili Demografik Bulgular

6.1.1.1 Örneklemi İçeren Kuruluşlarla İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında analizde değerlendirilen anketlerin toplamı 118'dir. 5 farklı firmada anket çalışması uygulanmıştır. Firma bazında elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 6.1: Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumların Hizmet Alanına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
HİZMET	**Girişim, Tasarım, Yapım**	69	58,5
	Tasarım,Yapım	28	23,7
	Diğer	21	17,8
	Toplam	118	100

Örneklem kapsamında yer alan firma sayısı 5'tir. Bunların %76,3 ü yurt içinde, %23,7'si hem yurt içi hem de yurt dışında faaliyet göstermektedir.

6.1.1.2 Örneklemi Oluşturan Kişilerin Profiline İlişkin Bulgular

Anketi yanıtlayan toplam 118 kişinin 84'ü erkek, 34'ü kadındır. 5 firmada toplam çalışanların %71,2'si erkek, %28,8'i de kadındır.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, anketi cevaplayanların sadece teknik personel olmaması da dikkate alınarak, inşaat sektörünün erkek hakim çalışanlardan meydana geldiği sonucuna işaret edebilmektedir.

Tablo 6.2: Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetlerine ve Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		Frekans	**Yüzde**
CİNSİYET	**Erkek**	84	71,2
	Kadın	34	28,8
YAŞ	**20-29**	61	51,7
	30-39	47	39,8
	40 yaş ve üzeri	10	8,5

Araştırmaya katılan kişilerin yaş gruplarına bakıldığında, 20-29 ve 30-39 yaşları arasındaki genç nüfusun % 91,50 lik bir yüzdeyi oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 6.3: Araştırmaya Katılan Kişilerin İnşaat Sektöründeki Deneyimlerine Göre Dağılımı

		Frekans	**Yüzde**
DENEYİM	**2 yıldan az**	27	22,9
	2-4 yıl	32	27,1
	5-9 yıl	37	31,4
	10 yıl ve üzeri	22	18,6
	Toplam	118	100

Anketi cevaplandıranların yaş açısından daha genç nüfusu oluşturduklarından inşaat sektöründe çalışma süreleri de buna paraleldir. Çalışanların 27' si 2 yıldan az, 32'si 2-4 yıl, 37'si 5-9 yıl ve 22'si 10 yıl ve üzeri süredir inşaat sektöründe çalışmaktadır.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde de anketi cevaplayanların %81.4'ü 10 yılın altında deneyime sahiptir.

Tablo 6.4: Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
EĞİTİM	**Erkek**	**Lisans**	58	49,2
		Y. Lisans	13	11,0
		Diğer	13	11,0
	Kadın	**Lisans**	27	22,9
		Y. Lisans	4	3,4
		Diğer	3	2,5
	Toplam		118	100

Anketi cevaplandıranların %14,4'ü yüksek lisans, %72,10'u lisans derecesine sahiptir. Çalışanların 85'i lisans,17 tanesi yüksek lisans mezunudur. Yüksek lisans derecesine sahip erkeklerin sayısı, kadınlara oranla daha fazladır. Toplam 84 erkek çalışandan 13'ü yüksek lisans, 58'i lisans derecesine, 34 kadın çalışandan 4'ü yüksek lisans, 27'si lisans derecesine sahiptir.

Tablo 6.5: Araştırmaya Katılan Kişilerin Şu Andaki Firmalarında Çalışmayı Düşündükleri Süre

		Frekans	Yüzde
ÇALIŞILAN SÜRE	**En fazla 2 yıl**	36	30,5
	2 yıldan 5 yıla kadar	39	33,1
	5 yıldan fazla	20	16,9
	Emekli olana dek	23	19,5
	Toplam	118	100

Anketi dolduranların %33,1'i şu anda çalıştıkları firmada 2 yıldan 5 yıla kadar, %30,5'i şuanda çalıştıkları firmada en fazla 2 yıl daha çalışmayı düşünüyorlar. Şuanda çalıştığı firmada 5 yıldan fazla ve emekli olana dek çalışmayı düşünenlerin toplamı %36,4. Çalışanların şu anda çalıştığı firmada 5 yıldan daha az kalmayı düşünmelerindeki sebep çalışanların yaş ortalamalarının %90 dan fazlasının 20-39 yaş arasında olmasından kaynaklanabilir.

6.1.2 Örneklemin İdeal Bir İşe İlişkin Bulguları

İdeal bir işe ilişkin düşünceleri ölçmek amacıyla, anketin 7. sorusunda yer alan 18 değişken değerlendirildiğinde, her bir değişkene ait aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 6.6: İdeal İşe İlişkin Yüzde Dağılımları

	Çok Önemli	**Önemli**	**Az Önemli**	**Önemli Değil**	**Önemsiz**
Özel yaşamınız için yeterince zaman ayırabilmeniz	**53%**	42%	3%	1%	1%
Size yapılacakların en iyisini yapma olanağı verilmesi	**54%**	40%	5%	1%	0%
Az da olsa gerginlik ve stres içermesi	3%	34%	**39%**	14%	10%
İş yerinin fiziksel çalışma koşullarının iyi olması (iyi havalandırma, aydınlatma ve yeterli çalışma alanı, vb.)	42%	**47%**	9%	0%	1%
Üstleriniz ile iyi ilişkilerinizin olması	**53%**	40%	3%	2%	2%
İş güvenliği olması	**60%**	36%	3%	1%	0%
İş yerinde çalışma başarınızı etkileyecek inisiyatif ve yetki kullanma	**65%**	32%	1%	0%	2%
Çalışma arkadaşları ve grubu ile anlaşabilme durumunuz	**56%**	41%	2%	1%	1%
Üstlerinizin verdiği kararlarda size danışması	23%	**53%**	20%	3%	2%
Yaptığınız işin sizde başarı duygusu yaratması	**62%**	33%	3%	1%	1%
Yüksek gelir için fırsat sağlanması	**48%**	**48%**	3%	0%	0%
Topluma hizmet etme olanağı sağlanması	22%	**47%**	25%	5%	1%
İş yerinizin size ve ailenize uygun bir bölgede olması	22%	**47%**	25%	3%	3%
İşinizde yükselme şansınız	**60%**	36%	3%	0%	1%
İş çeşitliliği ve macera olması	13%	35%	**36%**	8%	8%
Prestij sahibi, başarılı bir firma ya da organizasyonda çalışmak	41%	**47%**	8%	2%	3%
Diğer insanlara yardım etmek için fırsat yaratması	14%	**47%**	27%	6%	6%
İş yerinde çalışanlar arasında sorumluluk ve yetki dağılımının belirgin olması	**58%**	33%	7%	1%	1%

Tablo 6.6 incelendiğinde, ideal işin az da olsa gerginlik içermesi, iş çeşitliliği ve macera olması soruları haricindeki tüm sorular inşaat sektöründe çalışanlar tarafından çok önemli veya önemli bulunmuştur. Size yapılacakların en iyisini yapma olanağı verilmesi ifadesini, çalışanların %54'ü çok önemli bulmuş ve bununla birlikte size yapılacakların en iyisini yapma olanağı verilmesi ifadesi ile işletmede çalışılması düşünülen süre değişkeni açısından yapılan varyans analizi bulgularında da anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. [$F_{(3-114)}$=3.578, $p<0.05$].

Tablo 6.7: İşletmede Ne Kadar Daha Çalışmayı Düşünüyorsunuz Değişkeni İle "Size Yapılacakların En İyisini Yapma Olanağı Verilmesi" İfadesi Arasındaki İlişki

Varyansın kaynağı	**Kareler toplamı**	**Sd**	**Kareler ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı fark**
Gruplar arası	4,081	3	1,360	3,578	,016	*2 yıldan 5 yıla kadar/emekli olana dek
Gruplar içi	43,343	114	,380			
Toplam	47,424	117				

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testinin bulgularına göre, Tablo 6.7 incelendiğinde emekli olana dek çalışmayı düşünenlerin (X_{ort}=1.30) 2 yıldan 5 yıla kadar çalışmayı düşünenlere (X_{ort}=1.77) göre, ideal bir işte çalışanına yapılacakların en iyisini yapma olanağı verilmesinin daha önemli olduğunu belirttikleri söylenebilir. Buradan, inşaat sektöründe herhangi bir firmada emekli olana dek çalışmayı hedefleyip, kariyer çizgisini o firma içerisinde çizen kişilerin kendilerine yapacaklarının en iyisini yapma olanağı verilmesi gerektiğini düşündükleri sonucu çıkarılabilir.

Diğer taraftan ideal işin az da olsa gerginlik içermesi sorusuna çalışanların %39'u az önemli yanıtını vermiştir.

Bu durum, inşaat sektörünün aşırı stresli ve gergin bir sektör olması ve çalışanların daha az stresli ve rahat işte çalışma isteğinden kaynaklanıyor olabilir. Yine iş çeşitliliği ve macera olması sorusuna çalışanların %36'sı az önemli yanıtını vermiştir. Bu durumun da sebebi inşaat projelerinin ortalama 1,5-2 yıl olması ve her yeni proje için çalışanların yeni ortamlara ve şantiyelere adapte olmak zorunda kalması, bu nedenle de artık diğer sektörler gibi daha yerleşik düzende çalışmak istiyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Diğer taraftan iş çeşitliliği ve macera olması ifadesi ile firmanın iş hacmi bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında da, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=2,085, p<0.05]. Bu farklılığa göre; iş hacmi yurt içi olan şirketlerin ortalaması (2,77) yurt dışı olanlara (2,29) göre daha yüksektir.

Tablo 6.8: "İş Çeşitliliği ve Macera Olması" İfadesi ile İş Hacmi Bağımsız Değişkeni Arasındaki İlişki

İŞ HACMİ	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	p
Yurt içi	90	2,77	1,142	116	2,085	0,046
Yurt dışı	28	2,29	,763			

İnşaat sektöründe yurt dışında faaliyet gösteren firmaları tercih eden çalışanların, tercih sebeplerinde yüksek ücretler, değişik sosyal ortamlarda çalışma isteği ön sıraları oluşturduğundan, iş hacmi yurt dışı olan şirketlerin yurt içi olanlara göre ideal bir işte çeşitliliğin ve macera olmasının daha önemli olduğunu belirttikleri söylenebilir.

Yine ideal bir işte "iş çeşitliliği ve macera olması gerektiği" ifadesinde yaş değişkeni açısından varyans analizi bulgularına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. [$F_{(2\text{-}115)}$=5.593, p<0.05].

Tablo 6.9: "İş Çeşitliliği ve Macera Olması" İfadesi ile Yaş Bağımsız Değişkeni Arasındaki Analiz Bulguları

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	12,122	2	6,061	5,593	,005	*40yaş ve üzeri/20-29 ve 30-39 yaş
Gruplar içi	124,632	115	1,084			
Toplam	136,754	117				

Farklılığın, hangi yaş grupları arasında olduğunun belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testinin bulgularına göre, 20-29 (X_{ort}=2.52) ve 30-39 (X_{ort}=2,60) yaş grubundaki çalışanların, 40 yaş ve üzeri (X_{ort}=3.70) yaş grubundaki çalışanlara göre ideal bir işte iş çeşitliliği ve macera olmasının daha önemli olduğunu belirttikleri söylenebilir. Bu sonuçlardan, yaş ortalaması daha düşük olan çalışanların, yaş ortalaması daha yüksek olan çalışanlara göre, iş değiştirme ve macera konusunda daha esnek olduğu düşünülebilir.

İdeal bir işe ilişkin bulgular incelenmeye devam edildiğinde, topluma hizmet etme olanağı sağlanması ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=1,062, p<0.05].

Tablo 6.10: "Topluma Hizmet Etme Olanağı Sağlanması" İfadesi ile Cinsiyet Bağımsız Değişkeni Arasındaki T-Testi Bulguları

CINSIYET	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	P
Erkek	84	2,21	,906	116	1,062	0,015
Kadın	34	2,03	,717			

Tablo 6.10 incelendiğinde, erkeklerin ortalamaları (2,21) kadınlara (2,03) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre ideal bir işin, topluma hizmet etme olanağını sağlaması gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Bu bulgudan, erkeklerin toplumsal sorumluluklarının kadınlara göre daha fazla olması ve inşaat sektörünün de ağırlıklı erkek çalışanlardan oluşması sonucu çıkarılabilir.

İdeal işe ilişkin bulgulardan iş yerinde çalışanlar arasında sorumluluk ve yetki dağılımının belirgin olması ifadesi ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında , anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=1,068, p<0.05].

Tablo 6.11: İşyerinde Çalışanlar Arasında Sorumluluk ve Yetki Dağılımının Belirgin Olması" İfadesi ile Cinsiyet Bağımsız Değişkeni Arasındaki T-Testi Bulguları

CINSIYET	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	p
Erkek	84	1,57	,811	116	1,068	0,023
Kadın	34	1,41	,500			

Tablo 6.11 incelendiğinde; iş yerinde çalışanlar arasında sorumluluk ve yetki dağılımının belirgin olması ifadesi ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=1,068, p<0.05]. Bu farklılığa göre; erkeklerin ortalamaları (1,57) kadınlara (1,41) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; erkeklerin kadınlara göre ideal bir işte iş yerinde çalışanlar arasında sorumluluk ve yetki dağılımının belirgin olması gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Bu durumdan, erkeklerin iş yerinde yaptıkları işin çerçevesinin ve yetkilerinin daha net olmasını istedikleri sonucu çıkarılabilir. İnşaat sektörü açısından yaklaştığımızda da erkeklerin gerek saha organizasyonunda, gerekse ofis organizasyonlarında, yetki ve görevlendirme konularında, kadınlardan daha titiz ve belirgin çerçeveler çizilmesini istediği ve bu çerçevelerin dışına mümkün olduğunca çıkılmamasını istedikleri sonucu çıkarılabilir. Kadınlarınsa, yetki ve sorumlulukları dahilinde olmasa dahi, kendilerine verilen işi neticelendirme yoluna gidebildikleri sonucu çıkarılabilir.

İdeal bir işte çalışmaya yönelik bulgulardan, iş yerinde çalışma başarısını etkileyecek, inisiyatif ve yetki kullanma ifadesi ile iş hacmi bağımsız değişkeni ve şirketin faaliyet alanı bağımsız değişkeni arasındaki T-Testi Bulgularında anlamlı bir faklılığa rastlanmıştır.

Tablo 6.12: "İşyerinde Çalışma Başarısını Etkileyecek İnisiyatif ve Yetki Kullanma" İfadesi ile İş Hacmi Bağımsız Değişkeni Arasındaki T-Testi Bulguları

İŞ HACMİ	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	p
Yurt içi	90	1,48	,738	116	2,054	0,003
Yurt dışı	28	1,18	,390			

Tablo 6.12 incelendiğinde; iş yerinde çalışma başarısını etkileyecek inisiyatif ve yetki kullanma ifadesi ile firmanın iş hacmi bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=2,054, $p<0.05$]. Bu farklılığa göre; iş hacmi yurt içi olan şirketlerin ortalaması (1,48), yurt dışı olan şirketlere (1,18) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; iş hacmi yurt dışı olan şirketlerin, yurt içi olanlara göre ideal bir işte iş yerinde çalışma başarısını etkileyecek inisiyatif ve yetki kullanımının, daha önemli olduğunu belirttikleri söylenebilir.

Tablo 6.13: "İşyerinde Çalışma Başarınızı Etkileyecek İnisiyatif ve Yetki Kullanma" İfadesi ile Şirketin Faaliyet Alanı Bağımsız Değişkeni Arasında T-Testi Bulguları

FAALİYET ALANI	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	p
Yurt içi	80	1,48	,763	116	1,586	0,021
Yurt içi ve yurt dışı	38	1,26	,446			

Tablo 6.13 incelendiğinde; iş yerinde çalışma başarınızı etkileyecek inisiyatif ve yetki kullanma ifadesi ile şirketin faaliyet alanı bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=1,586, p<0.05]. Bu farklılığa göre; yurt içinde faaliyet gösteren şirketlerin ortalaması (1,48) yurt dışı ve yurt içinde faaliyet gösteren şirketlere (1,26) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; faaliyet alanı yurt içi olan şirketlerin ideal bir işte, iş yerinde çalışma başarısını etkileyecek inisiyatif ve yetki kullanımının daha az önemli olduğunu belirttikleri söylenebilir. Tablo 6.12 ile tablo 6.13 birlikte yorumlandığında, son 5 yıllık iş hacmi ve esas faaliyet alanı yurt içi olan şirketlerde çalışanların, ideal işe ilişkin inisiyatif ve yetki kullanımının daha az önemli olduğunu düşündükleri sonucu çıkarılabilir. Kariyer hedeflerini, yurt dışında faaliyet gösteren firmalarda şekillendirmek isteyen çalışanların, inisiyatif ve yetki kullanımını daha önemli gördükleri düşünülebilir.

Son olarak, ideal bir işe ilişkin bulgularda çalışan kişi sayısı bağımsız değişkeni ile prestij sahibi, başarılı bir firma ya da organizasyonda çalışma ifadesi varyans analizi bulgularında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Tablo 6.14: Çalışan Kişi Sayısı Bağımsız Değişkeni ile "Prestij sahibi, başarılı bir firma ya da organizasyonda çalışma" İfadesi Varyans Analizi Bulguları

Varyansın kaynağı	**Kareler toplamı**	**Sd**	**Kareler ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı fark**
Gruplar arası	5,568	2	2,784	3,898	,023	* 1-50/151 kişi ve üzeri
Gruplar içi	82,136	115	,714			
Toplam	87,703	117				

Tablo 6.14 incelendiğinde; "Prestij sahibi, başarılı bir firma ya da organizasyonda çalışma" ifadesinde işletmede çalışan kişi sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$F_{(2\text{-}115)}$=3.898, $p<0.05$]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testinin bulgularına göre, 1-50 kişi çalışan işletme çalışanları (X_{ort}=1.53), 151 kişi ve üzeri (X_{ort}=1.98) çalışanlara göre ideal bir işin prestij sahibi, başarılı bir firma ya da organizasyonda çalışılacak iş olmasının daha önemli olduğunu belirttikleri söylenebilir. Buradan, orta ölçekli firmada çalışanların, ideal işe ilişkin daha büyük ölçekte firmalarda çalışma hedefinde oldukları sonucu çıkarılabilir. İnşaat sektörü açısından düşünüldüğünde, çok fazla sayıda çalışanı olan büyük ölçekli firmalar, büyük projelerin yapımını üstlenen ve daha kurumsal yapıda hayatını devam ettiren firmalardır. O nedenle, bu bulgudan küçük ve orta ölçekte firmalarda çalışanların, kariyer hedefini daha büyük ve kurumsal şirketlerde devam ettirmek istediği sonucu çıkarılabilir.

6.1.3 Örneklemin Kültürel Ölçülere İlişkin Bulguları

Bu bölümde, Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma boyutlarına referans veren sorular incelenmiştir. Anket formunda 8. soru Güç Mesafesi boyutu ile ilgilidir.

Tablo 6.15: Astların Üstleriyle Aynı Fikirde Olmadığını İfade Etme Sıklığı

		Frekans	Yüzde
S8	**Çok Sıklıkla**	1	0,8
	Sıklıkla	22	18,6
	Bazen	58	49,2
	Nadiren	24	20,3
	Çok Nadiren	13	11,0
	Toplam	118	100

Astların üstleriyle aynı fikirde olup olmadıklarını ifade etme sıklığı, bu boyutla ilgili olarak ölçüm yapılan grubun kültürünü yansıtmaktadır. Yukarıdaki tabloda gözüktüğü gibi inşaat sektöründe çalışanların büyük çoğunluğu (%49,20) üstlerle aynı fikirde olmadığını bazen ifade edebildiklerini belirtmişlerdir. Buna karşılık %0,80'i üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını çok sıklıkla ifade edebilirken, %18,60'ı da sıklıkla aynı fikirde olmadıklarını ifade edebilmektedirler.

Aynı fikirde olmadığını ifade edemeyenlerin yüzdesi ise (%33,30)'dur.

Astların üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını ifade etme sıklığını, cinsiyet farklılığına göre incelediğimizde ise yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=1,233, $p<0.05$]. Bu anlamlı farklılık incelendiğinde Tablo 6.16'daki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo 6.16: Astların Üstleriyle Aynı Fikirde Olmadığını Cinsiyet Farklılığına Göre İfade Etme Sıklığı

CINSIYET	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	p
Erkek	84	3,29	,976	116	1,233	0,002
Kadın	34	3,06	,694			

Tablo 6.16 incelendiğinde, erkeklerin ortalamaları (3,29) kadınlara (3,06) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işyerinde, üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını daha sık ifade ettikleri söylenebilir. İnşaat sektörü açısından düşünüldüğünde, daha önce de ifade edildiği üzere inşaat sektörü erkek çalışan sayısının daha fazla olduğu bir sektördür. Diğer taraftan, sektörde özellikle şantiyelerde, erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla tercih edilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler ve astların çoğunluğunun erkekten oluştuğu inşaat sektöründe, erkek çalışanların kendi hemcinsi yöneticilerine, aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebildikleri sonucuna varılabilir.

Yine Güç Mesafesi boyutuyla ilgili olarak 9. soruda çalışanların kendilerine verilen 4 yönetici tipinden tercih ettikleri birini seçmeleri istenmiştir.

Tablo 6.17: Türk İnşaat Sektörünün Tercih Ettiği Yönetici Tipi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
S9	**Yönetici 1 (Otoriter)**	6	5,1	5,1
	Yönetici 2 (Bilgileniren-otoriter)	11	9,3	9,3
	Yönetici 3 (Danışan)	**65**	55,1	55,1
	Yönetici 4 (Demokratik/Katılımcı)	**36**	30,5	30,5
	Toplam	118	100	100

Tablo 6.17 incelendiğinde, Türk inşaat sektöründe çalışanların çoğunluğunun "3" tipindeki yöneticileri (%65) tercih ettiği görülmektedir. Bu yönetici tipi "karara varmadan önce genellikle çalışanların da fikrini alır. Onların önerilerini dinler, dikkate alır ve daha sonra da kararını açıklar. Çalışanların verdikleri öneriler doğrultusunda olsun ya da olmasın alınan kararlara sadık kalarak işlerin yürütülmesini bekler". 3 numaralı yönetici tipi "danışan" yönetici tipidir. İkinci en çok tercih edilen yönetici tipi de "4" numaralı (%36) yani demokratik/katılımcı yönetici tipidir.

