

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

82302

BİREY VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

82302

M.Bahri TOPER

Anabilim Dalı : Sosyal Bilimler

Danışman : Prof. Dr. Gültekin RODOPLU

**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

KOCAELİ  
HAZİRAN 1999

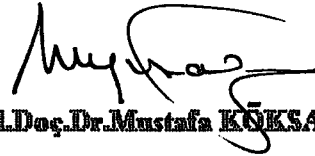
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİREY VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan: M. Bahri TOPER**

**Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 23.06.1999 99/11**



**Prof. Dr. Gültekin KODOFLU Yrd. Doç. Dr. Yıldız CÜZEY Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL**

**HAZİRAN 1999**

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

BİREY VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ

( TEZ ÖZETİ )

Bu araştırmada askerlik hizmetlerini yapmak üzere Türk Silahlı Kuvvetlerine katılan bireylerin kendi kültürleriyle, askeri organizasyon kültürü arasındaki etkileşim incelenmiştir.

Araştırma sonucu; askerlik hizmetini yerine getirmekte olan erlerin kendi kültürlerinden içselleştirdikleri tutum ve davranış kalıpları ile askeri organizasyon kültürü içerisinde sonradan kazandıkları tutum ve davranış kalıpları arasında birbirine yakın ve olumlu bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır.

Tezi Hazırlayan : M. Bahri TOPER  
Tez Danışmanı : Prof.Dr. Gültekin RODOPLU  
Tez Kabul Tarihi : 23.06.1999  
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Gültekin RODOPLU  
Yrd. Doç. Dr. Yıldız GÜZEL  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE INTERACTION

( ABSTRACT )

In this survey it was studied about the interaction between the military organizational culture and the individuals' own culture who have joined Turkish Armed Forces in order to execute their military services.

In the result of the survey, it was found out that there is a positive and close interaction between the military organizational culture and the attitude and behaviour stereotypes which adopted from individual culture of the soldiers who execute their military services.

Tezi Hazırlayan : M. Bahri TOPER  
Tez Danışmanı : Prof.Dr. Gültekin RODOPLU  
Tez Kabul Tarihi : 23.06.1999  
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Gültekin RODOPLU  
Yrd. Doç. Dr. Yıldız GÜZEY  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
KISALTMALAR .....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	vii
GİRİŞ .....	viii
<b>1.BÖLÜM : KÜLTÜR, TOPLUM KÜLTÜRÜ VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR .....</b>	<b>1</b>
1.1 KÜLTÜR.....	1
1.1.1 <i>Kültürün Tanımı ve Özellikleri</i> .....	1
1.1.2 <i>Kültürün Çeşitleri ve Ögeleri</i> .....	5
1.1.3 <i>İnsan Davranışı ve Kültür</i> .....	9
1.1.4 <i>Globalleşme ve Kültür</i> .....	12
1.2 TOPLUM KÜLTÜRÜ.....	15
1.2.1 <i>Çekirdek Kurum : AİLE</i> .....	15
1.2.2 <i>İnançlar, Değerler, Örf ve Adetler</i> .....	20
1.2.3 <i>Sosyal Etki Kuramı</i> .....	22
1.2.4 <i>Sosyal Gruplar ve Sosyalleşme</i> .....	23
1.2.5 <i>Türk Toplum Kültürü</i> .....	27
1.3 ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ.....	33
1.3.1 <i>Organizasyonun Tanımı</i> .....	33
1.3.2 <i>Organizasyonlarda Grup-Birey Etkileşimi</i> .....	35
1.3.3 <i>Organizasyonlarda Kültürleşme Kavramı</i> .....	39
1.3.4 <i>Organizasyon Kültürü Tanımı</i> .....	40
1.3.5 <i>Organizasyon Kültürü Türleri ve Seviyeleri</i> .....	51
1.3.6 <i>Organizasyon Kültürü Oluşumu ve Etkenler</i> .....	54
1.3.7 <i>Organizasyon Kültürü Planlaması</i> .....	57
1.3.8 <i>Askeri Organizasyon Kültürü</i> .....	61

<b>2. BÖLÜM : ARAŞTIRMA UYGULAMASI</b> .....	78
2.1. PROBLEM VE AMAÇLAR .....	78
2.2. ÖRNEKLEM, YÖNTEM VE ÖLÇEKLER, UYGULAMA .....	79
<b>2.2.1 Örneklem</b> .....	79
<b>2.2.2 Yöntem ve Ölçekler</b> .....	81
<b>2.2.3 Uygulama</b> .....	84
2.3 VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR .....	85
<b>2.3.1 Verilerin Analizi</b> .....	85
<b>2.3.2 Bulgular</b> .....	86
<b>2.3.2.1 Aile İçi Disiplin ve Otoriteye İlişkin Tutumun Aile Kültürü ile Karşılaştırılması</b> .....	86
<b>2.3.2.2 Türk Toplum Yapısına İlişkin Tutumun Toplum Kültürü İle Karşılaştırılması</b> .....	88
<b>2.3.2.3 Askerlikte İtaate İlişkin Tutumun Askeri Organizasyon Kültürü İle Karşılaştırılması</b> .....	89
<b>2.3.2.4 Askerlikte İtaate İlişkin Tutumun Aile Kültürü İle Karşılaştırılması</b> ... 91	
<b>2.3.2.5 Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Toplum Kültürünün Karşılaştırılması</b> .....	92
<b>3.BÖLÜM : VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	95
3.1. DEĞERLENDİRME .....	95
<b>3.1.1. Aile İçi Disiplin Ve Otoriteye İlişkin Tutum İle Aile Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler</b> .....	95
<b>3.1.2 Toplum Yapısına İlişkin Tutum İle Toplum Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler</b> .....	96
<b>3.1.3 Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Organizasyon Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler</b> .....	96
<b>3.1.4 Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Aile Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler</b> .....	97

**3.1.5 Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Toplum Kültürünün  
İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler..... 98**

**4. SONUÇ ..... 99**

EK-1 UYGULAMA ÖLÇEĞİ ..... 101

KAYNAKÇA ..... 105



## **KISALTMALAR**

s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
TV	Televizyon
Çev.	Çeviren
A.g.e.	Adı geçen eser
Osm.	Osmanlıca
v.b.	Ve benzeri





## TABLÖLAR DİZİNİ

<i>Tablo 1 : Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı</i>	79
<i>Tablo 2: Örneklemin "Sosyal Ortama Göre "Dağılımı</i>	79
<i>Tablo 3: Örneklemin "Bölgelere Göre" Dağılımı</i>	80
<i>Tablo 4 : Örneklemin "Babanın Eğitim Durumuna Göre" Dağılımı</i>	80
<i>Tablo 5 : Örneklemin "Kardeş Sayısına Göre" Dağılımı</i>	81
<i>Tablo 6 : Aile içi Disiplin ve Otoriteye İlişkin Tutum İle Aile Kültürü Etkileşiminin Analizi Tablosu</i>	87
<i>Tablo 7 : <math>\chi^2</math> (ki-kare) Tablosu</i>	87
<i>Tablo 8 : Toplum Yapısına İlişkin Tutum İle Toplum Kültürünün Karşılaştırılması</i>	88
<i>Tablo 9 : <math>\chi^2</math> (ki-kare) Tablosu</i>	89
<i>Tablo 10 : Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Organizasyon Kültürünün Etkileşimi Analizi Tablosu</i>	90
<i>Tablo 11 : <math>\chi^2</math> (ki-kare) Tablosu</i>	90
<i>Tablo 12 : Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Aile Kültürü Etkileşimi Analizi Tablosu</i>	91
<i>Tablo 13 : <math>\chi^2</math> (ki-kare) Tablosu</i>	92
<i>Tablo 14 : Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Toplum Kültürü Etkileşimi Analizi Tablosu</i>	93
<i>Tablo 15: <math>\chi^2</math> (ki-kare) Tablosu</i>	93

## GİRİŞ

Askerlik hizmeti ülkemizde yaşayan her erkeğin zorunlu olarak yerine getirdiği ve sivil hayatını terk ederek yepyeni bir yaşam stili içerisine girdiği bir süreçtir. Bu süreç içerisinde bireyler askeri organizasyona hakim olan ve Türk Ordusunun tarihsel dokusu içerisinde gelenekselleşmiş olan kültür yapısıyla etkileşime girerler.

Askeri organizasyon kültürünün altyapısını mensuplarının yüreklerini ve gönüllerini koyup, övünerek benimsedikleri ortak inanç ve değerler oluşturur. Silahlı Kuvvetlerin temel dayanağı sayılabilecek bu değerler askerleri görevlerine yönlendiren ve amaçlarını gerçekleştirirken anlamlı kılan özel tutum ve davranışlardır.

Organizasyona katılan bireyler Türk Toplumunun içinde yetişmiş doğal olarak da Türk Toplum Kültürünün temel nitelikleri ile donanmışlardır. Bu kültür sürecinin başlangıcı aile içerisinde oluşmuş daha sonra çevresel faktörlerin yer aldığı toplum yaşantısı içerisinde devam etmiştir. Bireyler bu kültürlenme sürecinden içselleştirdikleri tutum ve davranış kalıpları ile askeri organizasyona katılmaktadırlar. Askerlik süreci içerisinde oluşturdukları yaşam biçimi içerisinde askeri organizasyon kültürünün ögesi olan tutum ve davranış kalıpları ile kendi kültürlerinden içselleştirmiş oldukları tutum ve davranış kalıpları sürekli bir etkileşim içerisinde olmaktadır.

Araştırmamda bu etkileşim tarafımdan hazırlanan anketin yüz (100) er üzerinde uygulanmasıyla ölçülmeye çalışılmıştır.

Anketin içeriğinde üç tutum önermesi ile aile, toplum, organizasyon kültürüne yönelik soruların yer aldığı bölümler bulunmaktadır. Tutum önermelerine verilen yanıtlar diğer üç bölümle ayrı ayrı ilişkilendirilerek analize tabi tutulmuştur. Bu analizler neticesinde yukarıda bahsettiğimiz etkileşim ortaya konmuştur.

# 1.BÖLÜM : KÜLTÜR, TOPLUM KÜLTÜRÜ VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

## 1.1 Kültür

### 1.1.1 Kültürün Tanımı ve Özellikleri

Kültür kelimesinin bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan ( colere veya cultura ) dan geldiği kabul edilir. Bu kelimenin insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanması için 1750 yılı başlarını beklemek gerekmiştir.

Kültür Latince (Cultura) kelimesinden geliyor; mastarı olan “Colere”den kaynaklanarak anlamı “çevirmek, döndürmek, toprağı alt üst etmek, sürmektir.” Kültür kelimesi 18.yüzyılın ortalarında bugünkü anlamını almaya başlar. <sup>1</sup>

XVIII Yüzyıldan önce cultura sözcüğü ekip-biçmek manasında kullanılıyordu Fransızca’da da aynı anlamada kullanılan bu sözcük ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiştir 1793 tarihli bir alman dili sözcüğünde Cultur olarak kullanılmıştır daha sonrada kültür haline gelmiştir .

Kültür terimi sosyal ilimlerde genellikle bilgi iman ve adetleri içine alan bir kalıtım olarak tanımlanır. Buradaki bilgi ve hüneler toplum üyelerine yararlı olanlardır. Bu durumda kültür bir insan topluluğunun yaşama biçiminin sınırlanmasıdır. Kültür insanların gelişigüzel ve özellikle yaptıkları davranışların kapsamı kültür cemiyette ortak olan davranış kalıplarının veya alışkanlıkları içerir.<sup>2</sup>

Kültür sözcüğü çağımızın çokça kullanılan ama az anlaşılan yüklü kavramlarından birisidir. Yalnız bilim, sanat, felsefe değil, insanoğlunun her

<sup>1</sup> ERGÜN Doğan, *Türk Bireyi Kuramına Giriş: Türk Kültürünün Olanakları Yada Türkiye’de KİT Kültürünün Kökenleri*, İstanbul, 1991, s.65.

<sup>2</sup> ERDOĞAN İlhan, *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemiyle Bir Araştırma*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975, ss.8-9.

davranışına ve yarattığına kültür denmektedir. Kültür aynı zamanda bir insan ve toplum kuramıdır. Kimi sosyal bilimciler insanların neden benzer ya da neden farklı olduklarını, neden nasıl değiştiklerini kültür ile açıklamaktadırlar.<sup>3</sup>

*“Kültür, belirli bir toplumun, üyelerinin doğada bulabileceklerinden daha fazla doyum sağlayabilmeleri için, başardığı tüm maddi ve davranışsal düzenlemelerin örüntüsüdür; toplumun üyesi olarak insanın geliştirdiği tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, adet, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuramları kapsar.”* Toplumun bir ikinci tanımı da “...ortak bir kültüre sahip insan topluluğu...”dur.<sup>4</sup>

Kültürün nesilden nesile geçerek devam etmesinde sosyalleşmenin rolü büyüktür. Bir toplum, çocuk yetiştirme yollarıyla kültürünü yeni nesle öğretir. Böylece çocuk yetiştirme, kültürün çok önemli bir ögesi olarak ele alınabilir.

Kültür tanımları içerisinde en eskilerinden birisi olan ve başkaları tarafından sık sık kullanılan E. B. Taylor’un tanımıdır . Taylor’a göre kültür bilgiyi iman sanat ve ahlakı örf ve adetleri ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür. Taylor’un bu eksikliğini kısmen Malinowski gidermiştir. Malinowski’ye göre insan tabiatla mücadele halindedir bu mücadelede insanının hatta insanlığın silahı kültürdür. Nesilde nesile aktarılan kültür daha önceki deney ve sonuçlarına yeni bilgilerin katılmasıyla biraz daha gelişiyor insan tabiatla mücadelede biraz daha güçleniyor. Malinowski’ye göre insan kültürü adı verilen olgu yardımı ile tabiata karşı fakat kendisi için yapma bir çevre (muhit) yaratmaktır. Malinowski kültür hakkındaki bu görüşüyle kültüre üstü kapalıda olsa teknoloji kavramını getiriyor çünkü insan çevresiyle daha doğrusu tabiatla mücadele ederken çeşitli yollar deneyip aletler kullanacaktır. Bu durumda insanın kendisi için oluşturduğu normal olarak yine insanının kendisi için fakat tabiata karşı kullanmak amacıyla düşündüğü ve geliştirdiği teknik aletler ve teknoloji bilgisi de kültür kavramını içerecektir. Bu tanımı kısaltan özelleştiren C.Wissler ise kültürü bir toplumun yaşama tarzı olarak

<sup>3</sup> GÜVENÇ Bozkurt, *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985, s.110.

<sup>4</sup> KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1988, s.262.

açıklanmıştır ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur Gökalp kültür kavramını özelleştirmiştir ve kültür kurumları yönünden tanımlamıştır Gökalp' e göre kültür bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan yani arasında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı o cemiyetin kültürünü oluşturur bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp, kültürü bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür. Bu nedenle Malinowski'nin kültür görüşü ile Gökalp'in ki arasında bir yakınlık bulmak mümkündür. Bilindiği gibi Malinowski kültürü toplum üyeleri tabiata karşı fakat kendileri için oluşturdukları bir alet (cihaz) olarak düşünüyordu. <sup>5</sup>

Medeniyet koşullarına göre öğrenilmiş toplumsal yaşayış tarzına kültür diyoruz. Ve manevi bir araç olan kültür belirli bir toplumda insanlar arasındaki ilişkileri sağlamaya yarar. İnsan biliminin kurucu babalarından sayılan İngiliz bilgini Taylor'un günümüzde de geçerli olan açıklaması şöyledir "Kültür, ya da medeniyet toplum üyesi insanın eğitimle öğrendiği kültürel muhtevadır." Taylor'un kültür tanımı bilim dünyasındaki kültür araştırmalarında süper organik varlık alanı olarak bilinen, Türkçe'ye canlı üstü diye çevirebileceğimiz sosyolojik ve felsefi tanıma son derece benzer görünmektedir. Kültür tıpkı tüm canlı varlıklar gibi yaşar, gelişir, değişir, ama ölümsüzdür. Onun için canlı üstü bir varlıktır ama metafizik bir varlık ta değildir. <sup>6</sup>

Kültür, açıkçası aletlerden ve tüketim mallarından çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılan anayasal belgelerden insana özgü düşün ve becerilerden, inanç ve törelerden oluşan bütünsel bir toplamdır. Biz ister çok basit ya da ilkel bir kültürü ya da son derece karmaşık ve gelişmiş bir kültürü irdeleyelim, kısmen maddi kısmen insana özgü, kısmen de manevi olan kocaman bir aygıtla karşılaşırız. İşte bu aygıtla insan yüz yüze geldiği somut ve özel sorunların üstesinden gelmeyi başarır. Bu sorunlar hem insanın çeşitli organik gereksinmelere bağlı bir gövdeye sahip olmasından hem de bir yandan insanın el işçiliği için ona hammaddeler sağlaması nedeniyle en iyi dostu, öte yandan da kendisine hasım bir çok güçleri barındırması

<sup>4</sup> KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1988, (s)262.

<sup>5</sup> ERDOĞAN İlhan, *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemiyle Bir Araştırma*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975, (ss)11-12.

<sup>6</sup> GÜVENÇ Bozkurt, *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, (Age) s.115.

nedeniyle de tehlikeli düşmanı olan bir çevre içinde yaşamasından kaynaklanmaktadır.

Kültür kısmen özerk kısmen de eşgüdümlü kurumların oluşturduğu bir bütündür. O babalık yoluyla kan bağı topluluğu, işbirliğinde mekansal süreklilik, etkinliklerde uzlaşma ve sırada sonuncu ve aynı önemde olan siyasal örgütlenme de gücün kullanılması gibi bir dizi ilkelere dayalı bir bütünleşmedir. Her bir kültür kendi tümlüğünü ve kendi kendisine yeterliliğini temel kurumsal ve bütünsel gereksinmelerini tam olarak karşılamasına borçludur.

İnsan aklı alabildiği bilgi açısından sınırlıdır ve aldığı kadarıyla bir şeyler yapabilir. Karar verme esnasında bütün etkenler bilinmez ve bilginin işlenmesinin sınırları vardır. Belirsizlik o kadar fazladır ki olaylardan anlam çıkartmak için hissedilir bir ölçüde geriye döner ve reçetelere formüllere efsanelere, halk hikayelerine ve içgüdüye dayanırız. Daha önce meydana gelen hikayeler ve iyi kötü kavramları ortaya çıkararak, kültür yeniden bir kaynak olur.

Kültür insanların yarattığı düzensizlik ve kaos uçurumuna düşmelerini engelleyen bir kavramdır. Geliştirdiğimiz kültürler aynı zamanda karar vermemize de yardımcı olurlar. İş hayatımızın yanında kişisel hayatımızda da bir bakıma her zaman karanlıktayızdır. Burada kültür karanlıkta yolu hissetmemizi sağlar. Bizden önce yoldan geçmiş olanlara ilkeleri, göstergeleri standartlar, değerleri ve örnekleri sorabiliriz. Kültür insanların hareketlerinde önemli bir yol göstericidir.<sup>7</sup>

Kültür bir insan grubunun üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar sistemidir. İyi ve kötüyü doğru ve yanlış grup üyelerinin uygun düşünme ve davranma şekillerini belirler. Kültür kısmen ahlaki bir sistemdir. Üyelerine değerleri tanımlamakla kalmaz, dünyanın ve insanın doğası hakkında varsayımlar içerir. İnsanlara kimliklerini oluşturmada yardım eder. Toplum kültürü insanların kim oldukları sorusuna cevap bulmalarına kaynak olur. Kültürler insan yapımıdır ve hayatta yeni yollar çizildikçe hayat ta yeniden yapılır. Kültür kıyafet, saç şekli, davranışlardan daha fazla konuda bize yardım eder ve başkalarına karşı

<sup>7</sup> MALINOVSKI Bronislaw'dan çev. GÜMÜŞ Fatih, *İnsan ve Kültür*, Verso Yayıncılık, Ankara, 1990, s.39.



sorumluluğun doğası, ölümün anlamı ve aşkın karakteri gibi varoluş ile ilgili sorunlarda kaynak olur. Bir başka deyişle sorunlarımızı kültürümüzle konuşarak çözeriz ve böylece endişelenmenin bir kısmını kültürün yapmasını sağlarız.<sup>8</sup>

Günümüzde kültürle ilgili olan herkese tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Nitekim kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsinin kültürü yeniden tanımlama çabası bunu göstermektedir. Bununla beraber şimdiye kadar ortaya atılan bütün tanımlar gözden geçirildiği takdirde hepsinde ortak olan yönleri ve kültürden ne anlaması gerektiğini görmek mümkündür. Kültürü tanımlama güçlülüğünü yaratan şey bilgi ve malzemenin eksikliği değildir. Bu güçlüğü yaratan başlıca sebep, kültür tanımı yapanların temelde konuların farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır.

### 1.1.3 Kültürün Çeşitleri ve Ögeleri

Bu kısımda kültür çeşitleri üzerinde biraz durmak yararlı olacak. Böylece ilerde sık sık kullanacak bazı terimler burada açıklanacağı gibi kültürle ilgili bazı görüşlere de kısaca imkanı doğmuş olacak. Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır. Kültürün yaygınlık (genellik) derecesine göre kültür eğlerinin birleşimine göre kültürün oluşum biçimine toplumların bölgesel durumlarına göre hatta toplumun fertlerinin ekonomik durumlarına yahut üretilen mal ve hizmetlerin kullanım amaçlarına göre kültür sınıflamaları yapılmıştır. Kültür çeşitlemesi için bir çok kriter kullanılmıştır ve o kadar da kültür çeşidi olduğu ileri sürülmüştür. Biz burada önemli olan konumuzla daha ilgili kültür çeşitleri üzerinde duracağız. Bu ayırım kültürün genellik (yaygınlık) derecesine göre yapılmıştır. Eğer genel kültürü özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünürsek ne kadar toplum varsa o kadarda genel kültür vardır denilebilir. Bu durumda ilkelinde karmaşığına en az dinamiğinden en çok dinamiğine kısmen gelişiminden tamamen gelişmesine kadar bir seri kültürden söz edilebilir. Bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin veya hakim inançları değerleri hareket tarzları veya yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Toplumun

---

<sup>8</sup> WATSON Tony, *In Search of Management Culture Chaos and Control in Management Work*, Routeledge, 1994, s.23.

genel özellikleri hakkında bilgi edinmek istenildiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir. Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri bulunan alt kültürlerde vardır. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri değerleri vardır.

Toplum fertlerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları işletme organizasyonunuzda bir alt kültür olduğu kabul edilebilir. İşletme alt kültürünün doğmasını sağlayan etkenler çeşitlidir. İşletme içerisinde yer alan kişiler farklı bölgelerden hatta bazen farklı kültürlerden gelmiş olurlar. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü kabullenirler. Alt kültürler genel kültür içinde yer alırlar, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına rağmen genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.

Kültürler arasında sonsuz bir çeşitlilik görülür. Çünkü her toplumun yaşam biçimi o topluma özgü çok ve kurumsallaşmış davranış biçimlerinden oluşur. Bir kültürel ortamda olumlu sayılan bir davranış, ötekinde normlara aykırı bulunabilir. Bazı kültürlerin yüksek bir uyumluluk ve bütünleşme düzeyinde olmasına karşılık diğer bazıları uyumsuzluk ve çatışmaya varan kopukluklar nitelenir. Dolayısıyla herhangi bir insan toplumunun davranışlarını anlamak isteyen toplumbilimcinin o toplumun (ya da grubun) kültürünü araştırması kaçınılmaz olur.

Kültürün önemi, insanoğlunun hem fiziksel hem de toplumsal yaşamını sağlayan ve ona çevresini değiştirip denetlemesi olanağını veren bilgi ve teknikleri kapsamakta oluşundan kaynaklanır. İnsandaki güdüler ne tek başına ne de grup içinde yaşamasına yetecek düzeyde değildir. Balıklar, karıncalar, arılar, kuşlar ve daha başka çeşitli hayvanlar gerektiğinde kendiliğinden ortaya çıkan kalıtsal davranış biçimlerine sahiptir. Buna karşılık yalnızca insan öğrendikleri sayesinde varlığını sürdürmek özelliğini gösterir.

Tüm canlılar içinde yalnızca insan kendisinden önce gelenlerin denemelerinden ve bilgilerinden yararlanabilme ve dolayısıyla doğal çevresini yeniden yaratabilme, araçlar ve kurallar yaparak yaşamını ona göre düzenleyebilme özelliğini taşımaktadır. Toplumsallaşma süreci içinde bireylere aktarılan içeriğin



geniş bir kesimini oluşturan kültür (yaşam biçimi) sayesinde her yeni kuşağın fiziksel ve toplumsal koşullara sıfırdan başlayarak değil de kendisinden önce gelenlerin denemelerinden yararlanarak uyum sağlama olanağı doğmaktadır. Böylece insanın toplumsal yaşamı kolaylaşmakta, ona çaba ve zamandan tasarruf kazandırılmaktadır.

Kültür kısaca bir toplumun yaşama biçimidir. Bütün toplumların yaşama biçimleri benzer olmadığına göre toplum kültürleri arasında da fark vardır. İşte bu farklılığın nedeni kültür öğelerinin benzer olmamasıdır. Bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır ancak önemleri farklıdır. Kültürün başlıca öğelerini şu şekilde sıralayabiliriz ;<sup>9</sup>

1. Maddi kültür öğeleri; teknoloji, mimari eserler vb.
2. Dil, bir toplumun konuştuğu lisan
3. Ahlak ve estetik
4. Eğitim, bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi
5. Din, inançlar, tutumlar, kural ve değerler
6. Sosyal organizasyon, sosyal kurumlar
7. Politik hayat

İnsan içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Açlık bütün insanlık için biyolojik bir olaydır. Uyku ve benzeri diğer gereksinimler de aynı durumdadır. İnsan açlık veya uykuyu öğrenmez. Fakat her kültürün bu biyolojik olaylarla ilgili özellikleri vardır. İşte insan bunu öğrenmektedir. Çinliler çubuklarla yerken batılılar çatalla yemek yer. Bu gibi durumlar kültürün çeşitli davranışsal özellikleridir ve görüldüğü gibi kültür insan davranışının öğrenilmiş kısmıdır. O halde kültür, içgüdüsel veya biyolojik kalıtım sonucu kazanılmış bir değer olmayıp, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içerisinde kazandığı davranış ve tepki eğilimleridir. Kültür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir kavram olduğuna göre öğrenmenin kurallarına, yasa ve ilkelerine uygun olmak zorundadır.

Endüstri devriminden önce dünyamızın çoğu ülkeleri geleneksel sayılabilir. Rönesans ile endüstri devrimi arasında yaşanan değişme ve gelişmeler sonunda bazı

---

<sup>9</sup> TAN Mine, Toplum Bilime Giriş: Temel Kavramlar, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, ss.146-147.

Avrupa toplumları kendilerine modern veya çağdaş uygarlığın temsilcisi saymaya başladılar. Sahip oldukları geniş imkanlarla dünyayı incelemeye başladılar. Keşfettikleri yazısız, ilkel topluluklara "çağdaş" uygarlığın gerisinde kalmış anlamında "kültür" adını verdiler. İnsanbilim 19.yüzyılın ortalarında toplanan bilgilerle doğdu. İskoç, İngiliz ve Fransız filozoflar 19.yüzyılın başlarında kendi toplumlarındaki değişimleri inceleyerek sosyoloji yaptılar. Ne var ki medeni ülkeler hemen bir iki kuşak içinde köylülükten kurtulup kentleşemediler, endüstrileşen ülkelerde yeni yetme bir kent kültürü doğarken geleneksel halk kültürü varlığını sürdürdü. Tıpkı bugün kendi ülkemizde görüp yaşadığımız gibi. Toplumbilimciler modern toplumun kurumlarını süreçlerini incelerken halkbilimciler ülkelerindeki geleneksel yaşama yöneldiler. Bu işi bütüncül bir yaklaşımla, yani maddi kültür manevi kültür ayırımı gütmeyen sistematik olarak yapanlara ve tanıtınlara etnograf, yorumlayanlara etnolog, halk sanatlarına önem ve öncelik verenlerine folklorcu dendi. Öyle ki halkbilim modern toplumun doğuşuna ve toplumbilime karşı gelenekselin bilgisi olarak oluştu ve gelişti.

İnsan-insan ile insan-kültür ve kültür-kültür varlıkları arasındaki ilişkiler, etkileşimler, başı ve sonu kesin belli olmayan, fakat başlangıç ve sonuçları çok önemli ve anlamlı görünen süreçler (Osm. Yol-yordam, vetire) içinde gerçekleşir. Hemen tümü kültür sözünden veya kavramından türetilen bu süreçlerin çok sayıda çeşitleri varsa da, burada kültürleme üzerinde durulmaktadır.

Kültürleme, toplumların kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü aktarma, kazandırma, toplumun istediği insanı eğitip yaratma ve onu denetim altında tutarak, kültürel birlik ve beraberliği sağlama, bu yolla da toplumsal barış ve huzuru sağlama sürecidir. Kuralları bilinen bir oyun oynanabilir ancak. Bireylerde hayat oyununda oynayacakları oyunun kurallarını, rollerini öğrensinler ki oyun düzenli oynansın. Toplumbilimciler buna "sosyalizasyon" (toplumsallaştırma), eğitimciler ise, "eğitim süreci" diyorlar. Süreç demeleri doğrudur ama uygulamada, eğitimciler, eğitimi daha çok okul merkezli olarak ve okullarla sınırlı görülmektedir. Çoğu toplumbilimciler ise sosyalizasyonun 15-20 yaşlarında tamamlandığını düşünüyorlar, oysa insan ve kültür bilimcilere göre doğumla başlayan kültürleme sürecinin ivmesi ve etkisi 20-25 yaşından sonra giderek azalmakla birlikte, hayat boyu sürer, mezarda son bulur. Daha önce değinildiği gibi, kültürleme süreci bireye hayatı boyunca kolay

kolay değiştirmeyeceği bir kişilik yapısı (şahsiyet) kazandırır. Kişilik yapısı ise, Erich Fromm'a göre, davranışlarımızın gerisindeki biyo-psikolojik (nörolojik/sinirsel) rgtlenmedir; toplumsal etkilerle insan genetiğinin (genlerinin) kişiye zgi bileşkesidir. Toplumlar, kültürleme süreciyle bu bileşkeleri birbiriyle uyumlu hale getirmeye, öylece tutmaya çalışırlar; fakat bireysel farkları tamamıyla ortadan kaldıramazlar.

Kültürel süreçlerin en az bilinen ve tartışılanı belki de kltrlenmedir. Kültürleme okul öncesinde ailede başlayıp okul dönemi sonunda hızını alırken kültürlenme değişik aile eğitim okul ve meslek alt kültür çevrelerinden kalkıp belli yer ve zamanlarda bir araya gelen birbirini etkileyen akran grupları arasındaki kültür etkileşimidir. Kültürleme, varolanı iletirken, kültürlenme, yepyeni kültür nüvelerinde yeni filizleri yaratır ve besler. Bir bölüğü zaman aşınmasına dayanamayıp dağılırken, güçlü ve dayanıklı olanlar, yeni kültür kalıplarını oluşturur. Kültür değişmelerinin odağı olur. En çarpıcı örnekleri, yeni yerleşmelerde, toplu konutlarda, yeni endüstri ve iş yerlerinde, yeni eğitim kurumlarında, gençlik hareketlerinde, siyasal partilerde, sanat akımlarında görülen kültürlenme, kültürel değişim sürecinin ana kaynağıdır.<sup>10</sup>

#### 1.1.4 İnsan Davranışı ve Kültür

İnsan, ömrünü bir toplumun yesi olarak geçirir. Toplum içinde yaşamak, devamlı ve yaygın bir şekilde toplumsal baskının altında kalmak demektir. Çünkü bir toplumun asıl özelliği, birbirleriyle karşılıklı etki ve tepki ilişkilerinde bulunan insanların örgütlü bir biçimde bir araya toplanmış olmasındır. Modern endüstri toplumları, insanların karmaşık bir biçimde guruplaşmalarından oluşmuştur. Her insan toplumu belirli durumlarda karşılaştığı sorunları zlemek ve gereksinmelerine gidermek için bir çok araçlara ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu evre şartlarına, toplu olarak yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinmeleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır.

