ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMLERİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR

EDİTÖR
Dr. K. Hakan DERİN

YAZARLAR
Prof. Dr. Hasan SERİN
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN
Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ
Öğr. Gör. Dr. Ayşe YAVUZ
Öğr. Gör. Dr. Safa ACAR
Arş. Gör. Hasan DURMUŞ
Ata Evrim ERASLAN
Elçin GÜNEŞ

İKSAD
Publishing House

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMLERİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR

EDİTÖR

Dr. K. Hakan DERİN

YAZARLAR

Prof. Dr. Hasan SERİN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN

Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ

Öğr. Gör. Dr. Ayşe YAVUZ

Öğr. Gör. Dr. Safa ACAR

Arş. Gör. Hasan DURMUŞ

Ata Evrim ERASLAN

Elçin GÜNEŞ

İKSAD Publishing House

Copyright © 2021 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2021©

ISBN: 978-625-8007-98-5
Cover Design: İbrahim KAYA
December / 2021
Ankara / Turkey
Size = 16x24 cm

İÇİNDEKİLER

EDİTÖRDEN / ÖNSÖZ

Dr. K. Hakan DERİN ……..1

BÖLÜM 1

ÖRGÜTLERDE KIRIK CAMLAR TEORİSİ
(Örnek Olaylarla)

Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ……..5

BÖLÜM 2

ÖRGÜTLERDE FARKLILIK YÖNETİMİNE KURAMSAL BİR BAKIŞ

Öğr. Gör. Dr. Ayşe YAVUZ ……31

BÖLÜM 3

ÖRGÜT YAPILARINDA FARKLILAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRSİZ ÇEVRE İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Öğr. Gör. Dr. Safa ACAR ……47

BÖLÜM 4

İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TEKRARLI ANOVA YÖNTEMİYLE ÖLÇÜMÜ

Arş. Gör. Hasan DURMUŞ ……81

BÖLÜM 5

5S TEKNİĞİ

Prof. Dr. Hasan SERİN
Yüksek Mühendis Ata Evrim ERASLAN……107

BÖLÜM 6

YÖNETİCİLERDE KÜLTÜREL DEĞERLER VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Elçin GÜNEŞ, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN……125

ÖN SÖZ

20.yy. sonlarından itibaren ileri teknolojide yaşanan devinim tüm gelişmiş ülkelerde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde de toplumların iletişim ve çalışma biçimlerinde ciddi değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. 2020 yılının başlarından itibaren tüm dünyayı etkisine alan Covid-2019 salgını ile teknolojinin bireysel kullanım süresi tarihte hiç olmadığı kadar artmıştır. İleri teknolojinin sağladığı mobilite, kişiler arası iletişim şekillerini etkileyerek, örgütsel davranış biçimlerinin dönüşüme uğramasına neden olmuştur. Bu bağlamda akademisyenlerin örgütsel davranış modelleri üzerine proaktif yaklaşımla yaptıkları güncel inceleme ve araştırmalar sonucu ulaştıkları tespitler, kurum ve kuruluşların örgütsel davranış biçimlerinde yaşanan bu dönüşüme zamanın gerektirdiği şekilde ayak uydurabilmelerini sağlaması adına oldukça önemlidir. "*Örgütsel Davranış Bilimlerinde Proaktif Yaklaşımlar*" ismiyle ortaya çıkan ve altı bölümden oluşan bu kitap, örgüt yapılarında oluşan farklılıkların değerlendirildiği, yenilikçi model ve teorilerin ele alındığı, alana ilişkin araştırmaların sonuçlarının paylaşıldığı özgün bir eser olarak bilime ve insanlığa önemli katkılar sağlayacaktır.

Birinci Bölümde Yazar Meral BEKTAŞ "*Örgütlerde Kırık Camlar Teorisi"* isimli çalışmasında, iş hayatında yaşanan ve kırık camlar teorisini destekleyen örnek olaylarla sıfır tolerans politikasına dikkat çekmiş, yönetici ve çalışanlara konuyla ilgili ışık tutmaya çalışılmıştır.

İkinci Bölümde Yazar Ayşe YAVUZ "Örgütlerde Farklılık Yönetimine Kuramsal Bir Bakış" isimli çalışmasında, küreselleşme

bağlamında örgütlerde farklılık yönetimi kavramını ele almış, farklılıkları bilimsel esaslar ışığında yönetebilmenin sağlayacağı faydaları ortaya koymuştur.

Üçüncü Bölümde Yazar Safa ACAR *"Örgüt Yapılarında Farklılaşma Düzeylerinin Belirsiz Çevre ile İlişkilendirilmesi"* başlıklı çalışmasında, örgütlerin içinde bulunduğu çevrenin belirsizlik düzeyi ile örgüt farklılaşması arasındaki ilişkiyi teorik bir çerçevede ortaya koymuş, örgüt içerisinde oluşan farklılaşmanın örgüt içi bütünleşme ile oluşturduğu gerilimin sonucunda hangi düzeylerde denge halinin bulunabileceğine yönelik tespitlere yer vermiştir.

Dördüncü Bölümde Yazar Hasan DURMUŞ *"İşletmelerde Hizmet İçi Eğitimin Tekrarlı Anova Yöntemiyle Ölçümü"* isimli çalışmasında hizmet içi eğitim kavramını ele almış ve verilen eğitimlerin ölçümünün önemi üzerinde durarak konuyla ilgili gerçekleştirilen araştırma sonuçlarını paylaşmıştır.

Beşinci Bölümde Yazarlar Hasan SERİN ve Ata Evrim ERASLAN *"5 S Tekniği"* başlıklı çalışmalarında, kalite iyileştirme tekniklerinden biri olan 5S Tekniğinin kavramsal çerçevesi ele alınmış ve farklı bakış açıları ve aşamaları detaylı şekilde incelenmiştir.

Altıncı Bölümde Yazarlar Elçin GÜNEŞ ve Mehmet ÖZMEN "*Yöneticilerde Kültürel Değerler ve Yenilikçi İş Davranışı"* başlıklı çalışmalarında, işletmelerin yenilikçilik kabiliyetleri üzerinde durulmuş, yenilikçi davranışlar üzerinde belirleyici özelliklerin neler olduğu ortaya konulmuştur.

Bu kitabın hazırlanması sürecinde değerli katkılarını esirgemeyen İKSAD Başdanışmanı Sayın Sefa Salih Bildirici'ye ve her konuda bizlere yol gösteren İKSAD Başkanı Sayın Hocamız Mustafa Latif Emek'e sonsuz teşekkür ederiz. Ayrıca emekleri ve gayretlerinden dolayı tüm yazarlarımıza teşekkürü borç biliriz.

Dr. K. Hakan DERİN

Editör

BÖLÜM 1

ÖRGÜTLERDE KIRIK CAMLAR TEORİSİ

(Örnek Olaylarla)

Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ[1]

[1] Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, Burdur, Türkiye, mbektas@mehmetakif.edu.tr. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1616-8065.

GİRİŞ

ABD'li suç psikoloğu P. Zimbardo'nun 1969'da yaptığı bir çalışmadan yola çıkılarak 1980'li yıllarda Wilson ve Kelling (1982) tarafından geliştirilen "Kırık Camlar Teorisi" güvenlik uygulamalarına yönelik farklı bir yaklaşım getirmiştir. Kırık camlar teorisi, denetimsizlik, bakımsızlık ve ilgisizlik hissi uyandıran yerlerin suç üretebileceğine vurgu yaparak, bu tür yerlere karşı gerekli önlemlerin alınması gerekliliğini dile getirmiştir. Hem Zimbardo'nun yaptığı deneyler hem de Kelling ve Wilson'un ortaya koyduğu teori, genel anlamda suç olgusunu tetikleyen faktörlerin temelinde kitle psikolojisi olduğunu ortaya koymaktadır. Dr. Le Bon kitleler üzerinde yaptığı incelemelerde, kalabalık içerisinde insanların bilinçli kişiliklerinin ortadan kalktığını ve bunun yerine insanların ilkel ve vahşi içgüdülerinin daha çok ortaya çıktığını tespit etmiştir (Le Bon, 1997:29). Kitle davranışı, bir grup insanın aynı yer ve zamanda, duygusal olarak sosyal normları ihlâl ederek ortak davranışlarda bulunmasıdır. Bir müsabakayı izlemek için bir araya gelen taraftarların bir anda kontrolden çıkan davranışlar sergilemeleri gibi (Demirtaş, 2003:129).

Örgütlerde etik dışı davranışlar sergileyerek, mesaiye geç gelen ve/veya mesaiden erken ayrılan, işlerini gerekli titizlikle yapmayan bir çalışana herhangi bir yaptırımda bulunulmaması durumunda zamanla diğer çalışanlar da aynı şekilde davranışlar sergilemeye başlayabilirler. Bu nedenle örgütlerdeki ödül ve ceza sistemlerinin her çalışana aynı titizlikle uygulanması gerekir. Aksi takdirde

çalışanlar "*herkes yapıyor nasıl olsa bir şey olmuyor o zaman ben de yapabilirim"* düşüncesine kapılabilirler. Ne kadar küçük olursa olsun cezasız bırakılan her suç mutlaka bir sonraki sefer için emsal teşkil edebilecektir. "Sıfır Tolerans Politikası" (Greene,1999) ile hareket edilerek örgüt çalışanlarına rehberlik edilmesi, etik dışı davranışlar sergileyen her çalışana anında müdahale edilmesi ile bu davranışların örgüt koridorlarında yayılmasının önüne geçilebilir.

Bu bölümde, iş hayatında yaşanan ve kırık camlar teorisini destekleyen örnek olaylarla sıfır tolerans politikasına dikkat çekilmeye çalışılarak yönetici ve çalışanlara ışık tutulmaya çalışılmıştır. Kırık camlar teorisi ve sıfır tolerans politikası örgütler için önemli konular arasında yer almasına karşın literatürde yeterince çalışılmamış konular düzeyinde kalmıştır.

1. KIRIK CAMLAR TEORİSİ

Zimbardo'nun 1969 yılında yaptığı sosyal deneye dayanarak, Wilson ve Kelling (1982) tarafından geliştirilen *"Kırık Camlar Teorisi" (Broken Window Theory)*' ne göre; denetimsizlik, sahipsizlik ve bakımsızlık hissi uyandıran yerlerin hızla düzeltilip kontrol altına alınması gerekmektedir, aksi takdirde bu yerler suç üreten yerlere dönüşebileceklerdir. Buradaki suç olgusunu tetikleyerek, bireyleri olumsuz davranışlara iten faktörlerin temelinde ise kitle psikolojisi yer almaktadır. Kitle davranışı, bir grup insanın aynı yer ve zamanda, duygusal olarak sosyal normları ihlâl ederek ortak davranışlarda bulunmasıdır (Bektaş vd., 2019).

Kırık camlar teorisi Wilson ve Kelling'ten önce psikolog Philip Zimbardo tarafından 1969 yılında bir sosyal bir deney olarak tasarlanmıştır. Zimbardo, plakası bulunmayan iki otomobili Bronx ve Kaliforniya Palo Alto'da bulunan mahallelere bırakmıştır. Bronx'taki araba, terk edildikten birkaç dakika sonra mahalle sakinleri tarafından saldırıya uğramış ve yirmi dört saat içerisinde ise araç artık değerini kaybetmiştir. Daha sonra aracın camları parçalanarak, döşemeleri yırtılmıştır. Diğer taraftan Palo Alto'da bulunan araca bir haftadan daha uzun bir sürede kimse dokunmamıştır. Zimbardo aracın yanına giderek, araca bir balyoz ile vurmaya başlamış ve bunu gören diğer insanlar da Zimbardo'ya katılarak aracı parçalamaya başlamışlardır. Zimbardo araca zarar veren kimselerin çoğunluğunun, saygın görünümlü beyazlar olduğunu görmüştür. Bronx gibi bir mahallede terk edilmiş bir aracın daha hızlı sürede parçalanacağı veya çalınacağı inancı yaygın olsa da Palo Alto gibi yerlerde de kitle psikolojisinin etkisiyle kolaylıkla oluşabildiği görülmüştür (Wilson ve Kelling, 1982: 3).

Kırık camlar teorisi, öncelikle iki tür düzensizlikle ilgilenir. Bunlar fiziksel ve sosyal düzensizliktir. Fiziksel düzensizlik, bir mahallenin fiziksel ortamının bakım düzeyini temsil eder. Buna binaların durumu, binayı çevreleyen mülkler ve boş arsalar dâhildir. Sosyal düzensizlik, halk tarafından görülebilen ve çoğu kişi için sapkın veya uygunsuz olduğu düşünülen sosyal etkinliklerin veya etkileşimlerin örüntüsüdür. Bu şiddet içermeyen, zorunlu olarak suçlu ancak itibarsız veya müstehcen, öngörülemeyen insanların yani dilencilerin, sarhoşların,

bağımlıların, kabadayı gençlerin, aylakların, zihinsel rahatsızlığı olanların varlığını içerebilir (Wilson ve Kelling 1982, akt., Valasik).

Bu teorinin büyük varsayımı, bir çevrenin peyzajının sakinleriyle bir şekilde iletişim kurduğudur Bir sokağın veya mahallenin ihmalinin başlangıç durumuna işaret edebilecek çevresel faktörler, örneğin sokağa atılan sigara izmaritleri, kaldırımlardaki çöpleri, evlerin duvarlarındaki grafitiler veya tamir edilmemiş sökülmüş çitlerdir (Ruhl, 2021). Kırık camlar metaforu, bir toplumdaki fiziksel düzensizlikler sembolleştirilmiştir. Kırık camlar olarak düşünülen düzensizlikler, ciddi suçların ön habercisi olarak görülmüş ve bir bölgenin toplumsal olarak güvenli olup olmadığının bir göstergesi haline gelmiştir. Eğer bir mahallede güvenli ve huzurlu bir ortam için suç oranı düşürülmek isteniyorsa öncelikle "kırık camlar"ın temizlenmesi gerekmektedir. Çünkü bakımsız bir ortamın bu alanda istenmeyen ve anti-sosyal davranışları teşvik edebileceğini ve düzensizliği kontrol etmenin, küçük suçları azaltabileceğini ve nihayetinde ciddi suçları da azaltabileceğini öne sürmektedir (Austrup, 2011: 3-4).

Kırık camlar teorisine göre, suçların ana habercisi yapısal faktörlerde meydana gelen bozulmalardır. Teorinin dikkat çektiği en önemli nokta, meydana gelen bir olaya zamanında müdahale edilmez ise, o olayın bir süre sonra domino taşı etkisi yaratarak olaylar zincirini tetiklemesi ve daha büyük suçlara neden olmasıdır (Bektaş vd., 2019: 603).

Teori aynı zamanda ceza politikalarındaki reformlar için bir motivasyon kaynağı olarak kullanılmıştır. 1994 yılında dönemin New York belediye başkanı Rudolf Giuliani'nin kararıyla New York Polisi, kırık camlar teorisinden yola çıkarak suç oranını düşürmek amacıyla *"sıfır tolerans polisliği"* uygulamaya başlamıştır (Bratton ve Kelling, 2006). Giuliani'ye göre, büyük suçları işleyenler aslında öncelikle küçük suçları işleyenlerdir. Küçük suçları işleyenlere göz yumulursa, zamanında gerekli müdahalede bulunulmaz ise bu küçük suçlular, gün gelip daha büyük suçları da işleyecektir. Sıfır tolerans politikası, kamuya açık alanlarda toplumsal düzeni bozacak davranışlara karşı sıfır tolerans politikası ile yaklaşılması gerektiğine vurgu yaparak, bu durumda küçük toplumsal düzensizliklerin denetim altına alınacağı cinayet, yaralama, gasp, hırsızlık gibi ciddi suçlarda bir azalma olacağını öngörmektedir (Dixon, 1998; Greene, 1999).

New York suç tarihini değiştiren ekipte yer alan Türk kökenli polis şefi Yalkın Demirkaya karakol amirlerini anlık analizlerle denetleyen CompStat (Bilgisayar Karşılaştırmalı İstatistik Yöntemi) sistemini geliştirmiştir. Suçların önlenmesinde üzerinde baskı hissetmeyen karakol amirleri anlık analizlerle denetlenince suçluları önlemek için üst düzey performanslar göstermeye başlamışlardır. Bu sistemin uygulamaya girmesinden hemen sonra suç oranlarında ciddi (VOA, 2019). Giuliani öngörüsünde haklı çıkmış ve belediye başkanlığı yaptığı yıllarda, Kelling'in geliştirdiği Sıfır Tolerans Polisliği sayesinde kentin yaşam kalitesi yükseltilerek, suç oranı büyük oranda düşürülmüştür. Giuliani'nin başarısından sonra Amerika'nın birçok

eyaletinde de aynı sistem kurulmuş ve suçların azaltılmasında önemli başarılar elde edilmiştir (Fagan ve Davies, 2001; Barta,1999).

Kırık camlar teorisi, suç psikolojisini açıklamaya yönelik bir teori olmakla birlikte, örgütlerdeki etik dışı davranışları da açıklamak için kullanılabilmektedir (Gladwell, 2000:140-143; Levine, 2006). Örgütlerdeki olumsuz kitle davranışları genellikle görmezden gelinen, zamanında müdahale edilmeyen etik dışı davranışlardan kaynaklanır. Görmezden gelinen, cezasız bırakılan her davranış bir sonraki sefer için emsal teşkil eder. Gerekli önlemlerin alınarak, yeterli denetimlerin yapılmadığı örgütlerde, çalışanlar daha fazla etik dışı davranışlar sergilemeye meyilli olurlar. Yönetim kademesinin görmezden geldiği, çalışanların ise "*bir kereden bir şey olmaz"* anlayışı ile hareket ettiği örgütlerde çalışanlar daha fazla etik dışı davranışlar sergilemeye başlarlar. Bunun sonucu olarak da örgütlerde, kırık camların oluşmasının önü açılır.

Yönetim kademesinin benimseyeceği sıfır tolerans politikası örgüt çalışanlarına uygulanabildiği takdirde bu politika zamanla örgüt kültürüne yerleşerek çalışanlara rehberlik edebilecektir (Bektaş vd., 2019: 599). En küçük etik dışı davranışa dahi sıfır tolerans politikası ile yaklaşılması söz konusu davranışların örgüt çalışanları arasında yaygınlaşmasını engelleyebilecektir.

1982'de teori yayınlandıktan sonra pek çok bilim insanı teorinin gerçekliğini test etmek için kendi sosyal deneylerini ve araştırmalarını yapmışlardır (Harcourt ve Ludwig, 2007; Sousa ve Kelling, 2006; Mazerolle vd., 1998; Beckenkamp vd, 2013; Engel vd., 2014; Ramos

ve Torgler, 2013). Pek çok eleştiri, fiziksel düzensizlikler dışındaki ekonomik, sosyal, politik vb. faktörlerin suç oluşumunda ve suç oranı üzerinde daha etkili olduğu noktasına odaklanmıştır (Sampson ve Raudenbush, 2004; Sampson ve Radenbush,1999:603; akt. Bektaş vd., 2019). Taylor (2001), farklı düzensizlik türlerinin farklı politikalar gerektirebileceğini savunarak, toplulukların sosyal dokusunu baltalayan basit fikirli baskılara karşı uyarıda bulunmuştur (akt., Weele, 2017).

1.1. Örnek Olaylarla Örgütlerdeki Kırık Camlar

Kırık camlar teorisi, örgütlerde işlerin belli bir disiplin içerisinde yürütülerek, küçük de olsa yanlışlara izin verilmemesi gerektiğine vurgu yapan bir teoridir. Bir örgütte sürekli yangın ile mücadele söz konusu ise o örgütte, asıl işlere çok fazla zaman ayrılması beklenemez. Kırılan camları tamir etmek mi? Yoksa camların kırılmaması için önlemler mi almak? Bu sorunun cevabı büyük oranda yöneticilerin yönetsel becerileri ile ilişkilidir. Çünkü *"ilk camı kim kırdı?."* Sorusunu sormaya başlayan yöneticilerin bir yerlerde yönetsel olarak eksik bir şeyler yaptığı görülür. Küçücük bir çatlağı bulan su, nasıl ki yolunu bulup bir yerlere ulaşabiliyorsa, en küçük kural ihlalini gören bir çalışan da kendine bir kapı aralığı bularak, örgütsel normları ihlâl edebilir.

1.1.1. Örnek Olay 1

10 yıldan fazla bir süre özel sektörde yöneticilik dâhil olmak üzere birçok farklı pozisyonda çalıştım. Daha sonra yarım bıraktığım akademik hayatıma geri dönerek akademisyenliğe devam etmeye

karar verdim. O kadar hevesle başladığım işimde, yönetimin verdiği ne iş olsa gönüllü olarak yapan, verilen bütün derslere itiraz etmeden giren, her sabah mesai başladığında odasında bulunan ben, yine de özel sektörde harcadığım performansımın onda birini ancak harcıyordum. Benden çok daha az iş yapan mesai arkadaşlarımı ise derse girerken bile söylenirken buluyordum. Bir yılın sonunda yeni döneme ben de, o kurumda yıllarca çalışmış ve o kültüre adapte olmuş gibi yönetimin verdiği işlerden kaçan, çok fazla derse girmek istemeyen, ders dışı saatlerde odasına uğramayan bir çalışana dönüşmüştüm. Ben de kırılarak, kırık camların arasına çok çabuk karışmıştım.

Neden diye soracaksınız? Öncelikle ben bana verilen bütün işleri hevesle yaparken, çevremdeki diğer arkadaşların sadece derslerine girerek, fazladan verilecek bütün görevlerden sıyrıldıklarını görüp bir de yönetim kademesinin bu durumdan hiç rahatsız olmadığını görünce "herkes bu şekilde yapıyor, hiçbir şey olmuyor nasıl olsa" anlayışına çok çabuk alıştım.

Örnek olayda görüldüğü gibi yönetsel faktörler bir kurumdaki çalışanların davranışlarına yön veren en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bunun üzerine bir de bireysel faktörler eklenince örgütlerde, camlar tek tek kırılarak belli bir süre sonra öyle bir hâl alır ki kimse bu kırıklardan rahatsız olmamaya başlar ve örgüt kültürüne işlemiş zehirli bir düzen oluşur. Bu zehirli düzenin besleyici bir ortama dönüştürülmesi aylar hatta yıllar sürebilir. Ancak yöneticilerin

“kırılan camları tamir etmek mi yoksa camlar kırılmadan gerekli önlemi almak mı?” Sorularına doğru yanıtları vermeleri gerekir.

1.1.2. Örnek Olay 2

23 yıldır bir devlet dairesinde çalışmaktayım. Her geçen gün göreve yeni başlayan mesai arkadaşlarımın işten nasıl kaytardıklarını, ya da mesai saatlerini hoyratça iş dışı konularda nasıl geçirdiklerini gördükçe hayretle bakıyorum. Pandemi sürecinde, mesai 10.00’da başlarken yasak olmasına rağmen çalışanlar kahvaltılarını odalarında yapıyor, yarım saat çalışmadan kahve molaları veriyor, mesainin bitmesine en az yarım saat varken bütün bilgisayarlar kapanıyor, çantalar toplanıyor, çıkış saati bekleniyor. Beklerken de o gün içinde ne kadar yorulduklarını birbirlerine anlatmaktan geri kalmıyorlar. Mesai 09.00’a alındı kahvaltılar da dokuza alındı. Sanırım mesai on ikiye alınsa kahvaltılarda on ikiye alınacak.

Ben ise mesaiye gelir gelmez masamın başına geçiyorum, kahve molalarına zaten hiç çağrılmıyorum, yapılacak hangi iş varsa onu yapmaya çalışıyorum ancak arkadaşlar arasında dışlanan hep ben oluyorum. Sanırım ya bende ya da çalıştığım kurumun işleyişinde bir sıkıntı var, ben yıllardır bu durumu çözemedim. Anladığım kadarıyla yöneticimiz de çözememiş ki, hangi iş olsa önce beni buluyor.

Örnek olayda görüldüğü gibi, kendilerine bir düzen tutturmuş ve hatta bir kahvaltı kültürü oluşturmuş örgüt çalışanları, çalışmadıklarını gizlemek için kendilerine çalışkan bir kurban seçerek, yönetim kademesinin önüne tepsi ile sunmuşlar. Bu örgütte camlar çoktan

kırılmış ve kırılan camların tamiri de çok zor görünüyor bu nedenle sanırım sil baştan yeni camların takılması gerekiyor. Sizce?

1.1.3. Örnek Olay 3

15 yıldır bir kurumda memur statüsünde görev yapıyorum. Ben daha böyle bir çalışma arkadaşı görmedim. Arkadaş kurumumuza yeni gelmesine rağmen çok cesur davranışlar sergiliyor. Bir insan aylarca rapor alırda, nasıl yönetim kademesi tarafından bir şey yapılamaz hatta onu geçtim aldığı maaşı helalinden rahatça nasıl yer anlamıyorum. Anladığım kadarıyla mesai arkadaşımız, daha önce çalıştığı birçok yerde aldığı raporlar yüzünden bizim birime zorunlu olarak gönderilmiş. Ancak bizim birimde de aynı davranışlarını sergilemeye devam ediyor. Bu durumun sadece yönetim kademesinden kaynaklı olduğunu düşünmüyorum çünkü idarecimiz birçok kez uyarmasına rağmen arkadaş bildiğini okuyor. Sanırım kendince bireysel bir yol çizmiş ve bu yolu gittiği kurumdaki idarecilere kabul ettirmeye çalışıyor, olmadı yeri değiştiriliyor. Nasıl olsa işten atan yok. Bu arkadaş ile birlikte, birkaç mesai arkadaşımız da sık sık rapor kullanmaya, işten izin almaya ya da çeşitli bahanelerle işe geç gelmeye başladılar. Bu gidişle sanırım bu arkadaşın mesai kavramı, bütün arkadaşlar arasında kabul edilerek normal hale gelecek.

Örnek olayda görüldüğü gibi, aldığı raporlarla çalışma hayatına devam eden bu çalışan, kendi kurallarını gittiği kurumlarda oturtmaya çalışıyor yani çoktan kırılmış bu cam, gittiği kurumlarda ise diğer camlara etki ederek sağlam camların da çatlamasına neden oluyor.

Bireysel olarak yaptıkları cezasız bırakıldığı için bu kırık camlar, daha birçok sağlam camın kırılmasına neden olabilirler.

1.1.4. Örnek Olay 4

8 yıldır bir kamu kurumunda çalıyorum. 5 yıldır aynı odayı paylaştığım, işleri birlikte yürüttüğüm mesai arkadaşım yeni bölüm şefimiz ile birlikte, aile sorunları hiç bitmeyen özel hayatında sürekli mutsuz olan, mesaiye geç gelen, mesaiden erken ayrılmak için bir sürü nedeni olan bir çalışana dönüştü. Bu arkadaşımız bölüm şefimiz ile sürekli çay, kahve içiyor kendi sorunlarını şefe anlatmaktan çekinmiyor. Bu sorunları bahane ederek işten izin almaları o kadar arttı ki artık ben de isyan bayraklarını açmaya başladım. O gün canım sıkkın ise işten erken ayrılmak için bahaneler buluyorum, sabah eşimle rahat rahat kahvaltı yapmak için şefime çok rahat küçük yalanlar söyleyebiliyorum. Ama bir yandan da bu durum beni çok rahatsız ediyor. Oysaki arkadaşımla daha önce nasıl da uyumlu çalışıyorduk. İşe mesai saatinden erken gelip beraber kahvaltı yapıyor, sohbet ediyor yarım kalan işlerimizi bitiriyorduk. Şimdi iki yabancıya dönüştük resmen. Camlar ne zaman kırıldı diye sorarsanız yeni şefimizle birlikte camlar tuz ile buz oldular. Oturmuş düzenimiz bozuldu, işlerimizi yetiştiremediğimiz için diğer bölümlerin işlerinin de aksamasına neden oluyoruz. Şefimiz, çoğu zaman arkadaşımın işlerini bitirmek zorunda kalıyor.

Örnek olayda görüldüğü gibi, yeni gelen bölüm şefi çalışanları ile arasındaki mesafeyi iyi ayarlayamadığı için kırılmaya hazır bir camın nasıl da kolaylıkla kırılmasına neden olduğu diğer camda da çatlaklar

oluşturmaya başladığı görülmüştür. Kırık camlar teorisindeki yönetsel faktörlerin, bireysel faktörleri nasıl etkilediği örnekte gözler önüne serilmektedir. Bu nedenle, üst kademe yönetimin sıfır tolerans politikası yaklaşımı her kademedeki çalışana aynı şekilde uygulanmalıdır. Örgütsel zehirlerin temeli atılmadan yani camlar kırılmaya başlamadan örgütsel tedbirlerin önceden alınmış olması gerekir.

Örgütlerde çığ gibi büyüyerek kırık camlara dönüşen davranışların temel nedeninin önemsenmeyen, görmezden gelinen ve/veya müdahalenin gecikmesi sonucu oluşan etik dışı davranışlardan kaynaklandığı görülür. Bu etik dışı davranışların kırık camlara dönüşmesinin ana nedeni ise çoğu zaman yöneticilerin gerekli yer ve zamanda gerekli müdahalelerde bulunmamaları ve/veya bulunamamalarıdır. Örgütlerdeki kırık camların oluşma nedenleri (Bektaş vd., 2019);

- ✓ Bir örgütte, işe geç gelen bir asta bir üstün müdahale etmemesi,
- ✓ Bazı çalışanların göz göre göre yöneticiler tarafından kayırılması, yaptıklarının örtbas edilmesi,
- ✓ Örgüt koridorlarında, dozu kaçırılan örgütü ve/veya örgüt çalışanlarını olumsuz olarak etkileyen dedikodu ve söylentilerin çalışanlar arasında yayılmasına yöneticiler tarafından müdahale edilmemesi,
- ✓ Çalışanların zaman hırsızlığı yaparak, mesai saatlerini boşa harcanmasına yöneticiler tarafından göz yumulması,

- ✓ Çalışanların söyledikleri yalanların yönetim tarafından göz ardı edilmesi,
- ✓ Çay, kahve veya yemek molalarının çalışanlar tarafından bilinçli olarak uzatılmasında yöneticilerin müdahale etmemesi,
- ✓ İşten kaytarma eğiliminde olan çalışanların yöneticiler tarafından görmezden gelinmesi,
- ✓ Mesai arkadaşlarını karalamak amacıyla yalan yanlış yorumlar yapan çalışanları yöneticilerin dinlemesi ancak yöneticilerin bu çalışanları diğer çalışanlarla yüzleştirmemeleri,
- ✓ Nedensiz olarak işten erken ayrılan ya da hasta olmadıkları halde hastalık izini kullanan çalışanların yöneticiler tarafından gerektiği şekilde uyarılmamalıdır.