Çalışanların cinsiyetleri açısından tercih ettikleri yönetici tipiyle ilgili Tablo 6.18 incelendiğinde, toplam 84 tane erkek çalışanın 46'si ve toplam 34 kadın çalışanın 19'u , Yönetici 3 yani danışan tip yönetici ile çalışmak istediğini belirtmiştir. Yine 25 erkek çalışan ve 11 kadın çalışan da Yönetici 4 yani demokrat/katılımcı yönetici tipi ile çalışmak istediğini vurgulamışlardır. Burada da cinsiyet açısından değerlendirildiğinde de tercih edilen yönetici tipinin ağırlıklı olarak Yönetici 3 ve Yönetici 4 olduğu görülmektedir.

Tablo 6.18: Cinsiyet Farklılığına Göre Tercih Edilen Yönetici Tipi

Yönetici Tipi	Erkek	Kadın	Toplam
Yönetici 1 (Otoriter)	4	2	6
Yönetici 2 (Bilgilendiren otoriter)	9	2	11
Yönetici 3 (Danışan)	**46**	**19**	**65**
Yönetici 4 (Demokratik/Katılımcı)	**25**	**11**	**36**
Toplam	84	34	118

Tablo 6.19: Yaş Farklılığına Göre Tercih Edilen Yönetici Tipi

Yönetici Tipi	20-29	30-39	40-49	50-59	60 ve üzeri	Toplam
Yönetici 1 (Otoriter)	1	4		1		6
Yönetici 2 (Bilgilendiren otoriter)	8	2	1			11
Yönetici 3 (Danışan)	**31**	**27**	**6**		**1**	65
Yönetici 4 (Demokratik/Katılımcı)	21	14	1			36
Toplam	61	47	8	1	1	118

Tablo 6.19 incelendiğinde, tüm yaş grubunda çalışanların büyük çoğunluğunun, öncelikle çalışmayı tercih ettikleri yönetici tipi 3 numaralı danışan tip yöneticidir. Yine her yaş grubundaki çalışanların, ikinci olarak tercih ettiği yönetici tipi demokratik/katılımcı (Yönetici 4) yönetici tipidir.

Güç mesafesi ile ilgili bir diğer soru olan 10. soruda çalışanların halihazırda çalıştığı yönetici tipi ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 6.20: Türk İnşaat Sektöründe Halihazırda Çalışılan Yönetici Tipi

	Yönetici Tipi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
S10	**Yönetici 1 (Otoriter)**	**32**	**27,1**	27,1
	Yönetici 2 (Bilgilendiren otoriter)	19	16,1	16,1
	Yönetici 3 (Danışan)	**39**	**33,1**	33,1
	Yönetici 4 (Demokratik/Katılımcı)	13	11	11
	Hiçbiri benim yöneticimi tanımlamıyor	15	12,7	12,7
	Toplam	118	100	100

Tablo 6.20 incelendiğinde inşaat sektöründe anket çalışmasının uygulandığı şirketlerde çalışanların halihazırda çalıştığı yönetici tipi çoğunlukla "3" ve "1" numaralı yönetici tipidir. Çalışanların %33,10'u halihazırda Yönetici 3 ve %27,10'u Yönetici 1 ile çalışmaktadır.

“1” numaralı yönetici tipi “genellikle çabuk karar verir ve bu kararları kendi emrinde çalışanlara çok net ve tam bir şekilde aktarır. Alınan kararların, güçlük çıkarılmadan ve sadakatle uygulanmasını bekler.” 1 numaralı yönetici tipi “otoriter” yöneticidir.

Tablo 6.21: Cinsiyet Farklılıklarına Göre Tanımlanan Yönetici Tipi

Yönetici Tipi	Erkek	Kadın	Toplam
Yönetici 1 (Otoriter)	25	7	32
Yönetici 2 (Bilgilendiren otoriter)	14	5	19
Yönetici 3 (Danışan)	**28**	**11**	39
Yönetici 4 (Demokratik/Katılımcı)	6	7	13
Hiç biri ya da yöneticim yok	11	4	15
Toplam	84	34	118

Yine Tablo 6.21 incelendiğinde, cinsiyet faklılıklarına göre çalışılan yönetici profili incelendiğinde, 84 erkek çalışandan 28’i ve 34 kadın çalışandan 11’i Yönetici 3 ile çalıştığını ifade etmiştir.

Tablo 6.22: Yaş Farklılıklarına Göre Tanımlanan Yönetici Tipi

Yönetici Tipi	20-29	30-39	40-49	50-59	60 yaş ve üzeri	Toplam
Yönetici 1 (Otoriter)	**14**	**14**	**3**	**1**		32
Yönetici 2 (Bilgilendiren otoriter)	9	8	2			19
Yönetici 3 (Danışan)	**21**	**14**	**3**		**1**	39
Yönetici 4 (Demokratik/Katılımcı)	11	2				13
Hiç biri ya da yöneticim yok	6	9				15
Toplam	61	47	8	1	1	118

Yine Tablo 6.22 incelendiğinde, tüm yaş grubundaki çalışanların büyük çoğunluğunun halihazırda çalıştığı yönetici tipi danışan (Yönetici 3) yöneticidir, ikinci sırada ise otoriter (Yönetici 1) yönetici gelmektedir.

Soru 12 çalışanların kendilerini iş yerinde ne sıklıkta sinirli veya gergin hissettiklerini ölçmeyi hedeflemektedir.

Tablo 6.23: Örneklemin Kendini Sinirli veya Gergin Hissetme Sıklığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
S12	**Sık sık**	9	8	8
	Genellikle	20	17	17
	Ara sıra	**64**	**54**	54
	Nadir	24	20	20
	Hiç	1	1	1
	Toplam	118	100	100

Tablo 6.23 incelendiğinde çalışanların %54'ü kendini işyerinde ara sıra sinirli ve ya gergin hissetmektedir. Cinsiyet ve yaş ortalamalarına göre çalışanların kendilerini gergin veya sinirli hissetmeleri ile ilgili dağılımlar sırasıyla Tablo 6.24 ve Tablo 6.25'te verilmiştir.

Tablo 6.24: Cinsiyet Farklılıklarına Göre Kendini Sinirli veya Gergin Hissetme Sıklığı

	Erkek	Kadın	Toplam
Sık sık	6	3	9
Genellikle	17	3	20
Ara sıra	**47**	**17**	**64**
Nadiren	14	10	24
Hiç		1	1
Toplam	84	34	118

Tablo 6.25: Yaş Ortalamasına Göre Kendini Sinirli veya Gergin Hissetme Sıklığı

	20-29	30-39	40-49	50-59	60 yaş ve üzeri	Toplam
Sık sık	7	2				9
Genellikle	12	7	1			20
Ara sıra	**26**	**29**	**7**	**1**	**1**	64
Nadiren	15	9				24
Hiç	1					1
Toplam	61	47	8	1	1	118

11. soruda yer alan 4 ifadeye katılıp katılmama durumu Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma boyutlarının değerlendirilmesine katılan sorular arasındadır. Buna göre bu sorudaki ifadelere verilen cevapların dağılımları Tablo 6.26 da 11. soruya adet frekans ve yüzde değerleri görülmektedir.

Tablo 6.26: 11.Soruya Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**
Çalışanlar kuralları ihlal etmemelidir	**Kesinlikle katılıyorum**	16	13,6	13,6
	Katılıyorum	46	39	39
	Kararsızım	28	23,7	23,7
	Karşıyım	19	16,1	16,1
	Kesinlikle katılmıyorum	9	7,6	7,6
	Toplam	118	100	100
İnsanların çoğu güvenilirdir	**Kesinlikle katılıyorum**	6	5,1	5,1
	Katılıyorum	22	18,6	18,6
	Kararsızım	25	21,2	21,2
	Karşıyım	33	28	28
	Kesinlikle katılmıyorum	32	27,1	27,1
	Toplam	118	100	100
İşe karşı hoşnutsuzluk vardır	**Kesinlikle katılıyorum**	7	5,9	5,9
	Katılıyorum	46	39	39
	Kararsızım	30	25,4	25,4
	Karşıyım	21	17,8	17,8
	Kesinlikle katılmıyorum	14	11,9	11,9
	Toplam	118	100	100
Büyük bir firma için çalışmak daha caziptir	**Kesinlikle katılıyorum**	12	10,2	10,2
	Katılıyorum	55	46,6	46,6
	Kararsızım	30	25,4	25,4
	Karşıyım	10	8,5	8,5
	Kesinlikle katılmıyorum	11	9,3	9,3
	Toplam	118	100	100

Tablo 6.26 incelendiğinde, Türk inşaat sektöründe çalışanların büyük bir kısmı (%57) büyük bir firmada çalışmanın daha cazip olduğuna inanmaktadırlar. Yine "Çalışanlar organizasyonun yararına olduğunu düşünse bile, işyerindeki kuralları ihlal etmemelidir" görüşüne çalışanların %53'ü katılmakta, %24'ü de kararsız kalmaktadır.

Tablo 6.27, Tablo 6.28 ve Tablo 6.29 çalışanların 11. soruya cinsiyet farkına göre katılımı, yaş farkına göre katılımı ve deneyime göre katılımını göstermektedir.

Tablo 6.27: Soru 11'de Yer Alan İfadelere Cinsiyet Farkına Göre Katılım

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Karşıyım		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Çalışanlar kuralları ihlal etmemelidir	13	3	31	15	22	6	12	7	6	3
İnsanların çoğu güvenilirdir	4	2	17	5	20	5	26	7	17	15
İşe karşı hoşnutsuzluk vardır	5	2	35	11	20	10	14	7	10	4
Büyük bir firma için çalışmak daha caziptir	8	4	40	15	23	7	6	4	7	4

Tablo 6.28: Soru 11'de Yer Alan İfadelere Yaş Farkına Göre Katılım

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalışanlar kuralları ihlal etmemelidir					
20-29	5	23	19	11	3
30-39	8	18	8	7	6
40-49	2	4	3	1	0
50-59	1	0	0	0	0
60 ve Üzeri	0	1	0	0	0
İnsanların çoğu güvenilirdir					
20-29	1	12	12	19	17
30-39	4	10	10	11	12
40-49	1	0	2	2	3
50-59	0	0	0	1	0
60 ve Üzeri	0	0	1	0	0
İşe karşı hoşnutsuzluk vardır					
20-29	4	24	19	8	6
30-39	3	18	10	11	5
40-49	0	3	0	2	3
50-59	0	1	0	0	0
60 ve Üzeri	0	0	1	0	0
Büyük bir firma için çalışmak daha caziptir					
20-29	7	26	17	6	5
30-39	3	25	11	4	4
40-49	1	4	1	0	2
50-59	1	0	0	0	0
60 ve Üzeri	0	0	1	0	0

Tablo 6.29: Soru 11 de Yer Alan İfadelere Deneyime Göre Katılım

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalışanlar kuralları ihlal etmemelidir					
2 yıldan az	3	10	6	6	2
2-4 yıl	4	11	13	4	0
5-9 yıl	7	14	7	5	4
10-19 yıl	1	9	2	4	3
20-29 yıl	0	1	0	0	0
30 yıldan fazla	1	1	0	0	0
İnsanların çoğu güvenilirdir					
2 yıldan az	0	8	4	8	7
2-4 yıl	1	4	10	10	7
5-9 yıl	3	8	5	10	11
10-19 yıl	2	2	4	4	7
20-29 yıl	0	0	1	0	0
30 yıldan fazla	0	0	1	1	0
İşe karşı hoşnutsuzluk vardır					
2 yıldan az	3	9	9	2	4
2-4 yıl	2	14	9	5	2
5-9 yıl	1	14	7	10	5
10-19 yıl	1	7	4	4	3
20-29 yıl	0	1	0	0	0
30 yıldan fazla	0	1	1	0	0
Büyük bir firma için çalışmak daha caziptir					
2 yıldan az	3	15	4	3	2
2-4 yıl	3	14	12	2	1
5-9 yıl	3	16	9	4	5
10-19 yıl	2	10	3	1	3
20-29 yıl	0	0	1	0	0
30 yıldan fazla	1	0	1	0	0

Proje türü işlerin yönetimine ilişkin 13. soruda belirtilen ifadelere katılımın frekans ve yüzde değerleri Tablo 6.30 da verilmiştir.

Tablo 6.30: Proje Türü İşlerin Yönetimine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Proje yönetiminde kişisel ilişki önemli	**Kesinlikle katılıyorum**	22	18,65	18,65
	Katılıyorum	70	59,35	59,35
	Kararsızım	7	5,9	5,9
	Karşıyım	16	13,6	13,6
	Kesinlikle katılmıyorum	3	2,5	2,5
	Toplam	118	100	100
Yazılı kurallar gerekli	**Kesinlikle katılıyorum**	30	25,4	25,4
	Katılıyorum	68	57,7	57,7
	Kararsızım	15	12,7	12,7
	Karşıyım	1	0,8	0,8
	Kesinlikle katılmıyorum	4	3,4	3,4
	Toplam	118	100	100
Yazılı olmayan kurallar gerekli	**Kesinlikle katılıyorum**	3	2,5	2,5
	Katılıyorum	32	27,1	27,1
	Kararsızım	31	26,3	26,3
	Karşıyım	38	32,2	32,2
	Kesinlikle katılmıyorum	14	11,9	11,9
	Toplam	118	100	100
Ekip içi ilişkiler önemli	**Kesinlikle katılıyorum**	11	9,3	9,3
	Katılıyorum	53	44,9	44,9
	Kararsızım	27	22,9	22,9
	Karşıyım	20	17	17
	Kesinlikle katılmıyorum	7	5,9	5,9
	Toplam	118	100	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğunun (%78) proje yönetiminde kişisel ilişkilerin çok önemli olduğuna inanmaktadırlar. Bunun yanında %5,9'u kararsız kalırken, %16,1'i proje yönetiminde kişisel ilişkilerin önemli olduğuna inanmamaktadır.

Yine yazılı kuralların başarılı bir proje için gerekli olduğuna inananlar %83,10 iken çalışanların %12,70'i kararsızdır. Projelerin başarısında yazılı kuralların gerekliliğine inanmayanlar ise %4,2'dir.

Başarılı bir proje için yazılı olmayan kuralların varlığının gerekliliği sorusuna çalışanları verdiği cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan frekans yüzde dağılımı biraz daha farklıdır. Çalışanların %29,6'sı başarılı projelerde yazılı olmayan kuralların varlığının gerekliliğine inanırken, %26,3'ü kararsızdır. Diğer taraftan başarılı bir proje için yazılı olmayan kuralların varlığının gerekli olmadığına inananlar %44,10'dur.

Son olarak başarılı projelerin gerçekleştirilmesinde ekip içi ilişkilerin gerekliliğine inananlar %54,20'lik bir payı oluştururken, çalışanların %22,9'u kararsızdır. Çalışanların %22,9'u başarılı bir proje oluşturmak için ekip içi ilişkilerin gerekli olmadığının düşünmektedirler.

Tablo 6.31 ve Tablo 6.32 13. soruya çalışanların cinsiyet farklarına göre verdikleri cevapları özetlemektedir.

Tablo 6.31: Proje Türü İşlerin Yönetimine İlişkin Çalışanların Cinsiyet Farklarına Göre Dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Karşıyım		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Proje yönetiminde kişisel ilişki önemli	17	5	53	17	4	3	8	8	2	1
Yazılı kurallar gerekli	21	9	54	14	6	9	0	1	3	1
Yazılı olmayan kurallar gerekli	3	0	21	11	23	8	26	12	11	3
Ekip içi ilişkiler önemli	8	3	37	16	19	8	15	5	5	2

Tablo 6.32: Proje Türü İşlerin Yönetimine İlişkin Çalışanların Cinsiyet Farklarına Göre Yüzdesel Dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Karşıyım		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Proje yönetiminde kişisel ilişki önemli	20%	15%	63%	50%	5%	9%	10%	24%	2%	3%
Yazılı kurallar gerekli	25%	26%	64%	41%	7%	26%	0%	3%	4%	3%
Yazılı olmayan kurallar gerekli	4%	0%	25%	32%	27%	24%	31%	35%	13%	9%
Ekip içi ilişkiler önemli	10%	9%	44%	47%	23%	24%	18%	15%	6%	6%

Yukarıda tablo incelendiğinde, erkeklerin ve kadınların proje türü işlerin yönetimine ilişkin verdiği yüzde dağılımları görülmektedir. Bu yüzdelik değerlerden erkeklerin de kadınların da büyük çoğunluğu, proje yönetiminde kişisel ilişkilerin önemli olduğunu ve projenin başarısı için yazılı kuralların gerekli olduğunu düşünmektedir. Buradan yola çıkarak "projelerin yönetiminde kişisel ilişkiler önemlidir" ifadesi ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında ve "bir projenin başarılı yönetimi için yazılı kurallar gereklidir ifadesi" ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında Tablo 6.33 ve Tablo 6.34 tablolarındaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 6.33: "Projelerin Yönetiminde Kişisel İlişkiler Önemlidir" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-Testi Bulguları

CİNSİYET	**N**	**Ortalama**	**Standart sapma**	**Sd**	**t**	**p**
Erkek	84	2,11	,919	116	1,980	0,010
Kadın	34	2,50	1,108			

Tablo 6.33 incelendiğinde; projelerin yönetiminde kişisel ilişkiler önemlidir ifadesi ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=1,980, p<0.05].

Bu farklılığa göre; erkekların ortalamaları (2,50) kadınlara (2,11) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; kadın çalışanların erkek çalışanlara göre projelerin yönetiminde kişisel ilişkilerin daha önemli olduğunu belirttikleri ifade edilebilir. İnşaat sektörü açısından düşünüldüğünde, erkeklerin işlerini idare etme noktasında kişisel ilişkileri kadınlara göre daha az önemsedikleri sonucu çıkarılabilir.

Tablo 6.34: "Bir Projenin Başarılı Yönetimi İçin Yazılı Kurallar Gereklidir" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-Testi Bulguları

CİNSİYET	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	P
Erkek	84	1,93	,803	116	1,264	0,045
Kadın	34	2,15	,958			

Tablo 6.34 incelendiğinde; bir projenin başarılı yönetimi için yazılı kurallar gereklidir ifadesi ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=1,264, p<0.05]. Bu farklılığa göre; erkeklerin ortalamaları (2,15) kadınlara (1,93) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; kadın çalışanların erkek çalışanlara göre bir projenin başarıyla yönetilmesinde yazılı kuralların olması gerekliliğine daha çok katıldıkları ifade edilebilir. İnşaat sektörü açısından düşündüğümüzde şantiyelerde işlerin daha çok sözlü iletişim ile yürümesinden ve inşaat sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluşmasından dolayı böyle bir sonuca varıldığı düşünülebilir.

Ankette yer alan 14. soru proje ekibinin başarısına ilişkin bazı ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadelere katılım oranı "proje kültürü"'ne sahip olduğu bilinen inşaat sektörünü kültürel açıdan irdelemeye yardımcı olacaktır.

Tablo 6.35: "Proje başarısı için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**
Bireyin, projenin başarısı için, diğer ekip üyeleri ile olan kişisel ilişkilerini göz ardı etmesi gerekir	**Her zaman**	24	20,3	20,3
	Sık sık	23	19,5	19,5
	Bazen	48	40,7	40,7
	Ara sıra	12	10,2	10,2
	Nadir	11	9,3	9,3
	Toplam	118	100	100

Tablo 6.35 incelendiğinde çalışanların %39,80'i proje başarısı için diğer ekip üyeleriyle kişisel ilişkilerin her zaman ya da sıklıkla göz ardı edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu yüzdeye projenin başarısı için diğer ekip üyeleri ile kişisel ilişkilerin bazen göz ardı edilebileceğini düşünen %40,70'lik grup da eklenirse çalışanların %80,50'sinin kişisel ilişkilerin göz ardı edilebileceğini düşündüğü ifade edilebilir.

Tablo 6.36: "Firma hedefleri için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**
Firma Hedefleri için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi	**Her zaman**	25	21,2	21,2
	Sık sık	23	19,5	19,5
	Bazen	36	30,5	30,5
	Ara sıra	20	16,9	16,9
	Nadir	14	11,9	11,9
	Toplam	118	100	100

Yine Tablo 6.36 incelendiğinde, çalışanların %40,70'i bir her zaman ya da sıklıkla göz ardı edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bununla birlikte projenin başarısı için diğer ekip üyeleri ile kişisel ilişkilerin bazen göz ardı edilebileceğini düşünen çalışanlar da %30,50'dir.

Tablo 6.37: "Kişisel hedefler için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kişisel hedefler için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi	**Her zaman**	9	7,6	7,6
	Sık sık	10	8,5	8,5
	Bazen	51	43,2	43,2
	Ara sıra	18	15,3	15,3
	Nadir	30	25,4	25,4
	Toplam	118	100	100

Tablo 6.37 incelendiğinde, katılımcıların çok az bir kısmı (%16,10) kişisel hedefler için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bunun yanında çalışanların %43,20'si bu durumun bazen olabileceğini düşünmektedir. Buradan da çalışanların büyük çoğunluğu aslında kişisel hedefler için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmemesi gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 6.38: "Projenin başarısı için yazılı kuralların göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Projenin başarısı için yazılı kuralların göz ardı edilmesi	**Her zaman**	2	1,7	1,7
	Sık sık	2	1,7	1,7
	Bazen	36	30,5	30,5
	Ara sıra	25	21,2	21,2
	Nadir	53	44,9	44,9
	Toplam	118	100	100

Tablo 6.38 incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğu (%66,10) projenin başarısı için yazılı kuralların göz ardı edilmemesi gerektiğini düşünmektedir. Zaten çalışanların sadece %3,4'ü kuralların göz ardı edilmesi konusuna katılmakta, %30,5'i ise bu durumun bazen göz ardı edilebileceğini düşünmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde projenin başarısı için yazılı kuralların çalışanlar tarafından önemli görüldüğü düşünülebilir.

