

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL YAPININ TASARIMINDA MİTOLOJİNİN ETKİSİ

İbrahim BAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ahmet DİKEN

2024

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL YAPININ TASARIMINDA MİTOLOJİNİN ETKİSİ

İbrahim BAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ahmet DİKEN

KONYA-2024



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	İbrahim BAŞ		
	Numarası	İşletme Ana Bilim Dalı/ İşletme Bilim Dalı		
		22811101921		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	Örgütsel Yapının Tasarımında Mitolojinin Etkisi			

Bu tezin hazırlanmasında akademik kurallara ve bilimsel etiğe özenle riayet edildiğini, tez içindeki tüm bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış ilkeleri çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden faydalanılması durumunda bilimsel ilke ve kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

İbrahim Baş

İmza



T.C.



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	İbrahim BAŞ		
	Numarası	İşletme Ana Bilim Dalı/ İşletme Bilim Dalı		
		22811101921		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	Örgütsel Yapının Tasarımında Mitolojinin Etkisi			

Organizasyonel çalışmalar ve yönetim araştırmaları, organizasyonel yapıları ve süreçlerini şekillendiren birçok faktörün varlığını ortaya koymaktadır. Geleneksel teoriler genellikle örgütsel tasarımda akla dayalı ve bilimsel faktörlere odaklanır. Ancak yapılan araştırmalar, örgütsel davranış, kimlik ve yapı oluşumunda kültürel, sembolik ve anlatsal unsurların da etkili olduğunu göstermektedir. Bu, modern yönetim araştırmalarında sadece akılcı ve bilimsel faktörlerin değil, aynı zamanda duygusal ve sembolik faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Mitoloji genellikle bir toplumun ortak değerlerini ve inançlarını yansıtan hikayeleri içerir. Bu hikayeler, bir kuruluş için tutarlı ve birleşik bir kültür oluşturmaya yardımcı olabilir ve ortak bir vizyon geliştirmek için kullanılabilir. Bu çalışma, örgütsel yapıların tasarımında mitolojinin etkisini değerlendirerek bireylere ilham ve motivasyon sağlamayı amaçlamaktadır. Türkiye'deki KOBİ ve büyük işletmelerdeki yönetim kademesindeki kişilerle yapılan derinlemesine görüşme tekniğiyle veriler birebir toplandı. Katılımcılar farklı ve uzak illerde bulunduğu için Zoom Meeting üzerinden 5 Mayıs 2024 - 20 Mayıs 2024 tarihleri arasında görüşmeler gerçekleştirildi. Katılımcı sayısı belirli bir doygunluğa ulaştığında veri toplama aşaması sonlandırıldı. Çalışmada toplam 20 katılımcıya ulaşıldı. Katılımcılara, sosyo-demografik ölçütleri içeren 9 soruluk bir anket sunuldu. Ardından, araştırmacılar tarafından hazırlanan 12 derinlemesine görüşme sorusu yöneltildi. Verilen yanıtlar nitel veri analizi yöntemi olan içerik analizi ile MAXQDA 2024 programı kullanılarak çözümlendi. Çalışma sonuçlarına göre katılımcılar, çalıştıkları kurumlarda genellikle hiyerarşik yapının hakim olduğunu savunmaktadırlar. Örgütlerde karar alma sürecinin karar alma hiyerarşisine uygun olduğu sonucuna ulaşıldı. Mitolojik temalarda var olan adalet ve eşitlik kavramının etkisine bağlı olarak yöneticilerin tutumunun ön planda olduğu belirtilmiştir. Mitolojik temalar ve liderlik biçimleri değerlendirildiğinde katılımcılar, Alp Er Tunga, Kutadgu Bilig'deki anlatılar, Manas Han, Ah Çibek Arıç, Oğuz Kağan, Vezir Tonyukuk, Bilge Kağan ve Mete Han'ın liderlik tarzlarından izler taşıdıkları görülmektedir. Ahilik geleneğinin profesyonel ve mesleki gelişim açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak, mitolojinin örgütlerin yapısal tasarımı üzerindeki etkisi, kültürel bağlamı ve liderlik anlayışını şekillendirme potansiyeline sahiptir. Örgütler, mitolojik öğeleri kurumsal kimliklerinde ve yönetim pratiklerinde kullanarak, iç ve dış paydaşlarla güçlü bir ilişki kurabilir ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Tasarım, Türk Mitolojisi, Mitoloji



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	İbrahim BAŞ		
	Student Number	22811101921		
		Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect of Mythology in the Design of Organizational Structure			

Organizational studies and management research reveal the presence of numerous factors shaping organizational structures and processes. Traditional theories typically focus on rational and scientific factors in organizational design. However, recent research indicates the influence of cultural, symbolic, and narrative elements in organizational behavior, identity, and structure formation. This underscores the importance of considering not only rational and scientific factors but also emotional and symbolic factors in modern management research. Mythology often comprises stories that reflect a society's common values and beliefs. These narratives can help establish a consistent and unified culture for an organization and contribute to developing a shared vision. This study aims to evaluate the impact of mythology on the design of organizational structures, aiming to inspire and motivate individuals. Data were collected through in-depth interviews with management personnel from SMEs and large enterprises in Türkiye. Due to participants being located in different and distant regions, interviews were conducted via Zoom Meetings between May 5, 2024, and May 20, 2024. Data collection concluded upon reaching saturation, with a total of 20 participants included in the study. Participants were presented with a 9-item questionnaire containing socio-demographic criteria, followed by 12 in-depth interview questions prepared by researchers. Responses were analyzed using content analysis, a qualitative data analysis method, with MAXQDA 2024 software. According to the study findings, participants generally advocate for the predominance of hierarchical structures in their respective organizations. It was concluded that decision-making processes within organizations align with hierarchical decision-making. Participants noted the prominence of managerial attitudes influenced by the concepts of justice and equality inherent in mythological themes. When evaluating mythological themes and leadership styles, participants observed traces of leadership styles from characters such as Alp Er Tunga, Kutadgu Bilig, Manas Han, Ah Çibek Arıĝ, Oĝuz Kaĝan, Vezir Tonyukuk, Bilge Kaĝan, and Mete Han. The importance of the Ahilik tradition for professional and vocational development was emphasized. In conclusion, the impact of mythology on organizational structural design has the potential to shape cultural contexts and leadership understandings. Organizations can leverage mythological elements in their corporate identities and management practices to establish strong relationships with internal and external stakeholders, ultimately achieving sustainable success.

Keywords: Organization, Organizational Design, Turkish Mythology, Mythology

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL YAPI VE TASARIMI	3
1.1. Örgüt Kavramı	3
1.2. Örgüt Kültürü	4
1.3. Örgütsel Tasarım	6
1.3.1. Örgütsel Yapının Önemi	8
1.3.2. Örgüt Tasarımında Temel Unsurlar.....	9
1.3.3. Örgütsel Tasarımın Modelleri	11
1.3.3.1. Mekanik Örgütler	12
1.3.3.2. Organik Örgütler.....	14
1.3.4. Geleneksel Örgüt Tasarımları.....	16
1.3.4.1. Basit yapı	16
1.3.4.2. İşlevsel (Fonksiyonel yapı)	17
1.3.4.3. Bölünmüş Yapı.....	18
1.3.5. Çağdaş Örgüt Tasarımları	19
1.3.5.1. Takım Yapıları	19
İKİNCİ BÖLÜM	28
MİTOLOJİ	28
2.1. Mit Tanımı ve Doğuşu.....	28

2.2. Mit Türleri	29
2.3. Türk Mitolojisinde Yunan Mitolojisinin Etkisi	32
2.4. Yunan Mitolojisinde Tanrılar	33
2.5. Kahramanlar ve Efsaneler	40
2.6. Yunan Mitolojisindeki Kahramanların Örgütlere Etkisi	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	47
TÜRK KÜLTÜRÜNDE MİTOLOJİ	47
3.1. Türk Mitolojisinde Önemli Kahramanlar	47
3.2. Türk Mitolojisinde Destanlar	52
3.2.1. <i>Oğuz Kağan Destanı</i>	53
3.2.2. <i>Türklerin Kurttan Türeyişi</i>	54
3.2.3. <i>Ergenekon Destanı</i>	55
3.2.4. <i>Manas Destanı</i>	56
3.2.5. <i>Dede Korkut (Korkut Ata)</i>	57
3.3. Türk Mitolojisinde Totemizm İzleri	58
3.4. Türk Mitolojisinde Liderlik Özellikleri	58
3.4.1. <i>Oğuz Kağan Destanı ve Oğuz Kağan'ın Liderlik Özellikleri</i>	59
3.4.2. <i>Alper Tunga Destanı ve Alper Tunga'nın Liderlik Özellikleri</i>	60
3.4.3. <i>Manas Destanı ve Manas Han</i>	61
3.4.4. <i>Kutadgu Bilig'de geçen Liderlik Özellikleri</i>	62
3.4.5. <i>Metehan ve Liderlik Özellikleri</i>	63
3.5. Örgütlerin Yapılanmasında Türk Geleneklerinin Etkisi	63
3.6. Ahilik Anlayışının Günümüze Yansımaları	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	68
ÖRGÜTSEL YAPININ TASARIMINDA MİTOLOJİNİN ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	68
4.2. Yöntem	70
4.2.1. <i>Veri Toplama Araçları</i>	71
4.2.2. <i>Veri Analizi</i>	71
4.2.3. <i>Araştırmanın Etik Boyutu</i>	72
4.3. BULGULAR	72
4.3.1. <i>İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler</i>	74

4.3.1.1.	İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı.....	75
4.3.1.2.	İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi.....	76
4.3.1.3.	İletişim Kanalları ve Yönetim	80
4.3.1.4.	Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması.....	84
4.3.1.5.	Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar	87
4.3.1.6.	İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi	89
4.3.1.7.	Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü	92
4.3.1.8.	Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi.....	95
4.3.2.	<i>Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler</i>	<i>103</i>
4.3.2.1.	Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler.....	104
4.3.2.2.	Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler.....	112
4.3.2.3.	Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler	117
4.3.2.4.	Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerinde Etkisine İlişkin Görüşler 119	
4.3.2.5.	Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler	124
TARTIŞMA		134
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME		152
KAYNAKLAR		157
Ek-1 Sosyo-Demografik Form		174
Ek-2 Derinlemesine Görüşme Soruları		175
Ek -3 Kelime Bulutu		177

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1. Mekanik ve Organik Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması	15
Tablo 1. 2. Basit Yapıyı Uygulamanın Avantaj ve Dezavantajları	17
Tablo 4. 1. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri	73
Tablo 4. 2. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler	99
Tablo 4. 3. Katılımcıların Çalıştığı Şirket Büyüklüğüne Göre İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler	100
Tablo 4. 4. Katılımcıların Meslek Alanlarına Göre İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler.....	102
Tablo 4. 5. Katılımcıların Çalıştığı Şirketin Büyüklüğüne Göre Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler	130
Tablo 4. 6. Katılımcıların Meslek Alanlarına Göre Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler	132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Fonksiyonel Yapı.....	18
Şekil 1. 2. Bölünmüş Yapı.....	19
Şekil 1. 3. Takım Yapısı Örneği	21
Şekil 1. 4. Matris Organizasyon Yapısı	22
Şekil 4. 1. Temaların Gösterimi	73
Şekil 4. 2. İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	74
Şekil 4. 3 . İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod- Alt Kod Gösterimi	75
Şekil 4. 4.İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	77
Şekil 4. 5. İletişim Kanalları ve Yönetim Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	80
Şekil 4. 6. Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod- Alt Kod Gösterimi	84
Şekil 4. 7. Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	87
Şekil 4. 8. İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	90
Şekil 4. 9. Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	92
Şekil 4. 10. Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod- Alt Kod Gösterimi	96
Şekil 4. 11. Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	103
Şekil 4. 12. Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod- Alt Kod Gösterimi.....	104
Şekil 4. 13. Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	112
Şekil 4. 14. Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	117
Şekil 4. 15. Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	120
Şekil 4. 16. Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	125

KISALTMALAR

BİST	: Borsa İstanbul
MASAK	:Mali Suçları Araştırma Kurulu
MS	:Milattan Sonra
MÖ	:Milattan Önce
KOBİ	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu

ÖNSÖZ

Araştırmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım *Prof. Dr. Ahmet DİKEN* hocama,

Bu süreçte her türlü desteği veren başta eşim *Melike* ve sevgili kızım *Begüm*'e,

Tüm eğitim hayatım boyunca desteklerini hiç üzerimden çekmeyen annem *İhsan* ve babam *Muhammet Baş*'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İbrahim BAŞ

GİRİŞ

Mitoloji, insanlık tarihi boyunca toplumların değerlerini, inançlarını ve dünyayı anlama biçimlerini yansıtan önemli bir anlatı biçimi olmuştur. Mitler, sadece geçmişini değil, aynı zamanda günümüzün kültürel ve sosyal dinamiklerini de anlamamıza yardımcı olur. Bu bağlamda, örgütsel tasarım ve yönetim teorileri de tıpkı mitoloji gibi, toplumların ve bireylerin iş dünyasındaki etkileşimlerini ve yapılarını anlamak için kritik öneme sahiptir.

Örgütsel tasarım, bir organizasyonun yapılandırılması, süreçlerin belirlenmesi ve kaynakların en etkin şekilde kullanılması için yapılan planlama ve düzenlemeleri kapsar. Bu süreç, bir organizasyonun kültürü, değerleri ve hedefleri doğrultusunda şekillenir ve sonuç olarak çalışanların davranışlarını, motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkiler.

Organizasyonel çalışmalar ve yönetim araştırmaları, organizasyonel yapıları ve süreçlerini şekillendiren birçok faktörün varlığını ortaya koymaktadır. Geleneksel teoriler genellikle örgütsel tasarımda akla dayalı ve bilimsel faktörlere odaklanırlar. Ancak yapılan araştırmalar, örgütsel davranış, kimlik ve yapı oluşumunda kültürel, sembolik ve anlatısal unsurların da etkili olduğunu göstermektedir. Bu, modern yönetim araştırmalarında sadece akılcı ve bilimsel faktörlerin değil, aynı zamanda duygusal ve sembolik faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Mitoloji genellikle bir toplumun ortak değerlerini ve inançlarını yansıtan hikayeleri içerir. Bu hikayeler, bir kuruluş için tutarlı ve birleşik bir kültür oluşturmaya yardımcı olabilir ve ortak bir vizyon geliştirmek için kullanılabilir.

Bu çalışmada, örgütsel yapının tasarımında mitolojinin etkisi incelenmiştir. Özellikle, modern organizasyonların ve yönetim uygulamalarında, mitolojik anlatılar ve sembollerin etkileri değerlendirilmiştir. Mitoloji, insanların anlam arayışlarında ve kimliğin oluşmasında önemli bir rol oynadığı için, örgütsel tasarımda mitolojik öğelerin etkileri de önem arz eder. Çalışmamızda, bu etkileri anlamak için öncelikle örgütsel yapıların tasarımında ve mitoloji kavramlarını detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bağlamda, çalışmamızın amacı, örgütsel tasarımın mitolojik anlatıların etkilerini açıklamaktır. Ayrıca örgütsel tasarımın toplumsal ve kültürel boyutlarına

dair daha kapsamlı bir anlayış geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma, örgütsel yapıların tasarımında mitolojinin etkisini değerlendirerek bireylere ilham ve motivasyon sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgüt kavramı ve örgüt tasarımının biçimleri ele alınmıştır. Bu bağlamda, örgütlerin yapılandırılmasında izlenen farklı yaklaşımlar ve modeller üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, mitolojinin doğuşu ve gelişimi üzerinde durulmuş, mitlerin toplumların kültürel ve sosyal yapıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise Türk Mitolojisi başlığı altında, destanlar ve liderlik özellikleri detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Bu bölümde, Türk mitolojisinin liderlik ve yöneticilik anlayışına nasıl etki ettiği, tarihsel örnekler ve destanlar üzerinden değerlendirilmiştir.

Son bölümde, örgütsel yapının tasarımında mitolojinin etkisini inceleyen yöntem ve araştırma bulguları sunulmuştur. Bu kapsamda, günümüz modern organizasyonlarında mitolojinin etkisini değerlendirmek amacıyla üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmelere yer verilmiştir. Araştırma bulguları, karar alma hiyerarşisi, adalet ve eşitlik kavramlarının devamlılığı, mitolojik temalar ve liderlik özelliklerinin karşılaştırılması ve Ahilik geleneğinin günümüz organizasyonlarındaki varlığı gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel tasarımın sadece iş dünyası için değil, aynı zamanda toplumsal ve kültürel yapılar için de ne denli önemli olduğunu gözler önüne sermiştir. Bu çalışmanın, örgütsel yapının tasarımında mitolojinin etkisinin değerlendirilmesi ile bireylere ilham ve motivasyon sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPI VE TASARIMI

Örgüt, insanların belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek oluşturduğu bir yapıdır. Örgüt yapısı, örgüt içindeki iş bölümü, görevler, hiyerarşi, pozisyonlar, kurallar ve düzenlemeleri ifade eder. Örgüt tasarımı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve başarılı olmak için nasıl bir yapıya sahip olması gerektiğinin planlanmasıdır (Hall & Tolbert, 2005). Örgütlerin rasyonel ve stratejik olarak biçimlendirilmesi önem kazanmaktadır. Örgütler stratejik tercihlere göre biçimlendirilebilir ve farklı yapılar sergileyebilirler (Scott & Davis, 2007).

Örgütsel tasarım, bir işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve adaptasyon kabiliyetini artırmak için yapısını ve süreçlerini düzenler. İyi bir örgütsel tasarım, bilgi akışını ve iletişimi iyileştirir, çalışanların motivasyonunu yükseltir ve stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Böylece, işletmeler değişen koşullara hızla uyum sağlayarak rekabet avantajı elde eder ve uzun vadeli başarıya ulaşır (Mintzberg, 2003).

1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, belirli bir amaca ulaşmak için insanların bir araya gelerek oluşturduğu yapı olarak tanımlanmaktadır. Örgütler, belirli roller ve sorumluluklar üstlenen insanların hiyerarşik bir yapı içinde belirli kurallar çerçevesinde faaliyet gösterdiği yapılanmalardır (Gerasimov & Gerasimov, 2014). Örgütler, kıt kaynaklarla verimli bir biçimde kullanarak mal ya da hizmet üretirken, aynı zamanda süreklilik ve kâr amacını gerçekleştirirler (Diken, 2006). Ayrıca, örgütler genellikle belirli bir amacı gerçekleştirmek için çalışanları bir araya getiren ve belirli bir amaç doğrultusunda faaliyet gösteren yapılar olarak nitelendirilmektedir (Gerasimov & Gerasimov, 2014).

1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir organizasyonun değerleri, inançları, normları, davranışları ve iş yapma şekli gibi paylaşılan unsurların bütünü olarak tanımlanır. Örgüt kültürü, çalışanların organizasyona aidiyet duygusu kazanmalarını sağlar ve organizasyonun kimliğini belirler. Aynı zamanda örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendirir, motivasyonlarını etkiler ve iş birliğini teşvik eder.

Örgüt kültürü genellikle belirli değerler etrafında şekillenir ve bu değerler organizasyonun misyonu, vizyonu ve hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Sağlam bir örgüt kültürü, çalışanların işlerine bağlılığını artırabilir, performanslarını yükseltebilir ve iş tatminini artırabilir. Aynı zamanda örgüt kültürü, organizasyon içinde iletişimi ve iş birliğini güçlendirebilir, değişime uyum sağlamayı kolaylaştırabilir ve yenilikçiliği teşvik edebilir. Örgüt kültürü, liderlik tarzı, organizasyon yapısı ve iş süreçleri gibi faktörlerle etkileşime girer ve organizasyonun genel performansını belirleyebilir. Bu nedenle, örgüt kültürünün anlaşılması ve etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların başarılı olmaları ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından önemlidir (Leso ve ark., 2023).

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı birbirini etkileyen önemli unsurlardır ve organizasyonların genel performansını belirlemede önemli rol oynarlar. Örgüt kültürünün örgüt yapısını nasıl etkilediğine dair bazı ana noktalar (Král & Králová, 2016):

1. Örgüt kültürü, organizasyon içindeki karar alma süreçlerini etkiler. Örneğin, hiyerarşik bir kültüre sahip bir organizasyon, karar alma süreçlerinin üst yönetim tarafından merkezi olarak yapılmasını teşvik edebilirken, daha katılımcı bir kültüre sahip bir organizasyon, karar alma süreçlerini daha demokratik ve katılımcı hale getirebilir.
2. Örgüt kültürü, organizasyon içindeki iletişim ve iş birliğini şekillendirir. Olumlu bir örgüt kültürü, açık iletişimi teşvik eder, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını destekler ve iş birliğini artırır. Bu da örgüt yapısında daha etkili iletişim kanallarının oluşturulmasına ve iş birliğine dayalı çalışma ortamlarının geliştirilmesine yol açabilir.

3. Örgüt kültürü, liderlik tarzını etkiler ve liderlerin organizasyon içinde nasıl davranacaklarını belirler. Örneğin, özgüvenli ve yenilikçi bir kültüre sahip bir organizasyon, liderlerden risk almaya teşvik eden ve yenilikçi düşünmeyi destekleyen bir liderlik tarzı bekleyebilir.
4. Örgüt kültürü, çalışanların performansını ve motivasyonunu etkiler. Olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların işlerine bağlılığını artırabilir, motivasyonlarını yükseltebilir ve iş tatminini artırabilir. Bu da örgüt yapısında daha yüksek performans teşvik eden uygulamaların geliştirilmesine katkıda bulunabilir.
5. Örgüt kültürü, organizasyonun değişime uyum sağlama yeteneğini etkiler. Esnek ve değişime açık bir kültüre sahip bir organizasyon, hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için daha hazır olabilir ve örgüt yapısında esneklik ve adaptasyonu teşvik eden uygulamaları benimseyebilir.

Yukarıda verilen maddeler, örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki karmaşık ilişkiyi vurgulamaktadır. Organizasyonların başarılı olmaları ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için hem örgüt kültürünün hem de örgüt yapısının dikkatle yönetilmesi ve uyumlu bir şekilde şekillendirilmesi önemlidir (Kral & Králová, 2016).

Örgüt kültürü, bir örgütün tarihini ve mevcut işleyiş yöntemlerini anlamak için çalışanlara rehberlik sağlar. Ayrıca, örgüt kültürü, örgütün felsefesine ve değerlerine bağlılığı teşvik edebilir. Bu bağlılık, ortak hedeflere çalışma hissi yaratır. Yani, çalışanlar değerleri paylaştığında örgütler etkinlik elde edebilir. Ayrıca, örgüt kültürü, normları aracılığıyla davranışları istenen ve kabul edilen davranışlara yönlendiren bir kontrol mekanizması olarak hizmet eder. Bu aynı zamanda, değerleri en iyi şekilde örgütün değerleriyle uyumlu olan çalışanları işe alarak, seçerek ve elde tutarak da başarılabilir (Akpa ve ark., 2021; Naqshbandi ve ark., 2015).

Örgüt kültürü, iş sektöründe büyük önem kazanmaktadır. Örgüt kültürü, birçok örgütsel değişkenle ilişkisini belirlemek ve kurmak için çeşitli çalışmalara yol açmıştır. Araştırmalar, çalışanların aynı normlar ve değerlerle yönlendirildiğinde performanslarının artacağını göstermektedir. Ünlü şirketlerin başarı hikayeleri, sürdürülebilir rekabet avantajının, örgütteki inançlar, değerler ve paylaşılan normlar aracılığıyla sürekli iç inovasyona bağlanabileceğini göstermektedir. Bu inançlar,

değerler ve prensipler, bir organizasyonun kültürünü simgeler ve organizasyon için yönetim uygulamalarının bir kaynağı olarak işlev görür. Karar verme, politika oluşturma, liderlik tarzı ve genel çalışma ortamı gibi konularda büyük etkisi vardır. Güçlü kültürel değerler, yeniliği teşvik eder, iç esnekliği sağlar ve insan sermayesinin daha iyi kullanılmasını sağlar (Ogbonna & Harris, 2000).

1.3. Örgütsel Tasarım

Örgütsel tasarım, bir organizasyonun içindeki rollerin, ilişkilerin, yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi ve yapılandırılması anlamına gelir. Örgütsel yapı, bir organizasyonun nasıl işlediğini, kararların nasıl alındığını, iletişim akışının nasıl olduğunu ve çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu belirler. Bu yapı, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde tasarlanır ve yönetilir. Örgütsel tasarım genellikle hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve belirli bir amaca hizmet etmek üzere farklı departmanlar, birimler ve pozisyonlar arasında belirli ilişkileri ve iletişim kanallarını içerir. Bu yapı, organizasyonun büyüklüğü, amacı, endüstrisi ve diğer faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilir. Örgütsel tasarım organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini etkileyebilir. Doğru bir yapılandırma, iş birliğini teşvik edebilir, iletişimi güçlendirebilir ve karar alma süreçlerini iyileştirebilir. Bu nedenle, örgütsel tasarım organizasyonların başarısı için önemli bir unsurdur (Ahmady ve ark., 2016).

Örgütsel tasarım, organizasyonun içindeki rollerin, sorumlulukların, iletişim yollarının ve karar alma süreçlerinin nasıl düzenlendiğini ifade eder. Örgüt tasarımı genellikle hiyerarşik bir yapıda olabilir, işlevsel, bölgesel veya matris gibi farklı tiplerde olabilir. Örgüt tasarımı, organizasyonun etkinliği, verimliliği ve adaptasyon yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, örgütsel tasarımı anlamak ve uygun bir yapıyı oluşturmak, organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir (Chokheli, 2015).

Örgütsel yapı tasarımı, bir organizasyonun amaçlarına ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde hizmet edecek şekilde planlanması ve oluşturulması sürecidir. Örgütsel yapı tasarımı genellikle aşağıdaki adımları içerir (Ahmady ve ark., 2016):

1. Amaç ve İhtiyaçların Belirlenmesi: Öncelikle, organizasyonun hedefleri, stratejileri ve ihtiyaçları belirlenir. Bu adım, organizasyonun neyi başarmak istediğini ve hangi süreçleri iyileştirmesi gerektiğini anlamak için önemlidir.
2. İşlevlerin ve Rollerin Tanımlanması: Organizasyon içindeki farklı işlevler ve roller belirlenir. Bu adımda, hangi departmanların olacağı, kimin hangi sorumlulukları üstleneceği ve nasıl bir hiyerarşik yapı oluşturulacağı planlanır.
3. İletişim ve İlişkilerin Düzenlenmesi: Örgütsel yapı tasarımı aynı zamanda iletişim kanallarını, raporlama sistemlerini ve iş birliği mekanizmalarını içerir. Organizasyon içindeki iletişim ve ilişkilerin nasıl olacağı belirlenir.
4. Esneklik ve Değişime Uyum: Örgütsel yapı tasarımı, organizasyonun gelecekteki değişimlere ve büyümeye nasıl uyum sağlayacağını da içermelidir. Esneklik ve adaptasyon yeteneği, başarılı bir örgütsel yapı için önemli bir faktördür.
5. Uygulama ve Değerlendirme: Tasarlanan örgütsel yapı uygulanır ve organizasyonun performansı sürekli olarak değerlendirilir. Değişen ihtiyaçlar ve koşullar doğrultusunda yapıda gerekli revizyonlar yapılabilir.

Örgütsel yapı tasarımı, organizasyonun etkinliğini artırmak, iş süreçlerini optimize etmek ve çalışanların verimliliğini artırmak için kritik bir süreçtir. Başarılı bir örgütsel yapı tasarımı, organizasyonun amaçlarına daha çabuk ulaşmasına ve diğer kurumlarla rekabet ortamı elde etmesine yardımcı olur (Ahmady ve ark., 2016).

1.3.1. Örgütsel Yapının Önemi

Organizasyon şirketleri, piyasada kendilerini tanıtmak ve pozisyonlarını güçlendirmek için sürekli çaba gösterirler. Ancak, her şirket arzu edilen hedefe ulaşamaz. Bazı şirketlerin başarılı, bazılarının ise başarısız olmasına neden olan bir dizi dış ve iç faktör vardır. Bu bağlamda, şirket yönetimi ve özellikle onun ana işlevlerinden biri olan organizasyon son derece önemlidir. Bir organizasyonun yapısı, şirketin kaynaklarını ne kadar başarılı ve verimli dağıtacağını veya kullanacağını belirleyen bir işleve sahiptir. Organizasyon yapısının işlevinin net bir yansıması, bir dizi resmi görev, yetki ve sorumlulukların bireysel çalışanlar ve şirketin yapısal birimleri tarafından yerine getirilmesi ile yönetim standartlarının ve hiyerarşi seviyelerinin belirlenmesi ve etkin çalışan koordinasyon sistemlerinin kurulmasını içeren örgütsel yapıdır.

Uluslararası uygulamaların gösterdiği gibi, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin başarısız olmasının ana nedenlerinden biri, doğru organizasyon yapısını seçememeleridir. Gerçek organizasyon yapılarını oluşturamayan şirketler, mevcut stratejiye uygun yapısal birimleri kuramaz ve yetki ve sorumlulukları çalışanları arasında etkin bir şekilde dağıtamaz; bu nedenle, çevredeki değişikliklere hızlı bir şekilde tepki veremezler. Bu şekilde, çalışanlarının yaratıcılığını yok eder, profesyonel gelişimlerini engeller ve nihayetinde önemli fırsatları kaçırmak piyasadaki rekabetçi pozisyonlarını kötüleştirirler. Bu nedenle, organizasyon yapısının incelenmesi güncel ve şirketler için pratik değere sahiptir (Chokheli, 2015;90).

Örgütsel yapının önemi aşağıdaki gibi açıklanabilir (Ahmady ve ark., 2016);

1. Belirli rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması, işbirliğini teşvik edebilir ve çift çalışmayı önleyebilir.
2. Örgütsel yapı, organizasyon içindeki iletişim kanallarını ve koordinasyon mekanizmalarını belirler. Doğru yapılandırılmış bir organizasyon, iletişimi güçlendirir ve farklı birimler arasındaki işbirliğini kolaylaştırabilir.

3. Örgütsel yapı, karar alma süreçlerini belirler ve yönlendirir. Merkezi veya dağınık bir karar alma yapısı, organizasyonun hızlı ve etkili kararlar almasını sağlayabilir.
4. Değişen pazar koşullarına ve organizasyonel ihtiyaçlara uyum sağlamak için esnek bir örgütsel yapı önemlidir. Esneklik, organizasyonun hızlı bir şekilde değişen koşullara adapte olmasını sağlayabilir.
5. Doğru bir örgütsel yapı, çalışanların rollerini net bir şekilde anlamalarını ve katkılarını değerli hissetmelerini sağlayabilir. Bu da çalışan memnuniyetini artırabilir ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.
6. Örgütsel yapı, organizasyonun rekabet gücünü artırabilir. Verimli bir yapı, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ve rakiplerine karşı avantaj elde etmesini sağlayabilir.

Bu nedenlerden dolayı, örgütsel yapı organizasyonların başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahiptir. İyi tasarlanmış bir örgütsel yapı, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına ve uzun vadeli başarıya ulaşmasına yardımcı olabilir (Ahmady ve ark., 2016).

Örgüt tasarımı, örgütün yapısını, işlevlerini ve süreçlerini düzenleme ve optimize etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte, örgütün amaçları, işlevleri, rolleri, yetki ve sorumlulukları, iletişim ve karar verme süreçleri gibi unsurlar göz önünde bulundurularak örgütün etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak bir yapı oluşturulmaktadır. Örgüt tasarımı, örgütün verimliliğini artırmak, hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve değişen koşullara uyum sağlamak için önemli bir stratejik süreç olarak değerlendirilmektedir (Gerasimov & Gerasimov, 2014).

1.3.2. Örgüt Tasarımında Temel Unsurlar

Bir şirketin örgütsel yapısını belirlemek için, şirketin boyutu, endüstri, müşteri talepleri ve mevcut kaynaklar gibi bir dizi faktör göz önünde bulundurulmalıdır.

Analiz edilen bu faktörlerin yanı sıra, iş bölümü, departmanlaşma, komuta zinciri, merkeziyetçilik, yönetim aralığı ve resmiyet derecesi gibi örgüt tasarımının temel unsurları da dikkate alınmalıdır. İş bölümü, işin hem yatay (işlerin sıralanması) hem de dikey (hiyerarşik aşamalarda) olarak parçalara ayrılmasını sağlar (Robbins ve ark., 2014). Departmanlaşma, görevleri belirli işlevlerine (pazarlama, üretim vb.), ürüne veya coğrafi bölgeye göre gruplandırır. Yöneticilerin, çalışanların görevlerini ve örgüt içindeki ilişkilerini belirlemek için bir komuta zincirine veya yetki çizgisine ihtiyacı vardır. Yetki, en üstten en alta dikey olarak dağıtılır ve çalışanların örgütsel hedefleri başarmak ve kararlar almak için resmi bir hakka sahip olmasını sağlar. Örgütsel yetkilerin derecesi, merkeziyetçilik prensibi ile ilişkilidir. Desantralizasyon, modern şirketler için daha uygun bir yaklaşımdır, çünkü kararlar üst yöneticilerin ofislerinden ziyade çalışanların daha fazla katılımıyla alınır (Chokheli, 2015;91).