<sup>10</sup> GÜVENÇ Bozkurt, *Kültürün ABC'si*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997, s.41,87,88.

Her kültür sistemi davranış kalıpları; toplumsal kurumlar ve maddesel ürünler olmak üzere belli başlı üç temel öğeden kurulur. Kültürün en küçük ve bölünemeyen birimleri dışsal ve içsel davranış kalıplarıdır. Toplumsal kurumlar ise daha önce gördüğümüz gibi bu kalıpların temel toplumsal gereksinmelerin karşılanması amacıyla yönelik olarak değerler ve normlarla bütünleşmiş ve eşgüdülmüş birleşimlerdir. Kurumlar kültürün en büyük birimlerini oluştururlar.

İnsan davranışlarının gerçekleştirilmesi aynı zamanda bir takım nesnelerin yaratılması sonucunu verir. Taş devrinin ilkel yontucu araçlarından gökdelenlere, elektronik mikroskoplara ve yapay uydulara kadar çok büyük bir çeşitlilik gösteren bu nesnelere insanın yüzyıllar süren buluşlarının ve bilgilerinin örgütlenmesinin ve bütünleştirilmesinin sonucudur. Kuşkusuz bütün bunlar insanın doğada mevcut olan şeyleri kullanmasıyla ilgilidir. Ancak önemli olan bu kullanım ve yararlanmada insan aklının ve yaratıcılığının payıdır.<sup>11</sup>

Kültürel bir yaşam standardı yeni gereksinmelerin ortaya çıktığı ve yeni buyrukların ya da belirleyicilerin insan davranışını zorladığı anlamına gelir. Açıkçası kültürel gelenek bir kuşaktan sonrakine aktarılmalıdır. Her bir kültürde eğitsel nitelikli yöntemler ve mekanizmalar bulunmalıdır. Her kültürel başarının özü işbirliği olduğuna göre düzen ve yasa sürdürülmelidir. Her toplulukta töre, ahlak ve yasayı doğrulayan düzenlemeler olmalıdır. Kültürün maddi temeli yenilenmeli ve işler durumda tutulmalıdır. Bundan dolayı da en ilkel kültürlerde bile bazı ekonomik örgütlenme biçimleri kesinlikle gereklidir.

Kültürün bilimsel çözümlemesi genel yasalara kendisi de uygunluk gösteren bir başka gereklilikler sistemine belirtir ve böylece alan çalışması için bir kılavuz, kültürel gerçeklikleri belirleme de bir amaç, ve toplum mühendisliği için de bir temel olarak kullanılabilir. Buradaki temel kavram örgütlenme kavramıdır. Herhangi bir sonuca varmak için insanlar örgütlenmek zorundadır. Kültürün temel gerçeği insanların sürekli gruplar halinde örgütlenmesidir. Bu gibi grupların ilişkileri Rousseau'nun toplum sözleşmesine benzeyen bir anlaşmayla bir geleneksel yasa ya da töreyle düzenlenir. Onlar işbirliği yapırlarken kendi statü ya da zanaatlarının

---

<sup>11</sup> TAN Mine, Age, s.150.

teknik kurallarını toplumsal etiket ve saygı kurallarına ayrıca davranışlarına biçim veren dinsel, yasal ve moral törelere uyarlar. İnsan davranışının bilimi örgütlenmeyle başlar. Bununla birlikte içinde oluştukları tarihsel akımın çerçevesinde yapılmış bulunan bireysel girişimden kaynaklanmayan birlikte kararlaştırılmış etkinlik tipleri de vardır. Her insan bir ailenin, bir dinin ve çoğu kez bir toplumsal katmanın ve siyasal düzenin içinde doğar ve bu kurumlar çağlar boyu varolduklarından dolayı insanın yaşam süreci içinde değişmezler hatta etki altında bile kalmazlar.

Eğer biz herhangi bir bireyin günlük davranışını gözden geçirirsek şunu görürüz ki kültürümüzün daha küçük parçaları olabilecek türdeki örgütlenmiş etkinlik sistemlerinin bir i ya da ötekisiyle onun varlığı arasındaki ilişkiler bulunmalıdır ve kültürümüzü gerçekten oluşturan öğeler de işte bu örgütlü etkinlik sistemleridir. Evde ve işte, okulda her yanda biz bir konum bir grup, bir takım yerel yasalar ve teknik kurallar ve de yazılı haklar buyruğu ve bir işlev görürüz.

Kendi uygarlığımızdaki ya da bir başkasındaki bireysel varlığı betimlemek istediğimizde onun etkinlikleriyle örgütlenmiş yaşamın toplumsal şeması yani o kültürde varlığını sürdüren kurumlar sistemi arasında bağlantı kurmamız gerekir. Somut gerçeklik açısından herhangi bir kültürü en iyi betimleme yolu kültürü içinde örgütlendiği bütün kurumların listesini yapıp onların çözümlemekten ibarettir.<sup>12</sup>

Popüler kültür, yüksek kültür, kurgular, anlatım ve dedikodu hikayelerine iştirak ederek derindeki varoluş endişesiyle başa çıkmak Sigmund Freud'un bilinçli hayatımızda farkına varamadığımız problemleri rüyamızda çözebildiğimiz fikriyle paralellik gösterir. Bütün bu kültürel ürünlerin efsanevi unsuru, peri masallarının çocuklara yaptığı şekilde işler. Bize insan figürleri ve gruplar sunan kültürel kaynaklar kimliğimizin yerleşmesine faydalı olurlar.

İnsanlar kültürleri tarafından pasif olarak yoğrulmazlar. İnsan kültürleri ile iç içe olurlar. İnsanlıklarını ve hayatın anlamını kavramaları için kültür onlara kaynak sağlar. İnsanlar hayatlarını şekillendirmek için etraflarındaki kültüre bir şeyler

---

<sup>12</sup> MALINOVSKI Bronislaw, Age, s.49.

veririler ve ondan bir şeyler alırlar. Kültür ile diyalogumuz aslında diğer insanlarla diyalogumuzdur.<sup>13</sup>

Bireyselci bir toplum seçme özgürlüğüyle birlikte kişilerin sorumlu kılınmasını da içerir.<sup>14</sup>

Kişisel davranışların ussal olup olmaması kültüre, duruma ve kişiye bağlıdır. Ussallığın evrensel bir standardı yoktur. Herhangi bir toplumun kültüründe normal kabul edilen hatta ussal kabul edilerek arzulanan davranışlar, diğer bir toplumda şuarsuz kabul edilebilir. Her birey belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenecektir. Bireyin idealleri, ilgileri kültürel yapıca biçimlendirilecektir. Bu idealler ve ilgiler kişiliğin oluşumunda önemli bir etkidir. Birey bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleriyle bazı yeni özellikler elde edecek, kişiliğini biçimlendirecektir. Esasında kişiliğin bazı yönleri kültürel yapının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Bazı davranışsal özellikler ise kültürel yapıyla birlikte değişir ve gelişir. Kültürel belirleyiciler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirler, sosyal sınıf belirleyicileri ise özel davranış kuralları ortaya koyarlar. Çünkü kültürel yapı genel olarak kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarırken varolan değişik sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tipleri doğurmaktadır. Bireyin bazı özellikleri bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilirken bazıları ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelir.<sup>15</sup>

### 1.1.5 Globalleşme ve Kültür

Aslında bütün insan ve toplum bilimcilerin ortak ilgi alanı tek kelime ile kültürlerdir. Bütün bu bilgi ve bilim adamlarını birbirinden ayıran özellik ve nitelikler sadece kültürel farklardır. Çağdaş cumhuriyetlerde izlenen demokratik ilkeler sosyoekonomik bakımdan üst, orta ve alt sınıf ve zümreleri birbirine

<sup>13</sup> WATSON Tony, *In Search of Management Culture Chaos and Control in Management Work*, Routeledge, 1994, s.25.

<sup>14</sup> BİLGİN Nuri, *Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu*, İzmir, 1994, s.103.

<sup>15</sup> HICKS Herbert'den çev. BİNBUĞ AYTEK, *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Ankara, 1975, s.209.



yaklaştırırken modern geleneksel ve ilkel kültür farkları orta sınıfın egemen kültürü çevresinde birbirine yaklaştırırken bölgesel ve etnik farklılıklar yok olup yeni ulusal kültürler doğmaktadır. Günümüzün konusu ve sorunu küreselleşme sürecinde bu benzeşme ve yakınlaşmanın yalnız ulusal düzeyde değil, uluslar ve kıtalar arasında gerçekleşeceğine tanık olunmaktadır. Gerçi kültürel farklar tümüyle ortadan kalkmamıştır ama kültürler birbirine yaklaşılmaktadır. Toplum bilimciler değişme ve gelişmenin, halk bilimciler ise zaman dayanan gelenekseli inceleyip korumaya çalışırken, bütüncü insan bilimciler bu iki ucu bağdaştırmak görevi düşüyor.<sup>16</sup>

Kültür durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür herhangi bir şahıs veya toplumca oluşturulmadığı gibi insan yaşamıyla da sınırlanmamıştır. Kültürün temel öğelerinden bir çoğu tarihin ilk devirlerinden beri vardır. Kültür zamanla değiştiği gibi gruptan gruba farklılık gösterir. Küçük bir toplumda kültürel değişme yavaş olabilir. Bir gözlemci 10 veya 20 sene sonra her şeyin yerinde durduğunu görebilir. Fakat modern bir toplumda değişme hızının hayli yüksek olduğu görülebilir. Kültürel değişimin esas olduğunu kabul etmek zorundayız. Kültür değişmesi uyum yoluyla sağlanır. Bu uyumda kültürel sistemlerin sadece ileri gittiğini kabul etmek hatalı olur. Geri giden, tersine işleyen kültürel değişme de olabilir.

Kültür değişmesini sağlayan çeşitli etkenler vardır. Taklitten ödünç almaya kadar birçok değişme yöntemi olduğu gibi, değişikliğin gerçekleşme şekline göre serbest veya zora dayanan kültür değişmesi de söz konusudur. Kültür nasıl ve hangi yöntemle değişirse değişsin, önemli olan değişimin varlığıdır. İkel kültürden günümüzün modern kültürüne geliş tarih boyunca kültür öğelerinin değişmesi ve ilerlemesi, buna bağlı olarak ta kültürün gelişmesi de mümkün olmuştur.

Kültür varlığını oluşturan kurum ve değişkenler birbirinden tam bağımsız (özerk) olmadığı gibi, çok sayıda ve karşılıklı bağlarla birbirine bağlıdır ki buna “yumak” adını veriyoruz. Düzensiz değişme gelişme sorunları karşısında geçmiş/gelecek seçenekleri kendi düşüncemize yarattığımız yapay bir ikilemdir. Kültür varlığı geçmişten geleceğe akan bir sürekliliktir. Bugünü anlamak için geçmişe, geleceği bilmek ve güvence altına almak için de bugüne yönelmek durumundayız. Ülkemizde yaygınlaşan bir inanca göre kültür varlığı zamanla gelişir

<sup>16</sup> GÜVENÇ Bozkurt, *Kültürün ABC'si*, Age, s.42.

ama özünde değişmez. Buna göre kültürümüzü değiştirmeye değil geliştirmeye çalışmalıyız. Bu anlayış da semantik bir yanılgıdır, kelime oyunudur. Her değişme bir gelişme olmadığı halde her gelişme bir tür değişmedir. Gerçekten gelişmek istiyorsak değişme-gelişme çıkmazından sıyrılmak ve değişmek zorundayız. Kültürde devrim yapılamayacağı denemelerle anlaşılmıştır. Gelişmenin yolu sürekli değişimdir. Sorunu özü değişmemek değil, değişmede sürekliliktir. Japon kültürü değişmiştir ama değişmeye karşı olmayan ilkeleri vardır. Japon kültürünün süreklilik ilkesi hayatın değişkenliğidir.<sup>17</sup>

Kültür, kült, üretim, cinsiyet ve ideoloji alanlarında beliren yeni rasyonellik çoğu kez post modernizme bağlanmaktadır. Post modern durum bir yanda bir Pazar stratejisi haline gelmiş araçsal aklın öte yanda farklılıklarında kendi üstüne kapanmış komünütelerin birbirinden tamamen kopmasıyla karakterize edilmektedir. Ekonomik stratejiler ile bir toplum kültür ve kişilik tipinin inşa edilmesi birbirinden ayrı olarak düşünülmektedir, yani modernlik anlayışının birbirine bağladığı ve geleneksellik-modernlik eksenine göre değerlendirdiği ilerleme ve kültür birbirinden ayrılmaktadır; toplumun bütünlüğü fikri terk edilmektedir. Modernleşme teorilerinde bir ilerleme aracı olan kültür bu işlerinden sıyrılmaktadır. Post modern bakış açısında bireyler düşüncenin en yüce değer olmaktan çıktığı ve tıpkı rock'n roll veya at yarışları kadar meşru ve tercihe bağlı bir hale geldiği gün ileri doğru kesin bir adım atmış olacaklardır.

Post modernizme göre elitist olan dolayısıyla kabul edilemez olan şey halktan kültür esirgemek değil, kültürel etiketini sadece belirli bir etkinliğe adapte etmektir. Post modern çağda ne hakikat ne yalan ne stereo tip ne güzellik ne çirkinlik vardır; var olan farklı ve eşit sonsuz sayıda zevklerin bir yelpazesidir. Herkesin kültüre ulaşmasını içeren demokrasi, bundan hareketle herkesin kendi istediği bir kültür hakkını veya herhangi bir anın dürtüsünü kültür olarak isimlendirme hakkını ifade etmektedir. Bu anlamda post modern bireyin tercihleri tartışılmaz, bu tercihleri hiçbir kimse hiçbir çoğunluğa ait otorite değiştiremez. TV önünde uzaktan kumandasıyla programı seçer, geleneksel hiyerarşileri dikkate almaz. Nietzsche'nin "*artık kendinden utanmamak gerçekleşmiş bir özgürlüğün işaretidir*" sözündeki anlamda özgürdür.

<sup>17</sup> WATSON Tony, Age, ss.140-141.



Modernlik, üretim toplumunda ve tüketim toplumunda aynı anlamı taşımamaktadır. Bu farklılık özellikle kültür alanında soru işaretleri ile karşılanan bir takım gelişmelerde yansımaktadır. Tüketim toplumu ergenleşmiş bir toplumdur. Günümüzde gençler yeni bir halk gibi ve yeni bir kültür devriminin aktörleri gibi görünmektedir. Fellini'nin sözleri ilginçtir; *"Kendi kendime neler olup bittiğini soruyorum. Sanki bir anda bizim kuşağımızı kötü bir büyü çarptı ve gençlere bir mutlak hakikatin habercileri gibi bakmaya başladık."*

Tüketim toplumunda geçmişi yüzyıllara dayana büyük yazarları, sanatçıları ucuz eğlendirici versiyonlarıyla sunulur. Düşündürmek için üretilmiş şeylere eğlendirme işlevi yüklenir. Üretim toplumunda kontrol edilen ihtiyaçlar dürtülüp uyandırılır. Post modern birey özgürlüğün TV kanalını değiştirebilmekten başka bir şey olduğunu ve kültürün denetlenmiş bir dürtü olduğunu unutmuştur. Günümüzde düşüncenin hiç te yer almadığı bazı etkinlikler kültürel olarak nitelendirilmekte her şey kültürel olma iddiasındadır. Bu tür bir ortamda tüketimin ve reklamın zevklerine kendini bırakmak varken, daha başka bir şey aramak için neden yoktur. Barbarlık kültürü ele geçirmiştir. Kültürün gölgesinde hem hoşgörüsüzlük hem çocuksuluk büyüyor, ya kültürel kimlik insanı aidiyetine hapsediyor ve ihanetle suçlama yoluyla ona şüpheyi, aynı onu kolektif matristen koparabilecek her şeyi yasaklıyor ya da teknik çağın ürünü olan eğlence endüstrisi zihnin eserlerini mal düzeyine indiriyor.<sup>18</sup>

## 1.2 Toplum Kültürü

### 1.2.1 Çekirdek Kurum : AİLE

Aile, biyolojik ilişkiler sonucu insan türünün devamını sağlayan, toplumsallaşma sürecinin ilk ortaya çıktığı, karşılıklı ilişkilerin belirli kurallara bağlandığı, o güne dek toplumda oluşturulmuş özdeksel ve tinsel zenginlikleri kuşaktan kuşağa aktaran, biyolojik, psikolojik, ekonomik, toplumsal, hukuksal vb. yönleri bulunan toplumsal bir birimdir. Ailenin farklı görünüşleri vardır. Kısaca aile üreme işlevini yerine getirir. Aile üyeleri, psikolojik doyumlarına aile içinde

<sup>18</sup> BİLGİN Nuri, Age, s.103-105.

ulaşırlar. Anne, baba ve çocuk sevgisi, aile içi psikolojik ilişkileri en güzel ifade eden kavramlardır. Toplum üyelerinin ilk toplumsallaştığı yer ailedir. Aile, özellikle dil başta olmak üzere toplumdaki kültürün temel öğelerini bireye aktarır. Böylece birey, aile aracılığıyla, toplumsal bir aktör haline dönüşür. Aile toplumun en küçük bir birimi veya toplumsal hücre olarak kabul edilir. Aile, toplumun küçük bir minyatürü olarak görülür. Toplumsal ilişkilerin, özellikle de birincil ilişkilerin en yoğun olduğu toplumsal birim ailedir. Aile içinde herkesin bir konumu, ona uygun rolleri ve statüsü bulunmaktadır. Böylece her birey, aile içinde belli bir statüsü olan toplumsal bir aktördür. Toplumsal aktörler olan aile üyeleri arasındaki ilişkiler, gerçek toplumsal ilişkilerdir.

Aile, toplumsal normların ilk öğrenildiği yerdir. Toplumda var olan normlar, aile aracılığı ile toplumsal aktöre aktarılır. Aile, aynı zamanda toplumsal normların aile üyeleri tarafından uygulanıp uygulanmadığını denetler. Bazı düşünürlere göre, toplum, aile denen hücrelerden oluşmuştur. Hücredeki bozulmalar, tüm toplumu olumsuz yönden etkileyebilmektedir. Bu nedenle toplum, ailenin sağlıklı olup olmadığını denetler. Böylece, toplum aileyi ve o da bireyi denetleyerek merkezi toplumsal bir mekanizmayı oluşturur. Bu çerçevede konuya baktığımızda, toplumsal işleyişin, toplum, aile ve birey denen üç öge üzerine oturduğu kolayca anlaşılır.

Sanayileşme, tarıma dayalı geleneksel toplumların yerini, sanayileşmiş toplumların almasına yol açtı. Sanayileşme, kendisiyle birlikte kentleşmenin de doğmasına yol açtı. Eskiden etkin nüfusun büyük bir bölümü kırsal kesimde oturup, tarım sektöründe çalışırken, sanayi devriminden sonra, kentlerde oturup sanayi sektöründe çalışmaktadır. İşte bu toplumsal değişme süreci içinde, geleneksel geniş ailenin yerini çekirdek aile almaktadır. Amerikalı toplumbilimcilerin bir bölümü, aile yapısını etkileyen bu değişmelerin nedenini başta teknolojik olmak üzere maddi etkenlere bağlarken, diğer bir bölümü ise başta değerler olmak üzere, tinsel etkenlere bağlamaktadırlar.

Bu konuda Ogburn ve onu izleyenler teknolojik değişmeye, Parsons, Goode çizgisinde olanlar ise ideoloji ve değerler sistemindeki değişmelere öncelik vermektedirler. Ogburn teknolojik gelişmenin, örneğin, buhar makinasından otomobile kadar “maddi kültür” öğelerinin, aile yapısını nasıl etkilediğini incelemiş,

aile içi ilişkilerdeki değişikliklerin teknolojik gelişimi gecikmeli olarak izlediğini göstermiştir. Ogburn bu gecikmeye, “kültürel gecikme” demektedir. Goode ise, endüstrileşme sürecinde ortaya çıkan yeteneğe dayanan iş sistemi, yaşlıların kontrolü ve geleneksellikten kurtulma gibi ideolojik etmenlere öncelik vermiş, aile yapısındaki değişikliklerin büyük ölçüde değer sistemindeki değişikliklere bağlı olduğunu göstermeye çalışmıştır.<sup>19</sup>

Geleneksel kır toplumunu, çoğunlukla çevreden kopup ve ataerkil bir aile sisteminin sıkı kan ve akrabalık bağları olan küçük bir tarım toplumu olarak tanımlayabiliriz. Değişime uğrayan ailelerin sıkça karşılaştığı ekonomik ve diğer sorunların çözümünde akrabalık ilişkileriyle genişleyen aile bağları bir güvence sağlamaktadır.

Çocuğun içinde yetiştiği aile yapısal olmasa bile işlevsel geniş ailedir. Bu ailedeki kişiler ve birimler arası ilişkiler sıkı sorumluluk ve zorunluluk bağları ve karşılıklı bağımlılıktır. Böyle bir yapı içinde bağımsız bireyci eğilimler işlevsel olmayacak, dolayısıyla pekiştirilmeyecektir.<sup>20</sup>

Türkiye ve benzeri ülkelerde, aile içi ve sosyal ilişkilerde, kişilerarası bağlılık ve bağımlılık en önemli değerlerdir. Çekirdek aile yapısına doğru bir değişme görülse de, bu tür ilişkiler devam eder. Örneğin yaşlı ana-babalar kendi geçim kaynakları olsa bile evlatlarıyla birlikte veya onlara yakın oturmayı tercih ederler. Evlatlarının da onları huzurevine göndermeleri “ayıp”tır. Maddi yatırımlar yaşlı ana-babadan daha çok çocuklar için yapılırsa bile, kuşaklararası duygusal bağlar değişmeden kalır. Yaşlı ana-babalar yaşadıkları sürece ailenin bir parçasıdırlar. Aile içindeki işlevleri vardır ve kendilerini bir kenara atılmış hissetmezler. Böylece, aile içi dikey ilişkilerde, kuşakların birbirinden kopması değil, sürekli duygusal yakınlık ve bağlılık görülmektedir.

---

<sup>19</sup> SAYIN Önal, *Aile Sosyolojisi : Ailenin Toplumdaki Yeri*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1990, s.148.

<sup>20</sup> TÜRKER Uluçınar Asuman, *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama*, İstanbul, 1992, s.31.

Sıkı bağlarla örölü aile yapısında, çocuktan bağılık ve itaat beklenir. Büyüdüğünde de vefalı olması ve ana-babasını desteklemesi beklenir. Bu durum, büyüyen çocuğun üzerinde ağır bir sorumluluktur. Çocuk yetiştirmede sahip olunan bu değer ve beklentiler sosyal normların ve insan ilişkilerinin de temelini oluşturur. Gruba/aileye bağılık, bireysel çıkarlardan daha önemli olabilir. Bu durum kolektif toplumların ortak özelliğidir.

Bu tür ailede kısıtlayıcı sıkı disiplin, serbest yetiştirme tarzından daha yaygındır. Bir süre önce Amerikalı ve Türk gençlerle yapılan karşılaştırmalı bir araştırmada, ailenin duygusal atmosferinin iki boyutu ortaya çıkmıştır. Sevgi ve denetim. Türk grubunda daha fazla aile denetiminin bulunduğu saptanırken, ailede çocuğa gösterilen sevgi açısından gruplar arasında fark bulunmadı. Tipik Türk ailesi, sevgi veren kısıtlayıcı bir aile olarak ortaya çıkmaktadır.

Aileden çocukların ikincil sosyalleşme ortamı olan okula doğru uzandıkça yine aynı değer ve beklentilerin geçerli olduğu görülmektedir. Bu kez de katı disiplin öğretmenler tarafından uygulanmakta ve çocuklar tarafından da normal karşılanmaktadır. Bu yüzden öğretmenin ılımlı tutumunun sınıfta kargaşaya yol açacağı düşünülür.

Anne, baba ve diğer büyüklerin sıkı kontrolünün yanında çocuk yetiştirilirken uygulanan disiplin tarzı da çocuğun dış denetime bağımlı olmasına yol açmaktadır. Bu tip bir çocuk yetiştirme ortamında çocuk kendi hareketlerinin denetimini başkalarına bırakacak, hep başkalarının değer ve düşüncelerine göre kendisini değerlendirecektir. Bundan ötürü de özerkliği yeterince gelişmeyecektir.

Çocuktan beklenen itaat ve bağımlılıkla paralel olarak, çocuk ana-babanın ve özellikle babanın mutlak otoritesi altında büyür. Genellikle çocuktan beklenen bağımsız davranış ya da karar verebilme ve kararın sorumluluğunu taşıması değil, ana-babaya itaat etmesidir. Bu şekilde çocuk, sürekli olarak dışarıdan denetlenir. Bu da içsel denetimin gelişmesine yani çocuğun kendi kendini denetlemesine pek fırsat tanımaz. Yakın bağı geniş aile bağlamında ana-babadan başka diğer yetişkinler de

çocuğa yakındırlar ve çocuğun davranışlarını denetleme olanağına ve hakkına sahiptirler.<sup>21</sup>

Keskin ve derin gözlem yapanlar farklılıkları da kültüre daha doğrusu kültürel yaşam ve yaşantılardaki farklılıklara bağıyorlar. Aynı toplum içinde benzer kültürel süreçlerden geçmiş görünüyoruz, gözlemlerimiz doğru, algı ve vargılarımız yanlış ve yanıltıcı olabilir. Toplum adını verdiğimiz birlik, bir aile soy-sop grubundan, bir imparatorluğun uyruğu olmaya kadar değişebilen bir zemin-zaman biricikliğidir, sürekli olarak değişmektedir.<sup>22</sup>

Aile, temel ve evrensel kurumlardan birisidir ve toplumun oluşması ve devamlılığını sağlar. Aile, bir yandan topluma yeni bireyler kazandırırken, diğer yandan yetişkinler için özel rollerin kaynağı görünümündedir. Bu nedenle, aileyi birincil grupların en başında görmek mümkündür. Ailenin oluşumu toplumlar arası farklılıklar gösterirse de bu fark, ailenin temel fonksiyonundan çok, oluşum biçiminde görülür. Bazı toplumlarda eş seçimi, ailenin büyüğü tarafından yapılırken, bazılarında eşler birbirlerini serbestçe seçerler. Toplumların bazılarında eş seçimi ve evlenme uzun, kurallı merasimlere bağılı iken, bazılarında sade bir törenle gerçekleşir. Bu tür farklılıklar, ailenin temel fonksiyonunu pek etkilemez. Ayrıca, bazı toplumlarda seçim hakkı kadındır ve bu toplumlarda, bir kadının çok erkekle evlendiğı görülür. Başka toplumlarda bir erkeğin çok kadınla evlendiğini ve otorite açısından erkeğin bir üstün yönünün olduğunu görmek mümkündür. Ancak, günümüzde ailenin genel görünümü, denklik ilkesine uymakta, tek eşlilik hakim özellik olarak aile biçimini belirlemektedir.

Bir kurum olarak ailenin temel fonksiyonu öncelikle sosyal düzlemde kadın-erkek ilişkilerini düzenlemek ve toplumun devamlılığını sağlamaktır. Toplumun devamını sağlama fonksiyonu içerisinde, çocuğun sosyal yapıya kazandırılması görevi de yer almaktadır. Başka bir deyişle, çocuğun düzenli bir ortamda yetiştirilmesi, ona temel değer yargılarının öğretilmesi ve topluma hazırlanması ödevi ailenindir.

<sup>21</sup> KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *İnsan, Aile, Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1990, ss.51-57.*

<sup>22</sup> GÜVENÇ Bozkurt, *Kültür Konusu ve Sorunlarımız, Age, s.78.*

Ailenin geleneksel görevleri arasında, bir ekonomik birim olma yönü de görülür. Özellikle geleneksel toplumlarda, ailenin bu yönü daha baskındır. Aile bireyleri arasında temel bir işbölümü yapılmış olup, kişiler bu işbölümü doğrultusunda çalışmalarını gerçekleştirmekte ve ailenin devamlılığını sağlamaktadırlar. Hatta bazı toplumlarda dini faaliyetler dahi, ailenin temel toplumsal faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Gelişen teknolojiye paralel olarak günümüzün ailesi, üretici olma özelliğinden uzaklaşıp tüketici bir görünüm kazanmıştır. Bu değişmeye paralel olarak, aile içerisindeki ekonomik kavramlar değişmeye başlamıştır. Benzer şekilde, aile büyüklerinin aile içi etkileşimi azalmış, ortaya çıkan boşluğu okul ve benzeri sosyal ortamlar doldurmaya başlamıştır. Böylece, çocuğun kişiliğinin oluşumunda ailenin payı azalırken, okulun payı artmaya başlamıştır. Sözü edilen gelişmeler doğrultusunda davranışlar değişmeye başlamış, yönetim, geleneksel özelliğinden uzaklaşarak, ilişkiler sistemini düzenleme, bireysel beklentilerle grup beklentilerini uyumlu hale getirme fonksiyonu üstlenmeye başlamıştır.<sup>23</sup>

### 1.2.2 İnançlar, Değerler, Örf ve Adetler

İnanç ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise o toplumun kültür inançları o derece kuvvetli ve yaygındır. Her toplumda maddileşmemiş kültürü büyük bir ölçüde oluşturan, toplumu diğer toplumlarda ayıran bir takım kültür inançları vardır. Toplum fertlerinin inançları, kişilerin zihinsel olguları, bilgi, efsane ve batıl inançları içine alır.

İnançları oluşturan efsaneler, masallar her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur. Bunlar kültürün devamlılığını sağlayan temel öğelerdir. Bir toplumun devamlılığını sağlayan inançlar toplumsal değişmelere yön verirken bazı zorunlu kültür değişmelerine karşı direnmeyi doğurur. Kişinin başka kişi topluluk veya bir objeye karşı inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme

<sup>23</sup> ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basımevi, İstanbul, 1994, s.96.



kişinin o kişi toplum veya objeye karşı tutumu diyoruz. Bir insanın sosyal hareketleri onun tutumlarıyla yürütülmektedir. İnsanların tutumları inançlarıyla birlikte kültürü oluşturan öğeler arasındadır. Toplum oluşturan kişilerin inançları ve tutumlarının birliği manevi kültür birliğini ortaya çıkarır.

Kültür öğeleri içinde kültürün özelliğini veren kültürler arası farklılığı ya da benzerliği doğuran iki önemli faktör kurallar ve değerlerdir. Kültür çok defa bir toplumda bulunan kaidelerin ve değerlerin toplamı olarak düşünülmüştür. Kültür tartışmalarında değer topluluğun nasıl davrandığı, duyduğu ve düşündüğünün incelenmesidir. Her toplum bir değer sistemine sahiptir ve bu değerler birliği bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kavramları doğurur. Kurallar ise daha ziyade belirli rolleri alan kişilerin uymaları gereken emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel kurallar, kültürel değerlere dayanır ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyerek, davranışları yönetir. Kurallar adetler ve örfelere ayrılır. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara adetler denir. Örfler ise toplumun üyelerince kanuni takibat ya da sosyal yaptırımlarla tatbik edilen önemli davranışları belirler.