Tablo 6.39: "Firma hedefleri için yazılı kuralların göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**
Firma hedefleri için yazılı kuralların göz ardı edilmesi	**Sık sık**	2	1,7	1,7
	Bazen	33	28	28
	Ara sıra	35	29,7	29,7
	Nadir	48	40,7	40,7
	Toplam	118	100	100

Tablo 6.39 incelendiğinde, firma hedefleri için yazılı kuralların göz ardı edilmesi konusuna çalışanların %40,70'i nadiren diyerek olumsuz cevap vermiştir. Çalışanların sadece %1,7'si kuralların sık sık göz ardı edilebileceğini düşünmektedir.

Tablo 6.40: "Kişisel hedefler için yazılı kuralların göz ardı edilmesi" Frekans ve Yüzde Değerleri

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**
Kişisel hedefler için yazılı kuralların göz ardı edilmesi	**Sık sık**	1	0,8	0,8
	Bazen	33	28	28
	Ara sıra	33	28	28
	Nadir	51	43,2	43,2
	Toplam	118	100	100

Çalışanların sadece %0,8'i sık sık, %28'i bazen kişisel hedefler için yazılı kuralların göz ardı edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Çalışanlar firma hedeflerinde olduğu gibi kişisel hedefler için de yazılı kuralların göz ardı edilmemesi gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 6.41: "Proje Ekibinin Başarısına İlişkin İfadelere Katılımın Cinsiyet Farkına Göre Dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Karşıyım		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Projenin başarısı için, diğer ekip üyeleri ile kişisel ilişkilerini göz ardı etmesi gerekir	17	7	13	10	40	8	8	4	6	5
Firma hedefleri için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi	17	8	11	12	31	5	17	3	8	6
Kişisel hedefler için kişisel ilişkilerin göz ardı edilmesi	6	3	8	2	37	14	13	5	20	10
Projenin başarısı için yazılı kuralların göz ardı edilmesi	2	0	1	1	27	9	15	10	39	14
Firma hedefleri için yazılı kuralların göz ardı edilmesi	0	0	0	2	26	7	25	10	33	15
Kişisel hedefler için yazılı kuralların göz ardı edilmesi	0	0	0	1	25	8	22	11	37	14

Ankette yer alan 15. soruda proje süreci ile ilgili işlerin biçimselleşme düzeyinin önem derecesi sorulmaktadır. Tablo 6.54 proje süreci ile ilgili işlerin biçimselleşme derecesini, verilen cevaplara göre frekans ve yüzde dağılımlarını vermektedir.

Tablo 6.42: Biçimselleşme Düzeyine Verilen Önem Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Çok Önemli		Önemli		Az Önemli		Önemli Değil		Önemsiz	
		%		%		%		%		%
Ara Ödemelerin Yapılması	41	33,7%	65	55,1%	7	5,9%	1	0,8%	4	3,4%
Tasarım ve Şartname Değişiklikleri	35	29,7%	63	53,4%	16	13,6%	3	2,5%	1	0,8%
Programda Değişiklikler	23	19,5%	69	58,5%	20	16,9%	6	5,1%	0	0,0%
Kesin Hesabın Kapatılması	53	44,9%	52	44,1%	11	9,3%	1	0,9%	1	0,9%

Tablo 6.42 incelendiğinde, çalışanların neredeyse tamamına yakını (%88,80) ara ödemelerin yapılmasını önemli bulmuşlardır. İnşaat sektörü açısından düşündüğümüzde, firmalar aldıkları ara ödemelerle çalıştırdıkları personelin maaşlarını ödemekte ve bir sonraki ay yapacakları imalatların devamlılığını sağlayabilmek için kullanmaktadırlar. O nedenle ara ödemelerdeki aksaklıklar firmaların işlerinin devamlılığını sağlamalarını engelleyebilmektedir. Ara ödemelerini alamadığından işine devam edemeyen ve firmasını kapatmak zorunda kalan birçok firmaya rastlanabilmektedir.

Tasarım ve şartname değişiklikleri; çalışanların %83,10'u tarafından çok önemli ve önemli bulunmaktadır. Tasarım ve şartnamelerin değişmesi şantiyede işlerin sürekliliğini kesintiye uğratmaktadır. Tasarımların değişmesi süreçlerinde detaylarda ve imalatlarda sıkıntılar yaşanmakta; bu durum da özellikle sahada çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, işin başından itibaren tasarımların ve şartnamelerin belirgin olması işin tamamlanma sürecini ve maliyetlerini de minimize etmektedir.

Yine programda değişiklikler yapılması (%78) ve kesin hesabın kapatılması (%89) noktalarını da çalışanların büyük çoğunluğu önemli bulmuştur. Programda değişiklikler yapılması, devam eden işi süreç açısından zora sokmakta ve sahada imalatların akışını kesintiye uğratabilmektedir.

Kesin hesabın kapatılması da yapılan imalatlar karşılığında alınan hak edişlerin kıyaslanması ve projenin bitişi ile birlikte nihai kar-zarar dengelerinin oluşturulması anlamında önemlidir. O nedenle inşaat sektöründe ara dönemlerde yapılan hak edişler geçici nitelikte olup, kazanılmış hak olarak görülmemektedir. Ancak kesin hesabın tamamlanması doğrultusunda ara hak edişlerle yapılan kıyaslama sonrasında kazanılmış hakka dönüşmektedir.

Tablo 6.43'de biçimselleşme düzeyine verilen önemin cinsiyet farklılıklarına göre dağılımı, tablo 6.44'de de yaş farkına göre dağılımı vermektedir.

Tablo 6.43: Biçimselleşme Düzeyine Verilen Önemin Cinsiyet Farkına Göre Dağılımları

	Çok Önemli		**Önemli**		**Az Önemli**		**Önemli Değil**		**Önemsiz**	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Ara Ödemelerin Yapılması	30	11	**45**	**20**	5	2	0	1	4	0
Tasarım ve Şartname Değişiklikleri	25	10	**44**	**19**	11	5	3	0	1	0
Programda Değişiklikler	11	12	**52**	**17**	17	3	4	2	0	0
Kesin Hesabın Kapatılması	**40**	13	34	**18**	8	3	1	0	1	0

Tablo 6.43'de görüldüğü gibi cinsiyet açısından bakıldığında biçimselleşme düzeyine verilen önem kadınlar ve erkekler arasında farklılık arzetmemektedir. Ara ödemelerin yapılması, tasarım ve şartname değişiklikleri ve programdaki değişiklikleri hem kadınlar hem de erkekler önemli bulmaktadır. Sadece kesin hesabın kapatılması noktasını erkekler çok önemli bulurken bayanlar bu durumu önemli görmektedirler.

Tablo 6.44'de ise biçimselleşme düzeyine verilen cevaplar yaş farklarına göre incelenmiştir. Tüm yaş guruplarındaki çalışanlar biçimselleşme düzeyindeki maddeleri çok önemli ya da önemli bulmuşlardır.

Tablo 6.44: Biçimselleşme Düzeyine Verilen Önemin Yaş Farkına Göre Dağılımları

	Çok Önemli	**Önemli**	**Az Önemli**	**Önemli Değil**	**Önemsiz**
Ara Ödemelerin Yapılması					
20-29	**23**	14	3	1	0
30-39	**34**	26	4	0	1
40-49	2	**4**	1	0	0
50-59	0	**1**	0	0	0
60 ve Üzeri	**2**	**2**	0	0	0
Tasarım ve Şartname Değişiklikleri					
20-29	**16**	15	3	1	0
30-39	**31**	27	4	0	1
40-49	**11**	4	1	0	0
50-59	**2**	1	0	0	0
60 ve Üzeri	**1**	0	0	0	0
Programda Değişiklikler					
20-29	**13**	8	1	1	0
30-39	**33**	29	6	0	1
40-49	**13**	6	1	0	0
50-59	2	**4**	0	0	0
60 ve Üzeri	0	0	0	0	0
Kesin Hesabın Kapatılması					
20-29	21	**26**	5	1	0
30-39	**66**	34	4	0	0
40-49	**21**	9	0	0	3
50-59	0	0	4	0	0
60 ve Üzeri	0	**5**	0	0	0

6.1.4 Örneklemin Türk İnşaat Sektörünün Geleceğine İlişkin Düşünceleri

Anketin 16. sorusunda yer alan 4 ifade, inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki çalışanların, Türk inşaat sektörünün geleceğine ilişkin öngörülerini almaya yöneliktir. Tablo 6.45 'de, öngörülerle ilgili ifadelere katılıma ait frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

Tablo 6.45: Türk İnşaat Sektörünün Geleceğine İlişkin Öngörülerle İlgili İfadelere Katılıma Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Cumulative Yüzde
Daha ucuz iş gücüne sahip ülkelerin rekabette öne geçmesi	Kesinlikle Katılıyorum	8	6,8	6,8
	Katılıyorum	40	33,9	40,7
	Kararsızım	18	15,25	55,9
	Karşıyım	34	28,8	84,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	18	15,25	100
	Toplam	**118**	**100**	
Avrupa Birliği'ne kabul sonucu yabancı ortaklara ihtiyaç duyma	Kesinlikle Katılıyorum	13	11	11
	Katılıyorum	73	61,9	72,9
	Kararsızım	16	13,6	86,4
	Karşıyım	13	11	97,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5	100
	Toplam	**118**	**100**	
Yurt dışında rekabet edebilmek için yabancı firmalarla stratejik işbirliği oluşturmak	Kesinlikle Katılıyorum	26	22,0	22
	Katılıyorum	82	69,5	91,5
	Kararsızım	7	5,9	97,5
	Karşıyım	3	2,5	100
	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0	100
	Toplam	**118**	**100**	
Artan rekabet doğrultusunda değişiklikler	Kesinlikle Katılıyorum	42	35,6	35,6
	Katılıyorum	58	49,2	84,7
	Kararsızım	14	11,9	96,6
	Karşıyım	1	0,8	97,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5	100
	Toplam	**118**	**100**	

Tablo 6.45 incelendiğinde, daha ucuz iş gücüne sahip ülkeler Türk firmalarının rekabette önüne geçeceklerdir sorusuna katılımın % 40,70 ve kararsız kalanların % 15,25 olduğu görülmektedir. Buna karşılık katılmayanların ise % 44,05'lik bir dilimi oluşturduğu görülmektedir. Buradan ucuz iş gücüne sahip ülkelerin, Türk firmalarının önüne geçmesi konusunda kararsız kalanların oranının yüksek olması sebebiyle tam bir katılım olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Avrupa Birliği'ne kabul sonucu yabancı firmalar yerel pazara girecek ve Türk firmaları, ayakta kalabilmek için yabancı ortaklara ihtiyaç duyacak sorusuna çalışanların % 72,90'u katılmakta, buna karşılık % 13,60'ı katılmamaktadır. Bu durumdan, ilerde Avrupa Birliği'ne kabul ile yabancı firmalarla Türk firmalar arasındaki evlenmelerin çoğalacağı sonucu çıkarılabilir. Yabancı firmalar sektöre girdikten sonra yaşayacakları sıkıntıları minimize etmek, Türk firmaları da sektörde eskisi gibi faaliyet gösterebilmek amacıyla yaşanacak olan birleşmelere sıcak bakabilir.

Türk mühendislik ve yapım firmaları yurt dışında rekabet edebilmek için yabancı firmalarla stratejik işbirlikleri oluşturacak sorusuna, çalışanların tamamına yakın kısmı (% 91,50) katılmaktadır. Bu durumda Türk firmalarının günümüzde de olduğu gibi yurt dışındaki projelerinde de başarılı olabilmek için yabancı şirketlerle ortaklığı tercih edebilecekleri düşünülebilir.

Son olarak gelecek 10-15 yıl içinde firmanızın kültüründe ve stratejisinde artan rekabet doğrultusunda değişiklikler olacaktır sorusuna, yine çalışanların tamamına yakını (%84,70) katılmaktadır. Buradan da Avrupa Birliği'ne geçiş süreci ile yaşanacak gelişmeler doğrultusunda şirketlerin kültürlerinde ve stratejilerinde köklü değişikliklere gitmeleri gerekliliğinin ortaya çıkabileceğini düşündükleri söylenebilir.

Yukarıdaki sorulardaki ifadeler ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında "Avrupa Birliği'ne Kabul Sonucu Yabancı Firmalar Yerel Pazara Girecek Ve Türk Firmaları, Ayakta Kalabilmek İçin Yabancı Ortaklara İhtiyaç Duyacak" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni ve "Türk Mühendislik Ve Yapım Firmaları Yurt Dışında Rekabet Edebilmek İçin Yabancı Firmalarla Stratejik İşbirlikleri Oluşturacak" ifadelerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Tablo 6.46: Türk "Avrupa Birliği'ne Kabul Sonucu Yabancı Firmalar Yerel Pazara Girecek Ve Türk Firmaları, Ayakta Kalabilmek İçin Yabancı Ortaklara İhtiyaç Duyacak" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-Testi Bulguları

CİNSİYET	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	P
Erkek	84	2,40	,983	116	1,571	0,002
Kadın	34	2,12	,640			

Tablo 6.46 incelendiğinde; Avrupa Birliği'ne kabul sonucu yabancı firmalar yerel pazara girecek ve Türk firmaları, ayakta kalabilmek için yabancı ortaklara ihtiyaç duyacak ifadesi ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=1,571, $p<0.05$]. Bu farklılığa göre; erkeklerin ortalamaları (2,40) kadınlara (2,12) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre bu ifadeye daha çok katıldıkları, diğer bir deyişle Avrupa Birliği'ne kabul sonucu yabancı firmaların yerel pazara gireceğini ve Türk firmaların ayakta kalabilmek için yabancı ortaklara ihtiyaç duyacaklarını belirttikleri söylenebilir.

Tablo 6.47: "Türk Mühendislik Ve Yapım Firmaları Yurt Dışında Rekabet Edebilmek İçin Yabancı Firmalarla Stratejik İşbirlikleri Oluşturacak" İfadesi İle Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-Testi Bulguları

CINSIYET	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	P
Erkek	84	1,86	,661	116	,914	0,020
Kadın	34	1,97	,460			

Tablo 6.47. incelendiğinde; Türk mühendislik ve yapım firmaları yurt dışında rekabet edebilmek için yabancı firmalarla stratejik işbirlikleri oluşturacak ifadesi ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında yapılan t-testi bulgularında, anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [$t_{(116)}$=,914, $p<0.05$]. Bu farklılığa göre; kadınların ortalamaları (1,97), erkeklere (1,86) göre daha yüksektir. Bu bulgudan da; kadın çalışanların erkek çalışanlara göre bu ifadeye daha çok katıldıkları, diğer bir deyişle Türk mühendislik ve yapım firmalarının yurt dışında rekabet edebilmek için yabancı firmalarla stratejik işbirlikleri oluşturacağını belirttikleri söylenebilir. Erkek çalışanların hakim olduğu inşaat sektöründe, bir başka açıdan bu durum irdelendiğinde, yurt dışında yabancı ortakla işbirliği yapmadan da Türk firmalarının rekabet edebileceğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 6.48: Türk İnşaat Sektörünün Geleceğine İlişkin Öngörülerle İlgili İfadelere Yaş Farkına Göre Katılım Dağılımları

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
Daha ucuz iş gücüne sahip ülkelerin rekabette öne geçmesi					
20-29	3	**4**	1	0	0
30-39	**24**	13	3	0	0
40-49	**11**	6	0	0	1
50-59	**17**	16	1	0	0
60 ve Üzeri	6	**8**	3	1	0
Avrupa Birliği'ne kabul sonucu yabancı ortaklara ihtiyaç duyma					
20-29	**11**	2	0	0	0
30-39	**34**	31	7	0	1
40-49	**9**	7	0	0	0
50-59	**7**	6	0	0	0
60 ve Üzeri	0	**1**	**1**	**1**	0
Yurt dışında rekabet edebilmek için yabancı firmalarla stratejik işbirliği oluşturmak					
20-29	**16**	10	0	0	0
30-39	**39**	33	8	1	1
40-49	3	**4**	0	0	0
50-59	**3**	0	0	0	0
60 ve Üzeri	0	0	0	0	0
Artan rekabet doğrultusunda değişiklikler					
20-29	**26**	14	1	1	0
30-39	25	**28**	4	0	1
40-49	**8**	5	1	0	0
50-59	**1**	0	0	0	0
60 ve Üzeri	**1**	0	2	0	0

Tablo 6.48'de Türk inşaat sektörünün geleceğine ilişkin öngörülerle ilgili ifadelere değişik yaş gruplarındaki çalışanların verdiği cevaplar özetlenmiştir. Genelde tüm yaş grubundaki çalışanlar bu öngörüye ilişkin ifadelere kesinlikle katılmakta ya da katılmaktadırlar. Sadece Avrupa Birliği'ne kabul sonucu yabancı ortaklara ihtiyaç duyma noktasına 60 yaş ve üzeri çalışanlar hariç, diğer tüm gruplar kesinlikle katılırken 60 yaş ve üzeri çalışanlar bu konuda kararsız kalmışlardır.

Sonuç olarak Türk inşaat sektörünün geleceğine ilişkin öngörülere, çalışanlar tarafından verilen cevaplar arasında çok büyük farklılıklar yoktur. Ancak daha ucuz iş gücüne sahip ülkelerin, Türk firmalarının rekabette önüne geçeceğine ilişkin öngörüde sektör neredeyse ikiye bölünmüş, aynı zamanda da kararsız kalanların oranı yüksek çıkmıştır. Birbirine yakın oranlarda bir kısmı bu ifadeye katılırken, bir kısmı da karşı olduğunu ifade etmiştir. Araştırmayla ilgili diğer bir soru da gelecek 10-15 yıl içerisinde firma kültürü ve stratejisinde herhangi bir değişiklik olup olmayacağı ile ilgili olup bu öngörüye çalışanların tamamına yakını değişiklik olacağı yönünde görüş bildirmiştir.

6.1.5 Türk İnşaat Sektörü ve Hofstede Formülüne Göre Kültürel Boyutlar

Hofstede'nin orijinal çalışmasının sonuçlarında yer alan indeksler, ülkelerin kültürel boyutları arasında karşılaştırma yapmaya imkan sağlamaktadır. Bu tez çalışmasında da Hofstede'nin metodolojisi izlenerek Türk inşaat sektörüne ilişkin sonuçlar bulgulanmaya çalışılmıştır. Ancak, Hofstede'nin izlediği metodu tez kapsamında aynen tekrarlamak mümkün değildir. Çünkü Hofstede IBM organizasyonuna ve bu organizasyonun yer aldığı ülkelerin ulusal kültürüne ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Üstelik bu organizasyon inşaat sektöründen farklı bir sektörde yer almaktadır.

6.1.5.1 Güç Mesafesi Boyutunun Hesaplanması

Güç mesafesi indeksi (PDI) aşağıda yer alan üç sorudan faydalanılarak hesaplamıştır:

1. Yönetim dışında çalışan kişilerin yöneticileriyle fikirlerinin uyuşmamasından korkmaya ilişkin düşünceleri (Astların üstlerine aynı fikirde olmadıklarını ifade etme sıklığı),

2. Çalışanların yöneticilerinin kararlarını i) otokratik (diktatörce, çalışanlara danışmaksızın), ii) ikna edici, bilgilendiren otoriter (babacan) iii) danışan veya iv) demokratik / katılımcı bir şekilde almasına yönelik algıları,
3. Çalışanların yöneticilerini kararlarını verme yönünde tercih ettikleri yönetici tipi.

Güç mesafesi boyutu aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

$$\mathbf{PDI=135-25*I_8 + I_{10} - I_9} \qquad \mathbf{(6.1)}$$

Formülde:

I_8 = 8. Soruda aynı fikirde olamadığını ifade etme korkusu ortalaması
I_{10} = 10. Soruda mevcut tanımlanan yönetici 1 (otoriter) ve yönetici 2 (bilgilendiren otoriter)'in toplamı
I_9 = 9. Soruda tercih edilen yönetici 3 (danışan) tipini ifade etmektedir.

Formülde yer alan sorulardan bir tanesi 8. sorudur. Bu soruyla çalışanların üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını ifade etme konusundaki tutumları anlaşılmaya çalışılmıştır. Formülde kullanılan 1 0 . soruda çalışanların birlikte çalıştıkları yöneticilerinin tipini kendilerine verilen dört yönetici tipi tanımına göre seçmeleri istenmiştir. Seçtikleri yönetici tipine göre Güç Mesafesi boyutuyla ilgili kültürel değerleri hakkında ipucu alınabilmektedir. 9. soru örneklemin tercih ettiği yönetici tipini sorgulamaktadır. Birlikte çalışmayı tercih ettikleri yönetici tîpi de onların bu boyutta kültürel değerleri hakkında değerlendirme yapmaya olanak sağlamaktadır.

PDI=135-25*(3,22)+(43,20)-(55,10) = **42,60**

PDI boyutuyla ilgili formül hesaplamalarına göre Türkiye'nin Güç Mesafesi boyutu indeksi 42,60 dır.

Örneklemin inşaat sektöründe yer alması ve bu sektördeki kültürden etkilenmesinden dolayı bu değerin ulusal kültür boyutu hakkında fikir verdiği; ama daha çok Türk inşaat sektörünün kültürel değerlerinden oluşan bir sonuç olduğuna inanılmaktadır. Türkiye, bu sonuca göre yüksek ve düşük olmak üzere kutuplaşan Güç Mesafesi boyutu açısından iki kutbun orta noktalarında yüksek olan tarafa yakın bir yerlerdedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki organizasyonların, katı bir merkezileşme içinde, sivri bir örgütsel yapısı olduğuna Hofstede Kültür'ü açıklanırken değinilmiştir. Çok sayıda denetleyici kadrosu bulunduğu, büyük bir ücret farklılaşması ve alt kademelerde düşük nitelikli işçilerin çalıştırıldığından, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda organizasyonlardaki biçimsel iletişimin yukarıdan aşağıya doğru işlediğinden bahsedilmiştir.

Bunun sonucunda Türk inşaat sektöründe çalışanların yatay iletişimden ziyade, sorumluluğun fazla dağıtılmadığı ve kontrolün üst kademelerde tutulduğu organizasyonel yapıdaki firmalarda kendilerini daha rahat hissedecekleri düşünülebilir.