Yönetim tarafından gerekli yer ve zamanda gerekli müdahalelerin yapılmadığı ve yeterli cezaların verilmediği örgütlerde, çalışanlar daha fazla etik dışı davranışlar sergilemeye meyilli olurlar. Çünkü "*üzüm üzüme baka baka kararır*" atasözünde olduğu gibi her çalışan kendine bir üzüm bularak kararmaya başlar ve zamanla kırık camlara dönüşür. Ketchen vd. (2008: 143- 144)'nin de belirttiği gibi bazı çalışanlar durumsal bağlamları nedeniyle zaman hırsızlığı gibi etik dışı davranışlara yönelebilmektedirler. Bu durumsal bağlamlar arasında can sıkıntısı, yönlendirme eksikliği, destek eksikliği veya işteki hayal kırıklığı yer almaktadır. Çünkü çalışanlar, bazen aşırı iş yükü altında ezildikçe kendilerini zaman hırsızlığı yaparken bulabilmektedirler. Zaman hırsızlığının nedeni ne olursa olsun yönetim kademesi gerekli tedbirleri zamanında almaz ise; yönlendirme, destek ve denetleme

eksikliği nedeniyle bu durum çalışanlar arasında yaygınlaşarak önüne geçilemez bir duruma dönüşecektir (Bektaş ve Taş, 2021:238).

Örgütlerde kırılan camları tamir etmek mi yoksa camların kırılmaması için zamanında önlem mi almak? Örgütlerdeki asıl mesele burada ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu noktada yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

- ✓ Balıkların baştan kokmaması için yöneticiler öncelikle örgütlerdeki bütün çalışanlara örnek teşkil edecek şekilde davranışlar sergilemelidirler.
- ✓ Yeni bir kurumda göreve başlayan yöneticilerin, o kurum kültürünü, iklimini, iletişim kanallarını iyi analiz ederek, kırılmış camları tespit etmesi, kırılmak üzere olan camlar için gerekli önemleri zamanında alması gerekir.
- ✓ Bir kurumda göreve yeni başlayan çalışanların öncelikle birim yöneticileri tarafından iyi gözlemlenerek, kurum kültürüne uygun olmayan davranışları için bu çalışanlara zamanında gerekli uyarıların yapılması gerekir. Kuruma yeni gelen çalışanın, hatalı davranışlarını kurumundaki çalışanlara benimsetmeden, camları kırmasının önüne geçilmelidir.

Kırık camlar teorisine göre örgütlerde ortaya çıkan küçük cam kırıklarının takibi yapılarak derhal düzeltildikleri takdirde, örgütlerde kendiliğinden oluşmuş bir erken uyarı sistemi oluşturulabilecektir. Şayet aynı veya benzer konularda tekrarlanan küçük ihlaller söz konusu ise bu kurum kültüründe bazı revizyonlara gidilmesi gerektiğinin işaretçisi olabilir (Temir, 2020:138).

Sponsel (2017), kırık camlar teorisinin bir örgütün tüm alanlarında uygulanabilir bir teori olduğunu savunarak, örgütlerde yöneticilerin kırık camları, müşterilerin fark etmeden, görmeden fark etmesi gerektiğini belirtmiştir. Ufacık da olsa çatlaklara doğru müdahale etmenin önemine vurgu yaparak, yöneticilerin/liderlerin kurumun günlük işleyişinin, nasıl devam ettiği hakkında neredeyse takıntılı/zorlayıcı bir kişiliğe sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü örgütlerdeki herhangi bir çatlağın hemen tespit edilip anında müdahale edilmesi ancak kurumun titiz bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür**.**

Chakraborty'a göre kırık camlar teorisi, vandalizm gibi düşük seviyeli suçlar (örneğin, arabaların ve binaların camlarını kırmak) göz ardı edildiğinde, daha büyük ve daha ciddi suçların işlenmeye başladığını belirtir. Onarılmadan bırakılan kırık camlar, diğer camların da kırılmasına neden olur. Bu, kötü mahallelerde olduğu kadar güzel mahallelerde de geçerlidir. Bazı alanlarda kararlı cam kırıcılar, bazılarında ise iyi kalpli cam severler yaşadığı için cam kırılması olmaz. Aksine, tamir edilmemiş bir kırık cam, kimsenin onu umursamadığının bir işareti olarak düşünüldüğü için bireyler daha fazla cam kırma eğilimine girebilirler. Bir örgütün kendi çalışanlarına, çalıştıkları örgütün camlarını kırma izin verilirse başkalarının o camlara taş atmaması beklenemez (https://coffeeandjunk.com/theory-of-broken-windows/16.11.2021).

Milyonlarca kişi ve birçok kuruluş için bu kırık camlara dikkat etmemek genellikle istenmeyen sonuçlara yol açar. Ünlü UCLA

basketbol koçu John Wooden'ın takımına söylediği gibi: "*Önemli olan küçük ayrıntılardır. Küçük şeyler büyük şeylerin gerçekleşmesini sağlar*." Koç Wooden 12 yılda 10 ulusal şampiyonluk kazanmıştır. Rudy Giuliani, New York City Belediye Başkanı olarak ilk döneminde Times Meydanı'nı temizlemek için kırık camlar teorisini kullanmıştır. Çünkü O ve polis şefi William Bratton, küçük rahatsızlıklar ve ihlaller için müsamahakâr bir atmosferin daha ciddi suçlara yol açacağına ve şehrin güvenliğini tehdit edeceğine inanıyordu. Sonuç New York City'nin suç oranında önemli bir düşüş yaşanarak, yaşam kalitesinde çok ihtiyaç duyulan bir gelişme (Taylor, 2018) yaşanmıştır. *"Adaletsizlik suçların en büyüğüdür"* diyen Giuliani, New York'ta suç oranını düşürmesindeki başarısının gizini açıklarken, *"Hiçbir suç cezasız bırakılmamalıdır; ama hiçbir ceza da adaletsiz olmamalıdır."* diyerek ve *"En büyük suçun, adaletsizlik olduğu uyarısını"* yapmıştır (Çalı, 2016). Yöneticilerin küçük de olsa suçlara zamanında ve adil bir şekilde yeterli müdahaleleri yapmaması sonucunda kırk camlar, örgütlerin kurum kültürüne yerleşerek buralarda kök salmaya başlayabilir.

Kelling *"mahallelerdeki küçük sorunlarla uğraşmaya başladığınızda, bu mahalleleri güçlendirmeye başlarsınız"* derken suçu önlemeye yardımcı olan dinamiğe vurgu yaparak düzen sağlandığında veya korunduğunda toplulukların güçlendiğini dile getirmiştir (akt., Vedantam, 2016).

Dr. Charles Branas (2016), kırık cam modelinin etkili olup olmadığını test etmek amacıyla, Philadelphia'daki terk edilmiş mülkleri onarmak

ve boş arazileri topluluk parklarına dönüştürmek için bir girişime öncülük etmiş ve daha sonra silah şiddetinde %39'luk bir azalma görülmüştür. Bu güvenli ve sürdürülebilir çözümlerle halk için saraylar inşa ederek mahallelerin ayağa kaldırılacağını ve suçun azaltılabileceğini savunmuştur. Fakir bir mahalle, bakımlı ve misafirperver olduğunda, mahalle sakinleri kendilerini daha fazla güvende hissedeceklerdir. Halk kütüphaneleri, parklar ve diğer yeşil alanlar gibi sosyal altyapıyı inşa etmek ve sürdürmek daha sürdürülebilir bir seçenek olabilir ve orada yaşayan insanların günlük yaşamlarını iyileştirebilir (https://www.psychologytoday.com/ broken-windows-theory-23.11.2021).

Çevrenin ve kişiliğin istenmeyen davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen Austrup (2011), ahlaki yönü gelişmiş bireylerin daha iyi davranışlar sergileyebileceklerini dile getirmiştir. Kallgren vd. (1991) öz farkındalığı yüksek bireylerin, kişisel normlarına odaklanmaları sonucunda, çevrelerindeki olumsuz davranışlara daha az uyum sağlayacaklarını belirtmişlerdir. Cialdini vd., (1999), yüksek öz-farkındalık düzeyinin bireylerin kişisel normlarına daha fazla odaklanmaları ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (akt., Austrup, 2011).

SONUÇ

Kırık camlar teorisi, kamuya açık kentsel ortamlarda var olan düzeni bozmaya yönelik her türlü anti-sosyal davranışın ve yapısal bozukluğun daha küçük bir sorun halinde iken düzeltilerek düzenin sağlanmasına devam edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Teorinin temel varsayımı; denetimsizlik ve sahipsizlik hissi uyandıran yerlerin daha kolay suç üretilebildiği, toplum düzenini bozan başıboşluk gibi davranış ve eylemlerin önlenmez ise cinayet, gasp, tecavüz gibi daha ciddi suçların habercisi olduğudur. Ciddi suçların önlenmesinde sıfır tolerans politikasının izlenmesi, yani en ufak bir kural ihlaline dahi anında müdahale edilerek yaptırım uygulanması veya düzeltilmesi etkili olabilmektedir.

Örgütlerde camların kırılmaması için sıfır tolerans politikası ile gerekli önlemlerin zamanında geciktirilmeden alınması, kırılan camların hemen onarılması ve gelecekte kırılabilecek olan camların onarımsız kalmayacağı sistemler oluşturmak önemlidir.

Bazı örgütler ve bu örgüt yöneticileri en baştan müdahale etmeleri durumunda hemen çözebileceği küçük sorunları, es geçmeleri sonucunda büyük enkazla karşılaşabilmektedirler. Bu nedenle örgüt ve örgüt yöneticileri için geliştirilebilecek öneriler;

- ✓ Örgütlerde yaşanan sorunlara hiçbir zaman küçümsemeden, ertelemeden müdahale edilmelidir. Çünkü çözüm yolu üretmeden, ders çıkarmadan sorunları geçiştirmeye çalışmak, zamanla bu sorunların bir araya gelerek daha büyük sorunlara dönüşerek, krizlere davetiye çıkarabilir.

- ✓ En başta küçük görünen önemsenmeyen küçük detaylara odaklanarak, büyük sorunların habercilerini mercek altına almak gerekir. Sigara molalarını uzatan, mesai saati bitmeden bilgisayarını kapatıp, masasını toplamaya başlayan çalışanlar görmezden gelinmemelidir. Zimbardo'nun belirttiği gibi, *"ilk camın kırılmasına izin vermemek gerekir. Aksi halde kötü gidişat engellenmez."*
- ✓ Örgüt içindeki normlar ve politikalar büyük bir titizlikle uygulanmalı, hatalı uygulamalara tolerans gösterilmemelidir. *"Bir kereden bir şey olmaz",* düşüncesinin kronikleşerek, örgütlerin dolaşım sistemlerine yerleşmesine izin verilmemelidir.
- ✓ Her çalışana aynı mesafeden yaklaşılmalı herhangi bir nedenle verilen bir tavizin başka bir tavizi doğuracağı unutulmamalıdır. Çünkü *"Taviz tavizi doğurur"*.

İster bireysel, ister kurumsal, isterse büyük bir toplum olsun, kırık camlar teorisi düzeni korumak, işleri yoluna koymak ve olumsuz ilerleyişi engellemek için en baştan itibaren belirli bir disiplini korumak gerektiğine vurgu yapmaktadır (San, 2020). *"Biz ne zaman bu hale geldik, birbirimizden bu kadar uzaklaştık ve koptuk"* cümlelerini kurmaya başlayan aile bireylerinin, aslında en başta çalmaya başlayan sinyalleri çoğu zaman önemsemedikleri ya da görmezden geldikleri görülür. Yine örgüt koridorlarındaki fısıltılara kulak tıkayan, duymazdan gelen örgüt yönetimi, zamanla çalışanlar arasında oluşan büyük çatışmaları çözmeye çalışırken, en baştan

alınabilecek küçük bir tedbirin önemini çok geç de olsa fark eder. İster aile bireyleri, ister örgüt yönetimi olsun büyük felaketlerin küçük habercilerini görebildikleri oranda düzen kurabilir ve başarılı olabilirler.

Ne iş hayatında ne de doğanın işleyişinde aslında küçük diye bir şey yoktur. Her şey kendi devinimi içinde olumlu veya olumsuz olarak birbirinin nedeni ve sonucu olabilmektedir. Gözden kaçan küçük bir ayrıntı bir binayı yerle bir ederken, yanlış dozda alınmış bir ilaç, bir insanın hayatına mal olabiliyor. Birçok kötü alışkanlık *"bir kereden bir şey olmaz"* mantığı ile başlarken, insan vücuduna giren gözle görülemeyen bir virüs, önlem alınmadığı takdirde çok ölümcül biçimde insan hayatını tehdit edebiliyor. "*Mesai saatleri geçmek bilmiyor"* diyen bir çalışan, *"biraz da benimle ilgilen"* diyen bir eş aslında görebilenler için daha sonra tetiklenecek büyük bir felaketin habercisi olabilmektedir (https://blog.joshqun.com/kirik-camlar-teorisi-ve-yansimalari/18.1.2021).

Bu bölümde kırık camlar teorisini işletmelerdeki örgüt yapısına uyarlayarak, örnek olaylarla örgütlerdeki kırılan camlara, nedenlerine ve sonuçlarına dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Kırık camlar teorisini örgüt yazınında daha detaylı ele alarak farklı perspektiflerde araştırma yapacak araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmüştür. Türk kültüründe kırık camlar teorisinin altında yatan farklı nedenleri test edebilmek amacıyla deneysel çalışmalar da yapılarak literatüre katkıda bulunulabilir.

KAYNAKÇA

Austrup, S. (2011). The Person Behind the "Broken Window": The Influence of the Environment and Personality on Undesired Behavior. University of Twente Student Theses.

Bektaş M., Erkal P. Ve Çetin T. D. (2019). Kırık Camlar Teorisinin İşletmelere Uyarlanması: Ölçek Geliştirme Çalışması, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(3), pp. 596-617.

Bektaş M. ve Taş M. (2021). Eski Bir Soruna Yeni Bir Bakış Açısı: Zaman Hırsızlığı, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 17 (17), pp. 237-256.

Demirtaş, H. . (2003). Sosyal Kimlik Kuramı: Temel Kavram ve Varsayımlar, İletişim: Araştırmalar Dergisi, 1 (1), pp. 123-144.

Dixon, D. (1998). Broken Windows, Zero Tolerance and the New York Miracle. Current Issues Criminal Justice, Just, 10(1), pp. 96-106.

Engel, et. al, (2014), First Impressions are More Important than Early Intervention: Qualifying Broken Windows Theory in the Lab., International Review of Law and Economics, 37, pp. 126-136.

Fagan, J. and Davies, G. (2001). Street Stops and Broken Windows: Terry, Race and Disorder in New York City. Fordham Urban Law Journal, 28, pp. 457-504.

Gladwell, M. (2000). The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Little Brown Publishing.

Greene, J. A. (1999). Zero Tolerance: A Case Study of Police Policies and Practices in New York City, Crime and Delinquency, 45 (2), pp. 171-187.

Harcour, Bernard, E., (2004). Illusion of Order: The False Promise of Broken Windows Policing, Massachusetts: Harvard University Press.

Ketchen, D. J., Craighead, C. W., and Buckley, M. R., (2008). Time bandits: How they are Created, Why they are Tolerated, and What Can be Done About Them. Business Horizons, 51, pp. 141–150.

Le Bon, G. (1997). Kitleler Psikolojisi, Çevirmen: Yunus Ender, Hayat Yayınları, 29.

Levine, M. (2005). Broken Windows, Broken Business: How the Smallest Remedies Reap the Biggest Rewards. First Edition, New York: Warner Business Books.

Sampson, R. J. and Jacqueline, C. (1988). Deterrent Effects of the Police on Crime:A Replication and Theoretical Extension, Law & Soc'y Rev, 22, 163.

Sampson, R. J. and Raudenbush, S. W. (2004). Seeing Disorder: Neighborhood Stigma and the Social Construction of 'Broken Windows', Social Psychology Quarterly, 67(4), pp. 319-342.

Temir E. (2020). Kırık Camlar Teorisinin Kurum Kültürüne Uyarlanabilirliği. Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi, (4), pp. 134-144.

Tuğay O., Çetin T. D. Ve Bektaş M. (2021). Kırık Camlar Teorisi Perspektifinde Muhasebede Etik Dışı Davranışların Önlenmesi Ve Muhasebeciler Odası Başkanlarının Etik Algılarının Analizi, 42. Yılında XXXIX. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu 'Değişen Teknoloji Ve İş Ortamında Muhasebe', pp. 343-359.

Valasik M. (2021) Louisiana State University Faculty Member.

Weele J. J. V. et. al. (2017). Broken Window Effect, Encyclopedia of Law and Economics, Research on belief formation and social behavior.

Wilson, J. Q. and Keliing, G. L (1982). Broken Windows. Atlantic Monthly, 249 (3), pp. 29-38.

Bratton, W. and Kelling, G. (2006). There are No Cracks in the Broken Windows, National Review. https:// www.Nationalreview.Com/2006/02/There-Are-No-Cracks-Broken-Windows-William-Bratton-George-Kelling/ 28.01.2020.

Çalı F. (2016). Kırık Cam Teorisi, https://fatihcali.wordpress.com/2016/03/27/kirik-cam-teorisi/-18.11.2021.

Chakraborty Abhishek, Theory of Broken Windows: Why The Little Things Matter The Most, https://coffeeandjunk.com/theory-of-broken-windows/16.11. 2021.

San B. (2020). Kırık Cam Teorisi, https://hipokampusakademi.com/kirik-cam-teorisi/18.11.2021.

Rulh C. (2021). The Broken Windows Theory, https://www.simplypsychology.org /broken-windows- theory.html#:~:text=The%20broken%20windows%20 theory%20states,Wilson%20%26%20Kelling%2C%201982-23.11.2023.

Sponsel Tom (2017). Does Your Business Have any 'Broken Windows?', https:// www.insideindianabusiness.com/story/37094390/does-your-business-have-any- brokenwindows, 16.11. 2021.

Taylor E. (2018). Broken Windows – It's the Little Things That Count, http://lestaylor.net/broken-windows-its-the-little-things-that-count/16.11.2021.

Vedantam S. (2016). How a Theory of Crime and Policing Was Born, and Went Terribly Wrong. https://www.wbur.org/npr/500104506/broken-windows-policing-and-the-origins-of-stop-and-frisk-and-how-it-went-wrong. 16.11. 2021.

Voa, (2019), New York Nasıl 'Huzur Kenti' Oldu?, https:// aw.amerikaninsesi.com/a/new-york-nasil-huzur-kenti-oldu/4730348. 28 01 2020.

https://blog.joshqun.com/kirik-camlar-teorisi-ve-yansimalari/18.1.2021.

https://www.psychologytoday.com/us/basics/broken-windows-theory-23.11.2021.

BÖLÜM 2

ÖRGÜTLERDE FARKLILIK YÖNETİMİNE KURAMSAL BİR BAKIŞ

Öğr. Gör. Dr. Ayşe YAVUZ[1]

[1] Selçuk Üniversitesi, Taşkent MYO, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Konya, Türkiye, ayseyavuz@selcuk.edu.tr

GİRİŞ

Küreselleşmenin en büyük etkilerinden biri de kendisini iş yaşamında göstermiştir. Küreselleşme ile işletmelerde sınırlar ortadan kalkarak farklı insanların farklı kültürlerin bir arada olduğu bir yaşama doğru geçiş yaşanmıştır. Özellikle işletmelerde yabancı uyruklu çalışanların sayısının artması, farklı bilgi, beceri ve tecrübeye sahip kişilerin aynı ortamda çalışması, kadınların iş hayatında daha fazla yer alması gibi durumlar günümüz örgütlerinin farklılıkların yönetimi konusunu daha fazla önemsemelerine neden olmuştur. Çağdaş yönetim yapıları farklı olana saygı gösterilmesi ve çalışanlara eşit davranılması temeli üzerine inşa edilmektedir. Örgütlerde oluşan bu farklılıklar olumsuz bir durum olarak algılanmayıp oluşan bu çeşitlilik en iyi şekilde yönetilerek meydana gelen zenginlik değerlendirilmelidir. Bireylerin sahip oldukları farklılıklar birer güç kaynağı olarak görülmelidir. Birbirinden oldukça farklı olan çalışanlar aracılığı ile farklı pazar bölümlerine ulaşabilmek daha kolay olabilmektedir. Farklıların örgütlerin amaçlarına uygun stratejiler ile desteklenerek rakipler karşısında avantaj kazanmaları sağlanmalıdır.

1. FARKLILIK YÖNETİMİ KAVRAMI

Farklılık kavramı bir grubun ya da örgütün üyelerinin yaş, cinsiyet, eğitim, etnik köken gibi durumlar açısından birbirlerine benzememe durumu olarak ifade edilmektedir. Daha geniş bir anlamda ise demografik özellikler, kişilik farklılıkları, sosyo-ekonomik durum, eğitim, iş yapma biçimleri, iş görenlerin pozisyonları gibi birçok durum farklılık kavramını açıklamaktadır (Luthans, 1994: 50)

Farklılık yönetimi, bir örgütün içinde bulunan benzerlikleri ve farklılıkları olağan kabul edip bu durumdan faydalanmayı içeren, iletişime dayalı, geleceğe odaklanmış, örgüt için katma değer yaratan, stratejik sürecin bilinçli ve etkin şekilde geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Keil vd. 2007:6). Farklılık yönetimi farklılıkları görüp kabul etmek ve farklı özelliklere sahip bireylere değer vererek onları takdir etmektir. Yaş, cinsiyet, din, etnik köken gibi durumlardan kaynaklanan farklılıkların, bireylerin fiziksel farklılıklarının, deneyimlerinin, öğrenme hızlarının, iletişim tarzlarının farklı olduğunun kabul edilmesi ve anlayışla karşılanmasıdır (Barutçugil, 2004). Farklılıkları yönetmek, farklılıkları kontrol altına almak anlamına gelmemekte bu farklılıkların çalışanlarda oluşturduğu potansiyelleri gerçekleştirmeye yardımcı olmak olarak açıklanmaktadır (Thomas, 1990:10).

Farklılık yönetimi, farklı çalışanların bu farklılıklarının meydana getirdiği katkıyı örgütlerde faydalı hale getirmek için gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerin sonuçları şeklinde ifade edilmektedir (Visagie ve Linde, 2010:382).

Farklılık yönetiminin temel hedefi örgütteki tüm çalışanlara olumlu bir iş ortamı oluşturmaktır. Farklılık yönetimi, bireysel farklılıklara saygılı olmayı, onlara karşı anlayışlı olmayı ve bu farklılıkların oluşturduğu zenginliklerden faydalanmayı kapsamaktadır (Bergen, Soper ve Foster, 2002: 239).

Farklılık yönetimi olgusunun temeli Amerika'ya dayanmaktadır. Farklılık yönetimi anlayışı Amerika'daki örgütlerde eşitliği sağlamak

amacıyla paylaşılan ayrımcılık karşıtı uygulamalar, olumlu eylem, eşit fırsatlar gibi yaklaşımlar sonrasında ortaya çıkmıştır (Litvin, 2006: 75).

Farklılık yönetimi, örgütlerde tüm çalışanlara eşit davranmayı, farklılıklarına saygı duymayı ve bu farklılıklardan yararlanmayı içermektedir. Farklılık yönetiminde başarıya ulaşmak kolay değildir. Farklılık yönetiminde başarılı olabilmek için yönetimi kolaylaştıracak bazı faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Farklılık yönetimi yaklaşımının örgüt içerisindeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin çok uzun yıllar alacağının bilinmesi ve kararlı davranılması farklılık yönetiminde etkinliği arttırabilmektedir. Bu yaklaşımın getireceği avantajlar incelendiğinde örgütlerin bu yaklaşım için gerekli yatırımları yapmalarının ne kadar doğru bir davranış olduğu ortaya çıkmaktadır (Surgevil ve Budak, 2008: 91).

Örgütlerde farklılıkların ortaya çıkmasında bir takım nedenler etkili olmuştur. Bu nedenler (Özgener, 2004: 343)

- İş gücünün demografik yapısının değişmesi
- İş yerlerinde iş görenleri koruyan ve eşit istihdam sağlamayı amaçlayan yasalar
- Kültürel farklılıklar
- Çok uluslu işletme sayısındaki artış
- Rekabetçi baskılar

2. FARKLILIĞIN BOYUTLARI

Farklılığın boyutları geniş bir bakış açısı ile ele alındığında üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar;

- İç boyutlar
- Dış boyutlar
- Örgütsel boyutlar

Farklılığın iç boyutları yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel tercih vb. farklılıklardan oluşan ve hayatın her alanında etkili olan bireysel farklılıklardır. Farklılığın dış boyutları din, kişilik, kültür, eğitim, engellilik vb. olarak sıralanabilir. Bu boyutlar iç boyutlara nazaran daha az dikkat çekicidir ve bireyin hayatını etkileme gücü daha azdır. Örgütsel boyutlar ise gelir, çalışma şekli, rol ve statü gibi farklılıklardır. Örgütsel boyutlar bizzat örgüt tarafından oluşturulur ve çalışma yaşamı ile alakalıdır (Salamon ve Schork, 2003: 38-39).

Sürgevil (2010) da farklılığın boyutları Hubbard tarafından birincil ve ikincil farklılıklar olarak iki başlık altında ele alınmıştır. Birincil boyut doğuştan var olan demografik özelliklerin bireysel farklılıkları oluşturduğunu ortaya koymaktadır. İkincil boyut ise deneyimler, beklentiler, yetenekler, kişisel değerler, toplumsal değerler olarak kabul edilmektedir. Harrison, Price ve Bell farklılıkları yüzeysel ve derin farklılıklar olarak iki grupta ele almıştır. Yüzeysel farklılıklar cinsiyet, yaş, ırk gibi görünebilen farklılıkları içerir. Derin farklılıklar ise bireylerin tutum ve düşüncelerindeki farklılaşmalardır. Esty, Griffin ve Hirsch tarafından farklılıklar on temel boyutta ele

alınmıştır. Bu boyutlar, yaş, cinsiyet, ırk, din, hiyerarşi, aile durumu, engellilik, sınıf, cinsel tercihi, etnik köken şeklinde sıralanmaktadır (Sürgevil, 2010: 9-13).

3. FARKLILIĞI YÖNETMENİN FAYDALARI

Örgütlerde farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Etkin bir yönetim ile elde edilen yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Bergen vd. 2002: 239-240):

- Bireysel verimliliğin artması ve çalışanlar arasındaki iletişimin artması
- Sosyal ve demografik farklılıklara karşı sorumluluk üstlenmeyi arttırması
- İşletmeye yönelik şikayet sayılarında azalma yaşanması ve anlaşmazlıkların daha hızlı çözülebilmesi
- Adalet ve eşitliğin olduğu bir örgüt ikliminin sağlanması
- Karmaşık görevlerde verimlilik artışı sağlaması
- Gelirde, satışlarda ve karda artış sağlaması

Cox ve Blake (1991), farklılık yönetiminin başarıya ulaşması sonucunda sağlanabilecek altı avantajdan bahsetmektedir. Bu avantajlar; kaynak sağlama, maliyetleri düşürme, yaratıcılık, pazarlama, esneklik ve problem çözme olarak sıralanmaktadır (Özbilgin, 2005: 24).

Bazı bireyler çalıştıkları örgütün farklılıklar içeren kapsayıcı bir kültüre sahip olduğunda kendilerini daha şanslı hissederler. Kadın

çalışanlar, alt sınıf mensubu bireyler, renk tonu farklı bireyler, fiziksel engeli bulunanlar, fakirler gibi ayrımcılığa maruz kalabilecek insanlar kapsayıcı bir kültüre sahip iş ortamlarında önemli kazanımlar sağlayabilmektedirler. Bu kazanımlar arasında maaş artışı, olanakların artması gösterilebilir (Stockdale ve Cao, 2004: 301).

Bullock (2004), örgütlerin toplumda var olan eşitsizlik ve sosyal adaletsizliği desteklediği ve ortaya çıkmasında etkili olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin kasiyerler, tezgahtarlar gibi daha alt kademe çalışanlarının kariyer hayatlarında yükselme olanaklarının yok denebilecek kadar az olması ya da hiç olmaması. Örgütlerde oluşan bu eşitsizlikler ve adaletsizliklere dikkat çekilerek toplumsal açıdan bazı iyileştirmelerin gerçekleştirilmeleri sağlanabilir. Örgüt içerisinde diğerlerinden farklı olan bu grupların güçlendirilmeleri sağlanarak daha etkili olabilecekleri konumlara getirilebilirler. Böylece örgütler adaletsizliklerin önüne geçebilecek bireyler ise daha yüksek bir refaha kavuşabileceklerdir (Stockdale ve Cao, 2004: 302).