Her toplumun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Bir toplumda kesin sınıf ayırımı vardır, sınıflar arası ilişki belirli esaslara bağlanmıştır. Diğer toplumda sınıf vardır, kesin sınıf yoktur. İşte toplumun bazı kültürel özellikleri bunlar gibi bazı sosyal yapılarda ortaya çıkar. Zamanla toplumun sosyal yapısı değişir, bu değişime kültürün de değişmesine yol açar.

Kültür sisteminin kişiye kazandırdıkları toplumsaldır, yani kültür ürünleri örgütlenmiş gruplarda ya da toplumlarda yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar o grubun kültürüdür. O halde kültür, toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaştığı değerler ve inançlar sistemidir.

Bütün doğuştan getirdiği yeteneklerle insan bir toplumun üyesidir. Kişi yaşadığı toplumun çeşitli özelliklerini öğrenecektir. Öğrenme, topluma hazırlanma, kültür benimsenmesi, inançlar, değerler ve kültür yayılması temel anlamda eğitimin

çeşitli yönlerini oluşturur. Ne şekilde olursa olsun eğitim topluma katılmanın en belirli yollarından biridir. Ayrıca çeşitli kültürler ve alt kültürler eğitim yoluyla kültür ögesi aktarması yaparlar. Böylece kültürde bir değişme ve gelişme söz konusu olur.<sup>24</sup>

Bazı kültürel değerler bütün insanlar için aynı önemi taşır fakat bu değerlerin sosyal anlamı her toplumda ayrı bir yere sahip olabilir.

### 1.2.3 Sosyal Etki Kuramı

Sosyal etki, bir kişinin inançlarında, tutumlarında davranışlarında ve duygularında, başka bir kişi veya kişiler tarafından meydana getirilen bir değişme olarak tanımlanır. Sosyal etkinin kaynağı olan kişiye, genelde, etkileyen (etki ajanı), etkileme çabasının yöneldiği kişiyi ise etkilenen (etkinin alıcısı) veya hedef denir. Sosyal güç, burada potansiyel etki, yani etkileyenlerin, etkilenenleri (hedefi) etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal etki o kadar sürekli ve kapsamlıdır ki günlük yaşamımızda genellikle onun boyutlarının farkında olmayız. Etkileme, temelde altı farklı şekilde uygulanmaktadır: Enformasyon verme, ödül verme, zorlama/ceza (coercion), uzmanlık, referans ve özdeşleşme, meşruluk/yasallık.

Birinci durumda, top bir düzlem üzerinde yuvarlanacak şekilde itilir. Diğer durumda topun her hareketi el ile yönlendirilir. Birinci durumda, dış etki sadece bir kez aktif olarak uygulanmaktadır. İkinci durumda, topun hareketleri sürekli olarak yönlendirilmekte ve olayların gidişi devamlı dışarıdan etkilenmektedir.

Tüm etkiler kuşkusuz ki bir etkileyici tarafından başlatılır. Etkileyicilerin çoğu değişimin sürekli olması için etkilemeye ne kadar süre ile devam etmeleri gerektiğini merak ederler. Çocuğunu daha az televizyon seyretmesi için ikna etmek isteyen bir ebeveyn, çocuğunun davranışının değiştirmek arzusundadır. Ancak anne ve baba genellikle bundan fazlasını ister. Ebeveyn, çocuğun televizyona yönelik

<sup>24</sup> AYDIN Vahdet, *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1972, s.6,7,11.



davranışları kadar tutumlarını da değiştirmesini ister. Birinci top örneğinde olduğu gibi, baba birinci adımı atmayı ve bundan sonra çocuğun sosyal olarak bağımsız bir tarzda hareket etmesini diler. Eğer çocuk, topun sürekli olarak kontrol edildiği durumda olduğu gibi, babası istediği için daha az televizyon seyrediyorsa (“Daha az televizyon seyrediyorum çünkü sen öyle istedin”) sosyal olarak bağımlı bir değişme oluşacaktır. Bağımlı etkide, değişen kişinin, yeni davranışını, inancını veya tutumunu sürekli olarak etki ajanına bağlaması söz konusudur. Bu bağımsız etkinin tersidir, çünkü oluşan değişme etkileyene referans vermeden veya dayanmadan edemez.<sup>25</sup>

#### 1.2.4 Sosyal Gruplar ve Sosyalleşme

Yapılan araştırmalar kişilerin kendilerinden çok gruplarla ilgili olduklarını, grupların kişinin duysal yaşamı üzerinde önemli etkisinin olduğunu göstermiştir. Grubun kişilerin duysal ve ussal yönden gelişmeleri üzerindeki etkisi küçümsenemez. Bu durumun en açık örneği ailede izlenir. Her grup genel kültürün bazı özelliklerinden farklı bir şekilde ayrılmış ve düzenlenmiş ortak özelliklere veya bir alt kültüre sahiptir. Biçimi ne olursa olsun, ortak kültürü olmayan grubun, kişiler topluluğundan başka bir şey olmayacağı kabul edilmiştir. Grup kültürünün olması halinde davranış ve inançların sınırları durumların anlaşılması ve benzeri kültür öğeleri ortak anlamlı olacaktır.

Grup kültürünü oluşturan hakim değerler, grup üyelerince benimsenip, his ve heyecanlara temel olurlar. Hakim değerler sınırı kişiye sosyal amaçlar vereceği gibi amaçların anlam ve önemini de ortaya koyar. Grup kültürü içinde davranışları düzenleyen değerler ve değerlerin sosyal kural halini almış davranış farklılığının sınırını oluşturan kültürel yapı ve kuralları vardır. Her toplumda davranış kalıpları vardır. Bu davranış kalıpları toplum fertlerinin büyük bir kısmıyla belirlenen değer ve inançlarda oluşur.

Her toplum belirli bir sosyal düzene sahiptir. Bu sosyal düzen toplumu oluşturan kişiler arasındaki ilişkileri belirler, toplumun devamlılığını sağlar. Toplum

<sup>25</sup> BİLGİN Nuri, *Sosyal Psikolojiye Giriş*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1991, s.77.

büyük çapta bir örgüt, bir sosyal organizasyondur. Sosyal organizasyon faydalanma, değiştirme, özel sınırlamalar oluşturan üretim kaynakları olanakları içinde insan gereksinmelerini karşılama, diğer insan çabalarıyla olan ilişkilerini düzenleme amacını taşır. Kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen, örgütlemenin esasını oluşturan örgüt bağı, temel çabaların her birinden örgütsel özelliklerle amaçların gerçekleştirilmesi arzusu ve temel kaynakların işlenmesi gibi çabalara yardım isteğinden doğar. Her bir sistem veya bağ örgütsel birlik fikrini geliştirme yönünde çalışır. Bir insan grubunun toplumsal düzeni kültür öğelerince belirli yapı ve bölümler içinde toplanır.

Sosyalleşme, insan yavrusunun toplumun bir üyesi haline gelmesi, yani ailesinin, akraba ve komşuluk düzeyinin, şehir ve köyünün ve nihayet ulusunun bir parçası olduğunu öğrenmesidir. Büyümekte olan çocuk, etrafındakilerle etkileşim sonucu, onlarınkilere benzer davranışlar geliştirecektir. Böylece tek tek kişiler yerine toplumun parçaları olan, birbirinden farklılıkları olduğu gibi, benzerlikleri de olan toplumsal bireyler oluşur.

“Kişisel farklılıklara ve çeşitli güdülenmelere rağmen insanlar nasıl oluyor da benzer davranışlarda bulunarak bir sosyal düzen kurabiliyorlar?” Özellikle 19.yüzyılda bu sorunun cevabı sosyal felsefede aranırken bugün aynı soruyu cevaplayabilmek için sosyalleşme süreci incelenmektedir.

İnsanın sosyalleşmesi çok karmaşık bir süreçtir. İnsan, etrafında bulunanların, hergün karşılaştığı sayısız olayların ve kişilerin, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik-kültürel koşulların, gelenek, töre ve kanunların, fiziksel çevrenin ve sayılmakla bitmeyen daha pek çok etkenin etkisindedir. Bu etkenlerin karmaşık etkileşimi sonunda insan bir kişi olarak belirir. Bu etkenleri oluşturduğu karmaşık bütün, hiçbir zaman iki ayrı insan için tıpatıp aynı olmayacağından, hiçbir kimse bir diğerinin tıpatıp aynısı değildir.

Bu çevresel etkenlerin yanında, kalıtım yoluyla geçen pek çok özelliğin de kişiyi belirleyici ve başkalarından ayırıcı önemi vardır. Genel nüfus içinde çok az

sayıda görülen tek yumurta ikizlerinin dışında, hiç kimsenin kalıtımsal gizil (potansiyel) yapısı bir başka kimseninkinin aynı değildir.<sup>26</sup>

Kimlik ya da varlık bilinci, toplumsal kişilik (karakter) yapısı ve dünya görüşü ile kuşkusuz ilişkilidir. İlişkilidir ama özdeş değildir. Kimlik tartışmalarının gözlemlenen sonucu olarak, son yıllarda, özellikle ülkemizde, kişilik (karakter) yerine kimlik kavramı kullanılır olmuştur. Kişilik, sosyal varlığın kendine özgü davranış özellikleridir. Nesnel, karşılaştırmalıdır. Dışarıdan görüldüğü gibidir. Oysa kimlik, insanın kendisini nasıl algıladığı, kimle özdeşleştiğidir.

Bu anlamda kimlik özdeşimi de, kişilik özelliklerinin dışa vurmasıdır fakat kişilik ile özdeş değildir. Otoriter (sert/buyurgan) bir kişilik yapısı, kendisini devletin resmi kimliği ya da Tanrı'nın buyruğu (emirleri) ile özdeşleştirirken, daha demokratik, çoğulcu ya da hoşgörülü kimlik yapısı, kendisini toplumun çeşitliliği içinde bir öge gibi algılayabilir. Son çözümlemede, her iki tutum da, resmi-ulusal kimlik baskısının artmasına yol açarken, birbiriyle çatışan bir kimlik yapısı içinde olabilirler. Bu bağlamda, kimlik konusu (tıpı toplumsal kişilik veya karakter olgusu gibi) bir kültür sorunudur. Şöyle ki, buyurgan yönetimlerden demokrasiye geçilirken, toplum katlarında yeni kimlik arayışlarının ortaya çıkması doğaldır. Arayış aslında yeni bir olgu değil, baskının kalkması sonucu, bilinçaltının derinliklerindeki birikimin canlanması, dışarıya vurulmasıdır.

Toplumsal kişilik (karakter) yapısı, nesnel, gözlemlenebilir bir gerçeklik alanı olarak anlaşılırsa kişilik, bu gerçekliğin dışa vurması, ülke veya toplum imajı (imgesi) bu gerçekliğin, dışarıdan ve yabancılarca algılanmasıdır. İşte bu bağlamda, kimlik ile imaj özdeş değildir. İmaj varlığın dışarıdan algılanması, kimlik ise varlığın kendi kendisini tanımlamasıdır. Bu iki kavram birbirini etkilemekle birlikte özdeş değildir, karıştırılmamalıdır. Öyleyse kimlik ile imge (veya imaj), aynı toplumsal-kültürel varlığın iki yüzü gibidir. Ancak bütün bunlar göreceli kavramlardır. Genellikle kişilik ve imgeler, belli özellikler kümesinden oluşurken, kimlik alanında büyük çeşitlilikler görülür. Kişilik, imge ve kimlik birbirinden bağımsız olarak

<sup>26</sup> KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, Age, s.246.

değişebilir. Bu tür tartışmaların bir kör dövüşüne dönmesinin asıl nedeni yakın kavramların birbirine karıştırılmasıdır.<sup>27</sup>

Sosyal kurumların bireyler arası ilişkiyi düzenlemedeki fonksiyonu esas alınarak bir tanımının yapılması söz konusu olduğunda, Tealey ve Ward'ın görüşüne katılıp, "bir toplumdaki sosyal enerjiyi kullanılabilir ve kontrol edilebilir hale getiren tüm olgular, sosyal kurumdur" şeklindeki tanımını benimseyebiliriz. Bu tanımla sosyal grubun toplumsal yapı içerisindeki düzenleyici yönü daha belirgin hale getiriliyor. Her toplumda bireyler arası ilişkilerin doğuracağı etkileşimler olacaktır. Önemli olan, bu etkileşim enerjisinin toplumsal yapıyı düzenleyici ve devam ettirici olmasıdır. Sözü edilen ilişkilerin kontrol edilmesi, genel davranış düzlemlerinin oluşması ve bireylerce kabul edilmesine bağlıdır. Tüm bu isteklere cevap verme görevi de, sosyal kurumlara veya kurumlaşmış davranışlara düşmektir.

Sosyal kurumların, bireysel davranışların alışılmış hale getirilmesine yardım eden geleneksel özellikli ortamlar olarak görülmesi de mümkündür. Bu yönüyle sosyal kurumların sadece davranış düzenleyici veya bireyi topluma hazırlayıcı yönünün olmadığı, aynı zamanda bir geleneksel ilişkiler topluluğu olduğu vurgulanabilecektir. Her toplumun geçmişinde tekrarladığı, zamanla geliştirdiği davranışlar vardır. Bunlar, genel özellikli rol davranışları olarak görülebilir. Değişen zamanla, sözü edilen rol davranışları gelişir veya yok olur. Gelişen rolleri düzenleyen örgütsel sistemler oluşur. İşte, zamanla yenilenip gelişen, toplumsal gelişmeye paralel olarak kabul gören, ilişkileri düzenleme açısından zamana bağımlı olmayan bu rol davranışları topluluğuna, "sosyal kurum" denir. Sosyal ilişkiler, toplumsal yapının değişik yönlerini düzenleme fonksiyonunu üstleneceğine göre, değişik amaçlı ve farklı görünümlü sosyal kurumların ortaya çıkması gerekli olacaktır. Ancak sosyal kurumları, sosyal yapıyı düzenlemedeki yaygınlığı ve bir toplumda ulaştığı etki sınırı açısından, genel kurumlar ve özel kurumlar olarak, iki büyük grup içerisinde toplamak mümkündür. Ayrıca bu iki grup sosyal kuruma ilave olarak kurumlaşan davranışların varlığından da söz edilebilir.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> GÜVENÇ Bozkurt, *Türk Kimliği : Kültür Tarihinin Kaynakları*, Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi, Ankara, 1994, s.8.

<sup>28</sup> ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Age, s.97.

### 1.2.5 Türk Toplum Kültürü

Sosyoloji bakımından Türk kültürü denildiğinde Türk kavminin tarih sahnesine çıkışından başlayarak günümüze dek süre gelen ve Türklerin yerleştikleri, yaşadıkları, bugün de yaşamakta oldukları yerlerde yarattıkları bugün de etkinliğini sürdüren kültür anlaşılmaktadır.

Türk kültürünün ana kaynağının Orta Asya olduğu bilinmektedir. Türklerin İslam öncesi dönemde geliştirdikleri bu özgün kültürün Çin ve Hindistan gibi komşu ülkelerin kültürlerinden de etkilendiğini kabul etmek gerekir. İslamiyet'in kabulünden sonra ise Müslüman, Arap kültürlerinin büyük etkisiyle yani bir kültür sentezine ulaşıldığı da kuşkusuzdur. Böylece Türk kültürünün genelde 3 kaynağa dayandığı meydana çıkmaktadır. Orta Asya-Komşu Ülkeler-İslam Kültürü.

Kültür bir çekirdektir. Kültürü çekirdeğe benzetmenin bizce çok yararı olacaktır. Kültür belirli bir toplumda bireylerin toplumsal ilişkilerinin çekirdeğidir. Toplumlar değişir, elbette değişecektir de. Toplumlar ne kadar değişirse değişsin bireylerin toplumsal ilişkilerinin çekirdeği olan kültürden yabancılaşımsızın kalan, kalması gereken nitelik bireylerin toplumsal kişiliği olacaktır; ulusal kimlik işte budur.<sup>29</sup>

Kültür bilimcilerine göre her toplum kültür varlığını oluşturan ortak kurum ve benzer değişkenlerden kendine özgü yepyeni bütünler oluşturur. Bu sentez biriciktir, millidir, özgündür.

Toplumlar ve uluslar kural olarak benzer malzemedен değişik yüzler ya da maskeler üreten, türeten sanatçılara benzerler.

Sınıflansın ya da sınıflanmasın kültür bilimcilerin büyük çoğunluğu bir toplumu gerçekten tanıyabilmek için kültür tarihini incelemek gerektiği ilkesinde birleşirler.

---

<sup>29</sup> ERGÜN Doğan, Age, s.64.

Kültürümüzün tarihi kaynakları konusundaki çeşitli ve çelişik görüşler başlıca beş ana başlık altında toplanabilir. Anadolu, Orta Asyacı, Türk-İslâmcı, Batıcı, Kültür sentezi.

Günümüzdeki hızlı ve dinamik oluşum içinde ulusal kültürden söz edilirken birbirinden tam bağımsız olmayan 5 ayrı alt kültür geleneği varlığını yarı bağımsızca sürdürmekte ve ulusal senteze katkıda bulunmaktadır. Bunlar;

<u>Yerleşim Yeri</u>	<u>Tarih Tezi</u>
1. Köy-Tarım	Anadolucu
2. Kasaba-İslam	İslamcı
3. Kent-Ticaret	Batıcı
4. Göçebe-Hayvancılık	Asyacı
5. Askeri-Mülki	Yönetim-Sentezci

Ülkemizde çağdışı kalmaya başlayan bir milli kültür anlayışına karşı uluslararası ya da evrensel kültür seçenekleri önerilmişse de kavram yanlış, ikilem sunidir. Milletler arası hukuk, ticaret, bunalım, savaş, hatta kültür alışverişi olur ama kültür olmaz. Tanımı ve varlığı gereği kültür ulusaldır, toplumsaldır, yani millidir.

Kültür ve çağdaşlık, medeniyette muasırılık, batımın tekelinde değildir. Öyle ki kimi doğu toplumları batıdan daha batılı düzeye gelmişlerdir. Kültürel gelişmede önemli olan coğrafi yönler, mekan değil değişimin yönü ve hızı yani zaman boyutunda çağdaşıktır.<sup>30</sup>

Eski Türk ilinde dikkati çeken hususlardan biri bozkır hayat şartlarını devam ettirmek, Türk yaşayışına elverişli bölgeleri el altında tutmak, il dahilinde idari birliği korumak, askeri gücü daima zinde bulundurmak, törenin sürekli geçerliliğini sağlamak, Türk kültürünü yozlaştırabilecek dış etkilere karşı hassa davranmak siyaseti idi. Çin'de ve Çin yakınında kurulan Türk devletleri bu komşunun kültürel baskısına karşı direnerek dillerini, geleneklerini korumuş, Budizm gibi yabancı inançların halka arasına yayılmasını engellemiş, Avrupa Hunları ne antik çağ kültür



unsurlarını ne de Hıristiyanlığı benimsememiş, kendi kültüre değerlerini muhafaza etmişlerdir. Oğuz adıyla anılan küteler ise tarih sahnesine çıktıklarından bu yana Türk kültüründen kaynak alan bu milli siyaseti Orta Asya'da, Orta Doğu'da, Anadolu'da devam ettirmişlerdir. Ancak Türk aile sisteminin sarsılması, ordunun zaafa uğraması, Türk düşünce ve inancına ters düşen inançlara girilmesi, bir kısım Türkleri devletleri ile birlikte yok olmak akıbetine sürüklemiştir.

Bozkır Türk Devletinde hemen her Türk savaşa hazır durumda olduğundan ve askerliğe hususi meslek gözüyle bakılmadığından, Türk ordusu ile diğer bütün yerleşik kavimlerin orduları arasında şu farklar dikkati çeker:

1. Türk ordusu ücretli değildi. Diğer milletlerde askeri kuvvet çoğunlukla para ile tutulan kimselerden teşkil edilirken, Türklerde ordu devletin tabi savunma gücü sayılırdı.

2. Türk orduları daimi idi. Herkes her an savaşabilecek durumda olup Türklerin sporları, eğlenceleri ve avlanmaları bile askeri egzersizler niteliğindedi.

Yerleşik kavimlerde görülen hareketsiz kütle muharebesi usulüne göre yetiştirilmiş ağır teçhizatlı orduların aksine hafif silahlı ve oynak süvarilerden kurulu bozkırlı Türk ordularının uyguladığı süratli, ani ve şaşırtıcı hücumlara dayanan dağınık muharebe sisteminde, onlu sisteme göre kurulmuş olan birlikler arasındaki işbirliği ancak küçük birliklerin birbirleriyle olan iç bağlantılarıyla sağlanabilirdi. Bu iç bağlantıların onbaşılardan tümen başılara doğru belirli bir kumanda zincirinde birbirine bağlanması eski Türk siyasi kuruluşlarının sosyal bakımdan ayrılıkçı kabilevi kalıptan kurtarıp devlet bütünü haline getiriyor ve devletin bütün gücünü barışta ve savaşta ortak gayeler etrafında birleştiriyordu. Demek ki ordudaki onlu sistem sosyal ve idari bakımlardan da fevkalade mühim iki fonksiyon icra etmekteydi. Biri devlet güçlerinin tümünün kabile, soy, vb. ayrılıklarına bakılmaksızın onlu sisteme göre bölünerek merkezde tayin edilen kumandanlar aracılığı ile en üste sevk ve idareye bağlanması idi ve böylece herkesin birbirine yardımcı olduğu bir millet birliği meydana getiriliyordu. İkinci olarak ta bütün idari görev sahipleri aynı zamanda asker olduklarından ordunun vazife ciddiyeti her türlü sivil idari ünitelere yansıdığı için devlet mekanizmasının askeri disiplin içerisinde

---

<sup>30</sup> GÜVENÇ Bozkurt, *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, Age, s.115,141.

çalışması temin ediliyordu. Bu durum Türk Devleti'nin askeri karakterini açıkladığı gibi Türklere neden ordu millet denildiğini de izah eder.

Menghin gelişen eski Türk kültürünün dünya tarihinde iki bakımdan kesin tesirini tespit etmiştir. Bunlarda biri hayvan besleyiciliği geliştirmek ve yaymak suretiyle ekonomik, öteki, yüksek teşkilatçılık yoluyla sosyaldır. Birinci nokta önemlidir, zira bu avcılık ve devşiricilik gibi yalnız alarak karşılığında bir şey vermeyen parazit ekonomi yerine insanları üretici durumuna sokmak suretiyle çok faydalı bir iktisadi hamlenin işaretidir. Fakat ikinci nokta daha da mühimdir. Çünkü toplulukları basit yığınlar olmaktan çıkarıp, sosyal nizamlara bağlamak gibi iktisadi faaliyetin de devamını mümkün kılan beşeri değer ancak bu yol ile meydana gelmiştir.

Yerleşik insan bir ailenin sınırlı menfaatleri dışında herhangi bir hak davası gütmeye ve daha geniş bir cemiyet yapısının gereklerini düşünmeye ihtiyaç duymazken bozkırlı kalabalık sürülerini türlü manevralarla kışın ayrı, yazın ayrı ve birbirinden uzak mesafelere götürmek, otlakları ve suyu silahla muhafaza etmek, çeşitli hastalıklardan korumak, diğer sürü sahipleriyle anlaşmalar yapmak zaruretlerinin doğurduğu daha kuvvetli bir teşkilat kurmak, buna meşruiyet kazandırmak gibi hukuki yollar aramak zorunda kalmıştır. Böylece bozkırlı, çobanlığın geliştirdiği sevk-idare kabiliyeti ve emretme-itaat alışkanlığının hayvan sürülerinden insan kütlelerine intikal ettirmek suretiyle, insanlık tarihine çok etkili bir dinamizmin içine girerek, bambaşka bir dünya görüşü elde etmiştir. Bu durum bütün sosyal, ekonomik, hukuki cepheleriyle birlikte tarihte ilk sosyal organizasyonun açık belirtisinden başka bir şey değildir.

Türk siyasi ve sosyal hayatında ata kutluluk değer verdiren ve destanlarında, yeminlerinde bağlılığını dile getirdiği demir ve demirciliği de aynı kutsal mertebeyi yükselten bu kültür, Türklerin atalarını diğer topluluklardan çok farklı bir dünya görüşü ve yaşayış tarzına götürmüştür. Savaşçılık kabiliyetini iyice güçlendiren, metaneti artan bozkırlı, aynı zamanda huzur içinde yaşayabilmek için insanların karşılıklı saygı hissiyle donanması gerektiğini de öğrenmiş ve insan kütlelerini sürekli olarak barış halinde tutabilmek için toplulukta herkes tarafından zaruri bir hukuk düşüncesine ulaşılmıştır. Bu devlet fikrinin doğuşudur.



Eski Türk cemiyetinde ilk sosyal birlik olan aile, bütün içtimai bünyenin çekirdeği durumunda idi. Türklerin dünyanın dört bucağına dağılmalarına rağmen, varlıklarını korumaları aile yapısına verdikleri büyük ehemmiyetten ileri gelir. Eski Türk ailesi geniş aile şeklinde görünmekte ise de aslında küçük aile tipinde kurulu bulunması akla daha yatkın gelmektedir.

Askerliğin eski Türkler arasında ayrı bir meslek sayılması düşünülemez. Zira topluluğun ve devletin sosyal karakteri icabı, her Türk aynı zamanda iyi savaş terbiyesi almış her an cenge hazır bir muharip durumunda idi. Çocuklar 3-4 yaşlarından itibaren kuzuya, koyuna bindirilerek, ve ok ile tarla faresi avlatılarak biniciliğe ve vuruculuğa alıştırlırdı. Henüz yürümeye başlayan her çocuğun yanında eyerlenmiş bir at hazır bulunurdu. Eski Türklerde fertler savaşçılık ve mücadele sahasında şahsiyetlerini bulurlar ve gösterecekleri kahramanlık ölçüsünde cemiyetteki yerlerini alırlardı.<sup>31</sup>

Türkiye’de çocuk yetiştirme usullerine ilişkin kesin bilgiler azdır. Çocuğun daha ileri yaşlarında anne-babanın çocukta bağlılık ve boyun eğme eğilimlerini mükafatlandırarak güçlendirdiği de gözlenmiştir. Bu iki husus birlikte düşünüldüğü zaman Türklerde olduğu öne sürülen pasiflik ve bağımlılık gibi bazı özelliklere sebep teşkil edebilir.

Ailesel ilişkiler kişilerin ulusla ve giderek devletle olan ilişkilerine de yansımaktadır. Ulusa bağlılık ve yurtseverliğin devlete saygı ve bağlılıkla ilgili olduğu düşünülebilir. Yurtseverlik Türkiye’de bir toplumsal normdur ve kentsel bölgelerde kırsal bölgelerden daha kuvvetlidir. Türk çocuğuna evde ve özellikle okulda ilk görevinin ulusuna karşı olduğu öğretilir.

Türk gencinin aileye ve ulusa olan bağlılığı aile otoritesi ve saygıyla yakından ilgilidir. Ana-babaya özellikle babaya karşı saygı Türkiye’deki normlarda biridir. Küçüklerden beklenen uygun davranış genellikle büyüklere saygı ve itaattir. Yaşlıya, onun bilgi ve tecrübesine saygı Türk toplumunun en eski ve yerleşik normlarından. Batıya dönüş benimsenmiş ve biçimsel eğitime önem verilmiş olsa da bu geleneksel değerler özellikle aile çevresinde yaşamaktadır.

Devlete ve ulusa saygı, ana-babaya saygı, Türk toplumu normlarından olan otoriteye genel olarak gösterile gelen saygıyla ilgili olarak ele alınabilir. Türklerin otoriteye itaati, itaat etmekten hoşlanmaları ve körü körüne bir şeye bağlanmaları itaat etme ihtiyacından gelmez, otoriteye uygun hareket etmenin daha ziyade idealist bir nedeni vardır. Haklı otoriteye karşı itaat göstermek, geleneksek Türk ahlak ve terbiyesinin kurallarındandır, yani bir normdur.<sup>32</sup>

Türkler hala erkeklerin egemen olduğu bir toplum görünümündedirler. Bugün gündelik hayatta kadınlar büyük roller oynamaktadırlar. Türklerin gerçekten usta kadın oyuncular, balerinleri, müzisyenleri vardır. Bütün bunlara rağmen yine de erkek ve kadın cinsleri arasında görünür bir eşitsizlik bulunmaktadır. Türkiye’de aile kavramı büyük önem taşır. Ana-baba egemenliği sınırsızdır. Orta yaşlı bir adam bile babasının karşısında sigara içmez, içki kullanmaz, ayak ayak üstüne atmaz. Türklerin pek çok meziyetleri vardır. Olumluluk, soyluluk, namusluluk, içtenlik, nezaket, konukseverlik, fizik, cesaret ve dayanıklılık.<sup>33</sup>

Özele değil kamuya, kişisel girişimciliğe değil kamu girişimciliğine, bireye değil topluma öncelik veren Türk kültürünün bireycileştiren bir kültür değil, kamuculaştırıcı bir kültürdür diyebiliriz. Türk insanı, Türk toplumu, kendi özel ve somut tarihinden edindiği ya da kendi tarihsel özelliklerinden öğrendiği düşüncesiyle bireyci değil kamucudur. Daha çok kamucudur diye nitelendirdiğimiz Türk kültürünün yapısının 200-250 yıldan beri süre gelen Batılılaşma süreci içinde derece derece çözüldüğünü biliyoruz. Haçlı seferleriyle Avrupalılarla, Batılılarla karşılaşmış ve Rumeli’ye geçip imparatorluğu kurduktan sonra da onlarla yan yana kimi kez de iç içe yaşamıştır. Giderek Batı Avrupa örnek alınarak girilen düzenleme hareketleri, batı kültürünün etkilerini daha da arttırmış ve hızlandırmıştır. Bütün bu nedenlerle Türkiye Cumhuriyeti’nde bugün varlığını sürdüren Türkiye kültüründe 4 köken, dörtlü bir bileşke söz konusudur. Özgün Türk kültürü (Orta Asya), İslam kültürü, Anadolu yerli kültürleri, batı (Avrupa) kültürleri. Yapısının derece derece çözülmesini tarih olarak yaşadığımız bugünde hem yaşamakta olduğumuz hem de

<sup>31</sup> KAFESOĞLU İbrahim, *Türk Milli Kültürü*, Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 1989, s.268-271,210,229.

<sup>32</sup> KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *Gençlerin Tutumları: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma*, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1973, s.19,28.

<sup>33</sup> IŞIK Hüseyin, *Yabancı Gözüyle Türkler ve Türk Ordusu*, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1995, s.339.

tanıklık ettiğimiz kültürümüzün görünümü “ortaya çıkan parçaların görevli bir bağımsızlık ama çatışkılı ve çelişkili bir bağıntı içine girmiş” şeklinde tanımlayabiliriz.<sup>34</sup>

### **1.3 Organizasyon Kültürü**

#### **1.3.1 Organizasyonun Tanımı**

Örgütler bireylerden oluşmaktadır. Birey, örgütsel davranışın merkezindedir ve davranışların konu olduğu her olayın gerekli bir parçasıdır. Bu olaylarda birey yalnız olabilir, ya da bir grup içerisinde olabilir, örgütün beklentilerine bir cevap olabilir, ya da dış etkenlerin etkisinde bir sonuç olabilir. Bireyin ihtiyaçlarının örgütün istekleriyle uyumlu olmadığı yerde çatışma ve stres olur. İki tarafın da tatmin edilmesi için çözüm üretmek yönetimin görevidir.