Temel unsurlar şu şekilde belirtilmektedir (Gerasimov & Gerasimov, 2014);

1. **Yapı:** Örgütün bölümlerinin ve departmanlarının nasıl organize edildiği, hiyerarşik yapı, işlevsel yapı, matris yapı gibi yapısal unsurlar örgüt tasarımının temel unsurlarını oluşturur.
2. **İşlevler:** Örgütün hangi işlevleri yerine getirdiği, işlevler arasındaki ilişkiler, görev tanımları ve sorumluluklar örgüt tasarımında önemli bir rol oynar.
3. **Süreçler:** Örgüt içindeki iş süreçleri, karar verme süreçleri, iletişim süreçleri gibi süreçlerin nasıl yönetildiği ve optimize edildiği örgüt tasarımının önemli unsurlarındandır.
4. **Yetki ve Sorumluluklar:** Çalışanların sahip olduğu yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, karar alma mekanizmaları, otorite ve sorumluluk ilişkileri örgüt tasarımında dikkate alınması gereken unsurlardır.
5. **İletişim:** Örgüt içindeki iletişim kanalları, bilgi akışı, açık iletişim kültürü gibi unsurlar örgüt tasarımında önemli bir rol oynar.

Bu unsurların bir arada düşünülerek örgüt tasarımının yapılması, örgütün etkinliğini artırabilir ve hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasını sağlayabilir (Gerasimov & Gerasimov, 2014). Örgütsel tasarımlar, müşterinin memnuniyeti arayışı içinde, lider ve ast pozisyonundaki kişilerin davranışları, onların performansı ve

çalışmaları üzerindeki etkisini geliştirmek amacı ile yönlendirici görevi görür (Neubert ve ark., 2016).

Mintzberg'e göre (1984) örgütsel tasarımı, “işin bölündüğü tüm biçimleri ve daha sonra bunların koordinasyonunu hesaba katan, önerilen hedeflere ulaşmayı ve belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir şirketi organize etmeye yönelik tasarım kalıplarıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Bir örgüt yapısının kurulmasına yönelik gereksinimler şunlardır:

(1) Doğrulanabilir olması, gerçek ve ulaşılabilir olması, sorumlulukların ve amaçların oluşturulması için güç ve yetki hiyerarşisi, bunların kesin olması için niceliksel ve niteliksel olmaları gerekir (Robert Baum & Wally, 2003).

(2) Her kişinin görevleri, hakları ve faaliyetleri açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Amaçlara ulaşmak için tüm çalışanların yapmaları gereken, yetki alanları belirlenmelidir.

(3) Her faaliyet için gerekli bilginin nasıl ve nereden edinileceğini bilmede, çalışanların bilgiyi nereden edineceğini bilmesi ve sağlanması gerekir (Finlay ve ark., 1995).

1.3.3. Örgütsel Tasarımın Modelleri

Örgütsel tasarımın iki genel modeli bulunmaktadır. Bu modeller, mekanik ve organik olarak sınıflandırılmıştır. Burns ve Stalker (1961) tarafından oluşturulan mekanik ve organik örgüt sınıflandırması en çok kullanılanlardandır; mekanik sistem sıkı bir yapıyı ifade ederken, organik sistem esnek bir yapıyı ifade eder (Dust ve ark., 2014). Mekanik örgütsel yapıda, organizasyonu oluşturan birimler, görevlerini yerine getirmek için birbirinden bağımsız hareket ederler ve düşük düzeyde karmaşıklığa sahiptirler (Damanpour, 1991). Bu özellikler, çalışanların karar alma süreçlerine katılmasını zorlaştırır ve yeni fikirlerini ifade etmelerini engeller. Görevle ilgili rollerin çok kesin ve net bir şekilde tanımlandığı bu yapılar, sadece üst düzey yöneticilerin organizasyonun hedeflerini bildiği yapılardır (Cunliffe, 2008).

Organik örgütsel yapılarında kurallar esnektir, iletişim ve koordinasyon teşvik edilir, karar alma yetkileri organizasyonun her tarafına dağılmıştır ve organizasyon dışındaki değişikliklere daha hızlı uyum sağlayabilir (Cunliffe, 2008). Bu uyum, sadece örgütsel süreçler açısından değil, aynı zamanda çalışanların zihinsel uyum süreçleri açısından da elde edilir. Bu nedenle, çalışanların mevcut durumdan ayrılmasını ve teknolojik değişimle ilişkili belirsizliği azaltmasını sağlar. Bu tür özellikler, çalışanların örgütü daha fazla benimsemesine ve yenilikçilik ve yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmasına olanak tanır (Damanpour, 1991).

1.3.3.1. Mekanik Örgütler

Mekanik yapı terimi, çalışanları öngörülebilir ve performansa ilişkin iç veya dış otoriteye bilgi vermeye yönelten davranışa uygun tasarlanmış bir organizasyonel yapıyı tanımlamak için kullanılır (Amiri ve ark., 2010). Bu örgütlerde uzmanlaşmış, rutin faaliyetler mevcuttur. Biçimsel haberleşme yoğundur. Büyük ölçekli faaliyet birimlerine sahip olduğu için merkezi karar alma hakimdir. Mekanik örgütün kilit noktası teknik yapıdır. Teknik yapı, üretim aşamasındaki stratejik planlar, politikalar, düzenlemeler ve kuralları içerir (Ataman, 2001: 294).

Mekanik bir organizasyon, yüksek düzeyde kontrol ve karmaşık resmi kurallara sahip katı bir hiyerarşiyi takip eder. Görevler uzmanlaşmaya izin verecek şekilde parçalanır ve bölünür. İletişim genellikle hiyerarşik zinciri takip eder; yani bilgi yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya dolaşır (Saiti & Stefou, 2020).

Mekanik bir yapıda (Jweczyn, 2010);

- İş bölümü kesindir ve çoğu zaman dar bir şekilde tanımlanır.
- Güç ve yetki öncelikle üst yönetime aittir.
- Resmileştirilmiş bir kontrol ve koordinasyon yöntemi vardır.
- Sınırlı değişiklik kapsamına sahip, önceden tanımlanmış roller ve sorumluluklar mevcuttur.

Dickson ve arkadaşları (2006), mekanik bir organizasyonu, "işler arasında uzmanlaşmış farklılaşma" ile tanımlanan organizasyon türü olarak belirtmişlerdir.

Kuruluşun yöneticilere ve çalışanlara tam olarak ne sağladığına ilişkin farklı beklentilere karşılık veren organizasyondur. “Politikalar ve kurallar, askeri hiyerarşi tarzına aşırı yoğunlaşan talimatlar ile aşağıya doğru akıyor ve tepkiler yukarıya doğru süzülüyor” şeklinde ifade edilmiştir (Dickson ve ark., 2006). Mekanik yapılar genellikle istikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren büyük, geleneksel şirketlerde görülür. Operasyonlarını, uygulanabilir bir şekilde ortaya konan kapsamlı kurallar ve prosedürler aracılığıyla sürdürürler (Strikwerda ve ark., 2009).

Mekanik Yapılarda İletişim Modelleri

Mekanik yapılarda iletişim kalıpları sıklıkla kontrol ve uygunluk gereksinimlerine hizmet eder. Bu yapılar genellikle resmi yöntemlere başvuru kesinlik ve birliği hedefleyerek tutarlılığı, doğruluğu teşvik eder ve yanlış anlamaları azaltır. Mekanik bir yapıda iletişim çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Bu dikey iletişim, yönetimin en üst kademelerinden kaynaklanır ve hiyerarşinin aşağılarına doğru sızar. Yukarıdan aşağıya iletişim akışında (Ylinen & Gullkvist, 2014),

- Kararlar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademeye iletilir.
- Bilgi, talimat ve geri bildirim liderlerden astlara doğru akar.
- Daha düşük seviyelerdeki çalışanların karar alma süreçlerine daha az katılımı vardır.
- Kuruluş içinde tutarlı kontrol ve uygunluğu zorunlu kılar.

Resmi İletişim Kanallarının Rolü

Mekanik yapılarda resmi iletişim kanallarının işlevi önem kazanmaktadır. Bu kuruluşlarda yazılı notlar, standart çalışma prosedürleri, resmi toplantılar veya e-posta zincirleri yaygındır. Düzenli olarak kullanılan resmi kanallar şunları içerir (Ylinen & Gullkvist, 2014):

- Standartlaştırılmış raporlar ve formlar
- Kurumsal bültenler veya bülten panoları
- Resmi toplantılar ve konferanslar

- Resmi talimatları veya kararları doğrulayan e-posta zincirleri

Bu düzenlenmiş kanallar, ilgili bilgilerin bozulmadan doğru kişiye ulaşmasını sağlar. Ek olarak hesap verebilirliği teşvik eder ve iletişim akışını izlerler. Ancak resmi kanallara aşırı güvenmek yaratıcılığı ve gerçek zamanlı bilgi paylaşımını engelleyebilir.

1.3.3.2. Organik Örgütler

Organik bir yapı, mekanik modelden tamamen farklıdır. Esnekliği ve paylaşılan görevleri vurgular. Hiyerarşi daha rahattır ve daha az kural ve prosedür vardır. Organik bir düzende (Morand, 1995; Lee & Edmondson, 2017),

- Görevler işlev veya proje odaklıdır ve değişen durumlara göre uyarlanabilir.
- Karar verme yetkisinin daha geniş bir dağılımı vardır.
- İletişim kanalları resmi olmayan ve esnekler.
- Roller genellikle katı değil, uyarlanabilir ve gelişmektedir.

Organik yapı terimi, çalışanların değişiklikleri başlatabilmesi ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmesi için esnekliği teşvik etmek üzere tasarlanmış bir organizasyonel yapıyı tanımlamak için kullanılır (Amiri ve ark., 2010). Organik yapılar, yeni kurulan şirketlerde, teknoloji şirketlerinde veya değişken endüstrilerde faaliyet gösteren kuruluşlarda yaygındır (Lam, 2011).

Organik Yapılarda İletişim

Mekanik yapıların tam tersine, organik yapılar daha rahat ve serbest akışlı bir iletişim modelini destekler. Gayri resmi iletişim kanallarını ve yatay iletişimi teşvik ederek yaratıcılığı ve değişikliklere hızlı uyumu teşvik ederler. Organik bir yapıda iletişim yatay olarak akar. Bireylerin akranlarıyla, meslektaşlarıyla ve farklı departmanlarla iletişim kurduğunu gösterir. Böyle bir ortamda:

- İletişim çok yönlüdür ve hiyerarşinin gücüyle sınırlı değildir.
- İşbirliğine dayalı karar alma mümkün hale geliyor.
- Departmanlar arası iletişim gelişerek şeffaflık ve koordinasyon desteklenir.

Bu yaklaşım, ekiplerin fikirlerini, geri bildirimlerini paylaşmalarına ve toplu olarak problem çözmelerine olanak tanıyarak yeniliği artırır. Ancak uygun yönetim olmazsa aşırı bilgi yüklemesine veya yanlış iletişime yol açabilir (Çubukçu, 2018). Organik yapılar, kuruluş içinde gerçekleşen resmi olmayan, genellikle gündelik diyalogları kapsayan iletişim kanallarının kullanımını teşvik eder. Bu kanallar, molalar sırasında çalışanlar arasındaki sözlü alışverişler, hazırlıksız toplantılar veya gündelik çevrimiçi sohbetler olabilir. Yaygın gayri resmi iletişim kanalları şunları içerir (Park & Lee, 2023):

- Molalar veya iş sonrası aktiviteler sırasında gündelik tartışmalar
- Spontane beyin fırtınası oturumları
- Çevrimiçi sohbetler veya tartışma grupları

Bu kanallar açık bir kültürü ve yaratıcılığı teşvik edebilir. Ayrıca morali artırabilir, daha yakın ilişkiler kurabilir ve çalışanlar arasındaki güveni artırabilirler. Bununla birlikte, bunlara aşırı derecede güvenmek ciddiyeti azaltabilir, bilgiyi çarpıtabilir veya dedikodu iletişimine yol açabilir.

Tablo 1. 1. Mekanik ve Organik Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması

Mekanik Yapı	Organik Yapı
Açık ve iyi tanımlanmış hiyerarşi	Daha gevşek ve belirgin olmayan hiyerarşi
Dar kontrol aralığı	Kontrol aralığının geniş olması
Değişime uyum sağlamada zorluk	Değişime açıklık
İş tanımlarının katı olması	Esnek ve kişiye göre uyarlanabilir roller
Dikey ve doğrusal iletişim	Resmi olmayan ve çok yönlü iletişim modeli
Merkezi karar alma	Merkezi olmayan karar alma

(Ataman, 2001: 294; Saiti & Stefou, 2020; Jweczyn, 2010; Ylinen & Gullkvist, 2014; Morand, 1995; Lee & Edmondson, 2017).

1.3.4. Geleneksel Örgüt Tasarımları

Geleneksel yapılar üç grupta incelenebilir. Bunlar; basit, işlevsel ve bölünmüş yapıdır.

1.3.4.1. Basit yapı

Basit organizasyon yapısı, yönetimin en üst katmanının her çalışanla doğrudan ilişkileri paylaştığı ve arada birkaç seviyenin bulunduğu temel ve düz bir yönetim hiyerarşisidir. Genellikle üst yöneticinin veya sahibinin doğrudan denetlediği ve tüm önemli kararları aldığı küçük işletmelerde veya yeni kurulan işletmelerde görülür. Basit organizasyon yapısı, genellikle düşük karmaşıklığa sahip, az sayıda hiyerarşik seviyeden oluşan ve karar alma süreçlerinin merkezi bir otorite tarafından kontrol edildiği bir yapıdır. Basit organizasyon yapısı, daha esnek ve adaptif organizasyon yapılarına kıyasla daha az karmaşıklık içerdiği ve karar alma süreçlerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşebildiği yapıdır (Lam, 2000).

- Bu yapıda iletişim hızlıdır ve karar alma oldukça merkezidir. Bu organizasyonel çerçevenin potansiyel avantajları şunları içerebilir (Hopej ve ark.,2017; San Cristóbal ve ark., 2018):
- Daha az iletişim düzeyi olduğundan hızlı karar verme süreci.
- Üst düzey yönetici veya sahip tarafından daha yüksek düzeyde kontrol.
- Yüksek düzeyde esneklik ve değişikliklere uyum sağlama.

Öte yandan potansiyel dezavantajlar şunlar olabilir (San Cristóbal ve ark., 2018):

- Yöneticiye olan yoğun bağımlılık nedeniyle sınırlı büyüme potansiyeli.
- Merkezi karar alma nedeniyle karar verme hatası riski.
- Ağır iş yükü nedeniyle çalışanların tükenmişliği.

Tablo 1. 2. Basit Yapıyı Uygulamanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Değişikliklere daha fazla yanıt verir	Sınırlı biçimde ölçeklenir
Doğrudan ve etkili iletişim içerir	Yöneticiye aşırı bağımlılık hissi yaratır
Açık hesap verebilirlik ve sorumluluk mevcuttur	Çalışanlar birden fazla işi yapmak zorunda kalabilirler

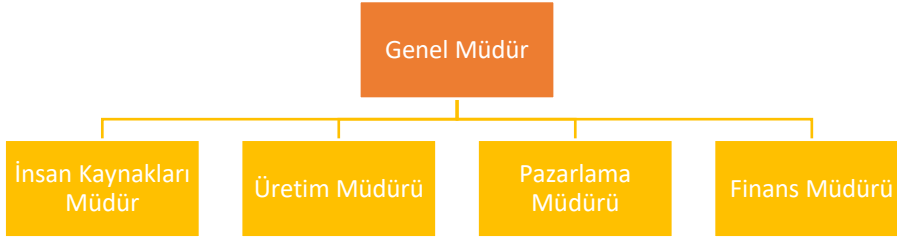
(Hopej ve ark.,2017; San Cristóbal ve ark., 2018).

1.3.4.2. İşlevsel (Fonksiyonel yapı)

İşlevsel yapı; iş departmanları, çalışma grupları ve kaynaklar gibi farklı tahsisleri kullanarak faaliyetleri ve süreçleri düzenler. "İşlevsel yapı, yukarıdan aşağıya bir yaklaşım kullanılarak karar vermenin üst düzeyde tutulduğu oldukça merkezileştirilmiştir. İşlevsel yapı, uzman insan kaynaklarını ilgili işlevsel departmana dağıtır" (Johannessen & Solem,2002).

İşlevsel yapılandırma şu şekildedir: Ürün/hizmet/müşteri boyutunda düşük, işlevsel uzmanlaşmada yüksektir. İşin odağı fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanmaktadır; adı da buradan gelmektedir. İşlevsel yapı, bilgi işleme açısından basit yapıya göre daha karmaşıktır. Fonksiyonel yapıda, her birinin iyi tanımlanmış görevleri olan, belirli alt birimlere sahip departman yöneticileri vardır. Şirketin toplam görevi parçalara ayrılır ve alt birimlere atanır; Koordinasyon veya bir araya getirme, kurallar ve direktiflerin bir kombinasyonunu kullanan hiyerarşi tarafından gerçekleştirilir. Çok az şeyin sabit olduğu (yani görev ataması ve organizasyon yapısının sık sık değişebildiği) basit yapının aksine, işlevsel yapıda çok şey sabittir. Daha çok makineye benzer ve büyük ölçekli organizasyonun yanı sıra yüksek derecede bilgi işlemeyi de barındırabilir. Üretim akışı, işi bir alt birimden diğerine, örneğin operasyonlardan pazarlamaya kadar koordinasyon gerektiren bir şekilde devretmektir. Üst kademeye bilgi akışının sağlanması, kararların alınması ve alt birimlerin faaliyetlerinin koordine edilmesi konusunda yürütme yine organizasyonun merkezinde yer almaktadır (Burton ve ark., 2012; 63).

Şekill.1’de fonksiyonel (işlevsel) yapı şematize edilmiştir.



Şekil 1. 1. Fonksiyonel Yapı

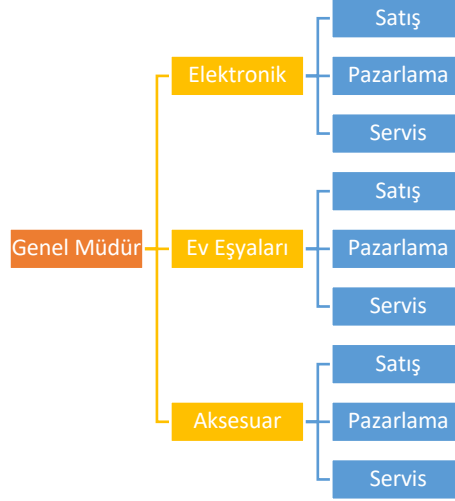
1.3.4.3. Bölünmüş Yapı

Bölümsel yapılanma ürün/hizmet/müşteri boyutunda yüksek, işlevsel uzmanlaşmada düşüktür. Burada odak noktası daha çok firmanın ürettiği dış ürün ve hizmetler veya hizmet verdiği müşteriler üzerinedir. Birbirinden nispeten bağımsız olan ve genel merkezle bağlantıları sınırlı olan alt birimleri denetleyen bir yönetici kademesi bulunmaktadır. Bir bölüm, bir stratejik iş birimi, ürün işi, müşteri işi veya ülke işi olarak adlandırılır. Her alt birim, genellikle alt birim içinde basit veya işlevsel bir konfigürasyon olarak organize edilir. Her bölüm dışarıya odaklıdır ve kendi pazarları ve müşterileri vardır. Üst düzey yönetici bölümlere ilişkin politikayı belirler. Bu politikalar kanun çerçevesinde işler ancak finansal raporlama standartları, insan kaynakları politikaları, yeni süreç ve ürünlere yönelik inovasyon direktiflerini de içeren oldukça detaylı da olabilir (Williamson, 1975).

Üst düzey yöneticinin katılımının kapsamı değişebilir. Bölünmüş yapının, tepeden sınırlı bir koordinasyonunun olması, her bölümün farklı kaynaklara sahip olması, kendi ürünleri, müşterileri veya kendi bölgesi için pazara odaklanması, en iyi performansı sergilemesi için gereklidir (Burton ve Obel, 1984).

Bölünmüş formun dezavantajı, her bölümün operasyonları ve pazarları bakımından diğerinden nispeten bağımsız olmasıdır. Bölünmüş yapı, bölümler arası bağımlılıkları iyi şekilde ele almaz. Örneğin, aynı müşteriye ürün satan veya ortak çaba gerektiren yeni bir teknoloji geliştiren iki bölüm, koordinasyonu sağlamada ve çabaların tekrarından kaçınmada zorluk yaşayacaktır. Birbirine bağlı verimlilikler kaybolur (Burton ve ark., 2012; 67).

Bölünmüş yapı, Şekil 1.2’de şema olarak verilmiştir.



Şekil 1. 2. Bölünmüş Yapı

1.3.5. Çağdaş Örgüt Tasarımları

1.3.5.1. Takım Yapıları

Ekip yapısı, bir şirketin ortak hedeflerine ulaşmak için farklı ekiplerin uzmanlık gerektiren görevleri yerine getirdiği bir organizasyon modelidir. Bu ekipler, şirketin genel amaçları doğrultusunda karar verme yetkisine sahiptirler. Birçok kuruluş, çalışanlarını güçlendirmek ve daha esnek bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla merkezi olmayan yapıları tercih etmektedir. Performansı artırmak ve iletişim akışını daha iyi hale getirmek amacıyla ekip yapısını benimser. Ekip yapısında, her ekibin çalışma performansını bir üst yönetime bildiren bir lider veya yönetici bulunmaktadır. Bu ekipler çeşitli rollere sahip olabilirler ancak ortak bir çıkarları vardır. Performanslarını artırarak organizasyonun büyümesine ve misyonunu hayata geçirmesine katkıda bulunurlar (Kuipers & Witte, 2005). Farklı türde ekip yapıları vardır. Aşağıda ekip yapıları verilmiştir;

Fonksiyonel ekip – Bu tür ekip yapısında benzer iş fonksiyonlarına sahip çalışanlar gruplandırılır. Bu ekip bölümü çalışanların görev ve becerilerine dayanmaktadır. Örneğin içerik oluşturucular içerik ekibinde çalışır. Çalışanların

işbirliği yapmasına ve kuruluşun performansını artırmasına olanak tanır. Bu tür, alanında uzman yetiştirmek isteyen ekipler için uygundur.

Çapraz fonksiyonel ekip – Bu tür bir ekip, bir işletmenin farklı alanlarına ait çalışanlara sahiptir. Bu ekip, çeşitli uzmanlık gerektiren görevleri yerine getirmek üzere bir araya getirilmiştir. Örneğin bir şirket bir web sitesi geliştirmek için bir proje planlıyor. Bir içerik oluşturucuyu, ön uç ve arka uç geliştiricileri ve tasarımcıları çalıştırmaları gerekiyor. Yöneticinin görevi, işlevler arası ekiplerde sağlıklı ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı sağlamaktır.

Pazara dayalı ekip – Bu tür ekip yapısında ekipler pazarlara göre toplanır. Belirli pazarları hedefleyen şirketler için uygundur. Bu ekiplerin üyeleri belirli pazarlar hakkında kapsamlı bir anlayışa sahiptir. Örneğin, çok uluslu bir şirketin Kuzey ve Güney Amerika için farklı pazarlama ekipleri olabilir (Kuipers & Witte, 2005).

Sanal ekip – Adından da anlaşılacağı gibi bu tür ekip, farklı lokasyonlardan çalışan ve birlikte çalışmak için teknolojiyi kullanan kişiler içindir. Ekip üyeleri bir iletişim kanalı aracılığıyla birbirine bağlanır. (Gibbs ve ark., 2017; Dulebohn & Hoch, 2017).

Takım Yapısının Avantajları:

İyi iletişim akışı – Ekip yapısı çalışanların farklı iletişim kanallarını kullanmasına olanak tanır. Durumun gereklerine göre bunları seçebilirler. Ekip üyeleri arasında iyi bir iletişim akışı sağlar. Sorunları anında çözmelerine ve şirketin performansını artırmalarına olanak tanır.

Gelişmiş verimlilik ve üretkenlik – Ekip yapısı iyi bir iletişim akışı sağlar; bu da çalışanların projeleri tamamlamak için iş birliği yapabileceği anlamına gelir. Çıktıyı artırmak için fikirleri paylaşabilir, sorunları çözebilir, geri bildirim sağlayabilir ve görevleri hızla tamamlayabilirler. Şirketin etkinliğini ve verimliliğini artırır.

Güçlendirilmiş çalışanlar – Ekip yapısı çalışanların öğrenmesine ve büyümesine olanak tanır. Ekip üyeleri bir proje üzerinde çalışırken bilgi ve fikir alışverişinde bulunurlar. Profesyonel olarak gelişmelerini sağlar. Sonuç olarak kendilerini güçlenmiş hissederler.

Yenilik – Çalışanlar kendilerini güçlenmiş hissettiklerinde yeni fikirleri masaya koymaktan çekinmezler. Yenilik yapma konusunda cesaretlendirildiklerini hissettikleri bir ortam yaratır. Bu yenilikçi fikirler kuruluşun performansını artırabilir, yeni ürünler/hizmetler geliştirebilir ve yeni pazarlara ulaşabilir.

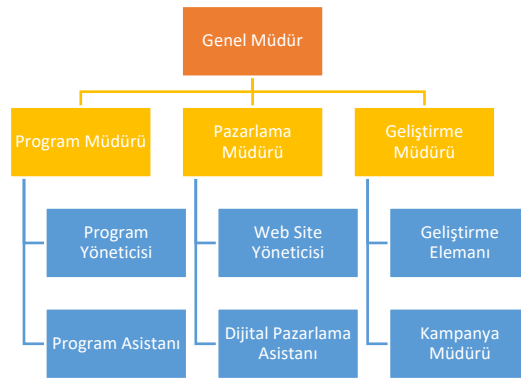
Topluluk duygusu – Ekip yapısı çalışanlara bir topluluk duygusu sağlar. Ortak bir hedefin olduğunu bilirler ve her biri bu hedefe ulaşmak için çok çaba sarfeder. Bunun sonucunda bir topluluk oluşturdıklarının farkına varırlar.

Takım Yapısının Dezavantajları:

Çatışmalar – Çalışanlar ekip halinde çalışırken kişisel veya mesleki nedenlerden dolayı çatışmalar ortaya çıkabilir. Çatışma ekip dinamiklerini olumsuz etkileyerek uyum eksikliğine neden olabilir. Bu sorun takımın başarısına zarar verebilir. Yöneticinin veya ekip liderinin görevi, her ekip üyesinin birbirine saygı duymasını sağlamaktır.

Uyumluluk eksikliği – Ekip yapısının bir diğer dezavantajı ekip üyeleri arasındaki uyumsuzluktur. Bazı çalışanlar bir takım yerine yalnız çalışmayı tercih ederler. Bu tür çalışanlar ekip çalışmasına katılım ve çaba eksikliği gösterebilirler. Bu durum tüm takımın performansını olumsuz etkileyebilir (San Cristóbal ve ark., 2018).

Takım Yapısı Şekil 1.3’de şema olarak verilmiştir.

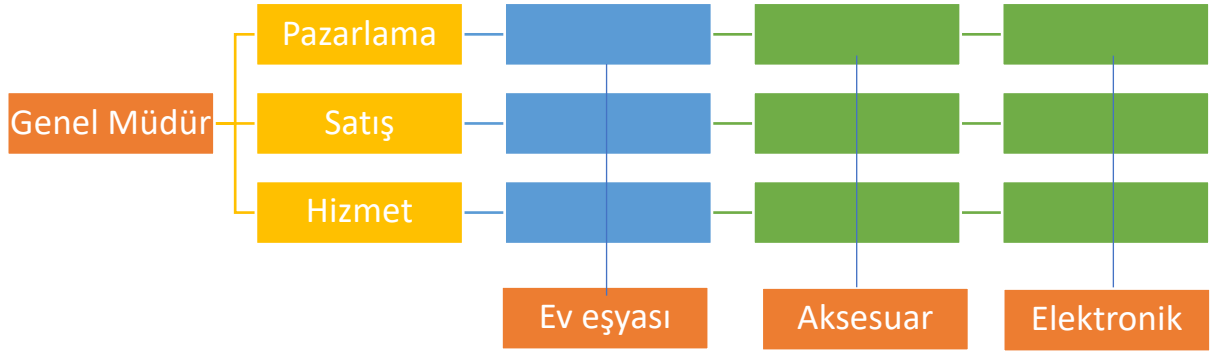


Şekil 1. 3. Takım Yapısı Örneği

Matris Yapı

Matris organizasyon yapısı, organizasyonun işlevsel ve ürün departmanlarını birleştiren iki yetki hattı oluşturur. Genellikle proje ekibi üyelerinin iki patronu veya yöneticisi, bir fonksiyonel yönetici ve bir proje yöneticisinin olduğu iki komuta zinciri vardır. Böylece bu tür iki patronlu matris, çalışma sürecinde hem organizasyon şemalarının hem de yönetim tarzlarının birbirini tamamlamasını sağlayacaktır. Matris organizasyon yapısı şemasının birçok çeşidi vardır. Her değişiklik şirketin iç ve dış ortamına bağlıdır. Şirketlerde genel müdüre bağlı emir komuta zinciri, sırasıyla projelere ve departmanlara göre sınıflandırılır. İş perspektifinden bakıldığında, bu matris organizasyon yapısı şeması, belirli görev ve projeler için sorumlu kişilerin belirlenmesinde faydalıdır (Burton ve ark., 2012; Morozenko & Krasovkiy, 2019).

Matris organizasyon yapısı Şekil 1. 4’de verilmiştir.



Şekil 1. 4. Matris Organizasyon Yapısı

Matris Organizasyon Yapısının Avantajları ve Dezavantajları

Her organizasyon yapısının artıları ve eksileri vardır; matris organizasyon yapısı da istisna değildir. Olumlu tarafı, matris organizasyon yapısının şirketlere çeşitli avantajlar sunmasıdır; bunların arasında en çok öne çıkanlar şunlardır (Goś,2015):

1. **Daha iyi iş birliği:** Matris organizasyon yapısında ikili bir komuta zinciri vardır, böylece farklı departmanlar ve projelerdeki ekip üyelerini kolay ve etkili bir şekilde bir araya getirebilir. Böylece şirketler iş sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için iç kaynaklarından yararlanabilirler.
2. **Daha iyi verimlilik:** Matris organizasyon yapısı, bir şirketin proje yönetimi yapısını işlevsel yönetim yapısıyla birleştirebilir. Böylece matris organizasyon yapısı, şirketin değişen pazarlara veya dalgalanan talebe hızlı ve verimli bir şekilde yanıt vermesini sağlar.
3. **Daha iyi departmanlar arası iletişim:** Bir matris yapısı aynı zamanda departmanlar arası iletişimi de mümkün kılabilir ve böylece etkili işbirliğini etkinleştirebilir. Buna göre bir şirket, matris organizasyon yapısı altında daha açık bir çalışma ortamıyla daha dinamik hale gelebilir.
4. **Çalışanların yeni beceriler öğrenme fırsatları:** Matris organizasyon yapısındaki ikili komuta zinciri, çalışanların iki yöneticiye sahip olmanın doğasından faydalanmasına olanak tanıyabilir. Böylece hem yöneticilerden hem de birlikte çalıştıkları birden fazla departmandan değerli bilgiler edinebilirler.

Matris Organizasyon Yapısı: Dezavantajlar

Ancak olumsuz tarafı, matris organizasyon yapısının rol tanımları, yavaş karar alma süreci ve aşırı iş yükü olasılıkları açısından sorunlu olabilmesidir. Genellikle matris organizasyon yapısı, organizasyon üyelerinin şirket hiyerarşisindeki rollerini ve sorumluluklarını anlamalarını zorlaştırabilir. Örneğin, yöneticiler o kadar çok projeye eşit olarak dahil olabiliyorlar ki, kendi spesifik yönetim rollerini fonksiyonel veya proje rolleri olarak tanımlamakta zorlanıyorlar. Diğer durumlarda çalışanlar, hangi

yöneticilerin görev sorumluluklarını iletmesi gerektiğini belirlemede zorluklarla karşılaşılır. Ayrıca, matris organizasyon yapısının ortak bir dezavantajı, aşırı iş yükü ve çalışanların tükenmişliği ile olan ilişkisidir (Goś,2015).

Matris Organizasyon Yapısı Türleri

Temel olarak fonksiyonel yönetici ile proje yöneticisi arasındaki güç dengesine göre farklılaşan üç ana matris organizasyon yapısı türü vardır.

Zayıf Matris Organizasyon Yapısı

Zayıf bir matris organizasyon yapısı, geleneksel hiyerarşik yapıya benzer. Zayıf bir matris organizasyon yapısı, fonksiyonel yöneticiye tüm proje kontrolünü sağlarken, proje yöneticisinin yetkisi sınırlıdır. Buna göre, zayıf bir matris organizasyon yapısında, proje yöneticileri, altlarında hiçbir idari personelin çalışmadığı, yarı zamanlı bir role sahiptir. Dolayısıyla bu anlamda koordinatör veya hızlandırıcı görevi görüyorlar. Buna karşılık fonksiyonel yöneticiler, projeye ilgili tüm konuları denetleyen baskın karar vericileri temsil eder. Bir çalışan olarak, organizasyon yapınızda hâlâ hem fonksiyonel hem de proje yöneticileriniz varken, emirler alır ve sonuçlarınızı esas olarak ve doğrudan fonksiyon yöneticinize iletirsiniz (Ahmady ve ark., 2016; Burton ve ark., 2012).

Dengeli Matris Organizasyon Yapısı

Adından da anlaşılacağı gibi, dengeli bir matris organizasyon yapısı, bir organizasyonun fonksiyonel ve proje yöneticileri için eşit güç paylaşımı sağlar. Dengeli bir matris yapısı hem proje hem de fonksiyonel yöneticilere eşit yetki sağlar. Dengeli bir matris yapısında proje yöneticileri, zayıf bir matris organizasyon yapısına sahip olanlardan daha fazla yetkiye sahiptir. Bu doğrultuda çalışanlar, tüm iş faaliyetlerinde her iki yöneticinin denetimi altında yakın işbirliği içinde çalışmaktadır (Ahmady ve ark., 2016; Burton ve ark., 2012).