Örgütlerdeki deneyim, yaşam tarzı, düşünce ve davranışlar siyasi görüş farklılıkları gibi farklılıklar etkili bir şekilde yönetilebilirse, cinsiyet ayrımcılığı yapılmazsa, din ve vicdan özgürlüğü sağlanırsa ve örgüt içi çatışmalar etkin bir şekilde çözüme kavuşturulabilirse çalışanların örgüte karşı olan olumlu adalet algılarının oluşmasına katkı sağlar ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri artar (Taşlıyan vd., 2017),

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilemediği durumlarda ise dört temel düzeyde farklı sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Bu sorunların ilki bireysel düzeydeki sorunlardır. Bu sorunlar yalnızca o bireyi rahatsız eden sorunlardır. Farklılıklardan kaynaklanan diğer bir sorun grup içerisindeki iletişim ve ilişki sorunlarıdır. Bu sorunlar sonucunda takımın performansı ve motivasyonu olumsuz etkilenebilmektedir. Farklılıklar tüm örgütü ilgilendiren sorunlara da neden olabilmektedir. Örgüt bünyesinde geliştirilen politika ve prosedürlerin uygun ve yeterli olmaması durumunda farklılıkların örgüt çapında çok ciddi sorunlar oluşturması beklenebilir. Farklılıkların etkin yönetilmemesi sorunun tüm toplumu ilgilendiren bir konu olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Böyle bir durumda sorunun boyutu çok daha fazla örgütü ve bireyi kapsayacak şekilde genişlemektedir (Barutçugil, 2004: 228).

Örgütlerde farklılıkların etkili yönetilmesinin sağlamış olduğu bir takım yararlarının yanında bu farklılıkların beraberinde getirdiği sıkıntı ve zorluklar da bulunmaktadır. Bu sıkıntı ve zorluklara iletişim bozukluğu, bireyler arası çatışmaların artması, stres artışı, karar verme hızının düşmesi örnek olarak gösterilebilir. Birbirlerinden oldukça farklı kişilerin aynı ortamda çalışmasının zorluğu, farklı özelliklere sahip çalışanların olaylar karşısında farklı tepkiler vermesi ve her değişikliğin çatışmalara yol açması karşılaşılması muhtemel diğer sorunlardır (Neck vd. 1997: 192, Barutçugil, 2004).

4. FARKLILIK KAVRAMINA VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUSTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

Farklılık yönetimine ilişkin oluşturulan kuramlar sosyal kimlik kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı, bilgi işleme yaklaşımı, örgütsel demografi yaklaşımı ve ilişkisel demografi yaklaşımı olarak ele alınmaktadır.

4.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı Tafjel ve Turner (1985) tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre özsaygı ve olumlu benlik algısının geliştirmenin yolu olumlu bir sosyal kimliğe sahip olmaktan geçmektedir. Sosyal kimlik kuramına göre bireyin sosyal bir gruba üye olmasından kaynaklanan benlik kavramı sosyal kimlik şeklinde adlandırılmaktadır (Soylu, 1994: 1). Sosyal kimlik kuramı, sosyal kategorileştirme ve sosyal karşılaştırma kuramları çerçevesinde şekillenmektedir. Sosyal kategorileşme kişilerin kendini ve etrafındakileri belli sosyal kategorilere ayırmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal kategorileştirme bireylerin kendilerini üye oldukları grubu dikkate alarak tanımlamaları sürecidir. Kişiler kendilerini ve etrafındaki diğerlerinin cinsiyet, yaş, meslek, din, milliyet gibi sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğilimindedirler. Böylece bireyler gruplar arası karşılaştırma yaparak diğerlerine göre farklılıklarını ortaya koyar ve bir kimlik oluşturur (Soylu, 1994: 54). Sosyal karşılaştırma yaklaşımı, kişilerin diğer kişiler ile olan ilişkilerinde yeteneklerini ve fikirlerini karşılaştırmaları süreci olarak

ifade edilmektedir. Bu süreçte kişiler kendilerine en çok benzeyen özellikleri seçmekte ve daha iyiye ulaşma yolunda çaba sarf etmektedirler (Bilgin, 2007: 110).

4.2. Benzerlik- Çekim Yaklaşımı

Benzerlik- Çekim yaklaşımı Byrne (1971) tarafından ileri sürülmüştür. Bireylerin kendilerine benzeyen diğerlerinden etkilenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşımın temelini pekiştirme olgusu oluşturmaktadır. Bireyler diğerlerini kendilerine benzer olarak algıladıkları zaman kendisini daha iyi hissederek olumlu benlik olgusunun oluşmasını sağlarlar. Bireyler kendilerine benzer insanların varlığını hissettikçe kendi sahip olduğu özelliklerin sosyal açıdan geçerli olduğunu düşünüp iyi hissederler.

4.3. Bilgi İşleme Yaklaşımı

Bilgi işleme yaklaşımında eğitim, bilgi, uzmanlık ya da fonksiyonel geçmiş açısından farklılıklar ortaya koyularak onların faydalarına odaklanma durumu söz konusudur. Örnek olarak bilim insanlarının bazı araştırmalarda kendinden farklı olan meslektaşları ile etkileşimde olarak fayda sağlamaları durumu gösterilebilir. Takım içerisindeki farklılıklar sayesinde ortaya çıkan sorunların dikkatli bir şekilde farklı bakış açıları ile analiz edilmeleri imkanı oluşmaktadır. Farklı bakış açılarının meydana getirdiği sinerji etkisi ile takım için olumlu kazanımlar sağlanabilecektir (Mannix ve Neale, 2005: 42).

4.4. Örgütsel Demografi

Örgütsel demografi alanında yapılan çalışmalar demografi kavramını grupların bir özelliği olarak değerlendirmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar genellikle grup çıktıları ile demografik özellikler arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılmaktadır (Tsui vd., 1992: 550). Yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi gibi demografik değişkenler açısından oluşan farklılıkların sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır (Harrison vd., 1998: 96).

4.5. İlişkisel Demografi

İlişkisel demografi demografik farklılıkların grup düzeyindeki etkilerinden çok bireysel düzeydeki etkileri üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırmaların temel varsayımı bireyler arasındaki farklılıklar grubun işleyişini negatif etkilemektedir şeklinde ifade edilmektedir. Bir grup içerisindeki yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, ırk gibi özelliklerin kompozisyonu örgütsel demografi olarak açıklanmakta ve bu kavramda bireyler arası ilişki şartı bulunmaktadır. İlişkisel demografide ise gruplarda bulunan bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması durumu söz konusudur. Grup içindeki bireylerin bulundukları konumlar nedeni ile birbirleri ile sürekli etkileşim kurdukları varsayılmaktadır (Tsui ve O'Reilly, 1989: 403).

SONUÇ

Küreselleşmenin etkisi ile çok kültürlü bir yaşamın parçası haline gelen farklılık kavramının etkisi günümüz örgütlerinde hızla yayılmaya devam etmektedir. Bununla birlikte farklılıkların yönetimi kavramı da her geçen gün önem kazanmaktadır. Birbirine benzeyen, benzer değerlere, benzer bakış açılarına sahip bireyleri yönetmek çok zor bir faaliyet değildir. Asıl önemli olan birbirinden tamamen farklı bireyleri yöneterek onları ortak amaç etrafında birleştirebilmektir. Çalışanlar arasındaki farklılıkları görmezden gelerek onlara tek tip modelmiş gibi davranan bir yönetim anlayışı örgüt içinde çalışanlar arası çatışmaların çıkmasına sebep olup huzurun bozulmasına yol açmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin farklılık yönetimi konusunda yeterince bilinçlenerek bu farklılıkları örgüt için birer fırsata dönüştürebilmeleri de mümkündür. Farklılıkların yönetiminden doğan güçlüğü her iki taraf için de avantajlı hale getirerek bu farklılıkları örgütsel bir zenginlik olarak değerlendirmek örgütlere rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Çalışanlar örgütlerinde farklılıkları ile var olabiliyorlarsa, her bir çalışan için eşit hak ve imkanlar sağlanıyorsa, farklılıklar zenginliğimizdir ilkesi hakim sürüyor ise bu tip örgütlerde başarı ve verimlilik kaçınılmaz olacaktır.

KAYNAKÇA

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bergen, C. W. V., Soper, B., ve Foster, T. (2002). Unintended negative Effects of diversity management. Public Personnel Management. 31(2), 239-251.

Bilgin, N. (2007). Kimlik inşası. Ankara: Aşina Kitaplar

Byrne, D. E. (1971). The attraction paradigm (Vol. 462). Academic press.

Cox, T.H., ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: ımplications for organizational competitiveness, Academy of Management Executive, 5(3), 45-56.

Harrison, D.A., Price, K.H. ve M.P., Bell (1998). Beyond relational demography: time and the effects of the surface-and deep-level diversity on work group cohesion, Academy of Management Journal, 41, 96-107.

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Unruh Von, K. (2007). Farklılıkların Yönetimi için Eğitim Elkitabı. European Year of Equal Opportunities for All.

Litvin, D. R. (2006). Making space for a better case. Handbook of workplace diversity, 75-94.

Luthans, F. (1994). Organizational behavior, Seventh edition, Mc.Graw-Hill Education, New-York.

Mannix, E., ve Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. Psychological Science in the Public Interest. 31-55.

Özbilgin, M. (2005). Global diversity management in the japanese automotive sector, (commissioned by) the Japan Institute for Labour Policy And Training (JILPT).

Özgener, Ş. (2004). İşletmelerde farklılıkların yönetimi üzerine bir araştırma, 1. Ulusal genç bilim adamları sempozyumu, 6–7 Mayıs 2004, Uludağ Üniversitesi kültür sanat kurulu yayınları, No:7, Cilt 1, Bursa.

Salamon, M. F. Ve Schork, J. M. (2003). Turn diversity to your advantage. Research Technology Management. 38-39.

Soylu, S. (1994). Örgütlerde sosyal kategorizasyon ve sosyal kimlik. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Stockdale, M. S., Cao, F. (2004). Looking back and heading forward: major themes of the psychology and management of workplace diversity. The psychology and management of workplace diversity. 299-316, USA: Blackwell Publishing

Sürgevil, O., ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(4), 65-96.

Sürgevil, O. (2010). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taşlıyan M., Hırlak, B. Ve Çiftçi G. E. (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Akademik ve idari personel üzerine bir araştırma, Elektronik sosyal bilimler dergisi. 15(59). 1339-1359

Thomas, R. R. (2010). World class diversity management: A strategic approach. Berrett-Koehler Publishers.

Tsui, A. S., O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. Academy of Management Journal, 32 (2), 402-423.

Tsui, A. S., Egan, T. D., ve O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. Administrative science quarterly, 549-579.

Visagie, J. C., ve Linde, H. (2010). Evolving role and nature of workplace leaders and diversity: A theoretical and empirical approach. Managing Global Transitions, 8(4), 381-403.

BÖLÜM 3

ÖRGÜT YAPILARINDA FARKLILAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRSİZ ÇEVRE İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Öğr. Gör. Dr. Safa ACAR[1]

[1] Siirt Üniversitesi, Kurtalan MYO, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Siirt, Türkiye. safa.acar@hotmail.com, ORCID ID 0000-0002-9578-0198

GİRİŞ

Örgütler ekonomik sistem içerisinde büyük öneme sahip yapılardır. Örgütler belirledikleri amaçların birçoğunu içinde bulundukları ekonomik sisteme bağlı olarak netleştirebilmektedirler. Bu bakış açısıyla örgüt kendini çevreleyen sistemin bir elemanı olarak kabul edilir ve içinde bulunduğu çevreden etkilenerek bu çevre içerisinde hareket etmektedir. Bu sebeple örgütün amaçları doğrultusunda elde edeceği başarılar bütünüyle içinde bulunduğu çevreden büyük oranda etkilenecektir. Örgütler içerisinde bulundukları çevre ile önemli bir oranda ilişkilidir. Örgütler çevre içerisinde oluşan tedarik zincirinin bir parçası olarak girdilerini çevreden elde ederek oluşturdukları çıktıları da yine çevreye yönlendirmektedirler. Bu sebepten dolayı çevre ile örgüt etkileşim içerisindedir (Eren, 2017, s. 45).

1950 ile 1960'lı yıllar arasında örgüt kuramcıları örgüt yapıları arasından en iyisini bulmak için çeşitli çalışmalar yapmışlardır. 1950'li yıllara kadarki literatürde örgüt teorisyenleri örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi daima göz ardı ederek çalışmalar yapmışlardır. 1960'lı yıllara gelindiğinde Lawrence ve Lorsch (1967) gibi teorisyenler örgüt için en iyi örgüt yapısı olup olmadığı konusunda çalışmalar yapmışlardır. Bu kapsamda araştırmacılar en iyi verim sağlayan ve performans seviyesi en iyi düzeyde olan örgüt yapısı arayışlarına ilişkin bir dizi çalışma yapmışlardır. Örgüt ile çevre arasında bir ilişkinin olduğuna dair bağlantılar arayan bu araştırmacılar çevre koşullarına göre farklı örgüt yapılarının en iyi uyum gösteren örgüt yapısını öneri olarak kabul etmişlerdir.

Durumsallık bakış açısı çerçevesinde örgütler farklı çevresel durumlarda farklı örgüt yapıları geliştirerek çevreye en iyi uyum sağlayan yapıyı oluşturacak şekilde tasarlanarak verimlilik artışı sağlanabilecektir. Durumsallık yaklaşımı örgüt yapısı ile örgüt çevresi ile oluşan ilişkileri ve örgütün içinde bulunduğu koşulların örgüt yapısını, yönetimini ve örgütün karar mekanizmalarını nasıl etkilediğini inceleyen bir yaklaşımdır (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016, s. 221,222).

Örgüt ile çevre arasındaki ilişkiler olduğu gibi örgüt içerisinde de bir ilişkiler bütünü bulunmaktadır. Örgüt yapısı olarak adlandırılabilecek bu yapı "bir örgütteki pozisyonların ve bu pozisyonlar arasındaki otorite ve sorumluluk ilişkilerinin ayarlanması" anlamına gelmektedir (Özkara, 2016, s. 403). Burns ve stalker (1961), Thompson (1967) ve Lawrence ve Lorsch (1967) gibi araştırmacılar örgüt yapısı ile çevrenin ilişkilerini içeren çeşitli çalışmalar yapmışlardır (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016, s. 227). Bu çalışmalar sonucunda her örgüt yapısının farklı içeriklerden oluştuğu ve her bir örgütün içinde bulunduğu şartlara uygun olarak bir yapısının olduğu anlaşılmaktadır. Durumsallık yaklaşımında örgütün yapısı çok önemli bir konudadır. Örgütün içinde bulunduğu çevre örgütün yapısını etkiler ve örgüt kendi en iyi yapısını geliştirerek verimliliği artırabilir (Özkara, 2016, s. 414).

Çevre ile örgüt arasında yapılan çalışmalarda dikkat edilen bir başka nokta ise sistem kavramı ve örgüt yapısına olan katkısıdır. Sistem, sınırları daha önceden belirlenmiş olan elemanlar kümesinin birbirleri

ile olan ilişkilerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Sistem içerisinde hem kendi elemanları arasında bir ilişki hem de sistem çevresi ile elemanların arasında bir ilişki vardır. Sistem içerisindeki elemanların amaçları birbirleri ile aynı olmalıdır. Bu amaç için çalışan elemanlar birbirlerini etkiler. Sistemlerin karmaşık birer hal alması sayesinde ortaya çıkan etkileşim düzeyinde artmalar yaşanmaktadır (Şenaras Eren & Sezen, 2017, s. 41).

Sistem yaklaşımı ise örgütün çevresi ile ve kendi bünyesinde yer alan alt sistemleri ve içsel parçalarıyla oluşan ilişkilerini bir yapıda toplayan ve entegrasyonlarını (bütünleşmelerini) sağlayan bir temel oluşturan yapıdır. Bu yapının ana elemanları arasında alt sistem denilen ve sistem içerisinde olup birbirleri ile iletişim halinde olan yapılar bulunmaktadır. Bu yapılar çevreden ve birbirlerinden etkilenerek çevreyi ve birbirlerini etkiler (Eren, 2017, s. 46,47). Bir sistem olarak örgütler çevrelerinde oluşan değişimlere bağlı olarak farklılaşma, işbölümü ve uzmanlaşma gibi değişimlere gitmek durumunda kalabilir. Bu gelişme belirli bir süre sonra farklılaşan alt sistemlerin iletişiminin kopmasına yol açacağı için bütünleşme ihtiyacı da ortaya çıkacaktır. Farklılaşma ve bütünleşme arasında oluşan gerilim örgütün geleceğini etkileyen bir durumdur.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin belirsizlik düzeyi ile örgütün farklılaşması arasındaki ilişkinin teorik bir çerçevede ifade edilmesidir. Ayrıca örgüt içerisinde oluşan farklılaşmanın örgüt içi bütünleşme ile oluşturduğu gerilimin sonucunda hangi düzeylerde denge halinin bulunabileceğine yönelik

tespitlere de çalışma da yer verilmiştir. Farklılaşma ve bütünleşme arasında oluşan gerilimin hangi noktasında yöneticilerin etkisinin ve çevreyi algılama düzeylerinin etkili olduğu da ayrıca incelenmiştir.

1. ÖRGÜT YAPISI VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK İLİŞKİSİ

1.1. Çevre ve Örgüt İlişkisi

Örgüt teorileri ve özellikle durumsallık (contingency) yaklaşımının büyük bir dikkatle üzerinde durduğu önemli bir konu örgütün etkileşim içerisinde bulunduğu çevre konusudur. Durumsallık yaklaşımına göre çevre şartları kendi özelliklerine göre örgüt üzerinde farklı etkilere sahiptir. Genel olarak tanımlamak gerekirse çevre örgütün sınırlarının dışarısında kalan her şey olarak tanımlanabilir (Koçel, 2018, s. 314). Örgüt literatürü incelendiğinde çevre kavramının, örgütteki çalışanların karar vermek davranışları üzerinde doğrudan etki sahibi olan fiziksel ve sosyal faktörlerin toplamı olarak ifade edildiği görülmektedir (Duncan, 1972, s. 314). Jones'a göre (2017) çevre, örgütün faaliyet biçimi üzerinde etkisi olan ve örgütün kıt olan kaynaklara ulaşımı konusunda etkileri olan ve örgütü saran bir kuvvet bütünüdür. Kıt kaynaklar, örgütün üretim sürecinde ihtiyacı olan teknik ve beşerî kaynakları oluşturmaktadır (Jones, 2017, s. 59). Kim ve Utterback (1983), çevre kavramını, "organizasyonun dışında kalan, organizasyona ait amaçların formülasyonunu ve elde edilmesini doğrudan etkileyen bireyler, organizasyonlar ve diğer sosyal sistemler" olarak ifade etmektedir (Akdağ, 2010, s. 57). Keskin, Akgün ve Koçoğlu (2016) örgüt çevresini, "özelliklerinden herhangi birindeki değişimin sistemde bir değişikliğe neden olabildiği bir dizi

ögeler kümesidir" şeklinde tanımlamaktadırlar. Bunun aksine sistemde oluşacak değişimler de çevre üzerinde etkili olabilecektir (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016, s. 222). Daft'a göre (2015) çevre "örgütün hassas olduğu ve ayakta kalabilmek, varlığını devam ettirebilmek için önetmek cevap vermek zorunda kaldığı alanı kapsamaktadır" şeklinde ifade edilmektedir (Daft, 2015, s. 220). Çevre tanım olarak örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak kabul edilse bile örgütün dışındaki çevreyi bazı bölümlere ayırmak daha detaylı bilgi sahibi olmak açısından büyük öneme sahiptir. Çevre şartlarını değişirlik, dengelilik (stability), belirsizlik ve çapraşıklık olarak ayırabiliriz (Koçel, 2018, s. 316).

Çevre kavramının özel ve genel çevre olarak iki kısma ayrılması da mümkündür. Özel çevre, Jones (2017)'e göre "bir örgütün kaynakları ele geçirme yeteneğini doğrudan etkileyen dış paydaş gruplarının uyguladığı güçleri kapsamaktadır" şeklinde tanımlanmaktadır (Jones, 2017, s. 61). Özel çevre tanım olarak Daft'a (2015) göre, organizasyonel çevre ya da görev çevresi olarak tanımlanır ve "örgütlerin sınırları dışında kalan, örgütün bütününü ya da bir bölümünü etkileme potansiyeline sahip tüm ögeler" şeklinde tanımlanır (Daft, 2015, s. 220).

Özel çevre kapsamına müşteriler, dağıtımcılar, tedarikçiler, rakipler ve devlet gibi kurumlar dahil edilebilir. Bu kurumlar dış paydaşlardır ve örgütü büyük oranda etkileyebilirler. Özellikle müşteriler tercihleri ile örgütün geleceğine yönelik büyük etkilerde bulunabilirler. Ayrıca örgütler tedarikçilerin örgüte sunduğu kaynaklara bağımlı olduğu için

kaynaklardaki değişim de örgütün geleceğine yönelik etkilerde bulunabilmektedir. Örgütün içerisinde bulunduğu siyasi yapıdaki kanun ve benzeri uygulamalar örgütün işleyişi üzerinde büyük etkilere sahip konumdadır. Bu yasa ve kanunlara örgütlerin uyum sağlaması gerekmektedir. Bu sebeple ülkeler arasındaki farklı uygulamalar da örgütü etkileyen bir faktördür (Jones, 2017, s. 61,62,63).

Genel çevre ise, Daft (2015)'e göre, bir firmanın günlük operasyonları üzerinde doğrudan bir etkisi olmayan, ancak dolaylı yoldan örgütü etkileyen unsurları (faktörleri) içeren bir yapıya sahiptir." Şeklinde ifade edilmektedir. Genel çevrenin kapsamında genellikle sosyokültürel unsurlar, ekonomik ve finansal şartlar, teknoloji vb. unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar bütün örgütler üzerinde bir şekilde etkili olan yapılardır (Daft, 2015, s. 222). Jones (2017)'e göre genel çevre, "özel çevreyi şekillendiren ve belirli bir çevredeki tüm örgütlerin kaynakları elde etmek becerisini etkileyen güçlerdir" şeklinde tanımlanmaktadır. Burada kapsama işsizlik ve ekonomik verilerin dahil edilmesi ve ürün talebi ve girdi fiyatları da kapsama girmesi gerekmektedir.

Örgütün içerisinde bulunduğu çevrenin yapısı sonrasında örgüt ve çevre arasındaki ilişkilere bakılabilir. Örgüt ve çevre arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar çevreyi ve örgütü başka boyutlarda incelemişler ve ortak bir yön oluşturulamamıştır. Çevreyi ve örgüt yapısı ve örgütsel süreçleri etkileyen bir değer olarak kabul eden çalışmalarda çevreye göre en uygun model geliştirilememektedir. Durağan bir çevre içerisindeki örgütün yapısı ve süreçleri ile çalkantılı

bir çevrede bulunan örgütün yapı ve süreçleri birbirlerinden tamamen farklı olacaktır (Koçel, 2018, s. 317).

1.2. Çevresel Belirsizlik

Örgütler içinde bulunduğu çevrenin durumuna göre örgüt yapıları ve süreçlerinde değişikliklere gitmelidirler. Belirsizlik kavramı özellikle örgüt teorisi literatüründe, örgütler ile çevrenin arasındaki ilişkiyi açıklayan merkezi bir kavram haline gelmiştir (Milliken, 1987, s. 133; Lawrence & Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Bal Taştan & Torun, 2015, s. 418). Bu durumda örgütün içerisinde bulunduğu çevrenin durağan bir yapıda mı yoksa belirsizlik içeren bir yapı da mı olduğu çok önemlidir. Çevresel belirsizlik, örgütün gelecekteki karşılaşma ihtimalleri yüksek olan ihtimalleri belirlemesi sürecindeki yetersizlikleri ya da ortaya çıkacak sonuçları doğru tahmin etmesindeki zorluklar olarak düşünülebilir. Literatür incelendiği zaman çevresel belirsizlik kavramının çevre ve örgüt ilişkisi içerisinde odak noktası olduğu ve belirsizlik düzeyinin arttığı zamanlarda gelecek tahminlerinin azaldığı söylenebilir (Yıldız Çankaya & Sezen, 2015, s. 115). Çevresel belirsizlik kavramı Daft'a göre "karar vericilerin çevresel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı ve dışsal değişiklikleri tahmin etmede zorlandıkları durumları tanımlamaktadır" şeklinde ifade edilmektedir (Daft, 2015, s. 225). Milliken ise (1987) çevresel belirsizlik kavramını "bir bireyin organizasyon çevresini doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği veya elde ettiği bilgileri ilgili veya ilgisiz olarak ayırt ede-bilme kabiliyeti eksikliği" olarak tarif etmektedir (Milliken, 1987, s.

136). Aynı çerçevede çevresel belirsizlik kavramı, "örgütlerin, ilgili ve ilgisiz veri arasındaki ilişkiyi ayırt edememesi, gelecekteki muhtemel olayları tam ve doğru olarak öngörememesi, enformasyon yokluğu veya eksikliği nedeniyle, kararsın muhtemel sonuçlarının doğru tespit edilememesi" olarak tanımlanabilmektedir (Çalışkan & Akkoç, 2012, s. 6).

Duncan (1972, s. 318), çevresel belirsizlik ile ilgili yaptığı araştırma sonuçlarına göre bu kavramın tanımlanmasında 3 bileşenin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bileşenlerden birincisi, belirli bir karar verme durumunda işletmenin çevresel faktörlerle ilgili bilgi eksikliğine sahip olmasıdır. İkinci bileşen sonucu tahmin edememe ve verilen kararın yanlış olması durumunda işletmenin neleri kaybedeceğine dair bilgi sahibi olamaması durumudur. Üçüncü bileşen ise çevresel aktörlerin başarı üzerinde ne düzeyde etkili olacağı konusunda herhangi bir güven düzeyişinin olmasının tahmin edilememesi ve karar biriminin yapması gerekenleri yapamamasıdır.

Belirsizlik genellikle örgütlerin üst düzey yöneticilerinin uğraşması gereken bir kavram olarak kabul edilmektedir. Çevresel belirsizlik yöneticilerin algıları ile de ilgili bir durumdur (Güder, 1991, s. 120). Çevresel belirsizliğin hâklim olduğu bir çevrede gelecek ile ilgili doğru tahminlerde bulunmak zordur (Çetintaş & Çelik, 2017, s. 135). Belirsizliğin hâkim olduğu bir çevrede dinamik bir yapı, örgütler arası artan ilişkiler ve çevresel unsurların aşırı bir düzeyde hareketliliği oluşmaktadır. Bu sebeple çevresel belirsizlik karmaşık bir çevrenin ürünüdür. Bu tür çevrede örgütler arasında ilişkiler kurmak ve bu

ilişkileri yürütmek çok zordur ve unsurların arasındaki bağlar son derece yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Aynı zamanda çevrenin içinde bulunan değişkenler çok hızlı bir şekilde değişim gösterirler (Naktiyok, 2000, s. 203). Çevresel belirsizlik, müşteri taleplerinde, teknolojide ve rekabet stratejilerinde değişiklik ortaya çıkma ihtimalinin yüksekliğinde yüksek düzeylere ulaşmaktadır (Burak & Deniz, 2021, s. 59). Çevresel belirsizliğin şiddeti, bireyin sahip olduğu bilgi algısı ile ihtiyaç duyabileceği bilgi düzeyinin arasında oluşan farkın büyüklüğü ile orantılıdır. Yüksek düzeyde algılanabilecek çevresel belirsizlik, yüksek bir risk içermekte ve bu şekilde az bilgi ile alınabilecek kararların sonucu olumsuz olabilmektedir (Arslan, 2015, s. 152). Bu sebeple, işletmenin çevresel algısı veya çevresel belirsizlik hakkındaki öngörüleri, işletme yöneticilerinin karar ve davranışlarını etkileyerek doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün sahip olma ihtimali olan sosyal, ekonomik ve stratejik sonuçları üzerinde etkili olabilmektedir (Bal Taştan & Torun, 2015, s. 419).

Örgütler daima kendileri yönetebileceği ve kolay yöntemlerle kaynaklara ulaşabileceği çevrelerin olmasını beklerler. Özellikle örgütü direkt etkileyen özel ya da organizasyon çevresinde kestirilebilir (preditable) bir yapıda olan bir çevre varsa örgütsel yapı ve süreçler örgütün yöneticilerin kaynak takibini daha kolay yapmalarını ve örgütsel alanlarını daha kolay koruyabilmelerini sağlar. Ancak belirsiz bir çevrede bu durum zorlaşacaktır. Yöneticiler belirsiz bir çevrede daha proaktif davranmalıdırlar. Çevresel belirsizliğe çevrenin karmaşıklığı, çevresel dinamizm ve çevresel güçlükler artırıcı yönde etki ederler. Bu üç faktör çevrenin

değişkenliğini artırarak daha karmaşık bir yapı kazanmasını ve daha güçlü olmasını sağlarken belirsizliği de artırmaktadır. (Jones, 2017, s. 66). Bu durum Şekil.1'de açıklanmaktadır.



Şekil.1: Belirsizliğe sebep olan faktörler

Kaynak: (Jones, 2017, s. 66)

Şekil 1'de yer alan üç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar çevresel karmaşıklık, çevresel dinamizm ve çevresel güçlülük olarak sıralanabilir. Bu unsurlar şu şekilde ifade edilebilir;

Çevresel karmaşıklık, bir örgütün çevre ile oluşan ilişkilerinde yönetmekle yükümlü olduğu özel güçlerin ve genel güçlerin sayısı, gücü ve karşılıklı olarak oluşan bağımlılığın bir fonksiyonu şeklinde tanımlanabilir (Jones, 2017, s. 66). Diğer bir değişle "örgütsel faaliyetleri ilgilendiren çevresel unsurların birbirine benzerlik ya da farklılık derecesini ifade etmektedir." (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016, s. 225) Şeklinde tanımlanabilir. Çevresel yönden karmaşık olan

bir yapı içerisinde bulunan örgüt hızlı değişikliklerle karşılaşabilecektir. Bu hızlı değişimlerin kaynağı herhangi bir çevresel unsur olabilmektedir. Bu tür çevrelerde istikrar neredeyse yoktur bu sebeple yöneticiler böyle bir çevreyi yönetmekte güçlük çekerler. Karmaşık çevrelerde durağanlıktan da söz edilemez. Çevresel karmaşıklık bütün çevre ile ilgili unsurlar ve örgütler hatta örgüt yöneticileri tarafından farklı düzeylerde ve farklı zaman dilimleri içerisinde algılanır. Bu durumlarda örgütlerin yüksek şekilde uyum göstermeleri gerekir (Naktiyok, 2000, s. 204).