Gruplar her örgüt içinde mevcuttur ve örgütün çalışması ve performans göstermesi için hayati önem taşır. Örgütler insan gruplarından oluşur ve hemen herkes örgüt içinde bir veya birden fazla grubun üyesidir. Gayri resmi gruplar, örgüt içindeki insanların sosyal ihtiyaçlarından doğar. Gruptaki insanlar birbirlerini birçok yönde etkilerler ve gruplar kendi içlerinde hiyerarşilerini ve liderlerini bile geliştirebilirler. Grup baskısının üyelerin davranışları ve performansları üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Grubun yapısını ve davranışlarını anlamak, bireylerin davranışları hakkında bilgileri tamamlar ve örgütsel davranışa daha ileri bir boyut ekler.

Bireyler ve gruplar, resmi örgüt yapısı içinde ilişki kurarlar. Yapı, yönetim tarafından, bireyler ve gruplar arasında ilişkiyi sağlamak ve örgütün çabasını amaçları doğrultusunda yönlendirecek biçimde oluşturulur.

Davranış, örgüt işleyişinin planlandığı, yönetildiği ve kontrol edildiği, örgüt yapısı, teknoloji, liderlik stilleri ve yönetim sistemlerinden etkilenir. Bu yüzden

---

<sup>34</sup> ERGÜN Doğan, Age, ss.58,63,64.

bütün dikkatleri odağı örgütteki insanların üzerinde etkisi olan örgüt yapısı, planı ve yönetim modeli üzerindedir.<sup>35</sup>

Benzer örgütlerin bazı özellikleri ve normları paylaşımlarına rağmen her örgütün kendi farklı ve ayırt edici özellikleri vardır. Genel olarak, sağlıklı bir örgütün aşağıdaki özellikleri göstermesi beklenebilir:

- Örgüt amaçları ve kişisel amaçların entegrasyonu
- Sosyal-teknik sistemin gereklerine en uygun örgüt yapısı
- Katılımcılığın sağlandığı demokratik örgüt işleyişi
- Personel ilişkilerinde ve davranışlarda adalet
- Karşılıklı güven, önemseme ve dayanışmanın örgütün değişik seviyelerinde sağlanması
- Karşı koymaktan kaçınarak, çatışma için tartışma ortamı yaratılması
- Belirli durumlara uygun yönetim ve liderlik şekilleri
- Birey ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmanın kabul edilmesi
- İnsanların işteki ihtiyaçları ve beklentilerinin fark edilmesi, bireysel farklılıkların ve niteliklerin dikkate alınması
- Olumlu fark edilmeye dayanan ödüllendirme sistemi
- İş hayatı ve meslek planlaması kalitesi
- Kişisel gelişme ve kariyer ilerlemesi olanakları
- Örgüte sadakat, değer verilme, önemsenme ve kimlik sahibi olma hissi

Eğer örgüt iklimi iyileştirilmek isteniyorsa yukarıdaki özellikler dikkate alınmalıdır. Sağlıklı bir iklim tek başına örgütün etkili çalışabilmesi için yeterli değildir. Eğer iklim örgüt içinde dayanışma ruhunu uyandırıyor ve eğer üyeleri istekli ve verimli olmaları için motive ediyorsa, optimum performans elde edilebilir.<sup>36</sup>

Yöntem belirleme, organizasyon inşasının temelidir. Bir organizasyon, ancak bir şahıs veya şahıs grubu kendine kesin hedefler belirlediğinde ve işbirliği içinde

<sup>35</sup> MULLINS J.Laurie, *Management and Organization Behaviour*, Pitman Publishing, New York, 1993, ss.1-2.

<sup>36</sup> MATHIS Robert L., JACKSON John, *Personel and Human Resources Management*, West Pub., Homewood Illinois, 1991, ss.6-7.

çalışıldığında ortaya çıkar. Bu amaca erişildiğinde, yöntem ve anlamlar ortaya çıktığında kararlar alınmış olur. Sonradan ortaya çıkan aktiviteler de bu kararları kendine temel alır. Bir organizasyonun ölümü de, yine kararların son bulmasıyla gelir.

Organizasyon yapısı, kararların alınması ve tamamlanması için bir iskelet yapı oluşturur. Bu sebeple, böyle bir yapının anlaşılması; sadece merkezileşme, özelleşme ve resmileşme boyutundaki referanslara değil, aynı zamanda ilişkiler, yöntemler ve aktiviteler bazında da referanslara ihtiyaç duyar. Bu ilişkiler, belirli olmayan, risk taşıyan, bireyler arası güven, bağlılık ve içtenlik, motivasyon, kontrol ve disiplin, koordinasyon ve bütünlük, danışma ve katılım gibi öğeleri kapsayan güç ve otorite ilişkileridir.

Organizasyon yapısının bu tanımını bir örnekle açıklayalım. Sadece kendini tanıyan, aşırı merkezîyetçi bir yapı, birçok kararın hiyerarşinin tepesindeki birkaç yönetici tarafından alınmış olmasından başka bir şey değildir. Bu, bilgi alışverişi ve konsültasyon yapılmadan karar alındığını gösterir. Bahsedilen bilgi alışverişinin derecesi, yöneticilerin felsefesine, çalışanlarına duyduğu güvene, kalifiye elemanların yetenekleri ve karar alım aşamasına katılımları doğrultusunda değişir. Merkezi bir yöntemde kimin ne kadar katkıda bulunduğunu ve güçlerini ölçmek zordur. Fakat kıdemli yöneticiler tarafından alınan kararlar da muhtemelen, ellerinde resmi bir güç olmamasına rağmen çalışanlardan, veya uzmanların ifadelerinin yarattığı baskıdan etkilenmiş olacaktır.<sup>37</sup>

### 1.3.2 Organizasyonlarda Grup-Birey Etkileşimi

Günümüz işletmeleri bir yandan insan ihtiyaçlarını giderirken, bir yandan da kuruculara kar sağlama amacını taşıyor. Gerek hizmet edilen toplumun büyümesi, gerekse işletme faaliyeti sonunda elde edilecek karı paylaşan kitlenin sayıca çoğalması işletmenin iriliğini artırmıştır. Zamanla aynı konuda çalışan işletmeler, aynı bölgede faaliyet göstermeye başlamıştır. İşletmelerde çalışan personelin sayısının da artması yöneticiyi bilimsel çalışmaya zorlamıştır. Yönetici bir yandan

---

<sup>37</sup> TAYEB Monir, *Organizations and National Culture : A Comparative Analysis*, Sage Pub., 1988, ss.43,47.

içinde bulunduğu sosyal çevreyi daha iyi tanımak isterken, bir yandan da personelin davranışlarını belirli esaslara bağlamak istemiştir.

Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Günümüz yönetim bilimcilerinin bir çoğu yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürdüler; başka bir deyişle, yönetim uygulamasının farklı toplum ve çevrelerde değişik olacağını kabul ettiler.

İnsan faktörü yönünden düşünürsek, işletme çeşitli kişilerden oluşan bir gruptur. Bu insan grubu belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşmuştur. İşletme organizasyonunun kapsadığı kişiler arasında ikincil gruplar oluşabilir. Bu grupların da kendilerine göre amaçları vardır. Grup iki veya daha fazla kişinin birbirlerine etkisinden doğar. Bu tesir bir şahsın davranışlarının diğer grup üyelerinin davranışlarına olan etki de olabilir. Grup üyeleri ortak değerlere sahiptirler. İnançlar ve toplumsal değerler bu ortak değerler arasındadır.

İşletmeci gerek işletme organizasyonu içerisinde yer alan fertlerin gerekse, bu organizasyonu çevreleyen toplum fertlerinin davranışlarını bilmek zorundadır. Şayet insanların uzun bir zaman boyunca davranışlarını önceden kestirmek muradıdaysak veya insanların davranışlarını denetlemek istiyorsak inanç ve tutumların gelişmeleri ve bunların değişimleri sırasında ortaya çıkan süreçler hakkında bilgi sahibi olmamız gerekir. Yöneticiler, reformcular, azınlık gruplarının önderleri ve iş adamları tutumların genel özelliklerini bilmekle yetinmezler, daha fazlasını hatta insanların çok özel inanç ve tutumlarını da bilmek isterler. Gene bu kimseler insanlarda yerleşmiş bulunmayan inanç ve tutumların onlarda nasıl yaratılacağını, onların mevcut inanç ve tutumlarının nasıl değiştirilebileceğini bilmek isterler.

İşletme belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. İşletmeci için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren bir işletmeye o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde bir işletmeci ve işletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu



gerekecektir. Bir toplumun sağlamliğı, o toplumun çeşitli inanç sistemlerini bağdaştırma yeteneğine bağlıdır. İşletme içindeki kişilerin sosyal çevresi ne kadar benzer olursa, kültürel yakınlıkları o kadar fazla olacaktır. Bir sosyal topluluk içinde, daha özel bir deyişle bir yönetsel birim içinde çabalarını yürüten kuruluşun personeli, çoğunlukla o idari birimin içindeki veya yakın bölgelerdeki kişilerden oluşur. Böyle bir sosyal alanda çok farklı toplumların olduğu, her toplumun kendisine özgü özellikleri olan bir kültüre sahip olduğu gerçektir.<sup>38</sup>

Bireyler çeşitli gruplara yanaşırken bazı tutumlara sahiptirler, bu tutumlar onların gruplarla etkileşimlerinin görelı sıklığını etkileyebilirler. Bu tutumlar kısmen bireyin içinde yetiştiği kültürün ya da alt kültürün normlarını yansıtır. Giderek gruba katılma yönünde kültürel baskı ne kadar kuvvetliyse, bireyle grup arasındaki etkileşimin sıklığı o kadar yüksektir. Tutumlar kısmen, grup üyeleri ile birey arasında çoğu zaman ortak bir geçmişten, ortak deneylerden ve benzer bir yetiştirme tarzından gelen benzerlikler üstünde temellenmiştir. Bireysel geçmişin türdeşliği (homogeneity in background) ne kadar fazlaysa, etkileşimlerin sıklığı o kadar çoktur. Son olarak “grup büyüklüğünün” etkileşim üstündeki etkisine ilişkin anomik bir durum gösteren bir varsayım ileri süreceğiz. Topluluğun boyutları ne kadar büyükse, grupla birey arasındaki etkileşim o kadar azdır. Buradan topluluk (community) terimini, içinde birçok bireysel ihtiyacın tatmin edildiği, az çok özerk bir toplumsal birim anlamında kullanıyoruz.

Örgüt ne kadar ayırt edilebilir bir ürün üretiyorsa, üyelerinin onunla özdeşleşmesi o kadar kuvvetli olacaktır. Örgüt içinde yüksek statülü işlerin ya da bireylerin sayısı ne kadar çoksa üyelerin özdeşleşmesi o kadar kuvvetli olacaktır.

---

<sup>38</sup> ERDOĞAN İlhan, *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının ...* Age, ss.6,12,27,87,105.

Örgüt büyük olduğu ölçüde bireylerin onunla özdeşleşmesi kuvvetlenir. Örgütün büyüme hızı yüksek olduğu ölçüde üyelerin özdeşleşme derecesi yüksektir.<sup>39</sup>

Üyeler, gruptan bir takım görüşler almakla beraber, bunun farkında olmazlar. Bireyin değer yargıları ve amaçları ekseriye, grup normları ile karışmakta ve onlar tarafından tamamlanmaktadır. Eğer, yüksek okulun birinci sınıfındaki bir öğrenci, yüksek düzeyde akademik başarı sağlamayı arzulayan bir gruba katılmışsa, o öğrencinin alacağı notlar da değişebilir.

Normun üzerinde veya altında üreten ve böylece normlardan sapan grup üyeleri bir takım itirazlarla karşılaşacaklardır; çünkü bu şahıslar grubu tehdit ediyor görünürler. Normlara uymak, gruptaki 'bağları kuvvetlendirir; fakat, normlara uymama durumu karşısında grup normları, grup dışındaki şahıslar ve örgütler arasında bir gerginlik yaratır.

Bir grup zamanla, oldukça kesin ve davranışsal normlar veya roller oluşturur. Bu roller, grup üyelerinden beklenen ve onlar tarafından kabul edilen davranışların şekilleridir. Bu rollerin kavranması ebeveynlerden, çocuklardan, öğrencilerden, profesörlerden, başkanlardan, generallerden, hizmetkarlardan ve bunun gibi diğerlerinden beklenen davranışları oluşturur. Roller öğrenme, geniş bir eğitim ve öğrenimle birlikte diğer çabaların da harcanmasını gerektirir.

Bir grup kendi faaliyetlerine devam ettikçe daha fazla görüşler, normlar, kurallar ve genyöntemler oluşacak ve bunlar da, değişecek, artılacak ve örgütün alt kademelerine iletilecektir. Bunların hepsi kültüre dayanır. Kültür gruba, diğerlerinden farklı özellikler veren şekilleri, artırılmış değerleri, sanat biçimlerini, giyim ve stilleri, davranış şekillerini ve daha bir çok standartları birbirine bağlar. Bunlara ek olarak, bir gruba kimliğini vermekten dolayı da, grup kültürü, o grup üyesine kendini tanıtmaya ve uyum sağlama olanaklarını verir. Eğer, üye, gruptaki pozisyonundan hoşnut ise, güven duyacak, kabul edecek ve anlayışlı olacaktır.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> MARCH James and HERBERT Simon'den çev. BOZKURT Ömer ve ONARAN Oğuz, *Örgütler*, TOAİ Yayınları, Ankara, 1975, s.77,85.

<sup>40</sup> KIRIM Arman, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.209.



Örgüt karakteristiklerinin yapılması öngörülen işlere ya da işe uyumu konusunun soyut bir ifade olmaktan çıkarılarak, oldukça somuta indirgenmesi ve üzerinde durduğumuz uyum sorununun açıklık kazanabilmesi için konuyu uygulamadaki durumu ile, örgütsel dinamikte incelemek gerekmiştir. Örgüt-iş uyumunun sağlanabilme dereceleri ile örgüt başarı derecesinin ne yönde gelişim gösterdiklerinin saptanabilmeleri önce örgütsel karakteristiklerin saptanabilmesini zorunlu kılmıştır. Bu karakteristikler formal nitelik gösterenlerle, iş ve çalışma atmosferine ilişkin özellik gösterenler olmak üzere iki grup altında incelemeye tabi tutulmuşlardır. Söz konusu iki grup örgütsel karakteristik bir örgütten diğerine farklılık göstereceğinden bu özelliklerin incelemeye tabi tutulan örgütlerinden yönünden araştırılıp saptandıklarına işaretle yetinelim.<sup>41</sup>

Toplumculuk, kişinin ilişkide olduğu kimselerin tutum ve arzulara karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek olan bir kişi kendini gruptan ayrı olarak hissedemez. Böyle bir kişi disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup yasa ve düzenine uydurabilir. Halbuki bu özellikten yoksun olan kişiler karakter ve kişiliğin kurbanı olur. Örgüt kural ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır, disiplinsizdir, genellikle yalnız kalacağı için tatminsizlik hallerine kolayca düşer.<sup>42</sup>

### 1.3.3 Organizasyonlarda Kültürleşme Kavramı

En çok konuşulup tartışılan fakat belki de en az anlaşılan kültür sürecidir. Batı kökenli kültürleşme sözcüğünün tek “c” ile yazılan (kültür yitirme) türünün yozlaşma anlamıyla karıştırılması, kavram açıklamasını büsbütün güçleştirmektedir. Kültürleşme bir kültür zenginleşmesiyle kültür yitirme tam bir yozlaşmadır. Burada sözü edilen kültürleşme doğru ve olumlu anlamındaki süreçtir. Aslında yeryüzündeki bütün çağdaş kültürler, kültürleşme sürecinin ürünüdür. Kültürleşme sürecinde iki ya da daha çok kültür karşılıklı etkileşim sonucu değişime uğrar ve yeni sentezler dinamik bileşkeler yaratırlar. Bu anlamda kültürleşme toplumun kendi içinde gerçekleşen kültürleşme sürecinin dış dünyaya yabancı dil ve kültürlerle açılmasıdır. Kültürleşmede kültürlerin veya bu kültürleri yaşayan bireylerin ve grupların doğrudan etkileşime girmeleri şart değildir.

<sup>41</sup> AYDIN Vahdet, Age, s.78.

Yazılı basın, radyo, TV yayınlar sinema sanat ve moda akımlarının da uzun vadede birbiriyle yüz yüze gelmeden kültürleşmeleri mümkündür. Çağımızda sözü edilen globalleşme budur. İletişim teknolojisindeki devrimin yol açtığı bilişim devrimi ve bilgi toplumu temelde teknolojiyle hızlandırılmış bir kültürleşme devrimidir.

Birey ve gruplar olarak kültürleşmeye karşı bir tavır alınabilir ama uzun sürede kültürleşmeyi tümüyle önlemek mümkün değildir. Kültürleşmeyi benimseyen yurttaşlarımız dışarıdan alıp benimsedikleri yeni sentezleri kültürleme süreciyle gençlere aktarırken, kültürlenme süreciyle akranlarıyla paylaşırlar. Öyle ki kültürel değişim konusundaki çoğu çatışmalar öncülerle artçılar arasındaki çatışmadır. Artçılar bugün karşı çıktıkları yenilikleri yakın gelecekte kabul etmek zorunda kalacaklarını göremeyen kişilerdir. Onlara biraz zaman verip sabırlı olmak gerekir. Yalnız öncü ya da artçı olsun temel kişilik yapısını değiştirme hevesine kapılmamak gerekir. Kültür değişimi kuşak aşırı bir süreçtir. Kişiliğin değişmesi de. Aslı köylü olan kentlilerin yakındığı taşralılık tam bir kültürleşme sürecidir. Kentliler kentte daha uzun süre yaşayıp, kendileri gibi kentli olanlarla kültürleşmiş köylülerdir. İki kültür arasındaki farklar zamanla azalmaya yüz tutar. Bugün yaşanan etkisi gelecek kuşaklarda görülebilir. İşte bu yüzden geri kafalılıkla özdeşleştirdiğimiz akranlarımıza ya da zamanelikle kınadığımız gençlere daha hoşgörülü bakmayı öğrenmeliyiz.<sup>43</sup>

#### **1.3.4 Organizasyon Kültürü Tanımı**

Hepimizin kafasında örgüt kültürünün bir tanımı olmasına rağmen, tam olarak tanımlanması veya açıklanması zor bir kavramdır. Kültür kavramı antropolojiden türemiştir. İnsanlar bilinçli olarak kültürün farkına varamasalar bile, davranış ve hareketleri kültürden etkilenmektedir. Buna rağmen anlamı ve iş organizasyonları analizi uygulamalarındaki anlamı hakkında ortak bir görüş yoktur. Ayrıca, örgüt kültürünün yorumlanması ve örgüt ortamı arasındaki fark bazen karışıklık yaratır.

---

<sup>42</sup> TÜRKER Uluçınar Asuman, Age, s.35.

Kültürün en basit ve popüler tanımı “Buralarda işlerin nasıl yapıldığı”dır. Örneğin Atkinson, kültürü, işin yapılmasının altında yatan varsayımların yansıması, kabul edilebilen ve edilemeyen şeyler ve ne tip davranış ve hareketlerin teşvik edildiği veya edilmediği olarak tanımlanmıştır. Daha detaylı bir tanımı ise “Bir örgüt içerisinde yapılan ve düşünülen her şeyin özünü oluşturan gelenekler, değerler, politikalar, inançlar ve davranışların bileşkesidir.”

Kültür, ayinler ve töreler, iletişim şekilleri, gayri resmi örgüt, beklenen davranış şekilleri ve psikolojik anlaşmanın algılanması tarafından kuvvetlenir.

Bir örgütün yapısı ve kültürü, zamanla ve karmaşık etkenler topluluğuna tepki olarak gelişir. Buna rağmen, şirket kültürünün gelişmesinde önemli rol oynayan etkenlerden bazılarını tespit edebiliriz. Bunlar tarih, asıl fonksiyon ve teknoloji, hedefler ve amaçlar, boyut, yer, yönetim ve personel ve çevredir.<sup>44</sup>

Herhangi bir örgütte çalışan insanlar beraberinde o kadar çok istek ve amaç getirirler ki şirket düzensizliğe ve kaosa düşebilir. Örgüt, tekrar tekrar tartışılan, pazarlık edilen anlaşmalar ve anlaşılardan oluşan koalisyonların oluşturduğu yüklü ve geçici bir koalisyondur. Kurallar, resmi otorite ve işleyiş şekilleri üretken birlikteliği cesaretlendirir, fakat sadece bir noktaya kadar.

Yönetimler, değişen boyutlarda paylaşılan kültürler ve nasıl davranılması gerektiği hakkında bir değerler ve fikirler toplamı ortaya çıkarabilmek için çaba sarfederler. Örgüt kültürünü şu şekilde tarif edebiliriz; “*Neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğumu tarif eden ve örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarının nasıl en uygun olacağı şeklinde ortaya konan ve bütün üyelerin paylaştığı bir anlamlar topluluğudur*”.

“Kazanan kültür” yönetim tarafından sağlanan bir değerler ve yol gösterici prensipler toplamıdır. Böyle bir şirket kültürü yapılandırma atılımında, gerçek kültür ortaya çıkana kadar problemlerli bir devre yaşanır. Bu konuya yardımcı olması açısından örgütlerin resmi ve gayri resmi kültürleri arasındaki ayrımı yapmalıyız.

Bir örgütün resmi kültürü, yönetim tarafından empoze edilen anlamlar, değerler ve standartlar sistemidir. Gayri resmi kültür ise gerçek anlamda örgütte mevcut olan anlamlar, değerler ve standartlar sistemidir.

Örgütü kültür yoluyla yönetebilmenin mantıklı yolu, resmi ve gayri resmi kültürleri mümkün olduğunca birbirine yaklaştırabilmek ve hatta aynı yapmaya çalışmaktır.

Kültürün merkezinde yatan değerlerin ve prensiplerin iletilmesi ve açığa çıkmasındaki en büyük vasıta dildir. Bir kültürü esas olarak dil yoluyla biliriz. Örgütün içinde işleyen kültürün değişik boyutlarını buldukça değişik diller de bekleyebiliriz. Filozof Ludwig Wittgenstein'in deyimiyle, örgütlerde birden fazla "dil oyunu" oynayan insanlarla karşılaşabiliriz.

Örgütlerde dil çeşitliliği her zaman vardır. Ama eğer bu çeşitlilik çok fazla olursa, etkili iletişimin ve üretken birlikteliğin çürümesine yol açabilir. Etkili birlikteliğin olabilmesi için insanların bir dereceye kadar ortak bir dile ve paylaşılan önceliklere ihtiyacı vardır. Ama aynı zamanda kendi ilgi alanlarını hesaba katıp, diğer insanlarla aralarına mesafe koymamaları için ortak değerler üzerine oturtulmuş bazı varsayımlar ve ilişkiler olmalıdır. Peter Anthony'nin tavsiye ettiği gibi, örgütün ahlaki bir düzen, bir toplum gibi işlevini yapabilmesi için "geleneklere" ve bunu şekillendirecek bir anlatıcıya ihtiyacı vardır. İşte bu anlatıcı da yöneticidir.<sup>45</sup>

Bundan birkaç yıl öncesine kadar topluluk veya organizasyon kültürünün konsepti hakkında, birkaç sosyal bilimciyi saymazsak, hiç bahsedilmezdi. Oysa bugün bu konu tüm dünyada en sıcak gündem maddelerinden biridir. Çünkü birçok danışman ve yönetici doğru kültürel yapılanmayı kurup geliştirdiklerinde, bunun o organizasyonun daha verimli hale gelmesindeki etkisini bilmektedirler. Bundan başka, organizasyon içinde ömürlerini dolduran kültür yapılarının, organizasyonun yüz yüze kaldığı dünya gerçeklerine uyumlu kültür yapıları ile değiştirilmesi gerektiği birçokları tarafından iddia edilmektedir.

---

<sup>44</sup> MULLINS J.Laurie, Age, ss.643.

<sup>45</sup> WATSON Tony, Age, ss.111-112.

Bir organizasyon kültürünü nasıl deşifre edebileceğimizi öğrenek bile, kendimize ait kültürün onu değiştirmede tam bir bilgi sağlamayacağı ortadadır. Kimi zaman endişe ve cesaretsizliğin kaynağı kendini tam olarak tanıyamamaktır. İnsanın kendini tam olarak tanıyamaması, kimi zaman sahip olduğu hünere de yok eder. Öte yandan, kendi kültürümüzün iç yüzünü kavrama konusundaki eksikliklerimiz, kontrolü ve anlaşılması güç değişme ve gelişmelerle bizi karşı karşıya bırakabilir.

Kültürel meselelere derinlemesine bakış, stratejinin oluşturulmasına ve uygulanmasına da etki etmektedir. Bir organizasyonun akla uygun stratejik seçeneklerinin sadece kültürel sınırlar ile desteklenmeyenleri değil, güçlü kültürel tahminlere dayanmayanları da tamamlanamazlar.

Bir organizasyonun ekonomik durumu bazı kültürel değişimlerin olması gerektiğini gösterdiğinde, bilmemiz gereken şey, hangi değişimin mümkün olduğu ve bu kültürel değişimin nasıl yapılması gerektiğidir. Bu tip değişim ihtimalleri üzerinde düşünürken, bir konsept olarak kültürün, antropologlar tarafından yapılan bir tanımlama ile en küçük değişimlerde dahi sosyal sistemlerin bir elemanı olduğunu unutmamaktır.

Bir grubun ve sosyal birimin kültürü hakkında akla gelen en basit düşünce, bu topluluğun kendi iç ilişkilerindeki başarısının ve dış çevresinde hayatını idame etme kapasitesinin kısmi veya toptan olarak geliştirilebilme özelliğidir. Kültür, harici ve dahili problemlerin bir çözümüdür. Bu problemler üzerinde bir gruba yönelik olarak sürekli çalışılır. Bununla beraber yeni üyelerin, problemleri doğru olarak kavrama, düşünme ve ilişkileri hissetmesi de önem arz etmektedir.

Herhangi bir grubun karşılaştığı problem çeşitleri temel olarak iki grup halinde kavramlaştırılabilir; “içeride bütünlük” ve “dışarıda hayatta kalma”. Her yeni şirket, ister yeni kurulmuş olsun ister bir birleşmenin ürünü olsun, hayatta kalabilmek için aşağıdaki özellikleri geliştirmek durumundadır:

- 1) Varoluş sebebi, şirketin misyonu;
  - 2) Misyondan türetilen somut amaçlar;
  - 3) Uygun örgüt yapısı ve karar verme mekanizmasını geliştirerek amaçlara ulaşmayı sağlayacak yollar üretmek;
  - 4) Bilgi ve kontrol sistemlerini geliştirerek örgüt yapısının işleyişini denetleyecek yollar üretmek;
  - 5) Amaçlara ulaşmayı sağlayamayan yapı ve işlemleri onarmanın yollarını üretmek
- Grubun tam olarak işlevini yerine getirebilmesi için ayrıca aşağıdakiler de olmalıdır:

- 1) Ortak bir dil ve ortak kavramsal kategoriler;
- 2) Örgütün eleman alımı, seçimi, sosyalleştirmesi, eğitmesi ve geliştirmesi sistemi yoluyla sınırların tanımlanması ve üyelerin seçilmesi;
- 3) Otorite, güç, statü, mal ve diğer kaynakların örgüt içi dağılımı;
- 4) Kişiler arası ilişkilerin ve samimiyetin normları; bir ortamın, stilin yaratılması;
- 5) Ödül ve cezanın kriterleri;
- 6) Tahmin edilemeyen, başedilemeyen, stres yaratan beklenmedik olaylara ideolojiler, din, mucize yoluyla çözüm bulabilme.<sup>46</sup>

İki ana örgüte ait bulunan dört birimden A ve B örgüt birimleri I. İşletmenin; C ve D örgüt birimleri ise II. İşletmenini bünyelerinde yer almıştır.

Örgütsel Karakteristikler	İşletme I	İşletme II
	(İstikrarlı ve tahmini kolay imalat faaliyeti)	(Sonuçların tahmini zor ar-ge faaliyeti)
Verimi (başarısı) yüksek	(A) üretim birimi	(C) Araştırma laboratuvarı
Verimi (başarısı) düşük	(B) üretim birimi	(D) Araştırma laboratuvarı

Yukarıda anılan karakteristikler bu iki faaliyet alanına giren dört örgüt yönünden aşağıdaki gibi saptanmıştır:

<sup>46</sup> KILLMAN Ralf, SEXTON Mary and SERPE Roy, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Boss Pub., 1988, ss.17-19.



## 1 – Biçimsel Özellikler:

(A) ve (C) örgüt birimleri, örgütsel yapı farkları yönünden, kendileri için öngörülen işlevler ve bu işlevlerle ilgili faaliyetler bakımından (B) ve (D) örgüt birimlerine nazaran daha etkin bir uyum sağlamışlardı. (A) üretim birimi rutin bir imalat kolunda belirli hiyerarşik ve her hususun şekli kurallarla belirlenmiş bulunduğu bir model niteliğinde idi. (C) araştırma biriminde ise, A/G faaliyetlerinin özelliğinden gelen ve sonuçlar yönünden belirsizliğin hakim bulunduğu bir atmosfere uygun olarak çok daha az yapısal katılık, daha gevşek, ve kesin olmayan bağlayıcılık niteliği, şekli kurallar bütününe oldukça esnek tutulmasını gerektirmişti.

(A) üretim biriminin sıkı sıkıya şekli kurallara yer veren bir yapıya sahip oluşu, yapılan işlevin rutin ve belirgin niteliğine tamamen uyuyordu. Personelin davranışı ya da personelden beklenen tutum ve davranış da, otomatikleştirilmiş üretim hattına uygun düşüyordu. Belirginlik niteliği gösteren bir iş ortamı ve iş akımında her görev yerini işgal eden elemanın neyi, nasıl ve ne zaman bitireceği saptanıp denetlenebilirdi. (A)'daki uygulama da bu şekilde idi. Oysa (C)'deki durum tamamen denebilecek biçimde farklılık gösteriyordu. Sonuçların ne zaman elde edileceği, bu sonuçların tahminlerden önceki saptamalara uyum derecelerinin tereddütlü bulunuşu gerek örgütsel bünyenin gerekse iş düzenlemesinin belirgin kurallara bağlanmalarını değil, bu hususların oldukça gevşek kurallara tabi tutulup, kişisel girişime ağırlık verilmesini gerektiriyordu. Her şeyden önce, değişim hızlı olduğu ve dolayısıyla belirsizliğin bir veri şeklinde kabul edildiği hallerde, öngörülen faaliyetlerde bulunmak için sadece tek en uygun bir yol ve yöntemin değil, aslında bir çok alternatifin önerilme olasılığı söz konusudur. Bu alternatiflerden hangisinin en uygun olduğu hususunun ise önceden saptanabilecek kesin kuralları yoktur. Belirsizliğin hakim olduğu dinamik koşullarda ilgili kişilere, kendi potansiyellerini harekete geçirme ve kişisel girişimde bulunma şansının verilmesi kuşkusuz "iş"lerin niteliğine de uygun düşen katılımcı yönetim görüşünü ifade eder. Nitekim (C) araştırma birimindeki durum da başka türlü değildir.

Aşağıdaki (A) ve (C) örgüt birimlerinin biçimsel örgüt karakteristiklerinin farkları hakkında toplu bir fikir vermektedir.