Dengeli bir matris organizasyon yapısında, fonksiyonel yöneticiler çalışanların birincil irtibat kişileri olsa bile, çalışanların yine de proje yöneticilerine rapor vermesi gerekir ve bunun tersi de geçerlidir. Dolayısıyla bu anlamda proje ve fonksiyon

yöneticileri, projelerin ve şirketin operasyonlarının kontrolünde eşit derecede önemli ve güçlüdür (Sy ve ark., 2005).

Güçlü Matris Organizasyon Yapısı

Güçlü bir matris yapısı, proje yöneticilerine fonksiyonel yöneticilerden daha fazla yetki verir. Buna göre güçlü bir matris yapısında proje yöneticileri projenin kaynaklarının ve görev dağılımının tam kontrolünü elinde tutar. Proje yöneticilerinin yönlendirmeleri ve talimatları birincil kaynaklardır ve fonksiyonel yöneticilerden gelen talimatlar çalışanlar için yalnızca ikincildir. Örneğin, bir etkinlik organizasyon ekibinin, güçlü bir matris yapısını benimsemesi muhtemeldir. Buna göre etkinlik yöneticisi, etkinliğin açılış projesi, ana proje ve kapanış projesi gibi ayrı proje ekipleri üzerinde tam kontrol sahibi olur. Lojistik yöneticisi gibi fonksiyonel yöneticilerin etkinlik yöneticisinin gözetimi altında çalışması gerekir (Kuprenas, 2003; Lunenburg, 2012).

Bürokratik Tip Tasarımlar

Bürokratik Organizasyon Yapısı, kapsamlı bir hiyerarşik çerçeveye, açık prosedürlere, kişisel olmayan ilişkilere ve iş bölümüne dayanan bir yönetim sistemidir. Bürokratik Organizasyon Yapısı, çerçevesini oluşturan çeşitli temel bileşenlerden oluşur (Egeberg, 2012):

- Hiyerarşik Organizasyon
- Resmileştirilmiş Kurallar ve Düzenlemeler
- İş Bölümü
- Kişisel Olmayan İlişkiler
- Teknik Niteliklere Göre İstihdam

Bürokratik yapının sorunsuz ve verimli çalışmasını sağlamak için bu bileşenler uyumlu bir şekilde iş birliği yapar (Egeberg, 2012). Bürokratik Yapı, sunduğu önemli avantajlar nedeniyle işletmeler ve kurumlar arasında popüler bir tercih olmayı

sürdürüyor. Düzenli, öngörülebilir ve istikrarlı yapısı, tutarlı bir yapıyı korurken operasyonel verimliliği de sağlar. Bürokratik Yapıyı uygulamanın en önemli avantajı sağladığı sınırsız verimliliklerdir. Bu tür ortamlarda kesin olarak tanımlanmış roller, sorumluluklar ve kurallar, işlerin en iyi şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanır. Yetki hiyerarşisi nedeniyle işler bölümlere ayrılarak çalışanların kendi çalışma alanlarında uzman olmalarına olanak tanınır ve bu da yüksek düzeyde uzmanlık ve yeterliliğe yol açıyor. Bürokratik organizasyonun bir diğer önemli ürünü olan öngörülebilirlik, tutarlı işleyişi sağlar. Açıkça ana hatları çizilen süreçler sayesinde çalışanlar, rollerinin neleri gerektirdiğini ve kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilirler. Bu berrak netlik, karışıklık veya hata riskini azaltır (Çubukçu, 2018).

Bir kuruluşun verimliliği, uyum yeteneği ve genel çalışan morali üzerinde önemli etkileri olabileceğinden, işletme çalışmaları açısından bu dezavantajları anlamak çok önemlidir (Şerifi & Dašić, 2012). Yerleşik kurallara ve prosedürlere vurgu yapan bürokratik sistemler değişime, özellikle de hızlı, plansız değişime karşı esnek olmayabilir. Bu hızlı teknolojik gelişmeler, piyasa değişkenliği veya müşteri davranışındaki değişiklikler zamanlarında önemli zorluklar ortaya çıkarabilir. Bu tür durumlara uyum sağlamak, hızlı karar almayı ve esnekliği gerektirir; bu da katı bürokratik ortamda çoğu zaman eksiktir. Bu katılık da benzer şekilde yeniliği engelleyebilir. Önceden tanımlanmış katı görev ve prosedürler çerçevesinde çalışan çalışanlar, yeni fikirler veya yaratıcı çözümler önerme konusunda cesaretleri kırılabilir ve bu da kuruluş içinde yenilikçilik ve yaratıcılığın genel olarak azalmasına yol açabilir (Bonsu, 2024).

Doğrusal Yapı

Tanımlanan yapı türü, organizasyonun belirli bir ürün veya hizmete odaklandığı ve işlevlerin belirli bir sıra ve hiyerarşi içinde düzenlendiği yapıdır. Bu yapıda, karar alma yetkisi genellikle üst yönetimde toplanır ve alt kademedeki çalışanlara iletilir. Doğrusal yapı, genellikle küçük ve orta ölçekli organizasyonlarda veya belirli bir ürün veya hizmete odaklanan şirketlerde tercih edilir.

Doğrusal yapı, belirli bir otorite ve sorumluluk dağılımı sağlayabilir, iletişimi netleştirebilir ve karar alma süreçlerini basitleştirebilir. Ancak, esneklik ve hızlı karar alma yeteneği genellikle sınırlı olabilir ve büyüme veya değişim durumlarında adaptasyon zorlukları yaşanabilir. Bu yapı türü, belirli bir ürün veya hizmete odaklanan organizasyonlar için uygun olabilir.

Avantajları: Bir ekipte birden fazla uzmanın toplanmasına olanak tanır; alanlar arasındaki çatışmaların azaltılmasına yardımcı olur, motivasyonu ve bağlılığı artırır; nihai sonuçlara yöneliktir; patronun sorumluluklarının belirlenmesi; hızlı ve dinamiktir, düşük maliyetlidir, astlarla yakın ilişki içerisindedir (Fuertes ve ark., 2020).

Dezavantajları: Sert ve esnek olmayan; şirketin büyümesine uyum sağlama esnekliğinin olmaması; vazgeçilmez hiyerarşi düzeyleri ve gerektiğinde değiştirilmesi zordur ve görevler çeşitliliği nedeniyle personelin çok az uzmanlaşması (Fuertes ve ark., 2020).

İKİNCİ BÖLÜM

MİTOLOJİ

Dünya milletlerinin çoğu tarafından kullanılan "mitoloji" kelimesi, Yunanca "masal" veya "hikâye" anlamına gelen “Mythos” ve "söz" anlamına gelen “Logos” kelimelerinden türetilmiştir. Mitoloji, eski çağlarda yaşamış olan toplumların inandıkları tanrılar, kahramanlar, periler ve devlerin hayatlarını ve maceralarını anlatan mitler ve hikayelerden oluşur. Gerçek hayata uymayan bu efsanevi hikayeler ve masalların nasıl ortaya çıktığını, nasıl geliştiğini, güzelleştiğini ve ifade ettikleri anlamları inceleyen bir bilim dalıdır. Ayrıca, bu alanda çalışan bilim insanlarının düşüncelerini ve yorumlarını da ele alır (Can, 2020, s. 17).

2.1. Mit Tanımı ve Doğuşu

Mitolojinin başlangıcını, rüya faaliyetlerinden kaynaklanan ve sembolik biçimde ortaya çıkan, insanlık tarihinin ilk dönemlerinde insan zihninin kurgusunda tanımlamak mümkündür.

Geçmişte akılla açıklanamayan şeylerin, insan ya da hayvan formundaki aşkın varlıklara atfedildiği doğrudur. Doğal olaylar tanrılaştırılırken, dünyada olup biten her şey Tanrıların iradesine atfedildi. Çünkü Tanrıların oluşturduğu bir takım ilkel arzuları, başarıları ve başarısızlıkları tatmin ediyordu. Bireyin bir birim olarak, aile ya da kabile içinde doğuştan gelen yetersizliği, insanı üstün, görünmez tanrılarla farklı yöntemler bulmaya yöneltmiş ve bu şekilde Büyü ve Ritüel'i doğurmuştur (Magiorkinis ve ark., 2008).

Bir grup insanın erken dönem tarihini açıklamak için kullanılacak sembolik bir anlatıdır. Belirli kültürlerin veya kültürel uygulamaların erken tarihini ve kökenini veya belirli bir grup insanın sosyal ve kültürel evrimini açıklarlar. Mitlerin farklı kökenleri vardır. Bazıları bir grup insanın kökenini açıklamak için oluşturulmuştur ve tarihe dayanmaktadır. Misafirleri eğlendirmek amacıyla başka efsaneler yaratılmış olabilir. Bu mitler sözlü olarak aktarıldı. Efsaneleri yazma uygulaması on dokuzuncu

yüzyıla kadar popüler olmadı. Altın Çağ'da mitler esas olarak halkın moralini yükseltmek için kullanılıyordu.

Altın Çağ: 'Altın Çağ' terimi erken Roma ve Yunan kökenlidir. Bu zamanlar insanların saf olduğu ve daha iyi hayatlar yaşadığı bir zaman olarak tanımlanmıştır. Mitler, aynı zamanda topluma ders ve yol gösterici olarak da kullanılmıştır. Bir mit, doğum, ölüm, ahiret, iyilik ve kötülük kavramları, acı çekmenin ne anlama geldiği, hayvanlar, bazı şeylerin kökeni, dünyanın ve insanın başlangıcı, tanrıların hikayeleri vb. gibi insan yaşamına ilişkin çeşitli konuları kapsar. Normal yaşam gibi, mitler de olayların vaatlerini ve kutlamalarının yanı sıra, gelecekle ilgili sonuçları ve uyarıları da gösterir (Smith, 2013).

2.2. Mit Türleri

Pek çok mit türü vardır. Ancak bunların başlıcaları tarihsel mitler, etiyolojik mitler ve psikolojik mitlerdir.

Tarihsel mitler

Tarihsel mitler geçmişe ait bir hikâyeyi yeniden anlatır ancak ona olayın neyle ilgili olduğundan, yani olayın gerçekleşip gerçekleşmediğinden daha fazla anlam verir. Vyasa'nın yazdığı Hint destanı 'Mahabharata'da (MÖ 400), Kurukşetra Savaşı'nda Pandava kardeşler farklı değerlerin simgesidir ve kusurlarına rağmen rol modellerdir. Kurukşetra, Pandava kardeşlerden biri olan Arjuna'nın kendisine yaşamın amacını söyleyen Hindu Tanrısı Krishna tarafından ziyaret edildiği 'Mahabharata'nın Bhagavad Gita (MS 100) bölümünde mevcuttur. Diğer bir örnek ise Homeros'un *İlyada'sında* (M.Ö. 800) izleyicilere Truva Savaşı'nın hikayesi anlatılmıştır. Aşil ve Agamemnon gibi güçlü karakterlerin muhteşem savaşlarını gösteriyordu.

Etiyolojik mitler

'Etiyolojik' kelimesi Yunanca 'akıl' anlamına gelen 'aitiología' kelimesinden gelir. Bu mitler belirli bir şeyin nasıl oluştuğunu, neden bu şekilde olduğunu ve kökenini anlatır. Sonuç olarak etiolojik mitler sıklıkla köken hikayeleri olarak nitelendirilir. Ayrıca dünyanın nasıl şimdiki haline geldiğini de açıklıyorlar (Gaier, 2009).

Psikolojik mitler

Bu mitler bilinen dünyadan bilinmeyen dünyaya yapılan yolculuğun hikayeleridir. Psikolojik mitlerin, bireylerin dış dünyalarını içsel bilinçleriyle dengelemelerinin psikolojik bir ihtiyacıdır. Mitin insan ruhunun, dünyada düzen ve anlam bulmasını sağlayan önemli bir parçasıdır. Bu nedenle mitler sadece kültürel değerlerin öğretilmesi amacıyla değil aynı zamanda toplumda bir yapı oluşturmak amacıyla da kullanılmıştır (Lilienfed ve ark., 2010).

Diğer Mit Türleri

Diğer mit türleri arasında yeraltı mitleri, tanrı ve tanrıça mitleri ve yaratılış mitleri yer alır.

Chthonik Mitler

Bir chthonik mit, yıkım ve ölüm konularıyla ilgilendir. Ahiret mitleri, insanların neden hayatta sert olaylar yaşadığını veya çocukların neden büyümeye fırsat bulamadan öldüğünü açıklamanın bir yolu olarak kullanıldı. Yeraltı mitleri genellikle iyi ya da kötü olabilen ve yalnızca birkaçının geri döndüğü (ölümü ve yeniden doğuşu simgeleyen) bir 'yeraltı dünyasını' anlatır. Mısır mitolojisinde Ma'at yeraltı dünyasının tanrıçasıydı ve oraya kimin gireceğini seçiyordu. İnsanlar geçerken terazinin bir kefesine kalplerini, diğer kefesine de hakikat tüyünü koyardı. Eğer tüy kalpten daha hafif olsaydı kişi ikinci ölüme gönderilirdi. Hint, Mısır, Yunan mitolojisi gibi çeşitli kültürlerde anka kuşlarıyla ilgili mitler bulunmaktadır. Anka kuşu genellikle yükselen güneşe bağlı büyük bir kuş veya parlak kartal olarak sunulur. Uzun bir hayat

yaşadıktan sonra, yakında öleceğini anlayan anka kuşu, bir cenaze ateşi yaratır. Yangın eski anka kuşunu yok ettiğinde yeni bir anka kuşu doğar (Griffin,1997).

Tanrılar ve Tanrıçalar Mitleri

Pek çok klasik uygarlık, tanrı ve tanrıçaların yaşamlarını ve eylemlerini anlatan mitler yaratır. Bu mitlerin geçtiği ortamlar cennet veya evren gibi doğaüstü, başka dünyaya ait destinasyonlarda geçiyordu. Yunanlılar için Olimpos Dağı gibi mitolojik yerlerde de gerçekleşebilir. Bu tanrılar, güzellik ve müzik gibi insani niteliklerin veya gök gürültüsü veya yağmur gibi doğal durumların kişileştirilmiş haliydi. Bu tanrılar arasındaki etkileşim, antik insanların yaşadığı dünyadaki olayları mantıklandırmak için kullanılıyor. Örneğin antik Yunan mitolojisinde Truva Savaşı'nın üç tanrıça arasındaki anlaşmazlık nedeniyle başladığına inanılıyordu (Gaier, 2009; Estin& Laporte, 2002) .

Yaratılış Mitleri

Bu mitlerin amacı yalnızca kültüre toplumun başlangıcına dair bir açıklama vermek değil, aynı zamanda günümüzle bağlantılı anlamlı bir arka plan yaratmaktır. İnsanın özgün yaratılışın tersine gitme konusunda nasıl özgür bir iradeye sahip olduğunu göstererek, mitlerin aynı zamanda toplumun ve içinde yaşayan bireylerin nasıl davranması gerektiğine dair uyarılar ve dersler olarak da kullanıldığını göstermektedir (Mazurkiewichz, 2012).

Mitlerin özellikleri şunlardır (Gaier, 2009; Sears, 2023);

1. Mitler, genellikle doğaüstü güçlere sahip olan tanrılar ve tanrıçalar gibi doğaüstü nitelikleri ve varlıkları içerir. Karakterler, karakterlerin hayvanlar veya başka dünyalardan gelen varlıklar olması gibi başka şekillerde insan olmayabilir.
2. Mitler ders gibidir ve bu nedenle gerçekmiş gibi anlatılıyordu. İnsanları bu hikayelerin doğru olduğuna inandıracak şekilde topluma dair mantıklı açıklamalar sunmaları gerekmektedir.

3. Mitlerin çoğu genellikle çok eski yerlerde ve genellikle mitin anlatıldığı kültüre benzer yerlerde geçer.
4. Mitler izleyicilerine ahlaki değerleri öğretmek için kullanılır. Metaforik dil, gerçek hayattaki olayları analiz etmenin ve keşfetmenin bir yolu olarak kullanılmıştır.
5. Anlaşmazlık mitlerde de önemli bir rol oynar. Karanlık-aydınlık, iyi-kötü vb. arasındaki ikilik birçok mitte mevcuttur.
6. Değişim ve metamorfoz, bir kahramanın hayatını değiştiren bir yolculuğa çıktığı ve bunun sonunda farklı bir hayata bakış açısına sahip olduğu ya da bir canavarın kötüden iyiye dönüştüğü mitlerin önemli bir parçasıdır.

2.3. Türk Mitolojisinde Yunan Mitolojisinin Etkisi

1. **Yaratılış Hikayeleri:** Hem Yunan mitolojisinde hem de Türk mitolojisinde dünya ve insanların yaratılışına dair hikayeler bulunur. Yunan mitolojisinde Zeus ve diğer tanrılar dünyayı yaratırken, Türk mitolojisinde ise Göktenrı Tengri veya diğer tanrısal figürler dünyayı yaratır. Bu benzerlik, insanların evrenin kökeni ve yaratılışına dair ortak insanî merakı yansıtabilir.
2. **Tanrılar ve Tanrıçalar:** Hem Yunan mitolojisinde hem de Türk mitolojisinde çeşitli tanrılar ve tanrıçalar bulunur. Örneğin, Yunan mitolojisinde Zeus, Hera, Athena gibi tanrılar ve tanrıçalar yer alırken, Türk mitolojisinde Göktenrı Tengri, Güneş Tanrısı Gün Han, Ay Tanrıçası Ay Hanım gibi tanrısal figürler bulunur. Bu benzerlik, insanların doğayı ve evreni yöneten varlıklara dair duydukları hayranlığı ve saygıyı yansıtabilir.
3. **Efsanevi Yaratıklar:** Hem Yunan mitolojisinde hem de Türk mitolojisinde çeşitli efsanevi yaratıklar ve canavarlar bulunur. Örneğin, Yunan mitolojisinde Minotaur, Hydra gibi efsanevi yaratıklar bulunurken, Türk mitolojisinde Ejderha, Zümrüdü Anka gibi efsanevi yaratıklar bulunur. Bu benzerlik, insanların hayal gücünün ve mitolojik canavarların evrensel bir ögesi olabileceğini yansıtabilir (Alpaydın, 2020).

2.4. Yunan Mitolojisinde Tanrılar

Zeus (Gökyüzünün, Hava Durumunun, Kaderin, Kanun ve Düzenin Tanrısı; Tanrıların Kralı)

Zeus, kardeşlerinin en küçüğü olarak Cronus ve Rhea'nın çocuğu olarak betimlenir. Ares, Hebe ve Hephaestus'un babası olduğu söylenen Hera ile evlidir (Hamilton, 1942). Zeus tanrıların kralıydı. Teknik olarak o, gökyüzünün, havanın ve benzeri şeylerin tanrısıydı ama gerçekte tüm tanrıların tanrısıydı; her zaman istediğini yapan tanrı, gücünü ve nüfuzunu temas kurduğu neredeyse herkesi mahvetmek için kullanan tanrıydı. Zeus, zamanını tanrılarını birbirine düşürerek ve karşılaştığı tüm kadınların (ve bazen erkeklerin) (insan, peri, tanrıça, adını siz koyun!) "baştan çıkarmak" veya "kaçırmak" için üzerine saldırarak geçirdi. Zeus inanılmaz derecede yırtıcıydı; hiçbir şeyden haberi olmayan tanrılarını ve ölümlülerini avladığına dair sayısız örnek vardır (Albert, 2021;19).

Zeus, gökyüzü ve hava üzerindeki kontrolünü simgeleyen, düşmanlara karşı kullanacağı silahlar olan yıldırımlarıyla tanınıyordu. Kartalların antik Dünyada Zeus'un simgeleri olduğuna da inanılırdı ve genellikle alamet olarak görülürdü (Truva Savaşı'nın hikayesi olan İlyada'da, pençelerinde yılan tutan bir kartal, Zeus'tan gelen bir mesaj olarak görülüyordu). Son olarak boğa, her zaman Zeus'un açık bir sembolü olmasa da boğa şeklinde görünmeyi tercih etmesinden dolayı sıklıkla onunla ilişkilendirilmiştir (Albert, 2021;20).

Zeus adı "gün ışığı" anlamına gelir ve o, gökyüzünü (başını bir hareketi ile Olimpos'u sarsabilir) ve hava olaylarını yönetir (Estin & Laporte, 2002; 102). Sınırsız gücü olan Zeus, Polieus olarak bilinir ve otoritenin yanı sıra şehir-devletin (polis) koruyucusudur. Yüzyıllar içinde, tüm tanrılarının en yücesi olarak kabul edilen Zeus, filozoflar tarafından dünya düzenini yönlendiren düşünceyi simgeleyen bir figür olarak görülmüştür (Estin & Laporte, 2002; 103).

Hera (Evlilik, Kadın ve Doğurganlık Tanrıçası; Tanrıların Kraliçesi)

Hera, evlilik tanrıçası ve Zeus'un karısıydı. Hera, Zeus'u nadiren cezalandırırdı; bunun nedeni, tanrıların kralını cezalandırmanın ölümlü kadınlara göre çok daha zor olması ya da aslında kadınları suçlaması olabilir (Albert, 2021;39).

Efsaneye göre Hera, Kronos ve Rhea'nın en büyük kızıydı; en küçük kardeşi Zeus'un karısı oldu. O, öncelikle evliliğin ve daha az ölçüde de anneliğin tanrıçasıydı. Soyu eskidir ve Miken tabletlerinde yer almaktadır ve arkaik çağlarda bile önemli kültlerin ve mitlerin konusu olmuştur. On iki Olimpiyat tanrısından biri, başlı başına güçlü bir tanrıçaydı. Hera'nın Zeus'la evlenmesi, onun yalnızca karısı ve eşi olarak kabul edildiği anlamına gelmiyordu; gerçekten de unvanlarından biri “Altın Tahtlı Hera” idi (Dillon, 2023). Zeus'un pek çok çocuğunun çoğu başka kadınlardan doğmuştu ama kendi karısı en az üç çocuğunun annesiydi: Savaş tanrısı Ares ve onların Olimposlu tek çocuğu; Hebe, gençlik tanrıçası (sonunda Herakles ile evlendi); ve doğum tanrıçası Eileithya (Albert, 2021;40).

Poseidon (Denizlerin, Atların ve Depremlerin Tanrısı)

Poseidon, ilk Olimpiyatçılardan biriydi, Zeus'un kardeşi ve meşhur deniz tanrısıydı. Poseidon aynı zamanda atların tanrısıydı ve bu muhtemelen dalgaların dörtlüneli koşan atlara benzeyebileceği inancından kaynaklanıyordu. Antik Yunanlılar, Poseidon'un kendilerine depremler yaşattığına inanıyorlardı, bu yüzden ona “Dünyayı sarsan” lakabını verdiler. Hem atlar hem de yunuslar Poseidon'u simgeliyordu ve o sıklıkla sanat eserlerinde yarı at yarı balık olan bir hipokampın çektiği arabayı sürerken tasvir ediliyordu. Poseidon, peri Amphitrite ile evliydi ve çok sayıda çocukları vardı; en dikkate değer olanı Triton'du. Kardeşi Zeus gibi Poseidon'un da kadınlara ve perilere saldırma eğilimi vardı (Albert, 2021;23).

Demeter (Tarım ve Hasat Tanrıçası)

Demeter ilk doğan tanrılardan biriydi (Kronos ve Rhea'nın kızı) ve en çok Yeraltı Dünyası'nın kraliçesi Persephone'nin annesi olmasıyla ünlüdür. Tarım ve hasat tanrıçası olarak antik Yunanlıların çiftçiliğini kontrol ediyordu ve günlük yaşamları için hayati önem taşıyordu.

Demeter ayrıca Eleusis Gizemlerinin baş tanrıçası oldu. Bunlar modern tarikatlar gibi değildi; onlar sadece ibadetleri ve uygulamaları resmi olarak başlatılanlar dışında herkesten gizli tutulan insan gruplarıydı. Eleusis Gizemleri tüm antik Yunan gizem kültlerinin en önemlisiydi (Albert, 2021;36).

Hestia (Ocak ve Ev Tanrıçası)

Hestia, bakire bir tanrıçaydı ve antik Yunan'da günlük yaşamın en önemli tanrılarında biriydi. Ocağın ve evin tanrıçası olarak ona her gün tapınılırdı ve ev yaşamından ve dolayısıyla ev içi mutluluktan sorumluydu. Bu rolde tanrılara yapılan tüm kurbanlardan bir pay aldı. Eski Yunanlılar tanrılara bir hayvan kurban ettiklerinde, kalan kısımla Hestia'nın başkanlığında bir ziyafet hazırlarlardı.

Hestia, Olimposluların hem en büyüğü hem de en küçüğüydü: Kronos ve Rhea'nın ilk çocuğuydu ve bu nedenle Kronos tarafından yenen ilk kişiydi. Hestia, diğer tanrılarının her gün beslediği dramdan kendini uzak tuttu. Kendisini insanlarla ve hatta diğer tanrılarla karıştırmadı. Hem Apollon hem de Poseidon'un Hestia ile evlenmek istedikleri kısa bir süre vardı, ancak Hestia hem onlara hem de Zeus'a kimseyle evlenmeyeceğini ve bakire kalacağını çok açık bir şekilde ifade etti (Albert, 2021;68).

Ares (Savaş, Cesaret ve Sivil Düzen Tanrısı)

Ares, savaşların her iki tarafındaki erkekleri kızdırmadaki rolüyle tanınan savaş tanrısıydı. Önemli bir tanrı olmasına rağmen Ares pek çok hikâyede yer almaz. Öncelikle sevdiği ama Hephaestus'la evliliği sırasında kaybettiği tanrıça Afrodit ile ilişkisi vardır. Birlikte çok sayıda çocukları oldu: Uyum tanrıçası Harmonia; Terör ve korkunun kişileşmiş halleri olan Phobos ve Deimos; ve (bazı kaynaklara göre) aşk

tanrısı Eros. Ares her zaman savaşçı miğferiyle, onu takarken veya tutarken tasvir edilmiştir ve sıklıkla Yunan mitolojisinin popüler kültür temsillerinde yer alır (Albert, 2021;59).

Aphrodite (Aşk ve Güzellik Tanrıçası)

Athena ile birlikte Afrodit de Yunan tanrıçalarının en ünlülerinden biridir: Aşk tanrıçasını herkes bilir! Afrodit güzelliğiyle ünlüydü. Kıbrıs adasında doğdu ve onunla ilişkilendirildiği genellikle Kıbrıs Tanrıçası olarak anıldı. Onun aslında Zeus ve Titan Dione'nin kızı olduğu söylenmektedir. Afrodit teknik olarak tanrı Hephaestus'la evliydi ancak bu mutlu bir evlilik değildi. Zeus, Hera'yı Hephaestus'un tuzağından kurtarmaya çalıştığı anda, Hephaestus'la evlendirildi, onun isteklerine karşı çıktı. Afrodit'in Hephaestus ile evliyken diğerlerinin yanı sıra Ares, Adonis, Hermes, Dionysus ve Poseidon ile ilişkisi vardı. O ve Ares, aralarında tanrıça Harmonia'nın ve bazı geleneklere göre aşk tanrısı Eros'un da bulunduğu çok sayıda çocuğun ebeveynleriydi. Afrodit ve Adonis'in hikayesi mitolojideki en ünlü aşk hikayelerinden biridir, ancak genellikle bir karakterden çok bir kavram olarak Adonis'i konu alır. Adonis ismi güzel, yakışıklı bir adam olan Adonis ile eş anlamlı hale geldi. Adonis, doğduğu anda Afrodit'in dikkatini çekti. Afrodit bebeği fark etti ve büyüyüp erkek olduğunda onu kendisi için istediğini anladı. Böylece onu alıp Yeraltı Dünyası'na getirdi ve orada bahar tanrıçası ve Yeraltı Dünyası'nın kraliçesi Persephone'den büyüyene kadar ona göz kulak olmasını istedi. Ancak Persephone büyüdükçe Adonis'e aşık olduğunu fark etti ve onu Afrodit'e teslim etmemeye karar verdi. Her iki tanrıça da, bu noktada yetişkin bir adam olan Adonis üzerindeki iddiasından vazgeçmeyi kabul etmeyecekti. Onun hakkındaki tartışma o kadar hararetlendi ki, meseleyi halletmek için Zeus getirildi. Persephone gibi Adonis'in de zamanının bir kısmını Afrodit'le, bir kısmını da Persephone'yle geçireceğine ve bonus olarak zamanın bir kısmını tek başına geçireceğine karar verdi. Ancak Adonis, Afrodit'i tercih etti ve onunla daha fazla zaman geçirmek için tek başına geçirmek zorunda olduğu zamandan vazgeçmeyi seçti. Adonis, Afrodit'in yanındayken kendisini ona adadı. Onu gitmek istediği yere götürdü ve hatta istediğini yapmayı kabul etti. Adonis ava çıktığında Adonis'le birlikte gidiyordu ki bu Afrodit'in normalde asla katılmayacağı bir şeydi. Bu

av gezilerinden birinde Adonis kendini bir yaban domuzuyla karşı karşıya buldu. Mızrağını fırlattı ve domuza vurmasına rağmen bu, hayvanın daha da öfkelenmesine neden oldu. Afrodit bunu durdurmak için herhangi bir şey yapmadı ve Adonis kızgın domuz tarafından boynuzlanmıştı. Afrodit ölmek üzereyken ona ulaştı ve ona son bir öpücük verdi. Adonis'in kanının orman zemininde lekелendiği yerde koyu kırmızı çiçekler ve anemonlar yetişiyordu (Albert, 2021;46).

***Athena** (Stratejik Savaş ve Bilgelik Tanrıçası)*

Athena, Zeus'un en sevdiği kızıydı ve bu ayrımı hayatı boyunca çok net bir şekilde dile getirmişti. Tanrıların kralı ve Titan Metis'in kızıydı. Bazıları Metis'in Zeus'un ilk karısı olduğunu söylüyor; diğerleri onun ilk ilişkisi olduğunu söylüyor. Her iki durumda da Zeus ve Metis birlikteyken Metis, tanrıça Athena'ya hamile kalır. Ancak bundan kısa bir süre sonra Zeus, Metis'in her çocuğunun kendisinden çok daha akıllı olacağını öğrendi. Zeus bu ihtimal karşısında derhal tehdit edildi ve Metis'in herhangi bir çocuğunun var olmasını engellemeye çalıştı. Bu "soruna" çözümü Metis'i bütünüyle yutmaktı. Ancak Metis yutulduktan sonra hamileliği Zeus'un midyesinden devam etti. Sonunda Zeus, Metis'in büyüyen fetüsün etkilerini içeride hissetmeye başladı. Kendini, acıyla baş edemediği korkunç bir baş ağrısıyla buldu. Olimpos Dağı'nda yaşadıklarıyla nasıl baş etmesi gerektiği konusunda başkalarına danıştı. Zeus'un kendi kafasını baltayla parçalaması önerildi, çünkü bu kesinlikle baskıyı hafifletecek ve korkunç migrenini dindirecekti. Zeus bu öneriyi kabul etti ve tanrı Hephaestus'tan baltayı doğrultacak kişinin olmasını istedi. Hephaestus bunu yaptı ve Zeus'un kafasında yeni açılan delikten kızı Athena, tamamen büyümüş ve zırha bürünmüş olarak kalkınını sallayarak fırladı. Athena en ünlü tanrılardan biridir. Elbette Atina da dahil olmak üzere birçok önemli antik kentin koruyucu tanrıçasıydı (Albert, 2021;43).

***Hades** (Yeraltı Dünyası ve Zenginlik Tanrısı; Tanrı ve Ölülerin Kralı)*

Kardeşleri Zeus ve Poseidon gibi Hades de orijinal Olimpiyat tanrılarında biriydi ve Titanlar Kronos ve Rhea'nın oğluydu. Aynı zamanda zenginlik ve zenginlik

tanrısıydı. Latince isimlerinden biri olan Dis, “zengin” anlamına geliyor. Hades'in, tanrılar ve Titanlar arasındaki savaş sırasında Tepegözler tarafından yapılmış bir görünmezlik miğferi vardı. Hades, kızken kaçırdığı yeğeni Persephone ile evliydi. Her ne kadar ölülerin tanrısı olsa ve popüler kültürde sıklıkla kötü adam olarak gösterilse de, Persephone'yi kaçırmasının ötesinde, Hades aslında Olimpos tanrıları arasında en az rahatsız olanlardan biriydi. Hades karısına sadıktı ve görünüşe göre birbirlerini seviyorlardı ya da en azından saygı duyuyorlardı ve Yeraltı Dünyasında oldukça mutlu yaşıyorlardı. Aksi takdirde, çoğunlukla kendi başına kalıyordu, ölenlerin izini sürüyordu ve diğer tanrılar veya yaşayan ölümlüler arasında çok az soruna neden oluyordu veya hiç sorun yaratmıyordu (Albert, 2021;26).

Apollon (Müzik, Kehanet, Şifa ve Veba Tanrısı)

Apollon müzik, kehanet, şifa ve veba tanrısıydı ve genellikle Phoebus Apollo olarak anılırdı Aynı zamanda tanrıça Artemis'in ikiz kardeşiydi. Anneleri Titan Leto'ydu ve doğumlarının hikayesi dramatiktir. Apollon, Titanları yenen orijinal Olimpiyatçılardan biri olmasa da, Yunan tanrılarının en önemli ve ünlülerinden biriydi. O ve kız kardeşi birlikte çocukların korunmasından sorumluydu. Artemis kızları korurken, kendisi erkek çocukları korumakla görevliydi. Apollon'un dünyadaki rolü geniş kapsamlıydı: Müzik tanrısı olarak dokuz Musa ile ilişkilendirilirdi ve sıklıkla antik Yunan'ın bir enstrümanı olan liri taşırken tasvir edilirdi. Apollon aynı zamanda kehanet tanrısıydı. Antik Yunanlılar hem gerçekte hem de mitolojide Kahin'i ziyaret etmek ve ona sorular sormak için kilometrelerce yol kat ederlerdi. Mitolojide, Kahin'in kehanetlerinin ana teması, insanların Kahin tarafından önceden bildirilen kaderden kaçınmaya çalışması ve bunu yaparken istemeden de olsa o kesin kaderi meydana getirmesiydi. Şifa (ve aynı şekilde veba ve hastalık) tanrısı olarak Apollon, küçük tanrı Asklepios'a (tıp tanrısı) ve kızı Hygieia'ya (temizlik ve hijyen tanrıçası) bahşettiği tıptan sorumluydu (Albert, 2021;50).