Örgütün faaliyette bulunduğu çevrede bulunan unsurlardaki farklılık çevresel karmaşıklık derecesinin artmasına neden olur. Karmaşık yapılı bir çevre örgütlerin uzmanlaşmalarının zor olmasına neden olurken aynı zamanda ilişki içerisinde olduğu çevresel paydaşlara ve çevresel sektörlere karşı üretimini farklılaştırmasına neden olur (Daft, 2015, s. 225). Aksine homojen olan çevresel unsurlar örgütlerin örgütsel faaliyetlerinin basitleşmesine sebep olur. Karmaşık çevreye göre homojen olan çevrelerde örgütün karşılaşacağı örgüt daha az olacağı için ilişkiler rutin hale gelecektir (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016, s. 225). Bir örgütün özel çevresi ile olan ilişkileri karmaşıklık düzeyini yükseltebileceği gibi genel çevresi de karmaşıklık düzeyinde artışlara sebep olabilir. Genel ve özel çevrede bulunan güçlerin ne oranda karşılıklı bağlı olmaları karmaşıklık düzeyini belirlemede etken rol oynamaktadır. Bir örgütün içerisinde bulunduğu çevrenin karmaşıklık düzeyi arttıkça çevresel belirsizlik düzeyi de aynı oranda artış göstermektedir. Örgütün ihtiyacı olan kaynakların akışını sağlaması zorlaşmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin çevre ile ilgili

ilişkileri kontrol edebilmeleri ve yönetebilmeleri güçleşmektedir (Jones, 2017, s. 66,67).

Çevresel Dinamizm: Jones (2017)'e göre, "özel ve genel çevredeki güçlerin ne kadar ve ne hızda değiştiğinin ve örgütün karşılaştığı belirsizlikler ne derece artırdığının bir fonksiyonudur" şeklinde tanımlanan çevresel dinamizm çevrenin istikrarlı ya da istikrarsız olması durumlarını gösteren göstergedir (Jones, 2017, s. 67). İstikrarlı çevrede, çevresel alan aylar boyunca ya da yıllar boyunca aynı kalmakta ve ani ve hızlı değişimler yaşanmamaktadır. İstikrarsız çevrelerde ise ani ve hızlı değişimler yaşanır ve rakip örgütler agresif olarak yeni ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirir, ya da agresif stratejilere tepkiler oluştururlar. Bazı durumlarda spesifik yani önceden kestirilemeyen olaylar olmaya başlar. Bugün kamu hizmetleri hariç çoğu çevrede istikrarsızlık hakimdir (Daft, 2015, s. 226). Dinamik bir çevre örgütlerin bir sistem olarak hayatta kalabilmelerini belirleyen yapı haline dönüşmektedir. Ortaya çıkan belirsizlik örgütün hayat süresinin üzerinde çevrenin etkisini artıracaktır (Naktiyok, 2000, s. 205).

Çevrenin hareketli ve istikrarsız olduğu dönemlerde örgütün operasyonel faaliyetlerine daha fazla kazanımlar oluşabilir. Bu sayede örgüt ile ilişkili olan dinamik bir yapı arz eden çevre daha tanımlanabilir bir durum kazanabilir (Leblebici, 2004, s. 297).

Çevresel Güçlülük: Çevresel güçlülük kavramı örgütün içinde bulunduğu faaliyet alanına destek sağlayan ve mevcutta bulunan kaynakların miktarını ifade etmektedir. Kaynağın bol olduğu

çevrelerde güçlü bir çevre yapısı oluşur ve belirsizlik düşük düzeylerde oluşur. Bu tür çevrelerde kaynaklar üzerinde bir rekabet ihtiyacı olmamaktadır. Bazı çevrelerde ise kaynak kıt miktarlarda bulunur ve bu tür çevreler zayıf çevre özelliği taşırlar ve örgütler bulundukları zayıf çevre içerisinde kaynaklara kolay ulaşamadıkları için rekabet ortamı oluşmak zorunda kalır. Bu tür çevrelerde belirsizlik düzeyleri de yüksek düzeylerdedir (Jones, 2017, s. 67).

Özellikle belirsiz bir çevrede faaliyetlerde bulunan örgütler çevrenin bütün belirsizliklerine karşı uyum sağlamak zorundadır. Çevresel belirsizlik, çevre ile etkileşim halinde olan örgütlerin yapıları, işlem süreçleri ve örgüt içi davranışları üzerinde büyük etkilere sahiptir. Çevresel yönden belirli bir durumda olan bir çevrede olan bir örgüt ile belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren bir örgütün, pozisyonları, örgütsel farklılaşma ve bütünleşme düzeyleri, oluşturulan bölümleri, iş kontrol süreçleri, geleceğe yönelik planlamaları ve gelecek tahminleri gibi alanlarında farklılıklar olacak ve yönetim şekilleri de farklılıklar gösterecektir. Belirli çevre ya da belirsiz çevre olmasına bakılmaksızın, örgütler içinde bulundukları çevre ile doğru ve uyumlu bağlantılar geliştirerek uyum sağlamak zorundadır (Daft, 2015, s. 228). Çevre kendisi ile uyumlu olan örgütleri seçerek başarılı bir konuma getirebilmesi gibi çevre ile uyumlu olmayan örgütlerin de zaman içerisinde çevre tarafından elimine edilmesi söz konusu olabildiğinden çevresel değişimler karşısında örgütler uyumlu bir bakış açısı benimsemelidirler. Örgütün çevre içerisinde uyumlu olabilmesi içinde örgütsel yapı, süreç ve stratejilerinin belirsiz çevreye uyum göstermesi gerekmektedir. Bu sebeple örgütün yapısını,

organizasyonel süreçlerini ve stratejik faaliyetlerini çevre belirlemektedir denilebilir (Naktiyok, 2000, s. 202).

2. ÖRGÜTLERDE OLUŞAN FARKLILAŞMA

Örgütler içerisinde bulundukları çevre ile ilişkili ve hem etkileyen hem de etkilenen konumunda olan yapılardır. Çevrenin etkisi ile örgüt içerisinde bazı değişimler ortaya çıkmaktadır. Örgüt çevre ile ilişkilendirilmeden önce de bir yapıya sahiptir. Ancak çevre ile ilişkileri gelişme gösterdikçe örgüt yapısında çevrenin etkisi ile bazı değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler arasında örgüt içerisinde bölümleşme, işbölümü ve uzmanlaşma gibi gelişmelerin etkisi ile oluşan farklılaşma bulunmaktadır. Örgütler çevresel değişimlerle başa çıkmak için farklılaşmaya gitmektedirler. Farklılaşma "organizasyonel sistemin alt sistemlere bölünmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Akdağ, 2010, s. 6).

Farklılaşma kavramı ile farklı fonksiyonel birimlerde bulunan yöneticilerin bilgi ve duygu yönünden de bir ayrıma gidildiği ifade edilmektedir. Örgüt içi birimlerin farklılaşması sonucu biçimsel farklılıklar oluşmaktadır. Oluşan bu farklılıklar yöneticilerinde etkilenmesine ve bilgisel, yönetsel ve duygusal yönlerden farklılaşmalarına yol açmaktadır (Tunçer, 2017, s. 139). Farklılaşma sadece yöneticileri değil örgütün tamamına etki eder. Farklılaşma ile örgütler, çevrenin ortaya çıkardığı durum karşısında bir değişim ortaya koyar. Örgütler yerine getirmesi gerekli olan görevleri belirleyip daha küçük alt görevler ortaya çıkartılır. Oluşturulan küçük görevler örgüt içerisindeki farklı alt birimlere tahsis edilerek hem

örgüt içerisinde iş bölümü ve uzmanlaşma sağlanır hem de çevrenin etkisine karşı örgütün alt birimleri kendi görevleri boyutuyla ilgilenerek ortak hedefe daha kolay yoldan ulaşma imkânı sağlamış olur (Fedotova, 2005, s. 31).

Örgütler büyüme gösterdikçe, örgüt yöneticileri büyüyen örgütün bütün fonksiyonlarını yerine getirebilecek şekilde nasıl yönetileceğine dair yeni fikirler üretmesi gerekmektedir. Farklılaşma düşüncesi de bu noktada başlamaktadır. Farklılaşma bu bağlamda, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için hangi üyelerin, hangi görevleri üstlenerek ve hangi kaynakları kullanarak hangi yetki ve sorumlulukları alacağına dair bir ayrım oluşturmaktadır. Farklılaşmanın temel yapı taşını örgüt içerisinde belirlenmiş roller oluşturmaktadır. Örgütsel rol, örgüt üyesinin yaptığı işe yönelik olarak oluşturduğu davranışlarının bütünüdür. Bir üye üstlendiği rolü yerine getirirken belirli kaynakları kullanır ve büyük hedefin küçük bir kısmına ulaşabilmek için çaba sarf eder. Farklılaşma düzeyi bu noktada önemli bir durum olarak kabul edilir. Farklılaşmanın oluşabilmesi için örgüt üyesinin örgütsel rolüne uygun görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak netleştirilmesi gerekmektedir (İçerli, 2009, s. 20,21).

Örgütler farklılaşma sürecinde örgüt yapısına yönelik değişikliklerde bulunurlar. Örgüt yapısı, örgüt içerisinde oluşan görevlerin yetkilerin ve kaynakların dağılımından etkilenerek oluşan örgütün dışarıdan görülen özelliklerinin bütünüdür (Doğan & Altunoğlu, 2014, s. 44).

Örgüt yapılarının organizasyon şeması, görev tanımları, organizasyon büyüklüğü vb. gibi dışarıdan görülen unsurları olduğu gibi

standartlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme gibi dışarıdan görülmeyen unsurları da bulunmaktadır (Sucu, 1988, s. 71). Örgüt yapısı çevre içerisinde bulunan bir sistemdir ve kendine ait olan alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu bakış açısıyla sistemi belirli alt birim ya da alt sistemlerden ya da parçalardan oluşan, bu parçalar ve alt sistemler arasında ilişkiler olan ve aynı zamanda alt sistemlerin dış çevre ile arasında ilişkilerin olduğu bir bütündür (Koçel, 2018, s. 277).

Örgütler farklılaşma konusunda bazı temel farklılaşma kararları belirlerler. Bu karar, işbölümü, bölümlere ayrılma yöntemi ve bölümlerin denetim alanlarının belirlenmesi ile netleşmektedir. İşbölümü sebebiyle ortaya çıkan iş sayısı örgütün kararlarını hangi doğrultuda belirleyeceği noktasında çok önemli bir role sahiptir. Bölümlere ayırma yönteminde örgüt farklı alt bölümlere ayrılarak çevre ile ilişkileri belirlenebilir. Denetim alanı kararlarının belirlenmesi sayesinde ise her bir örgütsel düzey içerisinde kaç örgütsel birimin yer alacağı belirlenmiş olacaktır (Fedotova, 2005, s. 32).

Örgütlerin farklılaşmaları karmaşıklığa bağlıdır. Örgüt içerisinde uzmanlaşmış bilgiye ve yeteneğe gereksinim duyanların sayısı arttıkça örgüt içerisinde karmaşıklık artacaktır. Örgüt içerisindeki karmaşıklık düzeyindeki artışlar da örgüt içerisindeki iletişimi ve koordinasyonu güçleştireceklerdir. Bu sebeple farklılaşma oluşacaktır (İçerli, 2009, s. 23).

Lawrence ve Lorsch'un (1967) yaptığı çalışmada da çevresel belirsizlik ve karmaşıklık durumlarında örgütlerin dış çevre ile ilişkiye girip ilgilenmeleri adına uzmanlaşmış bölümler oluşturdukları ve farklı bir evrim ve yönelim geçirdikleri açıklanmaktadır. Oluşturulan farklı bölümlerin her biri farklı dışsal grup ile iletişime girmekte ve bu etki sebebiyle örgüt içerisinde de farklılıklara yol açmaktadır (Daft, 2015, s. 231,232). Örgüt ile çevre ilişkisi dikkate alındığında bütün örgütler çevrenin farklı düzeydeki etkisine maruz kaldıkları için farklı tepkiler ortaya koymaktadırlar (Wang, 2009, s. 599). Örgüt çevre ile iletişime geçmek adına farklılaşmaları iki farklı şekilde yapabilmektedir. Bu türlerden birincisi dikey farklılaşma, ikincisi ise yatay farklılaşmadır. Yatay ve dikey farklılaşma örgüt yapısının oluşturulması için gereken ilk basamaktır. Yatay farklılaşma, örgüt içerisindeki birimler arasındaki ayrım derecesinin göze alınması sonucu, dikey farklılaşma ise örgütsel hiyerarşinin etkisiyle ortaya çıkacaktır (İçerli, 2009, s. 21).

3.1. Dikey Farklılaşma

Jones (2017) dikey farklılaşmayı, "bir örgütün yetki hiyerarşisi tasarlama ve örgütsel rolleri ve alt birimleri birbirine bağlamak üzere raporlama ilişkileri oluşturma şekli" olarak tanımlamaktadır. Dikey farklılaşma sayesinde örgüt yapılan faaliyetler üzerinde daha fazla denetim sahibi olabilecek ve değer oluşturma amacıyla yetkinin kademeler arasında dağılımını oluşturabilecektir (Jones, 2017, s. 99).

Hall (1996), dikey farklılaşmanın, üst düzey yönetici ile çalışanların arasında oluşturulan kademenin sayısını ifade ettiğini bildirir. Bir

örgüt yapısı, çeşitli örgütsel pozisyonlar ortaya çıkar. Bütün örgütlerde bu pozisyonlar farklı sayılarda ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde dikey farklılaşma sonucu oluşan kademelerin sayısı arttıkça iletişim problemleri de artış göstermektedir (Kurt, 2004, s. 84,85).

Dikey farklılaşma sebebiyle örgütler dik bir hiyerarşiye sahip olurlar. Örgütlerde hiyerarşi, yöneticiler ve çalışanların koordine ve motivasyon düzeylerinin düşmeye başladığı dönemlerde ortaya çıkar. Örgütün büyümesi, ilişkilerin çoğalması ve uzmanlaşmanın artması sonucu oluşan farklılaşmanın doğal bir sonucudur. Örgütün büyüklüğü de farklılaşma üzerinde etkilere sahiptir. Örgüt literatüründe örgüt büyüklüğü ile örgütsel farklılaşma kıyaslandığında ikisinin arasında ilişki olduğu ve örgüt büyüdükçe farklılaşmanın artacağı fikri kabul edilmektedir (Jones, 2017, s. 124,125).

Blau ve Schoenherr (1971) örgüt içi farklılığı örgütün büyüklüğü ile ilişkilendirerek örgüt içinde oluşan bölümler ve işbölümlerin dikkate almış ve örgüt yatay olarak kabul etmiş, aynı zamanda hiyerarşiyi dikkate alarak dikey olarak kabul etmiştir (Aytemiz Seymen, 2014, s. 148). Örgütlerde hiyerarşik yapı arttıkça dikey farklılaşma oranı artarken yatay olarak gelişme oluştukça yatay farklılaşma gözlenir (Kurt, 2004, s. 86). Örgütlerin hiyerarşik düzeyleri arttırması sonucu yönetici sayıları da artacak ve bu durum örgüt içerisinde dikey farklılaşmayı da arttıracaktır. Dikey farklılaşmanın arttığı örgütlerde yöneticiler astlarını daha kolay denetleyebilir ve kontrol altında tutabilirler. Dikey farklılaşma sayesinde denetim daha kolay sağlanabildiği için astlar ile üst yönetim arasına daha etkili bir iletişim

oluşarak üst yönetimin astların davranışları üzerindeki etkisi de artacaktır. Bu sayede kontrol ve gelişim düzeyi yükselecektir (Jones, 2017, s. 125).

Örgütlere genel olarak bakıldığında, yaygın olarak dikey farklılaşma göstermiş örgütlerin olduğu gözlemlenebilir. Bu örgütlerin faaliyetleri yukarıdan aşağıya doğru gruplandırılmış bir örgüt yapısı sergiler. Dikey olarak denetlenen örgütlerin faaliyetleri ve denetimi etkilidir. Örgüt içerisinde oluşan yetki hiyerarşisi verimlilik ve denetim konusunda üstün bir başarı sergilerken hızlı değişen çevrede ise büyük bir yük haline de dönüşebilir. Üst yönetimin kontrolünde olan örgüt çevresel belirsizliklere karşı yeterince hızlı kararlar alamayabilir (Daft, 2015, s. 32).

Dikey farklılaşma ile yatay farklılaşma arasında çoğu zaman büyük bağlantılar yer almaktadır. Yatay farklılaşmanın oluştuğu anlarda bile bölümler arasındaki yakınlaşma sonucunda dikey farklılaşma görülmektedir. Bu durum aslında bir problem olarak örgütlerin karşısına çıkmaktadır. Örgütlerin amaçlarının homojenlik düzeyinin yükselmesi sayesinde bu durumdan kurtulabilir ve dikey farklılaşma faydalı bir konuma yerleşebilir (Goldman, 1973, s. 98). Ancak genel olarak örgütlerde artan düzeyde dikey farklılaşma oluştuğunda yatay farklılaşma düzeylerinde bir gerileme oluşmaktadır. Bu durum örgüt yapısında organik bir kaymaya da yol açabilmektedir. Dikey farklılaşmanın arttığı durumlarda yönetim kademesinin kontrol gücü artmakta yatay farklılaşmanın artığı durumlarda ise koordinasyon artmaktadır (Dewitt, 1993, s. 34).

3.2. Yatay Farklılaşma

Jones (2017) yatay farklılaşmayı; "bir örgütün, örgütsel görevleri rollere, rolleri ise alt birimlere (fonksiyonlar ve bölümler) ayrıma biçimi" şeklinde ifade etmektedir. Yatay farklılaşma, örgütün içinde bulunan birimlerin ayrılma dereceleri ifade edilmektedir. Bir örgütte uzmanlaşma ve iş bölümüne ihtiyaç arttıkça yatay farklılaşma artacaktır (Kurt, 2004, s. 88). Yatay farklılaşma, örgüt içerisindeki üyelerin, yönelimlerini, yaptıkları işlerin özelliklerini, eğitimlerini ve yetiştirilme yöntemlerini esas alan farklılaşma tipidir (İçerli, 2009, s. 23). Yatay farklılaşma sayesinde örgüt içerisinde iş bölümü kavramı gelişir ve örgüt çalışanları üzerinde uzmanlaşma derecelerinin artırıldığı ve verimlilik düzeyinin yükseltildiği bir değer oluşturur (Jones, 2017, s. 99). Yatay farklılaşma sayesinde çalışanlar daha verimli olacaklar ve uzmanlaşma artacaktır (İçerli, 2009, s. 25).

Örgütlerin yatay farklılaşması ile büyüklükleri arasında da önemli bir ilişki bulunmaktadır. Tıpkı dikey farklılaşma ile örgüt büyüklüğü arasındaki ilişki gibi yatay farklılaşma ile de örgüt büyüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır. Büyüyen örgütler daha fazla uzmanlaşma gerektiren konuları oluşacağı için yatay yönden farklılaşma yaşar (Kurt, 2004, s. 88,89; Aytemiz Seymen, 2014, s. 156). Örgütlerde oluşan yetki dağılımı daha çok dikey farklılaşma ile açıklanırken, örgüt içinde oluşan iş bölümü ise yatay farklılaşma ile açıklanabilmektedir (Dewitt, 1993, s. 32).

Örgüt içerisinde yatay farklılaşmanın artırılması alt birim hiyerarşilerini oluşturacağı için dikey farklılaşmanın da artmasına yol

açacaktır. Ancak dik hiyerarşilerin ortaya çıkaracağı birçok sorun da yine yatay farklılaşma sayesinde yok edilebilmektedir. Aynı zamanda birçok alt birimin oluşması örgüt yapısının yatay kalmasına sebep olmaktadır. Yatay farklılaşmanın ortaya çıkardığı alt birimlerin arasında oluşan uyumsuzluklar ise örgüt içerisinde koordinasyon ve motivasyon eksikliklerine sebep olacaktır. Burada görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, örgüt içerisinde merkezileşme, standartlaşma ve informal örgüt yapısı gibi seçimlerden en uygun olanını uygulayarak bu sorunlardan kaçınabileceklerdir (Jones, 2017, s. 135). Önceden mekanik bir yapıya sahip olan örgütler bu yapıyı kullanmaya devam ederken organik bir yapıda olan örgütler yapı tipini değiştirme yönünde baskı ile karşılaşacaktır (Dewitt, 1993, s. 34).

Yatay farklılaşmanın artması sayesinde örgüt üyeleri arasında eğitim düzeyleri ve bilgi birikimi farklılıkları oluşacaktır. Yatay farklılaşmanın oluşturduğu örgüt yapısında, eğer belirlenmiş bir iş kolunda çok az bir görevin yapılması gerekiyorsa, o işi yapacak üyelerin yapılacak işi öğrenmeleri için daha az maliyete katlanılacak ve daha hızlı bir öğrenim oluşacaktır. Bu sayede uzmanlaşma süresi kısalacaktır. Bu gelişme de örgütün daha verimli olabilmesine büyük katkılar sağlayacaktır (İçerli, 2009, s. 24). Aynı zamanda literatürde yapılan araştırmalara göre yatay farklılaşmanın yüksek olduğu örgütlerde koordinasyon problemleri baş göstereceği için yöneticilerin yönetim ile ilgili gelişimlerinin bu durumu çözebileceği de tartışılmaktadır (Blau, 1970, s. 213).

Tablo.2'de yatay ve dikey farklılaşma düzeylerine göre örgütlerde oluşan farklılıklar belirtilmektedir (Kurt, 2004, s. 88).

Tablo.2: Yatay Farklılaşma ve Dikey Farklılaşma Yaşayan Örgütlerin Karakteristikleri

Yatay Farklılaşma	**Dikey farklılaşma**
- Örgüt içi iletişim genellikle hızlıdır ve daha az zarar görür - Örgüt içerisinde daha hızlı kararlar alınabilir. - İş görenler ile üst yönetim arası daha yakındır.	- İletişim daha yavaş oluşur ve daha yanlış bilgiler ulaşır. - Kararlar daha uzun zamanlarda alınır. - Aynı örgütsel düzeylerde bulunan üyeler arası iletişim daha sağlamdır.
- **İletişim içerisinde oluşan bağlantı az olduğundan mesaj bozulmadan ulaşabilir.**	- **İletişim ağlarında daha fazla bağlantı olduğu için bilgiler bozulabilir.**

Kaynak: (Kurt, 2004, s. 88)

Yatay ve dikey farklılaşmanın arasındaki temel farklar incelendiğinde, örgüt içi iletişimde yatay farklılaşma ile oluşan birimler arasındaki iletişimin dikey farklılaşma sonucu oluşan hiyerarşik katlardan daha hızlı oluştuğu ve daha sağlam bilgi aktarımının gerçekleştiği söylenebilmektedir. Karar alma konusuna bakıldığında, yatay farklılaşma içerisinde kararlar daha hızlı alınabilmekte ve dikey farklılaşmanın oluşturduğu hiyerarşik katlar kararların daha uzun bir zamanda alınmasına sebep olmaktadır. Aynı şekilde yatay farklılaşmada üst yönetim ve astlar arasındaki ilişki daha yakın iken dikey farklılaşmada daha uzak oluşmaktadır. En son olarak ta yine

iletişimin sağlamlığından dolayı yatay farklılaşmada mesajlar bozulmadan ulaşırken dikey farklılaşmada mesajlar bozulabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında yatay farklılaşma sonucu oluşan bölümlerde iletişim dikey farklılaşma sonucu oluşan bölümlere göre daha yakın ilişkiler oluşturan ve hiyerarşik katlardan uzak bir yapı sergileyen bir sistem oluşturmaktadır. Örgütler dikey farklılaşma ile hiyerarşik olarak daha fazla kat oluşturmaktadır. Bu sebeple alt birimler ile üst yönetimler arasındaki iletişim güçleşmektedir.

3. ÖRGÜTLERİN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK KARŞISINDAKİ TUTUMLARI

Örgütler çevrede belirsizliğin olması yerine daha sakin ve durgun olan çevreyi tercih ederler. Durgun ve sakin piyasalarda kaynaklara ulaşımda bir sıkıntı olmadığı için örgütler arası rekabet düşük düzeyde olur ya da kaynak fazlalığından dolayı hiç rekabet olmaz. Ancak belirsizlik düzeyi arttıkça kaynak ulaşımlarında bazı sıkıntılar oluşacağı için örgütler arasında rekabet ortaya çıkar. Rekabetçi bir çevrede örgütlerin ayakta kalabilmeleri için en uygun yönetim yöntemini ve içyapıların en iyi olanını seçmeleri gerekir. Çevrenin örgüt üzerinde oluşturduğu ve örgütün yapısal değişikliklere yönelmesinin zorunlu olduğu çevresel belirsizlik örgüt için hayatidir. Örgütler çevresel belirsizlik karşısında bazı noktalarda değişime gitmek zorunda kalırlar. Bu değişim noktaları şunlardır (Daft, 2015, s. 228-235);

- Pozisyon ve bölüm ekleme
- İlişkiler kurma
- Farklılaşma derecesi ve bütünleşme (entegrasyon)
- Mekanik-organik yönetim süreçleri
- Planlama, tahmin ve cevap verebilirlik

Pozisyon ve bölüm ekleme; örgütler çevresel yönden belirsiz olan bir çevre içerisinde bulunduklarında örgüt içinde yer alan pozisyon ve bölümlerde artış meydana gelecektir. Bu yüzden örgüt içerisinde bir içsel karmaşıklıktan söz edilecektir. Ortaya çıkan bu değişim örgütlerin açık sistemler olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda çevrenin her bir bölümü örgüt içerisinde ilgili olduğu bir bölüme ihtiyaç duyduğu için örgütler de dış çevrenin değişimine paralel olarak pozisyon ve bölümler oluşturmaya zorlanırlar (Daft, 2015, s. 228).

İlişkiler Kurma; örgütler çevresel belirsizlik artıkça belirsizlik düzeyini kavrayabilmek için tampon (sınıf) bölümler kurmaya başlarlar. Tampon bölümler teknik bölümlerin çevresini çepeçevre kapsayarak örgüt ile teknik bölümlerin arasında bir aracı yapı olarak oluşturulur (Daft, 2015, s. 229).

Farklılaşma Derecesi ve Bütünleşme (Entegrasyon); Örgütün içinde bulunduğu çevrenin karmaşıklık düzeyi ve çevresel kuvvetlerin sahip oldukları güç oranında örgüt içerisinde farklılaşma derecesinde yükselmeler oluşmaktadır. Örgüt büyüklüğü ve fonksiyonların fazlalığı farklılaşma derecesi üzerinde etkilidir. Çevresel karmaşıklık

düzeyi artıkça fonksiyonlara göre farklılaşma artar (Jones, 2017, s. 116).

Çevresel belirsizliğin etkilerini azaltmak için de farklılaşma faaliyetleri kullanılmaktadır. Daft (2015)'e göre farklılaşma, "farklı fonksiyonel bölümlerdeki yöneticiler arasındaki bilişsel ve duygusal yönelimlerdeki farklılıklara ve bu bölümler arasındaki resmi yapıda yer alan farka" odaklanmaktadır (Daft, 2015, s. 233).

Dış çevredeki karmaşıklık düzeyi artışı karşısında oluşan belirsizliğin üstesinden gelebilmek için bazı konularda uzmanlaşmaya başlar. Örgüt içerisinde oluşan farklılaşma sonucu oluşan bölümlerde iletişim sağlamak belirsizliğin ortay çıkardığı bir başka sorun olarak kabul edilebilir. Bunun önüne geçebilmek için örgüt içerisinde bütünleşme yani entegrasyon işlemlerinin yapılması gerekir. Bütünleşme, örgütlerin yapması gereken görevleri yetine getirebilmek için oluşturdukları alt sistemler arasında birlik oluşturma adımlarıdır (Sucu, 1988, s. 86). Çevresel etkilerden ortaya çıkan farklılaşma sonrasında bütünleşme faaliyetleri örgütün işbirliği kalitesini ortaya koyacaktır. Örgütün bütünleştirilebilmesi için örgüte bütünleştiriciler dahil edilmelidir. Karmaşık bir çevre içerisinde olan örgüt bu ihtiyacı kendi tamamlayamayacaktır. Bütünleştiriciler duruma göre, proje yöneticileri, marka yöneticileri, irtibat kişisi gibi adlandırılır (Daft, 2015, s. 232).

Mekanik-organik yönetim süreçleri; Burns ve Stalker'in 1961 yılında İngiltere'de "İşletmelerin organizasyon yapıları ve yönetim uygulamaları (süreçler) dış çevre koşulları tarafından nasıl

etkilenmektedir?" sorusuna cevap aramak için yaptıkları çalışmanın sonucunda örgütlerin iki ana grupta ayrılabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu iki grup mekanik ve organik örgüt yapılarıdır. Mekanik yapıdaki örgütler çevresel şartların durgun ve dengeli olduğu ve değişim hızının çok yavaş olduğu çevrelere en uygun yapı olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2018, s. 317,318). Örgüt içindeki görev tanımlarının biçimselleştiği, işbölümü ve uzmanlaşma yapısının arttığı, merkezi karar alma yapısının oluştuğu ve dikey bir emir komuta zincirinin oluştuğu örgütler mekanik örgütlerdir (Sayılar, 2017, s. 112). Mekanik örgütler yapı olarak makinelere benzerler ve yüksek performansa odaklanan sistemlere dönüştürülmüş uzmanlaşmış bölümlerden oluşurlar. Mekanik örgütler; uzmanlaşma, standartlaşma, basit entegrasyon mekanizmalarına sahip yüksek formalleşme düzeyinde denetimi sıkı olduğu hiyerarşik kontrol mekanizmalarına sahip bir yapıdır. Aynı zamanda teknik bilgiye sahip ve dikey bir iletişim yöntemi uygulayan, kararların merkezden alındığı örgütlerdir (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016, s. 227,228). Organik yapıdaki örgütler ise içerisinde bulunulan çevrenin sürekli ve hızlı olarak değişkenlik gösterdiği çevrelere uyum sağlayabilen örgütlerdir. Günümüzün teknolojik gelişmelerine ve iletişim hızına uygun olarak organik örgütler daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Organik örgütler mekanik örgütlere göre çevre faktörlerine karşı daha açık oldukları için uyumu daha kolaydır (Koçel, 2018, s. 318,319). Çevresel belirsizlik karşısında örgütlerin aldıkları tavırlar çerçevesinde bakılacak olursa, belirsizlik düzeyinin arttığı karmaşık çevrelerde mekanik örgüt yapısı yerine organik örgüt yapısı daha çok uyum

gösterecektir. Organik yapılanmalarda yetki ve sorumluluklar daha alt birimlere aktarılarak örgüt üyeleri kendi aralarında doğrudan iletişim kanalları oluştururlar. Üyeler arasında takım çalışması özendirilir. En önemli değişim ise görev ve sorumlulukların dağılımı noktasında yaşanır. Üyeler arasında gayri resmi bir görev dağılımı ve sorumluk paylaşımı yaşanır. Mekanik ve organik örgütler arasında oluşan farklı bakış açısı Tablo.1'de gösterilmektedir.