BİÇİMSEL KARAKTERİSTİKLER	A BİRİMİ	C BİRİMİ
1. Şekilsel ilişkiler ve örgüt şemasında yer alan görev yerlerinin belirlenme durumu	Belirgin, katı örgütsel model ve kesin kurallar	Hiyerarşinin oldukça gevşek tutulduğu örgütsel model ve kesin olmayan kurallar bütünü
2. Çalışma düzenine ilişkin belgeler, uygulanan yöntemler, denetim ve değerlendirme biçimleri	Ayrıntılı, kesin, açık ve tekdüzen	Elastiki, gevşek ve sayıca az
3. Şekil uygulamaya ilişkin zaman buutu	Kısa süre	Uzun süre
4. Şekli uygulama ile ilgili hedefler	Üretim hedefleri	Bilimsel hedefler

Tabloda görülen şekilsel örgüt karakteristikleri, (A) ve (C) örgüt birimlerinde yapılan iş ve faaliyetlerle uyum halinde idi. Nitekim; (A)'da görülen formal uygulamada kısa süreli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak en büyük ağırlık üretim üzerinde toplanmıştı. İşin niteliği de bunu gerektiriyordu. Diğer taraftan (C) örgüt birimindeki durum hemen hemen taban tabana zıt bir nitelik arz ediyordu. Burada bilimsel uğraşı ağırlık ve önem taşıyordu ve bu konudaki faaliyetlerin sonuçlarının alınması da uzun zaman gerektiriyordu.

Hemen belirtmekte yarar var ki, aynı ana örgütlerin etkin ve başarılı olmayan birimleri, yani (B) ve (D) birimleri, örgütsel karakteristikleriyle kendileri için öngörülen görev ve işlevler yönünden bağdaşmazlık ve uyumsuzluk içerisinde idiler. Örneğin (B)deki formal uygulama (A)'ya göre çok daha az kısıtlayıcı, izlenen yol ve yöntemler daha genel ve dolayısıyla elastiki kurallara bağlanmıştı. Yine (D)'deki uygulama ise (C)'ye göre kişisel girişimleri kısıtlayıcı ve yönetim uygulaması da yine (C)'ye göre daha kesin kurallara uyularak sağlanıyordu.<sup>47</sup>

Örgütsel davranış açısından dikkatlerin odak noktası grup veya toplumdaki kültürel sistem, inançlar, töreler, fikirler, değerler ve değişik kültürler arasındaki

<sup>47</sup> AYDIN Vahdet, Age, ss.79-81.

davranışların karşılaştırılmasıdır (Örneğin Müslüman kadınların işe pantolon giyerek gitmelerinin önemi). İnsanlar, güvenlik ve denge sağlaması açısından kendi kültürlerine güvenirlir ve yabancı ortamlarda ters tepkiler yüzünden zorluk çekebilirler.

Psikoloji, sosyoloji ve antropolojinin ilgili bölümlerinin katkısı, insan davranışlarını anlamamıza yardımcı olur ve örgütsel davranış alanını destekler. Davranış bilimi, en iyi çalışma ortamını sağlayabilmek için örgütü yapılandırmaya çalışır. Maksimum üretkenlik için örgütün ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçları ve potansiyellerinin farkedilmesi arasındaki uzlaşmayı sağlamayla ilgilenir. Ağırlık, psikolojik ve sosyal teorilerin, pratiklerin ve kültürel etkilerin ilgili konularının, iş hayatındaki örgüt ve yönetim problemlerine uygulanması üzerinedir.

Toplumlar arasındaki farklılıkları sadece kültüre bağlamak ve arkasındaki sebeplere bakmamak kolayca kaçmak olur. Robbins'e göre, "Çoğu insan, kültürünün, kendini nasıl etkilediğinin farkında değildir. İnsan ve kültür, balık ve su gibidir. Su hep oradadır ama balık bunu çoğu zaman unuttur." Bu kültürün alakasız bir kavram olduğu anlamına gelmez. Ama, insanlara kültürlerinin nasıl ve neden işlediğini açıkça sormak tehlikelidir.

Yorumcular, Japon ekonomisinin başarısını, tarihe bağlarlar. Örneğin Fransızlar, Almanların birlikte karar verme sisteminin (çalışanların karar verme aşamasına katılmaları) köklerinin endüstriyel kalkınma zamanına rastladığını yazarlar. Bu yüzden personel politikalarının ve uygulamalarının başka ülkelerde uygulanabilmesi kolay değildir. Buna rağmen Japonların kalite anlayışlarının batılı ülkelerde uygulanması çok fazla kritik edilmeden kabul görmüştür.

İşyeri farklılıkları hakkında karşılaştırmalı araştırma yapan diğer yazarlar sıkça "eşleştirilmiş çift" metodunu kullanırlar. Bu metotta, boyut, ürün veya hizmet ve ticari yapısı benzer olan şirketler seçilir. Böylece farklılıkları gözlenebilir ve kültürden türeyip türemediği araştırılabilir.

Özet olarak, kültür tarif edilmesi zor bir kavramdır ama her şeye rağmen gerçek olabilir ve örgütsel davranış çalışmaları açısından potansiyel önemi vardır.

Tavırların örgüt içinde paylaşılması ve örgüt kültürü içine yerleşmesi, sadece örgütler içinde ortaya çıktıkları anlamına gelmez. Klasik araştırmalar, geniş toplulukların işe yönelik oryantasyonların oluşumundaki etkilerini ortaya çıkartmıştır. Sınıf/Oryantasyon farklılıkları değişik içtenlik derecelerini ortaya çıkartır ve muhtemelen özveri, içtenlik ve birlikte çalışma konularında karşıt görüşler ortaya çıkartır.

Salaman'a göre, "İşçilerin birlikte özveriyle çalışmaları üst yöneticiler tarafından kuşkulu görülür." Tavırların, değerlerin ve bilgilerin seçilmesi ve yönlendirilmesi yoluyla fikir birliği ve kontrol sağlanmalıdır. Bu yüzden, karşıt kültürlerin, örgütün bütünlüğünün sağlanması üzerinde büyük bir etkisi vardır. Kanter'e göre karşıt kültürler içerisinde bulunan ve oryantasyonunu değiştirip kendini örgüt değerleriyle tanımlayan kişiler, akran grubu tarafından eleştirilir ve düşmanlıkla karşılaşır.

Bu yüzden araştırmalara göre, tavırlar sadece bireysel olarak değil, başkalarıyla ilişki içerisinde olmaktan ortaya çıkıyor. Tavırlar, tamamen ortak anlayış ürünü, çoğu zaman "içeri kilitlemiş", belirgin, ve dikkate alınmayacak kadar olağandır. Başkalarının inanç sistemlerini paylaşmak ta etkili sonuçlar doğurur. Eğer insanlar örgüte ait olduklarını, onun bir parçası olduklarını hissedersen, bu çalışırken iyi hissetmelerini sağlar. Tersisi durumda ise - baskın tavırları ve inançları paylaşmıyorlarsa - olumsuz duygusal sonuçlar doğurabilir.<sup>48</sup>

Kültürün değişik öğeleri ayrı ve farklı olarak tartışılmıştır. Fakat, aynı stratejinin unsurları gibi, kültürün unsurları da çakışır ve bağları görünmeyen bir ağ oluştururlar. İnsanların yetkilendirilmesi, bütünlük, iştirak ve özveri, iş ortamında birbirinden ayrılamazlar; fakat örgütün karakterinde veya kültüründe farklı görüşlerdir.

Kültürün esası yönetimin felsefesidir ve, ya yetkilendirmeye yönlendirilebilir ya da kontrole. Durumun gereklerine göre dikkate alınmayabilecek basit bir yönetim şekli değildir; çok derin ve sabittir. Yetkilendirme felsefesi örgütün yönetildiği temel inançlardan biridir. Örgütün aktivitelerinin, özellikle de dış dünyayla çeşitli

ilişkilerinin, her açıdan nüfuz ettirilmesi, firma bütünlüğünün seviyesini belirler. Bu da çok derindir ve ihtiyaç olduğu zaman kullanılıp, uygun olmayınca atılabilecek basit bir araç değildir. Yetkilendirme ve bütünlük, örgüt yaşamını ve aktiviteleri her yönden etkiler. Liderliğe katılım ve özveriye motive etmek, yetkilendirilen insanların zeka, kabiliyet, bilgi ve becerilerini, stratejik amaçlara ulaşmada en etkili şekilde kullanabilmelerini sağlayan iki ana yoldur.

Bu çeşitli kültür unsurları birbirlerini tamamlar ve stratejinin temelini oluşturan iş oryantasyonu gelişir. Eğer herhangi bir etken zayıf ise, diğerlerinin de zayıf olmasına yol açabilir. Diğer yandan birinin kuvvetli olması, diğerlerini de kuvvetlendirir. Her etken ayrı ayrı tartışılırken, bu bağlantı göz önüne alınmalıdır.

Stratejinin beş unsuru, neye ve nasıl ulaşmak istediğimizle ilgilidir. Bu, rekabetçi örgütün ilk şartıdır. Stratejiyi harekete dönüştürmek, ilerleyici bir kültürün içindeki insanlarla ve onların yaptıklarıyla ilgilidir. Kültürün dört unsuru, zeka, tecrübe ve özveriye, örgütün stratejik amaçlarıyla ilişkilendirebilmekle ilgilidir. Bu da rekabetçi örgütün ikinci şartıdır. Kazanmayı amaçlayan bir strateji, uygun kültür olmadan başarılı olamaz. Biri olmadan diğeri uzun süre başarılı olamaz, zaten bu yüzden çok sayıda araştırma da ikisinin birleşiminin olağanüstü kuvvetli olduğunu belirtmiştir.

Örgüt kültürü, stratejik insan kaynakları planlamasını etkileyen bir konudur. Örgütlerin de, milletlerin ve bölgelerin olduğu gibi kendine özgü kültürel karakteristikleri vardır. Örgüt kültürü, üyeleri için anlam taşıyan değerlerin ve inançların bir araya gelmesi ve davranışlar için kurallar sağlamasıdır. Bu değerler örgütlerin ve üyelerinin kendilerini görüşleri, fırsatları tanımlamaları ve stratejilerini planlamaları yönünden kalıtsaldır. Bir bireyin cevabının, kişiliğinin doğrultusunda şekillenmesi gibi, örgüt üyelerinin cevapları da örgüt kültürü doğrultusunda şekillenir.

Bir örgütün kültürü, çalışanlarının beklenen davranışları, değerleri, felsefeleri, dinsel inançları ve sembolleri normlarında görülür. Kültür zamanla evrimden geçer. Örgüt kültürünün dengeli bir hale gelebilmesi ancak üyelerinin, örgütün geçmişinde

---

<sup>48</sup> MULLINS J.Laurie, Age, ss.5-6.

yıllarca tecrübelerini paylaşmış olmalarıyla mümkündür. Örneğin, iki seneden az bir zamandır var olan bir firma dengeli bir kültürü muhtemelen henüz oluşturamamıştır.<sup>49</sup>

Organizasyon kültürü organizasyon içindeki kültürel manifestolara ilgi çekmek için bir sinyal olarak kullanılabilir. Bunu yaparken birlik ve yeganelik hakkında herhangi bir önceden kabul yapılmamalı ama bu güçlü sinyallerle desteklenmelidir.

Organizasyon kültürüne yaklaşım dört ana boyutta incelenebilir.

1. Bir organizasyonun ne kadar tek ve idiosyncratik kültür şablonu üretilmesi
2. Organizasyonun ne kadar kendini bütün birliğin parçası gördüğü
3. Ne kadar kültürü oluşturan dış etkenlerden bağımsız olduğu
4. Kültürel fenomenlerin aydınlanması için uygun seviyenin ne olduğunun düşünülmesi

Literatürde organizasyon kültürü genelde aşağıdakileri farz eder; yerel kültür tüm organizasyonu kapsar, tektir, bütündür, bağımsız ve kurucunun fikirlerinden oldukça etkilenmiştir. Ama kültürün yegane olmasına rağmen bütün ve bağımsız olması gerekemeyebilir. Organizasyon içinde ayrı ayrı kültürlerin birleşmesi ile kendine özgü bir kültür yapısı oluşabilir.

Buna rağmen organizasyon veya şirket kültürü değimi teklik ve bütünlük kavramı üzerinde durur.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> PEARSON Gordon, *The Competitive Organization Managing for Organizational Excellence*, McGraw Hill Book Comp. Berkshire-London, 1992, s.170

<sup>50</sup> ALVESSON Maths, *Cultural Perspectives On Organizations*, University of Gothenburg Cambridge University Press, 1993, s.75.

### 1.3.5 Organizasyon Kültürü Türleri ve Seviyeleri

Her bireyin, her ülkenin, her kurumun sahip olduğu bir kültür vardır. İşletmelerinde benimsemiş oldukları, önem verdikleri, pozitif/negatif bakış açıları vardır. Bütün bunlar kültür olarak ifade edilir. İşletme içindeki görüntü/hava, iklimdir.

Bir örgütteki insan davranışları ile o davranışlara yön veren faktörleri inceleyen teoriye örgüt kültürü denir. Örneğin, işe gelmeyi, işte çalışmayı kurallar, motivasyon yaklaşımları örgüt kültürü içinde kodlanabilir. İşletmenin kuralları, alışkanlıkları standart bir norm olarak çalışanlara empoze edilir. Çalışanlar da bu iklimde başarılı olmak istiyorsa, bu kültüre uyarlar. Benimsemeyenler o iklimde zorlanırlar veya işletmeyi terk ederler; tıpkı doğal varlıklar gibi. Örgüt kültürünün pozitif olması için çalışanların düşünsel kapasitelerinin başarıyı yaratan unsurların yaşamasına müsaade edici olmalıdır. İşletmedeki değerler, kuralları, insan gelişimini destekleyici yönde olmalıdır. Örneğin işletmede başarılı olmanın yolu tepe yönetimi ile iyi ilişkiler kurmak o iklimin bir özelliği olabilir.

Örgüt kültürüne uyumlu olmayıp örgütte kalmaya devam edilebilir. Yeterli durumda olmamasına rağmen örgüt kültüründen dolayı yüksek mevkilere çıkanlar olabilir. Bu çelişkinin tam tersi de olabilir.

Yapısal yönüyle örgüt kültürleri;

- ◆ Mekanik
- ◆ Biyolojik
- ◆ Organik olmak üzere 3 gruba ayrılır.

Mekanik örgüt kültürü egemen olan yönetimlerde hem yöneticinin hem çalışanların konumları ve davranış şekilleri önceden belirlenmiştir. İnisiyatif hakkı yoktur. Kılavuzlar, kurallar, hem yönetici hem çalışan için belirlenmiştir. Bunun dışına çıkılmaz.

Biyolojik örgüt kültürü, işletmeyi insana benzeten bir yapı olarak düşünülebilir. Beyin ve işletmenin üst düzeyi aynı paraleldedir. İnsan kullanımı tepe yönetimine özgü bir davranıştır. Farklı devri kalbî ve politikalara ancak tepe yönetimi karar verir.

Organik kültür, bütün çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkartan, yenilikçi olmasını benimseyen yaklaşımdır. Bu gelişim aşağıdan yukarı doğru da olabilir.

Bir seçim yapmamız gerekirse, tercihimiz organik seçenekten yana olur.

Mekanik örgüt kültürünün hakim olduğu bir işletme inşa edip uygulamak mümkün değildir.

Çevreye uyum yönelimlerine göre örgüt kültürleri ise;

- ◆ Statik Örgüt Kültürü
- ◆ Reaksiyonel Örgüt Kültürü
- ◆ Yenilikçi Örgüt Kültürü
- ◆ Girişimci Örgüt Kültürü olarak tasniflenebilir.

İşletmenin çevreye uyum sağlamasının doğal seçimle olmaması için uygun örgüt kültürünün benimsenmesi gerekir.

Statik Örgüt Kültürü, teknolojinin ve tüketici isteklerinin fazlasıyla değişmediği ortamlarda işletmenin benimsediği örgüt kültürüdür. Günümüzün yoğun değişim atmosferinde pek akıllıca bir örgüt kültürü değildir.

Reaksiyonel Örgüt Kültürü, bekle gör politikasının hakim olduğu, çevreye, çevredeki değişikliklerden sonra bekleyip uyum sağlandığı bir örgüt kültürüdür. Savunmacı bir rekabet stratejisi benimsenir. Monopol üstünlüğün getireceği pozitif üstünlükten fedakarlık edilir. Taklitçi bir strateji olarak da kabul edilebilir.



Yenilikçi Örgüt Kültürü, sürekli olarak iç bünyeden yeniliklerin gerçekleştirilip piyasaya sunulmaya çalışıldığı örgüt kültürüdür. İlla ki buluş niteliğinde yenilik olması gerekmez. Buluşu geliştirme, piyasaya sokma da bir ölçüde yeniliktir. Prensipte olarak işletme içinde praksiyonel olarak yeni şeyler üretmenin ve piyasaya sunmanın riski de taşınmış olur. Bununla ilgili işletme biliminde monopolcü veya tekelcilik kavramları kullanılabilir. Yenilikçi olmak belirli bir süre monopol üstünlüğe neden olur. Monopol üstünlük kısa sürelidir.

Girişimci Örgüt Kültürü, hızlanarak büyümeyi amaç edinen kültürdür. Başka bir işletme ile birleşme, joint venture, v.b. girişimciliktir.<sup>51</sup>

Araştırmacılar örgüt kültürünü üç seviye olarak tanımlamışlardır: Birinci seviye – artifacts – tutarlı davranış biçimleri ve bunların sonuçlarından oluşur. Yazı ve konuşma dili, büro düzenlemesi, kıyafetler ve davranış normları bu seviyededir. Bunlar tespit edilmesi nispeten kolay olan şeylerdir ama diğer iki seviye olmadan bir şey ifade etmezler.

İkinci seviye – değerler ve inançlar – örgütteki insanların olmasını gerekli hissettikleri şeylerdir. Kültürün bu seviyesi, birinci seviyedeki davranışlara yol açan nedenlerdir. Bu davranışların açıklaması “ahlak”tır.

Üçüncü seviye temel varsayımlardır ve davranışları yönlendirirler. Değerlerden soyut ve bilinçaltı olmaları yüzünden ayrılırlar.

Örgüt kültürü, röportajlar, gözlemler ve anketlerle ölçülebilir. Ancak bunun için örgüt kültürünün ilk iki seviye ile tanımlanmış olması gerekir. Üçüncü seviye ile tanımlanırsa ölçülmesi daha zor olur.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> AKDEMİR Ali, “Yönetim ve Organizasyon”, Yayımlanmamış Ders Notları, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 1998.

<sup>52</sup> MATTHEWS Robert L., Age, s.71.

### 1.3.6 Organizasyon Kültürü Oluşumu ve Etkiler

**Tarih :** Örgütün kuruluşundaki nedenler, kuruluş şekli, yaşı, sahiplerinin ve ilk yöneticilerinin felsefeleri ve değerleri kültürü etkiler. Örgütün tarihinde önemli bir olay, birleşme, yeniden yapılanma veya yeni jenerasyon üst yöneticiler, kültürde değişiklik yapabilir. Şirketin tarihi, büyüme programı, birleşmeler ve yeni işçilerin bütünleşmesi ve şirketin kimliği ve kültürüyle kaynaşması gibi olaylara yardımcı olması açısından bir tümevarım amacıdır.

**Asıl fonksiyon ve teknoloji:** Şirketin yaptığı işin doğası ve asıl fonksiyonunun kültür üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örneğin, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi ve çeşitliliği, müşterilerin çeşidi ve itibarın önemi. Örgütün asıl fonksiyonu teknolojik işleyişin ve işi yüklenme metotlarının doğasını belirler ve bu da yapı ve kültürü etkiler.

**Hedefler ve amaçlar:** Bir firma karlılık gösterse bile, bu etkili yönetildiğini göstermez veya yeterli sebep değildir. Örneğin ne dereceye kadar uzun vadeli hayatta kalma veya büyüme ve gelişmeye önem veriliyor? Risk ve belirsizliği önlemek için ne kadar çaba sarf ediliyor? Veya daha geniş sosyal sorumluluklar için ne kadar çaba sarf ediliyor? Örgüt kilit bölgelerdeki tüm amaçlarına ilgi göstermelidir. Amaçlar ve onlara göre uygulanacak stratejilerin kombinasyonu kültürü etkiler ve aynı zamanda kültürdeki değişiklikler de amaçlar ve stratejileri etkiler.

**Boyut :** Genellikle büyük örgütlerin daha resmi yapıları ve kültürleri vardır. Boyut büyüdükçe ayrı departmanlar ve operasyonlar oluşur. Bu, iletişim ve departmanlar arası koordinasyonda zorluklar çıkartabilir. Boyut ve büyüme oranındaki hızlı çıkış veya iniş ve bunun sonucundaki personel değişimleri yapıyı ve kültürü etkiler.

**Yer :** Coğrafi konum ve fiziksel özelliklerin kültür üzerinde büyük etkisi vardır. Örneğin sakin bir kırsal bölgede veya yoğun bir şehir merkezinde olması gibi. Bu, müşterilerin ve çalışanların çeşitlerini de etkiler. Aynı zamanda sağlanan hizmetlerin doğasını, sınır ve ayırt edici kimlik hissini ve gelişme olanaklarını da etkiler.

**Yönetim ve personel:** Üst düzey yöneticilerin kültür üzerinde hatırı sayılır bir etkisi vardır. Ama esas olarak, üst düzey yöneticinin olması gerektiğini düşündüğü kültürden ziyade, tüm personelin oluşumuna yardım ettiği kültür hakim olur. Kültür aynı zamanda personelin, doğasında, yönetimin felsefesini ve politikasını ne dereceye kadar kabul ettiklerine veya etmediklerine göre değişir. Bir başka önemli etken ise şirket kültürü ve çalışanların psikolojik anlaşmayı nasıl algıladıkları arasındaki uyumdur.

**Çevre :** Örgüt etkili olabilmek için dış çevreden gelen etkilere cevap verebilmelidir. Örneğin, bir örgüt dinamik bir ortamda ise, hassas ve değişime ayak uydurabilen bir yapıya ve kültüre sahip olmalıdır. Organik bir yapı, yeni fırsatlara, mücadelelere, risklere ve sınırlamalara daha etkili cevap verebilir.<sup>53</sup>

Örgüt iklimi, üyelerinin işteki performansı ve kişisel ilişkilerindeki moral seviyesi ve davranış biçimlerini etkiler. Moral de tarafsız olarak ölçülmesi zor bir genel kavramdır. Dikkatlice hazırlanmış ve uygulanmış bir anket, çalışanların örgüt kültürüne etki eden faktörler hakkında hissettiklerini ölçebilir. Moral düştüğü zaman, sinirlilik ve soyutlanmışlık mevcut ise, nedenlerini ortadan kaldırmak için önlem alınmalıdır.

Moral ordu için önemi olan bir kavram olagelmıştır. Kritik olaylar tekniği moral seviyesini yükseltmek için kullanılmıştır. Moral incelemesinde dikkate alınacak etkileri basitleştirmek için Gould motivasyonun üç ilişkili devreleri üzerine kurulmuş özet bir model geliştirmiştir. Bu devreler motivasyon, iş tatmini ve grup birlikteliğidir.

Morale insanların görevleri ve sorumluluklarına karşı olan zihinsel tavırları açısından da bakılabilir. Patrick ve Menning, yöneticiler morali yükseltmeye başlamadan önce, mümkün olan en iyi tavırları personelde geliştirmek için dört ana alanın gözden geçirilmesini önerirler;

---

<sup>53</sup> GRAVES Esmont, *Corporate Culture Diagnosis and Change Auditing and Changing The Culture of Organizations*, Frances Printer Publ., London, 1986, s.172

- İşine önem verme hissi – Personel yaptığı işin anlamı olduğunu hissetmeli, mücadele etmeyi ve çaba sarf etmeyi gerektiren işler ile uğraşmalı ve rekabete dayalı performansa göre işte başarılı olduğunu hissetmelidir.
- Takım çalışması – Takım gururu ve özsaygısı, yüksek seviyede insan etkileşimi ve çalışanlar arası iyi ilişkiler, takım çabası ve diğer personelin (üst düzey yöneticiler dahil) desteği mevcut olmalıdır.
- Personelin refahı konusunda yönetim ilgisi – Personel katkıları için ödül, çabaları için de adil muamele görmelidir. Amaçları belirlemek ve uyumsuzluğunu önlemek için açıkça belirtilmiş kurallar olmalıdır.
- Kişilere özel ve adil ekonomik ödüller – Yeterli ücret ödenmesi ve ücretlerin adil dağıtılması konusuna özen gösterilmelidir. Eğer artık gelir varsa, yönetim bunu kişisel ihtiyaçlara ve önceliklere göre dağıtmalıdır. Terfi ve çapraz iş değiştirme için olanaklar olmalıdır.<sup>54</sup>

Hofstede'in bir çalışması dünyanın farklı bölgelerinde bulunan milletlerin kültürlerindeki lider davranışlarının açıklanmasına yönelik bir dizi sorunun açıklanmasını mümkün kılmıştır. Yakın geçmişteki birçok araştırmacı, kültür kavramını milletlerde değil de organizasyonlarda kullanılmış olduğuna dair olumlu belirtiler almıştır.<sup>55</sup>

Farklı organizasyonlar arasındaki kültür farklılıklarının, farklı ilkelerinin kültürlerinin arasındakinden daha belirgin olması beklenir. Kurumsal kültür çalışması liderin hareketlerini açıklayan liderlik modeli oluşturması ile eşit önemde olabilir. Kurumsal kültür literatür çalışmasında tarihsel araştırma yapılması faydalı olabilir. Bir çok araştırmacı yazar bu çalışmaların yeni olan her şey gibi zor olacağını ileri sürebilir.

---

<sup>54</sup> LEISON Rennie, *Managing Corporate Culture*, Gomer, 1988, s.220

<sup>55</sup> SMITH Peter and PETERSON Mark, *Leadership Organizations and Culture : An Event Management Model*, Sage Pub., 1988, s.101.

Örgütler devamlı suretle çalışanlarıyla, söz sahibi olan ve örgütle ilişkisi olan insanlarla devamlı değiş-tokuş içerisinde. Mal, hizmet, para, tecrübe ve anlam ticareti vardır. Maddi şeyler değiştikleri kadar anlam ve sembol de değişirler; bankacılar, yatırımcılar ve basında güven yaratmak, müşterilerde kalite ve güvenilirlik fikirleri yaratmak, çalışanlarda özveri hissi uyandırmak ve üretken bir birlikteliğe karşı ilgi yaratmak bunlardan bazılarıdır. Örgütlerin kültürel değiş-tokuşu, uzun süre şirketlerin müşterilerine mallarının reklamını yapması olarak kullanılmıştır. 1980 ve 90'larda, hükümet ve eğitim örgütleri gibi hayır işleri yapan, ticari olmayan "şirket imajı" yaratmaya çalışan örgütler görülmeye başlanmıştır. Ama bundan daha önemlisi, "kusursuz kültür"ün yönetimin düşüncesinde gelişmeye başlamasıdır. İşveren örgütleri çalışanlarıyla "kültür yönetimi" yoluyla anlam değiş-tokuş etmeye cesaretlendirmiştir.<sup>56</sup>

### 1.3.7 Organizasyon Kültürü Planlaması

Kafalarda çeşitli güç ve otorite senaryoları canlandırılabilse de, nihai olarak karar alma sürecinde iki güç birimi vardır. Bir karar muhtemelen tek bir kişi tarafından alınır fakat onun tamamlanması için başka şahıslar çalışır (eşit olmayan güç ilişkisi). Diğer bir senaryo ise bu iki birimin, yani hazırlayan ve karar alan şahısların beraber çalışması ve kararı ortak almasıdır (eşit güç ilişkisi). Üçüncü bir senaryoda ise bu iki formun kombinasyonu devreye girer. Yapılanmalara adaptasyonu etkileyen faktörlerden biri ve genellikle takip edileni kıdemli-çaylak güç ilişkisidir ve bunda rol oynayan iki üye vardır. Bu norm ve alışkanlıklar, belirli bir topluluğa özgüdür ve sosyo-kültürel kurumlarca inşa edilmiş ve pekiştirilmiştir.

Kültürcü bir perspektiften bakıldığında, bir topluluğun genelinde, kıdemli ile kідemsizler arasında açık seçik bir çatışma varsa, ikinci örnekteki eşit olmayan ilişki ortaya çıkar ve üstün olan sınıfla olmayan arasında iş organizasyonlarında fazla merkezileşme-az konsültasyon şeklinde bir ilişki ortaya çıkar. Bunun tersi, daha eşit ve dağılımcı güç ilişkisi olacaktır.

<sup>56</sup> WATSON Tony, Age, s.112.

Birçok yönetimsel kararlar bazı riskleri üstlenmeyi gerektirir. Kararların hangi Őartlarda alındığının bilinmediği durumlarda bu risk artar. En büyük risk ise, alınması muhtemel yanlış kararların ardından doğacak sonuçlardır. Belirsizliklerle başa çıkmak için uygulanacak katılımcılık, bireysel yeteneklerin derecesine de bağlıdır. Bu yetenek bireyin çok ihtimalliliğe toleransı dahilinde bazen başka faktörlere de bağlıdır. Çok anlamlılığa, ihtimalliliğe karşı gösterilecek toleransın derecesi, bireyin belirsizlik karŐısındaki davranıŐlarından, aynı zamanda bununla başa çıkmak için geliŐtireceđi mekanizmalardan etkilenir. Bireylerin kararsız davranmaya mecbur kaldıkları organizasyonlarda karar alma yapılanmaları karışıklık arz eder. Belirsizliklere karşı toleransı düşük topluluklarda, üyelerin sadece bu kültürel meyili değil, aynı zamanda bu belirsizliğe karşı kendilerini nasıl koruyabileceklerini de göstereceği tartıŐılabilir.

Yapılanmalarda zveri kavramı, Şahsın görev organizasyonunun karakteristik özelliklerine karşı göstereceği duygusal reaksiyonlara paralellik gösterir. Bunun, hedeflerine ve kendi değerlerine bağlılık duygusu ile ilgisi olduğu düşünülmektedir. Yönetim kontrol sisteminde özverinin anlamlı bir kapsamı vardır. Eğer alıŐanlar yeterince özverili değillerse, yöneticilerin muhtemelen, Őahsı veya ŐahıŐları uygun ölçülerde motive etmeleri ve çalışanlar üzerine kontrol ve denetleme getirmeleri – dolaylı veya dolaysız – gerekecektir. Karar alma durumlarında gönüllü çalıŐmak, özveri göstermek, sorumluluk kabul etmek ve katılımda bulunmak iki bileŐene bağlıdır. Grup yönlendirme ve motivasyon.<sup>57</sup>

Bütün semboller halkbilimi değildir. Bir Şirket tarafından logosuyla imal edilen iğne veya tiŐört elde yapılandan daha çok tercih edilir ve o resmi bir organizasyonun ürünüdür. Sponsorlar toplantılar düzenlerler, ziyafetlere karar verirler ve canlandırmaya çalışırlar. Personel bölümü, idari kaynakların dağıtımını için sistemler ararlar ki, bu kaynaklar organizasyon üyelerinin karşılıklı iletişim ve etkileşimi ile meydana gelmemiŐlerdir. Bir alıŐan resmi tören ve ödüllendirme ile onurlandırıldığında, iŐlerini daha çok sevdikleri görülmüŐtür. Halkbilimi insanların özel durumlarda duygu ve fikirlerini ifade ediŐleriyle kendiliğinden ortaya çıkar.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> DEEKS John, *Business and the Culture of the Enterprise Society*, Quorum Books, 1993, s.12.