Artemis (Av ve Vahşi Doğa Tanrıçası)

Artemis, tanrı Apollon'un ikiz kız kardeşiydi ve avın ve vahşi doğanın tanrıçasıydı. Artemis, Leto nihayet güvenli bir şekilde doğum yapabileceği bir yer bulduğunda Leto'nun çocuğu olarak dünyaya geldi. Leto, Artemis'i doğurduktan sonra, yeni doğan tanrıça, kendi ikiz kardeşi Apollon'un doğum sancılarında annesine yardım etti ve bu nedenle doğumla ilişkilendirildi. Tanrıça aynı zamanda erkek kardeşinin erkek çocuklar için yaptığı gibi, genç kızların koruyucusu olarak da hareket ediyordu. Artemis, bakire bir tanrıça olmasıyla ünlüydü, erkeklerle neredeyse her türlü temastan ve ilgiden kaçınıyordu. Artemis'in tapınaklarının rahibeleri bile, tıpkı tanrıça gibi, evlenmemiş bakireler olarak kalmaya mahkumdu. Zamanını bir grup periyle geçirdiği biliniyordu ve birlikte ormanlarda avlanıp dolaşıyorlardı, nehirlerde ve göllerde yıkanıyorlardı ve genellikle açık havada eğleniyorlardı. Artemis'in tercih ettiği silah, inanılmaz derecede yetenekli olduğu yay ve oklardı. Artemis genellikle avlanmak için giyinmiş olarak gösteriliyordu: Kısa bir elbise giyiyordu, yayını ve okunu taşıyordu ve hatta bazen omzuna bir hayvan postu bile sarılmıştı. Artemis'in karakterine pek aykırı bir davranışla, Yunanlıların Truva Savaşı'na gitmeden önce insan kurban etmelerini talep etti. Savaşa hazırlanan Yunanlıların lideri Agamemnon, Artemis'i kızdırmıştı. Onu memnun etmek için tanrılara insan kurban etmenin tek örneklerinden birinde kendi kızı Iphigenia'yı kurban etti (Albert, 2021;52).

Hermes (Sürülerin, Gezginlerin, Ticaretin, Yazının, Atletizm ve Astronomi Tanrısı; Elçi Tanrı)

Hermes, Olimposluların ikinci habercisi olarak hizmet etmenin yanı sıra birçok şeyin tanrısıydı. Örneğin, antik mitolojiler arasında yaygın bir kinaye olan “hileci tanrı” rolünü üstleniyordu. Hermes, Zeus ile Ülker takım yıldızlarından (sonunda gökyüzüne aynı adı taşıyan takımyıldız olarak yerleştirilen kız kardeşler) biri olan perisi Maia'nın çocuğuydu (Albert, 2021;62).

Tanrı Hermes, Kyllene Dağı'ndaki bir mağarada Maia'da doğdu. O, tanrıların çoğuyla ilişki kurmak istemeyen özel bir kadındı. Yine de Zeus'tan hoşlanıyordu. O ve Zeus gecenin köründe, Hera Olimpos Dağı'nda mışıl mışıl uyurken birlikte vakit

geçirirlerdi. Hermes sabah doğdu ve söylendiğine göre öğle vakti liri icat etmiş, öğleden sonra ise beşiğinden kaçıp Apollon'un sığırlarını çalmayı başarmıştır (Albert, 2021;63).

Hephaistos (Ateş, Zanaatkarlık ve Heykel Tanrısı)

Hephaestus ateşin, demirhanenin, zanaatkarlığın ve heykeltıraşlığın tanrısıydı. O, bir adamın yardımını olmadan tanrıça Hera'dan doğan bir Olimpiyatçıydı. Hera, kendisini sürekli olarak diğer kadınlarla, perilerle ve tanrıçalarla aldattığı ve bu kadınlar aracılığıyla kendisine ait olmayan daha fazla çocuk doğurduğu için kocası Zeus'a çok kızmıştı! Hera, Zeus'un maceralarının sürekli yüzüne vurulduğunu hissediyordu. Özellikle Hera, Zeus'un kızı Athena'nın doğumuyla kadınlara hiç ihtiyacı olmadığını kanıtladığını hissetti! Aslına bakılırsa Metis, Athena'nın annesiydi ama Zeus onu kendisi "doğurduğu" için gerçekten gösteriş yapıyordu. Hera, Zeus'tan intikam almak ve onun kadar yetenekli olduğunu kanıtlamak için Hephaestus'u tek başına doğurdu (Albert, 2021;55).

2.5. Kahramalar ve Efsaneler

Jason/ Iason (Bir Kahraman ve Iolchus Prensi)

Jason gemisiyle, arayışıyla ve evlendiği kadınla tanınan bir kahramandı. Argonotlar adını taşıyan grubun Altın Post arayışı için üstlendiği Argo gemisinin kaptanıydı. Argonotlar arasında kahraman Atalanta, ikizler Castor ve Polydeuces, Orpheus, Theseus ve hatta Herakles'in kendisi de vardı. Bu kahramanlar Jason'dan daha çok tanınıyor, ama belki de daha ünlüsü karısı cadı Medea'ydı. Mitolojik olarak Jason, Iolchus'un prensiydi ancak babası, kardeşi ve Jason'ın amcası Pelias tarafından tahttan indirildi. Çocukken Jason saklanmıştı, ancak bir yetişkin olarak geri döndü ve bir sandaleti kaybetmişti. Pelias'a, yıkımına tek sandaletli bir adamın neden olacağı söylenmişti, bu yüzden Pelias, Jason'ın dönüşüne karşı temkinli davrandı ve onu, kelimenin tam anlamıyla altın kürklü bir koyun olan ünlü Altın Post'u geri getirme görevine göndererek hemen öldürmeye çalıştı (Albert, 2021;133).

Oedipus (Hem Thebes'in hem de Korint'in Prensi)

Oedipus, Kral Laius ve Kraliçe Jocasta'nın oğlu olan Thebes prensiydi. Bir Thebes prensi olan Oedipus, Cadmus ve Harmonia'nın birçok lanetli soyundan biriydi. Daha sonra Korint'in prensi ve ardından Thebes'in kralı oldu. Oedipus, en çok kendisine verilen "karmaşık" ve hikayesi etrafındaki eylemlerle ünlüdür (Albert, 2021;165).

Perseus (Kahraman; Zeus'un oğlu)

Zeus, bir altın yağmuru almak için Perseus'un annesi Danae'ye geldi. Tüm gereken buydu ve Perseus'a hamile kaldı. Danae, babası Acrisius tarafından hapsedildi. Kâhin, Acrisius'a Danae'nin oğlunun onu tahttan indireceğini söyledi ve bu kehanetin gerçekleşmesini engellemek için onu kilit altına aldı. Ancak Zeus, Danae ile birlikte olması gerektiğini düşünüyordu ve bu yüzden Danae'ye yukarıda bahsedilen altın yağmuru gibi göründü.

Perseus ve annesi sonunda Acrisius'tan kaçtılar ama bu onların sorunlarını çözmedi. Daha sonra kendilerini Danae ile evlenmek isteyen Polydectes'in yönettiği bir krallıkta buldular. Polydectes, Zeus'tan bile daha sorunluydu. Polydectes, Danae ile evlenmek istedi ancak oğlu Perseus onun aldatmacasını anladı ve annesini buna karşı ikna etmeye çalıştı. Perseus'u öldürmek ve kendisini bu engelden kurtarmak amacıyla Polydectes, Perseus'u Gorgon Medusa'nın başını geri getirmesi için gönderdi. Bu hiç de kolay bir görev olmayacaktı: Medusa yalnızca meraklı insan gözlerinden uzakta saklanmakla kalmıyordu; ayrıca saçlarında yılanlar vardı ve erkekleri tek bir bakışla taşa çeviriyordu. Polydectes, Perseus'un öleceğinden ve onu Danae ile evlenmekte özgür bırakacağından emindi.

Neyse ki Perseus'a Athena yardım eli uzatmak için oradaydı. Medusa'yı bulması ve kafasını geri getirmesi için ihtiyaç duyduğu her şeyi ona sağladı. Ona tam olarak nereye gideceğine dair talimatlar verdi: İlk önce, Hesperides Bahçesi'ne nasıl gidileceğini bildikleri için bir gözünü ve bir dişini aralarında paylaşan üç yaşlı ve çok bitkin kadın olan Graeae'yi ziyaret edecekti. Medusa'yı yenmek için kullanabileceği

silahların olduğu yer. Graecae'ler Perseus'a yardım etme konusunda ihtiyatlıydı, bu yüzden Hesperides'in yerini söyleyene kadar Perseus onların gözlerini ve dişlerini rehin tuttu. Altın elmaların yetiştiği bahçeye vardığında kendisine silahlar verildi: Medusa'nın kafasını saklayabileceği bir çanta, Zeus'tan bir kılıç ve Athena'dan bir kalkan. Medusa'ya ulaştığında kalkanı ayna gibi kullanıp gözlerine bakmadan onu takip edebildi ve zavallı kadının kafasını kolayca çıkarıp Polydectes'e geri getirdi. Ancak Perseus, Medusa'nın kafasını kestikten sonra, kopan boynundan Chrysaor adında bir genç ve ünlü uçan at Pegasus ortaya çıktı. Çoğu popüler kültürün aksine Perseus, atın doğumuna tanık olacak kadar şanslı olmasına rağmen Pegasus'a binme şansını hiç bulamadı (Albert, 2021;128).

Akhilleus

Akhilleus, Phthia Kralı Peleus ve deniz tanrısı Nereus'un kızı olan deniz tanrıçası Thetis'in oğluydu (Albert, 2021; 182). Thetis ile Peleus evlendi ve yedi çocuk sahibi oldu. Ancak Thetis, ölümlü Peleus ile olan evliliğine dayanamayarak çocuklarını ölümsüz yapmak istedi. Çocuklarının bedenlerindeki ölümlülük izlerini yok etmek için onları ateşe tutarak denemeler yaptı. Bu süreçte çocukları yanarak öldü. Sıra Akhilleus'a geldiğinde, Thetis onu ölümsüz kılmak amacıyla Styks Nehri'ne daldırdı. Bebeği suya batırırken topuklarından tuttuğu için bu bölge zayıf noktası olarak kaldı. Yıllar sonra, Truva Savaşı sırasında Paris'in yayından çıkan zehirli bir ok Akhilleus'un topuğuna isabet etti ve ölümüne neden oldu (Cotterell & Storm, 2011).

Theseus

Theseus, hem Yunan hem de Roma kaynaklarında Yunan mitolojisinde öne çıkan bir kahramandır. Efsaneye göre, Atina'nın kralı Aegeus ile annesi Poseidon'un oğlu olan Aethra'nın oğludur. Çocukluğunda, Athena tapınağında büyüdü ve gençliğinde babasının yanına gitmeye karar verdi. Yolculuğunda birçok maceraya atıldı. En ünlü maceralarından biri Minotor'u yenmekti. Minotor, Atina'nın Kral Minos tarafından kurulan labirentte yaşayan yarı insan yarı boğa bir yaratıktı. Theseus, labirentte Minotor'u yenerek Atina'nın özgürlüğünü kazandı. Theseus ayrıca

Amazonlarla ve Centaurlarla da savaştı ve hatta bir zamanlar Amazonların kraliçesi olan Hippolyta ile evlendi. Ancak, kahramanlık ve başarılarına rağmen, Theseus'un yaşamı hakkında kesin bilgiler bulunmamaktadır, çünkü hikayeler zamanla efsaneleşmiş ve değişmiştir. Ancak, Yunan mitolojisinin en önemli kahramanlarından biri olarak kabul edilir ve birçok sanat eserinde ve edebi eserde yer almıştır (Rose, 2004).

Orpheus

Orpheus, antik Yunan mitolojisinde önemli bir figürdür. Orpheus, efsanelerde ünlü bir müzisyen, şair ve şarkıcı olarak tanımlanır. Onun hikayesi, klasik Yunan tragedya yazarları ve Romalı şairler tarafından sıkça işlenmiştir. Orpheus'un en ünlü hikayesi, eşi Eurydice'nin ölümü ve onu yeraltı dünyasından geri getirme çabasıyla ilgilidir. Eurydice ölünce, Orpheus, onu geri getirmek için yeraltı dünyasına iner. Orpheus, tanrıların müziğine olan ünüyle tanınan bir müzisyendir, bu yüzden Hades ve Persephone, onun şarkılarına ve çalımlarına dokunulmuş olur. Ancak, ona bir şart koyarlar: Yeraltı dünyasından dönerken Eurydice'ye arkasına bakmamalıdır. Ancak, Orpheus dayanamaz ve Eurydice'ye son bir kez bakar, bu da onu sonsuza dek kaybetmesine neden olur. Orpheus'un hikayesi, insanın sevgisini ve kaybını anlatırken, müziğin gücünü ve sanatın insanı ilahi olanla bağlantı kurma yeteneğini simgeler (Mann, 2021).

Bellerophontes

Bellerophontes, ya da Bellerophon, Yunan mitolojisinde önemli bir kahramandır. Pegasus adlı kanatlı atı ehlileştirmesi ve Chimera adlı canavarı öldürmesiyle tanınır. Chimera, bir aslanın bedeni, bir keçinin başı ve bir yılanın kuyruğuna sahip korkutucu bir yaratıktır. Ayrıca, Pegasus'u sürerek tanrıların yaşadığı Olimpos Dağı'na tırmanma girişimiyle de ünlüdür, ancak bu girişim başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bellerophontes'in hikayesi, Yunan mitolojisinin önemli unsurlarından biridir ve birçok eser, onun maceralarını ve başarılarını anlatır (Higgins, 2022).

Herakles

Herakles, Yunan mitolojisindeki en ünlü kahramanlardan biridir. Roma mitolojisindeki karşılığı Hercules olarak bilinir. Herakles'in babası Zeus, annesi ise insan bir kadın olan Alcmene'dir. Herakles'in doğumundan önce Zeus, Alcmene'nin kocası Amphitryon'un şeklini alarak Alcmene ile ilişkiye girmiştir. Bu ilişkiden Herakles doğmuştur. Herakles, güçlü ve cesur bir kahramandır. Doğduğunda Hera'nın kıskançlığına hedef olmuş ve birçok zorlu görevle karşı karşıya kalmıştır. Bunlar arasında Nemea Aslanı'nı öldürmek, Hydra'yı yenmek, Altın Post'u ele geçirmek ve Erymanthian Yaban Domuzu'nu yakalamak gibi görevler bulunmaktadır. Ancak en ünlü görevlerinden biri, On İki Görev'dir. Bunlar, Herakles'in kral Eurystheus'un emriyle gerçekleştirdiği zorlu görevlerdir. Herakles, bu görevler sırasında birçok canavarı yenmiş ve efsanevi başarılar elde etmiştir (Higgins, 2022).

Odysseus

Odysseus, Yunan mitolojisinde ve Homeros'un ünlü eseri "Odysseia"da (Latince adıyla "Odysseus") önemli bir kahramandır. Odysseus, İthaka adasının kralıdır ve Troya Savaşı'na katılan Yunan bir savaşçıdır. Odysseus'un hikayesi, Troia Savaşı'nın sona ermesinden sonra başlar. Odysseus ve ordusu, Troya'dan dönerken bir dizi maceraya atılırlar. Bu maceralar arasında, Lotos Yiyenler, Polifemos (Kükreyen Oğlan) adlı devin mağarası, Kirke'nin büyüsü, Sirensler, Scylla ve Charybdis, Helios'un sığınağı, Calypso'nun adası ve Nausicaa'nın krallığı gibi tanınmış anlatılar bulunmaktadır. Odysseus'un hikayesi, onun zekası, hüneri ve dayanıklılığıyla tanınmasına neden olmuştur. Özellikle, Troia Savaşı'nın sonunda kahramanların hala Troya'nın düşmesinden sonraki olayları nasıl atlatacaklarını bulmak için kullanılan Odysseus'un ahşap at stratejisiyle tanınır (Higgins, 2022).

2.6. Yunan Mitolojisindeki Kahramanların Örgütlere Etkisi

Rasyonel eyleme odaklanan bir kültürel ve ideolojik çerçevede, organizasyonun irrasyonel tarafı da kaçınılmazdır. Bu irrasyonel taraf, mitolojide tanrı imgeleriyle temsil edilebilir. Tanrıça Afrodite insan ilişkilerini de temsil eder ve oğlu

Eros, günümüzde baskı, hiyerarşi ve bölünmeden bir çıkış yolu olarak görülebilecek sembolik bir öneme sahiptir. Artemis, Dionysos ve Hermes de rasyonalizm, kontrol ve sosyal etik gibi önemli imgeleri temsil ederler. Mitler ve semboller, keşfetmek için bir araçtır; genellikle resmi dil modlarıyla doğrudan erişilemeyen anlamlar ve duygular iletmek için hizmet ederler. Yunan mitolojisindeki Gök Tanrıları, tüm ataerkil kültürlerin özelliklerini tanımlar; bu tanrılar gökyüzünde veya dağ tepelerinde yaşayan ve her şeye kadir olan, uzaktan hükmeden ve çıkarlarına tam boyun eğme bekleyen tanrılardır. Mitler, bu tanrıların bir oğul tarafından devrilme korkusunu net bir şekilde gösterir (Bowles, 1993; 402).

Modern çağın Gök Tanrılarının imgeleri, çağdaş organizasyonlarda güç sahibi olan ve Zeus mitinin birçok yönünü karakterize eden büyük boyutlu erkek (ve kadın) versiyonlarıyla karşılaştırılabilir. Zeus, çağdaş kültür ve organizasyonlarda hüküm süren arketip olarak düşünülebilir; burada zihinsel güç ve irade alanına öncelik verilir. Zeus, Olimpos Tanrıları'nın en güçlü ve başlıca tanrısıydı. Gökyüzündeki konumundan, manzaraya hâkim olur ve her şeyi yönetirdi. Onun hüküm konumu büyük sembolik öneme sahiptir. Mitolojide Zeus, gücünü pekiştirmek için strateji ve ittifaklar kurmada özellikle ustaydı. Bu durum çağdaş örgütsel yaşamın belirgin bir özelliğidir (Pfeffer 1981).

Apollo, Zeus'un en sevdiği oğlu ve onun dünyası zekâ, irade ve akıldan oluşur. O, günün ve gecenin efendisiydi ve "parlak", "ışıldayan" ve "saf" unsurları temsil ediyordu; bu, rasyonel veya manevi olanı aydınlatmaya hizmet ediyordu. Apollo, bir okçu, bir hukuk koyucu ve yanlışları cezalandıran biriydi. Tüm tanrılar ve tanrıçalar gibi, bu özellikler hem takdire şayan hem de gölge özellikleri temsil eder. Bolen (1989), arketipsel bir desen olarak Apollo'nun, yüzeyi görmeyi tercih eden net bir tanım, düzen ve uyum ihtiyacını kişileştirdiğini öne sürmektedir. Bir okçu olarak, Apollo nişan alır, hedefini belirler ve amaçlıdır. Apollon bilinci, örgütsel ve toplumsal düzeyde yasalar ve kurallar, yasal kurumlar ve düzenin korunması için kullanılan aygıtlarda kendini gösterir. Apollo'nun etiği, düzenin elde edildiği araçların mantık ve akıl olduğu rasyonel bir etikdir.

Metis'i yuttuktan sonra Zeus, şiddetli bir baş ağrısı yaşadı ve ebe olarak hizmet veren Hephaestus, başının yan tarafına bir delik açarak, Athena'nın doğmasına izin

verdi. Athena, babasının kızıydı, mümkün olan her şekilde hizmet etmeye yardım ediyordu. Athena, 'dünyanın egemenliği için rasyonel düşünme ve standartları temsil eder (Bolen 1984: 76).

Atinalı bilincin hem olumlu hem de görünmez bir yanı vardır. Bolen (1989: 76), bu bilinç yapısının "öngörü sunabilir, yetenekleri sezebilir, tahmin edebilir, onlara hazırlık yapabilir ve beklenmedik durumları normalleştirebilir" olduğunu belirtir. Günlük dünyada, örgütsel ve toplumsal hedeflerin başarılması için sunduğu esneklik açısından büyük olumlu kazançlar sağlayabilir. Ancak, tanrıça Athena, duygular, çatışmalar ve spontan ifadeleri ile tamamen varlık alanının dışındadır ve düşmanları ile karşılaştığında son derece acımasız olabilir.

Zeus, Apollo ve Athena, çağdaş örgütlenmede en net şekilde ifade edilen tanrı imajlarıdır. Birlikte, güç odaklı sistemleri temsil eden bilinç yapılarını yansıtır ve insan iradesini örgütsel hegemonya kalıplarıyla boyunduruk altına almayı amaçlarlar (Bowles, 1993; 408).

Etkileyici konuşmanın tanrısı olarak, Hermes farklı sektörlerde ve alanlarda insanlarla iletişim kurabilen bir iletişimcidir. Hilebaz iletişim tarzında yalan söyleyebilir, cazibe yapabilir ve amacına hizmet edeceğini düşündüğü her şeyi yapabilir. Günlük düzeyde, organizasyonların yönetiminde sembollerin yönetilmesi stratejik bir girişim olarak ortaya çıktığında, belki de bu bilinç yapısına daha iyi atfedilebilir (Bowles, 1993; 410).

Artemis, bağımsız eylemi ve güdüyü temsil ederek, başka bir Yunan tanrıçası olan Zeus'un karısı Hera'ya karşıt bir nitelik taşır. Evlilik tanrıçası Hera, sosyal sorumlulukların ve sürekliliğin dünyasını temsil eder. Hera, Olimpos'taki tanrıları toplumsallaştırmaya çalışan, ancak başarısız olan tanrıçadır. Örgütsel düzeyde, Hera'nın imajı, toplumsallaşmayı ve bir "birlik" amacını başarma girişimlerinde tasvir edilir, bu da İnsan Kaynakları Yönetimi retoriğinde güçlü bir şekilde sunulur (Guest 1987).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK KÜLTÜRÜNDE MİTOLOJİ

Türk kültüründe mitoloji, Türklerin tarih boyunca inançları, efsaneleri, destanları ve mitleri üzerine şekillenen zengin bir kültürel mirasa sahiptir. Türk mitolojisi, Orta Asya'dan günümüze kadar uzanan geniş bir coğrafyada, çeşitli Türk toplulukları arasında benzer temaları içerir.

Türk mitolojisinin kökeni, Orta Asya'da yaşayan eski Türk topluluklarının inanç sistemlerine dayanır. Bu mitolojide doğa olayları, insan ilişkileri ve kahramanlık hikayeleri gibi temalar önemli yer tutar. Tanrılar, kahramanlar, ruhlar ve doğaüstü varlıklar, Türk mitolojisinin merkezinde yer alır (Çoruhlu, 2017; Bayat, 2017).

Bazı önemli Türk mitolojik figürleri arasında Gök Tanrı (Tengri), Oğuz Kağan, Ergenekon Destanı, Bozkurt, Alp Er Tunga, Asena ve Ülgen gibi isimler bulunur. Bu figürler, Türk halkının inançlarına, değerlerine ve tarihî olaylarına yaptıkları katkılarla önemli bir yer edinmişlerdir (Çoruhlu, 2017).

Türk mitolojisi, zamanla çeşitli etkilerle şekillenmiş ve değişmiştir. İslam'ın Türk toplumları üzerindeki etkisiyle birlikte, bazı mitolojik unsurlar dini inançlarla harmanlanmış veya değişime uğramıştır. Ancak, Türk mitolojisinin kökleri ve temel unsurları, Türk kültüründe hâlâ önemli bir yere sahiptir ve günümüzde de ilgiyle incelenmektedir (Bayat, 2017).

3.1. Türk Mitolojisinde Önemli Kahramanlar

Türk mitolojisinde birçok önemli kahraman bulunmaktadır. Bunların bazıları şunlardır:

Oğuz Kağan

Oğuz Kağan, Türk mitolojisinin ve tarihinin önemli figürlerinden biridir. Oğuzlar'ın atası olarak kabul edilir ve Türk boylarının atası olarak görülür. Oğuz Kağan destanı, onun hayatını ve liderliğini anlatır. Oğuz Kağan, efsaneye göre Türk boylarını birleştirerek güçlü bir devlet kurmuş ve Türk milletinin temellerini atmıştır.

Destanlarda, onun cesareti, bilgeliği ve liderlik yetenekleri övgüyle anlatılır. Oğuz Kağan'ın hükümdarlığı, Türk kültüründe ve tarihinde önemli bir yer tutar ve onun adı Türk milleti için bir birlik ve güç sembolü olarak kabul edilir (Çoruhlu, 2017, 232; Ögel, 2020,133).

Alp Er Tunga

Oğuz Kağan'ın atası olan efsanevi bir kahramandır. Onun hikâyeleri, Türk mitolojisinin temel taşlarından birini oluşturur. Alp Er Tunga, Türk mitolojisinde ve destanlarında önemli bir kahraman olarak kabul edilir. Onun hikayeleri, Türk kültüründe derin bir yere sahiptir ve Türk mitolojisinin önemli figürlerinden biridir. Alp Er Tunga'nın hikayeleri, Türk milletinin kahramanlık ve adalet duygusunu temsil eder. Alp Er Tunga'nın hikayeleri, genellikle onun cesaretini, kahramanlığını ve adalet duygusunu vurgular. O, zorlu mücadelelerde gösterdiği yiğitlik ve bilgelikle tanınır. Alp Er Tunga'nın maceraları, genellikle doğüstü olaylarla ve sıradışı düşmanlarla doludur.

Alp Er Tunga'nın hikayeleri, Türk halkının destan geleneği içinde önemli bir yer tutar. Onun maceraları, Türk milletinin tarihî ve kültürel kimliğinin bir parçasını oluşturur. Alp Er Tunga'nın kahramanlığı ve adalet duygusu, Türk mitolojisinin ve edebiyatının önemli temalarından birini oluşturur. Alp Er Tunga'nın kökenleri ve ailesi hakkında çeşitli efsaneler bulunur. Kimi versiyonlarda Oğuz Han soyundan geldiği belirtilirken, bazıları onun farklı bir soydan geldiğini öne sürer. Alp Er Tunga'nın babası genellikle Gün Han olarak bilinir. Alp Er Tunga, cesareti, kahramanlığı ve yiğitliğiyle tanınır. Zorlu mücadelelerde gösterdiği cesaret ve kararlılık, onun efsanevi bir kahraman olarak yücelmesine neden olur. Alp Er Tunga'nın maceraları, genellikle doğüstü olaylarla ve sıradışı düşmanlarla doludur. Alp Er Tunga, adaletin ve bilgeliğin sembolü olarak tanınır. Halkının ve topluluğunun refahını gözetir ve onların adaletini sağlamak için mücadele eder. Adalet duygusu ve bilgeliği, onu halkı tarafından sevilen ve sayılan bir lider yapar. Alp Er Tunga'nın hikayeleri, Türk mitolojisi ve edebiyatında önemli bir yere sahiptir. Onun maceraları, Türk halkının tarihî ve kültürel kimliğinin bir parçasını oluşturur. Alp Er Tunga'nın kahramanlığı ve

adalet duygusu, Türk mitolojisinin ve edebiyatının önemli temalarından birini oluşturur.

Alp Er Tunga, Türk halkının destan geleneği içinde önemli bir yer tutar. Onun hikayeleri, Türk milletinin kahramanlık geleneğini, liderlik vasıflarını ve adalet duygusunu temsil eder. Dolayısıyla, Alp Er Tunga, Türk mitolojisinin ve kültürünün önemli bir parçasını oluşturur ve Türk halkının değerlerini ve inançlarını yansıtır (Çoruhlu, 2017, 210).

Bozkurt

Türk mitolojisinde önemli bir sembol olan Bozkurt, Türklerin kutsal hayvanı olarak kabul edilir. Oğuz Kağan'ın amblemi olarak da kullanılan Bozkurt, Türklerin birliğini ve gücünü simgeler. Türk mitolojisinde bozkurt, önemli bir sembol ve motif olarak yer alır. Bozkurt, Türk kültüründe ve tarihinde derin kökleri olan bir simgedir ve birçok farklı bağlamda kullanılmıştır. Bozkurt'un, Türk mitolojisindeki bazı önemli yönleri:

Özgürlük ve Bağımsızlık: Bozkurt, Türkler için özgürlüğün ve bağımsızlığın simgesidir. Efsanelerde, bozkurt genellikle özgürlük mücadelesinin, kahramanlık ve direnişin bir sembolü olarak karşımıza çıkar. Türk boylarının ve halklarının göçlerinde, bozkurt sıkça kullanılan bir sembol olmuştur.

Güç ve Cesaret: Bozkurt, gücü, cesareti ve liderliği temsil eder. Türk mitolojisindeki kahramanlar genellikle bozkurtla özdeşleştirilir ve bu sembol, onların cesur ve kararlı karakterini yansıtır.

Bereket ve Refah: Bazı geleneklerde, bozkurt bereketi ve refahı sembolize eder. Özellikle Orta Asya'da, bozkurt figürü tarımsal verimliliği ve bolluğu temsil eder ve bu nedenle tarımsal toplumlar arasında yaygın bir semboldür.

Koruyucu Güç: Bazı inanışlarda, bozkurt koruyucu bir güç olarak kabul edilir. Türk mitolojisinde, bozkurt genellikle insanları kötülüklerden koruyan ve onlara rehberlik eden bir varlık olarak tasvir edilir.

Temsiliyet ve Sanatta Kullanım: Bozkurt, Türk sanatında ve sembollerinde sıkça kullanılan bir motif olarak karşımıza çıkar. Özellikle bayraklar, armalar, halılar ve diğer sanat eserlerinde bozkurt figürü sıkça görülür.

Bozkurt, Türk mitolojisinin ve kültürünün derinliklerine işlemiş önemli bir sembol ve motif olarak kabul edilir. Bu sembol, Türk halkının birliğini, özgürlüğünü, gücünü ve cesaretini temsil ederken, aynı zamanda köklerine, geleneğine ve kimliğine olan bağlılığını da yansıtır (Bayat, 2017, 121).

Köroğlu

Türk halkının destanlarında ve efsanelerinde önemli bir yere sahip olan Köroğlu, yiğitlik, cesaret ve adaletin sembolü olarak görülür. Onun hikâyeleri, Türk kültüründe önemli bir yer tutar.

Köroğlu'nun hikayesi, Türk halk kültüründe dilden dile aktarılan birçok farklı versiyonda anlatılmıştır. Ancak, genel olarak Köroğlu'nun doğuşu, çocukluğu, gençliği ve kahramanlık maceraları üzerine odaklanan birkaç temel tema vardır.

Köroğlu'nun doğuşu ve kökeniyle ilgili efsaneler çeşitlilik gösterir. Ancak, genellikle onun bir beyin veya hükümdarın oğlu olduğu, ancak bir tür haksızlık veya hile sonucu ailesinden ayrıldığı ve hayatının geri kalanını yalnız veya bağımsız bir şekilde geçirdiği kabul edilir.

Köroğlu'nun gençliği ve kahramanlık maceraları, genellikle haksızlığa uğramış insanların yardımına koşması, zorbalara karşı direnişi ve halkını zalim yöneticilerden kurtarmak için verdiği mücadelelerle ilgilidir. Bu maceralar, genellikle at üstünde yaptığı cesur ve akıllıca hareketlerle doludur. Köroğlu'nun düşmanlarına karşı giriştiği savaşlar, halkını savunması ve adaleti sağlaması hikayelerinin ana unsurları arasındadır.

Birçok hikâyede, Köroğlu'nun bilge ve güçlü bir lider olarak halkını bir araya getirdiği ve onlara özgürlük, adalet ve güvenlik getirdiği vurgulanır. Köroğlu'nun maceraları, halkın dayanışmasını, cesaretini ve direnişini temsil ederken, aynı zamanda Türk halkının ortak değerlerini ve ideallerini yansıtır.

Köroğlu'nun hikayeleri, Türk halkının milli hafızasında derin bir yer edinmiştir ve onun adı, Türk halkının kahramanlık ve direniş geleneğinin önemli bir sembolü olarak kabul edilir. Onun hikayeleri, halkın ortak ruhunu ve birlik duygusunu pekiştirirken, aynı zamanda Türk kültürünün zenginliğini ve çeşitliliğini de yansıtır (Asker, 2018).

Ay Han

Ay'ın koruyucusu olarak bilinen efsanevi bir kahramandır. Gece gökyüzünü aydınlatan Ay'ın gücünü ve büyüsunü temsil eder. "Ay Han" veya "Ay Hanı" gibi bir figür veya kavram Türk mitolojisinde yaygın olarak bilinen bir unsurdur. "Ay Han" genellikle Türk mitolojisinde Ay'ın veya Ay tanrısının hükümdarı olarak kabul edilen bir figürdür. Ay, Türk mitolojisinde önemli bir yer işgal eder ve birçok kültürde olduğu gibi, doğanın döngüsü, zamanın ölçümü, bereket ve doğurganlıkla ilişkilendirilir. "Ay Han" veya "Ay Ata" olarak da anılan bu figür, Ay'ın gücünü, bilgeliğini ve etkisini sembolize eder. Ay Han, genellikle gece gökyüzünde yükselen ayın koruyucusu ve yöneticisi olarak kabul edilir. Ayrıca, aşk, güzellik ve şifa gibi kavramlarla da ilişkilendirilir.