Tablo.1: Mekanik ve Organik Yapıdaki Örgütler

Mekanik örgüt yapısı	Organik örgüt yapısı
1. Görevler uzmanlaşma esasına göre bölümlendirilmiştir. 2. Görevler net bir şekilde tanımlanmıştır. 3. Katı bir otorite ve hiyerarşik kontrol vardır ve buna ilişkin birçok kural bulunmaktadır. 4. Bilgi akışı ve görevlerin denetimi merkezileşmiştir ve örgütün üst yönetimine bağlıdır. 5. İletişim biçimi dikeydir.	1. Çalışanlar bölümünün görevlerine katkıda bulunur. 2. Görevler çalışanlardan oluşan ekiplere göre tanımlanır ve ayarlanır. 3. Daha az otorite ve hiyerarşik kontrol vardır. Kural sayısı azdır. 4. Bilgi akışı ve görevlerin icrasına ilişkin kontrol örgütün herhangi bir yerinde konumlandırılabilir. 5. İletişim biçimi yataydır.

Kaynak: (Daft, 2015, s. 233)

Planlama, Tahmin ve Cevap verebilirlik; çevresel yönden belirsizliğin hakim olduğu bir sistem içerisinde örgütler planlama ve geleceğe yönelik tahminleri uygulanabilir bir yapıya dönüştürmelidirler. Örgütler içerisinde bulunulan çevrenin hızına yetişebilmek adına planlama faaliyetlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Durağan bir çevrede bulunan örgütler geleceğe yönelik planlama yapma ihtiyacı duymazken karmaşık bir çevrede bulunan örgütler geleceğin getirebileceği belirsizliklere karşı planlamalar yaparak tahminlerde bulunmak zorundadır. Karmaşık bir çevre içerisinde bulunan örgütler genellikle planlama bölümlerini ayırarak ayrı bir bölüm olarak faaliyetlerini yürütmeleri imkânı verilir. Aynı zamanda planlama tek başına yeterli olmayıp karmaşık çevre içerisinde bulunan örgütlerin bu işlemin yanında bütün birimlerinin dış çevre ile iletişimi kolaylaştırması geleceğe yönelik daha başarılı olunabilmesine katkı sağlayacaktır (Daft, 2015, s. 235).

SONUÇ

İşletmelerin içinde bulundukları çevre ile olan ilişkileri her zaman önemini korumaktadır. Çevrede oluşan her değişiklik işletme içerisine bir şekilde etkilemektedir. Örgütler içerisinde yer aldıkları çevrede oluşan olaylardan etkilenerek o doğrultuda değişim ve dönüşüm geçirebilmektedirler. Örgütlerin oluşturdukları yapılar genellikle sektördeki diğer aktörlerin örgütsel yapıları ile benzerlik gösterebilmektedir. Çevresel yönden belirsiz olan sektörlerde ise örgütler belirsizlikten kurtulabilmek için farklı yollar geliştirmekte ve organizasyon yapılarında bazı farklılıklar oluşturarak bu belirsizliğin

önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Örgütsel yapıda oluşan farklılaşma çevrenin belirsizlik düzeyi artış gösterdikçe yükselmektedir.

Örgütler içinde bulundukları çevrenin belirsizlik düzeyinde ortaya çıkan artışlara karşı farklılaşma ile ve bütünleşme ile ifade edilebilecek bazı stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler ağırlıklı olarak işletmenin çevresel belirsizlik düzeyini azaltmaya yönelik adımlar olarak kabul edilebilir. Özellikle yatay farklılaşma ya da dikey farklılaşma yöntemleri ile işletme-çevre ilişkisi daha belirgin düzeylere çekilebilmektedir. Bu sebeple işletmeler çevredeki belirginlik düzeyi düştükçe farklı stratejiler geliştirmektedirler.

Dış çevredeki karmaşıklık düzeyi ve belirsizlik arttıkça örgüt içerisinde pozisyon ve bölümlerin sayısında atış yaşanabilmektedir. Bu gelişme açık sistem olmanın vermiş olduğu bir unsurdur ve dış çevredeki her bir yapı işletme içinde ilişki kurabileceği birimi bu yöntemle belirleyebilmektedir. İşletmelerin içinde çevresel belirsizlik seviyesine göre yeni pozisyonlar oluşturulmaktadır. Bu yöntemle işletmeler çevresel belirsizlik ile baş edebilecek yöntemleri geliştirmiş olacaktır (Daft, 2015, s. 228).

Genel olarak çalışma incelendiğinde çevresel belirsizlik kavramının işletmelerin iç pozisyonlarına etki ettiği sonucuna ulaşılabilir. İşletmeler, içinde bulundukları çevrenin durumuna göre farklılaşma ve bütünleşme gibi yönetim stratejileri ile öngörülerinde artışlara sebep olacak uygulamalara yönelebilmekte ve bu sayede belirsiz olarak ifade edilebilecek çevrenin etkilerinin en aza indirilmesine katkı sağlayabilmektedirler.

KAYNAKÇA

Akdağ, C. (2010). *Çevresel Değişikliklerin Organizasyonel Yapı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi,Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Arslan, A. (2015). Bireysel Girişimcilik ve Düzenleyici Odaklar Kuramı İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü: Emlak Sektöründe Bir Araştırma. *JED/GKD, 10*(1), 147-166.

Aytemiz Seymen, O. (2014). Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal açıdan eleştirel Bir Değerlendirilmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi, 15*(2), 135-165.

Bal Taştan, S., & Torun, A. (2015). Kültürel Değerlerin, Yerleşiklik Derecesinin, Güven Algısının ve Çevresel Belirsizliğin Örgütlerde Sosyal Sermaye Yapısı İle İlişkilerinin İncelenmesi: Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 49*(Mayıs-Haziran), 412-439.

Blau, P. M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review, 35*(2), 201-218.

Burak, M. F., & Deniz, R. B. (2021). Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Çevresel Belirsizlik ve Kurumsal Performans İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları. *International Journal of Arts and Social Studies, 4*(6), 49-83.

Çalışkan, A., & Akkoç, İ. (2012). Girişimci Ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 1-28.

Çetintaş, A., & Çelik, M. (2017). İmalat İşletmelerinin Tedarikçi Entegrasyonları ile Lojistik Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(7), 132-146.

Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (10. basım b.). (Ö. N. Timurcanday Özmen, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Dewitt, R.-L. (1993). The Structural Consequences of Downsizing. *Organization Science, 4*(1), 30-40.

Doğan, B., & Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(3), 41-52.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly, 17*(3), 313-327.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fedotova, N. (2005). Organizasyon Yapısı ve Teknoloji. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Goldman, P. (1973). Size and Differentiation in Organizations: A Test of a Theory. *The Pacific Sociological Review, 16*(1), 89-105.

Güder, A. (1991). Çevresel Belirsizlik. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 20*(1-2), 119-130.

İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* İstanbul: Beta Yayın.

Jones, G. R. (2017). *Örgüt Kuramı Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim.* (A. A. Gülova, L. O. Ataç, & D. Dirik, Çev.) Ankara: Gazi Kitapevi.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel İrade Algı Çerçevesi İle Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler.* Ankara: Nobel Yayınları.

Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kurt, T. (2004). Örgütsel Yağının Örgütsel İletişime Etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Türkmen Kitabevi.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1-47.

Leblebici, D. N. (2004). Örgüt Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(2), 285-307.

Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy ol Management Review, 12*(1), 133-143.

Naktiyok, A. (2000). Çalkantılı Çevre Dokusu ve Örgütsel Öncelikler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14*(1), 201-216.

Özkara, B. (2016). Örgüt Yapısı Kültür ve Örgüt Geliştirme. R. E. Riggio içinde, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (B. Özkara, Çev., s. 401-438). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sayılar, Y. (2017). Koşul Bğımlılık Kuramı. H. C. Sözen, & H. N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 91-132). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sucu, Y. (1988). Durumsallık Yaklaşımı açısından Örgüt Yapıları. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü Doktora Tezi.

Şenaras Eren, A., & Sezen, K. H. (2017). Sistem Düşüncesi. *Journal Of Life Economics, 4*(1), 39-58.

Tunçer, P. (2017). *Yönetim ve Organizasyon.* Bursa: Ekin basım Yayın Dağıtım.

Wang, L. (2009). Ownership,Size, and The Formal Structure Of Organizations: Evidence From US Public and Private Firms, 1992-2002. *Industrial and Corporate Change, 18*(4), 595-636.

Yıldız Çankaya, S., & Sezen, B. (2015). Ekolojik Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11*(24), 111-134.

BÖLÜM 4

İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TEKRARLI ANOVA YÖNTEMİYLE ÖLÇÜMÜ[1]

Arş. Gör. Hasan DURMUŞ[2]

[1] Bu çalışma Hasan Durmuş tarafından yazılan " İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında İş Görenlerin Gelişiminin Ölçümü" isimli yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

[2] Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF, İşletme, Eskişehir/Türkiye, hasandurmus19@yahoo.com

GİRİŞ

İşletmeler kar etmek amacıyla kurulan organizasyonlardır. Bununla birlikte işletmelerin birincil amacı bu karın anlam ifade edebilmesi için sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Kar etmek ve her yeni dönemde karını artırmak isteyen işletmelerin öncelikle hayatta kalmaları gerekmektedir. Sanayi devrimiyle birlikte üretim ağırlıklı olarak daha çok üretenin kazançlı çıktığı piyasalar oluşsa da günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte işletmeler için çok daha kompleks bir piyasa ve rekabet yapısı oluşmuştur. Bu nedenle işletmeler gelirlerini artırmanın yanı sıra maliyetlerini de olabildiğince düşük tutma çabası içerisindedirler.

İşletmeler için hem en büyük fırsat hem de en büyük maliyet olarak çalışanları gösterilebilir. Kurumlar ne gerekenden az personel çalıştırarak ekstra kazanç elde edebilirler, ne de olması gerekenden fazla personel çalıştırarak ekstra maliyete katlanabilirler. Bu nedenle çalışanların verimli kullanılması ve optimum sayıda personelle çalışılması önem taşımaktadır. Bunun için de personellerin donanımı kilit rol oynamaktadır. İşte bu noktada personellerin eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitim olarak tanımlanan kavram, işletmelerin personellerine işlerini en iyi şekilde yapmaları için gereken eğitimin verilmesini ifade etmektedir. İşletmeler her geçen gün eğitime daha çok önem vermekte, artan eğitimlere paralel olarak eğitim maliyetleri de her geçen gün daha da yükselmektedir. Burada ortaya çıkan soru ise verilen eğitimlerin ve eğitim için katlanılan maliyetlerin

karşılığının alınıp alınmadığıdır. İşletmeler önemli maliyetlere katlandıkları eğitimlerin ne kadar başarılı olduğunu ve işletmeye ne kadar fayda kattığını tespit etmek istemektedirler.

Bu çalışma, işletmelerde çalışanlara uygulanan eğitimlerin iş görenlerin bilgi seviyelerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını ölçmeyi hedeflemektedir. Ölçüm yapılabilmesi için tekrarlı ölçümlerle ANOVA türlerinden olan denekler içi iki etmen ANOVA sınamaları kullanılmıştır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde hizmet içi eğitim kavramına değinilmiş, eğitimlerin ölçümünün gerekliliği açıklanmıştır. İkinci bölümde çalışmada kullanılan yöntemler olan ANOVA, tekrarlı ölçümlerle ANOVA ve denekler içi iki etmen ANOVA teknikleri detaylı olarak açıklanmış ve nasıl uygulandıkları hakkında bilgi sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise uygulamaya yer verilmiştir. Ön test ve son test uygulanan bir hizmet içi eğitim değerlendirilmiş, eğitimin hangi alanlarda anlamlı farklılıklar oluşturduğu hangi alanlarda etkisiz kaldığı sınanmıştır. Ulaşılan sonuçlar ve anlamlılıkları yorumlanmıştır. Çalışmanın sonunda sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Eğitim, genel anlamda kişiler için toplum içerisinde değerli ve gerekli becerilerin, tutum ve davranışların kazandırılması ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Lin ve Hsu, 2017, 127). Küreselleşen dünyada ve gelişen pazar koşullarında işletmelerin güçlenebilmesi ve

rekabet edebilmesi için işletme çalışanlarının da gelişmesi doğal bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu yüzden ilk etapta işe uygun personel alımı yapan firmalar bununla birlikte personellerin gelişimi için kurumun amaçlarına ve stratejilerine yönelik olarak da personellerini eğitime tabi tutmaktadır (Barron vd., 1989, 3). Şirketlerin personellerinin gelişimi için uyguladığı eğitimler toplu olarak, hizmet içi eğitimler olarak adlandırılmaktadır.

Hizmet içi eğitimler, örgütsel amaçlar doğrultusunda, örgütü meydana getiren bireylere bu amaçları gerçekleştirebilecek davranışlar kazandırmak veya davranışların geliştirilmesine katkı sağlayacak deneyimlerin kazandırılması için, örgüt tarafından hazırlanarak sunulan programlar olarak tanımlanmaktadır (Pehlivan, 1997, 131). Eğitim kavramının alt süreçlerinden biri olarak görülen hizmet içi eğitimde temel amaç, personelin meslek için gelişimini sağlamaktır. Bu nedenle işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, pazara ya da personelin işletme içerisindeki görevine, konumuna göre hizmet içi eğitimin kapsamı, amaçları, özellikleri ve süresi değişkenlik gösterir. Her sektörün hatta her işletmenin kendine has yapısı nedeniyle hizmet içi eğitimler büyük bir özenle hazırlanmalı ve amaca uygun olup olmadığı titizlikle incelenmelidir. Her ne kadar insan kaynakları eğitim ihtiyaçları için sürekli çalışma içerisinde olsa da uygulayıcı olarak departmanlar çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru tespit etmeli, insan kaynaklarına eğitim ihtiyaçlarını en doğru biçimde bildirmelidir.

İhtiyaçların belirlenerek eğitim programının içeriğinin tasarlanması tamamlandıktan sonra katılımcıların seçimi de eğitim programına

uygun şekilde gerçekleştirilmelidir. Verilecek eğitimden en iyi şekilde yararlanabilecek ve eğitimin hitap ettiği personelleri seçmek büyük önem taşımaktadır.

Hizmet içi eğitimde temel amaç, kurum tarafından istenen standartlara ulaşmak için bireylerin davranışlarında olumlu değişiklikler meydana getirmektir (Şenviren, 2014, 9). Şirketlerde yapılan hizmet içi eğitimler hem çalışan hem de işveren açısından çeşitli faydalar sağlamaktadır. Becker'in insan sermayesi teoremine (Human Capital Theory) (1964) göre şirketlerde eğitim ile işten ayrılma arasında negatif bir korelasyon bulunmaktadır. Eğitimler personellerde şirkete olan sadakati artırdığı için şirketten ayrılmaları azaltmakta etkili olmaktadır. Praslova (2010) da hizmet içi eğitimin benzer yönlerini ön plana çıkararak hizmet içi eğitimin şirketin karlılığını artırdığını, şirket içinde morali yükselttiğini, personellerin şirketin hedeflerini anlama ve benimsemelerine yardımcı olduğunu, şirket imajı oluşturmada rol oynadığını, personelin problem çözme yeteneklerini artırdığını ve iletişimi güçlendirdiğini savunmaktadır.

Şirketler için personel eğitimi bir zorunluluk olduğu gibi ayrıca önemli bir maliyet kalemi de oluşturmaktadır. Bu nedenle verim alınamayan ya da yararlı olmayan bir eğitim, kuruma hem eğitim maliyeti hem de işgücü kaybı olarak yansımaktadır. Böyle düşünüldüğünde yapılan her eğitim aktivitesinin etkinliğinin ve başarısının ölçümü önem kazanmaktadır. Eğitimin verimliliğini ve

katma değerini ölçmenin yanı sıra gelecek eğitimlere ışık tutması açısından da bu ölçümler titizlikle yapılmalıdır.

2. TEKRARLI ÖLÇÜMLER İÇİN ANOVA

İki grubun ortalamalarını kıyaslamak için bağımlı/bağımsız gruplar için t-test kullanılmaktadır. Bir kimyager ve matematikçi olan W. S. Gosset tarafından kalite kontrol denemeleri sırasında bulunan t-test ile iki küçük örneğin ortalamaları kıyaslanabilmektedir. Ancak kıyaslanmak istenen grup sayısı ikiden fazla olduğunda t-test tek seferde yapılamamakta olup, birden çok (n grup için n'in ikili kombinasyonları kadar) t-test uygulanması gerekmektedir. Birden çok t-testin uygulanması ise 1. tip hatanın artmasına sebep olmaktadır. Bu durumda ikiden fazla grubun ortalamalarının eşitliğinin sınanmasında varyans analizi (ANOVA-ANalysis Of VAriance) gündeme gelmektedir.

Varyans analizi (ANOVA) iki veya daha fazla popülasyondan alınan ya da iki veya daha fazla işlem kullanılan deneylerden alınan sürekli veriler için uygulanan istatistiksel yöntemdir (Sit, 1995, 9).

Tekrarlı ölçümler terimi ise aynı deneklerin bir deney tasarımında tüm koşullarda deneye katılması ya da aynı deneklerden farklı zamanlarda veri sağlanması olarak kullanılmaktadır (Field, 2013, 544). ANOVA testi denekler için (bu denek bir nesne ya da birey olabilir) tekrarlı ölçümler yapıldığında uygulanması tekrarlı ölçümler için ANOVA olarak sınıflandırılmaktadır. Tekrarlı (repeated) ölçümler aynı deneğin birden çok defa tekrar tekrar ölçülmesi işlemidir. Tekrarlı ölçümler

zaman zaman özellikle bioistatistikte kullanılan çoğaltılmış (replicated) ölçümler ile karıştırılmaktadır. Tekrarlı ölçümlerde denek tekrar ölçülürken, çoğaltılmış ölçümlerde ise aynı koşullar sağlanarak ölçüm yapılmaktadır (İsmail Hakkı Armutlulu Ders Notları, 2017).

Tekrarlı ölçümler için ANOVA çalışmaları, bağımlı örnekler için uygulanan t-testin (paired t-test) ikiden çok grup için uygulanması ya da genelleştirilmesidir. Bu tür çalışmalarda veri tablosu düzenlenirken satırlarda denekler, sütunlarda ise etmenler yer almaktadır. Deney tasarımları çalışmalarında sıkça kullanılmaya başlanan tekrarlı ölçümler için ANOVA'da değişkenliğin iki kaynağına odaklanılmaktadır. Bu iki kaynak şu şekilde isimlendirilmektedir: deneğin zaman içerisindeki değişkenliği (tekrarlanan etmen) ve gruplar arasındaki denek-içi değişkenlik (Maurissen ve Vidmar, 2016, 78).

Tekrarlı ölçümler için ANOVA sınamalarında satırlarda yer alan denekler arasında herhangi bir kıyaslama yapılmaz, amaç onlar üzerindeki etmenlerin etkisini ölçmek olduğundan etmenler sınanmaktadır. Etmen sayısına göre uygulanan ANOVA tabloları değişiklik göstermekte olup, bu bölümde denekler içi iki etmen için ANOVA testi sunulacaktır.

2.1. Denekler İçi İki Etmen İçin ANOVA

Tekrarlı ölçümler için ANOVA türlerinden biri olan denekler içi iki etmen için ANOVA'da iki farklı etmenin denekler üzerindeki etkileri ile birbirleriyle olan etkileşimi sınanmaktadır.

Birinci etmen “A” ve seviye sayısı “p”, ikinci etmen “B” ve seviye sayısı “r”, denekler ise “C” etmeni ve denek sayısı “s” olarak ele alınırsa, elimizdeki veriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Tablo 1. Denekler İçi İki Etmen İçin Veri Tablosu

	A_1				A_2				…				A_p			
	B_1	B_2	…	B_r	B_1	B_2	…	B_r	B_1	B_2	…	B_r	B_1	B_2	…	B_r
1	y_{111}	y_{121}														
2	y_{112}															
3																
…																
s																

Burada A etmeninin “i” seviyesinin ortalaması $\mu_i=\mu+\alpha_i$ olup bunun örnek verilerinden hesabı ise $\bar{y}_{i++} = \bar{y}_{+++} + a_i$ şeklindedir. A etmeni için her bir seviye ortalamalarının genel ortalama arasında ilişkisi α_i’ler ile tanımlanmakta olup, α_i’ler toplamı sıfıra eşittir.

Aynı şekilde B etmeni için de tanımlama yapılırsa, $\mu_j=\mu+\beta_j$ olup, örnek verilerinden hesabı $\bar{y}_{+j+} = \bar{y}_{+++} + b_j$ şeklinde oluşur.

A ve B etmenlerinin etkileşimi için ise

$$\delta_{ij}=\mu_{ij} - \mu_i - \mu_j + \mu \qquad (1)$$

terimi gelir ve örnek verilerinden bu terimin kestirimi ise şu şekilde gösterilir:

$$d_{ij} = \bar{y}_{ij+} - \bar{y}_{i++} - \bar{y}_{+j+} + \bar{y}_{+++} \quad (2)$$

Böylece her bir değer için model şu şekilde oluşur.

$$Y_{ijk} = \mu + \alpha_i + \beta_j + \delta_{ij} + \varepsilon_{ijk} \qquad (3)$$

Oluşan modelin örnek verilerinden kestirimi ise aşağıdaki gibidir.

$$y_{ijk} = \bar{y}_{+++} + a_i + b_j + d_{ij} + e_{ij} \quad (4)$$

Modelde bulunan hata terimi açıklanamayan kısmı karşılamaktadır. Bununla birlikte hata terimi bu modelde tek bir değişkenin hatasını açıklamamakta olup, içerisinde dört terimin hatasının toplamına eşittir. Hata terimi, deneklerin tesadüfi etkisi, A etmeni-denek etkileşimi, B etmeni-denek etkileşimi ve denek-A etmeni-B etmeni etkileşimini de içermektedir.

Tekrarlı ölçümlerle ANOVA altında denekler-içi iki etmen ANOVA'da üç farklı hipotez test edilmektedir.

Temel etmenler için hipotezler

H_0: $\mu_{1++} = \mu_{2++} = \ldots = \mu_{p++}$ (A etmeni için)

H_1: En az bir μ_{i++} diğerlerinden farklıdır.

Buradaki hipotez sözel olarak bütün i'ler için $\alpha_i=0$ olarak ifade edilebilir.

Benzer şekilde;

H_0: $\mu_{+1+} = \mu_{+2+} = \ldots = \mu_{+r+}$ (B etmeni için)

H_1: En az bir μ_{+j+} diğerlerinden farklıdır.

Diğer bir deyişle hipotez bütün j'ler için $\beta_j=0$ şeklinde kurulmaktadır.

İki temel etmen için kurulan hipotezlerin yanı sıra "A ve B" etmenlerinin etkileşiminin sınanması için üçüncü bir hipotez kurulmaktadır. Burada kurulacak hipotez;

H_0: Bütün i ve j ler için $\delta_{ij}=0$

Sözel bir ifadeyle kurulan hipotez A ve B etmenler arasında etkileşim yoktur şeklindedir. Alternatif hipotez ise A ve B etmenleri arasında etkileşim vardır olarak kurulmaktadır.

Hipotezlerin sınanması için oluşan ANOVA tablosu Tablo 2'deki gibidir:

Tablo 2. Denekler İçi İki Etmen İçin ANOVA Tablosu

Değişim Kaynağı	**SS**	**Serbestlik Derecesi**	**MS**	**F**
A etmeni	SS_A	(p-1)	$\frac{SS_A}{(p-1)}$	$F_0 = \frac{MS_A}{MS_{AC}}$
B etmeni	SS_B	(r-1)	$\frac{SS_B}{(r-1)}$	$F_0 = \frac{MS_B}{MS_{BC}}$
C etmeni	SS_C	(s-1)	$\frac{SS_C}{(s-1)}$	
A ve B arası	SS_{araAB}	p*r -1	$\frac{SS_{araAb}}{(p*r-1)}$	
AxB	SS_{AB}	(p-1)*(r-1)	$\frac{SS_{AB}}{(p-1)(r-1)}$	$F_0 = \frac{MS_{AB}}{MS_{ABC}}$
A ve C arası	SS_{araAC}	p*s -1	$\frac{SS_{araAC}}{(p*s-1)}$	
AxC	SS_{AC}	(p-1)*(s-1)	$\frac{SS_A}{(p-1)(s-1)}$	
B ve C arası	SS_{araBC}	r*s -1	$\frac{SS_{araBC}}{(r*s-1)}$	
BxC	SS_{BC}	(r-1) * (s-1)	$\frac{SS_{BC}}{(r-1)(s-1)}$	
AxBxC	SS_{ABC}	(p-1)*(r-1)*(s-1)	$\frac{SS_{ABC}}{(p-1)(r-1)(s-1)}$	

Tablo 2'de yer alan ANOVA tablosundaki sapma kareleri ise Tablo 3'te olduğu şekilde hesaplanmaktadır.

Tablo 3. Denekler İçi İki Etmen İçin ANOVA Tablosu Sapma Kareleri

Değişkenlik Kaynağı	**SS**
A	$SS_A = r * s * \sum_{i=1}^{p} (\bar{y}_{i++} - \bar{y}_{+++})^2$
B	$SS_B = p * s * \sum_{j=1}^{r} (\bar{y}_{+j+} - \bar{y}_{+++})^2$
C	$SS_C = p * r * \sum_{k=1}^{s} (\bar{y}_{++k} - \bar{y}_{+++})^2$
AB	$SS_{AB} = s * \sum_{i=1}^{p}\sum_{j=1}^{r} (\bar{y}_{ij+} - \bar{y}_{i++} - \bar{y}_{+j+} + \bar{y}_{+++})^2$
A ile B Arası	$SS_{araAB} = SS_A + SS_B + SS_{AB}$
AC	$SS_{AC} = r * \sum_{k=1}^{s}\sum_{i=1}^{p} (\bar{y}_{i+k} - \bar{y}_{i++} - \bar{y}_{++k} + \bar{y}_{+++})^2$
A ile C arası	$SS_{araAC} = SS_A + SS_C + SS_{AC}$
BC	$SS_{BC} = p * \sum_{k=1}^{s}\sum_{j=1}^{r} (\bar{y}_{+jk} - \bar{y}_{+j+} - \bar{y}_{++k} + \bar{y}_{+++})^2$
B ile C arası	$SS_{araBC} = SS_B + SS_C + SS_{BC}$
ABC	$SS_{ABC} = \sum_{i=0}^{p}\sum_{j=0}^{r}\sum_{k=0}^{s} (y_{ijk} - \bar{y}_{ij+})^2$

Denekler içi iki etmen ANOVA çalışmasında yukarıda da belirtildiği üzere üç hipotez bulunmakta olup, sınama istatistikleri de üç ayrı F dağılımından gelmektedir.

A etmeni için kurulan hipotez için F değeri hesabında MSA değeri MSAC değerine bölünerek hesaplanmaktadır. Bulunan F değerinin kıyaslanacağı tablo değeri ise, F(sdA;sdAC) ile şeklindedir.

Aynı şekilde B etmeni için kurulan hipotezde F değeri hesabı MSB/MSBC şeklinde yapılmaktadır. Burada kullanılacak F tablo değeri ise F(sdB;sdBC) şeklinde bulunur.

Etkileşim için kurulan üçüncü hipotezde ise F değeri MSAB/MSABC şeklinde hesaplanmaktadır. Kullanılacak F tablo değeri ise F(sdAB;sdABC) şeklindedir.

Yapılan sınamalarda tüm ANOVA testlerinde olduğu üzere hesaplanan F değeri, F tablo değerinden büyükse, sıfır hipotezi reddedilir. Herhangi bir etmen için F değerinin F tablo değerinden büyük olması o etmen için ortalamaların anlamlı bir şekilde farklılaştığına işaret etmektedir.

Denekler içi iki etmen için ANOVA testinde C etmeni yukarıda görüldüğü üzere sınanmamaktadır. Çünkü burada denekler arası herhangi bir kıyaslama söz konusu değildir. C etmeninin kişiler olduğunu düşünürsek yapılan sınamada herhangi bir kişinin ortalamalarının diğerlerinden farklı olup olmadığı sınanmamaktadır.

Denekler içi iki etmen için ANOVA testinde üç farklı hipotez sınanmaktadır. Hem ana iki etmen için hem de bu iki etmenin etkileşimi için sınama yapılmaktadır. Yapılan sınamalar etmenler için ortalamaların eşitliği üzerine kurulu hipotezler için yapılmaktadır. Herhangi bir hipotezin reddi ise en az bir ortalamanın diğerlerinden

farklı olduğu sonucuna işaret etmektedir. Ancak ANOVA testinin toptan (omnibüs) bir sınama olmasından ötürü hangi ortalama ya da ortalamaların diğerlerinden farklı olduğu tespit edilememektedir. Hangi ortalamanın farklı olduğunu bulabilmek için ikili t-testlerinin yapılması gerekmektedir.