6.1.5.2 Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Hesaplanması

Hofstede'nin belirlediği ikinci boyut belirsizlikten kaçınma bu tez çalışmasında kullanılan soru formunda yer alan üç soru yardımıyla hesaplanmıştır:

1. Kuralların ihlali: Çalışanlar organizasyonun yararına olduğunu düşünse bile, işyerindeki kuralları ihlal etmemelidir. (11. soru 1. şık)
2. Çalışan stabilitesi: Çalışanların şu anki firma veya organizasyonda en fazla 2 yıl (1) veya iki yıldan beş yıla kadar (2) çalışmayı düşünmeleri. (5. soru)
3. Stres: İşyerinde ne sıklıkta sinirli ya da gergin hissetmenin ortalaması. (12. soru)

$$\mathbf{UAI=300-40*I_{12} - I_5 - 30*I_{111}} \qquad \mathbf{(6.2)}$$

formülüyle hesaplanmaktadır. Formülde:

I_{12}= 12. Soruya verilen cevapların ortalaması

I_5= 5. soruyu 1 veya 2 olarak işaretlenen cevapların toplam yüzdesi

I_{111}= 11. sorunun 1. şıkkına verlen cevapların ortalamasını ifade etmektedir.

UAI=300-40*(2,90)-(63,55)-30*(2,65)=**40,95**

UAI boyutuyla ilgili formül hesaplamalarına göre, Türkiye'nin Belirsizlikten Kaçınma boyutu indeksi 40,95 dır.

İnşaat sektörü açısından bakıldığında, belirsizlikten kaçınma indeksi yüksek değere yakın olmakla birlikte ortalarda seyretmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu daha yüksek olduğunda, belirsiz durumlara karşı büyük rahatsızlık duyulacak ve daima risk almama gayreti içinde bulunulacaktır.

Formel kurallar oluşturmaya meraklı bir yapı ve organizasyonel düzeyde oluşturulan düzene aykırı fikir ve davranışları reddeden ortamlar oluşacaktır. Oysa, belirsizlikten kaçınma indeksi daha düşük olduğunda daha rahat ilişkiler sergilenmekte, şirketlere bağımlılık daha az olmakta, kişiler arası çatışmaların doğal olduğu düşünülmekte ve astlara yetki devri yapılması konusunda daha rahat davranılabilmektedir. Türk inşaat sektörü açısından baktığımızda belirsizlikten kaçınma boyutu indeksinin ne çok yüksek ne de çok düşük olduğu görülmektedir.

6.1.5.3 Bireyselcilik Boyutunun Hesaplanması

Bireyselcilik indeks değeri hesaplanırken aşağıdaki formül kullanılmaktadır.

$$\mathbf{IDV=-27*I_{713}+30*I_{78}+76*I_{74}-43*I_{71}-29(sabit\ sayı)} \qquad \mathbf{(6.3)}$$

Formülde:

I_{713}= 7. soru 13. değişkenin ortalaması

I_{78}= 7. soru 8. değişkenin ortalaması

I_{74}= 7. soru 4. değişkenin ortalaması

I_{71}= 7. soru 1. değişkenin ortalamasını ifade etmektedir.

Yukarıdaki formülde gerekli veriler yerine konulursa:

IDV=-27*(2,18)+30*(1,50)+76*(1,69)-43*(1,54)-29=**19,36**

Bireyselcilik indeks değerinin düşük olması, Türkiye'nin kollektivist bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir. İnsanlar büyük grupların parçasıdır ve kişilerin amaçları grupların amaçlarıyla çakışır. Toplu kararlara inanılır ve ilişkiler görevlerden önemlidir. Kişiler ve ilişkiler arasında uyum vurgulanır.

6.1.5.4 Erkek Kültür Boyutu Hesaplanması

Bu tez çalışması kapsamında kullanılan ölçüm aracında yer alan kültürel boyutların ölçülmesiyle ilgili sorular, Hofstede'nin IBM araştırması için kullandığı ve 1994 yılında bir kısım farklı sorular da ekleyerek güncellediği VSM 82 kullanılmıştır.

Erkek Kültür indeks değeri hesaplanırken aşağıdaki formül kullanılmaktadır.

MAS=-66*I_{711}+60*I_{78}+30*I_{76}-39*I_{714}+76(sabit sayı) **(6.4)**

Formülde:

I_{711}= 7. soru 11. değişkenin ortalaması

I_{78}= 7. soru 8. değişkenin ortalaması

I_{76}= 7. soru 6. değişkenin ortalaması

I_{714}= 7. soru 14. değişkenin ortalamasını ifade etmektedir.

Yukarıdaki formülde gerekli veriler yerine konulursa

MAS=-66*(1,55)+60*(1,50)+30*(1,45)-39*(1,45)+76=**50,65**

MAS boyutuyla ilgili formül hesaplamalarına göre, Türkiye'nin Erkek Kültür Boyutu indeksi 50,65 dir. Erkek Kültür Boyutu indeksi, ortalamanın üstünde ancak alt sınıra yakın çıkmıştır; o nedenle Türk inşaat sektörü erkek kültüre yakındır. Yani atılganlık, hırs,yksek kazanç gibi özellikler yaygındır. Bunun yanına da bazı durumlarda dişi kültüre kayabileceği düşünülebilir.

Tablo 6.49: Boyutlarla İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalamaları

Soru No	Soru	Ortalama (Mean)
Güç Mesafesi (PDI) Boyutuyla İlgili Sorular		
7.7	Başarıyı etkileyecek inisiyatif ve yetki kullanma	1,41
8	Üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını ifade etme korkusu	3,22
9	Tercih edilen yönetici tipi %1+2	3,11
10	Halihazırda algılanan yönetici tipi %1+2	2,66
Belirsizlikten Kaçınma (UAI) Boyutuyla İlgili Sorular		
7.14	İşte yükselme	1,45
11.1	Kurallar ihlal edilmemeli	2,65
12	Sinirli ya da gergin hissetme sıklığı	2,9
14.2	Bir projenin başarılı yönetimi için yazılı kurallar gereklidir	2,79
Bireyselcilik (IDV) Boyutuyla İlgili Sorular		
7.1	Özel yaşam için zaman ayırma	1,54
7.4	İşyerinin fiziksel çalışma koşulları	1,69
7.6	İş güvenliği	1,45
7.8	Çalışma arkadaşları ile anlaşabilme durumu	1,50
7.13	İşyerine ve ailene uygun bir yerde yaşamak	2,18
7.15	İş çeşitliliği ve macera olması	2,65
Erkek Kültür (MAS) Boyutuyla İlgili Sorular		
7.2	En iyisini yapma olanağı verilmesi	1,53
7.5	Üstlerle iyi ilişkiler	1,58
7.6	İş güvenliği	1,45
7.8	Çalışma arkadaşları ve grubu ile anlaşabilme	1,50
7.11	Yüksek gelir için fırsat sağlanması	1,55
7.13	İş yerine ve aileye uygun bir yerde yaşamak	2,18
7.14	İş yerinde yükselme şansınız	1,45
11.2	İnsanların çoğu güvenilirdir	3,53
11.3	Çok az sayıda insanın yapısında işe karşı hoşnutsuzluk vardır, eğer çaba gösterilirse bu duygudan tamamıyla kurtulabilirler	2,91

Tablo 6.49'de, kültürel boyutların hesaplaması kapsamında yer alan sorular toplu olarak verilmiştir. Boyutların formüllerle hesaplanması yoluna gidilmeksizin, ortalama sonuçları, kültürel boyut indekslerinin sonuçları hakkında fikir vermektedir. Türk inşaat sektörü batılı değerlere yakın bir konumdadır. Bu durum sektörlerin ulusal kültürden etkilenmekle birlikte, ulusal kültürü şekillendirme noktasında da rol oynadığını göstermektedir. Nitekim nasıl organizasyonu oluşturan bireylerin kişisel kültür özellikleri o organizasyonun kültürünün oluşmasını etkilemekteyse, organizasyonların kültürlerinin de ulusal kültürü etkilemesinin kaçınılmaz olduğunu düşünmek çok da yanlış bir yaklaşım olmayacaktır.

6.2 Charles Handy Organizasyon ve Yönetim Modeli Örneklemi

Charles Handy Organizasyon ve Yönetim Modeli ile ilgili anket değerlendirmeleri yapılırken öncelikle anketin uygulandığı 5 farklı şirketin sonuçları kısaca değerlendirilecek, sonrasında da tüm anketlerden elde edilen toplu sonuçlar değerlendirilecek ve tablolaştırılacaktır.

6.2.1 5 Farklı Şirketin Anket Değerlendirmesi Sonuçları

Bu tez kapsamında, anketlerin doldurulmasında yardımcı olan şirketler isimlerinin verilmesini istemediğinden dolayı şirketler birden beşe kadar numaralandırılarak değerlendirilecektir. Şirketlerin irdelenmesi sırasında, öncelikle her şirketteki departmanların sonuçları kendi içerisinde irdelenecek ve sonrasında da, şirketlerin tüm çalışanlarının sonuçları toplu olarak değerlendirilecek ve yorumlanmaya çalışılacaktır.

6.2.1.1 1. Şirketin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

1. Şirket inşaat sektöründe girişim+tasarım+yapım alanında ve yurt içinde faaliyet gösteren bir şirkettir. Konut sektöründe faaliyet gösteren şirket, bununla birlikte gelecekte yurt dışı ortaklı projelere imza atmayı düşünmektedir. Hali hazırda konut haricindeki projelerin de tasarımlarını gerçekleştirmekte ve kısa vadede bunları hayata geçirmeyi hedeflemektedir.

1. Şirketin sonuçları departmanlar bazında irdelendiğinde Tablo 6.50 ile başlayan sonuçlar elde edilmektedir.

Tablo 6.50: Proje Grubu Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	25	21	**19**	25	90
ORGANİZASYON	22	19	**18**	31	90

Tablo 6.50 incelendiğinde, proje grubunun bireysel düşüncelerinin ortalamasının Ekip kültürü (Athena) ağırlıklı olduğu görülmektedir. Alt kültürlerinde ise Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri vardır.

Yine proje grubu çalıştıkları organizasyonu değerlendirirken de organizasyonlarının kültüründe Ekip kültürünün (Athena) ağır bastığını, alt kültürde ise yine Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Aslında bu durumdan organizasyon bireylerinin düşünceleriyle, organizayonun mevcut yapısının, birbiri ile örtüştüğü sonucu çıkarılabilir. Diğer bir değişle organizasyonu oluşturan bireyler hayallerindeki yapının bir parçası olarak çalışmaktadırlar.

Tablo 6.51: İnsan Kaynakları Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	27	25	**16**	23	90
ORGANİZASYON	23	22	**20**	26	90

İnsan Kaynakları departmanında, hem bireysel düşünceleri ortalaması hem de organizasyon değerlendirmesinde, ağırlıklı kültür Ekip kültürü (Athena) çıkmıştır. Bunun yanında, bireysel düşüncelerde alt kültür olarak Bireyci Kültür (Dionysus), organizasyonun değerlendirmesinde ise Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 6.52: Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	25	**20**	**20**	25	90
ORGANİZASYON	22	**21**	22	25	90

Tablo 6.52 incelendiğinde satış ve satış sonrası hizmetler çalışanlarında iki farklı kültürün hakim olduğu görülmektedir. Bireysel düşüncelerde Ekip kültürü (Athena) ve Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülürken, alt kültür olarak da yine eşit oranda Patron Kültürü (Zeus) ve Bireyci Kültür (Dionysus)'in etkileri görülmektedir. Buna karşılık, mevcut organizasyon değerlendirilirken hakim kültür, Bürokratik kültür (Apollo) olmakla birlikte, alt kültür etkisi olarak da yine eşit ağırlıklı olarak Patron Kültürü (Zeus) ve Ekip kültürü (Athena) görülmektedir.

Satış ve satış sonrası hizmetler departmanında bu şekilde eşit ağırlıklı sonuçlar çıkmasının değişik sebepleri olabilir. Öncelikle, satış ve satış sonrası hizmetler departmanı müşteri odaklı ve bire bir müşterilerle çalışan bir gruptur. Bu nedenle de çalışanlarda ekip kültürünün ağır basması önemli bir durumdur. Bununla birlikte şirket organizasyonunu değerlendirirken de bir yandan yönetimden ve diğer departmanlardan daha kopuk, kendi içlerinde bağımsız çalıştıkları için ekip kültürünün etkisi görülürken, diğer taraftan da belli dönemlerde şirketin bürokrasilerine maruz kaldıkları ve o kültüre ayak uydurmak zorunda kaldıkları için de bürokratik kültürün etkileri görüldüğü düşünülebilir.

Tablo 6.53: Planlama Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	23	**17**	23	90
ORGANİZASYON	21	**18**	23	27	90

Planlama departmanı anket sonuçları irdelendiğinde, bireysel düşüncelerin ortalamasında ağırlıklı kültür Ekip kültürü (Athena) çıkmıştır. Alt kültürlerinde ise Bürokratik kültür (Apollo) ve Bireyci Kültür (Dionysus)'un etkileri vardır.

Buna karşılık, planlama departmanı çalışanları organizasyonda birincil derecede Bürokratik kültür (Apollo) ve alt kültürde ise Patron Kültürü (Zeus)'un etkilerinin olduğunu düşünmektedirler.

Bu sonuçlardan, planlama birimi çalışanlarının ekip ruhuna inanarak çalıştıkları sonucu çıkarılabilir. Bununla birlikte planlama birimi şirketin orta noktasında ve bütün birimlerle bilgi alışverişi içerisinde olmakla birlikte, patronlarla da en çok ilişkili olan bölümlerden biri olması dolayısıyla, şirkette gördükleri yönetim biçimi irdelemesi sonucunda organizasyonu değerlendirirken de Bürokratik ve Patron kültürü ağırlıklı olduğu yorumunu yapmış olabilirler.

Tablo 6.54: Muhasebe ve Bütçe Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	30	19	**17**	24	90
ORGANİZASYON	28	**18**	19	26	90

Tablo 6.54 incelendiğinde, muhasebe ve bütçe çalışanlarında bireysel düşüncelerde Ekip kültürü (Athena)'ın, alt kültür olarak da Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir. Buna karşılık, mevcut organizasyon değerlendirilirken, hakim kültür bireysel düşüncelerin tam tersi olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyon değerlendirmesinde ağırlıklı kültür etkisi Bürokratik kültür (Apollo) olmakla birlikte, alt kültür etkisi olarak da Ekip kültürü (Athena) görülmektedir. Bu sonuçlar, muhasebe departmanı çalışanlarının her birisinin bireysel olarak ekip ruhu içerisinde çalışmak istediği, buna karşılık sitemin bürokratik kültüre yatkın çıkmasının bir süre sonra muhasebe departmanı çalışanları tarafından sıkıcı bulunabileceğini düşündürebilir.

Tablo 6.55: Satın alma Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	25	23	**18**	24	90
ORGANİZASYON	22	**20**	22	25	90

Satın alma departmanı anket sonuçları incelendiğinde de Planlama departmanındaki benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Planlama departmanından farklı olarak, satın alma departmanında alt kültür olarak eşit ağırlıklı Patron Kültürü (Zeus) ve Ekip kültürü (Athena)'ın etkileri görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar da satın alma departmanı çalışanlarının, organizasyonu irdelediklerinde, şirket içi yönetim stratejilerine bağlı olarak Patron Kültürü (Zeus) ve Ekip kültürü (Athena) arasında çelişkiye düştüklerini düşündürebilir.

Tablo 6.56: Bilgi İşlem Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	27	**14**	23	90
ORGANİZASYON	**13**	26	19	32	90

Bilgi İşlem departmanı anket sonuçları incelendiğinde de bireysel düşüncelerde Ekip kültürü (Athena)'ın, alt kültür olarak da Bireyci Kültür (Dionysus)'un etkileri görülmektedir. Organizasyon değerlendirmesinde ağırlıklı kültür etkisi Patron Kültürü (Zeus) olmakla birlikte, alt kültür etkisi olarak da Ekip kültürü (Athena) görülmektedir. Bu sonuçlar düşünüldüğünde, şirket bünyesinde sadece en üst yöneticiye (şirket sahibine) bağlı ve diğer bölümlerden bağımsız olarak çalışan bilgi işlem departmanı çalışanlarının şirketi Patron Kültürü (Zeus) etkisinde değerlendirmesi anormal bir durum değildir. Teknolojik ağırlıklı sektörlerde bireysel ve bağımsız çalışmanın daha yaygın olduğu düşünülürse birey değerlendirmesinde de alt kültürde Bireyci Kültür (Dionysus)'un etkisinin görülmesi de raslantı değildir.

Tablo 6.57: Yönetici Asistanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	23	22	**18**	26	90
ORGANİZASYON	24	**17**	22	27	90

Yönetici Asistanları şirkette patronlar ile tüm departmanlar ve müşteriler arasındaki bağı oluşturan kişilerdir. Bu sebepten dolayı, aslında tüm şirket departmanları ile ilişki halinde olmaları ve patronlara en yakın çalışanlardan olmaları dolayısıyla şirketi üstten bir göz şeklinde değerlendirmeleri diğer çalışanlara göre daha rahat olabilmektedir. Anket sonuçları incelendiğinde, bireysel düşüncelerde Ekip kültürü (Athena)'ın, alt kültür olarak da Bürokratik kültür (Apollo)'un etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirmesinde ise ağırlıklı kültür etkisi Bürokratik kültür (Apollo) olmakla birlikte, alt kültür etkisi olarak da Ekip kültürü (Athena) görülmektedir. Yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı patronlarla bire bir çalışan ve diğer tüm departmanları yakından takip edebilen yönetici asistanlarının organizasyon kültürünü Bürokratik Kültür (Apollo) olarak tanımlamaları rastlantı değildir.

Tablo 6.58: Hukuk Departmanı Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	27	19	**18**	27	90
ORGANİZASYON	20	**16**	27	28	90

Hukuk Departmanı anket sonuçları incelendiğinde, bireysel düşüncelerde Ekip kültürü (Athena)'ın, alt kültür olarak da Bürokratik Kültür (Apollo)'un etkileri görülmektedir. Organizasyon değerlendirmesinde ise ağırlıklı kültür etkisi Bürokratik Kültür (Apollo) olmakla birlikte, alt kültür etkisi olarak da Patron Kültürü (Zeus) görülmektedir. Hukuk departmanı şirketin tüm yasal işlerini ve devlet, müşteri ve çalışanlarla ilişkilerini düzenleme noktasında kilit isim olduğundan ve bu görev doğrultusunda diğer departmanlarla ilişki sınırları çizildiğinden şirketi Bürokratik Kültür (Apollo), Patron Kültürü (Zeus) etkisinde görmektedirler.

Tüm departmanların ayrı ayrı irdelemesi yapıldıktan sonra 1. şirketin çalışanlarının genel sonuçları incelendiğinde Tablo 6.59'a ulaşılmaktadır.

Tablo 6.59: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	22	**18**	24	90
ORGANİZASYON	22	**19**	21	27	90

Şirketin tüm çalışanlarının anket sonuçları birlikte incelendiğinde bireysel düşüncelerde Ekip kültürü (Athena)'ın, alt kültür olarak da Bürokratik Kültür (Apollo)'un etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirmesinde ise ağırlıklı kültür etkisi Bürokratik Kültür (Apollo) olmakla birlikte, alt kültür etkisi olarak da Ekip kültürü (Athena) görülmektedir.

Şirket, yönetiminde kurucularının olduğu ve kurucularla birlikte sonraki kuşak aile fertlerinin üst yönetim kademelerinde bulunduğu bir yapıdadır. Bundan dolayıdır ki öncelikle Patron Kültürü (Zeus) özelliğini taşıması beklenirken, zamanla büyüme ve kurumsallaşma süreci içerisinde şirket bünyesinde görülen değişimler neticesinde Bürokratik Kültür (Apollo)'nun etkileri ağırlıklı olarak görülmektedir. Diğer yandan, alt kültür etkisi olarak da Ekip kültürü (Athena)'nın ön planda olmasından, şirketin Patron Kültürü (Zeus)'tan uzaklaşıp Ekip Kültürü (Athena)'ya doğru kayma gösterdiği sonucu ortaya çıkarılabilir. Ancak yine de alt kültür etkilerine bakıldığında, Patron Kültürü (Zeus) ile Ekip Kültürü (Athena)'nın sonuçlarının birbirine çok yakın olması şirketin tamamen Patron Kültürü (Zeus)'tan uzaklaşmadığını ve zaman zaman bu kültürün özelliklerini sergilediğini göstermektedir.

6.2.1.2 2. Şirketin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

2. Şirket inşaat sektöründe tasarım+proje yönetimi+pazarlama alanında ve yurt içinde faaliyet gösteren bir şirkettir. 1. şirkette olduğu gibi özellikle konut sektöründe faaliyet göstermekle birlikte, gelecekte sektörün durumuna da bağlı olarak konut sektöründen hariç ve aynı zamanda yurt dışı ortaklı projelere de imza atmayı düşünmektedir.

Şirketin anket değerlendirmeleri irdelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmektedir.

Tablo 6.60: Yapım Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	24	20	**19**	27	90
ORGANİZASYON	22	21	**21**	27	90

Tablo 6.60 incelendiğinde, yapım grubunun bireysel düşüncelerinin ortalamasının, Ekip kültürü (Athena) ağırlıklı olduğu görülmektedir. Alt kültürlerinde ise Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri vardır.

Yapım grubu çalıştıkları organizasyonu değerlendirirken de organizasyonlarının kültüründe Ekip kültürünün (Athena) ve Bürokratik kültür (Apollo)'nun birlikte ağır bastığını, alt kültürde ise Patron Kültürü (Zeus)'un etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 6.61: Muhasebe Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	29	23	**19**	20	90
ORGANİZASYON	28	**18**	**18**	27	90

Muhasebe Departmanı sonuçları değerlendirildiğinde, bireysel düşüncelerde Ekip kültürü (Athena)'ın, alt kültür olarak da Bireyci Kültür (Dionysus)'un etkileri görülmektedir. Buna karşılık, mevcut organizasyon değerlendirilirken hakim kültür bireysel düşüncelere yakınlık gösterecek şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyon değerlendirmesinde ağırlıklı kültür etkisi Ekip kültürü (Athena) ve Bürokratik kültür (Apollo) olmakla birlikte, alt kültür etkisi yine Bireyci Kültür (Dionysus) olarak görülmektedir. Bu sonuçlar muhasebe departmanı çalışanlarının her birisinin bireysel olarak ekip ruhu içerisinde çalışmak istediği, buna karşılık siteminde bürokratik kültür ve ekip kültürü arasında gel gitler yaşadığı sonucunu düşündürebilmektedir.