<sup>58</sup> JONES Omen Michael, *Studying Organization Symbolism What, How, Why ?*, Sage Pub., 1996, s.9.



Vizyon, bir şirketin ana prensipleri doğrultusunda kültürel çevresinin nasıl olması gerektiğini veya nasıl olacağına ilişkin niyetlerini belirtir. Vizyon, organizasyonun gelecekte kazanmayı ümit ettiği imajı belirler, bu niyeti başarmak için gerekli olan kültürel değişikliklerin tasarımı ve başarılmasına yönelik bir rehberlik hizmeti sağlar. Birçok belirgin detay yerine birkaç genel konsept öngörmesi ile vizyon kolaylıkla hatırlanabilir. Böylece amirler ile dayanışmaya gerek olmaksızın, organizasyonun her seviyesinde karar alınmasına ortam yaratır.

Öz değerler, organizasyonun temel ve devamlı prensipleridir. Yaratıcı şirketler sadece birkaç öz değere sahip olma eğilimindedirler; bu sayı genellikle 3-6 arasındadır. Öz değerlere karar verirken, bunların gerçekten temel, üzerine eğilinen ve asla değişmeyecek hususlar olması gerekmektedir.

Rehber prensipler, vizyon ve öz değerlerin nasıl elde edileceğini tarif eder. Organizasyon içinde işin yapılmasına yönelik profesyonel standartlar tesis eder. Değişik seviyedeki insanlar arasındaki ilişkileri düzenler.

Kültürel planlamadaki ilk adım firmanın güncel kültürel planlamayla ilgili verilerini tespit ve tayin etmektir, ki bunlar, vizyon, öz değerler ve rehber prensiplerdir. Planlayıcılar, kültürün geçmişte ve şu anda ne olduğunu tespit ederek, ne kadar başarıya ulaştığını belirleyeceklerdir.

İkinci adım, dış analiz olup, öncelikle organizasyonun stratejisi, görevi, stratejik hedefi ve planına bakılır ve bunları en iyi şekilde destekleyecek kültür tipi belirlenir. Strateji dış çevreye uyumlu olmalıdır. Kültürel planlamaya yönelik dış çevresel bir çalışmanın yapılması beklenemez çünkü kültürel planlayıcıların en önemli hedefi kültürü stratejiye uydurmaktır.

Üçüncü adım iç analizdir. İç analiz, firmanın hali hazır kültürünün, firmanın stratejisini en iyi destekleyecek kültür ile karşılaştırılmasıdır. Bu yöntem, organizasyon yapısı, liderlik stili, insan kaynakları, yöntemler, sistemler, özel bilgilendirme, ödüllendirme gibi organizasyonun ana unsurlarının değişip değişmemesinin gerekliliğini inceler. Aynı zamanda, gereken bir değişikliği yapmaya organizasyonun muktedir olup olmadığını tayin eder.



Kültürel planlayıcılar, güncel değerlendirmeyi, dış ve iç analizleri koordine ettikten sonra, dördüncü adım için hazırdır; alternatif kültürleri geliştirmek ve değerlendirmek.

Yürütme fonksiyonu etkili olarak yerine getirilemeyen bir organizasyonda, en gelişmiş ve yaratıcı kültür bile sisteme katkı sağlayamaz. Kültürü yürütme, stratejiyi yürütmeden çok daha zordur. Kültürü yürütmedeki başarı, doğru ve uygun tüm unsurların iç çevrede kullanılmasıdır.

Vizyon, motivasyonda kritik bir rol oynar. Organizasyon, üyelerine kabul edilebilir ve umumiyetle paylaşılabilir, açık bir anlam ifade ettiği zaman, bireyler hem organizasyon hem de toplum içinde daha tatminkar roller alabilecektir. Doğru vizyon, yetenekleri, kaynakları kuvvetlendiren ve bu enerjiyi gelecekte organizasyonun lehine geliştiren bir güç olarak belirir.

Görev ve vizyon birbirini destekleyici mahiyettedir ama aynı şey değildir. Vizyon, organizasyonun hayalimizdeki görüntüsüdür. Görev, halihazır ve reel durumdur; hangi işte olduğumuzu ve başarının nasıl geleceğini belirler. Görev, oynayacağımız oyunun ismini koyar. Organizasyonun spesifik görevine dayanmayan bir vizyon, uygulanabilir olmaktan çok uzaktır.

Organizasyon kültürü ve stratejisi arasındaki etkileşim çok önemlidir. Kültür ve strateji, birbirini destekler, tamamlar ve kuvvetlendirir. Yaratıcı bir firma, kültür ve strateji arasında denge kurmaya çalışmaz, aynı zamanda her ikisinin de en üst seviyesini yakalamaya çalışır.

Entegre edilmiş stratejik ve kültürel planlama, yaratıcı kültür geliştirme yönteminin en önemli iki unsuru ihtiva eder. Bununla birlikte stratejik ve kültürel planlama, organizasyon planlaması olmadan etkin olmayacaktır. Yaratıcı kültür organizasyonun davranış ve yapısında uygun değişiklikler gerçekleştirilmediği zaman uygulanamaz.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> ODES Howard, *Managing Corporate Culture Innovation and Intrapreneurship*, Quorum Books, 1993, ss.12-13.

Kumanda fonksiyonunun etkinliği büyük bir oranda emretme biçimine bağlıdır. Emirlerin özelliği her toplumun sosyal, kültürel ve siyasal yapısıyla ilgilidir. Yöneticilerin yönetim düşünce ve felsefeleri içinde yaşadıkları ve yetiştikleri toplumun kültürüne bağlıdır. Kültürün sınırlayıcı yapısı içerisinde olan kişinin yönetim felsefesinin kültürel yaptırımlara uymaması olanaksızdır.

Toplum kültüründeki inanç sistemi çoğu zaman ast-üst ilişkisinin biçimini belirler. Kültür öğeleri içerisinde baskın olanları iyi uygulayana veya bilen kişi kültürel grubu kolaylıkla yönetir. Eğitimi üstün tutan bir toplumun üyelerinden oluşan personeli eğitim seviyesi yüksek bir yönetici idare ederse amirler kolaylıkla yerine getirilir.<sup>60</sup>

Şirketin şansı yoktur, değişmelidir. Çevresine adapte olduğu gibi, aynı zamanda parçası olduğu büyük kültürün değişmesinde de lider rolünü üstlenmelidir.<sup>61</sup>

### 1.3.8 Askeri Organizasyon Kültürü

Ülke ve ulus savunması gibi oldukça ağır ancak önemli ve kutsal bir görevin sorumluluğunu üstlenen Türk Silahlı Kuvvetleri personeli, her zaman ve her koşulda güvenilir, cesur, ehil, sadık ve özveride bulunmayı bilen insanlar olmak zorundadır. Doktorlarda uygulanan “Hipokrat yemini” benzeri, Silahlı Kuvvetler personeli de görevine başlamadan önce “askerlik yemini” eder. Bu yeminle birlikte askerler, ülke, ordu ve birlik değerlerine gönüllü olarak yapacakları hizmet karşılığında, kişisel şereflerini teminat gösterirler. Askerlerin yüreklerini, gönüllerini ve ruhlarını birbirine bağlayan tutkal, hepsinin övünerek benimsediği ortak “askeri inanç ve değerler”dir. Silahlı kuvvetlerin temel dayanağı olan bu değerler, askerleri görevlerine yönlendiren ve amaçlarını gerçekleştirirken anlamlı kılan özel tutum ve davranışlardır.<sup>62</sup> “Mesleki değerler” adı altında da ifade edilen bu ortak inanç ve değerler şunlardan oluşur(\*);

<sup>60</sup> ERDOĞAN İlhan, *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının... Age*, s.16.

<sup>61</sup> HAMADA Tomoko and SIBLEY Willis, *Anthropological Perspectives Un Organization Culture*, Universty Press of America, Lanhan Pub., 1994, s.273.

<sup>62</sup> AKŞİT Cihangir, *TSK. 'lerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*, Gnkur.Basımevi, Ankara, 1998.

1. Sevgi
2. Dürüstlük
3. Fedakarlık
4. Şeref
5. Vazife bilinci
6. Bağlılık
7. Cesaret
8. Yeterlilik (ehliyet)
9. Mutlak itaat
10. Vatan.

Sevgi, soyut ve tanım zor bir kavramdır. İnsanı kendisine, başkalarına, canlı varlıklara, nesnelere, duygu ve düşüncelere karşı duyduğu güçlü bir bağlılık, ilgi ve yakınlık, bunların insanın ruhsal yaşantısında bıraktığı güzel, hoş, iyi, tatlı bir duygulanma durumudur. Bu durum insana dirilik, düzenlik, neşe ve sevinç verir. Kısaca sevgi insanı mutlu eder. Sevgi gereksinimi yaşam boyu sürer.

Günümüzde insan, ailesinde, kurumlarda ve toplum içinde bir başına bırakılmıştır. Sevgi, saygı, hoşgörü, içtenlik, anlayış, erdem, vicdan, adalet, doğruluk, iyilik gibi değerler, yerini hızla kin, korku, nefret, öç alma, yalan, iki yüzlülük, hile, erdemsizlik, baskı, eziyet gibi değerlere bırakmaya başlamıştır. Tutarlı yani istenilen davranışlar gösterenlere “enayi” denilebilmektedir. Sözünde durmak, birine sevgi göstermek, içten davranmak, adil, erdemli olmak, yardım etmek, istenmeyen davranışlar olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık, kısa zamanda zengin olma, kişileri, ulusu, insanları dolandırmak, kandırmak, onların sırtından geçinmek, köşeyi dönmek ama nasıl olursa olsun köşeyi dönmek istenilen beğenilir davranışlar olarak benimsenebilir.

Sevgi kavramının performans göstergeleri şunlardır:

- a) Fedakar olmalı ve fedakarlığı eğitimle geliştirmelidir.

---

(\*) Bu kısım, “TSK. ’lerin Etik Kuralları”, **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, (Ekim 1997), No : 354, Gnkur Basımevi, Ankara, ss.37-38.’den alınmıştır.

- b) İnsanları sevmeli, toplumla iyi ilişkiler kurmalı, insan yaşamına değer vermeli, kanaatkar olmalı, kendini, şahsına ve topluma karşı sorumlu hissetmeli.
- c) Önyargılı davranmanın toplumsal yaşamdaki olumsuz etkilerine inanmalıdır.
- d) İnsanları sevmenin önemine inanmalı.
- e) İnsan haklarını çiğneyenlere sürekli karşı çıkmalı.
- f) İnsan ve inan ilişkilerine gereken önem verilmeli fakat toplum menfaatlerinin önüne çıkartılmamalıdır.
- g) İnsanlıkla özdeşleşmenin ve insanları sevmenin önemine inanmalı.
- h) Başkalarının düşüncelerinin de en az kendi düşünceleri kadar önemli olduğuna inanmalıdır.

Sevgi genel tanımıyla, bir şeye ya da kişiye karşı yakın ilgi ve bağlılığı işaret eden bir duygusal durumdur. Bütün insanların ortak değeri olan sevgi, insan davranışlarını olumlu istikamette yönlendiren itici bir güçtür. Bireyin temel ihtiyaçları arasında yer alan sevgi, aile sevgisi, vatan sevgisi, insanlık sevgisi ve meslek sevgisi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Meslek sevgisi denilince akla gelen şey, birey ile mesleği arasında duygusal bir etkileşimin kurulması, bireyin mesleği ile özdeşleşmesidir.

Bir askerinin her şeyden önce üstlendiği göreve kendisini adanması gerekir. Bu adama işlemine “mesleki motivasyon” denilir. Meslek sevgisi, mesleğin gerektirdiği nitelikler ile bireyin sahip oldukları özelliklerin birbiriyle uyumlu olmasıyla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla askerinin kişisel niteliklerini askerlik mesleğinin gerektirdiği özellikler doğrultusunda geliştirmesine ön ayak olunmalıdır.

Astlara değer verilmesi sorunlarına ilgi gösterilerek çözümlenmeye çalışılması, endişelerin yok edilmesi ve ihtiyaçlarının giderilmesi türünden yaklaşımlar, karşılıklı saygı ve güveni oluşturur. Öğüt ve tavsiyelerde bulunmak, ikna etmek ve inandırmak, düşüncelerini açıklamaya fırsat tanımak, ödüllendirmek ve gerektiğinde adil şekilde cezalandırmak, astları mesleğe kazandırmak için ayrı ayrı önemi olan motivasyon unsurlarıdır.

Meslek sevgisinin en belirgin göstergeleri şunlardır:

- a) Askerlik mesleğinin amaç ve hedeflerini kavrar, mesleğinde ilerlemek için kişisel hedeflerini belirler.
- b) Üstlendiği görevleri istekle ve hizmet aşkıyla yerine getirmekten zevk alır.
- c) Başkalarının mesleki deneyimlerinden ve birikimlerinden yararlanmanın yollarını arar.
- d) Meslektaşlarıyla iyi ilişkiler tesis etmeye özen gösterir.
- e) Mesleki gelişimi destekleyen kurslara, tatbikatlara, konferanslara ve araştırmalara katılmak için hevesli davranır.
- f) Özel yaşantısı ile mesleki yaşantısını birbirine karıştırmamaya özen gösterir.
- g) Toplum yaşantısında askerlik mesleğinin bir temsilcisi olduğunu aklında bulundurur ve buna göre davranır.
- h) Tutum ve davranışlarıyla saygınlık ve itibar kazanmaya çalışır.
- i) Mesleki değerleri, kendi menfaatlerinden üstün tutar.

Dürüstlük, özü ve sözü doğru olmak şeklinde tanımlanabilir. Yani kişinin doğru düşünmesi, doğruyu söylemesi ve doğru davranması demektir. Dürüst insan aldatıcı düşüncelerden sakınan, baskılara rağmen doğrulardan ayrılmayan, her şeyden önce kendisine karşı verdiği sözleri tutmasını bilen kimsedir. Toplum yaşantısında kişilerin saygınlığı ve itibarları, dürüstlük seviyeleriyle ölçülür. Dürüstlük, aynı zamanda cesaretin de kaynağını oluşturur.

Dürüst davranış biçiminin özellikleri,

- Yalan söylememek,
- Hırsızlık yapmamak,
- İnsanları aldatmamak,
- Dürüst davranmayanlara müsamaha göstermemek,
- Dedikodu yapmamak,
- İzinsiz herhangi bir şeyi almamak,
- Emaneti korumak,
- Gerçeği söylemekten korkmamak,
- Yanlış ve hatalı bilgi aktarmamak,
- Saygılı davranmak,
- İkiyüzlü olmamaktır.

Askerlik mesleğinde dürüstlük, vazifenin alınmasından başarılmasına kadar astlara, üstlere ve aynı rütbede olanlara açık, samimi ve içten davranmaktır. Bir insana veya gruba ölme emrini verecek kişilerin davranışlarıyla güven telkin etmesi son derece önemlidir. Güvenin temeli ise karşılıklı irtibat ve ilişkilerdeki açıklığa, içtenliğe ve samimiyete bağlıdır. Dürüstlük, sağlam bir inanç ve irade gücünün sonucudur. Bilhassa, ahlak dışı baskıların olduğu ortamlarda dürüst davranabilmek için güçlü ve kararlı bir kişiliğe sahip olmak gerekir. Bunu özümsemiş askerler, davranışlarında şu üç sorunun yanıtını bulmaya çalışırlar:

1. Davranışım başkalarını aldatma amacını taşıyor mu?
2. Davranışım bana veya başkasına doğrudan ya da dolaylı şekilde, haksız kazanç ve üstünlük sağlamaya mı yöneliktir?
3. Bu davranışı bir başkası bana yapsaydı ne tepki gösterirdim?

Dürüst askerler, eylemlerini bir yasaklar listesi halinde düzenlemek yerine, davranışlarının her birisini kendi içinde sorgulama alışkanlığını edinirler. Başkalarının denetiminden önce kendi davranışlarını denetleme alışkanlığına sahiptirler. Atacakları her adımın, yapacakları her görevin doğruluğuna ilişkin bir vicdan muhasebesi yaparlar ve genellikle kabul görececek ahlaki seçeneği belirlemede zorlanmazlar. Gerek insani açıdan gerekse mesleki ve toplumsal değerler açısından ortaya çıkabilecek aşırma ve bozulmalara karşı uygulamalarında hassastırlar.

Dürüstlüğün en belirgin göstergeleri şunlardır:

- a) Yerine getirebileceği sözleri verir ve sözünde mutlaka durur.
- b) Sözleri ile davranışları arasında uyum ve tutarlılık vardır.
- c) Başkalarının malını izinleri olmadan almaktan kaçınır.
- d) Yalan söylemekten ve hileli yollara başvurmaktan sakınır.
- e) Tutum ve davranışlarında samimi, içten ve açık olmaktan hoşlanır.
- f) Hiç kimseye yanlış ve yanıltıcı bilgi vermez, daima gerçekçi olmaya özen gösterir.
- g) Komuta kademelerinin zafiyetlerinden ya da denetim eksikliğinden yararlanmaya teşebbüs etmez.
- h) Ön yargılı ve adil olmayan tutum ve tavırları hoşgörüsüyle karşılamaz.
- i) Dürüst insanlar, dürüst olmayanlara karşı hoşgörüsü göstermez.

Fedakarlık, kişinin başkalarının duygu, düşünce, inanç, değer ve ihtiyaçlarına önem vererek kendisinden özveride bulunmasıdır. Yüksek seviyeli bir davranış olan fedakarlık, sevgi, saygı ve güvenden kaynaklanır. Askerlerin kişisel rahatlıkları yerine ülke, ordu ve birlik yararına olanları yapması, bunun karşılığında hiçbir çıkar beklememesidir.

Bağlılık duygusunun eyleme dönüşmüş bir şekli olan fedakarlık, en iyi hizmetleri sunmak için yorgunlukları göze almayı, yükselme hırsına kapılmadan üstlenilen sorumlulukları yerine getirmeyi gerektirir. Komuta kademelerinin zamanlarının büyük kısmını ve gayretlerinin çoğunu astlarını yetiştirmeye ayırmalarını, sorunlarıyla ilgilenerik sorun ve kederlerini paylaşmayı kapsar. Bu tür çalışmaların bedeli olarak somut bir ödül beklenemez, sadece astların saygı ve güveninin kazanılması gibi oldukça basit fakat anlamlı bir karşılık yeterli olur.

Fedakarlığın en belirgin göstergeleri şunlardır:

- a) Astlarının sıkıntı ve endişelerini paylaşmasını bilir.
- b) Ülke, ordu, birlik ve arkadaşlarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarının önünde yer verir.
- c) Kusursuz olduğuna inandığı astlarını, üst kademelere karşı savunur.
- d) Astlarının ve akranlarının sorunlarıyla yakından ilgilenir.
- e) Zamanının önemli bir kısmını astlarının gelişmesine ayırır.
- f) Başaları arasında çıkan çatışmaların çözümlenmesi için tarafsız olarak hakemlik yapar.
- g) Kendi başarılarını astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.
- h) Sahip olduğu yeteneklerin tamamını karşılık beklemeiksizin birlik başarıları için kullanır.
- i) Astlarının başarılarını ön plana çıkararak onların ödüllendirilmesine vesile olur.

Toplumsal hayatta, fertler arası ilişkileri düzenleyen ve yakınlaştıran bir nevi harç görevini üstlenen manevi değerlerin en önemlilerinden biri olan şeref (onur) kavramı, tüm toplumlarda önemli yeri olan bir kavramdır. Türk toplumunun başlangıçtan bugüne kadar olan devlet hayatında fertlerinde görmek istediği en



önemli değerlerden olan şeref kavramı, dinimizin de insana verdiği değerle özdeşleşmiştir. Hatta biraz daha ileri giderek, şeref kavramı bugüne kadar özgür yaşamının motivasyon kaynağı olmuştur da diyebiliriz.

Türk toplumsal hayatında bir çok manevi değeri bünyesinde toplayan şeref kavramı, sosyal hayatı ve ilişkileri düzenleyen bir olgudur.

Şeref kavramının performans göstergeleri şunlardır:

- a) Azim ve irade sahibi olmalıdır.
- b) İnsanlara, kurallara karşı saygılı ve dürüst olmalıdır.
- c) Kendisine ters düşen olaylar karşısında dayanıklı olmalıdır.
- d) Düşünce ve davranışlarında tutarlı olmalıdır.
- e) Benzer olaylar karşısında aynı davranışı göstermelidir.
- f) Kendinden emin olmalı ve sözüne güvenilmelidir.
- g) Tutum ve davranışlarıyla grubun sorumluluğunu duymalıdır.
- h) Bireysel ve toplumsal olayları objektif olarak ölçmeli ve gözlemelidir.
- i) Çevresinde meydana gelen hatalı hareketleri düzeltmelidir.
- j) Birlik ve beraberliğin üstün gücüne inanmalıdır.
- k) Askerlik mesleğinin tam bir inanç ve bağlılık gerektirdiğinin bilincinde olmalı ve astlarına aşılmalıdır.
- l) Vatan, millet, bayrak ve sancak sevgileri olmadan yaşamının ve hayat mücadelesinin anlamsız olduğunu bilmelidir.
- m) Prensipli yaşamalı ve başkalarının tecrübelerinden faydalanmalıdır.

Askerler, kendilerine tevdi edilen vatan savunması görevini yerine getirebilmek için harp sanatını öğrenmek ve öğretmek mükellefiyetini taşıyan kişilerdir. Bu yükümlülüğünün yerine getirilmesi, çeşitli ve değişik hizmetlerin bütünleşmesiyle mümkündür. En basit görevler dahi bir dizi sorumluluğu kapsar. Mahiyetleri ne olursa olsun bütün görevlerin başarıyla sonuçlandırılması, ilgili personelin sahip olduğu yeteneklerin tamamını kullanmalarını gerektirir.

Bu gereksinim bir borcun ödenmesine benzetilebilir. Görevlerin, askerlik mesleğinde bir namus borcu olarak görülmesinin sebebi, kişisel beklentilerin ötesinde, yüksek değerlere hizmet amacıyla bağlantılı olmasındandır.

Onur, şeref gibi değerler görevi tamamlayan unsurlardır. Bu değerler, yerine getirilen hizmetler için bir ödül veya takdir beklentisinden daha kıymetlidir. Askerlerin kendilerine karşı duyacakları özsaygıyı ve özgüveni güçlendirdikleri gibi, birliklerine ve arkadaşlarına bağlılıklarını da kuvvetlendirirler. Özsaygısı ve özgüveni zayıf kimselerin görev anlayışlarında, başkalarına kulluk etmek veya özel beklentilere hizmet sunmak şeklinde basitlikler gözlenir. Askerlik mesleğinde, görevleri sırasında sık sık ikaz edilen, sorumluluk duyguları zayıf ve yaptıkları işler için daima ödül bekleyen askerler, birlik ruhunu, disiplini ve morali menfi yönde etkilerler.

Vazife bilincinin en belirgin göstergeleri şunlardır:

- a) Görev ve sorumluluklarının farkında olur ve yerine getirmek üzere azami gayret gösterir.
- b) Zamanını doğru ve etkin şekilde kullanır.
- c) Başarısızlıklarına mazeret aramaz, hatalarını kabullenir ve bu konuda yapılan eleştirilere açık olur.
- d) Yetkilerini, astlarıyla paylaşır ve inisiyatif kullanmaları konusunda onları destekler.
- e) Bir üst görevin sorumluluğunu üstlenmeye kendisini hazırlar ve bu konuda astlarının da sorumluluk almalarına rehberlik eder.
- f) Astlarının kusurlarından doğacak sorumlulukları üstlenir.
- g) Astlarının başarısızlık nedenlerini araştırır.
- h) Bütün görevleri büyük bir ciddiyetle kabullenir.
- i) Kararsızlık, şüphe ve endişe yaratıcı tesirler ve ön yargılı davranışlardan uzak durmaya özen gösterir.
- j) Görevlerini emir beklemeden ve uyarı almadan standartlara uygun şekilde yerine getirir.
- k) Görevlerde verimi yükseltmek için sürekli şekilde yenilikler peşinde koşar.

Bağlılık, askerlerin kişisel ihtiyaç ve çıkarlarını geri planda tutarak, ulus, ordu ve birlik menfaatlerine öncelik vermeleridir. Bu maksatla, bütün yetenekleri

kullanarak resmi ve resmi olmayan yükümlülüklerle bağlı kalmaları, yasa, yönetmelik, emir ve talimatlar ile askerlik yeminine uymaları sorumluluğudur.

Yetkilerini kullanmaları sırasında asker kişilere yol gösteren yasa, yönetmelik ve emirler dışında, geleneksel ordu değerleri, ordu içerisindeki personel arasında adeta kökleşmiş alışkanlıkların oluşmasına, başka bir deyişle ordu ahlak kurallarının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarının psiko-sosyal değerlerini yansıtan bağlılık duygusu, askerleri görev yaparken tahriklere kapılmadan ahlaki zayıflıklara sapmadan hizmet etmeye yönlendirir.

Silahlı kuvvetlere bağlılık, asker ocağının bir aile yuvası gibi kabullenilmesini içerir. Bu yuvada aynı amaçları paylaşan silah arkadaşları ile bir baba veya ağabey şefkatini esirgemeyen komutanlar bulunur. Komuta kademeleri ile astları arasında karşılıklı yükümlülükler mevcuttur. Komutanlar astlarının yaşamlarını korumak, sorunlarıyla ilgilenmek, ait oldukları birlikleriyle gurur duymalarını temin etmek ve onları muharebe sahasında etkin bir muharip olarak yetiştirmek yükümlülüğünü taşırlarken astlar da kurallara uymak, öğretilenleri gerçekleştirmek ve görevlerde başarılı olmak sorumluluğundadırlar.

Silahlı Kuvvetlerin birimlerine bağlılık seviyesi, o birlik personelinde gözlenen karşılıklı saygı ve güven ile görevlerin yerine getirilmesindeki canlılık ve istekten kolayca anlaşılabilir. Askerler bireysel olarak ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar, birlik ve beraberlik ruhu aşılacak istenen etkinlik sağlanamaz. Zor koşullarda ulaşılabilecek başarılar için mutlaka ortak duygu ve düşüncelerin paylaşılmasına ve silah arkadaşlığının geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Bağlılığın en belirgin göstergeleri şunlardır:

- a) Mensubu olduğu birlik, kurum ve üyeleriyle övünür.
- b) Ülke, ordu ve birlik menfaatlerine, kendi menfaatlerinden öncelik verir.
- c) Komutanları, akranları ve astlarıyla güçlü ve güvenilir ilişkiler kurmaya özen gösterir.
- d) Emir ve talimatları tartışmaktan kaçınır ve harfiyen uygulanmasına dikkat eder.
- e) Dedikodu ve asılsız söylentilere fırsat vermez ve böyle davrananları uyarır.

- f) Ülke, ordu, birlik ve arkadaşlarının sırlarını saklamasını bilir.
- g) Ordu mallarının uygun, yerinde ve etkin şekilde kullanılmasına ihtimam gösterir.
- h) Üstlerinin otoritesini saygıyla kabullenir.
- i) Astlarına saygılı ve hürmetkar davranmasını bilir.
- j) Kararlarından etkilenecek kişileri ve birimleri düşünür.

Cesaret, korkunun yokluğu değil korkuya rağmen kişinin gerekli olduğuna inandığı şekilde hareket etmesi için iç güdülerine hakim olmasıdır. Mevcut ya da muhtemel tehlikelere, tehditlere ve tenkitlere aldırmadan, soğukkanlılığı yitirmeden ve öz güvenini sarsmadan davranışları kontrol etmeyi sağlayan hissi bir özelliktir.

Cesaret iki şekilde ortaya çıkar: Fiziki cesaret, medeni cesaret. Fiziki cesaret, herhangi bir tehlikenin vücuda zarar vereceği korkusunu yenerek hareket etmektir. Kısaca ısrarla tehlikenin üzerine giderek korkuyu denetlemek ve görevi yerine getirmektir. Özellikle muharebe alanında rastlanan bu cesaret, girişimci bir akla ihtiyaç gösterir. Barış koşullarında fiziki cesareti gerektiren ender koşullar olmasına karşın, medeni cesaretin sergilenmesini içeren daha fazla olayla karşılaşılır. Medeni cesaret, genel bir hoşnutsuzluk karşısında neyin doğru olduğunu kestirmek ve doğru olanı yapabilmektir. Bu özellik, askerlerin herhangi bir konudaki düşüncelerini destekler ve onların değer yargılarını, karakterlerini ve prensiplerini yansıtır. Fikirlerinde düzenli ve mantıklı olmayı, fikirlerini kuvvetle savunmayı, hatalı olduğunda sorumluluğu üstlenmeyi gerektirir. Güçlü ve sağlıklı bir düşünme potansiyeli olan askerler, farklı durumları analiz ederek sonunda bütünleştirmeyi ve onlardan uygulanabilir sonuçlar çıkarmayı bilirler.

Manevi tehlikeler karşısında hata yapmak korkusundan sıyrılmak gerekir. Aalay edilmekten ve sorumlu tutulmaktan çekinmek, ya da risklerden uzak durmak zayıf karakterin göstergesidir. Duraksama, erteleme, vazgeçme gibi kararsızlıklar, cesareti zayıflatan hatta yok eden davranışlardır. Hataların, insan hayatının doğal bir parçası olduğu, ancak bunları telafi etmek için deneyim kazanılması gerektiği unutulmamalıdır. Medeni cesaretin bir başka emaresi de inisiyatifin kullanılmasıdır. Bazı kişilerin gelişen ve değişen durumlar karşısında hareketsiz kaldıkları gözlenir. Üst kademelerden gelecek emir ve talimatları bekleyerek zaman kaybına yol açmak ya da görevlerin yapılmasını olanaksız kılmak başlanacak bir davranış değildir.

Fiziksel cesaret bedensel gücün, medeni cesaret zihinsel gücün önemini vurguladığından, her ikisinin karışımı ideal cesareti ortaya çıkarır.

Cesaretin en belirgin göstergeleri şunlardır:

- a) Engeller ve zorluklar karşısında yılgınlık göstermez, aksine azim ve irade gücünü kullanarak başarılı olmayı dener.
- b) Fiziki gücünü yükselten çalışmalara istekle katılır.
- c) Genel bir hoşnutsuzluk ortamına rağmen, doğru olanları söyler.
- d) İnanıldığı hususları ısrarla savunur ve gelecek ahlak dışı baskılara karşı koymasını bilir.
- e) Yorgunluk, açlık, susuzluk veya soğuk/sıcak gibi stres yaratan faktörlere tahammül etmesini bilir.
- f) Mantıklı muhakeme sonunda, başarı şansının yüksek olduğunu varsaydığı risklere girmekten çekinmez.
- g) Tehlikeler karşısında duraksama, erteleme veya şaşırma türünden tereddütlere imkan vermez.
- h) Hata yapacağı endişesinden sıyrılmamasını bilir.
- i) Hatalı sonuçlar doğuran kararlardan ders çıkarmasını bilir, başarısızlıkları bir öğrenme aracı sayar.
- j) Tenkit ve eleştirilere açıktır ve bunlardan yararlanmasını bilir.

Yeterlilik, birlik ve askerlerde görevleri başarma konusunda ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler ile muhakeme gücünün bulunması anlamına gelir. Bir başka deyişle, en az kaynak kullanarak mümkün olan en kısa zamanda vazifenin etkin biçimde başarılmasıdır.