Türk mitolojisinde Ay Han ile ilgili pek çok efsane, hikâye ve ritüel bulunabilir. Ay Han'ın insanlarla olan etkileşimleri, onun insanlara rehberlik etmesi, koruması veya ödüllendirmesi gibi temalar etrafında dönüyor olabilir. Ay'ın evreleri, özellikle dolunay, mitolojik hikayelerde ve geleneklerde önemli bir rol oynar (Karakurt, 2012, 126).

Toprak Ana

Toprak ve doğanın annesi olarak kabul edilen bu kahraman, doğurganlık, bereket ve yaşamın kaynağıdır. Tarımın ve doğanın dengesini korur. "Toprak Ana", Türk mitolojisinde önemli bir figürdür ve genellikle doğanın ana tanrıçası olarak kabul edilir. Toprak Ana, toprağın bereketini ve doğurganlığını temsil eder. Türk halk kültüründe ve mitolojisinde, doğanın yaşam verici gücü ve ana rahmi olarak görülür. Toprak Ana'nın sembolizmi, bereket, doğurganlık, yaşam döngüsü ve annelik gibi kavramlarla ilişkilendirilir. Toprak Ana, toprağın koruyucusu ve yaşamın kaynağı

olarak kabul edilir. Tarım toplumlarında özellikle önemli bir rol oynar ve hasat zamanlarında ona sunulan dualar ve ritüellerle onurlandırılır. Türk mitolojisinde Toprak Ana'ya çeşitli isimler altında referanslar bulunabilir. Örneğin, "Yer Ana" veya "Ana Tanrıça" gibi isimlerle anılabilir. Bu terimler, farklı Türk boyları veya coğrafi bölgeler arasında değişiklik gösterebilir, ancak genel olarak toprağın ana tanrıçasını ifade eder. Toprak Ana hakkında belirli bir hikâye veya efsane bulunmamaktadır, çünkü o genellikle doğanın bütünüyle ilişkilendirilen bir varlık olarak kabul edilir. Ancak, Türk mitolojisindeki diğer tanrılar ve varlıklarla ilişkilendirilen mitolojik hikayeler ve efsaneler genellikle doğayla, tarımla ve bereketle ilgilidir ve bu bağlamda Toprak Ana'nın sembolizmi sıkça yer alır (Karakurt, 2012, 739-740).

Kurt Adam (Erbörü)

İnsanlarla kurtların arasında bir köprü olan efsanevi bir varlıktır. Güçlü, cesur ve doğaüstü yeteneklere sahip olabilir. "Kurt Adam" terimi, bir insanın belirli bir nedenle veya sihirli bir etkiyle kurt şekline dönüştüğü bir efsanevi yaratığı ifade eder. Bu figür, birçok kültürde ve mitolojide farklı biçimlerde yer alır ve genellikle karanlık veya gizemli unsurlarla ilişkilendirilir. Türk mitolojisinde belirgin bir "kurt adam" efsanesi bulunmamaktadır. Kurtlar, Türk mitolojisinde genellikle vahşi ve kudretli hayvanlar olarak tasvir edilir ve doğanın gücünü, özgürlüğü ve vahşiliği sembolize ederler (Karakurt, 2012, 300).

3.2. Türk Mitolojisinde Destanlar

Türk destanlarının çoğu, oluşturuldukları dönemden çok sonra yazıya geçirilmiştir. Ancak bu destanlarda, Türklerin geçmişten günümüze kabul ettiği çeşitli dinlerin, inançların ve kültürlerin izlerini görmek mümkündür. Destanlarda bir milletin yaşadığı olaylar, felaketler, mutluluklar, yenilgiler, başarılar, ünlü kahramanlar, dünyanın ve insanların yaratılışı, kendi türeyişleri ve çeşitli inanışları yer alır. Bu nedenle, Türk destanlarının tarihsel olaylarla yakınlığı göz önüne alındığında, Türklerin ruh dünyasını ve anlayışlarını destan motiflerinde aramak gereklidir (Aksoy, 2018).

3.2.1. Oğuz Kağan Destanı

Oğuz Kağan Destanı, Türk mitolojisinin ve edebiyatının en önemli destanlarından biridir. Türklerin tarihî, kültürel ve sosyal kimliğini şekillendiren bu destan, Oğuz Kağan'ın hayatını ve hükümdarlığını anlatır. Destan, Oğuz Kağan'ın efsanevi bir lider olarak ortaya çıkışını, Türk boylarını birleştirerek güçlü bir devlet kurmasını ve halkının refahını sağlamasını konu alır. Oğuz Kağan, Türk milletinin atası olarak kabul edilir ve Türk halkının birliğini, gücünü ve dayanışmasını simgeler.

1. Oğuz Kağan'ın Doğumu ve Kökeni: Destan, Oğuz Kağan'ın doğumuyla başlar. Oğuz Kağan'ın doğumu mucizevi bir şekilde gerçekleşir ve doğumunu takip eden olaylar doğaüstü işaretlerle doludur. Oğuz Kağan'ın babası, Türk boylarının lideri Gün Han'dır ve annesi ise Ay Hanım'dır. Oğuz Kağan, ay ışığında doğar ve doğumundan hemen sonra güçlü bir sesle konuşur. Bu doğaüstü olaylar, onun özel ve kutsal bir varlık olduğunu gösterir.

2. Oğuz Kağan'ın Gençliği ve Eğitimi: Oğuz Kağan, gençliğinde cesur ve kahramanlık dolu bir yaşam sürer. Efsaneye göre, Oğuz Kağan, genç yaşta silah kullanmayı ve savaşmayı öğrenir. Aynı zamanda adaletin ve erdemin önemini de öğrenir. Onun gençlik yılları, onun gelecekteki liderlik vasıflarının temelini oluşturur.

3. Oğuz Kağan'ın Liderliği ve Birleştirici Gücü: Oğuz Kağan, Türk boylarını birleştirerek güçlü bir orduyu kurar. Adaletli ve cesur bir lider olarak, düşmanlarını mağlup eder ve topraklarını genişletir. Oğuz Kağan'ın liderliği altında Türk halkı refah içinde yaşar ve adaletin sağlandığı bir dönem başlar.

4. Oğuz Kağan'ın Adaleti ve Bilgeliği: Oğuz Kağan, adaletin ve bilgeliğin sembolü olarak tanınır. Halkının ihtiyaçlarını ve sorunlarını dinler ve çözüm bulur. Adaletin sağlandığı bir ortamda halk mutlu ve huzurlu bir yaşam sürer. Oğuz Kağan, halkına örnek bir liderlik sergiler ve onların refahını gözetir.

5. Oğuz Kağan'ın Ölümü ve Mirası: Destan, Oğuz Kağan'ın ölümüyle sona erer. Ancak, Oğuz Kağan'ın mirası, Türk milletinin kalbinde ve kültüründe yaşamaya devam eder. Onun liderliği ve adalet anlayışı, Türk milletinin tarihî ve kültürel

kimliğinin bir parçası olur. Oğuz Kağan, Türk halkının kahramanlık geleneğini ve birlik duygusunu simgeler.

Oğuz Kağan Destanı, Türk mitolojisinin ve kültürünün en önemli eserlerinden biridir. Oğuz Kağan, Türk halkının atası olarak kabul edilir ve Türklerin birliğini, gücünü ve dayanışmasını temsil eder. Bu destan, Türk milletinin tarihî ve kültürel kimliğinin önemli bir parçasını oluşturur ve Türk halkının değerlerini ve inançlarını yansıtır (Çoruhlu, 2017). Oğuz Destanı, Türk mitolojisinin en önemli destanlarından biridir ve Türk halkının tarihî kimliğinin temel taşlarından birini oluşturur. Bu destan, Türk halkının kökenlerini, kahramanlarını ve değerlerini anlatarak, onların birlik ve beraberlik duygusunu güçlendirir.

Oğuz Destanı'nda Oğuz Kağan, Türklerin efsanevi atası olarak kabul edilir. Oğuz, bir lider olarak adaleti ve güçlü yönetimi simgeler. Destan, Oğuz'un doğuşunu, çocukluğunu, gençlik dönemini ve liderliğindeki başarıları anlatır. Oğuz'un güçlü ve adil bir lider olarak Türk boylarını bir araya getirerek bir devlet kurması, destanın ana hikayesini oluşturur. Ergenekon Motifi, Oğuz Destanı'nın önemli bir parçasıdır. Bu motif, Türklerin bir zamanlar Ergenekon adı verilen dar bir vadide sıkışıp kaldıkları ve oradan demir dağları döverek yeniden özgürlüğe kavuştukları hikayesini anlatır. Bu, Türklerin dayanışma ve direniş ruhunu sembolize eder ve yeniden doğuşunun bir simgesidir. Oğuz Destanı, Türk kültüründe sadece bir destan olarak değil, aynı zamanda bir yaşam felsefesi olarak da görülür. Oğuz'un liderlik vasıfları, adalet anlayışı, cesareti ve vatanseverliği, Türk toplumunda önemli değerler olarak kabul edilir ve gelecek kuşaklara aktarılır. Günümüzde bile, Oğuz Destanı Türk halkının gurur kaynağıdır ve millî kimliklerinin bir parçası olarak kabul edilir. Destan, edebiyat, sanat, müzik ve diğer kültürel alanlarda önemli bir ilham kaynağı olmuştur ve Türklerin birlik ve beraberliği için önemli bir sembol haline gelmiştir (Kırzioğlu, 1986; Koçak & Bakır, 2019; İnayet, 2016).

3.2.2. Türklerin Kurttan Türeyişi

Türklerin kökeni ve atalarıyla ilgili pek çok teori ve efsane var. Ancak "kurt" ile ilişkilendirilmesi özellikle Türk mitolojisinde ve kültüründe sıkça görülen bir

motiftir. Türklerde kurt, güç, cesaret ve özgürlük sembolü olarak kabul edilir. Ancak bu sembolizm, Türklerin kökeni hakkında kesin bir açıklama değildir. Türklerin kökeni hakkında çeşitli akademik araştırmalar ve genetik çalışmalar yapılmıştır. Bugün kabul gören teorilerden biri, Türklerin Orta Asya'da yaşayan ve çeşitli Türk boylarını oluşturan Orta Asya kavimlerine dayandığıdır. Göçebe yaşam tarzıyla tanınan bu kavimler, genellikle at yetiştiriciliğiyle ve tarımla uğraşıyorlardı (Çobanoğlu, 2020).

Toplumun önemli kişileri hakkında bilgi veren ve onların yaşamlarını sözlü veya yazılı biçimde günümüze kadar ulaştıran eserlere destan adı verilmektedir (Yığittir, 2014). Eski Türk destanları içinde geçen kurt, çok önemli bir yere sahiptir. Kurda kutsallık atfedilmiştir. Türk efsaneleri ve destanlarında kurt, türeme, soyun yok edilmekten kurtarılması ve yol gösterme bağlamında tanrısal bir niteliğe sahiptir (Aslan, 2010). Türkler, anayurtlarında önce kurdu Tanrı olarak kabul etmişler, ardından kendilerinin bozkurt soyundan geldiğine ve birer bozkurt olduklarına inandılar. Destan kahramanlarını genellikle bozkurlara benzetmişler ve onlarda bozkurt özellikleri aradılar (Banarlı, 1983). Hunlardan itibaren Türklerin kurda atfettiği bu özellikler görülmektedir. Radloff ve Temir (1994), "Sibirya'dan" adlı eserinde Hiong-nulardan bahsederken kurt kavramına da değinmiş ve bayraklarında altından yapılmış bir kurt başı bulunduğunu ifade etmiştir (Radloff & Temir, 1994).

3.2.3. Ergenekon Destanı

Ergenekon Destanı, Türk mitolojisinde çok önemli bir yere sahip olan bir destandır. Bu destan, Türklerin efsanevi kökenlerine dair bir hikâyeyi anlatır. Efsaneye göre, Türklerin atası olan Oğuz Kağan ve onun soyundan gelenler, Orta Asya'da yaşamaktadır. Ancak, bir dönemde düşmanlarının saldırılarıyla karşı karşıya gelirler ve bu saldırılar sonucunda Oğuz Kağan'ın torunlarından biri olan Bozkurt, yaralanır. Durum giderek zorlaşır ve Oğuz Kağan, kavmiyle birlikte dağlara kaçmak zorunda kalır. Ergenekon Destanı'na göre, Oğuz Kağan ve halkı, uzun bir süre dağlarda yaşarlar ve sonunda kurtulmak için bir çıkış yolu ararlar. Bu arayış sırasında, bir kartal, demir dağlar arasında gizli bir vadiyi gösterir. Bu vadiye Ergenekon adı verilir. Oğuz Kağan ve halkı, demir dağları döverek, vadinin etrafını kaplayan demiri eriterek özgürlüklerine kavuşurlar. Ergenekon Destanı, Türklerin bir çeşit yeniden doğuşunu

ve özgürlüğe kavuşma mücadelesini sembolize eder. Bu destan, Türk mitolojisinin ve kültürünün önemli bir parçasıdır ve Türk milletinin dayanıklılığını, birlik ve beraberliğini vurgular (Fidan, 2019).

3.2.4. Manas Destanı

Manas Destanı, Kırgız kültürünün ve tarihî kimliğinin köşe taşlarından biridir. Yaklaşık bin yıldır Kırgız halkının nesilden nesile aktardığı bu destan, Manas, Semetey ve Seytek olmak üzere üç ana kısımdan oluşur. Her bir bölüm, Kırgız halkının kahramanlık, bağımsızlık ve millî değerlerini yansıtan ayrı maceraları içerir. Manas, destanın ana karakteridir ve Kırgız halkının lideri olarak kabul edilir. O, adaleti sağlamak, düşmanlarla savaşmak ve vatanını korumak için kahramanca mücadele eder. Semetey, Manas'ın oğlu olarak tanımlanır ve babasının izinden giderek vatanı için savaşır. Seytek ise Manas'ın torunudur ve onun mirasını devam ettirerek Kırgız halkının refahı için mücadele eder. Manas Destanı, sadece kahramanlık ve savaş hikayelerini anlatan bir epik şiir değil, aynı zamanda Kırgız halkının yaşam tarzını, geleneklerini ve değerlerini yansıtan bir aynadır. Destan, Kırgızistan'ın coğrafi ve tarihî yapısını, sosyal yapılanmasını ve kültürel zenginliğini detaylı bir şekilde yansıtır. Anlatım tarzı bakımından, Manas Destanı, sözlü geleneğe dayalı bir yapıya sahiptir. Nesilden nesile aktarılan bu destan, Kırgız halkının millî hafızasını canlı tutar ve onların birlik ve beraberlik duygularını güçlendirir. Her bir anlatımda, Manas Destanı farklı yorumlarla ve vurgularla dile getirilir, bu da destanın zenginliğini ve esnekliğini ortaya koyar (Fedakar, 1996).

Günümüzde Manas Destanı, Kırgız halkının millî kimliğinin önemli bir parçası olarak kabul edilir. Kırgızistan'ın bağımsızlığını simgeleyen, millî gururu ve direniş ruhunu yansıtan bu destan, Kırgız kültüründe önemli bir yer tutar ve çeşitli sanat eserlerine, festivallere ve törenlere ilham kaynağı olur. Manas Destanı'nın yönetimle ilişkisi, destanın içeriğinde ve anlatımında yer alan liderlik, adalet, vatanseverlik gibi temalar aracılığıyla ortaya çıkar. Destan, Manas'ın liderliği altında Kırgız halkının bir araya gelerek vatanlarını korumak için verdiği mücadeleyi anlatır. Bu bağlamda,

Manas Destanı'nın yönetimle ilgisi şu şekillerde özetlenebilir (Fedakar, 1996; Yılmaz, 1999; Beşirli, 2015, Bars, 2019):

1. Liderlik: Manas, destanın ana kahramanı olarak Kırgız halkının lideri ve kahramanı olarak kabul edilir. Onun liderliği altında Kırgız boyları bir araya gelir, birlik olurlar ve vatanlarını korumak için mücadele ederler. Manas'ın liderlik vasıfları, adil yönetim anlayışı ve cesareti, Kırgız halkının gözünde örnek alınan bir lider figürü olarak görülür.
2. Adalet: Manas Destanı'nda adalet kavramı sık sık vurgulanır. Manas, halkının adalet arayışında öncü bir rol oynar ve haksızlıklara karşı durur. Adaletin sağlanması ve herkesin eşit şekilde muamele görmesi, destanın önemli temalarından biridir ve iyi bir yönetim için temel bir prensip olarak kabul edilir.
3. Vatanseverlik: Manas Destanı, vatanseverlik duygusunu güçlü bir şekilde yansıtır. Manas ve onun soyundan gelen diğer kahramanlar, vatanlarını korumak için canlarını ortaya koyarlar. Bu, Kırgız halkının millî bilincini ve vatanseverlik ruhunu güçlendirir.

3.2.5. Dede Korkut (Korkut Ata)

Türk Mitolojisindeki Dede Korkut Hikâyelerinde dürüstlük, gerçekleri savunma ve adil olma büyük bir önem taşır. Uruz'un babasının kim olduğunu öğrenme mücadelesi ve annesine bu konuda sitem etmesi, gerçekleri savunma ve dürüstlüğün ne kadar önemli olduğunu gösterir. Bu hikaye, gerçeklerin saklanmaması ve dürüstlüğün her durumda savunulması gerektiği mesajını verir (Deveci ve ark., 2013; 16-18). Örgüt yapılanmasında çalışanların dürüst olması, gerçekleri saklamaması, işletme içinde açıklık ve şeffaflığı sağlar. Bu, güven ortamının oluşturulmasına katkıda bulunur. Dürüstlük, çalışanlar arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında güçlü bir güven ilişkisinin kurulmasına yardımcı olur. Güven, ekip içindeki iş birliğini ve verimliliği artırır (Türk & Kara, 2018). Dede Korkut Hikâyelerinde devlet büyüklerine, toplumsal liderlere, eşe, anne babaya ve büyüklere sadakat ve saygı önemli bir yer tutar. Bu değerler, Oğuz Türkleri'nin yaşamında ve toplumsal düzeninde önemli bir rol oynar. İnsanlar bu değerler uğruna canlarını feda edebilecek kadar bu

değerlere bağlıdırlar (Deveci ve ark., 2013; 18). Saygı ve sadakat gibi değerlerin benimsendiği bir kurumsal kültür, çalışan bağlılığını artırır ve personelin kurum içindeki rollerini ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarını sağlar. Çalışanların dürüst olması, sadakat göstermesi ve saygılı davranması, kurum içindeki ilişkileri güçlendirir, güven ortamını artırır ve genel iş verimliliğini yükseltir (Batuk, 2020; 43).

3.3.Türk Mitolojisinde Totemizm İzleri

Türk mitolojisinde totemizm izleri, doğayı, hayvanları ve nesnelere kutsal kabul eden ve onlara totemler atfeden inanç sistemlerini ifade eder. Türk mitolojisi, tarih boyunca çeşitli etnik gruplar ve kültürlerin etkileşimi sonucu şekillenmiştir, bu nedenle totemizm izlerine rastlamak mümkündür. İşte bazı örnekler:

Hayvan Kültleri: Türk mitolojisinde pek çok hayvan kutsal kabul edilir. Örneğin, kurt, Türkler için güç, cesaret ve bağımsızlık sembolüdür. Kurt, birçok Türk boyu ve klanında önemli bir yer tutar ve bazı klanlar kendilerini kurtla ilişkilendirirler. Diğer hayvanlar da benzer şekilde kutsal kabul edilebilir, örneğin, atlar, boğalar, kartallar gibi.

Doğa Kültleri: Türk mitolojisinde doğa unsurları da önemlidir. Dağlar, nehirler, göller ve ağaçlar kutsal sayılabilir ve bunlara saygı gösterilir. Bazı efsanelerde, dağlar tanrısal varlıklar olarak tasvir edilir ve insanlar tarafından tapınılır.

Nesne Kültleri: Bazı nesnelere de Türk mitolojisinde önemli bir rol oynar. Özellikle, ateş kutsal kabul edilir ve ateşe saygı gösterilir. Ayrıca, bazı objeler veya semboller de totemik öneme sahip olabilir (Ögel, 2010).

3.4.Türk Mitolojisinde Liderlik Özellikleri

Destanlar, toplumlar için önemli kişilerin yaşam öykülerini, mücadelelerini ve kahramanlıklarını anlatan eserlerdir. Bu eserler, sözlü ya da yazılı biçimde günümüze dek ulaşmıştır. Türklerin, Orta Asya'da tarih sahnesine çıktıkları dönemde, bu coğrafyada verdikleri hayatta kalma mücadeleleri ve savaşlar sonucunda kahramanlaşan liderler, ilk destanların başlıca konusunu oluşturmuştur. Türk

destanlarının ortaya çıktığı coğrafya, Altay Dağları ve çevresindeki bölgeleri; günümüz Moğolistan, Kazakistan ve Kırgızistan topraklarını kapsamaktadır. Bu destanların köken aldığı Türk toplulukları arasında Göktürkler, Uygurlar, Sakalar ve Hunlar bulunmaktadır (Tunç & Akbulut, 2016).

Türk destanları arasında çok önemli bir değere sahip olan Oğuz Kağan Destanı, Hunlar dönemine aittir ve destanın ana karakterleri arasında bozkurt, ışık ve geyik bulunmaktadır. Bu destanda kurt, hakana rehberlik eden yardımcı bir rol üstlenir (Tunç & Akbulut, 2016). Diğer bir önemli Türk destanı olan Bozkurt Destanı, Göktürk dönemine aittir ve bu destanda da kurdun önemi belirgindir. Bozkurt, burada da ana karakter olarak öne çıkar (Kafesoğlu, 2013).

Türk edebiyatında önemli bir yere sahip olan Manas Destanı, Yaratılış Destanı ve Şu Destanı, Türklerin Orta Asya'da verdikleri mücadeleleri ve yaşam tarzlarını anlatır. Türk destanları arasında ayrı bir önemi olan Dede Korkut Destanları, Oğuz Kağan Destanı'nın İslami motiflerle harmanlanmış versiyonudur. Bu destan, Orta Asya'nın sosyal yapısı ve kültürel özellikleri hakkında pek çok bilgi sunar (Işık, 2018). İnsanlık tarihinin en eski sözlü kaynakları mitlerdir. Gün geçtikçe mitlerin anlatıcılarının sayısında artış olması, masal ve destan gibi türlerin ortaya çıkıp gelişmesine yol açmıştır. Mitler, tıpkı destanlar gibi, halkın varoluş mücadelesini, inançlarını ve kültürel yapısını ele alır ve bu unsurlardan beslenerek nesiller boyunca varlıklarını sürdürmektedir (Gülerer-Gülerer, 2018)

3.4.1. Oğuz Kağan Destanı ve Oğuz Kağan'ın Liderlik Özellikleri

Oğuz Kağan Destanı, Türk kültüründe akıncı ve atlı olan göçebe toplumun önemli bir eseridir. Oğuz Kağan, konar-göçer bir toplumun içinde yetişmiş ve bu toplumun ideal olan insan profilini temsil etmektedir. Onun şahsiyeti avcılık, sürü besleme ve akıncılık gibi özelliklerle şekillenmiştir. Oğuz'un ideolojisi, bütün Dünyayı kendi hâkimiyetinin içine almak ve Türk Cihan Devleti'ni kurmaktır. Bu ideal, İslami kaynaklara göre Allah'ın velisi olarak görülen, İslam için savaştan bir gazi olarak tanımlanır. Bu dönüşüm, diğer kahramanlar olan Manas, Almambet, Cengiz gibi figürlerde de izlenebilir. Oğuz Kağan, tek başına bir kahraman değildir; onun gibi

cesur savaşçılardan oluşan atlı göçebelerin bir parçasıdır. Oğuz, alplığın, kahramanlığın ve yenilmezliğin sembolü olarak kabul edilir (Kaplan, 2005; Bayat, 2007).

Oğuz Kağan Destanı'nda en önde gelen kahraman, elbette Oğuz Kağan'ın kendisidir. Destanın Uygurca nüshasında, ana kahraman olarak belirtilir ve hikâyenin tamamı Oğuz Kağan etrafında şekillenir. Oğuz Kağan, Türklerinin kurucu atası olarak kabul edilir ve birçok kahramanlığı ile tanınır. Aynı zamanda, karşılaştığı zorluklar karşısında tecrübesiyle bilge bir lider olarak hareket eder ve mütevazı kişiliğiyle nasihat dinleyen bir hükümdar olarak tanımlanır. Oğuz Kağan, tek Tanrı inancına sahip olan bir şahsiyet olarak da bilinir (Gündüz, 2022). Oğuz Kağan'dan öncelikle koruyuculuk beklenir. Güven verici nitelikte olan özellikleri, onu aileye veya lideri babaya benzeterek iktidarın babadan oğula geçtiği bir yapıya dönüştürür. Bu, ülke çapında siyasal iktidarın "baba" otoritesiyle özdeşleştirilmesi anlamına gelir. Ancak, her şeye gücü yeten anlamındaki "kerim" ve "baba" ifadeleri, daha çok Gök Tanrı inancıyla bağlantılıdır (Göka, 2006; Göka, 2009). Eski Türklerin Gök-Tanrı inancı, yönetim anlayışlarının temelini oluşturmuştur. Kağan, Tanrı'dan aldığı kutsalla ülkeyi yönetme hakkına sahiptir ve bu nedenle adaletli bir yönetim sergilemesi beklenir. Adalet, Eski Türklerin kültüründe değişmez bir ilke olarak yer alır ve yönetim düşüncesi Gök-Tanrı inancı, gelenek ve adalet üzerine şekillenir (Eroğlu, 2018).

3.4.2. Alper Tunga Destanı ve Alper Tunga'nın Liderlik Özellikleri

Türklerin Yaradılış Destanı'ndan sonra en eski bilinen destan, Alp Er Tunga Destanı'dır. M.Ö. VII. yüzyılda yaşamış olan bir Saka hükümdarı Alp Er Tunga, Türk-İran savaşlarında büyük ün kazanmış, ancak sonunda İran hükümdarı Keyhüsrev'e yenilerek hayatını kaybetmiştir (Alptekin & Şenocak, 2019). Kaşgarlı Mahmud'un, Alp Er Tunga hakkında övgü dolu metinler yazdığı bilinmektedir. Orta Asya'nın büyük Türk kahramanı olarak anılan Alp Er Tunga, İran destanlarında Afrasiyab olarak bilinir. İskit Devleti'nin yükseliş dönemine damgasını vurmuş olan bu büyük hükümdar ve kahramanın M.Ö. 626 senesinde öldüğü belirtilir (Dikici, 2014).

Türk hükümdarlarının atası olan Alp Er Tunga, bütün Türk topluluklarının tarihi destanlarında kahranman olarak belirtilen bir figürdür. Yazılı Türk kaynaklarında görülen en eski belge olan Orhun Abideleri'nde bulunmaktadır (Abdurrahman, 2004; 2-3). Sakaların Ön Asya seferini yapan hükümdarlarının adı da Alp Er Tunga'dır (Taşağıl & Akbaba, 2013). Karahanlılar, kendilerini Efrasiyab'ın oğulları olarak tanımlamışlardır. Efrasiyab, Semerkant'ta oldukça popüler bir kişilik olup, Biruni ona Türklerin atası demiştir. Burada tasvir edilen kişi bir Türk kahramanı olan Alp Er Tunga'dır (Roux, 2006; 44).

Alp Er Tunga hakkındaki önemli bilgileri verenlerden biri de Yusuf Has Hacib'dir. Yusuf Has Hacib, Alp Er Tunga'yı tanımlarken, ondan ismi meşhur, şansı açık ve itibarlı bir kişi olarak bahsetmiştir. Onun yüksek bilgiye ve birçok erdeme sahip, bilgili, anlayışlı, seçkin, yiğit ve ferasetli bir insan olduğunu belirtmiştir (Durmuş, 2015). Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig adlı eserinde Dünya hükümdarları arasında en adaletli olanların Türk hükümdarları olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca bu hükümdarlar arasında en ünlü olanın Alp Er Tunga olduğunu belirtmiştir (Abdurrahman, 2004). Alp Er Tunga'nın ölümünden sonra adaletin azaldığı dile getirilmiştir. Sakalar, adalete büyük önem verir ve her zaman adaleti gözetmişlerdir (Durmuş, 2015).

Alp Er Tunga için kullanılan "iyi, meşhur, ikbali açık, yüksek bilgiye ve fazilete sahip, bilgili, anlayışlı, çok seçkin, yüksek ve yiğit" gibi ifadeler, onun karizmatik liderlik özelliklerini yansıtmaktadır. Bu nitelikler, onun insanları etkileyebilme yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir. Alp Er Tunga'nın kendi döneminde karizmatik bir liderlik sergilediği söylenebilir. Bilgili, seçkin, faziletli ve yiğit olarak tanımlanması, onun karizmatik liderlik özelliklerine sahip olduğunu ve bu tarz davranışlar sergilediğini düşündürmektedir (Ayan, 2017).

3.4.3. Manas Destanı ve Manas Han

Manas Destanı, Kırgız Türklerinin yaşam tarzını, tarih boyunca karşılaştıkları olayları ve kültürlerini kapsamlı bir şekilde yansıtan muhteşem bir eserdir. Kendi halkını bu kadar güzel ve gerçekçi bir şekilde tasvir edebilen eser sayısı oldukça azdır

(Yaman, 1997). Destanın geçtiği dönemde, bireysel çıkar ile ortak çıkar arasında bir ayrımın olmadığını söylemek mümkündür. Kırgız toplumunda işbölümü, doğal bir gereklilik olarak var olup, kimseye herhangi bir faaliyet veya etkinliği yapması zorunlu kılınmamaktadır. Her birey, kendi isteği doğrultusunda ve toplumsal ihtiyaçlara göre hareket eder (Çakmak, 2009).

Destanda, başkan genellikle aynı soydan seçilirdi, çünkü başkanlık babadan oğula olarak geçiyordu. Ancak, topluluğun askeri liderleri bu geleneğin dışında tutulurdu. Soy başkanları, destanda "Han" olarak adlandırılırdı. Hanlar, belirli bir soydan seçilen ve özel olarak görevlendirilen liderlerdi. Bir Han her zaman başarılı ve saygıdeğer bir kişilik olmak zorundaydı. Hanlar, sıradan halktan hiçbir ayrıcalığa sahip değillerdi ve savaşta her zaman en önde kahramanca savaşmak zorundaydılar. Hayatları sürekli tehlike altında olmasına rağmen, sıradan askerlerle aynı haklara sahiptiler. Hanlar, kahramanlık ve başarı göstermek zorundaydılar ve bu nedenle halk tarafından çok sevilirdi. Halk, onların izinden gitmeye her zaman istekliydi. Manas Han da bahsedilen bu niteliklere sahip bir liderdi. Destandaki gelenekler, görenekler ve adetler, hukuk ve hak meselelerinden daha fazla önem taşırlar. Soylar, geleneklere göre yönetilirdi ve çözüm ve ceza sorunları da buna göre belirlenirdi. Han'ın yönetim kuralları da haklara değil, geleneklere göre yürütülürdü (Kayhan, 2018).

3.4.4. Kutadgu Bilig'de geçen Liderlik Özellikleri

Kutadgu Bilig, Türk devlet ve yönetim geleneğinin önemli bir taşıyıcısıdır ve siyasetname türündeki önemli eserlerden biridir (Dilaçar, 1995). Bu eser, devlet adamlarına yönetim konusunda tavsiyeler ve telkinler sunar ve bu nedenle tarih boyunca birçok yönetici için başvuru kaynağı olmuştur. Kutadgu Bilig, geçmişte birçok yönetim ve siyaset sorununa çözüm getirmiş ve günümüzde de benzer sorunların çözümü için önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Şakacı, 2015).

Kutadgu Bilig'de sadece liderin zekasının olması ve halkın onun yolundan gitmesi için yeterli görülmemiştir. Bilig'de, zekâ ve akıl yanında, aklın işlevselliğini kazandıran bilgiye de büyük önem verilmiştir. Liderliğin devamı için beyden, kanunları doğru bir şekilde uygulaması, adalete bağlı kalması ve kimseye

zulmetmemesi beklenir. Ayrıca, liderliğin varlığını kanunlarla sürdüreceği ve yöneticinin itibarını her zaman koruması için dürüst olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bir liderin, halkın güvenini kazanabilmesi ve halkın huzur içinde yaşayabilmesi için dürüst olmalıdır. Liderin dürüstlüğü, onun ahlaki anlayışının bir parçası olarak kabul edilmektedir (Çoban & Tutar, 2020).

3.4.5. Metehan ve Liderlik Özellikleri

Metehan'ın liderliği, Türk tarihinde askeri alanda örnek alınan bir model olmuştur. Ayrıca sonraki nesiller için ilham kaynağı olmuştur. Çin ve Tung-hular ile gerçekleştirilen savaşlarda elde edilen başarılar, Metehan'ın Türk tarihindeki önemini pekiştirmiştir. Onun liderliği sayesinde Türkler, yaşadığı dönemde düşmanlarına, özellikle Çin'e, büyük bir korku salmışlardır. Yönetimsel açıdan, dağınık halde yaşayan bütün Türk boylarını bir araya toplayarak aralarında siyasi bir birlik kurmuş ve Hun Devleti'ni imparatorluk durumuna getirmiştir. Bu imparatorluk, Orta Asya'da uzun süre hâkimiyet kurmuştur. Metehan'ın bu birlik sağlama başarısı, onun Türk toplumunda bir örnek olarak gösterilmiştir. Metehan'ın devleti her şeyin üzerinde tutardı. Devletin güvenliği ve refahı için kendi sahip olduğu şeylerden vazgeçmesi ve bir karış toprak için bile savaşmaktan çekinmemesi, Türk yönetim anlayışının temelini oluşturması açısından büyük önem taşır (Atalay, 2014). Ayrıca, Oğuz Kağan Destanı'nın kahramanı Oğuz Kağan ile Metehan'ın genellikle aynı kişi olarak kabul edilmektedir (Pamir, 2022; 2).