Tablo 6.62: Planlama Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	22	**17**	25	90
ORGANİZASYON	21	**16**	25	28	90

Planlama departmanı anket sonuçları irdelendiğinde, bireysel düşüncelerinin ortalamasında ağırlıklı kültür Ekip kültürü (Athena) çıkmıştır. Alt kültürlerinde ise Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri vardır.

Buna karşılık, planlama departmanı çalışanları organizasyonda birincil derecede Bürokratik kültür (Apollo) ve alt kültürde ise Patron Kültürü (Zeus)'un etkilerinin olduğunu düşünmektedirler.

Bu sonuçlardan, planlama birimi çalışanlarının aynı 1. şirkette olduğu gibi ekip ruhuna inanarak çalıştıkları sonucu çıkarılabilir.

Bununla birlikte, planlama birimi şirketin orta noktasında ve bütün birimlerle bilgi alışverişi içerisinde olmakla birlikte, patronlarla da en çok ilişkili olan bölümlerden biri olması dolayısıyla, şirkette gördükleri yönetim biçimi irdelemesi sonucunda organizasyonu değerlendirirken de Bürokratik ve Patron kültürü ağırlıklı olduğu yorumunu yapmış olabilirler.

Tablo 6.63: Satın Alma Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	24	**20**	21	25	90
ORGANİZASYON	26	19	**17**	28	90

Satın alma departmanı anket sonuçları incelendiğinde, bireysel düşüncede ağırlıklı kültür Bürokratik kültür (Apollo) ve alt kültür de Ekip kültürü (Athena)'nın etkileri görülmektedir. Yine organizasyon olarak değerlendirdiğimizde ise bireysel düşüncelerin tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Organizasyon kültüründe ağırlıklı kültür etkisi Ekip kültürü (Athena) iken, alt kültür etkisi olarak da Bürokratik kültür (Apollo) karşımıza çıkmaktadır.

Bu sonuçlar da satın alma departmanı çalışanlarının, bireysel olarak incelendiğinde, Bürokratik kültür (Apollo)' ya daha yatkın oldukları halde organizasyon Ekip kültürü (Athena)'nın etkisi altındadır. Satın alma departmanı çalışanları, tedarikçilerle bire bir ilişkide olan bir departman olmasından dolayı, daha dinamik bir yapıya sahip olmaları beklenmektedir.

Tablo 6.64: İdari İşler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	22	**18**	24	90
ORGANİZASYON	**16**	21	23	30	90

Tablo 6.64 incelendiğinde, bireysel düşüncede ağırlıklı kültür Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirildiğinde ise hakim kültürün Patron Kültürü (Zeus) ve alt kültürün de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmektedir.

İdari işler çalışanlarının patronlarla bire bir yakın ilişkide olmasından yola çıkarak organizasyon yapısını değerlendirdiklerinde, karşımıza çıkan sonuç olası sonuçlar arasındadır.

Tablo 6.65: Satış Sonrası Hizmetler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	24	20	**18**	28	90
ORGANİZASYON	21	**20**	28	22	90

Satış Sonrası Hizmetler Departmanı anket sonuçları incelendiğinde, bireysel düşüncede idari işler departmanında olduğu gibi ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir. Organizasyon değerlendirildiğinde ise, idari işler departmanındaki sonuçların tersi bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Hakim kültürün Bürokratik kültür (Apollo) ve alt kültürün de Patron Kültürü (Zeus)'un etkisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında da müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan satış sonrası hizmetler çalışanlarının, bireyselde ekip kültürüne yatkın olmakla birlikte, organizasyonu bürokratik kültür etkisinde gördükleri sonucu çıkartılabilmektedir.

Tablo 6.66: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	25	21	**18**	25	90
ORGANİZASYON	21	**19**	22	27	90

Şirketin tüm çalışanlarının anket sonuçları birlikte irdelendiğinde, bireysel düşüncelerde 1. şirkette olduğu gibi Ekip kültürü (Athena)'ın, alt kültür olarak da Bürokratik Kültür (Apollo)'un etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirmesinde ise ağırlıklı kültür etkisi Bürokratik Kültür (Apollo) olmakla birlikte, alt kültür etkisi olarak da Patron Kültürü (Zeus) görülmektedir. Şirket, yönetiminde kurucularının olduğu ve kurucularla birlikte sonraki kuşak aile fertlerinin üst yönetim kademelerinde bulunduğu bir yapıdadır. Bundan dolayıdır ki, öncelikle Patron Kültürü (Zeus) özelliğini taşıması beklenirken, zamanla büyüme ve kurumsallaşma süreci içerisinde şirket bünyesinde görülen değişimler neticesinde, Bürokratik Kültür (Apollo)'nun etkileri ağırlıklı olarak görülmektedir.

Diğer yandan alt kültür etkisi olarak da Patron Kültürü (Zeus)'un ön planda olmasından, şirketin Patron Kültürü (Zeus)'tan uzaklaşma yolunda ilerlediği, ancak bu kültürün etkisinden de tam anlamıyla kurtulamadığı ve zaman zaman bu kültürün özelliklerini sergilediği sonucu ortaya çıkarılabilir.

6.2.1.3 3. Şirketin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

3. Şirket inşaat sektöründe girişim+tasarım+yapım alanında ve hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösteren bir şirkettir.

Tablo 6.67: Teknik Ofis Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	31	17	**16**	27	90
ORGANİZASYON	**16**	22	26	27	90

Tablo 6.67 incelendiğinde, bireysel düşüncede teknik ofis departmanında ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir. Organizasyon değerlendirildiğinde ise sonuçlar biraz farklı çıkmaktadır. Hakim kültürün Patron Kültürü (Zeus) ve alt kültürün de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6.68: Yapım Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	21	**17**	27	90
ORGANİZASYON	26	19	**18**	27	90

Yapım Grubu çalışanlarının anket sonuçları incelendiğinde ise bireysel düşüncede de organizasyon değerlendirmesinde de hakim kültür Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir. Bu sonuçlardan da yapım grubu çalışanlarının kişisel düşünceleri ile içerisinde bulundukları organizasyon yapısının birbiri ile örtüştüğü sonucu çıkarılabilir.

Tablo 6.69: İdari İşler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	23	**17**	25	90
ORGANİZASYON	24	23	**17**	27	90

İdari İşler Departmanı anket sonuçları incelendiğinde sonuçlar yapım grubu çalışanlar ile aynı çıkmıştır. Hem bireysel düşüncede hem de organizasyon değerlendirmesinde, hakim kültür Ekip kültürü (Athena)'dır.

Alt kültür incelendiğinde ise hem bireysel düşüncede hem de organizasyon değerlendirmesinde Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir.

Bu sonuçlardan idari işler çalışanlarının da kişisel düşünceleri ile içerisinde bulundukları organizasyon yapısının birbiri ile örtüştüğü sonucu çıkarılabilir.

Tablo 6.70: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	27	20	**17**	26	90
ORGANİZASYON	24	21	**19**	27	90

Şirketin tüm çalışanlarının anket sonuçları birlikte irdelendiğinde ise hem bireysel düşüncelerde hem de organizasyon değerlendirmesinde, hakim kültürün Ekip kültürü (Athena), alt kültürün de Bürokratik Kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmektedir. 3. şirket dışarıdan bakıldığında, yönetim kademelerinde aileden bireylerin bulunmadığı ve daha profesyonel yönetim anlayışına sahip bir şirkettir.

Anket sonuçlarının genelinin irdelenmesiyle de çalışanların kişisel düşünceleri ile organizasyonun mevcut durumundaki yönetim şeklinin birbiri ile örtüştüğü sonucu çıkarılabilir.

6.2.1.4 4. Şirketin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

4. Şirket inşaat sektöründe tasarım+yapım alanında ve hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösteren bir şirkettir.

Şirketin departmanlarına ait veriler incelendiğinde Tablo 6.71'den başlayarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmektedir.

Tablo 6.71: Teknik Ofis Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	22	**17**	26	90
ORGANİZASYON	25	**19**	20	26	90

Tablo 6.71 incelendiğinde, bireysel düşüncede teknik ofis departmanında ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirildiğinde ise sonuçlar bireysel sonuçların tam tersi çıkmaktadır. Hakim kültürün Bürokratik kültür (Apollo) ve alt kültürün de Ekip kültürü (Athena)'nın etkisinde olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara bakıldığında, teknik ofis departmanında kişisel düşüncelerle organizasyon yapısının birbirine zıt olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 6.72: Planlama Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	31	21	**16**	24	90
ORGANİZASYON	**17**	22	22	30	90

Planlama departmanı anket sonuçları incelendiğinde, bireysel düşüncede teknik ofis departmanında ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirildiğinde ise sonuçlar bireysel sonuçlardan biraz farklı çıkmaktadır. Hakim kültür Patron Kültürü (Zeus) iken, alt kültürün de Ekip kültürü (Athena) ve Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara bakıldığında planlama departmanında çalışanların kişisel düşünceleri ekip kültürü iken organizasyonu değerlendirdikleri kültürün patron kültürü olması organizasyon ile kişisel görüşlerin birbiri ile örtüşmediği sonucu çıkarılabilir.

Diğer yandan organizasyon değerlendirilirken, alt kültürün bürokratik kültür ve ekip kültürü'nün birlikte etkilerinin görülmesi, aslında organizasyonun yapısının ekip kültürüne doğru kaymakta olduğunu gösterebileceği gibi, planlama departmanında çalışanlardan bir kısmının organizasyon yapısı ile ilgili soruları cevaplandırırken kararsızlık yaşadığı sonucunu düşündürebilmektedir.

Ancak ortada kesin olan bir nokta ise organizasyon yapısının ağırlıklı olarak patron kültürü etkisinde değerlendirilmiş olmasıdır.

Tablo 6.73: Satın Alma Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	24	**20**	**20**	26	90
ORGANİZASYON	**18**	**18**	22	32	90

Tablo 6.73 incelendiğinde, satın alma departmanında bireysel düşüncede ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve Bürokratik kültür (Apollo)'nun ve alt kültürde de Patron Kültürü (Zeus)'un etkileri görülmektedir. Organizasyon değerlendirildiğinde ise çıkan sonuçlar bireysel sonuçların tersidir. Hakim kültürün Patron Kültürü (Zeus) ve Bürokratik kültür (Apollo)'nun ve alt kültürün de Ekip kültürü (Athena)'nın etkisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında, satın alma departmanında kişisel görüşlerde de organizasyon değerlendirmesinde de kişilerin iki farklı kültür arasında ikilemde kaldıkları, yahut organizasyonun bir geçiş süreci içerisinde bulunduğu için, iki farklı kültürün etkilerini gösterdiği sonucu düşünülebilir.

Tablo 6.74: Yapım Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	25	22	**18**	25	90
ORGANİZASYON	**21**	**21**	24	24	90

Yapım grubu çalışanları anket sonuçları incelendiğinde, sonuçlar bireysel düşüncede planlama departmanındaki gibi çıkmıştır. Ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirildiğinde ise yine hakim kültürde iki farklı kültürün etkileri görülmektedir. Patron Kültürü (Zeus) ve Bürokratik kültür (Apollo)'nun hakim kültürde etkileri görülürken, alt kültürün de Ekip kültürü (Athena)'nın etkisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6.75: İdari İşler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	29	19	**18**	25	90
ORGANİZASYON	**19**	21	23	28	90

Tablo 6.75 incelendiğinde, bireysel düşüncede idari işler departmanı çalışanlarının ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'ya sahip oldukları görülmektedir. Organizasyon değerlendirmesine bakıldığında ise hakim kültür Patron Kültürü (Zeus) ve alt kültürün de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında, idari işler departmanında, alt kültürlerde kişisel düşüncelerle organizasyon yapısının örtüşmesine rağmen, hakim kültürde çok da fazla örtüşme yaşanmadığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 6.76: Bilgi İşlem Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	23	24	24	**19**	90
ORGANİZASYON	**18**	21	25	26	90

Bilgi işlem departmanı anket sonuçları incelendiğinde, bireysel düşüncede diğer tüm departmanlardan daha farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Bilgi işlem departmanında ağırlıklı kültürde Bireyci Kültür (Dionysus) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo) ve Ekip kültürü (Athena)'nın etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirildiğinde ise hakim kültür Patron Kültürü (Zeus) ve alt kültürün de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmektedir. Diğer tüm birimlerden bağımsız ve üst yönetime bağlı olarak çalışan bilgi işlem departmanı için çıkan bireysel sonuçlar beklenen niteliktedir.

Ayrıca bilgi işlem departmanında kişisel düşünceler ile organizasyonun mevcut yapısının birbiriyle tam anlamıyla örtüşmediği düşünülebilir.

Tablo 6.77: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	26	21	**18**	25	90
ORGANİZASYON	**21**	**21**	23	25	90

Şirketin tüm çalışanlarının anket sonuçları birlikte irdelendiğinde ise bireysel düşüncelerin hakim kültürde Ekip kültürü (Athena), alt kültürde de Bürokratik Kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, organizasyonun mevcut durumunun değerlendirilmesi neticesinde ise hakim kültürün Patron Kültürü (Zeus) ve Bürokratik Kültür (Apollo) ve alt kültürün de Ekip kültürü (Athena)'nın etkisinde olduğu görülmektedir. 4. şirket de dışarıdan bakıldığında, yönetim kademelerinde aileden bireylerin bulunmadığı ve daha profesyonel yönetim anlayışına sahip bir şirkettir. Buna rağmen, anket sonuçlarının genelinin irdelenmesi sonucunda ise şirketin Patron Kültürü (Zeus) ve Bürokratik Kültür (Apollo) karışımı bir yönetim anlayışına sahip olduğu sonucu çıkarılabilir.

6.2.1.5 5. Şirketin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

5. Şirket inşaat sektöründe girişim+tasarım+yapım alanında ve yurt içinde faaliyet gösteren ve ileride de yurt dışında da faaliyet göstermeyi hedefleyen bir şirkettir.

Tablo 6.78: Teknik Ofis Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	27	24	**15**	24	90
ORGANİZASYON	20	**19**	**19**	32	90

Teknik ofis departmanı anket sonuçları incelendiğinde, bireysel düşüncede Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo) ve Bireyci Kültür (Dionysus)'un etkileri görülmektedir.

Organizasyon değerlendirildiğinde ise hakim kültürün Ekip kültürü (Athena) ve Bürokratik kültür (Apollo) ve alt kültürün de Patron Kültürü (Zeus)'un etkisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların kişisel düşünceleri ile organizasyon yapısı büyük ölçüde örtüşmektedir. Yine de çalışanlar, organizasyonun zaman zaman Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisinde kaldığını düşünmektedir.

Tablo 6.79: Yapım Grubu Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	28	22	**15**	25	90
ORGANİZASYON	26	21	**17**	26	90

Yapım grubu çalışanlarının anket sonuçları incelendiğinde, hem bireysel düşüncede hem de organizasyon yapısı değerlendirilirken ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında, kişisel düşüncelerle organizasyon yapısının yapım grubu çalışanları açısından bire bir örtüştüğü düşünülebilir.

Tablo 6.80: İdari İşler Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	29	21	**17**	23	90
ORGANİZASYON	29	22	**15**	24	90

Tablo 6.80 incelendiğinde, idari işler çalışanlarının anket sonuçlarına bakıldığında, sonuçların yapım grubu çalışanları ile paralel olduğu görülmektedir. İdari işler departmanı çalışanlarının anket sonuçları incelendiğinde de hem bireysel düşüncede hem de organizasyon yapısı değerlendirilirken ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkileri görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında da kişisel düşünceler ile organizasyon yapısının idari işler departmanı çalışanları açısından bire bir örtüştüğü düşünülebilir.

Tablo 6.81: Planlama Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	28	29	**14**	19	90
ORGANİZASYON	**18**	21	25	26	90

Planlama departmanı anket sonuçları incelendiğinde, bireysel düşüncede ağırlıklı kültür Ekip kültürü (Athena) ve alt kültürde de Bireyci Kültür (Dionysus)'un etkileri görülmektedir. Organizasyon değerlendirildiğinde ise hakim kültür Patron Kültürü (Zeus) ve alt kültürün de Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar irdelendiğinde, planlama departmanı çalışanları ile organizasyonun mevcut kültürünün aslında çok da çakışmadığı sonucu çıkarılabilir. Ağırlıklı olarak, ekip kültürü ve bireyci kültüre yakın olan çalışanların içinde bulundukları kültür, tam tersi patron kültürü yaklaşımına sahiptir.

Tablo 6.82: Satın alma Departmanı Çalışanları Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	(b)	(c)	(d)	TOPLAM
BİREY	22	**19**	**19**	30	90
ORGANİZASYON	24	**17**	19	30	90

Tablo 6.82 incelendiğinde, bireysel düşüncede hakim kültüre bakıldığında yine iki farklı kültürün ağırlığı hissedilmektedir. Satın alma departmanında ağırlıklı kültürde Ekip kültürü (Athena) ve Bürokratik kültür (Apollo)'nun birlikte etkisi görülürken alt kültürde de Patron Kültürü (Zeus) etkilidir. Organizasyon değerlendirildiğinde ise hakim kültürün Bürokratik kültür (Apollo) ve alt kültürün de Ekip kültürü (Athena)'nın etkisinde olduğu görülmektedir.

Nihayetinde çalışanlarda Bürokratik kültür (Apollo)'nun etkisi hakim kültürde hissedildiğinden, organizasyon kültürü ile çalışanların kültürü arasında örtüşme olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan çalışanların üzerindeki Ekip Kültürü (Athena)'nın etkisini de göz ardı etmemek gerekir; zira ekip kültürüne yatkın kişiler bir süre sonra bürokratik kültürü sıkıcı bulmaktadırlar.

Tablo 6.83: Şirket Genelinde Tüm Çalışanların Anket Sonuçları Değerlendirmesi

	(a)	**(b)**	**(c)**	**(d)**	**TOPLAM**
BİREY	27	23	**16**	24	90
ORGANİZASYON	24	20	**18**	27	90

Şirketin tüm çalışanlarının anket sonuçları birlikte irdelendiğinde ise hem bireysel düşüncelerde hem de organizasyon değerlendirildiğinde hakim kültürün Ekip kültürü (Athena), alt kültürün de Bürokratik Kültür (Apollo)'nun etkisinde olduğu görülmektedir. Bu durumda şirket genelinde sonuçlara bakıldığında, 5. şirkette kişilerin kültür yapılarıyla organizasyonun kültürünün birbiri ile örtüşmekte olduğu düşünülebilir. Bu da şirket genelinde çalışanların, daha rahat ve verimli çalışmalarına ve kendilerini çalıştıkları ortama fazlasıyla ait hissetmelerine olanak sağlayacaktır.

6.2.2 Tüm Şirketlerin Toplu Değerlendirme Sonuçları

Tez kapsamında incelenen beş ayrı şirketin incelemeleri yapıldıktan sonra bu şirketlere ait toplu sonuçlar aşağıda Tablo 6.84, 6.85 ve 6.86'da irdelenmiştir.