3. UYGULAMA

Uygulamanın konusu işletmelerde yapılan hizmet içi eğitimleriyle personellerin bilgi düzeyindeki gelişiminin ölçümüdür. 4 farklı markada görev yapan personellere, 3 farklı alanda verilen sınıf içi eğitimler sonrası personellerin bilgi düzeylerindeki farklılık, herhangi bir alandaki eğitimin diğer alanlardaki ile karşılaştırılması ve eğitim ile markanın etkileşiminin ölçülerek eğitimin genel verimliliğinin ölçümü uygulama dahilindedir.

Uygulamanın amacı, hizmet içi eğitimlerin personellerin gelişimine olan katkısını ölçmek, personellerin eğitim verilen konular hakkında bilgi düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına karar vermek ve aynı alandaki eğitimlerin farklı marka personelleri için aynı etkiyi yapıp yapmadığına, diğer bir deyişle marka eğitim konusu etkileşiminin bulunup bulunmadığına karar vermektir.

Genel olarak şirketler tarafından başvurulan yöntem, eğitim sonrası personellerin bilgi düzeyinin ölçümü şeklindedir. Bu açıdan bakıldığında personellerin herhangi bir testten başarılı olması eğitimin verimli olduğu anlamına gelmemektedir. Yalnızca eğitim sonrası gerçekleştirilen bir sınav yapıldığında, burada ölçülen eğitim ya da eğitimci değil personelin bilgi seviyesidir. Eğitimin ölçülebilmesi için

söz konusu eğitimin personelde yarattığı değişimin ölçülmesi gerekmektedir. Bunun için de personellere ön test ve son test uygulaması yapılmaktadır. Tek alanda eğitim verildiğinde bu ölçüm kolay olsa da birden çok alanda eğitim verildiğinde farklılıkların ölçülmesi daha da zorlaşmaktadır.

Uygulama aynı şirketler grubuna dahil gıda sektöründe faaliyet gösteren 4 farklı markanın personellerine, 3 farklı alanda verilen eğitimler için gerçekleştirilmiştir. 4 farklı markada çalışan toplam 110 kişiye hijyen, yönetim ve operasyon konularında eğitim verilmiştir. Çalışmada marka adları kullanılmayacak olup, markalar için "Marka I", "Marka II", "Marka III" ve "Marka IV" kullanılacaktır. Eğitimin öncesinde tüm katılımcılara ön test yapılmış, üç alanda gerçekleştirilen sınıf içi eğitim sonrasında ise son test yapılarak yapılan sınavlardaki sorulara verilen doğru cevap sayıları kaydedilmiştir. Toplam 100 soru içeren testlerin 4 farklı markada yapılması dolayısıyla soru sayılarında bazı farklılıklar bulunmakta olup, soru sayıları ile eğitime katılan personel sayıları şu şekildedir:

Marka I için hijyen alanında 9 soru, yönetim alanında 23 soru, operasyon alanında 68 soru olmak üzere toplam 100 soru sorulmuş, eğitime Marka I'den 58 personel katılmıştır. Marka II için hijyen alanında 9 soru, yönetim alanında 31 soru, operasyon alanında 60 soru olmak üzere toplam 100 soru sorulmuş, eğitime Marka II'den 23 personel katılmıştır. Marka III için hijyen alanında 8 soru, yönetim alanında 32 soru, operasyon alanında 60 soru olmak üzere toplam 100 soru sorulmuş, eğitime Marka III'ten 20 personel katılmıştır. Son

olarak Marka IV için hijyen alanında 9 soru, yönetim alanında 23 soru, operasyon alanında 68 soru olmak üzere toplam 100 soru sorulmuş, eğitime Marka IV'ten 9 personel katılmıştır. Soru sayılarının alanlar arasında farklı olması dolayısıyla aynı ölçekte değerlendirilmesi gerektiğinden doğru cevap sayıları soru sayılarına oranlanıp 100 ile çarpılarak her katılımcının her alan testindeki puanı 100 üzerinden puana dönüştürülmüştür.

Hazırlanan veri için önceki bölümlerdeki notasyonlar dikkate alındığında A etmeni olarak eğitim, B etmeni olarak eğitimin verildiği kategoriler, C etmeni olarak katılımcılar bulunmaktadır. Eğitim etmeni 2 seviyeden oluşmakta olup, bunlar eğitim öncesi ve eğitim sonrasıdır. Eğitimin verildiği kategoriler ise 3 adet olup, hijyen, yönetim ve operasyon konularıdır.

Tekrarlı ölçümler için denekler içi iki etmen ANOVA ile 3 farklı hipotez sınanmaktadır. İlk olarak eğitimin etkinliğini sınamak üzere eğitim öncesi ile eğitim sonrası katılımcıların puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı sınanmaktadır. İkinci olarak katılımcılara verilen 3 farklı konudaki eğitimlerin başarı puanlarında diğerlerine oranla anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilecektir. Bununla birlikte eğitimle konular arasında etkileşim olup olmadığı sınama konusu olacaktır. Burada ölçüm eğitim ve kategoriler üzerine yapılmaktadır ve markalarla ilgili herhangi bir sınama yapılmayacaktır. Bu nedenle katılımcıların içerisinde bulundukları marka önemsizdir.

Bahsedilen sınamalarla ilgili kurulan hipotezler şu şekildedir:

H_{0a}: Eğitim öncesi ortalama ile eğitim sonrası ortalamalar birbirine eşittir.

H_{1a}: Eğitim öncesi ortalama ile eğitim sonrası ortalamalar birbirine eşit değildir.

H_{0b}: Üç ana kategoride (hijyen, yönetim, operasyon) ortalamalar birbirine eşittir.

H_{1b}: Üç ana kategorideki ortalamalardan en az biri diğerlerinden farklıdır.

H_{0c}: Eğitim ile kategoriler arasında etkileşim yoktur. (Eğitim her kategoride aynı etkiyi göstermiştir.)

H_{1c}: Eğitim ile kategoriler arasında etkileşim vardır. (Eğitim her kategoride aynı etkiyi göstermemiştir.)

Bu bilgiler ışığında denekler-içi iki etmen ANOVA uygulandığında oluşan ANOVA tablosu Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Tekrarlı Ölçümler İçin Denekler İçi İki Etmen ANOVA Tablosu

D.Kaynağı	SS	Serbestlik derecesi	MS	F değeri	F eşik (tablo)
Toplam	168460,27	659	255,63		
A(Eğitim)	41545,39	1	41545,39	437,49	3,93
B(Kategori)	16796,39	2	8398,20	45,62	3,04
C(Kişi)	40652,36	109	372,96		
AraAB	62333,42	5	12466,68		
AxB	3991,63	2	1995,82	29,02	3,04
AraAC	92548,84	219	422,60		
AxC	10351,09	109	94,96		
AraBC	97578,01	329	296,59		
BxC	40129,26	218	184,08		
AxBxC	14994,15	218	68,78		

İlk hipotez için (H_{0a}) ANOVA tablosunda hesaplanan F değeri 437,49'dur. (F değeri MS_A/MS_{AxC} ile bulunmaktadır.) Sınamada kullanılacak tablo değeri ise ($F_{1;109}$) 3,93 olarak görülmektedir. $F_{hesaplanan}>F_{tablo}$ olduğundan hipotez (H_{0a}) reddedilir. Diğer bir deyişle, eğitim öncesi ve eğitim sonrası ortalamaları eşit değildir, eğitim ortalamalar üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmiştir.

Yukarıda yapılan ANOVA testi ile eğitimin etkili olduğu sonucuna varılmaktadır ancak ANOVA testi toptan bir sınama olduğu için eğitimin bütün kategorilerde mi etkili olduğu yoksa bir ya da birkaç kategoride mi etkili olduğu sonucuna varılamaz. Tam olarak hangi kategorilerde etkili olduğunu tespit edebilmek için üç kategorinin eğitim öncesi ve sonrası ortalamaları ile ikili t-testler yapılması gerekmektedir. Üç kategori için yapılan ortalamalar için sırasıyla yapılan bağımlı iki örnek t-testi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 5. Eğitim Etmeni İçin Kategoriler Bazında t-test Sonuçları

	Eğitim Öncesi Ortalama	**Eğitim Sonrası Ortalama**	**t değeri**
Hijyen	66,16	83,81	11,54
Yönetim	63,73	84,53	16,68
Operasyon	80,66	89,81	15,80

Tüm eğitim kategorileri için t değerlerinin tablo değerlerinden (t_{tablo}=1,98) büyük olduğu görülmektedir. Böylece tekrarlı ölçümler için denekler içi iki etmen ANOVA ile eğitimin katılımcılar üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan t-testlerle ise eğitim öncesi ve eğitim sonrası ortalamaların anlamlı şekilde farklılaşmasının yanı sıra her bir alanda da eğitim öncesi ve eğitim sonrası ortalamalarda anlamlı şekilde farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

İkinci ana etmen olan beceri için yapılan sınamada kategoriler arası ortalamaların eşitliği test edilmektedir. İkinci hipotez için (H_{0b}) ANOVA tablosunda hesaplanan değer (MS_B/MS_{BxC}) 45,62'dir. Sınamada kullanılacak tablo değeri ise ($F_{2;218}$) 3,04 olarak görülmektedir. $F_{hesaplanan}>F_{tablo}$ olduğundan H_{0b} hipotezi reddedilir. Yani üç kategorideki ortalamaların eşitliğinden söz edilemez, ortalamalardan en az biri diğerlerinden anlamlı şekilde farklıdır. ANOVA testi omnibüs bir test olduğu için yine bu kategori ortalamalarından hangisi ya da hangilerinin diğerlerinden farklı olduğu tespit edilememektedir. Ortalamalar arasında hangisi ya da hangilerinde anlamlı farklılık olup olmadığını anlayabilmek için ikili t-testlerinin yapılması gerekmektedir. Bu amaçla yapılan t-testleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Kategoriler Arası t-test Sonuçları

Kategoriler (Ortalama)	**t değeri**
Hijyen(74,99)-Yönetim(74,13)	0,64
Yönetim(74,13)-Operasyon(85,24)	10,43
Operasyon(85,24)-Hijyen(74,99)	7,10

Yapılan tekrarlı ölçümler için denekler içi iki etmen ANOVA testi sonuçlarına göre "H_0: Üç ana kategoride (hijyen, yönetim, operasyon) ortalamalar eşittir." hipotezi reddedilmişti. Ancak hipotezin reddedilmesi hangi alanda ortalamanın farklı olduğuna dair herhangi bir bilgi vermemektedir. Hangi alanlarda farklılığın oluştuğunu

görmek üzere yapılan t-testlerde ise hijyen ve yönetim alanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktayken, hijyen-operasyon ve yönetim-operasyon alanları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Toplu olarak bakıldığında operasyon alanında ortalamanın diğer alanlardan anlamlı şekilde farklı olduğu görülmekte, bu nedenle de ANOVA testinde üç alan ortalamalarının eşit olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tekrarlı ölçümler için denekler içi iki etmen ANOVA ile sınanan üçüncü hipotez ise

H_0: Eğitim ile kategoriler arasında etkileşim yoktur (Eğitim her kategoride aynı etkiyi göstermiştir.)

şeklindeydi.

Bu hipotez ile ölçülmek istenen, eğitimin etkisinin kategoriler arasında farklılık gösterip göstermediği, her alanda benzer şekil ve ölçülerde artış ya da azalış yaşanıp yaşanmadığıdır. Bu sınama için ANOVA tablosunda AxB satırına ait MS değerinin AxBxC satırına ait MS değerine bölünmesiyle elde edilen F değeri kullanılmaktadır.

ANOVA tablosundan yukarıda belirtilen değerler alınarak hesaplandığında F değeri 29,06 olarak ortaya çıkmaktadır. Sınamada kullanılacak F tablo değeri ise AxB satırına ait serbestlik derecesi ile AxBxC satırına ait serbestlik derecesi ile ($F_{2;218}$) 3,04 olarak görülmektedir. Hesaplanan F değeri, F tablo değerinden büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir.

Etkileşim için kurulan hipotezin reddedilmesi, eğitimin tüm kategoriler için aynı etkiyi bıraktığı fikrinin çürütülmesine yol açmaktadır. Verilen eğitimler bazı kategorilerde daha büyük etki yaparken diğerlerinde etkisi daha düşük kalmıştır. Diğer bir deyişle eğitim ile kategoriler arasında etkileşim bulunmakta olup, eğitimin etkisi kategoriler üzerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

SONUÇ

İşletmeler için zorunluluk halini almış olan hizmet içi eğitimler kurumlara aynı zamanda ciddi maliyetler de oluşturmaktadır. Personellerini görevlerini yerine getirebilmek ve işletmeye katma değer katabilmeleri için hazırlamaya çalışan işletmeler, personellerine hizmet içi eğitimler düzenlemektedirler. Günümüzde bu eğitimlerin büyük kısmı eğitim ve danışmanlık şirketlerinden temin edilmektedir. Öncelikle ihtiyaçların belirlenmesi ve katılımcıların tespiti, hizmet içi eğitimlerde büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte katlanılan maliyetler karşılığında düzenlenen eğitimlerin de sonuca yönelik başarılı olup olmadığının ölçümü son derece önemlidir.

İşletmelerin eğitim sonrası sınav uygulayarak ölçüm yapması genel olarak görülen durumdur ancak böyle yapılan bir sınav eğitimi değil personelin eğitim sonrası bilgi seviyesini ölçmektedir. Burada ortaya çıkacak sıkıntı mevcut bilgi seviyesine eğitimin katkısının ölçülememesidir. Örnek vermek gerekirse, personellerin hakim olduğu bir konuda başarısız bir eğitim sonrası yine bilgi seviyesi yüksek olarak ölçülürken, personelin bilgi seviyesinin düşük ama eğitim katkısıyla artmışken sınav yapıldığında başarısız çıkacaktır. İki

durumda da personel bilgi seviyelerine eğitimin katkısını ölçmemiş olacaktır. Bu nedenle katılımcıların eğitim öncesi bilgi seviyelerinin de ölçülerek eğitimin ne derecede katkı sağladığı tespit edilmelidir. Eğitimin katkısının ölçümü için bu çalışmada olduğu gibi eğitimlerde ön test son test uygulanarak sonuçların kıyaslanması asıl ölçülenin eğitimin katkısı olmasını sağlayacak ve gelecek eğitimler buna göre planlanabilecektir.

Birden çok konuda verilen ortak eğitimlerin değerlendirilmesinde tekrarlı ölçümler için ANOVA türleri uygun metotlar olarak görülebilir. Eğitimin türüne göre tekrarlı ölçümler için farklı bir tasarım yapılabilir ve uygun ANOVA testiyle eğitimin etkinliği ölçülebilir. İşletmelerde eğitimlerin değerlendirilmesi konusunda bu tür çalışmaların daha çok uygulanması ilerleyen dönemlerde mümkün olacaktır.

Uygulanan testler sonucunda farklı alanlarda verilen eğitimlerden bazılarının ön plana çıktığı görülmektedir. Yapılan sınamalar sonucu operasyon alanında başarının diğerlerinden anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Eğitim verilen kitle de düşünülerek eğitimin konular bazında ağırlıklandırılması için eğitimin konular bazında da mutlaka değerlendirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Uygulama açısından bakıldığında yönetim ve hijyen eğitimlerinin daha yoğunlaştırılabileceği görülmektedir.

Grup içerisinde çok sayıda personele birlikte eğitim verilmesi hem yeknesaklığın sağlanması hem de maliyeti düşürmesi açısından işletmeye fayda sağlamaktadır. Ancak çalışmada görüldüğü üzere

eğitim değerlendirildiğinde konu bazında farklı sonuçlar elde edilmektedir. Bu nedenle bu tür eğitimlerin değerlendirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Böylece gelecek eğitimlerin planlanması ve sağlanan faydanın oluşabilecek maliyetle kıyaslanması da sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

Barron J. M., Black, D.A., Loewenstein M.A, (1989). Job Matching and On-the-Job Training, Journal of Labor Economics, 7, 1, s.1-18.

Field, A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. SAGE, 4th ed.

İsmail Hakkı Armutlulu Ders Notları, 2017.

Lin, S., Hsu, C. (2017). A Study of Impact on-job Training on Job Performance of Employees in Catering Industry, The International Journal of Organizational Innovation, 9, 3, s.125-138.

Maurissen, J.P, Vidmar, T. J. (2016) Repeated-measure Analyses: Which One? A Survey of Statistical Models and Recommendations for Reporting, Neurotoxiology and Teratology; 59, 1, s.78-84.

Pehlivan, İ (1997); Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması, Verimlilik dergisi, s.124-137

Praslova, L; (2010); Adaptation of Kirkpatrick's Four Level Model of Training Criteria to Assessment of Learning Outcomes and Program Evaluation In Higher Education, Educational Assessment, Evaluation and Accountability; 22,1, s.215-225.

Sit, V., (1995); Analyzing ANOVA designs: Biometrics Information Handbook No.5; British Columbia, Min. For. Victoria, B.C Work. Pap.

Şenviren, B. (2014) Hizmet İçi Eğitim, Türleri ve Sağlık Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BÖLÜM 5

5S TEKNİĞİ[1]

Prof. Dr. Hasan SERİN[2]
Yüksek Mühendis Ata Evrim ERASLAN[3]

[1] Bu çalışma Ata Evrim Eraslan'ın 2019 yılında tamamlamış olduğu "Yonga Levha Sektöründe 5S Uygulayan İşletmelerin Bilinç Düzeyi Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

[2] Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Kahramanmaraş, Türkiye. hasanserin@ksu.edu.tr. ORCID: 0000-0003-4359-0074

[3] Kastamonu Entegre Ağaç San. Ve Tic. A.Ş., Tarsus Yonga Levha Tesisi, Mersin, Türkiye. aeraslan@keas.com.tr.

GİRİŞ

5S uygulandığı her alana temizlik ve düzeni getiren etkili bir kalite iyileştirme tekniğidir. 5S Japonya'da doğmasına rağmen tüm dünyada kabul görmüş ve hızla birçok yerde kullanılır hale gelmiştir. 5S'in uygulama alanlarında bir sınırlama yoktur. Bir kişi isterse evine isterse fabrikasına 5S'i uygulayabilir. İşyerinde uygulanan 5S çalışmaları elemanların hepsine bir sorumluluk vererek, onların işyerlerini evlerinden farksız görmelerini sağlamaktadır. 5S'in aşıladığı takım ruhu ve yüksek disiplin anlayışı iş yerini düzene sokar ve ortam kalitesini artırır. Bununla birlikte, çalışan memnuniyeti, iş yeri kârı ve verimliliği üst seviyelere taşınır. Aynı zamanda kalitenin düşmanı olan israf, hata ve iş kazalarında fark edilir biçimde bir azalma gözlenir. Bu bölümde kalite iyileştirme tekniklerinden biri olan 5S kavramsal çerçevesi, getirilen farklı bakış açıları ve aşamaları, şeklinde açıklanacaktır.

1. 5S TEKNİĞİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

5S basit bir teknik değil, kalite şemsiyesi altında yer bir yaşam biçimi ve felsefesidir. Teknik adını Japonca kısaltma olan 5 aşamadan almıştır. Bu aşamalar sırasıyla seiri (sınıflandır), seiton (sırala), seiso (süpür), seiketsu (standartlaştır) ve shitsuke'dir (sürdür)[4]. Bu aşamalar, Japon hayatının içine sinmiş bir felsefeyi oluşturmaktadır (Gapp vd., 2008). Bu rastgele oluşmuş bir felsefe değil, Japon

[4] Literatürde 5S aşamalarının Türkçe karşılıkları için farklı kelimeler kullanılmaktadır. Örneğin: seiri (ayıklama), seiton (düzenleme, yerleştirme), seiso (temizlik, temizleme, silme, parlamak), seiketsu (süreklilik) ve shitsuke(disiplin, eğitim).

kültürüne büyük etkisi olan Şintoizm, Budizm ve Konfüçyanizmin prensipleriyle oluşturulmuş bir düşünce sistemidir.

Şintoizmde zihnin temizliğinin önemi vurgulanır; bir kişinin kendi çıkarı için başkalarını kullanması kirlilik olarak atfedilir. Konfüçyanizmde düzenlilik büyük önem taşımaktadır ve düzenlilik toplumun değer sistemiyle bir araya getirilmektedir. Budizm ve Konfüçyanizm birlikte, ruhsal gücün kişinin kendi kendisini disipline etmesiyle ortaya çıkacağını savunmaktadır. 5S bu üç temel felsefenin şimdi anlatılan varsayımlarından beslenen bütünlükçü bir uygulamadır. Bu haliyle 5S Japon kültürünün ve toplumunun oluşumuyla güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Gapp vd., 2008).

5S işyerlerinde düzenin sağlanmasının, gereksiz malzeme stokunun engellenmesinin, çalışan verimliliğinin arttırılmasının, düzgün ve kolay ulaşılır arşivleme yapılmasının, malzeme ve işgücü israfının azaltılmasının sağlanması amacıyla bir araya getirilip uygulanması ile oluşturulan bir sistematiktir (Keleş, Gürsoy ve Çelik, 2013).

5S'in ortaya çıkması ve kullanılması rastlantısal değildir ve bunda çeşitli sayıda neden bulunmaktadır. Aşağıdaki Şekil 1. bu amaçların neler olduğunu açıklamaktadır (Monden, 1983). Buna göre, 5S'in bir ortama uygulanmasındaki temel amaç o yerin kalitesini arttırmaya yönelik temel bir adım atmak ve bu kaliteli ortamı sürdürülebilir kılmaktır.



Şekil 1. 5S Tekniğinin Amaçları

Birbirinden farklı amaçlar güdülerek yaratılan 5S'in bir strateji olarak kullanılması Japonya'da II. Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır. Kalite kavramı 1940'ların sonlarından 1950'lerin başına kadar Amerika'dan Japonya'ya ithal edilmiştir (Serin ve Aytekin, 2009). Bu dönemde 5S Japonya tarafından geliştirilmiştir ve Denso[5]'da yeni bir kalite felsefesinin altyapısı olarak kullanılmıştır. Daha sonraları, 5S sürekli gelişme felsefesi olan Kaizen ile bütünleştirilip Toyota Motor Firması'nda şirketin üretim sisteminin bir parçası olarak

[5] Japonya menşeli uluslararası otomotiv parça üreticisi.

kullanılmıştır. Bundan sonrasında 5S yaygın bir kullanım alanı kazanmış; toplam kalite yönetimi sistemlerinde işlemlerin bir parçası olmuştur. Bu haliyle 5S, işyerleri için iyi bir tertipleme aracı, etkili bir temizlik programı ve iyi bir çalışma ortamı sağlayan bir sistem olmuştur (Gapp vd., 2008). 5S'in kullanıldığı diğer markalar ve ülkelerden bahsetmek gerekirse, Avrupa ve Kuzey Amerika'daki birçok şirket ki bunların içinde Siemens, Hewlett-Packard ve Harley Davidson gibi dünyaca ünlü büyük markalar bulunmaktadır (Pheng, 2001).

2. 5S TEKNİĞİ VE FARKLI BAKIŞ AÇILARI

5S tekniği geliştirildiği zamandan bu yana çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve farklı bakış açılarıyla genişletilmiştir. Bu araştırmacılardan biri olan Takashi Osada'ya göre 5S, Japon kültür ve toplumunun temel bir parçasıdır. 5S hem bireyler hem de kuruluşlar için her ortamda, okul, ev, işyeri gibi, boyut ya da tip ayırt etmeden gelişimi içeren aktiviteleri kendinde toplamaktadır. 5S uygulaması başka bir biçimde gözden kaçabilecek problemleri görünür hale getirebilme gücüne sahiptir. 5S daha sağlıklı bir hayata atılan adımdır, işyerinde verimlilik ve etkinliği artırır ve disiplin seviyesini yükseltir. 5S'in uygulanması kuruluştaki şeffaflığı artırır; bu da ziyaretçiler ve potansiyel yeni müşteriler için işyeriyle ilgili iyi ilk izlenimler elde edilmesini sağlar. Kısacası 5S Japon iş hayatının içinde iş mükemmeliyetini başarmak için uygulanır (Osada, 1991).

Farklı bakış açısı getiren bir diğer araştırmacı Hiroyuki Hirano'nun geliştirdiği alternatif 5S anlayışı, daha çok 5S'in uygulamasına vurgu

yapmaktadır. Hirano 5S'in önemini şirketin var olması için gerekli olan bir araç olarak açıklar ve 5S'in organizasyon ve düzen prensiplerine vurgu yapar (Hirano, 1996).

Bu iki görüş arasında 4 önemli fark bulunmaktadır (Gapp vd., 2008):

1) Hirano sınıflama ve düzenlemeye vurgu yaparken, Osada disipline dikkati çekmektedir.

2) Hirano 5S'i uygulamaya yönelik pratik ve anlaşılır kullanım kılavuzuna ihtiyacın önemini vurgulamaktadır. Buna karşın, Osada örneklerin faydalı olabileceğini, hatta kuruluşların bu örneklerden öğrenecek bir şeyler çıkartabileceğini iddia etmekle birlikte örneklerin asla bir öğrenme felsefesi olarak algılanamayacağını iddia etmektedir.

3) Hirano 5S'in uygulanmasında yukarıdan aşağıya bir yöntem kullanırken, Osada aşağıdan yukarıya bir yöntem kullanımını uygulamaktadır.

4) Osada 5S'in her türlü ortama strateji olarak uygulanabilirliğini savunurken, Hirano 5S'in kullanımını tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetiminin var olduğu bazı durumlara sınırlamaktadır.

Özetlenecek olursa, Osada 5S'i kurumsal gelişme, öğrenme ve değişim için bir strateji olarak görürken, Hirano 5S'i bir firmayı rakiplerinden ayıran endüstriyel bir formül olarak görmektedir. Osada'nın modeli çok boyutlu ve evrimseldir. Bütün prensipler birbirine bağlıdır ve disiplin tarafından şekillendirilir. Sözü edilen

model, 5S aktivitelerinin gelişme için prensiplerin her basamağında yukarı doğru hareket eden bir spiral gibi kullanılmasını öngörmektedir. Bu yönüyle Osada'nın 5S modeli işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanması ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmesini amaçlayan bütüncül stratejik yönetim süreciyle daha uyumludur (Serin ve Durgun, 2018). Buna karşın, Hirano'nun modeli sıralı ve çizgiseldir; 5S amaca giden yolda aşılması gereken adımlardır.

Düşünüldüğünde 5S'in bu iki tanımı da içerdiği görülmektedir, fakat önemli olan bir kuruluşun bunlardan hangisini adapte edeceğine karar vermesidir. Buna karar verirken, 5S'i yalnızca bir araç olarak görmenin bir kuruluş için kayıp olacağını; bunun yerine onu bir felsefe olarak sindirmek ve araçlarını da bununla ilintili olarak en verimli ve etkili biçimde kullanmak kuruluşa çok fazla fayda getireceğini akılda tutmak gerekmektedir (Gapp vd., 2008).

Hirano ve Osada'nın 5S'e bakış açıları farklı ülkelerin 5S'e bakış açılarında da örneklendirilmektedir. Kobayashi, Fisher ve Gapp (2008)'da Amerika ve İngiltere'ye karşı Japonya'nın 5S uygulamalarıyla ilgili bakış açıları karşılaştırılmıştır. Adı geçen çalışmada, üç ülkede 5S'i uygulayan 217 firmanın internet sitelerine ulaşılmıştır. Sitelerde firmaların 5S'e bakış açıları yer almaktadır ve söz konusu çalışma sonuçları ortaya koyarken bu açıklamaları baz almıştır.Çalışmanın sonuçlarına göre karşılaştırması yapılan ülkelerin 5S'e bakış açısıyla ilgili üç önemli sonuca ulaşılmıştır (Kobayashi vd., 2008):

1) Japonya, İngiltere ve Amerika'daki kuruluşların hepsi 5S'in çalışma ve yönetimle direkt bir şekilde alakalı olduğunu kabul etmektedir. Adı geçen firmalar 5S'in dört temel prensibi konusunda hemfikirdir. Bunlar; eğitimin büyük önem taşıması, sınıflandırmanın ve süpürmenin amacına ulaştırılması, üretkenliğin ve verimliliğin başarıldığı ve uygulamadaki asıl amacın daha iyi kalite ve daha çok güvenliğin sağlanması olgularıdır.
2) İngiltere ve Amerika'da 5S'in en önemli parçası "sınıflandırma" olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısının nedeni Hirano'ya ait Batı dünyasını hedefleyen 5S anlayışının olması muhtemeldir. Hirano'nun söz konusu yayınlarında sınıflandırma ve sıralama 5S uygulamasının en önemli parçalarıdır.
3) Japonlar 5S'i, Osada'nın görüşündeki gibi, bir yol olarak kabul etmektedir, buna karşın Amerikalılar ve İngilizler 5S'i bir teknik ya da araç olarak görmektedir, benzer bir görüş farklılığı bahsedilen ülkelerin toplam kaliteye bakış açılarında da gözlemlenmiştir.

Tabi 5S tekniğinin başarıyla uygulanabilmesi için işletmenin stratejik planının bir parçası olması ve üst yönetim takımının desteğinin, bağlılığının olması şarttır (Randhawa ve Ahuja, 2017). Üst yönetim takımlarının yapısı, oluşumu ve dinamiği stratejik seçimler üzerinde kendini göstermektedir ve işletme performansının nasıl olacağını etkilemektedir (Serin, Durgun ve Durgun, 2020). Bu nedenle İşletmenin üst yönetim takımı eğitim ve geliştirme için kaynak

ayırmalı, güven ve açık iletişim ortamı oluşturmalıdır (Randhawa ve Ahuja, 2017).

3. 5S TEKNİĞİNİN AŞAMALARI

5S tekniğinin sınıflandır, sırala, süpür, standartlaştır ve sürdür olmak üzere beş aşamadan oluştuğuna değinilmişti. Bu bölümde 5S tekniğinin aşamaları detaylıca açıklanacaktır.