3.5.Örgütlerin Yapılanmasında Türk Geleneklerinin Etkisi

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü terimleri genellikle birbirinin yerine kullanılmıştır. İşletmeler kendi kültür ve iklimlerini oluştururken yasaklar, gelenekler ve ahlakla ilgili oluşturulan kurallardan yararlanırlar. Bir işletmenin iklimi ve kültürü, hem resmi örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların gayri resmi örgütteki yorumlarını yansıtır (Güçlü, 2003).

Çok uluslu yapılan bir yönetim araştırmasında, Türk organizasyonlarının merkezi karar alma özelliği ile birlikte, güçlü liderlik ve zayıf yetki devri özelliklerinin

var olduğu belirtilmiştir (Ronen, 1986). Otuz sekiz ülkede gerçekleştirilen bir başka araştırmada, Türkiye'deki organizasyonlarda hiyerarşik basamakların en yüksek olduğu ve aile tipi yapıların bulunduğu tespit edilmiştir. Türk toplumunda organizasyonlarda çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade etme özgürlüğü genellikle sınırlıdır. Makam ve unvanlar büyük önem taşır, hiyerarşik yapılar katıdır ve otoriter yönetim stilleri yaygındır. İsveç ve Almanya gibi güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise merkezileşme eğilimi zayıftır. Bu tür toplumlarda yalın ve yatay organizasyonlar ön plandadır ve alt kademelere danışma sıklığı daha fazladır (Acuner & İlhan, 2002).

Türk aile organizasyonlarında, çalışanlar genellikle kan bağı ile birbirlerine bağlıdır. Bu tür işletmelerde, çalışma hayatında motivasyonun en önemli etkeni güven duygusudur ve aile işletmelerinde bu güven duygusu oldukça yüksektir. Güven, başarıyı olumlu yönde etkiler ve dayanışmayı artırarak çalışanların bağlılığını ve aidiyet duygusunu güçlendirir. Aynı zamanda, aile işletmelerinde diğer çalışanlar arasında da yakın ilişkiler kurulmakta, bu da güven duygusunu pekiştirmektedir. Bu nedenle, çalışanlar işletmede sürekliliği sağlamak için çaba gösterirler. Ayrıca, işverenin çalışanlara karşı sergilediği olumlu tutum ve davranışlar, çalışanların da olumlu davranışlar sergilemesine yol açar (Aking, 2002). Kararlar genellikle merkezi bir şekilde alınır ve şirket sahibi tarafından verilir. Çalışanların fikirlerine pek önem verilmez, bu nedenle örgüt yapısı tam anlamıyla belirginleşmez. Bunun sonucunda, şirket sahibi neredeyse tüm fonksiyonlarla ilgilenir ve bütün yetki ile sorumlulukları üzerinde toplar. Bu durum, tüm yükün şirket kurucusunun omuzlarına binmesine neden olur. şirket kurucusu, "ben olmazsam işler yürümez" düşüncesine sahiptir ve bu inanca sıkı sıkıya bağlıdır (Alayoğlu, 2003).

Organizasyonların kendine özgü kültürel özelliklerinin oluşumunda temel etken ulusal kültürdür. Bu nedenle, ortaya çıkan örgütsel kültürün birçok özelliği ulusal kültür ile benzerlik gösterir. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, organizasyonlarda sıkça otoriter yöneticilerin varlığını beraberinde getirir. Toplumsal gelenekler ve alışkanlıklar organizasyonlarda da etkisini hissettirir. Bizim toplumumuzda geleneksel olan bayramlar, organizasyonlarda yasal izin süreleri olarak kendini gösterir (Aydınlı, 2003).

3.6.Ahilik Anlayışının Günümüze Yansımaları

Ahi kelimesi Arapça'da "kardeşim" anlamına gelir. Ancak, Kaşgarlı Mahmut'un Divan-ı Lügat-i Türk eserinde, cömert anlamına gelen "akı" kelimesinin ahi kelimesinin kökenini oluşturduğunu öne süren görüşler de bulunmaktadır. İslamiyet'in ilk dönemlerinden itibaren temelleri atılan bu kuruluş, 13. yüzyıldan itibaren sistemli bir yapıya kavuşmuştur (Ünsür, 1998). Ahilik, Anadolu'da toplum düzenini sağlamak, toplumsal birliği ve refahı artırmak ve halkın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bir sivil toplum örgütü özelliği taşımaktadır (Demir, 2000).

Ahi Evran-ı Veli'nin öncülüğünde, Hoca Ahmet Yesevi, Yunus Emre, Hacı Bayram-ı Veli, Aşık Paşa, Gülşehri ve Hacı Bektaş-ı Veli gibi Anadolu-Türk önderlerinin katkılarıyla şekillenen ahilik, Selçuklular döneminde ortaya çıkmış ve Osmanlı Devleti'nin ilk dönemlerinde etkili olmaya başlamıştır. Ahiliğin temelleri oluşturulurken, Anadolu'da var olan fütüvvet teşkilatından da faydalanılmıştır. "Alışverişi bilmeyen haram lokmadan kurtulamaz" diyen Ahi Evran, Anadolu'nun birçok yerinde esnafların teşkilatlanmasını sağlamıştır (Tokgöz, 2012). XIII. yüzyıllarda Anadolu'ya yayılan ahilik, sanat ve meslek sahiplerini ahlaki ve mesleki açıdan yetiştirmeyi, onları üretken ve faydalı bireyler haline getirmeyi, iş bulmalarına yardımcı olmayı, rekabeti dengelemeyi, malın kalitesini korumayı, toplumsal ve ekonomik dengeyi sağlamayı ve karşılıklı rıza ve iş birliği içinde yardımlaşmayı amaçlayan dini, sosyal, siyasi, ekonomik, kültürel ve eğitsel bir kurumdur (Akkuş, 2004; Demirez, 2011; Yüksel, 2019).

Selçuklu Devleti'nin desteğiyle Kayseri'de ilk sanayi sitesi inşa edilmiş ve Ahi Evran, esnafların lideri olarak bu sanayi sitesinde mesleğini icra etmiştir. Aynı alanda üretim ve hizmet veren esnaflar, bir araya gelerek çeşitli hanlar ve çarşılar kurmuşlar ve günümüz esnaf örgütlenmelerinin ilk örneklerini oluşturmuşlardır (Düşükcan & Başdaş, 2019).

Türk kültürünü İslamiyet ve tasavvuf ile harmanlayarak milli bir karakter kazandıran ahilik, İslamiyet ile Türk kültürünün temel öğelerini de barındırır. Bu

unsurlar arasında çalışmayı, alın teri ve el emeği ile geçinmeyi, dayanışmayı, yardımlaşmayı, konukseverliği ve hoşgörüyü kutsallaştırmak önemli bir yer tutar (Günay, 2007).

Ahilik, Anadolu, Balkanlar ve Türkistan'da, XIII. yüzyıldan XIX. yüzyıla kadar yaşayan Türklerin meslek ve sanat alanlarında yetişmelerini ve ahlaki açıdan gelişmelerine yardımcı olan bir kurum olmuştur. Türklerin Anadolu'ya yerleşmesinde ve burada yurt sahibi olmasında ahiliğin çok önemli bir rolü olmuştur. Ahiler, Anadolu'ya gelen Türkleri öncelikle misafirhanelerde ağırlamış, ardından bir sanat sahibi olanlara işyeri açmalarında yardımcı olmuşlardır. Kurmuş oldukları zaviyeler ve yanlarında yaptıkları evlerle mahalleler ve sokaklar oluşturarak, işyeri, site, çarşı ve şehirler kurdular (Demir, 1993).

Ahilik, çalışmayı, emek ve sermaye barışını, çevreyi temiz tutmayı, kaliteli mal üretmeyi, gençleri eğitmeyi ve toplumun tüm fertleri arasında barışı sağlamayı hedefleyen bir sistemdir. Orta Asya'dan beri var olan cömertlik geleneğinin, İslami fütüvvet geleneği ile kaynaşması sonucu oluşan ahilik, insanları her yönden yetiştiren bir "Ahlak Mektebi"dir. Ahilik, bilim üretmeyi ve meslek hayatında sanat öğrenmeyi teşvik eder.

Ahilik teşkilatı, kurallarını dinin gerçek kaynağından alır ve nizamnameleri "Fütüvvetname" ismi verilen eserlerle düzenler. Ahiliğe katılacak herkes, öncelikle bu kitaplarda ifade edilen dini ve ahlaki kurallara uymak zorundadır. Fütüvvetnamelere göre ahilik teşkilatında bulunan herkeste aşağıda belirtilen özellikler yer almalıdır (Karatay, 1942):

- Doğruluk
- Güvenilirlik
- Cömertlik
- Tevazu
- Arkadaşlarına nasihat etme ve onları doğru yola yönlendirme
- Affedici olma
- Bencillikten kaçınma

- Gerçekçilik (uyanıklık) Ahilikte iş bölümüne büyük önem verilirdi. Ahi birliklerinde iş bölümü, sadece ekonomik açıdan değil, aynı zamanda ahlaki bir mesele olarak da ele alınırdı. Sürekli iş değiştirmek, sebat ve istikrar eksikliği olarak görülürdü ve bu tür davranışlar sergileyen kişilerin Ahi olabilecek ruh disiplinine sahip olmadığı kabul edilirdi (Öztürk, 2015).

Ahilik, Türk kültüründeki örf ve adetlerinin, islami inanç ile bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkan esnaf ve sanatkârlar birliğidir. Ahilik, ahlak, cesaret ve sanatı bir araya getirerek işletmelerin organizasyonel yapısını sağlamlaştırır ve personelin eğitim ile yeteneklerini geliştirmeye teşvik eder. Kırsal yerleşim birimlerinde, organizasyonları ekonomik ve sosyal açıdan sağlamlaştıran temel dinamiklerden biridir (Erginer, 2009).

Ahilik, mal ve hizmet üreten işletmelerde etik kuralları ön planda tutan ve daha iyi üretim anlayışıyla tüketiciyi korumaya çalışan bir teknik birimdir (Şahin ve ark., 2009). Eskişehir’de yapılan bir çalışmada esnafla yapılan görüşmeler neticesinde, Ahilik hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Ahilik anlayışına ilişkin bazı kavramları bildikleri ve buna göre hareket ettikleri bildirilmiştir (Okumuş ve ark., 2018). Benzer şekilde Kırşehir’de yapılan bir çalışmada, katılımcılar sosyal sorumluluk ilkelerine bağlı kaldıklarını bildirmişlerdir. Ancak arkadaşına yardım ve müşteri yönlendirme konusunda kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir (Akgül, 2017).

Bolu-Mudurnu’da ilk kez Ahilik teşkilatının yerleşmesi ve görülmesi, Şeyh Edebalı aracılığıyla gerçekleşmiştir. Şeyh Edebalı’nın daha önce Nevşehir’de yaşadığı, ardından Eskişehir’e geldiği bildirilmiştir. Mudurnu’lu seyyah ve gezginlerin bazıları, buldukları yerde Şeyh Edebalı ile karşılaştıklarını kaydetmişlerdir. Mudurnu esnafının çalıştığı Arasta Çarşısı’da düzenin sağlanması için Ahilik esnaf kuralları öğretilmiş ve bu kurallar uygulanmıştır (Altunöz, 2023).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPININ TASARIMINDA MİTOLOJİNİN ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

4.1. Örgütsel Yapının Tasarımında Mitoloji ile İlgili Bir Araştırma

Mitolojik öykülerin ve figürlerin, modern organizasyonların yapısal ve kültürel tasarımına nasıl entegre edilebileceği, liderlik ve yönetim anlayışlarına nasıl katkıda bulunabileceği üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda, mitolojinin sunduğu zengin sembolik ve tematik kaynakların, günümüz iş dünyasında daha etkili ve anlamlı örgütsel yapılar oluşturma sürecine nasıl katkı sağlayabileceği ele alınacaktır.

Araştırmanın Amacı

Örgütlerin yapısal tasarımında kullanılan yöntemleri, mitolojik olaylarla karşılaştırarak, günümüze olan yansımalarını değerlendirmek ve farklı bir bakış açısı sunabilmektir.

Araştırmanın Alt Amaçları

- 1) Efsanevi olguları, örgütsel yapı tasarımına bilgi sağlayabilecek temel mitolojik arketipleri ve sembolleri tanımlamak
- 2) Mitolojide liderliğin rolünü incelemek ve mitolojik arketiplerin kuruluşlardaki liderlik tarzlarını ve stratejilerini belirlemek
- 3) Mitolojinin kuruluşlar içinde yaratıcılığa ve yeniliğe nasıl ilham verebileceğini araştırmak

Araştırma Soruları

- 1) İşletmenin genel organizasyon yapısı nedir ve şirketin amaç ve hedeflerini nasıl destekler?
- 2) Kuruluş içindeki iletişim akışı nedir?

- 3) Kuruluş içinde kararlar nasıl alınıyor ve karar verme için net bir süreç var mı?
- 4) Organizasyon içinde roller ve sorumluluklar nasıl tanımlanıyor ve bunlar açık ve iyi bir şekilde iletilmiş mi?
- 5) Kuruluş içinde işler nasıl organize ediliyor ve dağıtılıyor ve projeleri izlemek ve yönetmek için bir sistem var mı?
- 6) Organizasyon içinde geri bildirim nasıl veriliyor ve alınıyor ve sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü var mı?
- 7) Kuruluş içindeki çatışmalar ve anlaşmazlıklar nasıl çözülüyor ve çatışmaları ele almak ve çözmek için net bir süreç var mı?
- 8) Örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış faktörler nelerdir? Yaşadığımız örneklerle paylaşır mısınız?
- 9) Örgütsel yapıyı, Türk gelenekleri açısından değerlendirir misiniz? (modern yönetimlerde bu anlayışın avantaj ve dezavantajları nelerdir?)
- 10) Mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
- 11) Mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normların oluşumunda nasıl bir rol oynadığını düşünüyorsunuz? (Not: Katılımcılara bu öğelerle ilgili bilgi verilecek, mitolojik öğeler açıklandı)
- 12) Ahilik, ekonomik ve sosyal hayatın düzenlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ahilik teşkilatı, esnaf arasında rekabeti dengelemek, haksız rekabeti önlemek, kaliteli üretimi teşvik etmek ve toplumsal dayanışmayı sağlamak amacıyla faaliyet gösterirdi. Ayrıca, ahilik içindeki meslekî eğitim ve öğretim faaliyetleriyle gençlerin meslek sahibi olmaları ve mesleklerini ustaların gözetiminde öğrenmeleri sağlanırdı. Bu bilgiden yola çıkarak, Ahilik geleneğinin günümüz işletmelerinde işbirliği, dayanışma ve profesyonel gelişim üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Araştırma Konusuyla İlgili Kuramsal Çerçeve ve Konuyla İlgili Belli Başlı Araştırmalar

Mitoloji çalışmalarının modern örgüt tasarımını nasıl etkilediğini doğrudan ele alan hiçbir arama sonucuna rastlanmamıştır. Bununla birlikte, risk yönetimi ve tasarım felsefesi gibi diğer alanlarda mitolojinin etkisini araştıran birkaç çalışmaya rastlanmıştır (Wynne, 1982; Rehn & Lindahl, 2008). Mitoloji ve örgütsel yapı tasarımının kesişimi üzerine yapılan araştırmalar henüz kapsamlı bir şekilde ele alınmamış ve bu alandaki literatür oldukça sınırlıdır. Mitolojik temaların ve sembollerin örgütlerin yapısal tasarımı üzerindeki etkileri hakkında daha derinlemesine incelemeler gerekmektedir. Bu konunun daha ayrıntılı bir şekilde araştırılması, örgütlerin işleyişini ve yapılarını daha iyi anlamamıza olanak sağlayacaktır.

4.2. Yöntem

Bu çalışmadaki amaç, örgütlerin yapısal tasarımında kullanılan yöntemleri, mitolojik olaylarla karşılaştırarak farklı bir bakış açısı sunmaktır. Dünyada ve ülkemizde konu ile ilgili bir araştırmaya rastlanmadığından, katılımcılardan gelen derinlemesine bilgiye ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle araştırmanın nitel araştırma olması gerekliliği doğmuştur. Bu kapsamda Türkiye’de KOBİ ve büyük işletmelerdeki yönetim kademesinde bulunan kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Mülakatlar esnasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler katılımcıların farklı ve uzak illerde yaşadığından ve mesafeden dolayı Zoom Meeting üzerinden 5 Mayıs 2024 - 20 Mayıs 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Katılımcılara, sosyo-demografik ölçütleri içeren 9 soruluk bir anket sunulmuştur. Ardından katılımcılara 12 soruluk derinlemesine görüşme soruları yöneltildi. Creswell (2013)’e göre durum çalışması araştırması, araştırmacının gerçek yaşamda, belirli bir zaman diliminde sınırlı bir sistem (bir durum) veya birden fazla sınırlı sistem (durumlar) hakkında çoklu bilgi kaynakları (örneğin, gözlemler, mülakatlar) aracılığıyla ayrıntılı ve derinlemesine bir şekilde bilgi topladığı, durum temaları ortaya koyulan nitel bir yaklaşımdır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Her bir katılımcı ile 45-60 dk arasında süren

görüşme yapılmıştır. Kişisel verilerin korunması kanunu kapsamında, katılımcıların kişisel bilgileri verilmemiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini KOBİ'ler ve büyük işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde, çalışmanın konusu ile ilgili olarak başlangıçta bir referans kişi seçilir ve bu kişi aracılığıyla diğer kişilere ulaşılır. Katılımcılar, araştırmacıları yeni katılımcılara yönlendirir ve bu şekilde örneklem büyür (Biernacki & Waldorf, 1981). Katılımcılara ulaşmak için Türkiye'de yerleşik olarak çalışan KOBİ ve büyük işletmelerden birisi seçildi. Buna benzer diğer işletmelere seçilen işletmenin referans olması yolu ile ulaşıldı. Verilerin elde edileceği katılımcılar işletmelerin yönetim departmanında bulunan kişilerden seçildi. Katılımcılardan çevrimiçi (görüntülü konuşma) veri toplama yoluna gidildi. Katılımcı sayısı belirli bir doygunluğa geldiğinde çalışmanın veri toplama aşaması sonlandırıldı. Çalışmaya veri doygunluğuna bağlı olarak 20 katılımcı alınmıştır.

4.2.1. Veri Toplama Araçları

Katılımcılara sosyo-demografik form (Ek-1) uygulandı ve derinlemesine görüşme soruları (Ek-2) yöneltildi.

4.2.2. Veri Analizi

Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi tekniği tercih edilmiştir. Betimsel analizde veriler, belirlenen temalara göre özet şeklinde verilmiştir. Betimsel içerik analizi yöntemi, belirli bir konu veya alandaki bağımsız nitel ve nicel çalışmaların derinlemesine incelenerek düzenlenmesini ifade eder (Ültay ve ark., 2021). İçerik analizi ile temalar ve alt temalar oluşturuldu. İçerik analizi, doküman, metin ve evrak gibi çeşitli materyalleri nesnel, ölçülebilir ve doğrulanabilir bilgilere ulaşmak amacıyla belirli kurallar çerçevesinde (örneğin, örnekleme, kodlama, kategori oluşturma) incelemeyi amaçlayan bir nitel araştırma tekniğidir (Metin & Ünal, 2022).

Verilerin analizinde Maxqda 2024 programı kullanılmış, Eede edilen verilerin güvenilirliğin sağlanması için iki uzman gr alınmıştır. Nitel araştırmaların güvenilirliğini ve geerliğininin test edilmesinde Krippendorff'un (1980) geliştirmiş olduğu üç aamadan oluşan bir değerlendirme mevcuttur. Bu aşamalar, kararlılık, yeniden üretilbilirlik ve doğruluktur. Bu araştırmanın farklı zamanlarda yapılan analizlerinde benzer sonuçlar bulunduğundan kararlılık aşaması sağlanmıştır. İki uzmanın yapmış olduğu kodlamalar %87 oranında benzerlik göstermiştir. Bu sonuç yeniden üretilbilirlik aşamasını sağlamaktadır. Daha önce bu çalışmaya benzerlik gösteren bir çalışma bulunmadığından zorunlu bir kriter olmayan doğruluk aşaması sağlanamamıştır.

4.2.3. Araştırmanın Etik Boyutu

Katılımcılar, araştırmanın amacı, süreci ve sonuçları hakkında detaylı olarak bilgilendirilmiş ve gönüllü katılımları sağlanmıştır. Tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Bu araştırmanın etik uygunluğu Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 03.05.2024 tarihinde 2024/374 nolu karar ile onaylanmıştır. (Ek-3)

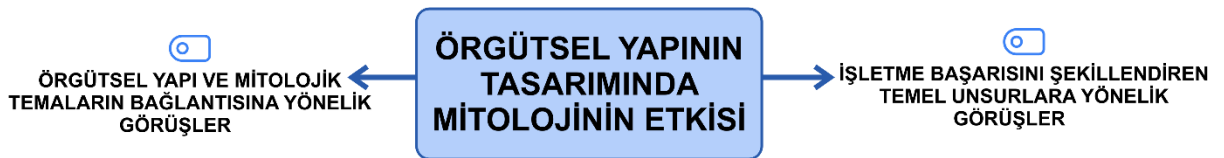
4.3. BULGULAR

Araştırmanın nitel kısmında araştırma problemine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Çalışmaya toplamda 20 katılımcı dahil olmuştur. Katılımcılar K1-K20 olarak kodlanmıştır. Katılımcıların cinsiyeti, yaı, eğitim seviyesi, meslek alanı, görev nvanı, deneyim süresi, çalıştığı şirketin büyüklüğü, yönetilen departman sayısı ve çalıştığı sektörler Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4. 1. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

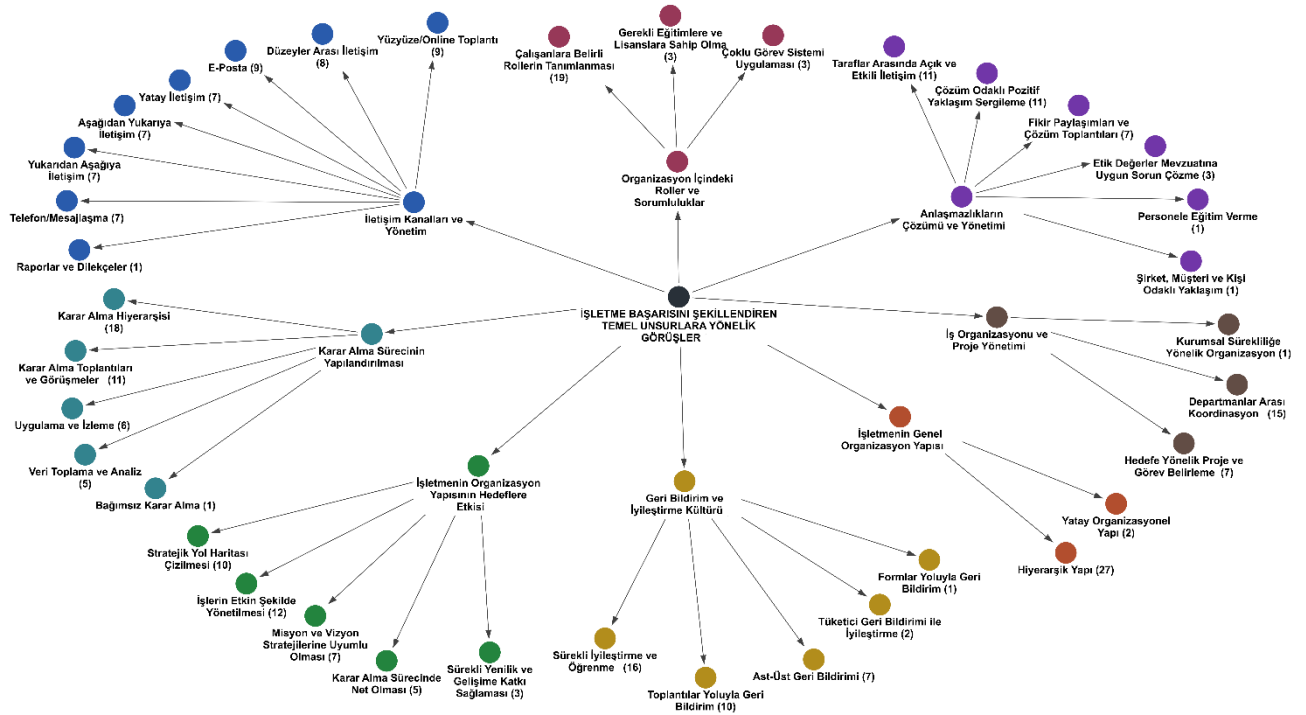
Sıra	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Meslek Alanı	Görev Ünvanı	Deneyim Süresi	Şirket Büyüklüğü	Yönetilen Departman Sayısı	Çalıştığı Sektör
K 1	K	45	Lisans	İşletme ve Yönetim	CEO/Genel Müdür	23 Yıl	Küçük	3	Gıda
K 2	E	51	Yüksek Lisans	Finans	CEO/Genel Müdür	10 Yıl	Küçük	1	Finans
K 3	E	45	Lisans	Mühendislik	Müdür	20 Yıl	Büyük	1	Otomotiv
K4	E	43	Yüksek Lisans	Mühendislik	Fabrika Müdürü	20 Yıl	Orta	4	Maden
K5	E	45	Doktora	Mühendislik	CEO/Genel Müdür	20 Yıl	Küçük	2	Plastik Sanayi
K6	E	40	Yüksek Lisans	İşletme ve Yönetim	CMO/Pazarlama Direktörü	10 Yıl	Orta	4	Turizm
K7	K	50	Yüksek Lisans	İşletme ve Yönetim	COO/Operasyonlar Direktörü	20 Yıl	Orta	4	Gıda
K8	E	44	Lisans	İşletme ve Yönetim	CFO/Finans Direktörü	10 Yıl	Büyük	2	Finans
K9	E	44	Lisans	İşletme ve Yönetim	CEO/Genel Müdür	15 Yıl	Küçük	2	Turizm Organizasyon
K10	K	57	Lisans	Finans	CEO/Genel Müdür	30 Yıl	Orta	7	Finans
K11	E	44	Lisans	İşletme ve Yönetim	CEO/Genel Müdür	15 Yıl	Orta	3	Maden
K12	E	44	Lisans	İşletme ve Yönetim	CEO/Genel Müdür	20 Yıl	Küçük	3	Basım/Yayın
K13	E	44	Lisans	İşletme ve Yönetim	İhracat Müdürü	10 Yıl	Büyük	2	Enerji Sistemleri
K14	E	44	Yüksek Lisans	İşletme ve Yönetim	Bölge Müdürü	15 Yıl	Büyük	2	Otomotiv
K15	E	58	Yüksek Lisans	Arkeoloji ve Sanat	Müdür	32 Yıl	Orta	2	Müze-Turizm
K16	E	45	Yüksek Lisans	Mühendislik	Başkan	20 Yıl	Küçük	3	Gemi Sanayi
K17	K	40	Doktora	Eğitim	Müdür	20 Yıl	Orta	1	Eğitim
K18	E	45	Yüksek Lisans	Mühendislik	CEO/Genel Müdür	15 Yıl	Küçük	4	Makine İmalat Sanayi
K19	E	45	Yüksek Lisans	Mühendislik	Teknik Müdür	20 Yıl	Orta	3	Otomotiv
K20	E	41	Yüksek Lisans	Mühendislik	Müdür	20 Yıl	Büyük	2	Finans

Çalışma Şekil 4.1.'de görüldüğü üzere iki tema altında toplanmıştır. Bunlar; örgütsel yapı ve mitolojik temaların bağlantısına yönelik görüşler ve işletme başarısını şekillendiren temel unsurlara yönelik görüşlerdir. Çalışmanın kelime bulutu Ek-4'de verilmiştir.

**Şekil 4. 1. Temaların Gösterimi**

4.3.1. İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler

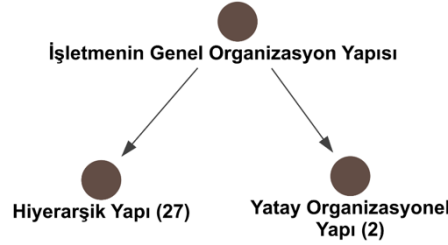
Araştırma kapsamında ele alınan ilk tema olan “İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler” temasına ait 8 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; iletişim kanalları ve yönetim, organizasyon içindeki roller ve sorumluluklar, anlaşmazlıkların çözümü ve yönetimi, iş organizasyonu ve proje yönetimi, işletmenin genel organizasyon yapısı, geri bildirim ve iyileştirme kültürü, işletmenin organizasyon yapısının hedeflere etkisi ve karar alma sürecinin yapılandırılmasıdır. Şekil 4.2 'de işletme başarısını şekillendiren temel unsurlara yönelik görüşler temasına ait kodlar ve alt kodlar verilmiştir.



Şekil 4. 2. İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

4.3.1.1. İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı

İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı kategorisi altında 2 kod oluşturulmuştur. Bunlar: hiyerarşik yapı ve yatay organizasyonel yapıdır (Şekil 4.3).



Şekil 4.3 . İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı kategorisi altında katılımcılar hiyerarşik yapı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar işletmede hiyerarşik bir yapı olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K4, K6 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İşletmemizde hiyerarşik bir organizasyon yapısı vardır. Yönetim kurulunun belirlediği talep ve stratejiler genel müdür kanalı ile birimlerin fonksiyon müdürlerine iletilir. Birimlerde (üretim, planlama, İK ... gibi) belirlenen strateji ile hedeflere ulaşmaya çalışır.” (K4)

“İşletmenin genel organizasyon yapısı, genellikle belirli bir hiyerarşi içinde düzenlenir. Bu hiyerarşi, yönetim kurulu veya üst yönetimden başlayarak, yöneticiler, departman başkanları, yöneticiler, takım liderleri ve çalışanlar gibi farklı seviyelerdeki pozisyonları içerir.” (K6)

“Organizasyon yapısı hiyerarşiye dayalı olsa da güncel çalışma koşullarında pozisyonlar arası daha esnek ilişki biçimleri oluşmakta bu da organizasyonun hedeflerine ulaşmada daha pratik sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır. İşletmenin genel organizasyon yapısı, şirketin içindeki farklı işlevleri ve departmanları nasıl düzenlediğini belirliyor. Geleneksel olarak, birçok işletme hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu durum belirli bir yönetim zinciri içinde rollerin ve sorumlulukların belirlendiği ve iletişimin yukarıdan aşağıya doğru olduğu anlamına gelmektedir.” (K13)

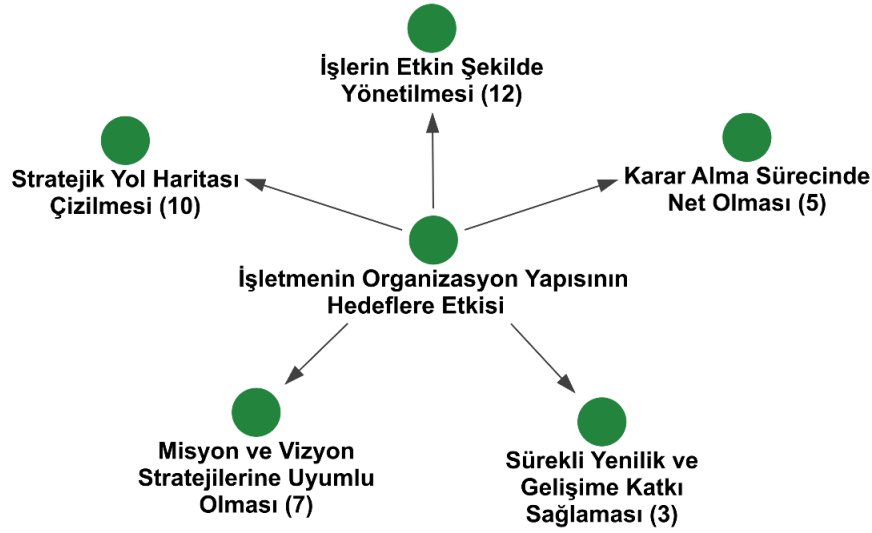
İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı kategorisi altında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu yatay organizasyonel yapıdır. Katılımcılar işletmelerinde yatay organizasyonel yapı olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Yatay organizasyon sistemi ile çalışma yapılır. Bununla birlikte çoklu görev sistemi ile kilit personellerin tüm işleyiş hakkında bilgi sahibi olması sağlanır. Bireysel hedeflerden ziyade kurum için konulan hedefler üzerinde çalışma yapılır.” (K5)

“Birbirinden bağımsız hatta habersiz gibi görünen ama sürekli olarak birbiri ile çalışan bir organizasyon yapımız vardır. Genel olarak herkes kendi işini bilir, çalışanlar alanında tecrübelidir ya da mutlaka çok tecrübeli birinin liderliğinde hareket ederler. Herkes standart görevlerini ve sınırlarını geleneksel ve aynı zamanda yenilikçi ve rahat iş ortamında stressiz bir ortamda yerine getirir. Organizasyon yapımız sayesinde sık ve sürekli toplantı yapmamıza gerek kalmaz. Anlık olarak serbest iletişim halinde de olduğumuz için kısa istişareler ver fikir almalar ile işlet yürür. Bu aynı zamanda hızlı ve bağımsız hareket etme yeteneği ve serbestisi de verir.” (K12)

4.3.1.2. İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi

İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi kategorisine ait 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; işlerin etkin şekilde yönetilmesi, stratejik yol haritası çizilmesi, misyon ve vizyon stratejilerine uyumlu olması, sürekli yenilik ve gelişime katkı sağlaması ve karar alma sürecinde net olmasıdır. (Şekil 4.4.)