Tablo 6.84: Şirket Kişisel Kültür Çapraz Tablo Bulguları

Kişi Bulguları		Patron Kültürü (Zeus)	Bürokratik Kültür (Apollo)	Ekip Kültürü (Athena)	Bireyci Kültür (Dionysus)	Toplam
1. Şirket	**Kişi**	4	9	32	3	48
	%	**8,3**	**18,8**	**66,7**	**6,3**	**100**
2. Şirket	**Kişi**	0	7	13	1	21
	%	**0**	**33,3**	**61,9**	**4,8**	**100**
3. Şirket	**Kişi**	0	2	7	1	10
	%	**0**	**20**	**70**	**10**	**100**
4. Şirket	**Kişi**	2	2	22	2	28
	%	**7,1**	**7,1**	**78,6**	**7,1**	**100**
5. Şirket	**Kişi**	0	3	8	0	11
	%	**0**	**27,3**	**72,7**	**0**	**100**
Toplam	**Kişi**	6	23	82	7	118
	%	**5,1**	**19,5**	**69,5**	**5,9**	**100**

Tablo 6.84 incelendiğinde kişisel kültür değerlendirmesinde;

1. 1. Şirket çalışanlarının; %8.3'ünün Patron Kültürü (Zeus), %18.8'inin Bürokratik Kültür (Apollo), %66.7'sının Ekip kültürü (Athena), %6.3'ünün ise Bireyci Kültür (Dionysus)'a,

2. 2. Şirket çalışanlarının; %33.3'ünün Bürokratik Kültür (Apollo), %61.9'unun Ekip kültürü (Athena), %6.3'ünün ise Bireyci Kültür (Dionysus)'a,

3. 3. Şirket çalışanlarının; %20'sinin Bürokratik Kültür (Apollo), %70'inin Ekip kültürü (Athena), %10'unun ise Bireyci Kültür (Dionysus)'a,

4. 4. Şirket çalışanlarının; %7.1'inin Patron Kültürü (Zeus), Bürokratik Kültür (Apollo) ve Bireyci Kültür (Dionysus), %78.6'sının ise Ekip kültürü (Athena)'a,

5. 5. Şirket çalışanlarının; %27.3'ünün Bürokratik Kültür (Apollo), %72.7'sinin ise Ekip kültürü (Athena), kültürüne sahip olduğu görülmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise, tüm şirket çalışanlarının ağırlıklı olarak Ekip kültürü (Athena)'ya sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 6.85: Şirket Organizasyon Kültürü Çapraz Tablo Bulguları

Organizasyon Bulguları		Patron Kültürü (Zeus)	Bürokratik Kültür (Apollo)	Ekip Kültürü (Athena)	Bireyci Kültür (Dionysus)	Toplam
1. Şirket	**Kişi**	13	20	15	0	48
	%	**27,1**	**41,7**	**31,3**	**0**	**100**
2. Şirket	**Kişi**	7	10	4	0	21
	%	**33,3**	**47,6**	**19**	**0**	**100**
3. Şirket	**Kişi**	1	4	4	1	10
	%	**10**	**40**	**40**	**10**	**100**
4. Şirket	**Kişi**	10	9	6	3	28
	%	**35,7**	**32,1**	**21,4**	**10,7**	**100**
5. Şirket	**Kişi**	2	3	6	0	11
	%	**18,2**	**27,3**	**54,5**	**0**	**100**
Toplam	**Kişi**	33	46	35	4	118
	%	**28**	**39**	**29,7**	**3,4**	**100**

Tablo 6.85 de organizasyon değerlendirmesi yapıldığında;

1. 1. şirketin çalışanları organizasyonu değerlendirdiğinde, çalışanların; %27.1'inin şirketin Patron Kültürü (Zeus), %41.7'sinin Bürokratik Kültür (Apollo), %31.3'ünün ise Ekip kültürü (Athena)'ya sahip olduğunu,

2. 2. şirketinin çalışanları organizasyonu değerlendirdiğinde çalışanların; %33.3'ünün şirketin Patron Kültürü (Zeus), %47.6'sının Bürokratik Kültür (Apollo), %19'unun ise Ekip kültürü (Athena)'ya sahip olduğunu,

3. 3. şirketinin çalışanları organizasyonu değerlendirdiğinde çalışanların; %10'unun şirketin Patron Kültürü (Zeus) ve Bireyci Kültür (Dionysus), %40'ının ise Bürokratik Kültür (Apollo) ve Ekip kültürü (Athena)'ya sahip olduğunu,

4. 4. şirketinin çalışanları organizasyonu değerlendirdiğinde çalışanların; %35.7'sinin şirketin Patron Kültürü (Zeus), %32.1'inin Bürokratik Kültür (Apollo), %21.4'ü Ekip kültürü (Athena), %10.7'sinin Bireyci Kültür (Dionysus)'a sahip olduğunu,

5. 5. şirketinin çalışanları organizasyonu değerlendirdiğinde çalışanların; %18.2'sinin şirketin Patron Kültürü (Zeus), %27.3'ünün Bürokratik Kültür (Apollo), %54.5'inin Ekip kültürü (Athena)'ya sahip olduğunu düşünmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise, 1. Şirket ve 2. Şirket çalışanlarının şirketlerinin, daha çok Bürokratik Kültür (Apollo)'ya, 4. Şirket çalışanlarının şirketlerinin, daha çok Patron Kültürü (Zeus)'a, 3. Şirket çalışanlarının şirketlerinin, hem Bürokratik Kültür (Apollo) hem de Ekip kültürü (Athena)'ya ve 5. Şirket çalışanlarının şirketlerinin, Ekip kültürü (Athena)'ya sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 6.86: Şirket-Örgüt Kültürü Çapraz Tablo Karşılaştırma Bulguları

ŞİRKETLER		**1. Şirket**		**2. Şirket**		**3. Şirket**		**4. Şirket**		**5. Şirket**		**Toplam**	
		Kişi	**%**	**Kişi**	**%**	**Kişi**	**%**	**Kişi**	**%**	**Kişi**	**%**	**Kişi**	**%**
KİŞİSEL KÜLTÜR	Patron Kültürü (Zeus)	4	**8,3**	0	**0,0**	0	**0,0**	2	**7,1**	0	**0,0**	6	**5,1**
	Bürokratik Kültür (Apollo)	9	**18,8**	7	**33,3**	2	**20,0**	2	**7,1**	3	**27,3**	23	**19,5**
	Ekip Kültürü (Athena)	32	**66,7**	13	**61,9**	7	**70,0**	22	**78,6**	8	**72,7**	82	**69,5**
	Bireyci Kültür (Dionysus)	3	**6,3**	1	**4,8**	1	**10,0**	2	**7,1**	0	**0,0**	7	**5,9**
	Toplam	48	**100**	21	**100**	10	**100**	28	**100**	11	**100**	118	**100**
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Patron Kültürü (Zeus)	13	**27,1**	7	**33,7**	1	**10,0**	10	**35,7**	2	**18,2**	33	**28,0**
	Bürokratik Kültür (Apollo)	20	**41,7**	10	**47,6**	4	**40,0**	9	**32,1**	3	**27,3**	**46**	**39,0**
	Ekip Kültürü (Athena)	15	**31,3**	4	**19,0**	4	**40,0**	6	**21,4**	6	**54,5**	35	**29,7**
	Bireyci Kültür (Dionysus)	0	**0,0**	0	**0,0**	1	**10,0**	3	**10,7**	0	**0,0**	4	**3,4**
	Toplam	48	**100**	21	**100**	10	**100**	28	**100**	11	**100**	118	**100**

Tablo 6.86 incelendiğinde şirket çalışanları ile şirketin mevcut organizasyon kültürü arasındaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre;

1. 1. Şirket çalışanlarının Ekip Kültürü (Athena) (%66,7), şirketin ise Bürokratik Kültür (Apollo) (%41,7),
2. 2. Şirket çalışanlarının Ekip Kültürü (Athena) (%61,9), şirketin ise Bürokratik Kültür (Apollo) (%47,6),
3. 3. Şirket çalışanlarının Ekip Kültürü (Athena) (%70), şirketin ise hem Bürokratik Kültür (Apollo) (%40) hem de Ekip Kültürü (Athena) (%40),
4. 4. Şirket çalışanlarının Ekip Kültürü (Athena) (%78,6), şirketin ise Patron Kültürü (Zeus) (%35,7),
5. 5. Şirket çalışanlarının Ekip Kültürü (Athena) (%72,7), şirketin ise yine Ekip Kültürü (Athena) (%54,5) kültürüne sahip olduğu görülmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise, araştırmaya katılan kişilerin ağırlıklı olarak Ekip Kültürü (Athena) (%69,5), şirketlerin ise Bürokratik Kültür (Apollo) (%39) kültüre sahip olduğu söylenebilir.

7 SONUÇLAR VE TARTIŞMA

7.1 Türk İnşaat Sektörünün Kültürünü Etkileyen Değerler ve Kültürel Boyutlar

Türk inşaat sektöründe çalışanlar arasında ideal bir işe ilişkin değerler iki değişken haricinde çok önemli veya önemli bulunmuştur. Çok önemli veya önemli bulunan değişkenlerin içerisinde en önemli bulunan "*iş yerinde çalışma başarınızı etkileyecek inisiyatif ve yetki kullanma"* değişkenidir. Bu değişkeni takip eden en önemli ikinci değişken *"yaptığınız işin sizde başarı duygusu yaratması"* ve en önemli üçüncü değişken de *"işinizde yükselme şansınız"* ve *"iş güvenliği olması"*'dır.

Diğer taraftan çalışanlar tarafından az önemli bulunan iki değişken *"işin az da olsa gerginlik ve stres içermesi"* ve *"iş çeşitliliği ve macera olması"* değişkenleridir. Bu iki değişken haricindeki tüm değişkenler yukarıda da ifade edildiği gibi çok önemli ya da önemli bulunmuştur. Bazı çalışanlar için en önemli değişken olabilen *"yüksek gelir için fırsat sağlanması"* değişkeni ise inşaat sektöründe çalışanların bir kısmı tarafından çok önemli kalanları için de önemli bulunmuş olmasına rağmen en önemli bulunan değişken değildir. Hatta inşaat sektörü açısından düşünüldüğünde bu değişken çok önemli bulunan değişkenlerin içerisinde son sırada yer almaktadır.

Türk İnşaat Sektörünün "Güç Mesafesi (PDI) Boyutu"

Hofstede'nin Güç Mesafesi kültürler arası literatürde geniş çapta tartışılmaktadır. Bir topluluğun üyeleri gücün bir organizasyonda ya da bir kuruluşta eşit dağıtılmadığına ne kadar çok inanırlarsa ve kabul ederlerse o toplulukta güç mesafesi o kadar yüksektir. Yüksek güç mesafesi kültürüne dahil insanlar gücü toplumun temel faktörü olarak görürler. Düşük güç mesafesinde olan toplumlar ise gücün sadece yasal olduğunda kullanılması gerektiğine inanırlar. Bireyci toplumlar düşük güç mesafesine eğilimli toplumlardır.

"*Astların üstlere aynı fikirde olmadığını ifade etme sıklığı"* "Güç Mesafesi" boyutuyla ilgili sonuca ulaşılmasına yardımcı olan sorulardan biridir. "Güç Mesafesi" yüksek olan kültürlerde çalışanlar üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını ifade etmeye çekinirler hatta genellikle ifade edemezler. Bu tez kapsamında incelenen Türk inşaat sektöründe çalışanlar bazen üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını ifade edebildiklerini belirtmektedirler. Buna karşılık çok sıklıkla (1) veya sıklıkla (2) üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını ifade edenlerin sayısının toplamı 23'dür. Sektörde çalışanların üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını ifade etme sıklığını cinsiyet farklılıkları açısından değerlendirdiğimizde ise erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını daha sık ifade edebilmektedirler.

Araştırma kapsamında hesaplanan "Güç Mesafesi" ulusal kültür boyutu 42,60 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Hofstede'nin 1980 ve 2001 araştırmalarında hesaplanan değerden daha düşük bir değerdir. Bu boyutta görülen düşüş günlük hayatımızda ve iş hayatımızda gözle görülebilen değişikliler olduğu sonucunu düşündürebilmektedir.

Çalışanlar tarafından *"tercih edilen yönetici tipi"* "Güç Mesafesi" boyutunun anlaşılmasına yardımcı olan diğer bir sorudur. Türk inşaat sektöründe çalışanların çoğunluğu 3 tipinde "danışan" yönetici tipini tercih etmektedir. Bu yönetici tipi karara varmadan önce genellikle çalışanların da fikrini alır. Onların önerilerini dinler, dikkate alır ve daha sonra da kararını açıklar. Çalışanların verdikleri öneriler doğrultusunda olsun ya da olmasın alınan kararlara sadık kalarak işlerin yürütülmesini bekler. İkinci sırada tercih edilen yönetici tipi de 4 numaralı yani demokratik/katılımcı yönetici tipidir. Bu yönetici de karar alınacağı zaman çalışanları ile toplantı yapmak ister. Toplantıya başlamadan önce problemleri ortaya koyar ve çalışanların da tartışmaya katılmasını ister. Karar olarak çoğunluğun görüşünü kabul eder.

Hesaplanan bu boyut değeriyle Türkiye orta noktaya yakın yerlerdedir. Çalışanların yönetici tipi tercihleri onların "Güç Mesafesi" boyutuyla ilgili ipucu verebilmektedir. Eğer çoğunluk 4 numaralı yönetici tipini tercih etmiş olsaydı "Güç Mesafesi" boyutunun daha düşük çıkması gerekirdi. Bu sonuç da cevapların ve verilen cevaplar neticesinde ortaya çıkan sonuçların güvenilir olduğunu anlamamızı sağlamaktadır.

Tercih edilen yönetici tipi cinsiyet farklılığı göz önüne alındığında da çok farklı çıkmamaktadır. Kadın çalışanların da erkek çalışanların da büyük çoğunluğu "3" numaralı yönetici tipini tercih etmektedir.

Yaş farkına göre irdelendiğinde de verilen cevaplarda çok farklılık görülmemektedir. Sadece 50-59 yaş grubu arasındaki çalışanlar "1" numaralı yönetici tipini tercih ederken, diğer bütün yaş aralığındaki çalışanlar "3" numaralı yönetici tipini tercih etmektedir.

Türk inşaat sektöründe çalışılan *halihazırdaki yönetici tipine* bakıldığında ise sırasıyla "3" ve "1" numaralı yöneticiler olduğu göze çarpmaktadır. Sonuçlar cinsiyetler açısından değerlendirildiğinde bir farklılığa rastlanmamaktadır. Bayan çalışanlar da erkek çalışanlar da halihazırda çalışılan yönetici tipini sırasıyla "3" ve "1" numaralı yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Yine yaş farklarına göre değerlendirildiğinde de sonuçlar farklı çıkmamaktadır.

Türk İnşaat Sektörünün "Belirsizlikten Kaçınma (UAI) Boyutu"

Belirsizlikten kaçınma toplulukların belirsiz ve bilinmeyen durumlara karşı gösterdikleri tepkiyle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, "farklılık tehlikelidir" felsefesi, düşük olduğu toplumlarda ise "farklılık ayrıcalıktır" felsefesi hakimdir. Yine belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda güçlü fikir birliği gözetilir ve ayrıcalıklı davranışlar grup içi fikir çatışmasından kaçınıldığı için kabul görmez.

"Belirsizlikten Kaçınma" boyutunun hesaplanmasına yardımcı olan sorulardan biri çalışanların, "*şu anki firma ya da organizasyonda çalışmayı düşündükleri süredir.*" 2 veya 5 yıla kadar çalışmayı düşünenlerin oranı arttıkça "Belirsizlikten Kaçınma" boyutunun indeks değeri azalmaktadır. Yapılan çalışma kapsamında 2 veya 5 yıla kadar çalışmayı düşünenlerin oranı ortalamanın üzerinde çıkmıştır.

"İşyerinde sinirli ya da gergin olma sıklığı" "Belirsizlikten Kaçınma" boyutunun hesaplanmasıyla ilgili olan bir diğer sorudur. Türk inşaat sektöründe çalışanların %54'ü kendilerini ara sıra sinirli hissetmektedirler. Kendini sinirli ya da gergin hissetmenin sıklığı "Belirsizlikten Kaçınma" boyutuyla ilişkilidir.

Sinirli ve gergin olma sıklığı arttıkça "Belirsizlikten Kaçınma" boyutunun katsayısı da artış gösterecektir. Sonuçlar cinsiyet farklılığına göre irdelendiğinde erkeklerin kendilerini sinirli ya da gergin hissetme oranı kadınlara göre daha fazladır.

"Çalışanların organizasyonun yararına olduğunu düşünseler bile, iş yerindeki kuralları ihlal etmemeleri gerektiği" sorusuna katılım derecesi de "Belirsizlikten Kaçınma" boyutunun hesaplanmasında etkisi olan anahtar sorulardan birisidir. Türk inşaat sektöründe çalışanların ortalamadan fazlası(%52,60) organizasyonun yararına olduğunu düşünseler bile kuralların ihlal edilmemesi taraftarıdır. Bu fikre katılımın fazla olması "Belirsizlikten Kaçınma" boyutunun düşük çıkmayacağına işarettir.

Türk inşat sektöründe yapılan araştırma kapsamında "Belirsizlikten Kaçınma" boyutunun indeks değeri orta sınıra yakın ancak orta sınırın altında hesaplanmıştır(40,95). Hofstede'nin yaptığı araştırmaya göre tıpkı "Güç Mesafesi" boyutunda olduğu gibi "Belirsizlikten Kaçınma" boyutunda da bir düşüş kaydedilmiştir. Bu boyutta düşüş yaşanmasının iki sebebi olabilir. Birinci sebep kültür değişime uğramıştır. İkinci sebep de örneklemin inşaat sektörünü temsil etmesi olabilir. Çünkü "Belirsizlikten Kaçınma" boyutu risk almakla ilgili bir boyuttur. İnşaat sektörünün başlı başına bir risk olmasından dolayı bu boyutta düşüş yaşanmış olabilir. Nitekim daha önceden de belirtildiği gibi "Belirsizlikten Kaçınmanın" yüksek olduğu ülkelerde, risk almaktan kaçınılır, yazılı prosedürler çok önemlidir. Gelişmiş ülkelerde ise "Belirsizlikten Kaçınma" boyutu indeks değeri düşüktür.

İnşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik proje bazlı olmasıdır. Dolayısıyla, farklı organizasyonlarda çalışan kişiler çoğunlukla bir defaya mahsus olmak üzere bir araya geldikleri projede yeni bir organizasyon oluşturmaktadır. O projenin tamamlanmasının ardından aynı kişiler bu defa farklı projelerde farklı kişilerle birlikte yeni organizasyonlar oluşturmak için yeniden bir araya gelmektedirler. Bu nedenle proje bazlı bir araya gelmiş farklı kültürlerden kişilerin arasındaki ilişkinin kalitesi, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların üstesinden gelinmesiyle doğru orantılıdır. Bu düşüncenin birebir yaşandığı düşünülen Türk inşaat sektörü çalışanları, *"proje ekibinde yer alan kişiler arası ilişkilerin önemli olduğu"* fikrine katılım oranı ortalamanın üzerinde hesaplanmıştır. Bu ifadeye katılım cinsiyet farklılıklarına göre değerlendirildiğinde de sonuçlar farklıdır.

Türk İnşaat Sektörünün "Bireyselcilik (IDV) Boyutu"

Bireyselcilik / Toplulukçuluk; bireyle grup arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bireyci kültürlerde bireyler birbirleriyle daha az ilgilidirler. Birey kendi alanıyla ya da kendi ailesiyle ilgilidir. Bireyci toplumun kişileri için "ben" kavramı önemlidir. Her bireyin kendi kişisel hedefleri vardır ve bu kişisel hedefleri önceliklidir. Kişisel hedeflerin içinde bulundukları grupla örtüşmesi ya da örtüşmemesi çok da önemli değildir.

Toplulukçuluk ise bireyciliğin tam tersi bir dokuyu ifade eder. Bu toplumlarda grup önemlidir ve paylaşım vardır. "Biz" düşüncesi kişisel tercihlerin daha üstündedir. Bu tür toplumlar grup üyelerini korurlar, birbirlerine yardım ederler. Grup dışında kişilere ise yardımcı olmayabilirler. Modern, endüstrileşmiş kültürler, kolektivist, tarımcı toplumlara oranla daha bireyselcidir. Hofstede'nin araştırma bulgularında üst ve orta sosyal sınıf, alt sınıfa oranla daha bireyselci yapıya sahip çıkmıştır.

"Özel yaşama yeterince zaman ayırabilmek" bireyselcilik boyutuna ilişkin bilgi veren değişkenlerden bir tanesidir. Bu değişkene verilen önemle "Bireyselcilik" boyutu doğru orantılıdır. Çalışanların neredeyse tamamına yakını özel yaşama yeterince zaman ayırabilmenin önemli olduğunu düşünmektedir. Bu sonuçlara göre bakıldığında Türk inşaat sektöründe bireyselcilik boyutu yüksek çıkmaktadır.

"İş yerinin fiziksel çalışma koşullarının iyi olması" "Bireyselcilik" boyutuyla ilgili bir diğer değişkendir. Bu tez kapsamında yapılan çalışma neticesinde Türk inşaat sektöründe çalışanların neredeyse tamamına yakını bu değişkenin çok önemli olduğunu düşünmektedir. Bu değişkenin çalışanlar tarafından önemli görülmesi bireyselcilik boyutunun yüksek oluşuna dayanmaktadır.

Bireyselcilik boyutunun düzeyini anlatan bir diğer değişken de *"iş güvenliği"*dir. Türk inşaat sektöründe çalışanların yine neredeyse tamamına yakın bir kısmı iş güvenliğinin ideal bir işte olması gereken bir özellik olduğuna inanmaktadır. Yine bu da Türk inşaat sektöründe bireyselcilik boyutunun yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

"Çalışma arkadaşları ile anlaşabilme durumu" ile ilgili değişkenin anketi cevaplayanlar tarafından önemi ne kadar fazla ise bireyselcilik boyutunun indeks değerinin o kadar düşük olacağı beklenmektedir.

Türk inşaat sektörü çalışanları için arkadaşları çalışma arkadaşları ile anlaşmak ideal bir işte olması gereken önemli bir değerdir. Bu değişken bireyselcilik boyutunu etkileyen tek faktör olmamakla birlikte indeks değerinin artmasında veya azalmasında rol oynamaktadır.

"İş yerinin çalışana ve aileye uygun bir bölgede olması" ile bireyselcilik arasında bir korelasyon vardır. Bu değişkene verilen önem ne kadar fazla ise bireyselcilik o oranda artış gösterecektir. Bu soruda Türk inşaat sektöründe çalışanların bu değişkene verdiği önem diğer değişkenlerde olduğu kadar yüksek değildir. Verilen cevaplardan elde edilen 2,18 ortalama değeri bireyselciliğin ne çok fazla ne de çok az olacağına işarettir.

Türk inşaat sektörünün bireyselcilik boyutu 19,60 olarak hesaplanmıştır. Bireyselcilik indeks değerinin düşük olması, Türkiye'nin kollektivist bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir. İnsanlar büyük grupların parçasıdır ve kişilerin amaçları grupların amaçlarıyla çakışır. Toplu kararlara inanılır ve ilişkiler görevlerden önemlidir. Kişiler ve ilişkiler arasında uyum vurgulanır.

Türk İnşaat Sektörünün "Erkek Kültür (MAS) Boyutu"

Bu boyut başarı ve kişiler arası uyumlulukla ilgilidir. Bu indisin ortalamanın altında olması erkek kültüre yakın olunması, ortalamanın üzerinde çıkması ise dişi kültüre yakınlığın fazla olduğunun göstergesidir. Dişi kültür, yaşam kalitesi, sıcak insan ilişkileri gibi değerlere ağırlık verirken erkek kültür, atılganlık, rekabet, başarı ve performans odaklıdır.

"İş güvenliği ve çalışma arkadaşları ve grubu ile anlaşabilme durumu" bu indisi etkileyen değişkenlerdendir. Türk inşaat sektörü çalışanlarının neredeyse tamamına yakın bir kısmı her iki değişkeni de önemli görmektedir. Bu değişkenlerin önem oranının yüksek çıkması erkek kültür boyutunun yükselmesine sebep olmakta bu da dişi kültür özelliklerine yaklaşılmasına sebep olmaktadır.

"Yüksek gelir için fırsat sağlanması" ideal işi yansıtan değerler arasında ne kadar önemliyse o grup ya da topluluk için erkek kültür değerinin o kadar yüksek çıkacağına işarettir.