3.1. Sınıflandır

Bir işletmede en önemli şeylerden biri sınıflandırma yönetimidir; yani bütün parçaları ve bilgileri sınıflandırmak ve bunların daha sonrasında nizami bir şekilde kullanımının sağlanmasıdır. Bir parçanın sınıflandırılmasıyla onun önemi hakkında olası kararların doğru şekilde alınması sağlanır, neyin atılıp neyin saklanacağı belli olur, gerekli olan parçaların sayısı ve miktarı en etkili biçimde gereksiz mal birikimine yol açmayacak şekilde belirlenir. Sonrasında gerekli bilgiler bilgi sistemine girilir; gerekli mallar uygun yerlerde daha sonrası için kolay ulaşılabilecek şekilde, kullanım sıklıklarına göre depolanır. Kullanım sıklığı 5S'te önemli bir kavramdır ve nasıl yapılması gerektiğini doğru bilmek mecburidir. Çizelge 1.1. kullanım sıklığının nasıl gruplandırılması gerektiğinin iyi bir ifadesidir (Pheng, 2001).

Kullanım sıklıklarının doğru malzemeye doğru şekilde atfedilebilmesi için her parçanın tanımlanması ve rahatlıkla anlaşılabilecek şekilde adlandırılması gerekmektedir. Karışıklığı önlemek için her parçaya uygun bir isim koyulmalıdır çünkü bazen birden fazla parça için

kullanılan genel isimler kargaşaya neden olabilmektedir. Bu etiketlemeyi sadece gereksiz malzemeler için yapmaya kırmızı etiket tekniği denmektedir. Gereksiz malzemelerin üzerlerine iliştirilen kırmızı etiketlere bunların neden gereksiz olduğu da yazılacaktır. Böylece, malzeme ile ne yapılacağı düşünülürken onun hakkındaki bilgilere ulaşılması kolaylaştırılmış olur. Bu aşamadan sonra kırmızı etiketli malzemeler değerlendirilir ve bunlara ne yapılacağına karar verilir. Kullanım sıklığı düşük olan malzemeler uzak bir depoya götürülerek karantinaya alınır, çünkü işyerine yakın bir yerde depolanmalarının işin işleyişine bir faydası olmayacak; aksine yer tutup, zaman kaybı ve iş kazalarına neden olup zararı olacaktır. Bu malzemeler bir süre tutulduktan ve kullanılmayacağının kesin anlaşılmasından sonra tamamen de gözden çıkarılabilir ve atılabilirler. Ayrıca, orta kullanım sıklığındaki malzemelerin de karantina bölgesi için potansiyel taşıdıkları unutulmamalı ve böyle bir durumla karşılaşıldığında gerekli davranış gerçekleştirilmelidir. Bu haliyle sınıflandırma yönetimi, gerekli ve gereksiz parçaları birbirinden ayrılmasını ve gerekli olanların yakın yerlerde bulunmasını sağlayarak kullanımlarında maksimum verimliliği sağlar.

Bu uygulamadan başka ‘bir en iyidir’ düşüncesi de sınıflandırma sürecindeki gelişime katkıda bulunmaktadır. Düşüncenin altında yatan ana fikir bir günlük uygulamalar, bir saatlik toplantılar, bir sayfalık raporlar, bir yerde depolama, bir metotla işleyiş örnekleridir. Böylece, uygulamaya konan basitlik kavramı, karışıklığı azaltmış ve çalışma işleyişlerindeki verimliliği artırmış olur (Pheng, 2001).

Tablo 1. Kullanım Sıklığına Göre Sınıflandır Aşaması

Kullanım	**İhtiyaç Sıklığı**	**Depolama Yöntemi**
Düşük	Geçen sene kullandıklarınız	Atıp kurtulun
	Geçen 6-12 ay içerisinde sadece bir kere kullandıklarınız	Uzak bir yerde depolayın
Orta	Geçtiğimiz 2-6 ay arasında sadece bir kere kullandıklarınız ve bir ayda birden fazla kullandıklarınız	İş yerinin merkezi bir yerinde depolayın
Yüksek	Haftada bir kullandıklarınız, her gün kullandıklarınız ve devamlı kullandıklarınız	İş yerinin yanında depolayın ya da kullanan kişinin üzerinde

3.2. Sırala

Sıralama ofisin ya da işyerinin tertibine ve yapısına odaklanır ve gerekli parçaların nereye ve nasıl yerleştirileceğini içerir. İş akışına engel olan unsurlar rahatlıkla saptanılacak ve açık bir şekilde tanımlanmış bir tasarı doğrultusunda engeller ortadan kaldırılacaktır. Kararlar depolama yerleşimlerinin merkezi ya da dağınık olmasına bağlı olarak alınmalıdır. Bu tür kararlar kullanım sıklığı ve parçaların işlevlerine göre yapılmalıdır. Genel olarak, parçalar ve araçlar ihtiyaç duyuldukları, kolayca fark edilebildikleri, ulaşılabildikleri, kullanıldıkları sırayla ve işin yürümesine engel olmayacak yerlerde depolanmalıdır. Ek olarak güvenli depolama, ağır parçaların alçak yerlere yerleştirilmesi gibi, uygulanmalıdır. Yüksek yerlerde depolanan parçaların kolaylık ve güvenlikle alınması için merdiven ve sandalye bulundurulmalıdır. Depolamadan başka işyerinin tertibiyle ilgili başka unsurlara da dikkat edilmelidir. Araç ve gereçlerin

pozisyonu ve yüksekliği, çalışanın işle ilgili işlemleri gerçekleştirirken vücut duruşuna zarar vermeyecek şekilde ayarlanmalıdır (Pheng, 2001).

Uygun depolama için, tanımlanmış olan gerekli parçaların nereye koyulacağı, nasıl depolanacağı ve nasıl geri alınıp kullanılacağıyla ilgili kararlar alınmalıdır. Eğer mümkünse, parçanın adı depolama alanında etiketlenmelidir ki kullanılması gerektiğinde rahat ulaşılabilsin. Renkli tahta kalemleri ve etiketler bu amaç için kullanılabilir.

Düzgün ve uygun bir şekilde işleyen herkesin anlayabileceği, takip edebileceği ve dahası devam ettirebileceği bir tanımlama, etiketleme ve çalışma işleyiş sistemine gereksinim vardır. İkaz ve işaretlerin tertipli olması da bunların bir iletişim aracı olması ve işletmenin imajına yakışır olması için gereklidir. İşaretler uygun yerlere konulmalıdır. Bunlar düzenli bir şekilde yerleştirilmelidirler ki hem görünmeleri kolay olsun hem de işin işleyişine engel teşkil etmesin. İşaretlerin ne kadar süreyle kullanılacağı ve ne zamandan sonra gerekliliğini yitireceği de bilinmeli, düşünülmelidir. Böylece işaretler güncelliğini koruyacak ve yeni gelenler kolaylıkla fark edilecektir. Son olarak, işaretler ya da ikaz göstericileri uygun boyutlarda olmalı ve intizamlı şekilde uygun başlıklarla yazılmalıdır (Pheng, 2001).

3.3. Süpür

Süpür prensibinin amacı temiz bir yaşamın ve çalışma ortamının yaratılmasıdır. Temizlikle ilgili iyi bir imaja sahip olabilmek için, herkes birey olarak temizlikten sorumlu olmalıdır. Alanlar

tanımlanmamış ve görev sorumluluğu tamamlanmamış olmayacak şekilde planlanmalı ve personel süpürme ile ilgili görevlendirilmelidir. Gereksiz şeylerin atılması teftişe kapalı yerleri açığa çıkartacaktır. İstenmeyen parçaların atılması çevreyi temizleyecektir. Günü geçmiş bilgi ya da dokümanlar da karışıklığa yol açmaması için ortamdan uzaklaştırılmalıdır. Böylece problemler engellenecek ve tekrar oluşumlarına fırsat verilmeyecektir. Günlük teftişler, yağlama ve ekipmanların temizliği makinelerin verimliliği ve etkinliği için yapılan önleyici bakım çalışmalarının bir parçasıdır.Temizlik ve kontroller her gün yapılmalıdır; hatta tuvalet gibi görünmeyen yerler bile bu kapsama alınmalıdır (Pheng, 2001).

5S'in süpürme prensibine uymanın çok sayıdaki avantajı kısa sürede kendisini gösterecektir. Bu avantajlar (Erdal, 2019):

1) Zaman kazanımı,
2) Hata oranlarında azalma,
3) İş kazalarının önlenmesi,
4) Verim ve kalite artışı,
5) Maliyetlerde düşüş,
6) Rekabet gücünün artması,
7) Çalışanların moralinde ve özgüvenlerinde artış şeklinde sıralanabilir.

3.4. Standartlaştır

Standartlaştırma herkesin iş yerinin işleyişi ve kuralları hakkında tam bir anlayışa sahip olduğu ve neyin nerede olduğu ile neyin nasıl

yapıldığını bildiği bir ortamda şeffaflık yaratır. Bu şekilde hem herkes işini daha iyi yapar, hem de bir çalışanın gelmediği gün diğer herhangi bir çalışan gelmeyenin yaptığı işi rahatlıkta yapabilir. Dahası, çalışanlar işin işleyişine dair genel bir bakış açısı kazandığı için iş geliştirme yöntemleri üzerine düşünebilecekleri bir ortama sahip olmuş olacaklardır. Ürünlerle ilgili olarak, standartlaştırma sayesinde tükenmiş ve kayıp mallar kolayca fark edilecektir. Renk yöneticiliği daha hoş bir çalışma ortamı yaratmak için kullanılabilir. Standartlaştırılmış görsel işaretler, etiketler, kalın renkli gazlı kalemler kolayca fark edilebilir ve iletişimi kolay ve anlaşılabilir kılar; böylece herkes çabuk bir şekilde hareket edebilir (Pheng, 2001).

Bunlardan başka sorun haritalarının kullanımı da oldukça faydalıdır. Bu haritalarda problemli bölgeler işaretlenip herkesin göreceği bir yere asılır. Dahası, acil çıkış yerleri, yangın söndürme teçhizatı ve diğer önemli yerler de bu haritalarda işaretlenebilir. Son olarak sayısallaştırma sonuçların ve bilgilerin istatistiksel analizi için önem taşır. Bu yönteme dayanarak ters giden şeyler önceden teşhis edilir ve önlem alınır (Ho ve Cicmil, 1996).

3.5. Sürdür

5S tekniğinin son aşaması olan sürdür, yapılması gereken şeyleri yapılması gerektiği şekilde özümsemek anlamına gelmektedir. Bu da eğitimi, iyi alışkanlıklar oluşturmayı, herkesi bunları yapmaya teşvik etmeyi; dolayısıyla da iyi alışkanlıkların devamının desteklenmesini teşvik eder. Sürdür aşaması önceki dört aşamanın bilinçli ve doğru bir şekilde gerçekleştirildiğinden emin olmayı içerir. 5S'i rutin bir

çalışma olarak gerçekleştirmek düzeni sağlamak için çok önemlidir. 5S aşamaları sürekli şekilde takip edilip uygulanmadıktan sonra hiçbir anlam ifade etmez. Sürdür kullanımda olan uygulamaların kontrolünü, gözden geçirilip yenilenmesini de kapsar. Aynı zamanda Kaizen için de gerçekleştirilen bir çabadır (Pheng 2001).

KAYNAKÇA

Erdal, M. (2019). 5S Sistemi - Temizlik ve Düzen Yönetimi. http://www.meslekiyeterlilik.com/uretim/5.5ssistemi.pdf. (Erişim Tarihi: 10.05.2019).

Gapp, R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system, *Management Decision*, Vol 46, No. 4, pp 565-579.

Ho, S. K. M., & Cicmil, S. (1996). Japanese 5-S Practice, *The TQM Magazine*, Vol. 8, No. 1, pp 45-53.

Keleş, A. E., Gürsoy, G., & Çelik, G. T. (2013). 5s Sistematiği Aşamaları ve Örnek Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Vol. *28, No.* 2, ss 51-60.

Kobayashi, K., Fisher, R., & Gapp, R., (2008). Business improvement strategy or useful tool? Analysis of the application of the 5S concept in Japan, the UK and the US, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 3, pp 245-262.

Monden, Y., (1983). *Toyota Production System*. Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press. 566s.

Osada, T., (1991). *The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment.* Tokyo: Asian Productivity Organisation. 211s.

Pheng, L. S., (2001). Towards TQM – Integrating Japanese 5-S Principles with ISO 9001:2000 Requirements, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 5, pp 334-340.

Randhawa, J. S. & Ahuja, I. S., (2017). 5S – a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 34 No. 3, pp. 334-361.

Serin, H., & Aytekin, A., (2009). Yüksek öğretimde toplam kalite yönetimi, Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Vol. 11, Sayı. 15, 83-93

Serin, H., & Durgun, M. (2018). İşletmelerde yenilikçi yaklaşım olarak stratejik yönetim süreci, Ziraat, Orman ve Su Ürünleri Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar, Ankara, Türkiye: Gece Kitaplığı, 23-42.

Serin, H., Durgun, M., & Durgun, S., (2020). Orman ürünleri sanayindeki davranışsal strateji çalışmaları üzerine bir derleme, Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, Vol. 8, No. 1, ss 1002-1019.

BÖLÜM 6

YÖNETİCİLERDE KÜLTÜREL DEĞERLER VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI[1]

Elçin GÜNEŞ[2] , Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN[3]

[1] Bu çalışma birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında yürüttüğü yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

[2]Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Afyon, gns.elcin79@gmail.com , ORCİD: **0000-0002-7799-6104**

[3] Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Burdur, mehmetozmen@mehmetakif.edu.tr, ORCİD: 0000-0001-6369-8686

GİRİŞ

Yenilikçilik, yeni fikirlerin oluşmasından bu fikirlerin uygulamaya geçme aşamasına kadar farklı kademelerden oluşan bir süreçtir. Yeni fikirlerin meydana getirilmesini ve hayata geçirilmesini çalışanlar sağlayabilir ve yenilikçilik sürecinin her bir aşamasını farklı çalışan davranışlarını gerektirmektedir. Yenilikçiliğin oluşturulmasını sağlayan çalışan davranışı, yenilikçi iş davranışı olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlar yenilikçi iş davranışını kendi irade ve istekleriyle ve de işlevsellik yükümlülüklerini yerine getirirken sergilerler. Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında bireyler, iş ve örgütle ilgili birçok unsura bağlıdır. Yöneticilik de örgütsel faktörler içinde yer alan önemli unsurların başında gelmektedir ve diğer faktörleri de etkilemesinden dolayı çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden yenilikçiliğin meydana gelmesinde çalışanlar ile yöneticilerin birlikte sağladıkları katkı ve destek önemlidir. Yenilikçi iş davranışının, işletme başarısının arttırılması, rekabet avantajları ve uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati bir husus olduğu ifade edilmektedir. Bu hususu göz önüne alarak işletmelerin yenilikçilik kabiliyetlerini ve yeteneklerinin doğrultusunda yenilikçi davranışları üzerindeki esas belirleyici özellikleri teşhis etmek önemli bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla son yıllarda araştırmacıların odaklandığı temel konulardan birisi toplumların sahip olduğu kültürün, toplumsal anlamda ne gibi özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin toplumların yenilikçi olması noktasında nasıl bir etkiye sahip olduklarıdır. İşletmeler, çoğunlukla ait oldukları toplumların kalıtsal özelliklerini yani

kültürlerindeki izleri taşımaktadırlar. Bu sebeple kültürel yapılarını anlama ve kültüre bağlı olarak nasıl bir davranış gösterdiklerini tespit etme konusunda araştırmalar sürekli devam etmektedir. Hofstede'nin (1984) çalışmasını temel alan bu çalışmalarda kültür ve boyutları ele alınmıştır. Ancak Yoo, vd. (2011), toplumlarda önemli düzeyde bireyin genel toplumsal kültürden farklı değerlere sahip olabileceği için kültürün bireysel düzeyde de incelenip ele alınmasının daha doğru olacağını ifade ederek araştırmalara konu olmasını sağlamıştır.

1. KÜLTÜREL DEĞERLER

Çalışmanın bu bölümünde kültürel değerler kavramsal çerçevede ele alınmış olup, Hofstede'nin kültürel boyutlarına ve kültürel değerler ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye yer verilmektedir.

1.1. Kültürel Değerler Kavramı

Genel olarak kültür, ulusal kimlik veya diğer grupları karakterize eden, davranışlarını yön veren, daimi bir anlam yükleyip ortaya koyan, değerler ve inançlar şeklinde tanımlanabilir (Mulholland, 1991: 24)

Değer kavramı bir sosyal ortamda ya da toplumda grubun varlığını, birliğini sürekliliğini sağlamak ve devam ettirmek için gruba dahil olan kimselerinin çoğunluğu tarafından gerekli görülen ve doğru sayılan, ortak duygu, düşünce ve amaçlarını yansıtan genelleştiren ahlaki ve inançlar olarak tanımı yapılmıştır (Kızılçelik ve Erjen, 1992: 99).

Değerlerin kaynağı toplumdan geldiği için farklı şekillerde kendilerini

göstermektedir. Bir toplumda değerlerin anlatıldığı ya da işaret edildiği en önemli yer sosyal rollerdir. Yani kaynağın esası toplumdan geldiği için farklı şekillerde kendini göstermektedir.

1.2. Hofstede'nin Ulusal Kültür Boyutları

Hofstede (1984: 5) elliden daha çok ülkede ve yüz binden fazla anket ile çok uluslu şirketlerde (IBM) insanların değerleri ve ilgi duydukları konusunu ele alan bir veri tabanı oluşturmuştur. Hofstede (1980: 61) elde etmiş olduğu bu deneysel analizleri sonucunda toplumların karşılaştığı temel sorunlardan yola çıkarak kültürün bireysellik, kolektivizm, güç mesafesi, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun erimlilik olarak beş boyutu olduğunu belirlemiştir.

Güç Mesafesi

Güç mesafesi, sosyal ilişkiler içerisinde incelendiğinde güç kullanımında ortaya çıkan değişiklikler ve dağılımdaki eşitsizliklerin bireyler tarafından nasıl karşılandığını ifade ederken, yönetim açısından bakıldığında ise otoriteyi, liderliği ve karar verme süreçlerini ifade etmektedir (Turan, vd. 2005: 185). Güç mesafesi (Hofstede1984: 83) ' ye göre, bir toplumda ki üyelerinin kurum ve örgütlerde ki gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtıldığını kabullenme ölçüsüdür. Yüksek güç mesafesi olan toplumlardaki bireyler, herhangi bir neden aramadan herkesin bir yeri olduğu hiyerarşik hayat düzenini kabul eder. Düşük güç mesafesi benimseyen toplumlarda ise insanlar gücün eşitlenmesi için uğraşırlar ve güç eşitsizlikleri için neden arayışında bulunurlar. Bu boyutta bahsedilmek istenen temel mesele, insanlar arasında eşitsizlikler meydana geldiğinde bir toplum bu durumu nasıl

algıladığıdır. Bu durumun sonuçlarını insanların kurumlarını ve kuruluşlarını inşa etme biçimleri üzerinde çok net sonuçları vardır.

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda yeniliklere, farklılıklara ve marjinalliklere şüphe ile bakılmamaktadır. Bir başka deyişle, yüksek belirsizlikten kaçınma güdüsüne sahip kişi ve toplumlar güvenlik gereksinimi ile yakından ilgi duydukları için, formel kurallar inşa edecek, fikir ve davranışların sapmalarını reddedecektir (Marcus ve Gould, 2000: 32). Aksine düşük belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip toplumlar risk alma hususunda daha hevesli olabilir, sıra dışı durum ve sorunlar karşısında daha az endişe hissedebilirler (Dorfman ve Howell, 1988: 127).

Erillik ve Dişilik

Eril özelliklerin baskın olduğu toplumlarda erkeklerin güçlü, hırslı, rekabet düşkünü ve iddialı olduğu gözlemlenir ve beklenirken; kadınların ise alçak gönüllü, uyumlu, hoşgörülü ve yardımsever tutumlara sahip olması beklenir (Wilson, 2004: 183). Dişil kültürün belirtileri, insana verilen değer ve yaşamın genel özelliğini ön planda tutmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ulusların genellikle dişilikle ilgili olguları merhametli, iyimser, sevgi dolu, anlayışlı, duyarlı olmak gibi pozitif değerleri içerir. (Sargut, 2001: 175).

Kolektivizm ve Bireysellik

Bu boyut, örgüte dâhil olan herkesin, birey olarak mı yoksa bir grubun mensubu olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini gösterir.

Birey odaklı kesimlerde birey, toplumdan önce gelir. Her bireyin kendine has bir yaşam hakkı vardır. Haklar tüm bireyler için aynı olmak zorundadır. Bireycilik ve kolektivizmin birbirinin tam tersi gibi düşünülebilir (Hofstede, 1990: 216). Bireyciliğin tam zıttı sayılan kolektivizm ise, doğuşundan başlayıp ölüme kadar devam eden süre de gruba sıkı sıkıya bağlı olunan, grup içi yakınlığının ve iletişiminin çok yüksek olduğu ve tartışmasız bir güven karşısında bireyleri hayatı boyunca koruyup arkasında durmayı vaad eden bir toplum biçimidir (Hofstede, 1990: 229).

Uzun Erimlilik

İşletmelerin zaman ve sürece dair yaklaşımları kıstas olarak ele alındığında uzun erimlilik, sosyal aktivite ve oluşumları uzun veya kısa erimli beklenti, hedef veya planlarının durumuna göre değerlendirilmeleri anlamına gelmektedir. Uzun dönemde planmış olan hedef ve organizasyonlar geleceğe dair planlar yapma, yararcı davranma gibi benzer davranışlar sergilemektedirler. Kısa dönem yönelimli toplumlarda ise değerler gelecek odaklı olmaktan daha çok geçmiş veya şimdiye odaklıdır. Kısa erimli kültürlerde örf adet, gelenek görenek gibi toplumsal anlamdaki sorumluluklar önem arz etmektedir (Hofstede vd., 1990: 239).

1.3. Kültürel Değerler ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

Değer ve davranışlar, toplumda ki bireyleri birlikte tutan ve bireylerin çevresindeki olay ve faktörlere olan yaklaşımını belirleyen önemli kültür faktörlerinden denilebilir. Değerlerin karşılıklı ilişkisi, her bir

bireyin tek tek sahip oldukları değerlerin toplamının geneli olarak içerisinde dahil olunan toplumun kültürünü oluşturmaktadır. Hofstede (1980)'ye göre kişiler, hayata kendilerinin rutinleşmiş ve benimsemiş oldukları kültürel koşulların etkisi altında edindikleri bilgi ve öğrenmiş oldukları deneyimlerine göre bakarlar. Kültürün özünde bireyin tüm yaşamını saran bir değerler silsilesi olduğu söylenebilir. Bu durum işletmelere dinamiklik kazandıran bireylerin iş yaşamı boyunca sahip olduğu tüm faktörler görünmez bir güç olarak etkiler. Bu güç toplumların, toplum da doğal olarak var olan işletmelerin ve işletmelerde çalışanlardan yöneticilere faaliyet gösteren herkesin yenilikçi iş anlayışı ve davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hofstede (1980)' e göre, kültür; öğrenme sonunda oluşmaktadır, yani bireylerin mensup olduğu sosyal ortamdaki birikimlerinden oluşmaktadır. Yoo, vd. (2011), toplumlarda ciddi seviyede kişilerin genel toplumsal kültürden farklı değerlere sahip olabileceği için kültürün bireysel düzeyde ele alınmasının daha doğru olacağını ifade etmektedir. Hartmann (2006:159) kültür, bir işletmenin çalışanları arasındaki yenilikçi iş davranışlarını destekleyen teşvik eden, onlara yenilikçiliğin esas bir değer olarak kabullenmeyi ve yenilikçiliğe olan bağlılığa katkı sağlayabilir şeklinde ifade etmiştir.

Yenilikçilik, kültürünün temel yönlerini, yaratıcılık kabiliyetini, yeni fikirlere açık olma, risk alma ve girişimcilik tutum olarak tanımlanabilir. Güçlü yenilik kültürüne sahip olan toplumlarda ki işletmelerde çalışan kişiler, kendilerinin yenilikçi yönlerini görüp, belirsizliği bir risk olarak değil, bir avantaj olarak ele almaktadır (Dobni, 2008:539).

2. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Çalışmanın bu bölümünde yenilikçi iş davranışı kavramı kuramsal çerçevede ele alınmış olup, yenilikçi iş davranışının boyutları, yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörlere yer verilmektedir.

2.1. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı

Sürekli gelişen çağımızın iş dünyasında değişim zorunlu hale gelmektedir. Değişime uyum sağlamanın ya da yön vermenin birinci koşulu ise yenilik ile sağlanmaktadır (Drucker,1998: 13).

Yenilikçi davranış "bir çalışanın bilerek ve isteyerek ürüne, süreçlere ait yeni fikirleri benimseyerek yaptığı işine, dahil olduğu departmanına veya işletmenin geneline uygulaması" olarak tanımlanmaktadır (Yu vd, 2013: 146). Her koşul ve şartlarda örgütün misyon ve vizyonuna uygun yenilik yaratan bireyler, sürekli rekabet fırsatı sağlayan yenilikçi anlayışın kendisi kadar değerlidir (Topcu,vd., 2015: 67). Yenilikçi iş davranışlara sahip olan bireyler, yenilik sürecinde sadece ortaya koydukları fikirlerle değil, eyleme koymasıyla da yenilik sürecinde aktif ve önemli rol oynamaktadırlar.

2.2. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları

2.2.1.Araştırma

Yenilikçi iş davranışı, işletmelerin sorunun halledilmesinde alışılmış çözüm yollarından ziyade farklı, yenilikçi ve daha etkili çözüm yöntemlerinin araştırılmasını ifade etmektedir. Bu içerikte sözü edilen dört aşamadan birisi olan araştırma, aslında yenilikçi davranışın bir nevi başlangıç ve teşvik noktasındadır (Jong ve Hartog, 2010: 23-36).

Çalışanlar bu aşamada işletme için de var olan bir problemin çözümü amacıyla yeni yollar arayışına girmektedir. Bu sayede hem çalışanların örgüt ile olan bağlılığı güçlenmektedir hem de örgüt için daha etkili iş çözümleri örgüt çalışanları tarafından geliştirilmektedir.

2.2.2.Fikir Üretme

Yeniliğin başlıca aşamalarından biri sayılan fikir üretme, oluşturan fikirlerin, yenilik için gerekli ilk koşuldur. Bu yeniliğin temel esas unsurunu oluşturur. Çünkü herhangi bir değişim ve ortaya çıkan yenilik, çeşitli faydalar üretmeyi hedeflemektedir. (Janssen 2000: 289)

2.2.3.Fikir Destekleme

Yenilik sürecinin bir sonraki aşamasında yapılması lazım olan şey ise, fikrin başkalarınca kabul görmesini sağlamaktır. Yani, örgüt içerisinde ki yeni fikir meydana getiren çalışan, bu fikri benimseyen, destekçiler bulmak için sosyal aktivelerde bulunarak veya onun arkasında gerekli güce sahip olan destekçilerle iş birliği yapmak zorundadır (Janssen, 2000: 288).

2.2.4.Uygulama

Uygulama, yenilikçi davranışını bireylerin uygulama için üretilen bir fikri pratiğe dönüştürmek için ortaya koymaları gereken gayretle ile ilgilidir. Uygulama genellikle üretilen yeniliklerin iş akışının düzenli bir görev ve parça haline getirilmesi ya da yeni iş süreç ve hizmetlerini belirlemek ve değiştirmek gibi davranışları içerir (Kanter, 1988: 14).

3.ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, kültürel değerler ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ve etkiyi tespit etmek amacı ile Antalya'da bulunan yöneticiler üzerinde yapılan saha araştırması ve sonuçları yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi: Kurumların, işletmelerin yani örgüt çatısı altında faaliyet gösteren tüm iş yerlerinin en önemli stratejik hedef ve amaçlarından birisi de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir. Örgütlerin bu stratejik amaç doğrultusunda başarıya ulaşmaları ve misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için çalışanlarını teşvik ederek onları güçlendirebilecek bir yöneticiye sahip olmaları gerekir. Porter'ın (2008) rekabet stratejilerinden biri olan "farklılaşmanın'' gerçekleştirilmesi ancak yenilik yapma odaklı yönetim yaklaşımları ile mümkün kılınabilir. Bu bağlamda globalleşmenin etkileri ile birlikte yeniliğe olan ihtiyaç günbegün fazlalaşmakta, işletmeler arası rekabet artık daha çok artmaktadır. Başarılı bir yenilik süreci kurmak örgütlerde bir dizi faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin başında; yeniliğin önemini kavramış yenilikçiliği en önemli çalışma prensibi haline getirmiş yöneticiler sayılabilir. Örgütün her alanında yaratılan bu yeniliği yaşama faaliyetleri arasına sokma ve kabul görmesini sağlama şartlarını yaratma yöneticinin görevi sayılabilir. Bu yüzden değişime uyum sağlama ve yenilik oluşturmak açısından büyük çoğunlukla yöneticiye bağlı olarak ortaya çıktığı ifade edilebilmelidir. Diğer bir yandan ise bireylerin sahip oldukları kültürel değerlerinde ki anlayışları hem yönetsel

tutumlarında hem davranışlarında farklılık göstermektedir. Bu yaklaşımdan hareket edilerek "yöneticilerin sahip oldukları kültürel değerleri yenilikçi davranışlarını etkiler mi ya da nasıl etkiler?" sorusu önemli hale gelmektedir. Araştırmamızda yöneticilerin kültürel değerlerinin yenilikçi iş davranışlarına etkisinin olup olmadığı, varsa nasıl bir etkisinin olduğu araştırılacaktır. Bu etki ve ilişki yöneticilerin yetiştirilmesinde ve yöneticilik algısında oluşan sorunlara bir parça olsa da çözümünü kolaylaştıracağı, yönetsel uygulamalara belki de daha fonksiyonellik kazandıracağı bunun yanında araştırma sonuçlarının yöneticilere, yönetici adaylarına, yöneticilik konusunda eğitim veren uzman ya da uzmanlaşma yolunda ki eğitimcilere ve diğer araştırmacılara katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları: Yöneticilerin yenilikçi iş davranışları ile kültür boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma sadece araştırmaya katılan Antalya ilindeki yöneticilerle sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları: Yöneticilerin soruları net bir şekilde anladıkları ve içtenlikle, objektif bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan veri toplama ölçeklerini geçerlilik ve güvenirliliği test edilmiş olsa da yürütülen bu araştırma için bir kez daha yinelenmiştir. Bundan dolayı anketteki yer alan ifadelerin analiz değişkenlerin özelliğini makul düzeyde yansıttığı varsayılmaktadır.