Şekil 4. 4.İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi kategorisinde katılımcılar işlerin etkin şekilde yönetilmesi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar işletmelerindeki organizasyon yapısının işlerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağladığından bahsetmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bu yaklaşımı benimsememizin başlıca nedeni, kurum içinde esneklik ve hızlı tepki verme yeteneğini artırmasıdır. Hiçbir departman veya çalışan, işin sadece kendi alanıyla sınırlı kalmaz; aksine, herkesin kurumsal hedeflere doğrudan katkı sağlaması beklenir. Böylece, ekip olarak birlikte çalışarak daha etkili ve verimli bir şekilde sonuçlar elde ederiz. Ayrıca, bu model, çalışanların kendilerini daha çok ifade etmelerine ve farklı alanlarda deneyim kazanmalarına olanak tanır, bu da kurum içinde sürekli bir öğrenme ve yenilikçilik kültürünün gelişmesine katkı sağlar. Yatay organizasyon ve çoklu görev yaklaşımı, işletmemizin rekabetçi bir avantaj elde etmesine ve değişen iş ortamına daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olur.” (K5)

“İşletmemizde genel organizasyon yapısı departmanlar arası bir hiyerarşiye dayanır. Bu yapı, finansal süreçlerin düzenli ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayarak şirketin finansal hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.” (K8)

İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu stratejik yol haritası çizilmesidir. Katılımcılar işletmenin organizasyon yapısının stratejik yol haritası çizmede önemli olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K4 ve K6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İşletmemizde hiyerarşik bir organizasyon yapısı vardır. Yönetim kurulunun belirlediği talep ve stratejiler genel müdür kanalı ile birimlerin fonksiyon müdürlerine iletilir. Birimlerde (üretim, planlama, İK ... gibi) belirlenen strateji ile hedeflere ulaşmaya çalışır.” (K4)

“Sonuç olarak, işletmenin genel organizasyon yapısı, pazarlama departmanı gibi birimin, şirketin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için stratejik bir rol oynar. Bu yapı, departmanlar arası iş birliğini teşvik eder, stratejik yönlendirme sağlar, performansı izler ve esneklik sağlar. Bu sayede, işletme hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşılabilir.” (K6)

İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu misyon ve vizyon stratejilerine uyumlu olmasıdır. Katılımcılar işletmenin organizasyon yapısının misyon ve vizyon stratejilerine uyumlu olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Yapı ve Organizasyon şirketin misyon, vizyon ve stratejileriyle uyumludur.” (K3)

“Hexagon WLL olarak, misyonumuz, ilham veren, büyüleyici ve kalıcı iz bırakan olağanüstü deneyimler yaratmaktır. Müşterilerimizin beklentilerini aşan, başarısını artıran yenilikçi pazarlama ve etkinlik çözümleri sunmaya kararlıyız. Hexagon WLL olarak, vizyonumuz, Katar ve ötesinde yenilikçi pazarlama ve etkinlik yönetimi çözümlerinin önde gelen sağlayıcısı olmaktır. İş birliği, yenilik ve sürekli iyileştirme kültürünü geliştirerek, endüstride yeni mükemmellik standartları belirlemeyi ve müşterilerimize, çalışanlarımıza ve paydaşlarımıza kalıcı değer yaratmayı amaçlıyoruz. Bu yapı, Hexagon WLL'nin müşteri odaklı yaklaşımını

vurgular ve şirketin pazar lideri olma vizyonunu destekler. Ayrıca, sürekli iyileştirme kültürünü teşvik eder ve şirketin kalıcı değer yaratma amacını güçlendirir.” (K9)

İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu karar alma sürecinde net olmasıdır. Katılımcılar işletmenin organizasyon yapısının karar alma sürecinde net kararlar verilmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Net kararlar verebilmek için önemlidir.” (K1)

“İşletmemizde genel organizasyon yapısı hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu yapı, şirketin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmak için departmanların ve çalışanların görevlerini netleştirir ve iş birliğini sağlar.” (K7)

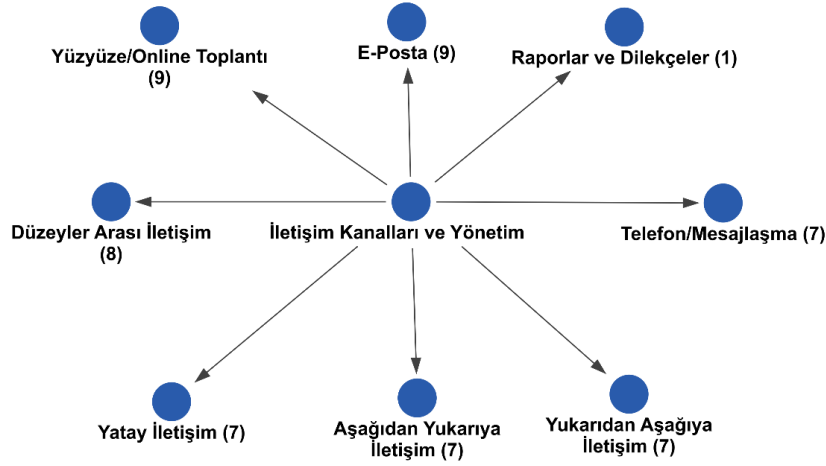
İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu sürekli yenilik ve girişime katkı sağlamasıdır. Katılımcılar işletmenin organizasyon yapısının sürekli yeniliğe ve girişime katkı sağladığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K16 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bu yaklaşımı benimsememizin başlıca nedeni, kurum içinde esneklik ve hızlı tepki verme yeteneğini artırmasıdır. Hiçbir departman veya çalışan, işin sadece kendi alanıyla sınırlı kalmaz; aksine, herkesin kurumsal hedeflere doğrudan katkı sağlaması beklenir. Böylece, ekip olarak birlikte çalışarak daha etkili ve verimli bir şekilde sonuçlar elde ederiz. Ayrıca, bu model, çalışanların kendilerini daha çok ifade etmelerine ve farklı alanlarda deneyim kazanmalarına olanak tanır, bu da kurum içinde sürekli bir öğrenme ve yenilikçilik kültürünün gelişmesine katkı sağlar. Yatay organizasyon ve çoklu görev yaklaşımı, işletmemizin rekabetçi bir avantaj elde etmesine ve değişen iş ortamına daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olur.” (K5)

“İşletmemiz bir yat ve benzeri marin araçlara bakım tutum yapan bir tersane. Amacımız kaliteli hizmet verip Türk ve yabancı menşeli yatlara hizmet vermek. Hedefimiz bu sektörün yüksek kalite hizmet veren üst segmentine de lider olmak.” (K16)

4.3.1.3. İletişim Kanalları ve Yönetim

İletişim Kanalları ve Yönetim kategorisi altında 8 kod oluşturulmuştur. Bunlar; yüz yüze/online toplantı, e-posta, raporlar ve dilekçeler, telefon/mesajlaşma, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, yatay iletişim ve düzeyler arası iletişimdir. (Şekil 4.5.)



Şekil 4. 5. İletişim Kanalları ve Yönetim Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

İletişim Kanalları ve Yönetim kategorisinde katılımcılar yüz yüze/online toplantı ve e-posta ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar kuruluş içindeki iletişim akışının çoğunlukla yüz yüze/online toplantılar ve e-posta yoluyla gerçekleştiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K3, K7 ve K17 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“ İletişim günlük start up toplantıları, mail ve Teams üzerinden sağlanmaktadır. Kritik konular geniş katılımli toplantılarda liderler seviyesinde gözden geçirilmektedir.” (K3)

“İletişim akışı, departmanlar arasında düzenli toplantılar ve elektronik iletişim araçlarıyla sağlanır, böylece bilgi paylaşımı ve iş birliği kolaylaştırılır.” (K7)

“İletişim akışı, departmanlar arasında pratik olması ve profesyonellik özelliği taşıması bakımından genellikle elektronik haberleşme yolu ile sağlanmaktadır. Bunun yanında gerektiği durumlarda yüz yüze ve telefon aracılığı ile iletişime de başvurulmaktadır.” (K17)

İletişim Kanalları ve Yönetim kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu düzeyler arası iletişimdir. Katılımcılar işletme içinde düzeyler arası iletişimin olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bu iletişim, farklı hiyerarşik düzeylerdeki çalışanlar arasındaki iletişimi ifade eder. Örneğin, pazarlama ekibindeki bir çalışanın üst yönetimle bir proje hakkında doğrudan iletişime geçmesi gibi. Benim rolüm, pazarlama departmanındaki çalışanların üst yönetimle iletişim kurmalarını teşvik etmek ve gerektiğinde desteklemektir. Genel olarak, etkili bir iletişim akışı, işletmedeki her seviyede çalışanların bilgi alışverişini kolaylaştırır, iş birliğini teşvik eder ve işletmenin hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlar. Bu nedenle, pazarlama direktörü olarak benim görevim, işletme içindeki iletişim akışını desteklemek ve gerektiğinde iyileştirmek için çaba göstermektir.”(K6)

“Bölümler arası iş birliği ve bilgi paylaşımı, iş süreçlerinin entegrasyonunu ve koordinasyonunu güçlendirir. Bu sayede, farklı bölümler arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılması, daha verimli çalışma ortamlarının oluşturulmasını sağlar. Ayrıca, her çalışanın şirketin misyon ve vizyonunu benimsemesi ve bu doğrultuda hareket etmesi, iş birliğini ve sinerjiyi artırıyor.” (K9)

İletişim Kanalları ve Yönetim kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu yatay iletişimdir. Katılımcılar işletme içinde yatay iletişim olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Yatay iletişim, aynı seviyedeki veya farklı departmanlardaki çalışanlar arasındaki iletişimi ifade eder. Örneğin, pazarlama departmanının satış departmanıya veya ürün geliştirme departmanıya iş birliği yapması gibi. Benim rolüm pazarlama departmanının diğer departmanlarla etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve iş birliği yapmasını sağlamaktır.”(K6)

“Yaptığımız iş gereği, yani ticari işletmelere finansman sağlandığından başlayıp, süregelen ve sonlandırılan bir iş akışımız mevcuttur. Dolayısıyla işlemler bazında her aşamada birimlerin iş tanımları gereği iletişimde olmaları bir

zorunluluktur. Bir birim işi belli bir noktaya getirdikten sonra diğer birim devralmakta ve en son operasyon biriminde işlem sonlanmaktadır.” (K10)

İletişim Kanalları ve Yönetim kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu aşağıdan yukarıya iletişimidir. Katılımcılar işletme içinde astlardan üstlere bir iletişim gerçekleştiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K14 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Alt kademelerden üst yönetim veya yöneticilere doğru iletişim ise genellikle geri bildirimlerin ve alt kademe çalışanlarının ihtiyaçlarının üst yönetimle paylaşılmasıyla gerçekleşir. Pazarlama direktörü olarak, pazarlama ekibinden gelen geri bildirimleri alır, analiz eder ve gerektiğinde üst yönetimle paylaşıyorum.” (K6)

“Hiyerarşik seviyede raporlama yapılmaktadır ve ilgili raporlama tüm birimlerde tariftir. Üst yönetimden alt kademedeki çalışanlara doğru ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim, belirli bir disiplin ve düzen içinde gerçekleşir. Üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen genel stratejiler ve hedefler, alt kademedeki yöneticiler aracılığıyla operasyonel personele aktarılır.” (K14)

İletişim Kanalları ve Yönetim kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu yukarıdan aşağıya iletişimidir. Katılımcılar işletme içinde üstlerden astlara bir iletişim gerçekleştiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K13 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Üst yönetimden alt kademelere doğru iletişim, genellikle işletmenin stratejik hedeflerinin ve yönetim kararlarının alt kademe çalışanlarına aktarılmasıyla gerçekleşir. Pazarlama direktörü olarak, üst yönetimin belirlediği stratejik hedefleri ve pazarlama departmanının rolünü alt kademe çalışanlarına iletmek benim sorumluluğumdadır.” (K6)

“İletişim akışı bilginin çeşidine göre farklılık göstermektedir. Yönergeler üst kademedan alta doğru iletilirken Pazar bilgileri gibi günlük bilgi akışı tam ters yönde işlemektedir. Kuruluş içindeki iletişim akışı, bilginin türüne, önemine ve hedef kitlesine göre farklılık gösterebilir. İletişim akışı, genellikle bir hiyerarşiye dayalı olarak veya iş birliği ve ekip çalışması temelinde gerçekleşiyor. Yönergeler gibi önemli bilgiler genellikle üst kademelerden aşağıya doğru iletilir. Bu, genel müdür veya yöneticilerin

belirlediği stratejik hedeflerin, politikaların ve prosedürlerin, alt düzey yöneticilere ve çalışanlara iletilmesini içerir. Günlük işlerle ilgili bilgi akışı genellikle alt kademelerden üst kademelere doğru gerçekleşir. Örneğin, satış verileri, müşteri geri bildirimleri veya operasyonel sorunlar gibi günlük bilgiler, departman yöneticileri veya çalışanlar tarafından üst yöneticilere rapor edilir. Bu, üst yönetimin, işletmenin günlük işleyişini anlamasına ve gerektiğinde müdahale etmesine olanak tanır.” (K13)

İletişim Kanalları ve Yönetim kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu telefon/mesajlaşmadır. Katılımcılar kuruluş içindeki iletişim akışının telefon veya mesajlaşma ile gerçekleştiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K17 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kalite yönetim sisteminin getirdiği formlar ile teknik iletişim sağlanırken bireysel iletişim kurulan mesajlaşma program grupları üzerinden paralel olarak sağlanır. Kalite yönetim sistemi ve bireysel iletişim araçları birlikte kullanıldığında, işletmemizin hem operasyonel verimliliği artıyor hem de çalışanlar arasındaki iletişimi güçlenerek daha sağlam bir kurumsal kültür oluşuyor. Bu yaklaşım hem iş süreçlerimizin iyileştirilmesine hem de çalışan memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlıyor.” (K5)

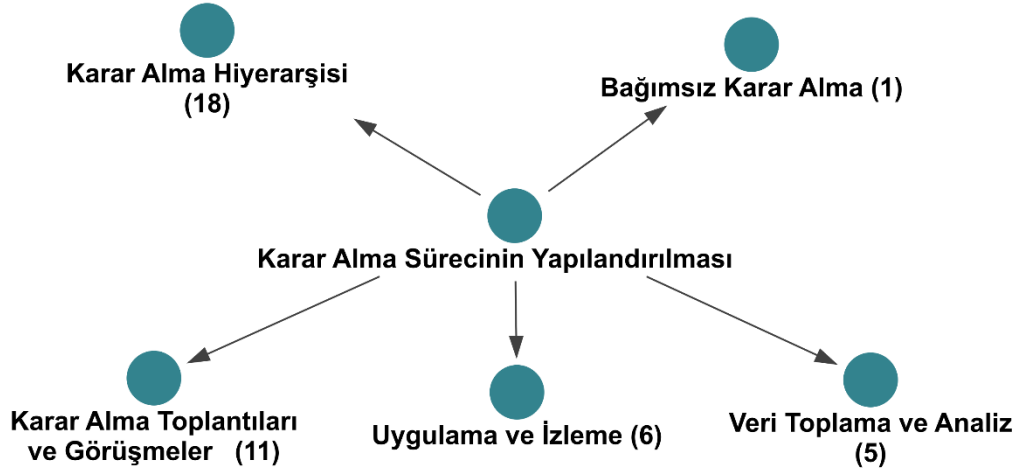
“İletişim akışı, departmanlar arasında pratik olması ve profesyonellik özelliği taşıması bakımından genellikle elektronik haberleşme yolu ile sağlanmaktadır. Bunun yanında gerektiği durumlarda yüz yüze ve telefon aracılığı ile iletişime de başvurulmaktadır.” (K17)

İletişim Kanalları ve Yönetim kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ise raporlar ve dilekçelerdir. Katılımcılar kuruluş içindeki iletişim akışının raporlar ve dilekçeler yoluyla gerçekleştiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Raporlar ve dilekçeler yoluyla gerçekleşiyor.” (K1)

4.3.1.4. Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması

Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması kategorisi altında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; karar alma hiyerarşisi, karar alma toplantıları ve görüşmeler, uygulama ve izleme, veri toplama ve analiz ve bağımsız karar almadır. (Şekil 4.6.)



Şekil 4. 6. Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması kategorisinde katılımcılar karar alma hiyerarşisi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar karar alma sürecinde bir hiyerarşinin olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K9 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bir kararın alınması gerektiği fark edildiğinde, konu belirlenir ve hangi düzeyde karar verileceği belirlenir (örneğin, rutin operasyonla ilgili kararlar yönetim kadrosu tarafından alınabilirken, stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınır). Belirlenen konu, ilgili paydaşlarla iletişim kurularak analiz edilir ve alternatif çözüm yolları araştırılır. Bu süreçte, farklı departmanlardan gelen fikirler ve görüşler de dikkate alınır. Daha sonra, karar verme aşamasına geçilir. Karar verme sürecinde, belirlenen kriterlere göre alternatifler değerlendirilir ve en uygun seçenek seçilir.”
(K9)

“Karar verme süreçlerinde ilgili birim yöneticilerin görüşleri alınır, departmanlar içerisindeki kararlar ilgili birim yöneticilerin onayı ile yapılmaktadır. Karar alma sürecinde ilgili birim yöneticilerinin görüşleri önemlidir ve kararlar genellikle ilgili birim yöneticilerinin onayı ile alınır. Bu süreç, öncelikle karar ihtiyacının belirlenmesiyle başlar; ardından gerekli bilgiler toplanır, veriler analiz edilir ve mevcut durum değerlendirilir. Görüş alışverişi ve danışma aşamasında, farklı departmanlardan gelen fikirler ve öneriler dikkate alınarak karar sürecine eklenir. Kararın alınması ve uygulanması aşamasında, ilgili birim yöneticilerinin onayıyla birlikte kararlar belirlenir ve uygulanması için adımlar atılır.” (K14)

Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu karar alma toplantıları ve görüşmelerdir. Katılımcılar karar alma sürecinde toplantıların ve görüşmelerin yapıldığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ürün geliştirme veya yeni bir ürün için karar alınacaksa satış pazarlama müdürleriyle toplantılar düzenlenerek sahanın ihtiyacına göre, pazarın beklentisine göre karar veriliyor ve bu durumda süreç net olmuyor.” (K1)

“Finans sektöründe tüm iş akışları yazılı ve nettir. Her birim, her yönetici sorumluluk alanını bilir. Karar verme süreçleri de nettir. Komite yetkisinde alınan kararlar vardır, Yönetim Kurulu yetkisinde alınan kararlar vardır, Genel Müdür yetkisinde alınan kararlar vardır. Birim Müdürünün bile aldığı, alabildiği kararlar vardır. Örneğin, önemli kararlar almak için bir komite oluşturulabilir. Bu komitenin üyeleri, belirli konularda karar almakla yetkilidir ve kararlar yazılı olarak belgelenir. Daha büyük ve stratejik kararlar için ise Yönetim Kurulu toplantıları düzenlenebilir. Yönetim Kurulu, işletmenin genel stratejisi ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda kararlar alır. Genel Müdür, işletmenin en üst düzey yöneticisi olarak, birçok karar alma yetkisine sahiptir. Özellikle günlük işletme operasyonlarıyla ilgili kararları alabilir ve yöneticileri, birim müdürlerini ve çalışanları yönlendirir. Ayrıca, her birim müdürü de kendi sorumluluk alanında kararlar alabilir. Özellikle operasyonel kararlar, birim müdürlerinin yetki ve sorumlulukları doğrultusunda alınır ve bu kararlar iş akışının düzenli ve verimli bir şekilde ilerlemesini sağlar.” (K10)

Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu uygulama ve izlemedir. Katılımcılar karar alma sürecinde görüşmeler ve toplantılar sonrası uygulama ve izleme aşamasına geçildiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kararlar alındıktan sonra, bunların uygulanması ve sonuçlarının izlenmesi önemlidir. Pazarlama direktörü olarak, belirlenen pazarlama stratejilerini uygularız ve performansı düzenli olarak izleriz. Gerektiğinde, stratejilerde değişiklik yapmak veya revize etmek için uygun adımları atarız. Net bir süreç oluşturmak, karar alma sürecinin etkinliğini artırabilir ve işletmenin hedeflerine daha tutarlı bir şekilde ulaşmasını sağlayabilir. Bu nedenle, pazarlama direktörü olarak, şirketimizdeki karar alma sürecini desteklemek ve iyileştirmek için çaba gösteririm.” (K6)

“Gerekli haftalık veya aylı toplantılar sonucunda alınan kararlar neticesinde uygulamaya geçilir.” (K11)

Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu veri toplama ve analizdir. Katılımcılar karar alma sürecinde yapılan toplantılarda veri toplama ve analiz sürecinin olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Karar almadan önce, mevcut durumu ve olası seçenekleri değerlendirmek için veri toplanır ve analiz edilir. Pazarlama direktörü olarak, pazar trendlerini, rekabeti, tüketici davranışlarını ve pazarlama stratejilerinin etkisini analiz etmek için pazar araştırmaları ve veri analizi yaparız.” (K6)

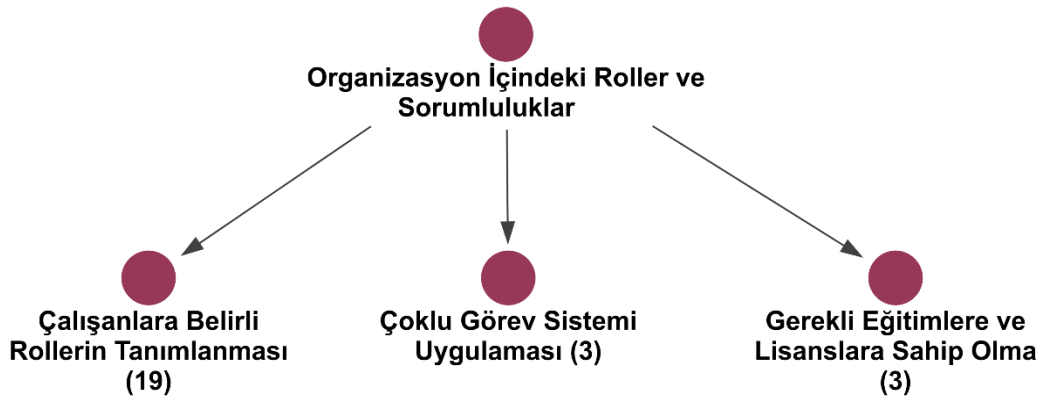
“Karar alma sürecinde ilgili birim yöneticilerinin görüşleri önemlidir ve kararlar genellikle ilgili birim yöneticilerinin onayı ile alınır. Bu süreç, öncelikle karar ihtiyacının belirlenmesiyle başlar; ardından gerekli bilgiler toplanır, veriler analiz edilir ve mevcut durum değerlendirilir.” (K14)

Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ise bağımsız karar almadır. Katılımcılar karar alma sürecinin işletme içerisinde bağımsız olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K12 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Belli görevlerin karar alma mekanizmaları o işten sorumlu kişiye aittir. Sorumlu isterse diğer arkadaşlarından ya da dışarıdan bir danışmandan fikir alabilir. Kararları kendisi verir ve işi yürütür. Üst yönetim alt yönetimin sadece kararlarının sonuçlarını sorgular. Kurum kültürü güçlü, 60 yıllık bir geleneği ve çizgisi olan bir firma olmanın da avantajını kullanarak süreçlerimiz hızlı karar alarak ilerler. Bağımsız ama sürekli iletişim halindeki birimlerin aldıkları karar neticesinde ortaya çıkan bir ürünün satış ve pazarlama adımları da yine bağımsız olarak yürütülür. Üst yöneticiler çoğunlukla süreçlerin takipçisi olarak gözlemci ve gerekli yerlerde müdahil olurlar.” (K12)

4.3.1.5. Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar

Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; çalışanlara belirli rollerin tanımlanması, çoklu görev sistemi uygulaması ve gerekli eğitimlere ve lisanslara sahip olmasıdır. (Şekil 4.7.)



Şekil 4. 7. Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar kategorisinde katılımcılar çalışanlara belirli rollerin tanımlanması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar organizasyon içinde çalışanlara belirli rollerin önceden tanımlandığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K3, K4 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Süreçlerin sorumlulukları belirlidir ve bu sorumluklara uygun roller için tanımlamalar bulunmaktadır. Her rol için gereklilikler kalite el kitabında tanımlıdır.” (K3)

“İşletmemizde çalışanların nitelikleri, görev yetki ve sorumlulukları yazılı bir şekilde açıkça belirlenmiştir. İse alımlar ve görevlendirilmeler bunlara göre yapılır ve çalışına yazılı olarak tebliğ edilir.” (K4)

“Roller ve sorumluluklar genellikle iş tanımları ve organizasyon şeması aracılığıyla tanımlanır ve bu bilgiler çalışanlara net bir şekilde iletilir.” (K7)

Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu çoklu görev sistemi uygulamasıdır. Katılımcılar işletme içinde çalışanların birden çok görev üstlenebildiklerini belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kalite yönetim sistemi gereği görev tanımlamaları yapılır. Ancak firma genel işleyişi çoklu görev sistemi üzerinden yürütülmektedir. Çoklu görev sistemi, çalışanların tek bir rolle sınırlı kalmayıp birden fazla görevi üstlenebildiği bir yapıdır. Bu durumda, görev tanımlamaları daha esnektir. Çalışanlar farklı alanlarda ve projelerde görev alıyorlar. Ancak, rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması ve iletilmesi de önemlidir. Bir yönetici olarak, rollerin ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde iletilmesini sağlamak için çeşitli adımlar atarız. Bunlar arasında, düzenli olarak güncellenen ve tüm çalışanların erişimine açık olan bir görev tanımı dokümanı hazırlamak, işlerin doğru şekilde dağıtılmasını ve koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır. Ayrıca, düzenli toplantılar ve iletişim kanalları aracılığıyla çalışanlarla sürekli olarak iletişim kurarız, böylece herkesin rollerini ve sorumluluklarını anlaması ve gerektiğinde iş birliği yapması sağlarız.” (K5)

“Pozisyon tanımları net olsa da zaman zaman bu anlamda karışıklıklar olabiliyor. İş hayatında çizilen sınırlar için de kalmak pek mümkün olmuyor. Özellikle işlerin karmaşıklığı arttıkça, roller arasındaki sınırlar bulanıklaşabilir ve çakışmalar meydana gelebilir. Bu durum, bazı görevlerin birden fazla kişi veya departman arasında paylaşılmasına veya hiyerarşik yapıdaki değişikliklere yol açabilir.”(K13)

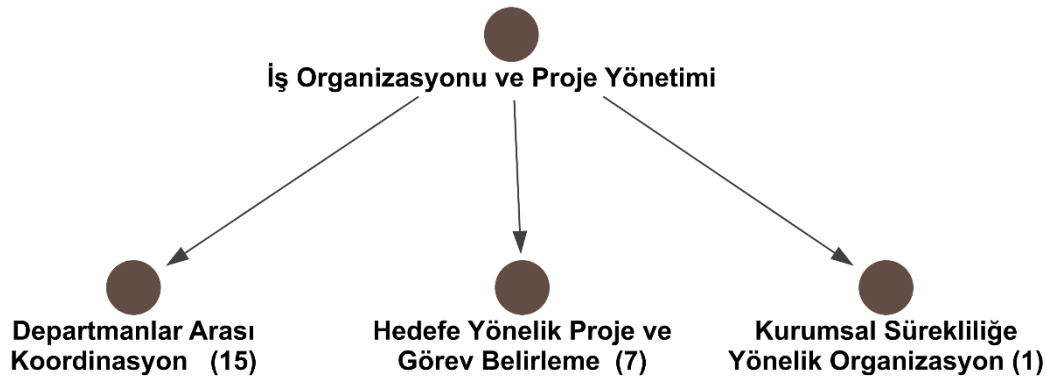
Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğerkonu ise gerekli eğitimlere ve lisanslara sahip olmadır. Katılımcılar işletme içindeki çalışanların gerekli eğitimlere ve lisanslara sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K2 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kariyer eğitimi için öncelikle gerekli lisanslara sahip (SPK) olmak, sermaye piyasası kurumu lisanslama sınavlarında başarılı olmuş olmak ve gerekli düzeyde lisanslara sahip olmak gereklidir. Lisans seviye temel düzey yatırım uzmanı muhasebe ve denetleme teftiş personeli olmak için ileri düzey lisansı sermaye piyasaları yüksek lisans eğitimi şube müdür genel müdür yardımcısı genel müdür ve viop işlemleri için gereklidir. 4 yıllık finans alanında herhangi bir faklde eğitimden sonra sermaye piyasalarında 2 senelik lisans ustı eğitim ve ardından SPK st düzey lisanslama sınavlarında başarılı olmak, 100 üzerinden 70 ve üzeri puan 12 ayrı finans dalında sınavların tamamından 70 ortalamanın üzerinde başarıya ulaşmak ve 6 ayda bir kurum içi tüm şube müdürlerinin İstanbul’da şirket tarafından uygun görülen konferans ve toplantı salonu bulunan bir otelde oryantasyon toplantısına katılmak.”
(K2)

“Firmamızda roller ve sorumluluklar genel müdürün ve iş direktrnn ngrleri doğrultusunda, yönetim kurulumuzun onayı ile belirlenmektedir. Çalışanların rolleri ve sorumlulukları, pozisyonların ihtiyaçlarına göre belirlenmekte ve iş görüşmelerimiz sırasında adaylarımıza açıkça belirtilmekte ve yazılı olarak da tebliğ edilmektedir. Belirlenen kriterlere uygunluğu olan adaylarımız ile sorumluluk ve görevlerin çok açık belirtildiği sözleşmeler ile karşılıklı anlaşmalar yapmaktayız.”
(K9)

4.3.1.6. İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi

İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi kategorisinin altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; departmanlar arası koordinasyon, hedefe yönelik proje ve görev belirleme ve kurumsal sürekliliğe yönelik organizasyondur. (şekil 4.8.)



Şekil 4. 8. İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi kategorisinde katılımcılar departmanlar arası koordinasyon ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar iş organizasyonu ve proje yönetiminin departmanlar arası koordinasyon ile sağlandığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K4, K5 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İşletmede yapılan periyodik toplantılarda süre giden işin ya da projenin ilgili bölümleri birimlere tevdi ediliyor (örneğin bir yatırım projesi varsa sermaye için özsermaye ya da kredi ile ilgili işler finans bölümünün sorumluluğuna verilir). İlgili bölümlerde bir sonraki toplantıda sorumluluk alanları ile ilgili açıklamalarda bulunur.” (K4)

“Yıllık ve dönemsel firma hedefler doğrultusunda projeler belirlenir ve dönemsel ilerleme kontrolleri yapılmaktadır. İşlerin organize edilmesi ve dağıtılması genellikle belirlenen hedefler ve stratejiler doğrultusunda gerçekleşir. Yıllık ve dönemsel firma hedefleri belirlendikten sonra, bu hedeflere ulaşmak için gereken projeler ve görevler belirleniyor. Bu projeler, genellikle işletmenin farklı departmanları arasında koordinasyon gerektirebilir ve farklı uzmanlık alanlarından çalışanların katılımını gerektirebilir. Dönemsel ilerleme kontrolleri, projelerin hedeflere ne kadar yaklaştığını ve belirlenen zaman çizelgesine ne kadar uygun olduğunu değerlendirmek için önemlidir. Bu kontroller, proje yöneticileri ve ilgili paydaşlar arasında iletişimi güçlendirir. İşlerin organize edilmesi, dağıtılması ve projelerin izlenmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasına ve başarılı olmasına katkı

sağlar. Bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, kuruluşun performansını artırıyor ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı oluyor.” (K5)

“İşler genellikle iş akışı ve görev dağılımı planları doğrultusunda organize edilir ve departmanlar arasında koordinasyon sağlanır. Projelerin izlenmesi ve yönetilmesi için genellikle proje yönetimi yazılımları veya araçları kullanılır.” (K7)

İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu hedefe yönelik proje ve görev belirlemedir. Katılımcılar iş organizasyonu ve proje yönetiminde hedefe yönelik görev belirlendiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Satış müdürleri saha ziyaretlerine çıkar, yeni portföyleri bünyeye katmak için performans gösterir.” (K1)

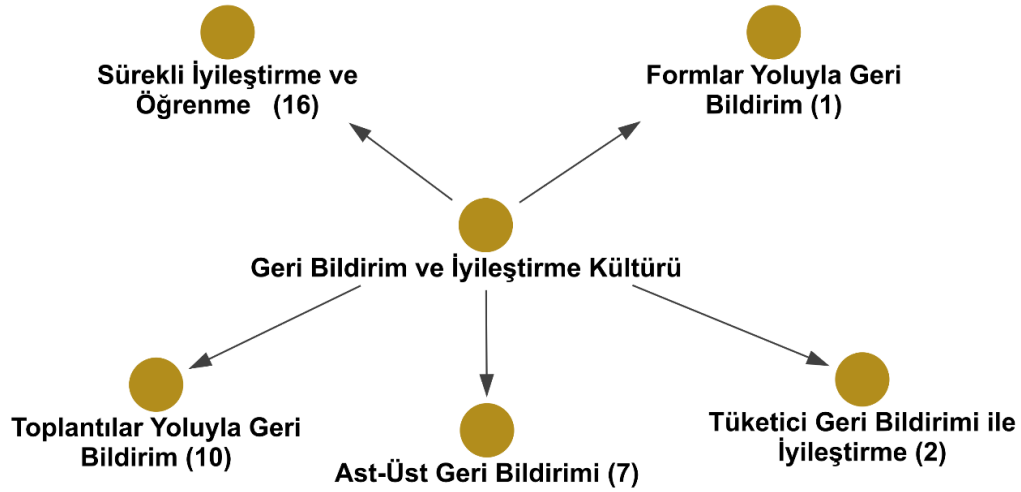
“Firmamızda, müşterilerden gelen talepler ve ihale dosyaları, şirketimizin yetisi ve kapasitesi doğrultusunda ekip içinde değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda, projenin şirket stratejileri ve hedefleriyle uyumlu olup olmadığına karar verilir. Projeye hazırlık yapılması kararı, genel müdürün onayıyla alınır. Hazırlık sürecinde, operasyon müdürü görev dağıtımını yapar ve titizlikle hazırlık süreci başlatılır. Gerek duyulduğunda, serbest çalışanlar da projeye dahil edilir. Hazırlık sürecinin tamamlanmasının ardından, projenin kabul edilmesiyle önceden hazırlanan sistem uygulanmaya başlar. Proje süreci, ilgili yöneticinin gözetiminde ve planlı bütçe çerçevesinde en iyi şekilde tamamlanır.” (K9)

İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ise kurumsal sürekliliğe yönelik organizasyondur. Katılımcılar iş organizasyonlarının ve proje yönetimlerini kurumsal süreklilik hedefiyle gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“100 yılını çoktan doldurmuş bir şirket olduğundan tüm süreçler ve işler için bir tanımlama bulunmaktadır. Kendine ait ürün geliştirme süreçleri bulunmaktadır ve bunlara bağlı kalarak ürün devreye alınmaktadır.” (K3)

4.3.1.7. Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü

Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü kategorisi altında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; sürekli iyileştirme ve öğrenme, toplantılar yoluyla geri bildirim, ast-üst geri bildirimi, tüketici geri bildirimi ile iyileştirme ve formlar yoluyla geri bildirimdir. (Şekil 4.9.)