Asker kişilerin zihinsel, fiziksel ve ruhsal potansiyellerinin tamamını ilgilendiren bu değer, en alt kademedен en üst kademeye doğru artan bilgi ve deneyimleri içerir. Rütbe ve makamlar yükselip sorumluluklar arttıkça doğal olarak asker kişilerden beklenenler de çoğalır. Bu nedenle başta mesleki bilgi ve beceriler olmak üzere her alanda (sosyal, kültürel, tarihsel, ekonomik) belli bir birikime ulaşılması şarttır.

Astların saygı ve güvenine layık olabilmek için komuta kademeleri mükemmel yetiştiklerini hissettirmelidir. Bilgi noksanlığı, gereksiz şiddet ve otorite kullanma arzusunu uyandıracığından, bu konuda zafiyeti olanlar, noksanlıklarını gizlemek için kaba kuvvete başvurular. Sonuçta, emir zoruyla tesisine başvuru otorite, verim yükseltmeyeceği gibi kalıcı da olmaz. Aksine alt kademelerdekilerin var olan yeteneklerini kullanmalarına engel olur. Bilgili astlar tarafından tehdit edilmemek için onlardan daha bilgili olmak gerekir.

Yeterliliğin bir başka yönü de zeka ve akıl gücünün kullanılmasıyla ilgilidir. Yüz yüze gelen problemlerin çözümü genellikle birden fazla askerin konumunu ve görevini etkileyici niteliktedir. Özellikle, komuta kademelerinin karar verirken tereddüde düşmeleri ya da verdikleri kararların sonuçlarından endişe duymaları oldukça tehlikelidir. Doğru ve hızlı karar vermek, hesaplı riskleri üstlenmek, bir üst kademe sorumluluğunu almaya hazırlanmak, gerektiğinde inisiyatifi kullanmak türünden yetenekler, komuta kademelerinin gelişiminde önemli aşamalardır. Bu aşamalar asker kişileri daha etkili olmaya, daha etkili olmaya, daha mükemmeli aramaya, daha çok hizmet isteğine doğru güdüler.

Yeterliliğin en belirgin göstergeleri şunlardır:

- a) Görevlerine ilişkin harp silah ve vasıtalarını etkin şekilde kullanmasını bilir.
- b) İlgili kanun, yönetmelik, talimat ve emirlere hakimdir.
- c) Birliğin ve ekibin sevk idaresinde olumlu bir komuta atmosferi oluşturur.
- d) Sağlığına özen gösterir ve fiziksel potansiyelini yükseltir.
- e) Güncel olayları ve yayınları takip eder.
- f) Astlarının gelişmesine katkıda bulunur.
- g) Otoritesini, bilgi ve becerilerini temel olarak kullanır.
- h) Üst kademe sorumluluklarına kendisini hazırlar.
- i) Öncezilerinden yararlanmayı bilir.
- j) Yaratıcılık vasfını geliştirir.
- k) Görev vereceği astlarının imkan ve kabiliyetlerini yakından tanır.



Mutlak itaat, disiplinin bir parçası olup kayıtsız şartsız bir teslimiyeti yani tam bağılılığı ifade eder. Kanunlara, nizamlara ve amirlere duyulan bu bağılılığın temelinde, hizmet unsuru yer alır. Amir ile astları arasında gözle görülmeyen sadece varlığı hissedilen ve hizmetleri konu alan mutlak itaat, görev adı verilen bir noktada kesişir.

Otorite ve itaat, amir ile astlarının ortaklaşa icra edecekleri görevlerin, sabit iki unsurudur. Amir cephesinden bakıldığında görevlerin gerçekleştirilebilmesi için amirin otoritesi ast cephesinden bakıldığında ise görevlerin başarılabilmesi için astın itaatine ihtiyaç duyulduğu hemen anlaşılır. Dolayısıyla itaat kavramı, görev, hizmet ve otorite kavramlarının ayrılmaz bir bütünleyicisidir.

İtaat duygusu, bireyin ruhunu kontrol altında tutmasına yardımcı olan, onu boşluktan kurtaran ve çevresiyle uyumlu olmaya sevk eden bir enerjidir. Bu enerji, amirin astlarına telkin edeceği tam ve içten bir sevgi ile güvenden ilham alır ve astların görevlere bağlanmasında esin kaynağı oluşturur. Baskı ve şiddet itaat duygusunu yok ettiğinden bu yolla tesis edilecek itaat kısa süreli ve sağlıksızdır. Sahip olunan rütbeler ve yetkiler, hiç bir zaman bir korku aracı olarak kullanılmamalı, aksine hürmet ve itimat uyandıracak olumlu bir komuta atmosferinin yaratılmasına önem verilmelidir. Astlardan itaat etmelerini istemek görüldüğü kadar kolay bir iş değildir. Çünkü itaati temin için komutanlar, mesleki yeterliliklerini ve itibarlarını ortaya koymak zorundadır.

İtaatin özünde, kötü alışkanlıklardan kaçınmak, iyi alışkanlıklara yönelmek yatar. Şahsi disiplini yüksek askerler, kurallara uyum sağlamada, emir beklemeden görevlerini yerine getirmede, canlı ve istekli olmada ve benzeri bir çok faaliyette her zaman kendiliğinden harekete geçmeyi prensip edinirler. Böyle askerler için yorgunluk ve zorluk arz eden durumlar, engelleyici bir nitelik taşımaz.

İtaat duygusu yüksek askerler, komutanlarının bilgi ve deneyimlerine her zaman güven duyarlar ve amirlerinin kendileri için en iyi olanı düşündüklerine dair inançlarını muhafaza ederler. Ayrıca, böyle askerler itaatlerini zaman ve mekan unsurlarıyla ya da kişilere göre değişik itaat anlayışıyla sınırlamazlar.



Mutlak itaatin en belirgin göstergeleri şunlardır:

- a) Astlarına sevgi ve muhabbet telkin eder.
- b) Birlik içinde kötü alışkanlıkların önlenmesini, iyi alışkanlıkların kazanılmasını destekler.
- c) Astların haklarına ve hukukuna saygı gösterir.
- d) Kanunlara, nizamlara, amirlere ve emirlere harfiyen uyar ve uyulmasına nezaret eder.
- e) İlgili kademelerin yeteri kadar bilgilendirilmesine itina gösterir.
- f) Personel arasında tereddüt, endişe ve korku yaratan davranışları ortadan kaldırır.
- g) Bireysel ve gruplar arası ilişkilerde karşılıklı saygı ve anlayışın tesisine önem verir.
- h) Yetki kullanımında ilgililerin yetki sınırlarını aşmalarına veya kullanmadan hareketsiz kalmalarına müsaade etmez. Doğru, yerinde ve uygun şekilde kullanılmasında titiz davranır.
- i) Ödül ve ceza uygulamasında adil olmaya özen gösterir.
- j) Mesleki ve kişisel standartların astlara telkin edilmesinde iyi bir örnek olmaya çalışır.

Vatan ve millet kavramları, birbirinden ayrılmayan iki kavramdır. Biri düşünülünce öbürü zorunlu olarak hatıra gelir. Her ikisi de toplumu birleştiren ve yaşatan, sevgi ve dayanışmaların konusu olan kutsal birer varlıktır. Vatan, bağımsızlığına sahip bir milletin sembolü haline gelen toprak birliği, devlet ve millet kavramlarının kaynaşmasından meydana gelen karmaşık bir sonuçtur. Vatan bir milletin duygusal adı, milli ruh ve manevi kişiliğinin sembolüdür. İçinde yaşayan bireyleri birleştiren sosyal bir etken, manevi kişiliği meydana getiren iş birliği, sevgi ve dayanışmanın konusudur.

Yurt severlik duygusu, millet ve bağımsızlık hakkında beslenen duygularla kaynaşmıştır. Bu nedenle herkes, öz vatanını yer yüzündeki başka yurtlardan daha ileri ve daha yüksek olmasını ister. Fakat bu isteğe, aklın da rehberlik etmesi gerekir. Akıldan yoksun olan yurt severlik duygusu toplulukları bazen aşırı hareketlere

sürükleyebilir. Bu nedenle ileri yurt severlik,ileri bir medeniyet ve kültür seviyesi ile orantılıdır.

Vatan kavramının performans göstergeleri şunlardır:

- a) Vatanını, milletini, ailesini ve bayrağını sevmelidir.
- b) İstikbalde,asli görevinin yurt savunması olduğu bilincini taşımalıdır.
- c) Bağımsızlık, özgürlük ve cumhuriyet kavramlarını bilmeli ve sahip çıkmalıdır.
- d) Maddi çıkarılara önem vermemelidir.
- e) Atatürkçü düşünce sistemini benimsemelidir.
- f) Milli örf, adet ve geleneklere bağlı olmalıdır.
- g) Ülkesinin yükselmesi için ferdi gayret gösterme bilincinde olmalıdır.
- h) Demokratik yaşamın toplum içindeki önemini savunmalıdır.
- i) Yasaların gereğini her zaman yerine getirmelidir.
- j) Toplumda hukuk kurallarının uygulanmasının önemini kavramalıdır.
- k) Toplum çıkarılarını kendi çıkarlarından önde tutmalıdır.
- l) Devlet malına zarar vermemelidir.
- m) Toplumsal menfaatlerin gözetilmesinde maddi ve manevi destek olmalıdır.

Birincisi, Türk askeri hangi statü ve rütbede olursa olsun, ülkenin her yerinde, her koşulda, her göreve hazır bulunmayı doğal görür. Çünkü onun için vatan bir bütündür ve millet tekdir. Vatanın ve milletin savunulması ise onun namusunda tevdi edilmiş kutsal bir vazifedir. Bu uğurda canını vermek ise Türk askeri için en yüksek mertebeye (şehitliğe) yükselmek anlamını taşır. İşte böyle bir duygu, inanç ve anlayışla görevi yapan asker, itibarının ve kazandığı maddi, manevi tüm değerlerin kendi yüce milletinden kaynaklandığını ve asıl koruması gereken emanetin "sancak"ta temsil olunana ülke bağımsızlığı, birliği ve namusu olduğunu bilir. Haliyle bu asker tüm varlığı ile kendini vatan ve millete adamaktan yüksünmez. Bunun bir anlamı da milletin aldığı şerefi iyi taşımak ve her yönden ona hizmete koşmaktır. İşte başta Türk subayı olmak üzere yüksek milli ve manevi

değerlere istisnasız sahip çıkan askerimiz, medeniyet nurlarını çevresine ve ülkesine taşımada da adeta yarış halindedir<sup>63</sup>.

Türk ordusunun değerlendirilmesinde onun içinde yıllarca yaşamış, acı tatlı bir çok olaylara tanık olmuş ve ona en üst düzeyde komuta etmiş olan ATATÜRK'ün görüşleri elbette önemlidir. O mesleğinin başlangıç yılları sayılabilecek döneminde, genç bir kurmay subay olarak askerlikle ilgili eserler yazmış, çeviriler yapmıştır. Bu yayınları 1908 ile 1918 yıllarını içermektedir. Bunlar: Takımın Muharebe Talimi, Bölüğün Muharebe Talimi, Zabit ve Kumandan ile Hasbıhal, Cumali Ordugahı, Süvari Bölük Alay Talim ve Manevraları adlarını taşımaktadır. Ayrıca askerlik mesleği ile ilgili düşünceleri raporlarda, söylev ve demeçlerinde, Büyük Nutkunda serpiştirilmiş halde bulunmaktadır.

ATATÜRK, askeri eğitimle ilgili düşüncelerini açıklarken ordu üzerinde sık sık durmuştur. O, orduyu yaşatan kuvvetin dimağlardaki kuvvet olduğunu şöyle belirtir: *“Mahumdur ki, bir orduyu meydana getiren umumiyetle, her fert canlı bir makinanın canlı uzuvları, parçalarıdır. Bu makinayı işleten, her uzvunu her parçasını, harekete geçiren vasıta, ordu makinasını vücuda getiren canlı uzuvların dimağlarındaki kuvvet ve kanlarındaki ruhtur.”* O halde ordunun lüzumuna, gerekliliğine değinmek gereklidir. Ülkenin bölünmezliğini, milletin özgürlük ve bağımsızlığını koruyabilmek, böylece insanlık ve uygarlık aleminde yükselmeyi sağlayabilmek için ordunun kurulması, güçlendirilmesi bir zorunluluktur. Bunun yükleyeceği maddi ve manevi fedakarlıklara katlanmak, tutsak olmamak için elzemdir. ATATÜRK bu durumu, ordunun gerekliliğini şöyle açıklar: *“O halde sağlam bir devlet hayatı için ordunun lüzumluluğuna delil aramak anlamsızdır. Çünkü dünya üzerinde bir tek dahi olsa, silahlı devlet buldukça görevini bilen devlet bütün antlaşmalara rağmen kendi emniyetini ilk önce kendi kuvvetine dayandırır.”*

Ordunun lüzumunu açıkça ifade eden, onun değerini anlatırken tarihe atıfta bulunan ATATÜRK, kuvvetli bir silahlı kuvvete sahip olmanın da özemi üzerinde durur. Bu husustaki düşüncelerini çeşitli zamanlarda yapmış olduğu açıklamalara

<sup>63</sup> “Türkiye Cumhuriyetinde Ordu : Atatürk'ün Sözlerine Göre” Silahlı Kuvvetler Dergisi, (Nisan 1998), No : 356, Gnkur Basımevi, Ankara, s.24'den alınmıştır.

değinererek belirtmek istiyoruz. Görüleceği üzere, ordunun kuvvetlendirilmesi hususunda dünyanın bilim ve tekniğindeki gelişmelerden faydalanmayı vazgeçilmeyecek bir esas olarak görür.

ATATÜRK'e göre ordunun eğitiminde büyük iş subaylara düşmektedir. Subayların talimatnamelerle belirtilen savaş araçlarını askere öğretmeleri, savaşta nasıl hareket edeceklerini göstermeleri yeterli değildir. Ata, subayı aynı zamanda bir öğretmen, bir eğitici olarak da kabul ediyor ve ondan erlerde var olan insancıl ve ulusal duyguyu işlemesini de istiyor: *"Kışla yalnız savaş öğrenme yeri değil, aynı zamanda bir kültür geliştirme, bir sanat edinme yeri de olmalıdır."* diyor. Ayrıca kendisinin dikte ettirdiği bir eserde de aynı konuyla ilgili şu cümleleri okuyoruz: *"Talim heyetleriyle, milletin yetişmiş gençleri yalnız askerlik açısından değil irfan açısından da eğiten ve yetiştiren bir mektep, bir terbiye ocağıdır."*<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> "Türkiyenin Modernleşmesinde Askerin Rolü" Silahlı Kuvvetler Dergisi, (Ekim 1998), No : 358, Gnkur Basımevi, s.39'dan alınmıştır.

## 2. BÖLÜM : ARAŞTIRMA UYGULAMASI

### 2.1. Problem ve Amaçlar

Askerlik yaşamı Türk toplumunda her erkeğin hayatında önemli ve zorunlu bir yeri olan ve bireyin içinden geldiği sivil yaşama kıyasla önemli farklılıklar gösteren bir süreçtir. Bu farklılıkların temel argümanı askeri organizasyonlarda hakim olan ve Türk ordusunun tarihsel dokusu içerisinde toplum yapısına paralel olarak şekillenerek gelenekselleşmiş kültür yapısıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri altyapısını; özdeğerlerinin, normlarının ve etik kurallarının oluşturduğu organizasyon kültürü ile ülkemizdeki diğer büyük ölçekli kurumlar arasında farklılığını hissettirmekte bu farklılık kamuoyu tarafından da bilinmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin en temel ve çekirdek unsurunu Türk toplumunun içinden yetişerek organizasyona katılan “Erler” oluşturmaktadır. Bu genç insanlar öncelikle aile ve Türk toplum kültürünün temel nitelikleriyle donandıktan sonra askerlik hizmetini yapmak üzere Türk Silahlı Kuvvetlerine katılmaktadırlar.

İnsanoğlunun doğasında bulunduğu ortama uyum gösterme eğiliminin olduğu bilinmektedir. Askeri organizasyona giren bireyler uzun bir dönemi kapsayan hizmet süreleri içerisinde bünyelerinde taşıdıkları alt kültürlerini, kendine özgü kültür yapısına sahip olan askeri organizasyona katarak bir davranış kalıbı geliştirmekte ve bu davranış kalıpları bir yaşam stiline dönüşmektedir. Bu yaşam stili içerisinde bireylerin alt kültürleri ile askeri organizasyon kültürü sürekli bir etkileşim içerisinde olmaktadır.

Araştırmamızın amacı; askerlik hizmetini yerine getirmekte olan bireylerin alt kültürlerinden içselleştirdikleri tutumlar ve davranış kalıpları ile askeri organizasyon kültürü içerisinde sonradan kazandıkları tutum ve davranış kalıpları arasındaki etkileşimi ortaya koymaktır.

## 2.2. Örneklem, Yöntem ve Ölçekler, Uygulama

### 2.2.1 Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kocaeli İlinde askerlik görevini yapan ve Türkiye'nin değişik kesimlerinden gelmiş bulunan 100 er oluşturmaktadır. Örneklemin eğitim durumuna göre dağılımı Tablo-1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1 : Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı
İlköğretim	87
Lise	13
Yüksekokul	-
Toplam	100

Örneklemin yaşadıkları sosyal ortama göre dağılımı Tablo-2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Örneklemin" Sosyal Ortama Göre "Dağılımı**

Sosyal Ortam	Kişi Sayısı
Köy	6
İlçe	72
İl	22
Toplam	100

Örneklemin bölgelere dağılımı Tablo-3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3: Örneklemin "Bölgelere Göre" Dağılımı**

Bölge	Kişi Sayısı
Ege	4
Marmara	9
Karadeniz	39
Akdeniz	3
İç Anadolu	14
Güneydoğu Anadolu	18
Doğu Anadolu	16
Toplam	100

Örneklemin babanın eğitim durumuna göre dağılımı Tablo-4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4 : Örneklemin "Babanın Eğitim Durumuna Göre" Dağılımı**

Babanın Eğitim Durumu	Kişi Sayısı
Cahil (Okur-Yazar)	32
İlköğretim	66
Lise	2
Yüksek okul	-
Toplam	100



Örneklemin kardeş sayısına göre dağılımı Tablo-5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5 : Örneklemin "Kardeş Sayısına Göre" Dağılımı**

Kardeş Sayısı	Kişi Sayısı
0. - 3.	5
4. - 8.	70
9. - üstü	25
Toplam	100

Örnekleme 100 kişiden oluştuğundan ayrıca yüzde (%) değerleri hesaplanmamıştır.

### 2.2.2 Yöntem ve Ölçekler

Araştırmamızın amacını oluşturan askerlik hizmetini yapmakta olan erlerin kendi kültürleriyle, askeri organizasyonun kültürü arasındaki etkileşimi ortaya koyabilmek için öncelikle şu sorulara yanıt aranmıştır.

1. Katılımcıların genel alt kültür karakteristikleri nelerdir?
2. Katılımcıların sonradan kazandıkları askeri organizasyonun alt kültür karakteristikleri nelerdir?

Bu sorulara yanıt aramak üzere anketimiz dört bölümden oluşacak şekilde düzenlenmiştir.

Birinci bölüm olan "TUTUM ÖNERMELERİ" bölümünde katılımcıların daha sonra diğer bölümlerle ilişkilendirilebilecek bir içerikle düzenlenmiş olan aile içi disiplin ve otorite, toplum yapısı ve askerlikte itaat ile ilgili genel tutumları ölçülmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların "AİLE KÜLTÜRÜ" bölümünde aile kültürleri, "TOPLUM KÜLTÜRÜ" bölümünde Türk toplumunun bir ferdi olarak kazandıkları kültürleri,

son bölüm olan “ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ” bölümünde ise askeri organizasyon kültürü sorgulanmıştır.

Tutum önermeleri bölümünde ilk önerme olan;

“Ailenin sıkı disiplin ve otorite anlayışı bireyin ahlaki ve manevi değerlerinin yüksek olmasını sağlar” önermesinde katılımcının aile içi çocuk yetiştirme stili ile bunun bireyin kişilik gelişimine ve topluma uyum düzeyine olan etkisine yönelik tutumu ölçülmeye çalışılmıştır.

İkinci önerme olan;

“ Türk toplumunun sahip olduğu yüksek ahlaki ve manevi değerler tarih boyunca toplum yapısının sağlam temeller üstüne kurulmasını sağlamıştır” metninde ise katılımcının Türk toplum kültürünün temel yapısı sayılabilecek yüksek ahlaki ve manevi değerlerin toplum yapısına olan etkisine yönelik tutumu ölçülmeye çalışılmıştır.

Üçüncü önermede ise;

“ Askerlikte iyi bir birlik olmak ve görevi tam yapmak amirlere ve emirlere mutlak itaat etmeye bağlıdır” metniyle katılımcının askeri organizasyon kültürünün temel argümanlarından olan amirlere ve emirlere itaat etmeye yönelik tutumu ölçülmeye çalışılmıştır.

Özellikle ilk üç önerme ile katılımcıların aile içi disiplin ve otorite ve bunun kişiliğin oluşmasına etkisi; toplumun ahlaki ve manevi değerlerinin önemi ve askerlikte otoriteye itaatin önemine yönelik tutumları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu önermelerin her biri daha sonra sırasıyla sorgulayacağımız aile, toplum ve askeri organizasyon kültürü ile ilişkilidir ve katılımcıların genel tutumlarını belirlemeye yöneliktir.

“AİLE KÜLTÜRÜ” bölümünde yer alan altı soruyla katılımcının çocukluğu ve aile içi ilişkileri sorgulanmış özellikle otoritenin önemini vurgulayan sorulara ağırlık verilmiştir.

Böylelikle katılımcının nasıl bir aile ortamında yetiştiğinden yola çıkılarak aile kültürüne ulaşılmaya çalışılmıştır.

“TOPLUM KÜLTÜRÜ” bölümünde bulunan beş soruyla katılımcının Türk toplumunu bir ferdi olarak taşıdığı nitelikler tespit edilmeye çalışılmıştır. “TUTUM ÖNERMELERİ” bölümünde II. önermede “Yüksek ahlaki manevi değerler” diye özetlediğimiz bu nitelikler soruların içinde;

- Vatan sevgisi
- Otoriteye itaat ve disiplin
- Sebat
- Sadakat
- Cesaret
- Askerlik kurumuna verilen değer

başlıklarıyla yer almıştır. Şüphesiz Türk toplumunun nitelikleri bu kadarla sınırlı değildir. Burada araştırmamıza yön verecek temel nitelikler seçilmeye çalışılmıştır.

Son bölüm olan “ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ”nde ise katılımcının askerlik hizmetini yerine getirdiği 100 kişiden oluşan bir bölük içerisindeki temel değerler ve faaliyetler sorgulanarak mevcut askeri organizasyonun kültürüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bölüm hazırlanırken bir organizasyonun kültürünü ölçecek temel argümanlar araştırılmış ve bunlar askeri organizasyonun kendine özgü nitelikleriyle bütünleştirilmiştir.

“TUTUM ÖNERMELERİ” bölümünde ortaya çıkan katılımcıların aile içi disiplin ve otorite, toplum yapısı ve askeri organizasyon yapısına ilişkin genel tutumları diğer bölümlerle ayrı ayrı ilişkilendirilerek hipotezler oluşturulmuş ve araştırmamızın amacını oluşturan etkileşim ortaya konulmaya çalışılmıştır. Özetle araştırmamız “aile”, “toplum” ve “askeri organizasyon” olmak üzere üç eksene oturtulmuştur. Buradaki temel nokta araştırmanın amacında da vurguladığımız gibi katılımcıların Türk toplumunun içinden yetişerek organizasyona katılmaları ile Silahlı Kuvvetlerin kültür yapısının tarih boyunca toplum yapısına paralel bir yapıda şekillenmiş olmasıdır. Bu noktadan hareketle katılımcıların aile ve toplum içinde kazandıkları kültürle genel alt kültür karakteristikleri ile sonradan sisteme girerek

kazandıkları askeri organizasyonu alt kültür karakteristikleri tespit edilerek bunların etkileşimi ortaya konmuştur.

Araştırmada kullanılan ve yukarıda bahsettiğimiz dört bölümden oluşan anket toplam 30 sorudan oluşmaktadır. Sorular ve anketin tamamı konu ile ilgili çeşitli kaynaklar ve araştırmalar incelendikten sonra tarafımdan hazırlanmıştır.

“TUTUM ÖNERMELERİ” bölümünde yer alan önermelerde üçlü, diğer dört bölümdeki sorularda ise beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirme aşamasında ise I'nci bölümde;

Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
1	2	3

Diğer üç bölümde ise;

Tamamen yanlış	Kısmen yanlış	Kararsızım	Kısmen doğru	Tamamen doğru
1	2	3	4	5

şeklinde bir puanlama yapılmıştır.

### 2.2.3 Uygulama

Araştırma Kocaeli ilinde konuşlu bir askeri birlikte askerlik hizmetini yapmakta olan 100 er üzerinde kesitsel olarak gerçekleştirilmiştir. Bu 100 kişi rastgele seçilmemiş olup örneklem grubu Silahlı Kuvvetlerin çekirdek kuruluşu olarak da ifade edilen ve görev ve yaşam stili olarak sürekli bir paylaşım olan bir bölük içerisinden oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan 100 Er'in askeri organizasyon kültürü ile bütünleşmiş olmaları bakımından en az üç ay süre ile görev yapmış olmalarına özellikle dikkat edilmiştir. Bu nedenle sadece bölüğe yeni katılmış (üç aydan az) erler araştırma kapsamına alınmamıştır.

Hazırlanan Anket; soruların düzenlenmiş biçiminin anlaşılıp-anlaşılmadığının test edilmesi için on kişiyi kapsayan bir ön uygulamaya tabi tutulmuştur. Bu ön uygulama sonucunda soruların anlaşıldığı ve değişikliğe gerek olmadığı görülerek ana grup üzerinde uygulamaya geçilmiştir.

Anket katılımcılara iki grup halinde uygulanmıştır. Uygulamalar esnasında; katılımcıların ast-üst ilişkisi nedeniyle objektif olmayan yanıtlar vermelerini önlemek maksadıyla uygulamanın yapıldığı mekanda rütbeli bir şahıs bulunmamıştır. Sadece yanıtlamaya başlamadan önce anketin hedefi ve yönergesiyle ilgili tarafımdan kısaca bilgi verilmiştir. Diğer aşamalarda önceden anket ve içeriğindeki sorular hakkında bilgilendirilmiş olan ve erlerin içinden seçilmiş temsilciler gözetiminde bulunmuşlardır. Anket esnasında katılımcılardan kimlik bilgilerini yazmamaları istenmiştir. Anketin doldurulma zamanı ortalama 22 dk. olarak saptanmıştır.

## 2.3 Verilerin Analizi ve Bulgular

### 2.3.1 Verilerin Analizi

Anket Formunun “TUTUM ÖNERMELERİ” bölümünde katılımcıların “aile içi disiplin ve otorite”, “toplum yapısı”, “askerlikte itaate” ilişkin genel tutumlarını ölçmeye yönelik üç önerme verilmiştir. Burada üçlü Likert ölçeği kullanılmıştır. “Aile kültürü”, “Toplum kültürü” ve “Organizasyon kültürü” bölümlerinde ise katılımcıların kazandıkları kültür sorgulanmış ve beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Katılımcıların önermelere ve diğer bölümlere verdikleri değerler bilgisayar ortamına aktarılmış, elde edilen veriler dört aşamada değerlendirilmiştir.

Birinci aşamada, birbirleriyle ilişkilendirilmek üzere gruplandırılan bölümler için anket formundan elde edilen veriler ışığında frekans tabloları hazırlanmış, Ho hipotezleri oluşturularak “Gözlenen Değerler” ( $N_i$ ) tespit edilmiştir.

İkinci aşamada, aşağıdaki formül ile her bir gözenek için “Beklenen Değerler” ( $N_i$ ) hesaplanmıştır.

$$\text{Beklenen değer } (N_i) = \frac{\text{Sütun Toplamı} \times \text{Satır Toplamı}}{\text{Genel Toplam}}$$

Üçüncü aşamada, bölümler arasında  $\alpha=0.10$  güven aralığında ilişki bulunup bulunmadığını test etmek için  $\chi^2$  (ki-kare) testi uygulanmıştır.

Dördüncü aşamada ise  $\chi^2$  test istatistiği sonucunda elde edilen değer aşağıdaki formülle hesaplanan serbestlik derecesi (sd) dikkate alınarak tablo değerleriyle karşılaştırılmış ve  $H_0$  hipotezi test edilmiştir.

$$\text{Serbestlik derecesi (sd)} = (\text{satır sayısı} - 1) \times (\text{sütun sayısı} - 1)$$

### 2.3.2 Bulgular

Bölümler arası ilişkileri test etmek üzere yapılan gruplandırmalarda;

- ◆ Birinci tutum önermesine (aile içi disiplin ve otorite ile ilgili) verilen yanıt aile kültürü bölümüne verilen yanıtlarla,
- ◆ İkinci tutum önermesine (toplum yapısı ile ilgili) verilen yanıt toplum kültürü bölümüne verilen yanıtlarla,
- ◆ Üçüncü tutum önermesine (askerlikte itaat ile ilgili) verilen yanıt organizasyon kültürü bölümüne verilen yanıtlarla karşılaştırılarak ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Bunlara ilave olarak askerlikte itaat ile ilgili olan üçüncü önerme; bu önermenin aile ve toplum kültürü ile etkileşimini ortaya koyabilmek için ayrıca “aile kültürü” ve “toplum kültürü” bölümleriyle ilişkilendirilmiştir.

#### 2.3.2.1 Aile İçi Disiplin ve Otoriteye İlişkin Tutumun Aile Kültürü ile Karşılaştırılması

Bu bölümde aile içi disiplin ve otoriteye ilişkin tutum ile aile kültürünün etkileşimini ortaya koyabilmek için;

**HİPOTEZ (H10):** “Ailenin çocuk yetiştirme stiline bireyin ahlaki ve manevi değerlerinin oluşumu üzerinde bir etkisi yoktur” ,

**HİPOTEZ (H11):** “Ailenin çocuk yetiştirme stiline bireyin ahlaki ve manevi değerlerinin oluşumu üzerinde bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

**Tablo 6 : Aile İçi Disiplin ve Otoriteye İlişkin Tutum İle Aile Kültürü Etkileşiminin Analizi Tablosu**

Aile Kültürü	Aile İçi Disiplin ve Otorite			TOPLAM
	1	2	3	
1	12	9	91	112
	5,78	5,41	100,8	
2	8	8	90	106
	5,47	5,12	95,4	
3	11	12	359	382
	19,73	18,46	343,8	
TOPLAM	31	29	540	600

NOT: İstatiksel analiz bölümünde  $\chi^2$  testinin uygulanabilirliğini sağlayabilmek için II., III. ve IV. bölümlerde 5'li likert ölçeği ile alınan yanıtlar kategoriler birleştirilerek 3'lü ölçeğe dönüştürülmüş ve puanlamalar buna göre yapılmıştır.