Evren ve Örneklem: Kültürel değerlerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelendiği bu çalışmanın evrenini Antalya ilinde

görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. 207 yönetici ile anket yapılmış 27 kişinin anketleri çeşitli nedenlerden dolayı analize dâhil edilmeden 180 kişilik örneklemi oluşturmuştur.

Veri Toplama Araçları: Araştırma da nicel veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular ile bireysel kültürel değerler ve yenilikçi iş davranışı ölçeğinden oluşmaktadır.

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği: Hofstede'nin geliştirdiği beş boyutlu kültürel değerler ölçeğini, Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) bireysel bağlamda yeniden ele almış ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek Türkçe'ye "Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği" (Saylık, 2017) tarafından çevrilmiştir. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği: Janssen'ın (2000) tarafından geliştirilen ve (Töre, 2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği" fikir üretme, fikir destekleme ve fikri uygulama olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri: Güç mesafesi boyutu aralığının düşük olduğu kültürlerde de ast ve üst arasındaki iletişim daha şeffaf ve kolay daha az hiyerarşiden oluşmaktadır, alınan kararların pozitif eleştirilebilir olması imkânı ise daha yenilikçi fikirlerin oluşmasında çok etkili olmaktadır. Bergiel vd.(2012) göre, düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda kişilerin yöneticisine karşı düşüncesini açıkça ifade etmesi doğal karşılanır, hatta bu durum hoş karşılanarak saygı duyulur. Düşük güç mesafesi boyutunda ast ve üst arasındaki ücretlendirmedeki fark düşüktür ve ideal yönetici astlarına karşı

demokratik bir davranış sergiler. Guirdham'a göre (2005), güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda iletişim açık ve gayri resmi, bilgi akışı işlevsel ve kısıtlanmamıştır. Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda yenilikçi davranışların oluşması yönünde çok önemli teşvik ve destekler mevcuttur. Güç mesafesinin bu etkilerinden yola çıkılarak şu hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Güç mesafesi boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Güç mesafesi boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Güç mesafesinin boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu kültürlerde risk alma girişimleri düşük seviyede olduğundan yapılacak yeniliklerin boyutuna önemli kısıtlamalar getirebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun zayıf olduğu topluluklarda ise, çalışanların ve yöneticilerin göstereceği çözüm fikirleri kural ve kaideler daha fazla öneme sahip ve bu toplumlarda bireylerin daha rahat düşünce yapısına sahip davranışlarından söz edilmektedir. Guirdham' a göre (2005) bu davranışa sahip kültürler belirsizliğe karşı daha olumlu davranış gösterirler ve tepkilerinde daha fazla şeffaf olmayı tercih ederler. Bu toplumlar karşılaştıkları belirsizliklere karşı kendileri dışındaki unsurları daha fazla değerlendirmeyi kabullenirler. Bu toplumlarda bilinmezliğe karşı kesin yeniliklerin oluşması yüksek bir olasılığa sahiptir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H4: Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Shane (1992) göre bireyselciliğin düşük olduğu toplumlarda yüksek yenilik faaliyetlerinin gerçekleştiğini, Everdingen ve Wartz'a göre ise yüksek bireyselciliğin yenilik üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, Bu araştırmalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H7: Kolektivizm boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Kolektivizm boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Kolektivizm boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hofstede ve Bond' a göre (1984), uzun erimli kültüre sahip olan toplumların değerleri geleceğe yönelik değerler iken, kısa erimli kültüre sahip toplumlardaki kültürler ise geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilidir. Kısa erimli hedeflere odaklanan toplumlar, gelenek göreneklerin önemli olduğu toplumlar olurken uzun erimli toplumlar da geçmişteki her türlü tecrübe ve deneyimi, başarılı bir gelecek üzerinde etkili olmasına sebebiyet verecek düşüncesi hakimdir. Geçmişte sanayi devriminde ciddi derece deneyim ve kazanımlar elde

eden toplumlar, geleceğin teknolojisi olan dijitalleşme çağındaki teknolojiyi üretme ve kullanma becerisi için çok büyük bir sanayi olması açısından, geçmişte elde edilen kazanım ve başarı, gelecek için önemli bir bilgi birikim değeri olmaktadır. Literatürdeki bu bilgiler ışığında oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H10: Uzun erimlilik boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Uzun erimlilik boyutunun fikir destekleme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Uzun erimlilik boyutunun fikir uygulama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Erillik kültürlerinde kişiler için güç ve başarı önemlidir. Bu kültürün hâkim olduğu ülke ve toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında net çizgiler vardır. Bu özelliğe sahip olan toplumlarda bireysellikten ötürü sade ve tek bir bakış açısının varlığıyla farklı bakış açılarının ortaya çıkması engellenmektedir. Hofstede vd.' e göre (2010) dişil toplumlarda, cinsiyetlere özgü duygusal tutumlar birbirileriyle örtüşür, yani hem erkekler hem de kadınların mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesi gibi hayata dair konularda endişeli oldukları varsayılır. Dişil özelliklerin daha baskın olduğu bir toplumsal kültürde, çalışanların katılımı, fikirlere olan katkıları gibi faktörler ön plandadır. Yenilikçilik ve yeni fikirlerin ve kavramların oluşması açısından farklı bakış açıları önem arz etmesiyle daha yüksek bir boyuta ulaşabilir. Dolayısıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H13: Erillik boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Erillik boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Erillik boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Uygulanan İstatistiksel Yöntemler: Araştırma kapsamına ele alınan örneklemde toplamda 180 adet anket formundan elde edilen veri ve bilgiler SPSS 22.0 ve AMOS istatistik paket programı aracılığıyla çalışmanın amaçları ve hipotezleri doğrultusunda farklı istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Analizlere başlamadan önce normallik testlerine bakılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği bulguları tespit edilmiştir. Kültürel değerler ile yenilikçi iş davranışı arasında ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi, hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırmaya bağlı olarak elde edilen verilerin analiz sonucu ulaşılan bulgular ve yorumlar kullanılan istatistiksel yöntemlerin sıralamasına uygun olarak verilmiştir.

Katılımcıların Demografik Özellikleri: Araştırmaya katılan yöneticilerin %58,9'unun erkek, %41,1' inin kadın, %67,8nini evli, %32,2'sinin ise bekâr, %55,6'sının lisans, %20,0'nın lisansüstü eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir.

Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları: Doğrulayıcı

faktör analizi, önceden kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının elde edilen veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir ve uyum iyiliği indeksleri (goodness of fit indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018:342-344). Tablo 1'de ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir;

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin İndekslerin Uygunluk Değerleri ve Ölçeklerin Aldığı Değerler Tablosu

İndeksler	**Kabul Edilebilir Sınır Değerleri**	**İyi Uyum Değerleri**	**BKD Değerleri**	**Yİ Değerleri**
χ2/sd	3≤ χ 2 /sd ≤ 5	≤3	1,868	1,595
GFI	0,89-0,85	≥0,90	,851	,959
AGFI	0,89-0,85	≥0,90	,857	,921
CFI	0,96-0,95	≥0,97	,924	,989
NFI	0,94-0,90	≥0,95	,901	,970
TLI	0,90-0,95	≥0,95	,910	,982
RMSEA	0,06-0,08	≤0,05	,070	,058

Kaynak: (Meydan & Şeşen, 2015:37)

Tablo 1'de verilen uyum indeksleri test edilen boyutların doğrulandığı, uyum değerlerinin çoğunluğunun "kabul edilebilir" düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler: Araştırmanın bu bölümünde yöneticilerin kültürel değerleri ile yenilikçi iş davranışı düzeylerine ilişkin analizlere yer verilmektedir. Yöneticilerin bireysel

kültürel değerler beş boyutta yenilikçi iş davranış düzeyleri üç boyutta ele alınmıştır. Ankete katılan çalışanların ifadelere verdikleri cevaplara göre ortalama, standart sapma, normallik testi, ölçeklerin güvenilirlikleri ve madde sayıları ile korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve İlişkiler

Faktörler	Ort.	S.S.	S/K	1	2	3	4	5	6	7	8
Güç Mesafesi	2,71	1,028	,224/-,596	[,837][5]							
Belirsizlikten Kaçınma	4,01	,729	-,306/,919	,248**	[,886][5]						
Kolektivizm	3,74	,895	-,917/1,251	,285**	,563**	[,887][6]					
Uzun Erimlilik	4,38	,547	-,459/-,601	-,166*	,270**	,176*	[,814][6]				
Erillik	2,57	1,152	,146/-,997	,444**	,153*	,190*	-050	[,890][4]			
Fikir Üretme	2,18	,919	,622/,-590	,282**	,026	-,088	-,114	,102	[,855][3]		
Fikir Destekleme	1,85	,903	1,005/,031	,500**	,045	,113	-,157*	,193**	,752**	[,884][3]	
Fikir Uygulama	2,48	,868	,408/,-651	,390**	-,035	,126	-,216**	,099	,784**	,830**	[,860][3]

N:180, S/K: Skewness ve Kurtosis istatistikleri, […]: Cronbach Alpha katsayısı. **p<0,01, Üslü Sayı: Ölçek madde sayısı

Tablo 2'den elde edilen bulgulara bakılarak yöneticilerin kültürel değerlerinin uzun erimlilik alt boyutunun ortalama değeri 4,38 ile diğer alt boyutlara kıyasla en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülürken erillik boyutu ise 2,57 değeri ile bireysel kültürel değerlerin en düşük ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinde ise fikir üretme boyutunun ortalama değeri 2,18 olduğu görülürken fikir destekleme boyutunun 1,85 olduğu fikir uygulama boyutunun 2,48 olduğu görülmektedir.

Ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde, bireysel kültürel değerlerin alt boyutlarının; güç mesafesi ,837 belirsizlikten kaçınma; ,842 kolektivizm; ,888 uzun erimlik; ,858 erillik; ,890 değerlerini, yenilikçi iş davranışı ölçeğinin alt boyutları olan fikir üretme; ,855 fikir destekleme; ,884; fikir uygulama; 860 değerlerini aldığı görülmektedir.

Verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin +2 ile -2 aralığın da olması verilerin normal dağılım olduğuna anlamına gelmektedir (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2009). Veriler incelendiğinde bütün boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri söz konusu aralıkta olduğu görülmektedir. Yani verilerin normal dağıldığına ve bundan dolayı parametrik testlerin uygulanabileceği uygun görülmüştür.

Tablo 2'de rapor edilen korelasyon analizi sonuçlarının doğrultusunda bireysel kültürel değerlerin güç mesafesi boyutunun yenilikçi iş davranışı boyutlarından fikir üretme boyutu ile pozitif yönde zayıf derecede ilişkisi olurken (r=,28; p<0,01) fikir destekleme boyutu ile pozitif yönde orta derecede (r=,50; p<0,01) de ilişkisinin olduğu fikir uygulama boyutu ile pozitif yönde zayıf derece ilişki (r=,39; p<0,01) tespit edilmiştir. Diğer bir yandan belirsizlikten kaçınma boyutu ile fikir üretme (r=,02; p>,05) destekleme (r=-,03; p>,05) ve uygulama (r=,04; p>,05) boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kolektivizm boyutu ile fikir üretme boyutu (r=,08; p>,05) fikir destekleme (r=,11; p<,05) ve fikir uygulama boyutları

arasında (r=,12; p>,05) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Uzun erimlilik boyutunun ise fikir üretme (r=,-11; p>,05) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, fikir destekleme (r=,-15; p<,05) ve uygulama boyutu (r=,-21; p<,01) ile negatif yönlü çok zayıf derecede ilişki tespit edilmiştir. Son olarak erillik boyutunun da fikir üretme (r=0,02; p>,05), fikir uygulama (r=0,02; p>,05) boyutları ile anlamı ilişki tespit edilemezken, fikir destekleme boyutunda (r=0,19; p<,05), pozitif yönde çok zayıf derecede ilişkinin olduğu görülmektedir.

Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular: Hipotezleri test etmek üzere kültür boyutlarının erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve kolektivizm tutumlarının yenilikçi iş davranışına dair tutumları üzerindeki etkilerini açıklamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin değerler Tablo 3'de ifade edilmiştir.

Tablo 3: Kültürel Değerlerin Fikir Üretme Üzerine Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

	Fikir Üretme				
N=180	**B**	**Std. Hata**	**β**	**T**	**P**
Sabit	2,130	,618	-	3,447	,001
Güç Mesafesi	,287	,075	,320	3,828	,000
Belirsizlikten Kaçma	,139	,114	,110	1,124	,226
Kolektivizm	-,235	,093	-,229	-2,538	,012
Uzun Erimlilik	,087	,128	-,052	-,677	,499
Erillik	-,013	,064	,016	-,201	,841
R= ,343 R^2= ,117 F= 5,549 Durbin-Watson=1,360					

*****p<0,001; **p<0,01; *p<0,05**

Araştırmanın *H1, H2, H3, H4, H5* hipotezlerine ait değerler Tablo 3 'de ifade edilen değerlere göre; yöneticilerin Hofstede'nın kültür boyutlarının yenilikçi iş davranışının fikir üretme tutumları üzerindeki etkisini saptamak amacı ile tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,549; P=0,00). R^2 değeri 0,117 olup modeldeki bağımsız değişkenler fikir üretme tutumunda değişimin %11'sini açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde değerler arasında zayıf düzeyde bir ilişki (R=0,343) görülmektedir. Hofstede'nın kültür boyutlarından kolektivizm boyutu (β=-,235; p>0,05) fikir üretme üzerinde negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu görülürken güç mesafesi boyutunda (β=0,287; p>0,05) fikir üretme üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak erillik boyutu (β=0,016; p>0,05), uzun erimlik boyutunun (β=0,128; p>0,05) ve belirsizlikten kaçınma boyutunun (β=0,110; p<0,01) fikir üretme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan tespitler sonucunda *H1*, *H2*, *H3* hipotezleri kabul edilirken *H4* ve *H5* hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4:Kültürel Değerlerin Fikir Destekleme Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

N=180	Fikir Destekleme				
	B	**Std. Hata**	**Beta**	**T**	**P**
Sabit	1,354	,556	-	2,434	,016
Güç Mesafesi	,444	,066	,505	6,588	,000
Belirsizlikten Kaçma	-,077	,103	-,062	-,748	,456
Kolektivizm	-,042	,083	-041	,502	,617
Uzun Erimlilik	-,109	,115	-,066	-,944	,346
Erillik	-,026	,057	-,034	,460	,646
R=,509 R^2=,259 F=11,734 Durbin-Watson=1,415					

*****p<0,001;**p<0,01;*p<0,05**

Araştırmanın *H6, H7, H8,H9, H10* hipotezlerine ait değerler Tablo 4' de ifade edilen değerlere göre; yöneticilerin Hofstede'ın kültür boyutlarının yenilikçi iş davranışının fikir destekleme tutumları üzerindeki etkisini saptamak amacı ile tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=11,734; P=0,00). R^2 değeri 0,259 olup modeldeki bağımsız değişkenler fikir üretme tutumunda değişimin %25'ni açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde değerler arasında orta düzeyde bir ilişki (R=0,509) görülmektedir. Hofstede'nın kültür boyutlarından güç mesafesi boyutunda (β=0,505; p>0,05) fikir destekleme üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak kolektivizm boyutunun (β=-,041; p>0,05), erillik boyutunun (β=-,034; p>0,05), uzun erimlik boyutunun (β=-,066; p>0,05) ve belirsizlikten kaçınma boyutunun (β=-,062; p<0,01) fikir destekleme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak

anlamlı bir etki bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde *H6,H7,H8,H9* hipotezleri reddedilirken *H10* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Kültürel Değerlerin Fikir Uygulama Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

	Fikir Uygulama				
N=180	**B**	**Std. Hata**	**B**	**T**	**P**
Sabit	,2,727	,560	-	4,873	,000
Güç Mesafesi	,364	,068	,431	5,377	,000
Belirsizlikten Kaçma	-,050	,103	-,042	-,483	,630
Kolektivizm	-,059	,084	-061	-,709	,479
Uzun Erimlilik	-,202	,116	-,127	-1,735	,084
Erillik	-,061	,058	,081	-1,059	,291
R=,435 R^2=,166 F=8,136 Durbin-Watson=1,412					

*****p<0,001;**p<0,01;*p<0,05**

Araştırmanın *H11, H12, H13,H14, H15* hipotezlerine ait değerler Tablo 5'te ifade edilen değerlere göre; yöneticilerin Hofstede'ın kültür boyutlarının yenilikçi iş davranışının fikir uygulama tutumları üzerindeki etkisini saptamak amacı ile tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,136; P=0,00). R^2değeri ,166 olup modeldeki bağımsız değişkenler fikir uygulama tutumunda değişimin %16'sını açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde değerler arasında zayıf düzeyde bir ilişki (R=0,453) görülmektedir. Hofstede'ın kültür boyutlarından güç mesafesi boyutunda (β=0,431; p>0,05) fikir uygulama üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak kolektivizm

boyutunun (β=-,-061; p>0,05), erillik boyutunun (β=-,081; p>0,05), uzun erimlik boyutunun(β=-,127 p>0,05) ve belirsizlikten kaçınma boyutunun (β=-,042; p<0,01) fikir uygulama üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde *H11,H12,H13,H14,H15* hipotezleri reddedilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Gerçekleştirilen bu çalışmanın dikkat çeken bulguları ile elde edilen sonuçlarından bazıları şöyledir; yöneticilerden oluşan katılımcı grubun bireysel kültürel değerlerinin ortalamalarına bakıldığında ise, bir kültür özelliği olarak ***güç mesafesine*** ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Hofstede'nin araştırmasına göre Türkiye 66 puanla görece yüksek güç mesafesi değerlerine sahip bir ülke olarak nitelendirilmektedir. Araştırmada güç mesafesinin orta düzeyde olması Hofstede'in (2001:87) çalışmasıyla ters düşmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında, bir diğer boyut olan ***belirsizlikten kaçınma*** alt boyutunda yöneticilerin ölçek maddelerine çok yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin bilinmeyen durumlara karşı mesafeli olması, bu belirsizliği tehdit olarak görmesi ve bundan dolayı da talimatları sıkı sıkıya takip edilmesini, açıklanması gibi durumların önemsendiği görülmektedir. Bu boyuta dair bulunan yüksek düzeyde sonuç Hofstede (2001) çalışmasıyla örtüştüğü gibi literatürde benzer çalışmaların olduğu görülmüştür. Veriler incelendiğinde, ***kolektivizm*** alt boyutuna yöneticiler genel olarak yüksek düzeyde katılım

göstermiştir. Buna göre yöneticilerin bireyci olmaktan daha çok grup menfaatini önemseyen kolektivist bir kültürel algıya sahiptirler. Türk toplumunda önemli bir yer teşkil eden "aile" kavramı bağlılık, sadakat gibi olgulara yüklenilen anlam iş hayatına da yansıtılması doğal olarak görüldüğü düşünülürse kolektivist yöneticilerin olması bu nedene dayandırılabilir. Türk toplumunda kolektivist yapının yardımlaşma ve dayanışma gibi geçmiş alışkanlıklara dayanan ve günümüzde hala önemini koruyan imece usulü gibi birliktelik anlayışı bu sonucun muhtemel nedeni olabilir. Nitekim (Aktaş,2010; Çalışkan,2015; Gürbüz ve Bingöl, 2007) araştırmacıların yaptığı çalışmalarda Türkiye'nin kolektivist bir kültürel yapıya daha yakın olduğu tespiti yapılmıştır. Elde edilen verilere göre kültürün diğer bir alt boyutu olan ***uzun erimlilik*** boyutuna katılımcıların ifadelere çok yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu durumdan anlaşılacağı üzere yöneticilerin uzun zaman odaklı bir algı yapısını benimsemektedirler. Yani yöneticiler uzun vadede plan yapmayı önemseyen, kararlı davranmayı tercih eden bireyler olduğu araştırmanın bulguları ile anlaşılmaktadır. Fakat Hofstede'nin araştırmasında, Türkiye'nin uzun erimlilik boyutu ile ilgili elde ettiği sonuç ortaya yakın bir puana sahip olduğunu gösterdiği şeklindeki bulgusu ile bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir (www.geert-hofstede.com). Bunun nedeni örneklem, dönem gibi farklılıklardan oluşabileceği gibi kültür dinamik yapısından kaynaklanabilir. Yine eldeki veriler doğrultusunda yöneticilerin ***erillik*** boyutundaki ifadelere orta düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu bulgudan yola çıkarak yöneticiler hem eril hem de dişil kültür değerleri bir arada taşıdıkları ileri sürülebilir. Türk

toplumunun gelenekselliğe daha yatkın olduğu göz önüne alındığında ataerkil bir algı ve değerlerin daha baskın olduğu bir ülke olarak algılansa da hem Hofstede (2001) çalışmasında hem de bu çalışmansın sonuçlarıyla paralellik gösteren (Çalışkan, 2015; Esmer, 1997; Gürbüz ve Bingöl, 2007) bu ve benzeri araştırmaların Türkiye'nin kültürel olarak ortaya yakın olsa da dişil özelliklere sahip olduğunu ortaya konulmuştur.

Yöneticilerden oluşan katılımcı grubun yenilikçi iş davranışı ortalamalarına bakıldığında, fikir uygulama boyutunun ortalama değerinin, fikir üretme ve fikir destekleme boyutunun ortalama değerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda, yöneticiler eylemde bulunmayı daha çok tercih etme eğiliminde olduğu yorumunu yapabiliriz. Teknolojik gelişmenin ivmesini arttırmasıyla beraber iktisadi ve sosyal gelişimin hayati işlev görmesiyle yeni iş alanlarının oluşturulması ve istihdam sorunlarına çözüm gibi faktörlerin etkisiyle artan girişimcilik kültürünün fikir uygulama boyutuna olan katılımın daha çok olmasında etkili olabileceği öngörülmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan tüm değişkenlere ilişkin uygulanan korelasyon analizi incelendiğinde ise en yüksek derecede anlamlı ve pozitif ilişkinin güç mesafesi boyutunun fikir destekleme arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Yine kültürel değerlerin alt boyutu olan güç mesafesinin yenilikçi iş davranışının alt boyutları olan fikir üretme ve fikir uygulama boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulgular ve sonuç kısmında da ifade edildiği gibi güç mesafenin düşük dereceye sahip olan kültürler de astların kararlarına

da önem vererek girişimciliği, icatları ve yenilikçi davranışları teşvik etmesi güç mesafesi ile fikir üretme, uygulama ve destekleme arasındaki ilişkiyi bu bağlamda anlamlı olduğu değerlendirilebilir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile yöneticilerin yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu boyut çalışanın talimat, kural ve prosedürleri ne derece önemsediğini ölçmektedir. Yöneticilerin belirsizliği ya da sıra dışı bir durumu tehdit olarak algılaması ya da buna karşı olumsuz bir tutum besleme hali yenilikçi iş davranışı ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmamasına neden olabilir.

Bireysel kültür modelinin erillik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme ve fikir uygulama boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu boyut kadın ve erkeğin toplumsal ya da yönetim konusunda belirgin olması gerektiği tutumuna sahip olmanın ya da olmamanın yenilikçi iş davranışını etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan fikir destekleme boyutunun ise çok zayıfta olsa anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Bir diğer kültür alt boyutu olan kolektivizm boyutu ile yöneticilerin yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu boyut dahil olunan grup için bireysel çıkarlardan ne ölçüde vazgeçtiğini ölçen bir boyuttur. Elde edilen sonuca göre yöneticilerin bireysel ya da grup çıkarlarını yenilikçi iş davranışını ile ilişkilendirmediği yorumu yapılabilir.

Uzun erimlilik boyutuna dair sonuçlar incelendiğinde ise yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit

edilememiştir. Fikir uygulama ve fikir destekleme boyutunun ise negatif yönde çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın beklenmeyen sürpriz bulgularından biridir. Elde edilen bu sonucun nedeni olarak araya giren daha başka faktörlerin mi bulunduğu konusu ileri araştırma gerektiren bir husus olabileceği gibi farklı araştırmalara konu olabilecek bir potansiyele sahiptir.

Son olarak önerilen araştırma modelini test etmek için çok değişkenli regresyon analizleri uygulanmıştır. Böylece Hofstede'nin kültür boyutlarından kolektivizm, erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve uzun erimlik boyutlarının, yenilikçi iş davranışı boyutları arasındaki nedensellik ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda güç mesafesinin yenilikçi iş davranışını tüm boyutlarını etkilediği, kolektivizm boyutunun ise sadece fikir üretme boyutunu etkilediği saptanmıştır. Ayrıca erillik, uzun erimlik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının ise yenilikçi iş davranışının hiçbir boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Yukarıda özet olarak değinilen hususlar ışığında şu önerilerde bulunabilir; bu araştırmanın örneklemi genişletilmek suretiyle kültür ve yenilikçi iş davranışına ilişkin bölgesel farklılıkların ortaya çıkma konusu ele alınıp incelenebilir. Kıyı bölgeler ile gelenekselliğin daha baskın olduğu tahmin edilen kırsal yerleşim yerlerindeki hakim kültür değerlerinin yenilikçi iş davranışı ilişkisinin farklı olabileceği düşünülmektedir. Kültürel değişimin küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle beraber büyük ivme kazandığı günümüzde, belirli yıllar arasında değişimin yönü ve hızına belirlemeye ilişkin araştırmalar

önerilmektedir. Son olarak yapılan araştırma sonucunda, başarılı bir ekonomi altyapısına sahip olmak isteyen işletme ve yöneticiler yenilikçilik faktörünün gelişimini ve sürdürebilirliğini teşvik eden mekanizmalara yatırım yaparak stratejik öneri ve girişimlerde bulunabilir. Ulusal ve uluslararası alanda yenilikçiliğe ilişkin araştırmalar yapılarak örgüt yapısının, grup ve kişilerin motivasyon ve özeliklerini, kültürel etmenler ve kaynaklar dâhil olmak üzere yenilikçi iş davranışına katkı sağlayacak faktörler geliştirilebilir. Dolayısıyla bu katkı faktörleri fikir üretme, destekleme ve uygulama alanlarında kendini özgürce ifade eden ve yüksek nitelikli personel yetişmesine imkân tanırken ortaya konulmuş veya konulacak olan hizmet ve ürünün ticarileşmesinde daha başarılı olma ihtimalini artırmaktadır.

KAYNAKÇA

Bergiel, E., Blaise, J., ve Upson, J. (2012). Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan. American Journal of Manage ment, s.69-79.

Coyne, L. W., & Wilson, K. G. (2004). The role of Cognitive Fusion in Impaired Parenting: An RFT Analysis. International Journal of Psychology and Psychological Therapy, 4, 469-486

Dobni, B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations. European Journal of Innovation Management, 11(4), s. 539–559.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. Advances in International Comparative Management, 3, 127-150.

Drucker, P.F. (1998) The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, 149-157

Guirdham, M. (2005). Communicating Across Cultures at Work. Palgrave Macmillan.

Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-dişil ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. Savunma Bilimleri Dergisi. Cilt: 6 (2), s. 68-87.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Everdingen, Y., ve Wartz, E. (2003). The Effect of National Culture on the Adaptatition of Innovations. Marketing Letter, 14(3), s.217-232.

Hartmann, A. (2006). The role of Organizational Culture in Motivating İnnovative Behavior in Construction Firms. Construction Innovation, 6(3), s.159-172.

Hofstede, G. (1984). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology And Culture, 1(2), s.1-25.

Hofstede, G., ve Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection:From Cultural Foots To Economic Growth. Organizational Dynamics, 1, s.5-21.

HOFSTEDE, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. California: Sage.

HOFSTEDE, G. (1991). Cultures and Organizations. England: McGraw-Hill Book.

HOFSTEDE, G., & Diğerleri (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across 20 Cases. Administrative Science Quarterly, 35, 286-316

Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, *73*(3), s.287-302.

Jong, D., ve Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. Creativiy and Innovation Management, 1(19), s.23-36.

Kanter, R. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations. Research in Organizational Behavior, 17(2), s.14.

Kızılçelik, S., ve Erjen. (1992). Açıklamalı Sosyolojik Terimler Sözlüğü. 99. Konya.

Marcus, A., ve Gould, E. (2000). Crosscurrents: Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design. Interactions, 4(7), s.32-46.

Mulholland, J. (1991). The Language of Negotiation. London: Routledge. Pearson Education Limited.

Porter, M. E. (2010). Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri.(Çev.: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Sargut, A. (2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. Ankara: İmge Kitabevi.

Saylık, A. (2017). Okul Müdürlerinin Paternalist (babacan) Liderlik Davranışları İle Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Shane, S. (1992). Why Do Some Societies Invent More Than Others. Journal of Business Venturing, 7, s.29-46.

Topcu, M., Gursoy, A., ve Gurson, P. (2015). The Role of the Servant Leadership on the Relation between Ethical Climate Perception and Innovative Work. European Research Studies, 18(1), s.67

Turan, S. , Durceylan, B. & Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin

Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7(13), 182-202

Töre, E. (2017). Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Özyeterlilik ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Tez. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü

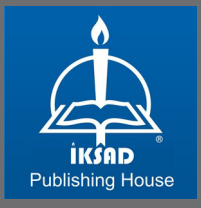
Trochim, W. M., ve Donnelly, J. P. (2006). The Research Methods Knowledge Base (3rd ed.). Cincinnati

Yoo, D., ve Lenartowicz, D. (2011). Measuring Hofstede‟s Five dimensions of Cultural Values at the Individual Level Development and Validation of CVSCALE. Journal of International Consumer Marketing, 23, s.3-4.

Yu, C., Yu, T., ve Yu, C. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. Social Behavior and Personality, s.143-156.

İnternet Kaynakları

https://geerthofstede.com/landing-page/





ISBN: 978-625-8007-98-5