Atılganlık, hırs ve para kazanmanın en önemli değerler olduğu erkek kültürde, yüksek gelir için fırsat sağlayan bir iş son derece önemli görülmektedir. Türk inşaat sektöründe çalışanlar tarafından da bu değişken son derece önemli bulunmaktadır. Bu değişken ile bakıldığında Türk inşaat sektörü erkek kültüre yakındır.

İdeal işi yansıtan değerler arasında *"işte yükselme şansının olması"* çalışanların cevap vermesinin istendiği ve erkek kültür boyutunu etkileyen bir diğer değişkendir. Bu değişken de Türk inşaat sektörünün neredeyse tamamına yakı kısmı tarafından önemli bulunmuştur. Atılganlık ve hırs ifadeleri erkek kültüre yakın değerler olduğundan bu değişken erkek kültür düzeyine yakınlığı yansıtmaktadır.

Zaten tüm bu özelliklerin hepsi bir arada incelendiğinde Türk inşaat sektörü erkek kültür özelliğini büyük ölçüde yansıtmaktadır.

7.2 Türk İnşaat Sektörünün Charles Handy Kültür Modeline Göre Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Charles Handy Kültür Modeline göre tanımlanan dört farklı kültür tipine göre Türk inşaat sektörü değerlendirilmiştir.

1. ve 2. şirketin çalışanları Ekip Kültürü (Athena) ve şirket kültürü Bürokratik Kültür (Apollo), 3. şirketin çalışanları Ekip Kültürü (Athena) ve şirket hem Bürokratik Kültür (Apollo) hem de Ekip Kültürü (Athena), 4. şirket çalışanları Ekip Kültürü (Athena) ve şirket Patron Kültürü (Zeus) son olarak 5. şirket çalışanları Ekip Kültürü (Athena) ve şirket de Ekip Kültürü (Athena) olarak belirlenmiştir.

İnşaat sektörü başlangıçta bir ya da birkaç kişi tarafından kurulan ve genelde küçük çapta işlerin yapıldığı bir sektördür. Sonrasında işlerin büyümesi ve projelerin devamlılığının sağlanmasının ardından şirketler aile fertlerinin de katılımıyla güçlendirilmekte ve Patron Kültürü (Zeus) yapısıyla yönetimine devam etmektedirler. Şirketler için en ideal yapı olan Ekip Kültürü (Athena)' ya geçiş bir anda olamamaktadır. Patron Kültürü (Zeus) yapısının ardından Bürokratik Kültür (Apollo) yapısına doğru bir kayış gerçekleşmekte ve sonrasında Ekip Kültürü (Athena)' ya geçiş olabilmektedir.

Ancak şirketlerde kültürler arası geçimler çok kısa periyotlarda gerçekleşmemektedir. Bu süreç uzun zaman dilimlerinde gerçekleşmekte ve şirket kültürlerinin değiştirilebilmesi için şirket çalışanlarının kültürlerinin değiştirilmesi gerekmektedir. Yani şirketin bünyesinde çalışanların, çalıştığı bölümle uyumlu kültür özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Şirketlerde uzun süreli çalışan kişilerin kültür değişimlerine tepkileri çoğu zaman daha sert olabilmektedir. Bu da şirketlerde kültür değişiminin süresinin uzamasına sebep olabilmektedir.

Tüm şirketlerin bulguları bir arada değerlendirildiğinde ise Türk inşaat sektöründe çalışanların ağırlıklı olarak Ekip Kültürü (Athena) ve değerlendirilen şirketlerin de Bürokratik Kültür (Apollo) kültürüne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu da İnşaat sektöründeki şirketlerin artık Patron Kültürü (Zeus)'tan uzaklaşmaya ve Ekip Kültürü (Athena)'ya doğru kaymaya başladığını göstermektedir. Şuanda sektör Bürokratik Kültür (Apollo)'nun özelliklerini yansıtmaktadır. Bürokratik Kültür (Apollo)'dan Ekip Kültürü (Athena)'ya geçme sürecinin ne kadar olacağı ile ilgili de net bir şey söylenememektedir.

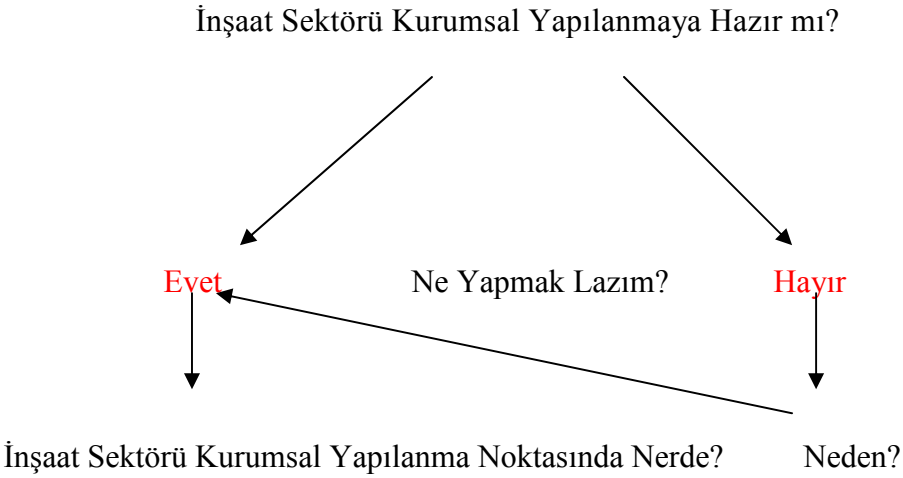
7.3 Türk İnşaat Sektörünün Kurumsal Yapılanma Noktasındaki Yeri

Bir inşaat projesinin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen aşamalarda birden fazla uzmanlık alanı bir araya gelmektedir. Bununla birlikte projeler büyüklüklerine göre gruplandırılarak alt yüklenicilere taşara edilmektedir. Bu da her bir projede ayrı grupların ve kültürlerin bir araya gelmesine sebep olmaktadır. Her proje sürecinde projeye katılan birey ve gruplar projenin de kapsamına bağlı olarak farklılaşmakta ve daha karmaşık bir yapıya bürünmektedir.

Bu açıdan bakıldığında diğer sektörlerden daha farklı özellikler gösteren inşaat sektörünün kurumsal yapılanma noktasındaki yeri ile ilgili yorum yapılması da aslında güçtür.

Yine de bu konuda çeşitli görüşleri ortaya dökebilmek açısından inşaat sektörü ve kurumsal yapılanmayla ilgili kilit soruları sormaya çalışmakta fayda olduğuna inanmaktayım.

Bu kilit soruları sorarken ve onlara yanıtlar aramaya çalışırken şekil 7.1'den faydalanılmaya çalışılacaktır.



Şekil 7.1: İnşaat Sektörü ve Kurumsal Yapılanma İlişkisi

İnşaat sektörü kurumsal yapılanmaya hazır mı? sorusuna yanıt ararken karşımıza aslında iki farklı bakış açısı çıkmaktadır.

Bu soruya hayır yanıtını verenlere neden sorusunu sorduğumuzda sektörde çalışan birçok kişi farklı açılardan değerlendirmektedir. Öncelikle inşaat sektörü bir üretim sektörüdür. Ürün yaratmak amacıyla yürütülen projelerde her ne kadar makine ekipman kullanımı yoğun da olsa ağırlıklı insan gücü ile işleyen bir sektördür. O nedenle projelerin tamamlanması sürecindeki başarı yahut başarısızlık insanların doğru yerde istihdam edilmeleri ve etkin kullanımı ile mümkündür. Projelerin yürütülmesi sırasında insanların etkin ve doğru yerde kullanımı noktasında da sektör içerisinde değişik yaklaşımlar mevcuttur. Tüm bunlara bir bakış açısı geliştirmek istersek ilk önce inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaları kuruluş aşamalarından itibaren irdelememiz gerekmektedir.

İnşaat firmaları son dönemlere kadar genelde çekirdekten yetişen ve belirli bir sermaye toparlayan kişilerin bireysel girişimleri ile kurulmaktaydı. Bunun yanında inşaat sektörü ile ilgisi olmayan ancak sermayeye sahip kişilerin de girişimci ruhları neticesinde kurulan şirketler de mevcuttu.

Aslında her canlının olduğu gibi şirketlerin de yaşam eğrileri vardır. Her şirket kuruluşundan itibaren canlılar gibi büyüme gösterir ve belirli dönemlerde en parlak dönemini yaşar. Şirketlerin bana göre en verimli dönemleri aynı canlılarda olduğu gibi orta yaş ya da olgunluk dönemi dediğimiz dönemdir. Ve aslında şirketler bu döneme gelene kadar bir çok badireler atlatırlar ve birçok değişimler ve gelişimler geçirmek zorundadırlar. İşte kurumsallaşma kavramı şirketlerin olgunluk çağına gelmeye çalıştığı yolda karşısına çıkmaktadır. Tek bir patron tarafından kurulan şirketler dönem içerisinde tek tabanca yaşayamayacaklarını anlayarak, yaşam döngüsüne ayak uydurarak gelişme evresine girerler. Ve bu evrede artık şirketin kurucularıyla birlikte çekirdek bir kadro oluşturulmaya ve her yeni projeyi bu kadronun çözümlemesi isteği ortaya çıkmaya başlar.

Çekirdek kadroda yer alan kişiler kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili olsun olmasın projedeki her türlü sorun ile ilgilenmek durumunda kalmaktadırlar. Ve süreç içerisinde şirketin yürüttüğü projelerin sayısı ile orantılı olarak bu kişilerin üzerindeki yük de artmaya ve bu yükü kaldırmakta sıkıntı çeken kadroda hoşnutsuzluk baş göstermeye başlamaktadır. Buradaki temel sorunlardan birincisi kişilerin kendi uzmanlık alanları dışında bir çok iş ile ilgilenmek zorunda kalmaları ve bu iş yükünü kaldıramamalarıdır. Eğer bu noktada kişilerin maddi tatminsizlikleri de mevcut ise çalışanlar verdikleri emeklerin karşılığını alamadıklarını ve ezildiklerini düşünmeye başlamaktadırlar. Dinamik bir döngü olan inşaat sektöründe de çoğu zaman "Bu benim işim değil ki… Kendi işim dışındaki her işe de neden ben koşmak zorunda kalıyorum; üstelik de karşılığını alamıyorum" yaklaşımı ile karşı karşıya kalırız.

Şirketlerin geldiği bu durumlar aslında yaşanması gereken ilk değişimlerin işaretçisidir. Bu kırınım noktası sırasında şirket sahiplerinin yaklaşımları çok önemlidir. Şirket artık büyüme yolunda emin adımlarla ilerlemek zorundadır ki zaten yanlış büyüme stratejileri neticesinde sektörden silinen şirketlerin sayısı da aslında azımsanmayacak kadar fazladır. Bu durumda büyümekte olan şirket için yapılması gereken şey çalışanlar üzerindeki aşırı yüklenmeyi azaltmak amacıyla şirket yapısını yeniden gözden geçirmek ve şirket yapısında revizyonlara gitmektir. Mevcut çalışan kadrosunu uzmanlık alanlarını da göz önünde bulundurarak doğru yerlere yerleştirdikten sonra boşta kalan kadroların doldurulması gerekmektedir.

Bu noktadaki kadrolaşma sırasında doğru personelin doğru yerde istihdam edilmesi şirketin mevcut ve ilerideki projelerinde başarılı olması için atması gereken önemli adımlardan birisidir. Kültür kavramı da işte bu noktada devreye girmektedir. Kişilerin bireysel olarak sahip oldukları kültürler toplumun kültür yapısını ve kişilerin çalıştıkları şirketlerin kültür yapısını etkilemektedir. Çünkü farklı kültürden insanların bir araya gelmesi sonucunda uyumlu bir çalışma ortamı yaratılabilirse projelerin başarı şansı da artmaktadır. Tıpkı orkestrada farklı çalgıların aynı şarkıyı değişik perdelerden uyum içerisinde çalması gibi…

İşte bu noktada bana göre şirketlerin takındığı üç farklı tavır vardır. Birincisi mevcut olan sıkıntıların farkında olan patronlar, bu sıkıntıları göz ardı ederek herhangi bir önlem almadan, mevcut yapı ile bir müddet daha yollarına devam etmeye çalışırlar.

Böylece şirket çalışanları aynı sıkıntılarla boğuşmak zorunda kalır ve bu duruma dayanabilenler aynı şirkette devam ederler, dayanamayanlar ise yollarını uzun yıllar emek verdikleri şirketleri ile ayırıp yeni arayış içerisine girerler. Bu durumda tavrı takınan şirketler zaten büyüme eğrisinin ciddiyetinin çok da farkına varamamış olan şirketlerdir. Ve sonunda da kendisi için önemli olan çekirdek kadrosunu kaybetmek ile yüz yüze kalmak durumunda kalabilirler.

İkinci yaklaşım tarzı patronların büyüme noktasında karşılaştığı sıkıntıları dikkate alıp çözüm yoluna gitmesidir. Bu noktada mevcut organizasyon yapısı gözden geçirilir ve şirkette yeni bir yapılanmaya gidilir. Ancak bu yapılanma sırasında patronların yaklaşımı ucuz iş gücü ile çok iş yaptırmaya çalışmak, yeni doldurulacak pozisyonlarda seçici davranmak yerine tepeden inme kişileri istihdam etmek veya boş kadroları yanlış kişilerle doldurmak olursa büyüme yolundaki ilk viraj başarıyla dönülemez. Bütün bunlar çalışanlar arasıda huzursuzluk dalgasının yayılmasına sebep olur. Eski çalışanlar ile yeni çalışanlar arasında tam bir uyum sağlanamadığı gibi tam bir ekip çalışması oturtmak mümkün olamaz. Bu da projelerin başarısını tehlikeye düşürür.

İşte inşaat sektörünün kurumsal yapılanmaya hazır olmadığını söyleyenlerin ilk kesişme noktası burasıdır.

Bu tezi savunanlar, patronların ilk virajı dönme noktasında ya çok duyarsız (mevcut durumla idare etmeye çalışarak çalışanlarını ezmesi ve haklarını kollamaması) ya da yanlış kişileri yanlış pozisyonlarda istihdam ederek projelerin geleceğini tehlikeye düşürür tarzda davrandığını düşünmektedirler. Bu tezi savunanlar inşaat sektöründe insan haklarının yeterince gözetilmediğine, verdikleri emeğin karşılığını alamadıklarına, uzmanlıklarına saygı gösterilmediğine ve uzmanlıklarını yeterince kullanamadıklarına, doğru yerde istihdam edilemediklerine veya her türlü işi yapmak durumunda kaldıklarına, sektöre atıldıktan bir süre sonra sahip oldukları artı özellikleri de kaybedip işlerinden tatmin olamadıklarına ve bir süre sonra kendilerini bir kısır döngünün içerisinde bulduklarına inanmaktadırlar. Nitekim 4. şirketin patron kültürüne sahip bir profilde çıkması sektörün kurumsal yapılanmaya hazır olmadığı tezini savunanların görüşünü destekler niteliktedir.

Üçüncü yaklaşım tarzı ise yine karşılaşılan sıkıntıların dikkate alınıp çözüm yoluna gidilmesi noktasındadır. Ancak bu sefer yaklaşım yukarındakinden daha farklıdır.

Şirkette yeni bir yapılanma noktasına gidilmeye karar verilir, mevcut çalışanlar uzmanlıklarıyla uygun noktalarda değerlendirildikten sonra, boş kalan kadroların doldurulması noktasına gelinir. Bu noktaya gelindiğinde ise adaylar objektif bir şekilde değerlendirilerek alınması istenen pozisyonlarla, kişisel özelliklerinin uyumuna da bakılarak, gerekirse çalışacağı bölümün şefi konumundaki kişilerle birlikte seçilir. Kişilerin çalışacağı bölümün özelliklerine ve koşullarına uyum sağlayıp sağlayamayacağı da değerlendirilerek uygun pozisyonlara yeni personeller istihdam edilerek, eski çalışanlar ile yeni çalışanlar arasında denge sağlanmaya çalışılır. Bu şekilde de uyumlu bir kadro yaratılarak projelerde çalışacak kişilerin motivasyonlarının yükseltilmesi yoluna gidilir. Bu doğrultuda kişiler şartların elverdiği ve gerektirdiği noktada maddi manevi bir çok şekillerde tatmin edilmeye çalışılır. Bu durum eski çalışanların şirketlerini daha fazla sahiplenmesine yeni işe başlayanların da şirketi benimsemesine ve şirketin çarklarının arasında daha kısa sürede yerlerini almalarına sebep olacaktır.

Üçüncü yaklaşım tarzının bu noktasında kültür kavramı kendisini göstermektedir. Kişiler çalışacakları pozisyonlarla uyumlu, hatta kişisel kültürleri ile kesişen noktalarda istihdam edilirse hem kişisel tatmin duyguları artacak hem de içinde çalıştıkları projelerde daha verimli faaliyet gösterebileceklerdir.

İşte şirketlerin kültürleri, içlerinde barındırdıkları kişilerin kültürlerinin değişmesi ile değişim göstermeye başlar. Ancak şirketlerin kültür yapısını kısa vadede değiştirmek mümkün değildir. Bazen insan hayatı için yılların hatta ayların hesabı çok önemliyken; şirketler söz konusu olduğunda ay periyodu çok kısa bir süre iken belli değişimleri oturtabilmek için uzun yıllar geçmesi gerekmektedir. İnsanlar gibi canlı bir organizma olan şirketlerin hayat döngüleri insanlarınkine göre biraz daha uzundur hepsi bu…

Patron kültüründen sıyrılıp varılmak istenen ekip kültürüne dönüşüm de bir anda olamamaktadır. Aslında bürokratik kültür; patron kültürü ile ekip kültürü arasındaki geçişi sağlayan kültür modelidir. Nitekim incelediğimiz şirketlere baktığımızda 1. ve 2. şirketin bürokratik kültüre sahip olduğunu görmekteyiz. Yine 3. şirket hem bürokratik hem ekip kültürüne sahip olarak 1 ve 2. şirketlere nazaran biraz daha fazla yol almış durumdadır. Ve 5 şirkete baktığımızda Ekip kültürüne sahip şirket kültür değişimi noktasında gelişimini tamamlamıştır.

İşte inşaat sektörünün kurumsallaşma yoluna girdiğini; ancak bu yolda aşması gereken birçok nokta olduğunu düşünen ancak duruma hayır diyen kesimden daha ılımlı yaklaşanların düşünceleri de bu noktada birleşmektedir. İnşaat sektöründe de şirketler kültür yapılarını değişime uğratmayı başarabilirlerse kurumsallaşma yolundaki ilk virajı sağlam bir şekilde dönmeyi başarabilirler.

Artık şirketin işleyişi değişmeye başlamıştır. İşler eskiden olduğu gibi birkaç kişinin sırtında yürümemekte, şirket içerisinde yetki devretme ve işleri bölüşme kavramları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Her ne kadar tüm bunların başarılması biraz zaman da alsa, hatta son söz yine patronun ağzından dökülecek kelimelerde düğümlense de, çalışanların işleyiş içerisinde söz sahibi olmaya başlaması şirkette değişim rüzgarlarının esmeye başladığının göstergesidir. İşte bu noktada çalışanlar da şirketin belirli bir rotaya girdiğinin bilincindedirler ve sabırla olacakları takip etme yolunu seçmişlerdir. Bunun yanında şirketin patronlarından ya da önde gelen yöneticilerinden "Biz de artık kurumsallaşma yolunda adım atmış bir şirketiz." ya da "Biz artık kurumsal bir şirket olmak istiyoruz." sözlerini sıklıkla duymaya başlarız.

Patronlar aslında bu sözleri sıklıkla telaffuz etmeye başlamış olsalar bile aslında kurumsallaşma yolunda dönmeleri gereken diğer virajların ne olduğunu tam olarak bilmemektedirler. Üzerinde çalışılması gereken ilk konu kültür kavramıdır. Ve bu noktadan sonra şirketlerin kurumsal yapılanma sürecinde atması gereken adımlar için hedef ortak da olsa takip edilebilecek yollar farklı olabilir. Nasıl bir yere ulaşmak için birden çok tali yol kullanabiliyorsak; hepsi bizi aynı yere götürüyorken aralarındaki tek fark uzunluklarıysa kurumsal yapılanma sürecinde kullanılan değişik adımlar da bizi aynı hedefe ulaştıracaktır. Hepsinin arasındaki tek fark hedefe ulaştırma sürelerinin farklı olmasıdır. O yüzden kurumsal yapılanma süreci ile ilgili daha detaylı çalışmalar yapılarak birden fazla adım geliştirmek ve bunların içerisinden şirketlerin yapılarına en uygununu seçmek ve kullanmak gerekmektedir.

KAYNAKLAR

[1] **Sorguç, D. ve Kuruoğlu, M.,** 2001. İnşaat İşletmelerinde Çağdaş Yönetim ve Değişim Modeli, İTO Yayınları, İstanbul.

[2] **Bıçakçı, U.,** 2005. *Şirket Kültürü Seminer Notları*, İstanbul.

[3] **Bıçakçı, U.,** 2005. *Şirketlerde Kurumsallaşma Seminer Notları*, İstanbul.

[4] **Bıçakçı, U.,** 2005. *Yönetim ve Organizasyona Klasik ve Geleneksel Yaklaşımlar Seminer Notları*, İstanbul.

[5] **Hali, M. ve Jaggar, D.,** 1998. The importance of cultural differences to British construction professionals working internationally, *Proceeding ofthe I4th ARCOM Annual Conference.* University of Reading. September 1998 **Vol 1**

[6] **Hofstede, G.,** 1980 *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values,* Beverly HiIIs. CA: Sage

[7] **Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., D., Sanders, G.,** 1990. Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across 20 cases, *Administrative Science Quarterly,* 35

[8] **Koçel, T,** 2001. İşletme Yöneticiliği, 8. Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul

[9] **Bıçakçı, U.,** 2005. Kişisel Görüşme, İstanbul.