**Tablo 7 :  $\chi^2$  (ki-kare) Tablosu**

Ni	Ni''	Ni-Ni''	(Ni-Ni'') <sup>2</sup>	(Ni-Ni'') <sup>2</sup> /Ni''
12	5,78	6,21	38,60	6,67
8	5,47	2,52	6,36	1,16
11	19,73	-8,73	76,32	3,86
9	5,41	3,58	12,86	2,37
8	5,12	2,87	8,27	1,61
12	18,46	-6,46	41,77	2,26
91	100,8	-9,8	96,04	0,95
90	95,4	-5,4	29,16	0,30
359	343,8	15,2	231,04	0,67
<b>HESAPLANAN DEĞER</b>				<b>19,88</b>



HESAPLANAN DEĞER ( $\chi^2$ )	: 19.88
SERBESTLİK DERECESİ (sd)	: 4
TABLO DEĞERİ	: 7.78
GÜVEN ARALIĞI ( $\alpha$ )	: 0.10
H1o	:RED

Hesaplanan değer tablo değerinden büyük olduğundan H1o hipotezi reddedilecektir. Yani araştırma kapsamında  $\alpha = 0.10$  güven aralığında H11 hipotezi kabul edilerek aile içi çocuk yetiştirme stili ile bireyin ahlaki ve manevi değerlerinin oluşumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

### 2.3.2.2 Türk Toplum Yapısına İlişkin Tutumun Toplum Kültürü İle Karşılaştırılması

Bu bölümde Türk toplum yapısına ilişkin tutum ile toplum kültürünün etkileşimini ortaya koyabilmek için;

Hipotez (H2o) : “Türk Toplumunun sahip olduğu ahlaki ve manevi değerlerin toplum yapısı üzerine bir etkisi yoktur ”,

Hipotez (H21) : “Türk Toplumunun sahip olduğu ahlaki ve manevi değerlerin toplum yapısı üzerine bir etkisi vardır ” şeklinde oluşturulmuştur.

**Tablo 8 : Toplum Yapısına İlişkin Tutum İle Toplum Kültürünün Karşılaştırılması**

Toplum Kültürü	Toplum Yapısı			TOPLAM
	1	2	3	
1	8	12	46	66
	4,48	5,67	55,84	
2	8	9	63	80
	5,44	6,88	67,68	
3	18	22	314	354
	24,07	30,44	299,5	
TOPLAM	34	43	423	500

**Tablo 9 :  $\chi^2$  (ki-kare) Tablosu**

Ni	Ni"	Ni-Ni"	(Ni-Ni") <sup>2</sup>	(Ni-Ni") <sup>2</sup> /Ni"
8	4,48	3,51	12,33	2,74
8	5,44	2,56	6,55	1,20
18	24,07	-6,07	36,86	1,53
12	5,67	6,32	39,99	7,04
9	6,88	2,12	4,49	0,65
22	30,44	-8,44	71,30	2,34
46	55,83	-9,83	96,74	1,73
63	67,68	-4,68	21,90	0,32
314	299,48	14,51	210,71	0,70
HESAPLANAN DEĞER				18,28

HESAPLANAN DEĞER ( $\chi^2$ ) : 18.28

SERBESTLİK DERESESİ (sd) : 4

TABLO DEĞERİ : 7.78

GÜVEN ARALIĞI ( $\alpha$ ) : 0.10

H2o :RED

Hesaplanan değer tablo değerinden büyük olduğundan H2o hipotezi reddedilecektir.

Yani araştırma kapsamında  $\alpha = 0.10$  güven aralığında H21 hipotezi kabul edilerek Türk toplumunun sahip olduğu ahlaki ve manevi değerlerin yüksek oluşu ile toplum yapısının sağlam temeller üzerine kurulmuş olması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

### **2.3.2.3 Askerlikte İtaate İlişkin Tutumun Askeri Organizasyon Kültürü İle Karşılaştırılması**

Bu bölümde askerlikte itaate ilişkin tutum ile askeri organizasyon kültürü arasındaki etkileşimi ortaya koyabilmek için ;

Hipotez (H3o) : “Askerlikte mutlak itaatin görevin başarılması ve genel anlamda başarılı olunması üzerine bir etkisi yoktur”,

Hipotez (H31) : “Askerlikte mutlak itaatin görevin başarılması ve genel anlamda başarılı olunması üzerine bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

**Tablo 10 : Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Organizasyon Kültürünün Etkileşimi Analizi Tablosu**

Organizasyon Kültürü	Askerlikte İtaat			TOPLAM
	1	2	3	
1	7	12	122	141
	4,23	5,46	131,3	
2	10	11	148	169
	5,07	6,54	157,4	
3	31	39	1220	1290
	38,7	49,98	1201	
TOPLAM	48	62	1490	1600

**Tablo 11 :  $\chi^2$  (ki-kare) Tablosu**

Ni	Ni"	Ni-Ni"	(Ni-Ni") <sup>2</sup>	(Ni-Ni") <sup>2</sup> /Ni"
7	4,23	2,77	7,6729	1,814
10	5,07	4,93	24,3049	4,794
31	38,7	-7,7	59,29	1,532
12	5,46375	6,53625	42,7226	7,819
11	6,54875	4,45125	19,8136	3,026
39	49,9875	-10,9875	120,725	2,415
122	131,306	-9,30625	86,6063	0,660
148	157,381	-9,38125	88,0079	0,559
1220	1201,31	18,6875	349,223	0,291
HESAPLANAN DEĞER				22,909

HESAPLANAN DEĞER ( $\chi^2$ ) : 22.90

SERBESTLİK DERESESİ (sd) : 4

TABLO DEĞERİ : 7.78

GÜVEN ARALIĞI ( $\alpha$ ) : 0.10

H3o :RED

Hesaplanan değer tablo değerinden büyük olduğundan H3o hipotezi reddedilecektir.

Yani araştırma kapsamında  $\alpha = 0.10$  güven aralığında H31 hipotezi kabul edilerek askerlikte mutlak itaat ile görevin başarılması ve genel anlamda başarılı olunması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

#### 2.3.2.4 Askerlikte İtaate İlişkin Tutumun Aile Kültürü İle Karşılaştırılması

Bu bölümde askerlikte itaate ilişkin tutum ile aile kültürünün etkileşimini ortaya koyabilmek için ;

Hipotez (H4o) : “Askerlikte itaate ilişkin tutumun oluşumu üzerinde aile içinde kazanılan kültürün bir etkisi yoktur”,

Hipotez (H41) : “Askerlikte itaate ilişkin tutumun oluşumu üzerinde aile içinde kazanılan kültürün bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

**Tablo 12 : Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Aile Kültürü Etkileşimi Analizi Tablosu**

Aile Kültürü	Askerlikte İtaat			TOPLAM
	1	2	3	
1	10	8	92	110
	6,41	7,33	96,25	
2	11	11	86	108
	6,3	7,2	94,5	
3	14	21	347	382
	22,28	25,46	334,3	
TOPLAM	35	40	525	600

**Tablo 13 :  $\chi^2$  (ki-kare) Tablosu**

Ni	Ni''	Ni-Ni''	(Ni-Ni'') <sup>2</sup>	(Ni-Ni'') <sup>2</sup> /Ni''
10	6,41	3,58	12,84	2,00
11	6,3	4,7	22,09	3,50
14	22,28	-8,28	68,61	3,07
8	7,33	0,66	0,44	0,06
11	7,2	3,8	14,44	2,00
21	25,46	-4,46	19,95	0,78
92	96,25	-4,25	18,06	0,18
86	94,5	-8,5	72,25	0,76
347	334,25	12,75	162,56	0,48
HESAPLANAN DEĞER				12,87

HESAPLANAN DEĞER ( $\chi^2$ ) : 12.87  
SERBESTLİK DERECEŚİ (sd) : 4  
TABLO DEĞERİ : 7.78  
GÜVEN ARALIĞI ( $\alpha$ ) : 0.10  
H4o : RED

Hesaplanan değer tablo değerinden büyük olduğundan H4o hipotezi reddedilecektir.

Yani araştırma kapsamında  $\alpha = 0.10$  güven aralığında H41 hipotezi kabul edilerek askerliğe itaate ilişkin tutum ile aile kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

### **2.3.2.5 Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Toplum Kültürünün Karşılaştırılması**

Bu bölümde askerlikte itaate ilişkin tutum ile toplum kültürünün etkileşimini ortaya koyabilmek için ;

Hipotez (H50) : “Askerlikte itaate ilişkin tutumun oluşumu üzerinde toplum içinde kazanılan kültürün bir etkisi yoktur”,

Hipotez (H51) : “Askerlikte itaate ilişkin tutumun oluşumu üzerinde toplum içinde kazanılan kültürün bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

**Tablo 14 : Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Toplum Kültürü Etkileşimi Analizi Tablosu**

Toplum Kültürü	Askerlikte İtaat			TOPLAM
	1	2	3	
1	10	10	65	85
	5,78	6,29	72,93	
2	8	9	57	74
	5,03	5,47	63,49	
3	16	18	307	341
	23,18	25,23	292,6	
TOPLAM	34	37	429	500

**Tablo 15:  $\chi^2$  (ki-kare) Tablosu**

Ni	Ni''	Ni-Ni''	(Ni-Ni'') <sup>2</sup>	(Ni-Ni'') <sup>2</sup> /Ni''
10	5,78	4,22	17,80	3,08
8	5,03	2,96	8,80	1,75
16	23,18	-7,18	51,66	2,22
10	6,29	3,71	13,76	2,18
9	5,47	3,52	12,41	2,26
18	25,23	-7,23	52,33	2,07
65	72,93	-7,93	62,88	0,86
57	63,49	-6,49	42,14	0,66
307	292,57	14,42	207,99	0,71
HESAPLANAN DEĞER				15,82

HESAPLANAN DEĞER ( $\chi^2$ )	: 15.82
SERBESTLİK DERECESİ (sd)	: 4
TABLO DEĞERİ	: 7.78
GÜVEN ARALIĞI ( $\alpha$ )	: 0.10
H5o	:RED

Hesaplanan değer tablo değerinden büyük olduğundan H5o hipotezi reddedilecektir.

Yani araştırma kapsamında  $\alpha = 0.10$  güven aralığında H51 hipotezi kabul edilerek askerliğe itaate ilişkin tutum ile toplum kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.





### **3.BÖLÜM : VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **3.1.Değerlendirme**

Araştırma kapsamında katılımcıların aile içi disiplin ve otorite, toplum yapısı ve askerlikte itaate ilişkin tutum önermelerine verdikleri yanıtlar aile kültürü, toplum kültürü, organizasyon kültürü bölümlerine verdikleri yanıtlarla karşılaştırılarak ilişkilendirilmiştir.  $\alpha = 0.10$  güven aralığında yapılan bu karşılaştırmalı analizlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

##### **3.1.1. Aile İçi Disiplin Ve Otoriteye İlişkin Tutum İle Aile Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler**

Bu bölümde yapılan  $\chi^2$  testinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiş yani tutum önermesiyle aile kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buradaki tutum önermesi oluşturulurken askeri organizasyon kültürünün temel argümanlarından olan disiplin ve otorite özellikle ön plana çıkarılmış ve bu kavramların aile kültürü içindeki boyutuna inilmeye çalışılmıştır.

Tutum önermesine “Katılıyorum” şeklinde verilen olumlu yanıtlarla katılımcıların büyük çoğunluğunun aile içinde uygulanan disiplin ve otoritenin bireyin gelecekte ahlaki ve manevi değerlerinin yüksek olmasını sağlayacağına inandıkları görülmektedir. Aile kültürü bölümü ile yapılan karşılaştırmalı analizde ise bu tutuma sahip olanların yine büyük çoğunlukla bu bölümdeki sorulara olumlu yanıt verdikleri tespit edilmiştir.

Aile kültürü bölümündeki yanıtlar incelendiğinde katılımcıların disiplinli, otoritenin hakim olduğu, geleneksel diyebileceğimiz bir aile kültürü içerisinde yetiştirildikleri görülmektedir. Buradan hareketle, bu kültür içerisinde yetişen bireylerin önermeyle sunduğumuz tutuma sahip olmaları araştırmamızda bulgularla desteklenen bir sonuçtur diyebiliriz.

Sonuç olarak; askeri organizasyona katılan bireylerin aile ortamında kazandıkları kültür içerisinde disiplin ve otorite, tıpkı askeri organizasyonda olduğu gibi temel argümanlardan biridir denilebilir.

### **3.1.2 Toplum Yapısına İlişkin Tutum İle Toplum Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler**

Bu bölümde yapılan  $\chi^2$  testinde H<sub>2o</sub> hipotezi reddedilmiş yani tutum önermesi ile toplum kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buradaki tutum önermesi oluşturulurken, toplum değerleri ve bu değerlerin toplum yapısına olan etkisi ön plana çıkarılmıştır.

Tutum önermesine “Katılıyorum” şeklinde verilen olumlu yanıtlarla katılımcıların büyük çoğunluğunun Türk Toplumunun yüksek ahlaki ve manevi değerleri olduğu ve bu değerler sayesinde sağlam bir toplum yapısına sahip olunduğuna inandıkları görülmektedir.

Toplum kültürü bölümü ile yapılan karşılaştırmalı analizde, bu tutuma sahip olanların yine büyük bir çoğunlukla bu bölümdeki sorulara olumlu yanıt verdikleri tespit edilmiştir. Toplum kültürü bölümündeki yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların vatan sevgisi, sebat, sadakat, cesaret, otoriteye itaat ve disiplin, askerliğin kutsallığı gibi değerleri taşıdıkları görülmektedir. Buradan hareketle, bu değerlerin kazanıldığı bir toplum kültürünün içinden gelen bireylerin önerme ile sunduğumuz tutuma sahip olmaları araştırmamızda bulgularla desteklenen bir sonuçtur diyebiliriz.

Sonuç olarak, aile içi disiplin ve otorite ile yetişmiş bireyin toplum kültürü içerisinde sahip olduğu değerler kuramsal kısımda bahsedilen askeri organizasyon kültürünün öz değerleri ile paralellik göstermektedir diyebiliriz.

### **3.1.3 Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Organizasyon Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler**

Bu bölümde yapılan  $\chi^2$  testinde H<sub>3o</sub> hipotezi reddedilmiş, yani tutum önermesi ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Buradaki tutum önermesi oluşturulurken itaat kavramı özellikle ön plana çıkarılmış ve bu kavramın organizasyon kültürü içerisindeki boyutu incelenmeye çalışılmıştır. Tutum önermesine “Katılıyorum” şeklinde verilen olumlu yanıtlarla katılımcıların büyük çoğunluğunun askeri organizasyonun başarısının ve görevin tam yapılabilmesinin amirlere ve emirlere mutlak itaat etmekle gerçekleşebileceğine inandıkları görülmektedir.

Organizasyon kültürü bölümü ile yapılan karşılaştırmalı analizde ise bu tutuma sahip olanların yine büyük bir çoğunlukla bu bölümdeki sorulara olumlu yanıt verdikleri tespit edilmiştir. Organizasyon kültürü bölümündeki yanıtlar incelendiğinde, mutlak itaatin ve organizasyona hakim bir otoritenin vazgeçilmez olduğu görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların içinde buldukları organizasyon kültürü içerisinde önerme ile sunduğumuz tutuma sahip olmaları, araştırmamızda bulgularla desteklenen bir sonuçtur diyebiliriz.

Sonuç olarak, mutlak itaat ve otorite organizasyon kültürünün temel değerlerindedir denilebilir.

#### **3.1.4 Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Aile Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler**

Bu bölümde yapılan  $\chi^2$  testinde H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş, yani askerlikte itaate ilişkin tutum ile aile kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Tutum önermesine verilen yanıtların aile kültürü bölümü ile yapılan karşılaştırmalı analizinde bu tutuma sahip olanların yine büyük bir çoğunlukla bu bölümdeki sorulara olumlu yanıt verdikleri tespit edilmiştir.

Bu analiz sonucunda, disiplinli, otoritenin hakim olduğu, geleneksel diyebileceğimiz bir aile kültürü içerisinde yetişen bireylerin sonradan katıldıkları organizasyon kültürü içerisindeki mutlak itaat ve otorite değerlerini benimsedikleri ve olumlu bir etkileşime girdiklerini söyleyebiliriz. Ulaştığımız bu sonuçla, bölüm 3.1.1’de vurguladığımız sonuç birbirini destekler niteliktedir.

### **3.1.5 Askerlikte İtaate İlişkin Tutum İle Toplum Kültürünün İlişkilendirilmesine Yönelik Değerlendirmeler**

Bu bölümde yapılan  $\chi^2$  testinde H5o hipotezi reddedilmiş, yani askerlikte itaate ilişkin tutum ile toplum kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Tutum önermesine verilen yanıtların toplum kültürü bölümü ile yapılan karşılaştırmalı analizinde, bu tutuma sahip olanların yine büyük bir çoğunlukla bu bölümdeki sorulara olumlu yanıt verdikleri tespit edilmiştir.

Bu analiz sonucunda, toplum kültürü içerisinde vatan sevgisi, sebat, sadakat, otoriteye itaat ve disiplin, askerliğin kutsallığı gibi değerleri taşıyan bireylerin sonradan katıldıkları organizasyon kültürü içerisindeki mutlak itaat ve otorite değerlerini benimsedikleri ve olumlu bir etkileşime girdiklerini söyleyebiliriz. Ulaştığımız bu sonuçla, bölüm 3.1.2’de vurguladığımız sonuç birbirini destekler niteliktedir.



#### 4. SONUÇ

Araştırmanın sonucunda, askerlik hizmetini yerine getirmekte olan bireylerin kendi kültürlerinden içselleştirdikleri tutumlar ve davranış kalıpları ile askeri organizasyon kültürü içerisinde sonradan kazandıkları tutum ve davranış kalıpları arasında, birbirine yakın ve olumlu bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, verimliliği yüksek ve etkin organizasyonlar için sürpriz değil beklenen bir sonuçtur. Türk Silahlı Kuvvetleri bugün ülke genelinde birçok alanda olduğu gibi etkinliği ve verimliliği açısından da en gözde kurumlar arasındadır.

Günümüz Türkiye'sinde laik ve sosyal hukuk devletine bağlılıkla, vatana ve millete hizmet ülküsü ile yetiştirilen lider konumundaki askerler, modern bir organizasyonun üyesi sıfatıyla görev yaparken, kederde ve kıvançta beraber olan bir toplumun mensubu olduklarının farkındadırlar. Bu anlayış paralelinde modern, vizyonel, güvenli ve güvenilir olmanın gereklerini sadakatle yerine getirerek çalışan ordu mensupları, pek çok ülkenin askeri organizasyon yapısında görülmeyen kendine özgü nitelikler taşımaktadırlar. Bu nitelikler topluma yabancı değildir ve mensubu olmakla övündüğümüz Türk Toplumunun tarihsel sürecinden gelen inançlar, değerler, tutumlar ve örf ve adetlerden oluşur. Türk ordusunun mensupları Türk halkının içinden gelmektedir ve ordunun kültür yapısı kökeni Orta Asya'ya dayanan Türk toplum kültürüne paralel olarak şekillenmiştir.

Toplum Kültürü kapsamında Türk aile yapısı incelendiğinde, anne babaya özellikle babaya saygının temel normlardan biri olduğu görülmektedir. Aile içinde küçüklerden beklenen uygun davranış, genellikle büyüklere saygı ve itaattir. Ailesel normlar kişilerin toplumla ve devletle olan ilişkilerine yansımaktadır. Vatanseverlik ülkemizde toplumsal bir normdur. Ayrıca haklı otoriteye karşı itaat göstermekte geleneksel Türk inanç ve değerlerindedir ve bir normdur. Özetle "Türk toplum yapısı bireyci değil toplumcu ve paylaşımcıdır" denilebilir.

Tarihteki Türk devletleri incelendiğinde hemen her Türk ferdinin savaşa hazır durumda olduğu ve askerliğe hususi bir meslek gözüyle bakılmadığı görülmektedir. Bu bütünsellik ve tarihsel altyapı Türk Milletine neden "Ordu Millet" denildiğini de açıklamaktadır. Bu nedenle ülkemizde Silahlı Kuvvetlere bakış açısı asker ocağının

bir aile yuvası gibi görülmesini ve askerliğin kutsal sayılmasını içerecek boyutlardadır. Bu aile yuvasının kültürü ve öz değerleri ile bireylerin içerisinde yetiştikleri aile ve toplumun kültürü ve değerleri bu nedenlerden dolayı birbirine yakındır ve benzerlikler göstermektedir. Bu sebeptendir ki, araştırmamızda bulgularla desteklenen olumlu bir etkileşim ortaya çıkmıştır.

Türk Silahlı Kuvvetleri uzun bir dönemi kapsayan askerlik hizmeti esnasında çekirdek unsuru olan erlere organizasyon kültürü içerisinde kazandırdığı bilgi ve normlarla toplumun gelişim ve modernleşmesine dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Bu hizmetini tamamlayan onbinlerce genç insan yurdun dört bir yanına kendi alt kültürlerine döndüklerinde kazandıkları bilgi ve normları çevrelerine yaymakta modernleşme ve gelişme sürecine ivme kazandırmaktadırlar. Ülkemizin modernleşmesinde Türk Silahlı Kuvvetlerinin rolü hem doğrudan, hem de dolaylı yönden ülkemize özgü, ama dikkate değer önemde bir gerçektir.

Globalleşmenin etkisinde toplum yapısında ve tüm kurumlarda bir değişimin yaşandığı bilinmektedir. Sürekli gelişme anlayışı içerisinde bulunan Türk Silahlı Kuvvetleri de, 21. Yüzyıla girerken kurumsallaşmış, köklü kültürel yapısını muhafaza ederek, sadece teknolojik değil yapısal ve yönetsel alanlarda da modernizasyon ve değişim sürecini başlatmış ve birçok alanda olduğu gibi bu alanda da öncü olma görevini üstlenmiştir. Bu sürecin bir parçası olarak başlatılan Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları kapsamında umuyorum ki, kendine özgü kültürü ve insan odaklı yönetsel fonksiyonları daha birçok araştırmalarla irdelenecek ve bilimsel bulgularla desteklenecektir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve kültürünün değerlendirilmesinde içinde yıllarca yaşamış, acı tatlı birçok olaylara tanık olmuş ve ona en üst düzeyde komuta etmiş olan Ulu Önder ATATÜRK'ün görüşleri ile bitirmek istiyorum.

**“BENİM DÜŞÜNCEME GÖRE KUVVETLİ BİR ORDU DENİLDİĞİ ZAMAN ANLAŞILMASI LAZIM GELEN MANA, HER FERDİ BİRHASSA SUBAYI, KUMANDANI MEDENİYETİN VE TEKNİĞİN GEREKLERİNİ KAVRAMIŞ VE ONA GÖRE İŞ VE HAREKETLERİNİ UYGULAYAN YÜKSEK AHLAKTA BİR TOPLULUKTUR.”**

## EK-1 UYGULAMA ÖLÇEĞİ

### ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ANKETİ

#### ACIKLAMALAR

BU BİR TEST VEYA SINAV DEĞİLDİR. HİÇBİR SORUNUN KESİN OLARAK DOĞRU VEYA YANLIŞ CEVABI YOKTUR. HİÇBİR CEVABA DOĞRU VEYA YANLIŞ DENİLEMEYECEĞİ VE BİLHASSA SİZİN KENDİ FİKİRLERİNİZİ ÖĞRENMEK İSTEDİĞİMİZ İÇİN, CEVAPLARI KİMSEYE DANIŞMAMANIZ RİCA OLUNUR.

BU ANKETİN DEĞERİ, BUNU CEVAPLAMADA GÖSTERECEĞİNİZ SAMİMİYET VE DİKKATE BAĞLIDIR. BU ANKETE ADINIZI VE DİĞER BİLGİLERİ YAZMAYINIZ.

ANKETİ YANITLARKEN FİKRİNİZE EN YAKIN OLAN ŞIKKIN ÜSTÜNE "X" İŞARETİNİ KOYUNUZ. FİKRİNİZİ TAM OLARAK İFADE EDEMESENİZ BİLE, KANAATİNİZE EN YAKIN OLAN CEVABI İŞARETLEYİNİZ.

#### TUTUM ÖNERMELERİ

1. Ailenin sıkı disiplin ve otorite anlayışı bireyin ahlaki ve manevi değerlerinin yüksek olmasını sağlar.

( ) Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılıyorum

2. Türk toplumunun sahip olduğu yüksek ahlaki ve manevi değerler tarih boyunca toplum yapısının sağlam temeller üstüne kurulmasını sağlamıştır.

( ) Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılıyorum

3. Askerlikte iyi bir birlik olmak ve görevi tam yapmak amirlere ve emirlere mutlak itaat etmeye bağlıdır.

( ) Katılmıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılıyorum

#### AİLE KÜLTÜRÜ

1. Anne-babamın fikrine göre bir çocuk sıkı disiplinle yetiştirilmeli ki iyi ve kuvvetli bir karakter sahibi olsun.

Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**



2. Annem ve babam bazen yaptığım hatalardan dolayı beni cezalandırırdı.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru
3. Sıkı disiplin altında büyütüldüm.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru
4. Çocuklar anne ve babalarına daima sadık olmalıdırlar.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru
5. Eğer birisi bana ideal aileyi anlatırsa, kendi ailemi anlatırım.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru
6. Eğer bir çocuk anne ve babasının fikirlerine uymaya zorlanırsa, çok defa bunun ileride kendisine faydası olur.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru

### TOPLUM KÜLTÜRÜ

1. Bir insanın sahip olması gereken en önemli vasıflardan biri, otoriteye disiplinli bir şekilde itaat etmektir.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru
2. Sıkı disiplin, sebat, aile ve memleket için çalışma azmi, gençliğin en çok ihtiyacı olan şeylerdir.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru
3. Vatanperverlik ve sadakat iyi bir vatandaş olmanın ilk ve en önemli şartıdır.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru
4. Askerlik kutsaldır ve genç erkeklerin çoğu üzerinde iyi bir etkisi vardır.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru
5. Savaşta emirlere uyup kahramanca ölmek korkak olarak yaşamaktan iyidir.  
Tamamen Yanlış Kısmen yanlış Kararsızım Kısmen doğru Tamamen doğru

## ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

1. Bölüğün faaliyetlerine ve ruhuna katkıda bulunduğuma inanıyorum.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
2. Bölük içerisinde bana değer verildiğini düşünüyorum.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
3. Bölük içi iletişimin (bilgi-haber akışının) yeterli olduğuna inanıyorum.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
4. Bölükteki diğer arkadaşlarıma birçok konuda güvenebileceğimi hissediyorum.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
5. Bölüğümüzde yapılan işlerin kalitesi öncelikli bir kavramdır.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
6. Bölük içinde bir yardımlaşma ruhu olduğuna inanıyorum.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
7. Bölükte, bölük için çalışan insanları seviyorum.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
8. Bölükte amirim herkese adil ve eşit davranır.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
9. Amirimin özel konularıma ve sorunlarıma yaklaşımı beni rahatlatır.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
10. Amirim yaptığımız iyi işleri takdir eder.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
11. Amirim bölükle ilgili kararlarda fikrimizi sorar.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru
12. Bölükte eğitimin sürekliliği esastır.  
Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru

13. Bölük içi düzeni bozanlar ve görevini yapmayanlar cezalandırılır.

Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru

14. İhtiyacımız olduğu zaman rahatlıkla hakkımız olan izni kullanabiliriz.

Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru

15. Bölükte kurduğumuz arkadaşlıklar bizi görevimize daha da bağlar.

Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru

16. Bölüğümüzün diğer bölüklerden farklı olan ve bize ailemizi aratmayan bir ortamı var.

Tamamen Yanlış      Kısmen yanlış      Kararsızım      Kısmen doğru      Tamamen doğru



## KAYNAKÇA

- AKDEMİR Ali, "Yönetim ve Organizasyon", Yayınlanmamış Ders Notları, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 1998.
- AKŞİT Cihangir, *TSK. 'lerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*, Gnkur.Basımevi, Ankara, 1998.
- ALVESSON Maths, *Cultural Perspectives On Organizations*, University of Gothenburg Cambridge University Press, 1993.
- AYDIN Vahdet, *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1972.
- BİLGİN Nuri, *Sosyal Psikolojiye Giriş*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- BİLGİN Nuri, *Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu*, İzmir, 1994.
- DEEKS John, *Business and the Culture of the Enterprise Society*, Quorum Books, 1993.
- ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basımevi, İstanbul, 1994.
- ERDOĞAN İlhan, *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemiyle Bir Araştırma*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975. (2) (4)
- ERGÜN Doğan, *Türk Bireyi Kuramına Giriş: Türk Kültürünün Olanakları Yada Türkiye 'de KİT Kültürünün Kökenleri*, İstanbul, 1991. (1)
- GRAVES Esmont, *Corporate Culture Diagnosis and Change Auditing and Changing The Culture of Organizations*, Frances Printer Publ., London, 1986.
- GÜVENÇ Bozkurt, *Türk Kimliği : Kültür Tarihinin Kaynakları*, Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi, Ankara, 1994.
- GÜVENÇ Bozkurt, *Kültür Komusu ve Sorunlarımız*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985. (3)
- GÜVENÇ Bozkurt, *Kültürün ABC'si*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.
- HAMADA Tomoko and SIBLEY Willis, *Anthropological Perspectives Un Organization Culture*, University Press of America, Lanhan Pub., 1994.
- HICKS Herbert'den çev. BİNBUĞ AYTEK, *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Ankara, 1975.

- IŞIK Hüseyin, *Yabancı Gözüyle Türkler ve Türk Ordusu*, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1995.
- JONES Omen Michael, *Studying Organization Symbolism What, How, Why ?*, Sage Pub., 1996.
- KAFESOĞLU İbrahim, *Türk Milli Kültürü*, Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 1989.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *Gençlerin Tutumları: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma*, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1973.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *İnsan, Aile, Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1990.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1988. (4)
- KILLMAN Ralf, SEXTON Mary and SERPE Roy, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Boss Pub., 1988.
- KIRIM Arman, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- LEISON Rennie, *Managing Corporate Culture*, Gomer, 1988.
- MALINOVSKI Bronislaw'dan çev. GÜMÜŞ Fatih, *İnsan ve Kültür*, Verso Yayıncılık, Ankara, 1990.
- MARCH James and HERBERT Simon'den çev. BOZKURT Ömer ve ONARAN Oğuz, *Örgütler*, TOAİ Yayınları, Ankara, 1975.
- MATHIS Robert L., JACKSON John, *Personel and Human Resources Management*, West Pub., Homewood Illinois, 1991.
- MULLINS J.Laurie, *Management and Organization Behaviour*, Pitman Publishing, New York, 1993.
- ODES Howard, *Managing Corporate Culture Innovation and Intrapreneurship*, Quorum Books, 1993.
- PEARSON Gordon, *The Competitive Organization Managing for Organizational Excellence*, McGraw Hill Book Comp. Berkshire-London, 1992.
- SAYIN Önal, *Aile Sosyolojisi : Ailenin Toplumdaki Yeri*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1990.
- SMITH Peter and PETERSON Mark, *Leadership Organizations and Culture : An Event Management Model*, Sage Pub., 1988.
- TAN Mine, *Toplum Bilime Giriş: Temel Kavramlar*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

- TAYEB Monir, *Organizations and National Culture : A Comparative Anlysis*, Sage Pub., 1988.
- TSK Dergisi "Türkiye'nin Modernleşmesinde Askerin Rolü", (Ekim 1998), No : 358, Gnkur. Basımevi, Ankara.
- TSK Dergisi "Türkiye Cumhuriyetinde Ordu : Atatürk'ün Sözlerine Göre", (Nisan 1998), No : 356, Gnkur. Basımevi, Ankara.
- TSK Dergisi "TSK.'lerin Etik Kuralları", (Ekim 1997), No : 354, Gnkur. Basımevi, Ankara.
- TÜRKER Uluçınar Asuman, *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama*, İstanbul, 1992.
- WATSON Tony, *In Search of Management Culture Chaos and Control in Management Work*, Routeledge, 1994.



**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**