[10] **Okur, B**., 2003. Ulusal ve Uluslar arası İşletmelerin Kurumsal Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi,* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[11] **Rooke, J.,** 1995. Researching Culture in Construction Projects, School of Civil Research Project, The University of Birmignham, http://www.bham.ac.uk/CivEng/resproj/rooke/

[12] **Sargut, A. S.,** 2001. Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi Yayıncılık, Ankara

[13] **Terzi, A. R.,** 2000. *Örgüt Kültürü,* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

[14] **Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. & Ersun, O.,** 2000. Türkiye'de Kurumsal Kültürün Yansımaları, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* Erciyes Üniversitesi. 25-27 Mayıs 2000. Nevşehir

[15] **Uzunçarşılı, Ü.**, 2000. Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İTO Yayınları, İstanbul

[16] **Irmak, R.**, 1995. Turkish Contracting Sector: An Organizational Survey of Turkish Contracting Companies, *Yüksek Lisans Tezi,* O.D.T.Ü

[17] **Baraz, B.,** 2006. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri, *2. Aile İşletmeleri Kongresi,* Nisan 2006, 120-130, İstanbul

[18] **Kurtoğlu, Ç.,** 2006. Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim, *2. Aile İşletmeleri Kongresi,* Nisan 2006, 161, İstanbul

[19] **Atilla E. ve Küskü F.,** 2006. Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği, *2. Aile İşletmeleri Kongresi,* Nisan 2006, 191-197, İstanbul

[20] **Özkaya, Ş. S**, 2001. ISO 9000 Belgeli Örgütlerde Çalışanların Örgütlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Algıları Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi,* Hacettepe Üniversitesi

[21] **Barrie, D. S.,** 1992. Professional Construction Management, McGraw Hill, United States of America

[22] **Akat, İ. ve Atılgan S.,** 1992. Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, TOOB Yayınları, Ankara, s. 19

[23] **Taş, Y.,** 2002.Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim ile Tasarımı, *Doktora Tezi,* Kocaeli Üniversitesi

[24] **Güvenç, B.**, İnsan ve Kültür. 6. Baskı, Evrim Matbaacılık, İstanbul

[25] **Yazıcı, Z.**, 2006. Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Kültür Algıları, *Yüksek Lisans Tezi,* Marmara Üniversitesi

[26] **Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M.,** Örgütsel Psikoloji. 3. Baskı, Alfa Basım, Bursa, Temmuz 1998.

[27] **Özalp İ., Koparal C., Berberoğlu G.,** Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, A.Ö.F. Yayınları No: 521, Eskişehir, Ekim 1999.

[28] **Eren E.,** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, Ocak 2000.

[29] **Özkalp E., Kırel Ç.,** Örgütsel Davranış. 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, A.Ö.F. Yayınları No:11, Eskişehir, Kasım 1999.

[30] **Akıner, İ.**, 2004. Türk İnşaat Sektöründe Kültür ve Kültürel Farklılıklar, *Doktora Tezi,* İstanbul Teknik Üniversitesi

[31] **Basım, N.**, 2000. Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutu Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*

EK-A

Charles Handy Organizasyon ve Yönetim Modeli'nde organizasyon kültürünü belirlemeye yarayan Organizasyon Kültür Anketi Ek-A da verilmektedir.

Bu anket, organizasyonun veya kişinin kültürel tercihlerinin analiz edilmesinin ve belirlenmesini sağlamaktadır. Tabii ki anketler, özellikle bir başkası adına doldurulduğunda hatalı sonuçlar verebilmektedir. Bu etki de göz önüne alındığında organizasyonlar ne bir eşya gibi ölçülüp tanımlanabilecek katı nesnel gerçeklerdir ne de kişinin karakter veya kişiliğini belirleyecek materyallerdir. Bu nedenle anket formalarından elde edilen sonuçlar kişinin veya organizasyonun, bakılan açıya göre izlenimlerini vermektedir.

ORGANİZASYON KÜLTÜRLERİ ANKETİ				
1. İYİ BİR PATRON...				
KİŞİ		***NASIL OLMALI?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Güçlü, kararlı, sert fakat adil. Kendine bağlı astlarını koruyucu, cömert ve hoş görülü.	(a)	
	(b)	Kişiselleştirmeyen, kurallara bağlı. Yetkilerini kendi avantajına kullanmaktan kaçınan. Astlarından sadece resmi sistemin gerektirdiklerini yapmasını isteyen.	(b)	
	(c)	Eşitlikçi, iş ile ilgili konularda sözü geçen. Yetkilerini mesleği için gerekli kaynakları sağlamak için kullanan.	(c)	
	(d)	Diğer insanların kişisel ihtiyaç ve değerlerine ilgili ve sorumlu, astlarına tatmin edici ve teşvik edici iş fırsatları sağlayan.	(d)	
2. İYİ BİR ALT ELEMAN...				
KİŞİ		***NASIL OLMALI?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Çalışkan, üstlerinin çıkarlarını düşünen ve üstlerine sadık, becerikli ve güvenilir.	(a)	
	(b)	Sorumluluk sahibi ve güvenilir, işinin görev ve sorumluluklarını göğüsleyebilen ve üstlerini şaşırtacak veya rahatsız edecek hareketlerden kaçınan.	(b)	
	(c)	Görevlerini en iyi şekilde yapabilmek için motivasyonu tam, yeni fikir ve önerilere açık. Bir başka insanın daha fazla uzmanlık veya kabiliyet göstermesi durumunda liderliği bırakmasına rağmen istekli	(c)	
	(d)	Kendi iş potansiyelinin gelişmesine son derece ilgili, öğrenmeye ve yardım almaya açık. Bunun yanında başkalarının ihtiyaçlarına ve değerlerine saygılı, diğerlerine yardımcı olmaya, gelişimlerine katkıda bulunmaya istekli.	(d)	
3. İYİ BİR ORGANİZASYON ÜYESİ OLMAK İÇİN ÖNCELİK...				
KİŞİ		***NEYE VERİLMELİ?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Patronun kişisel isteklerine.	(a)	
	(b)	Görev, sorumluluk ve kendi rolünün gereklerine ve alışılmış kişisel davranış standartlarına.	(b)	
	(c)	Yapılacak işlerin ustalık, kabiliyet, enerji ve malzeme gerekliliklerine.	(c)	
	(d)	Bireylerin gerekli kişisel ihtiyaçlarına.	(d)	

ORGANİZASYON KÜLTÜRLERİ ANKETİ				
4. ORGANİZASYONDA İŞİNİ İYİ YAPAN KİŞİ...				
KİŞİ		***NASIL OLMALI?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Risk alabilen ve bu risklerle oynayabilecek kadar uyanık.	(a)	
	(b)	Organizasyona bağlılık duyguları güçlü, dürüst ve sorumluluk sahibi.	(b)	
	(c)	Teknik becerileri olan, etkili ve işi sonuçlandırmaya kararlı.	(c)	
	(d)	Etkili, kişisel ilişkilerde yetenekli ve kişisel yeteneklerini arttırmak ve geliştirmek konusunda kararlı.	(d)	
5. ORGANİZASYON, BİREYLERİ...				
KİŞİ		***NASIL GÖRMELİ, DAVRANMALI?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Bütün zamanı ve enerjisi, organizasyonu yürütenlerin kontrolünde olan güvenilir bir temsilci olarak.	(a)	
	(b)	Zamanı ve enerjisi, karşılıklı görev ve sorumlulukların belirlendiği bir sözleşme ile, kullanılabilir olarak.	(b)	
	(c)	Tüm beceri ve kabiliyetlerini ortak amaç doğrultusunda sunan bir çalışan olarak.	(c)	
	(d)	Kendi doğruları olan ilginç ve yetenekli bir kişi olarak.	(d)	
6. İNSANLARIN KONTROLÜ VE MOTİVASYONU...				
KİŞİ		***NASIL SAĞLANMALI?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Bireysel ödüllendirme, cezalandırma veya etkileme ile.	(a)	
	(b)	Performans standartlarını ve prosedürleri kabul ettirmek için bireysel olmadan ekonomik ve politik güç kullanımı ile.	(b)	
	(c)	Hedeflenen başarıya ulaşabilmek için, motivasyonu sağlamak amacıyla çalışmaların bölünerek kişisel sorumlulukların belirlenmesine öncülük edecek, işin gerekliliklerinin konuşulması ve tartışılması ile.	(c)	
	(d)	Çalışmalardaki temel ilgi çekici ve haz verecek noktaların tamamlanması ve ilgili diğer insanların ihtiyaçlarının önemsenmesi ve ilgilenilmesi ile.	(d)	

ORGANİZASYON KÜLTÜRLERİ ANKETİ				
7. BİR KİŞİNİN DİĞERLERİNİN ÇALIŞMALARINI KONTROL ETMESİ İÇİN...				
KİŞİ		***NELER GEREKLİDİR?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Organizasyonda daha fazla gücü ve etkisi olması.	(a)	
	(b)	Organizasyondaki rolünün diğer insanları yönetme sorumluluğunu vermesi.	(b)	
	(c)	Elinde konu ile ilgili daha fazla bilgi olması.	(c)	
	(d)	Yönetilecek insanların o kişiyi kabul etmesi.	(d)	
8. GÖREV DAĞILIMININ TEMELİ...				
KİŞİ		***NEDİR?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Organizasyondaki birimleri çalıştıranların kişisel ihtiyaç ve hükümleri.	(a)	
	(b)	Sistemin getirdiği resmi görev ve sorumluluk paylaşımları.	(b)	
	(c)	İşin uzmanlık ve beceriklilik gerekliliklerinin yapılması.	(c)	
	(d)	Organizasyonun her bir elemanının öğrenimi ve gelişimi için gerekli istek ve ihtiyaçları.	(d)	
9. REKABET...				
KİŞİ		***NİÇİN GEREKLİDİR?***		***ORGANİZASYON***
	(a)	Kişisel güç ve avantajlar için.	(a)	
	(b)	Resmi sistemde daha yüksek statüde bir pozisyon için.	(b)	
	(c)	İşe katkının arttırılması için.	(c)	
	(d)	Birilerinin kişisel ihtiyaçlarına dikkat etmek için.	(d)	

EK-B

Hofstede'nin kültürel boyutları ölçmek için geliştirdiği Güç Mesafesi (PDI-Power Distance), Belirsizlikten Kaçınma (UAI-Uncertainty Avoidance), Bireyselcilik (IDV-Individualism) ve Erkek-Dişi Kültür (MAS-Masculinity) kültürel boyutlar çerçevesinden faydalanarak kültürel değerleri ortaya çıkardığı anket Ek-B de sunulmuştur

KURULUŞLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Firma Adı :
Adres :
Telefon / Fak :
E-Posta :
İnternet Sitesi : http://
Kuruluş Tarih :

1 Firmanızın son beş yıllık ortalama iş hacmi?

☐ Yurt İçi ☐ Yurt Dışı

2 Firmanızda Çalışan Sabit Personel Sayısı?

Toplam Çalışan :

..... Yönetim
..... Teknik (Tüm Mühendisler, teknikerler)
..... İdari (Muhasebe, sekreter)
..... Diğerleri (Vasıflı ve vasıfsız usta ve işçiler şoförler)

3 Firmanızın verdiği hizmetler (Birini işaretleyin)

☐ (Girişim+Tasarım+Yapım) ☐ Tasarım+Yapım ☐ Sadece Tasarım ☐ Sadece Yapım ☐ Proje Yönetimi

☐ Diğer

4 Firmanızın esas faaliyet alanı nedir?

☐ Yurtiçi ☐ Yurtdışı ☐ Yurtiçi + Yurtdışı

5 Eğer firmanız uluslar arası pazarda çalışıyorsa;

(a) Bugüne kadar iş üstlendiğiniz ülkeler:

(b) Firmanızın gelecekteki iş üstlenmeyi düşündüğü ülkeler:

6 Lütfen firmanızın üyesi olduğu kuruluşları belirtiniz.

1 Türk Müşavir Mühendisler ve Mimarlar Birliği
2 Türk Müteahhitler Derneği
3 Uluslararası Müteahhitler Birliği
4 İstanbul Sanayi Odası
5 İstanbul Ticaret Odası
6 Kalite Demeği
7 Avrupa Konut Yapımcılar ve İnşaatcılan Birliği (UEPC)
8 International Organization Standardization (ISO)
9 FIDIC: International Federation of Consulting Engineers
10 Diğer (Lütfen Belirtin) _____

GÖRÜŞÜLEN KİŞİ HAKKINDA BİLGİ

1 Cinsiyetiniz : ☐ Bay ☐ Bayan

2 Kaç Yaşındasınız ?

☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60 ya da üzeri

3 Kaç yıldır inşaat sektöründe çalışmaktasınız. (Lisans öğrencilik döneminde çalışılan süre hariç)

☐ 2 yıldan az ☐ 2-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-19 yıl
☐ 20-29 yıl ☐ 30 yıldan fazla

4 Eğitim durumunuz. (Lütfen bölüm ve üniversite adını belirtiniz.)

	Bölüm ve Üniversite
Lisans	_____
Yüksek Lisans	_____
Doktora	_____
Sertifika	_____
Diğer	_____

5 Şu anki firma ya da organizasyonunuzda ne kadar süre daha çalışmayı Sunuyorsunuz? (Eğer kısa süreli sözleşmeli çalışıyorsanız, lütfen sizin için en muhtemel işaretleyiniz).

En fazla iki yıl ☐
İki yıldan beş yıla kadar ☐
Beş yıldan fazla (fakat büyük bir olaslıkla emekli olmadan önce ayrılacağım)
Emekli olana dek ☐

6 Anket yapılan kişinin adı soyadı, bölümü ve görev ünvanı: _____

7 Aşağıda ideal bir işi yansıtan çeşitli maddelere yer verilmiştir. Dile getirilen görüşlerin sizce ne ölçüde önemli olduğunu belirtiniz. (Lütfen her madde için bir şık işaretleyin):

	Çok Önemli	Önemli	Az Önemli	Önemli Değil	Önemsiz
Özel yaşamınız için yeterince zaman ayırabilmeniz					
Size yapılacakların en iyisini yapma olanağı verilmesi					
Az da olsa gerginlik ve stres içermesi					
İş yerinin fiziksel çalışma koşullarının iyi olması (iyi havalandırma, aydınlatma ve yetrli çalışma alanı, vb.)					
Üstleriniz ile iyi ilişkilerinizin olması					
İş güvenliği olması					
İş yerinde çalışma başarınızı etkileyecek insiyatif ve yetki kullanma					
Çalışma arkadaşları ve grubu ile anlaşabilme durumunuz					
Üstlerinizin verdiği kararlarda size danışması					
Yaptığınız işin sizde başarı duygusu yaratması					
Yüksek gelir için fırsat sağlanması					
Topluma hizmet etme olanağı sağlanması					
İş yerinizin size ve ailenize uygun bir bölgede olması					
İşnizde yükselme şansınız					
İş çeşitliliği ve macera olması					
Prestij sahibi, başarılı bir firma ya da organizasyonda çalışmak					
Diğer insanlara yardım etmek için fırsat yaratması					
İş yerinde çalışanlar arasında sorumluluk ve yetki dağılımının belirgin olması					

8 İşyerinizde, astlar üstlerine aynı fikirde olmadıklarını, ne sıklıkta ifade ederler?

1.Çok Sıklıkla 2.Sıklıkla 3.Bazen 4.Nadiren 5.Çok Nadir

9 Aşağıdaki tanımlamalar size dört farklı tipte yöneticiyi anlatmaktadır. Lütfen bu tanımlamaları okuduktan sonra 10. ve 11. sorulan cevaplayınız:

Yönetici 1: Genellikle çabuk karar verir ve bu kararları kendi emrinde çalışanlara çok net ve tam bir şekilde aktarır. Alınan kararların, güçlük çıkarılmadan ve sadakatle uygulanmasını ekler.

Yönetici 2: Genellikle çabuk karar verir, fakat uygulamaya geçmeden önce, emrinde çalışanlara verdiği kararların nedenlerini açıklar ve kendine yöneltilen her tür soruya açıklık getirir.

Yönetici 3: Karar vermeden önce genellikle çalışanların da fikirlerini alır. Onların önerilerini dinler, dikkate alır ve daha sonra kararını açıklar. Çalışanların, verdikleri öneriler doğrultusunda olsun ya da olmasın alınan kararlara sadık kalarak işlerin yürütülmesini bekler.

Yönetici 4: Önemli bir karar alınacağı zaman genellikle çalışanları ile toplantı, yapmak ister. Toplantıya başlamadan önce problemleri ortaya koyar ve çalışanların da tartışmaya katılmalarını ister. Karar olarak çoğunluğun görüşünü kabul eder.

10 Yukarıda açıklanan farklı yönetici tiplerinden çalışmayı tercih ettiğiniz bir yönetici tipini işaretleyiniz.

☐ Yönetici 1 ☐ Yönetici 2 ☐ Yönetici 3 ☐ Yönetici 4

11 Yukarıda tanımlanan farklı tipteki yöneticilerden hangisi sizin üstünüzü en yakından tanımlamaktadır? (sadece bir şıkkı işaretleyin)

☐ Yönetici 1 ☐ Yönetici 2 ☐ Yönetici 3 ☐ Yönetici 4

☐ Hiçbiri benim yöneticimi tanımlamıyor ya da yöneticim yok

12 Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteren seçeneği işaretleyiniz:

Çalışanlar organizasyonun yararına olduğunu düşünse bile, işyerindeki kuralları ihlal etmemelidir.

Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Karşıyım**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1	2	3	4	5

İnsanların çoğu güvenilirdir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Çok az sayıda insanın yapısında işe karşı hoşnutsuzluk vardır, eğer çaba gösterirlerse bu duygudan tamamiyle kurtulabilirler.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Büyük bir firma, küçük bir firmaya oranla genellikle çalışmak için daha cazip bir ortama sahiptir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

13 İş yerinizde kendinizi ne sıklıkta sinirli ya da gergin hissedersiniz?

Sık Sık	Genellikle	Arasıra	Nadir	Hiç
1	2	3	4	5

14 Aşağıda proje türü işlerin yönetimine ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Sizin görüşünü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz:

Projelerin yönetiminde kişisel ilişkiler önemlidir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Bir projenin başarılı yönetimi için yazılı kurallar gereklidir

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Bir projenin başarılı yönetimi için yazılı olmayan (şifahi) kurallar gereklidir

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Proje ekibinde yer alan kişiler arasındaki ilişkiler, firmanız çalışanları arasındaki ilişkilerden daha önemlidir

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

15 Aşağıda bir proje ekibinin başarısına ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen ağıdaki ifadelerin doğru olduğuna hangi sıklıkta inandığınızı belirtiniz:

Bireyin, projenin başarısı için, diğer ekip üyeleri ile olan kişisel ilişkilerini göz ardı etmesi gerekir

Herzaman	Sık Sık	Bazen	Arasıra	Nadiren
1	2	3	4	5

Bireyin, firma hedeflerine ulaşılabilmesi için, diğer ekip üyeleri ile olan kişisel ilişkilerini göz ardı etmesi gerekir

Herzaman	Sık Sık	Bazen	Arasıra	Nadiren
1	2	3	4	5

Bireyin, kişisel hedeflerine ulaşabilmesi için, diğer ekip üyeleri ile olan kişisel ilişkilerini gözardı etmesi gerekir.

Herzaman	Sık Sık	Bazen	Arasıra	Nadiren
1	2	3	4	5

Bireyin, projenin başarısı için, yazılı kuralları göz ardı etmesi gerekir.

Herzaman	Sık Sık	Bazen	Arasıra	Nadiren

Bireyin, firma hedeflerine ulaşılabilmesi için, yazılı kuralları göz ardı etmesi gerekir.

Herzaman	Sık Sık	Bazen	Arasıra	Nadiren
1	2	3	4	5

Bireyin, kişisel hedeflerine ulaşabilmesi için, yazılı kuralları göz ardı etmesi gerekir.

Herzaman	Sık Sık	Bazen	Arasıra	Nadiren
1	2	3	4	5

16 Lütfen yalnızca halihazırda devam ettiğiniz işinizi değil tüm kariyeriniz boyunca dahil olduğunuz projeleri düşünün. Aşağıdaki işlemlerin gerçekleştirilmesinde biçimselleşme düzeyinin (kurallar, yönerge ve şartnamelerin yazılı hale dönüşme derecesi) sizce ne ölçüde önemli olduğunu belirtiniz. (Lütfen her soru için bir cevap işaretleyin)

	Çok Önemli	Önemli	Az Önemli	Önemli Değil	Önemsiz
Ara ödemelerin yapılması					
Tasarım & Şartname değişikliklerinin yapılması					
Programda değişikliklerin yapılması					
Kesin hesabın kapatılması					

17 Aşağıda Türk İnşaat sektörünün geleceğine ilişkin öngörüleri içeren bazı ifadelere yer verilmiştir. Maddeleri dikkatlice okuyarak o konudaki kararınızı en iyi yansıtan seçeneği işaretleyin:

Daha ucuz iş gücüne sahip ülkeler Türk firmalarının rekabette önüne geçeceklerdir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Avrupa Birliği'ne kanul sonucu yabancı firmalar yerel pazara girecek ve Türk firmaları, ayakta kalabilmek için yabancı ortaklara ihtiyaç duyacak

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Türk mühendislik ve yapım firmaları yurt dışında rekabet edebilmek için yabancı firmalarla stratejik işbirlikleri oluşturacak

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Gelecek 10-15 yıl içinde firmanızın kültüründe ve stratejisinde artan rekabet doğrultusunda değişiklikler olacaktır

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

Hofstede testi için Cronbach α değerleri her ülkede yapılmış ve yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini sağlamıştır.

Değerli zamanını ayırdığınız için teşekkür ederim

ÖZGEÇMİŞ

Fatma Feriha BAYSAN, 1979 yılında Ankara'da doğdu. 1990 yılında Çanakkale Cumhuriyet İlkokulu'nu, 1994 yılında Çanakkale Anadolu Lisesi'ni (ortaokul), 1997 yılında Çanakkale Fen Lisesi'ni bitirdi. 1997 yılında girdiği İTÜ, İnşaat Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden, 2002 yılında mezun oldu. Aynı yıl İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yapı Anabilim Dalı, Yapı İşletmesi Uzmanlık alanında Yüksek Lisans öğrenimine başladı.

2003 yılından bu yana çeşitli özel şirketlerde şantiye ve merkez ofislerde planlama mühendisi olarak çalışan Fatma Feriha BAYSAN halen konut sektöründe faaliyet gösteren bir inşaat firmasında planlama şefi olarak çalışmaktadır.