Şekil 4. 9. Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü kategorisinde katılımcılar sürekli iyileştirme ve öğrenme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar çalıştıkları şirketin sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü içinde olduklarını belirtmiştir. Konuyla ilgili K2, K6 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Sürekli iyileştirme ve eğitim hem şirket bünyesinde 6 ayda bir İstanbul’da yapılan toplantılarla, hem de SPK hazine maliye BIST, MASAK gibi kuruluşların meslek içi internet üzerinden verdiği eğitim güncelleme ve mevzuat güncelleme iyileştirme videoları ile yapılmaktadır. Eğitim videoları soru cevap şeklinde ilerlemekte.ve lisans kodu ile girilmektedir. Kimin eğitim videosu izleyip izlemediği tespit edilebilmektedir.”(K2)

“Organizasyon içinde sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmesini ve işlerini daha iyi yapmalarını teşvik eder.

Bu kültür, iş süreçlerinin ve prosedürlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesini, iyileştirilmesini ve yenilenmesini sağlar. Pazarlama direktörü olarak, ekibimle birlikte iş süreçlerini ve pazarlama stratejilerini düzenli olarak değerlendiririz. Başarılarımızı kutlarız ancak aynı zamanda başarısızlıklarımızdan da dersler çıkarırız ve bu doğrultuda gerekli değişiklikleri yaparız. Eğitim ve Gelişim Fırsatları: Sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürünü desteklemek için organizasyon içinde eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır. Bu, çalışanların becerilerini geliştirmelerine, yeni fikirler ve perspektifler edinmelerine ve işlerini daha etkin bir şekilde yapmalarına olanak tanır. Pazarlama direktörü olarak, ekibimin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirler ve uygun eğitim programlarına katılmalarını teşvik ederim.” (K6)

“Geri bildirimler genellikle düzenli toplantılar ve bireysel görüşmeler aracılığıyla verilir ve alınır. Sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü, geri bildirimlerin değerlendirilmesi ve iş süreçlerinin sürekli olarak gözden geçirilmesiyle desteklenir.” (K7)

Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu toplantılar yoluyla geri bildirimdir. Katılımcılar çalışanların veya işletmenin şikayetlerini toplantılar yoluyla çözebildiklerini belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K8 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Öncelikle, çalışanların performansı ile ilgili geri bildirim vermek için yapılan düzenli performans değerlendirme görüşmeleri önemlidir. Bu görüşmelerde, çalışanların güçlü yanları ve gelişim alanları hakkında açık ve yapıcı geri bildirimler verilir. Ayrıca, projelerin ve iş süreçlerinin değerlendirilmesi ve geri bildirim alınması da önemlidir. Bu, işlerin daha etkili bir şekilde yönetilmesini ve sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Sürekli öğrenim kültürü üzerinden hareketli yaşanan problemler show-case haline getirilerek aksaklığın tespiti üzerine bir çalışma yapılır. Sürekli öğrenme kültürü, yaşanan problemlerin ele alınması ve çözüm bulunması konusunda önemli bir rol oynar. Problemlerle karşılaşıldığında, bu durumlar genellikle "show-case" haline getirilir ve sorunların çözümü için bir çalışma yapılır. Bu süreçte, ilgili paydaşlar bir araya geliyor, sorunun kökeni tespit ediliyor, olası çözüm yolları tartışılıyor ve en etkili çözüm stratejisi belirleniyor. Ardından, bu çözüm

stratejisi uygulanarak ve sonuçlar izleniyor. Çalışanlar, hataları bir öğrenme fırsatı olarak görürler ve sürekli olarak kendilerini geliştirme çabası içinde oluyolar.” (K5)

“Geri bildirimler genellikle düzenli toplantılar ve performans değerlendirme süreçleri aracılığıyla verilir ve alınır. Sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü, bu geri bildirimlerin değerlendirilmesi ve iş süreçlerinin sürekli olarak gözden geçirilmesiyle desteklenir.” (K8)

Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ast-üst geri bildirimidir. Katılımcılar çalışanların üst yönetimde çalışanlara geri bildirim yapabildiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 ve K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Şirket kültürümüzde geri bildirim almak ve vermek teşvik edilmektedir. Geri bildirimlerin yapıcı olması önemlidir ve astlar üstlere geri bildirim verebilmektedir.” (K3)

“Geri bildirim genellikle sözlü, e-posta ya da mesajlaşma programları üzerinden verilir. Kurum tercihi e-posta üzerinden olsa da çalışanların kolayına giden her türlü geri bildirim yoluna açığız. Gerek yönetimden çalışanlara gerekse çalışanlardan yönetime her türlü geri bildirim kanalları açık ve rahattır. Şikayet ve talepler, beklentiler kurum içinde rahatlıkla ifade edilir. İşimiz gereği dinamik ve kalifiye bir kadro ile çalışmak zorundayız. Bu kadronun kendi kendini geliştirmeye, öğrenmeye açık olması iş gereği zaten zorunlu. Yayın sektörü çok dinamik bir iş koludur. Sürekli olarak teknolojiye de ayak uydurmak gerekir. Ayrıca dünyada ve Türkiye’de yayımlanan kitaplardan haberdar olmak, gelişen trendleri takip etmek gerekir. Kurum bu konuda personel seçiminde her zaman bunu göz önünde bulundurmak zorundadır. Personel talepleri doğrultusunda bir eğitime ihtiyaç duyulduğu takdirde kurum personelin istediği eğitimleri de karşılar.” (K12)

Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu tüketici geri bildirimi ile iyileştirme. Katılımcılar tüketicilerin şikayetleri doğrultusunda iyileştirme yaptıklarını belirtmiştir: Konuyla ilgili K1 ve K15 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bizim işletmemizde geri bildirim tüketiciden gelir ve biz ona göre yapılması gereken yenilikleri ya da düzenlemeleri bünyemize uyarlarız.”(K1)

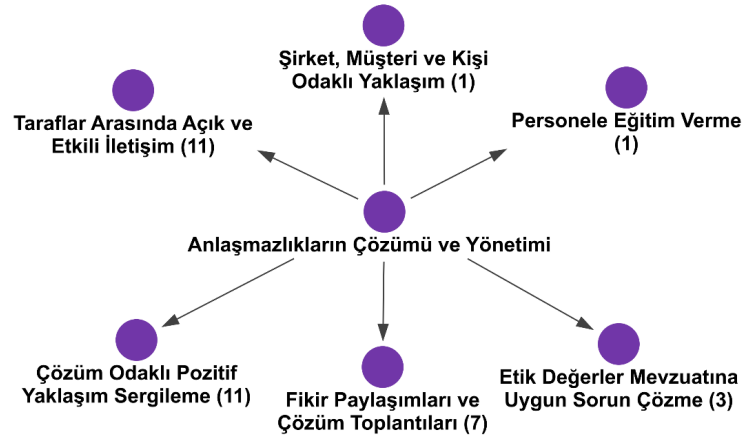
“Vatandaşlardan geri bildirim mutlak alınmakta, hizmet içi eğitimlerle iyileştirme ve öğrenme kültürü oluşturuluyor. Bu süreç, işletmenin hizmet kalitesini artırmak ve vatandaş memnuniyetini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Vatandaşlardan gelen geri bildirimler, hizmetlerin etkinliği, erişilebilirliği ve kalitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bunları çok önemsiyorum. Bu nedenle, organizasyon içinde geri bildirim alma ve değerlendirme süreci titizlikle yürütülüyor.”(K15)

Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ise formlar yoluyla geri bildirimdir. Katılımcılar işletmede formlar yoluyla geri bildirimler yapıldığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K4 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Kalite yönetimine ilişkin bildirimler Dilek ve Öneri Formu; iş güvenliğine ilişkin bildirimler Ramak Kaza Formu, çevre boyutuna ilişkin bildirimlerse Çevre Sorunları Bildirim Formu ile toplanarak birlikte öğrenme yaklaşımıyla çalışanların yönetim süreçlerine aktif katılımı sağlanmaktadır” (K4)

4.3.1.8. Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi

Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi kategorisi altında 6 kod oluşturulmuştur. Bunlar; taraflar arasında açık ve etkili iletişim, çözüm odaklı pozitif yaklaşım sergileme, fikir paylaşımları ve çözüm toplantıları, etik değerler mevzuatına uygun sorun çözüme ve personele eğitim vermedir. (Şekil 4.10.)



Şekil 4. 10. Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi kategorisinde katılımcılar taraflar arasında açık ve etkili iletişim ve çözüm odaklı yaklaşım sergileme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar şirket içindeki anlaşmazlıkları taraflar arasında açık ve etkileşim yoluyla çözüm odaklı yaklaşım sergileyerek çözdüklerini belirtmiştir. Konuyla ilgili K1, K6 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Değişen piyasa koşulları artan maliyetler biz istemesek de çatışmaya ve anlaşmazlıklara sebep oluyor. Tabi ki çözüm odaklı çalıştığımız için pozitif bir şekilde sonuçlandırıyoruz.”(K1)

“Çatışmaların çözümünde ilk adım, taraflar arasında açık bir iletişim kurmaktır. Tarafların endişelerini, fikirlerini ve duygularını ifade etmelerine izin verilmelidir. Pazarlama direktörü olarak, tarafları dinler ve onların perspektiflerini anlamaya çalışırım. Herkesin duygularını ifade edebileceği güvenli bir ortam sağlarım.” (K6)

“Kültürümüzde anlaşmazlıklar oluyor, tek yöntem anlaşmazlıkların yüz yüze konuşulmasıdır. Geri bildirim veya eleştiri olduğunda herkes bunu yüz yüze söyleyebilmektedir. Çatışmalar ve anlaşmazlıklar genellikle yüz yüze iletişim yoluyla çözülmeye çalışılır. Bu, kültürün bir parçası olarak kabul edilir ve geri bildirim veya eleştirilerin açık ve doğrudan iletişim yoluyla ifade edilmesini teşvik eder. Çatışmaların çözümü için net bir süreç belirlenmiş olmayabilir, ancak işyerindeki

kültür ve değerler, çalışanların anlaşmazlıkları doğrudan birbirleriyle konuşmalarını teşvik eder. Bu, çatışmaların erken aşamada çözülmesini sağlar ve iş birliği ve iletişimi güçlendirir.” (K14)

Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu fikir paylaşımları ve çözüm toplantılarıdır. Katılımcılar anlaşmazlıkların çözümü için fikir paylaşımları ve çözüm toplantıları yaptıklarını belirtmiştir. Konuyla ilgili K18 ve K20 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kuruluş içindeki çatışmalar ve anlaşmazlıklar genellikle yüz yüze yapılan toplantılar aracılığıyla çözülmeye çalışılır. Bu toplantılar, tarafların bir araya gelerek sorunları açıkça ifade etmelerini, birbirlerini dinlemelerini ve çözüm yolları üzerinde anlaşmaya varmalarını sağlıyor. Ancak, genel olarak net bir çatışma çözme süreci belirlenmiş değildir.” (K18)

“Çatışma ve anlaşmazlıkların çözümü için net bir süreç olmamakla birlikte; düzenlenen toplantılar, gerçekleştirilen iç yazışmalar, dış paydaşlarla iletişim (sözlü ve yazılı) faaliyetleri çatışmaların büyük oranda düzeltilmesine olanak vermektedir.” (K20)

Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu etik değerler mevzuatına uygun sorun çözmedir. Katılımcılar etik değerlere uygun anlaşmazlıkları çözdüklerini belirtmiştir. Konuyla ilgili K2 ve K15 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kuruluş içinde çatışmalar SPK meslek içi etik değerler mevzuatına başvurularak çözülür. Etik değerleri asan konularda şirket denetleme ve teftiş kurulu başkanının yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu heyetinin hazırladığı rapor sonrası yönetim kurulunun öngöreceği uyarı kınama para cezası SPK'ya bildirim ve ilişkili ceza mahkemesine SPK ile koordineli şekilde davacı olarak ilerlemektedir. Tespit edilen usulsüzlüğün telafisi olmaması durumunda direk MASAK ile irtibata geçilip ağır ceza mahkemelerinde ilgili usulsüzlük ve dolandırıcılık davaları açılmaktadır.” (K2)

“Kurumumuz resmi kurum olduğundan mevzuat çerçevesinde yapılmaktadır. İlk adım, olarak çatışmanın tanımlanması ve tarafların dinlenmesi ile başlanır.

Tarafların görüşleri alınarak çatışmanın kaynağı ve nedenleri anlaşılmaya çalışılır. Ardından, mevzuata ve politikalara uygun olarak bir çözüm arayışı başlatıyoruz. Taraflar arasında uzlaşma sağlanması için çaba gösterilir ve tatmin edici bir çözüm bulunduğu uygulanır.” (K15)

Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu şirket, müşteri ve kişi odaklı yaklaşımdır. Katılımcılar anlaşmazlıkların çözümünü şirket, müşteri ve kişi odaklı yaptıklarını belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Departmanlar arası çekişmelerde üst yönetime karar alması veya yönlendirmesi için sunum yapılır ve kararlar alınırken şirkete, müşteriye ve kişiye olan faydalar gözetilir. Çatışmalar kişiselleştirilmez, daha sonrasında farklı bir şekilde değerlendirilmez.” (K3)

Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ise personele eğitim vermedir. Katılımcılar anlaşmazlıkların çözümü için personellere eğitim verildiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K13 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Çatışmaların ele alınması konusunda personele eğitimler veriliyor. Net bir süreç olmasa da personel hakları, çatışma anında yapılacaklar ile ilgili teorik eğitim alıyorlar. Kuruluş içindeki çatışmalar ve anlaşmazlıklar, etkili bir çatışma çözüm süreci olmamasına rağmen, personelin çatışma yönetimi konusunda eğitilmesiyle ele alınıyor. Bu eğitimlerde, çalışanların çatışmaları tanımlama, iletişim becerilerini kullanma ve çatışmaları çözme konusundaki yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olması amaçlanıyor. Ancak, net bir süreç olmamasına rağmen, genellikle çatışmaların çözümünde bazı prensipler ve adımlar takip edilir. İlk adım, çatışmanın tanımlanması ve anlaşılmasıdır. Ardından, taraflar arasında etkili iletişim kurularak karşılıklı anlayış sağlanır. Sonrasında, çeşitli çözüm yolları değerlendirilir ve en uygun olanı seçilir. Seçilen çözüm uygulanır ve sonuçları izlenir. Bu süreç, çatışmaların yapıcı bir şekilde ele alınmasını ve çözülmesini sağlar.” (K13)

Tablo 4. 2. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler

	Basım/Yayın	Eğitim	Finans	Hizmet	Otomotiv	Turizm	Üretim	Toplam
İŞLETME BAŞARISINI ŞEKİLENDİREN TEMEL UNSURLARA YÖNELİK GÖRÜŞLER								
İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı								
Yatay Organizasyonel Yapı	1						1	2
Hiyerarşik Yapı		1	2	4	1	1	8	17
İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi								
Sürekli Yenilik ve Gelişime Katkı Sağlaması				2			1	3
Misyon ve Vizyon Stratejilerine Uyumlu Olması			1	3			3	7
Stratejik Yol Haritası Çizilmesi		1	1	2	1	1	4	10
İşlerin Etkin Şekilde Yönetilmesi		1	2	3	1	1	4	12
Karar Alma Sürecinde Net Olması				1	1	1	2	5
İletişim Kanalları ve Yönetim								
Düzeyler Arası İletişim			1	2	1	1	3	8
Yatay İletişim			1	2		1	3	7
Aşağıdan Yukarıya İletişim				1		1	5	7
Yukarıdan Aşağıya İletişim				1		1	5	7
Yüzyüze/Online Toplantı	1	1		3	1		3	9
Raporlar ve Dilekçeler							1	1
Telefon/Mesajlaşma		1	1	2			3	7
E-Posta		1	1	2	1		4	9
Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması								
Bağımsız Karar Alma	1							1
Karar Alma Hiyerarşisi		1	2	5	1	1	8	18
Veri Toplama ve Analiz				1		1	3	5
Karar Alma Toplantıları ve Görüşmeler			1	2		1	6	10
Uygulama ve İzleme				1	1	1	3	6
Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar								
Çoklu Görev Sistemi Uygulaması							3	3
Gerekli Eğitimlere ve Lisanslara Sahip Olma			1	1			1	3
Çalışanlara Belirli Rollerin Tanımlanması	1	1	1	5	1	1	9	19
İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi								
Departmanlar Arası Koordinasyon	1	1	2	3	1	1	6	15
Hedefe Yönelik Proje ve Görev Belirleme		1		2			4	7
Kurumsal Sürekliliğe Yönelik Organizasyon							1	1
Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü								
Sürekli İyileştirme ve Öğrenme	1	1	1	5	1	1	5	15
Toplantılar Yoluyla Geri Bildirim			1	3		1	4	9
Formlar Yoluyla Geri Bildirim							1	1
Ast-Üst Geri Bildirimi	1		1		1	1	2	6
Tüketici Geri Bildirimi ile İyileştirme				1			1	2
Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi								
Personele Eğitim Verme							1	1
Taraflar Arasında Açık ve Etkili İletişim		1		4		1	5	11
Fikir Paylaşımını ve Çözüm Toplantıları	1		1	1		1	3	7
Şirket, Müşteri ve Kişi Odaklı Yaklaşım							1	1
Etik Değerler Mevzuatına Uygun Sorun Çözme			1	1			1	3
Çözüm Odaklı Pozitif Yaklaşım Sergileme	1			2	1	1	6	11
TOPLAM	9	12	22	65	14	20	124	266
# N= Belgeler	1 (5,0%)	1 (5,0%)	2 (10,0%)	5 (25,0%)	1 (5,0%)	1 (5,0%)	9 (45,0%)	20 (100,0%)

İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler teması katılımcıların çalıştıkları sektörler göre incelenmiştir. Buna göre, finans sektöründe çalışan katılımcılar hiyerarşik yapı, işlerin etkin şekilde yönetilmesi, karar alma hiyerarşisi ve departmanlar arası koordinasyon kodları; hizmet sektöründe çalışan katılımcılar karar alma hiyerarşisi, çalışanlara belirli rollerin tanımlanması ve sürekli iyileştirme ve öğrenme kodları; üretim sektöründe çalışan katılımcılar ise çalışanlara belirli rollerin tanımlanması kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 4. 3. Katılımcıların Çalıştığı Şirket Büyüklüğüne Göre İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler

İŞLETME BAŞARISINI ŞEKİLLENDİREN TEMEL UNSURLARA YÖNELİK GÖRÜŞLER	Büyük	Orta	Küçük	Toplam
İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı				
Yatay Organizasyonel Yapı			2	2
Hiyerarşik Yapı	5	8	4	17
İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi				
Sürekli Yenilik ve Gelişime Katkı Sağlaması			3	3
Misyon ve Vizyon Stratejilerine Uyumlu Olması	3	2	2	7
Stratejik Yol Haritası Çizilmesi	2	5	3	10
İşlerin Etkin Şekilde Yönetilmesi	2	6	4	12
Karar Alma Sürecinde Net Olması		3	2	5
İletişim Kanalları ve Yönetim				
Düzeyle Arası İletişim	2	5	1	8
Yatay İletişim	2	4	1	7
Aşağıdan Yukarıya İletişim	3	3	1	7
Yukarıdan Aşağıya İletişim	3	3	1	7
Yüzyüze/ Online Toplantı	2	4	3	9
Raporlar ve Dilekçeler			1	1
Telefon /Mesajlaşma	1	2	4	7
E -Posta	2	4	3	9
Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması				
Bağımsız Karar Alma			1	1
Karar Alma Hiyerarşisi	4	8	6	18
Veri Toplama ve Analiz	2	2	1	5
Karar Alma Toplantıları ve Görüşmeler	3	4	3	10
Uygulama ve İzleme	2	3	1	6
Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar				
Çoklu Görev Sistemi Uygulaması	2		1	3
Gerekli Eğitimlere ve Lisanslara Sahip Olma	1		2	3
Çalışanlara Belirli Rollerin Tanımlanması	5	8	6	19
İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi				
Departmanlar Arası Koordinasyon	4	7	4	15
Hedefe Yönelik Proje ve Görev Belirleme	1	2	4	7
Kurumsal Sürekliliğe Yönelik Organizasyon	1			1
Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü				
Sürekli İyileştirme ve Öğrenme	4	6	5	15
Toplantılar Yoluyla Geri Bildirim	2	3	4	9
Formlar Yoluyla Geri Bildirim		1		1
Ast- Üst Geri Bildirimi	2	3	1	6
Tüketici Geri Bildirimi ve İyileştirme		1	1	2
Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi				
Personele Eğitim Verme	1			1
Taraflar Arasında Açık ve Etkili İletişim	3	5	3	11
Fikir Paylaşımları ve Çözüm Toplantıları	1	3	3	7
Şirket, Müşteri ve Kişi Odaklı Yaklaşım	1			1
Etik Değerler Mevzuatına Uygun Sorun Çözme	1	1	1	3
Çözüm Odaklı Pozitif Yaklaşım Sergileme	2	5	4	11
Toplam	69	111	86	266
N= Belgeler	5(%25)	8(%40)	7(%35)	20(%100)

İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler teması katılımcıların çalıştıkları şirket büyüklüğüne göre incelenmiştir. Buna göre, büyük ölçekli şirkette çalışan katılımcılar hiyerarşik yapı ve çalışanlara belirli rollerin tanımlanması kodları; orta ölçekli şirkette çalışan katılımcılar hiyerarşik yapı, karar alma hiyerarşisi ve çalışanlara belirli rollerin tanımlanması kodları; küçük ölçekli şirkette çalışan katılımcılar karar alma hiyerarşisi ve çalışanlara belirli rollerin tanımlanması kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 4. 4. Katılımcıların Meslek Alanlarına Göre İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler

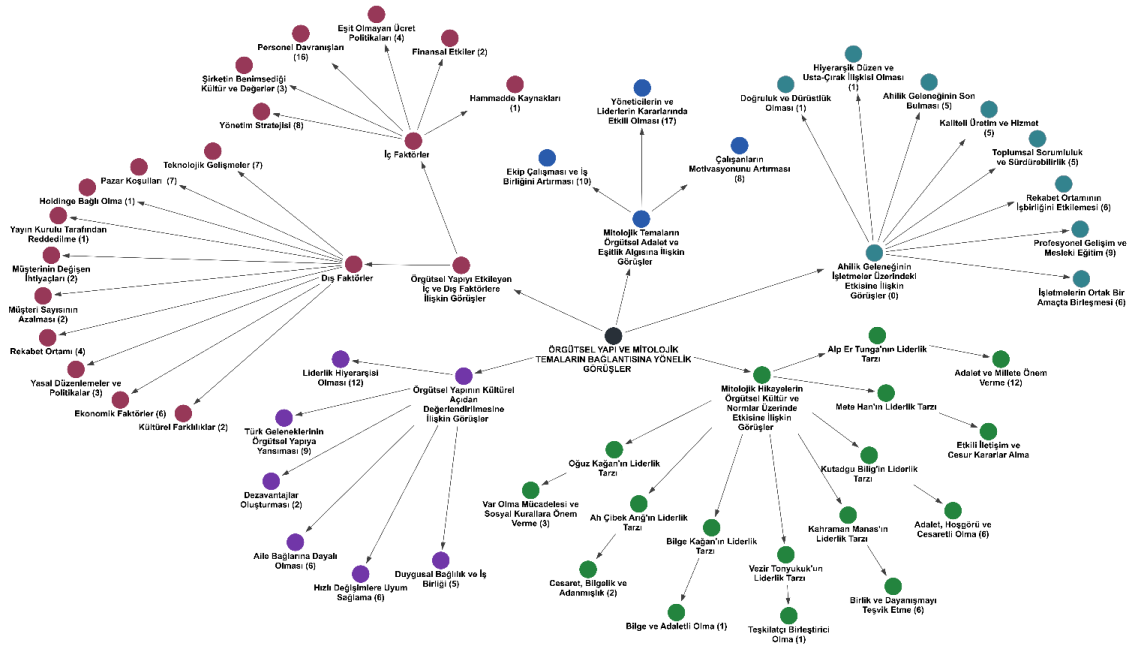
	Arkeoloji ve Sanat	Eğitim	Finans	İşletme ve Yönetim	Mühendislik	Toplam
İŞLETME BAŞARISINI ŞEKİLENDİREN TEMEL UNSURLARA YÖNELİK GÖRÜŞLER						
İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı						
Yatay Organizasyonel Yapı				1	1	2
Hiyerarşik Yapı	1	1	2	8	5	17
İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi						
Sürekli Yenilik ve Gelişime Katkı Sağlaması				1	2	3
Misyon ve Vizyon Stratejilerine Uyumlu Olması	1		1	2	3	7
Stratejik Yol Haritası Çizilmesi		1	1	5	3	10
İşlerin Etkin Şekilde Yönetilmesi	1	1	2	5	3	12
Karar Alma Sürecinde Net Olması				3	2	5
İletişim Kanalları ve Yönetim						
Düzeyler Arası İletişim	1		1	5	1	8
Yatay İletişim	1		1	5		7
Aşağıdan Yukarıya İletişim	1			4	2	7
Yukarıdan Aşağıya İletişim	1			4	2	7
Yüzyüze/Online Toplantı		1		5	3	9
Raporlar ve Dilekçeler				1		1
Telefon/Mesajlaşma		1	1	3	2	7
E-Posta		1	1	4	3	9
Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması						
Bağımsız Karar Alma				1		1
Karar Alma Hiyerarşisi	1	1	2	8	6	18
Veri Toplama ve Analiz				5		5
Karar Alma Toplantıları ve Görüşmeler			1	7	2	10
Uygulama ve İzleme				5	1	6
Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar						
Çoklu Görev Sistemi Uygulaması				2	1	3
Gerekli Eğitimlere ve Lisanslara Sahip Olma			1	1	1	3
Çalışanlara Belirli Rollerin Tanımlanması	1	1	1	9	7	19
İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi						
Departmanlar Arası Koordinasyon		1	2	7	5	15
Hedefe Yönelik Proje ve Görev Belirleme	1	1		2	3	7
Kurumsal Sürekliliğe Yönelik Organizasyon					1	1
Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü						
Sürekli İyileştirme ve Öğrenme	1	1	1	8	4	15
Toplantılar Yoluyla Geri Bildirim			1	4	4	9
Formlar Yoluyla Geri Bildirim					1	1
Ast-Üst Geri Bildirimi			1	3	2	6
Tüketici Geri Bildirimi ile İyileştirme	1			1		2
Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi						
Personele Eğitim Verme				1		1
Taraflar Arasında Açık ve Etkili İletişim	1	1		6	3	11
Fikir Paylaşımları ve Çözüm Toplantıları			1	2	4	7
Şirket, Müşteri ve Kişi Odaklı Yaklaşım					1	1
Etik Değerler Mevzuatına Uygun Sorun Çözme	1		1	1		3
Çözüm Odaklı Pozitif Yaklaşım Sergileme	1			7	3	11
Σ TOPLAM	15	12	22	136	81	266
# N= Belgeler	1 (5,0%)	1 (5,0%)	2 (10,0%)	9 (45,0%)	7 (35,0%)	20 (100,0%)

İşletme Başarısını Şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler teması katılımcıların meslek alanlarına göre incelenmiştir. Buna göre, finans alanında çalışan katılımcılar hiyerarşik yapı, işlerin etkin şekilde yürütülmesi ve departmanlar arası koordinasyon kodları; işletme ve yönetim alanında çalışan katılımcılar çalışanlara

belirli rollerin tanımlanması kodu; mühendislik alanında çalışan katılımcılar çalışanlara belirli rollerin tanımlanması kodu üzerinde yoğunlaşmıştır.

4.3.2. Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler

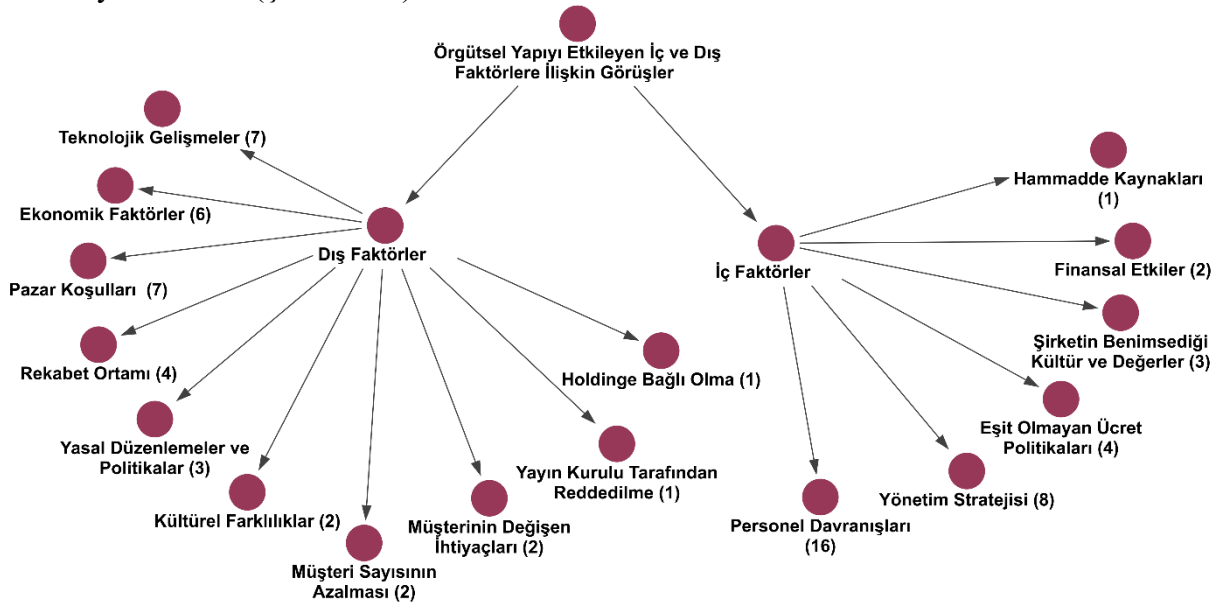
Araştırma kapsamında ele alınan ikinci tema olan “Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler” temasına ait 5 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış faktörlere ilişkin görüşler, örgütsel yapının kültürel açıdan değerlendirilmesine ilişkin görüşler, mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerinde etkisine ilişkin görüşler, mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına ilişkin görüşler ve ahilik geleneğinin işletmeler üzerindeki etkisine ilişkin görüşlerdir. (Şekil 4.11.)



Şekil 4.11. Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

4.3.2.1. Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisi altında 2 kod oluşturulmuştur. Bunlar; dış faktörler ve iç faktörlerdir. Dış faktörler kodu altında 10 alt kod oluşturulmuştur. Bunlar; teknolojik gelişmeler, ekonomik faktörler, pazar koşulları, rekabet ortamı, yasal düzenlemeler ve politikalar, kültürel farklılıklar, müşteri sayısının azalması, müşterinin değişen ihtiyaçları, yayın kurulu tarafından reddedilme ve holdinge bağlı olmadır. İç faktörler kodu altında ise 6 alt kod oluşturulmuştur. Bunlar; personel davranışları, yönetim stratejisi, eşit olmayan ücret politikaları, şirketin benimsediği kültür ve değerler, finansal etkiler ve hammadde kaynaklarıdır. (Şekil 4.12.)



Şekil 4. 12. Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod- Alt Kod Gösterimi

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcılar dış faktörler olarak teknolojik gelişmeler ve pazar koşulları ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerin teknolojik gelişmeler ve pazar koşulları olabileceğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 ve K6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Artan üretim maliyetleri sahada rekabeti zorlaştırmış durumda, bunun üstüne zamanla bazı ürünlere gelen kısıtlamalar üretimi etkilemekte. Örneğin biz

limon sosu ve nar ekşili sos üretimi yapan firmayız, bu iki ürünün üretimi ve satışı konusunda ülkemizde yasak geldi, bu bizim ciro kaybetmemize sebep olan bir dış faktör, doğal olarak üretimi firma finansını da olumsuz etkilediği için iç yapıyı da bozuyor.” (K1)

“Pazar koşulları, şirketin örgütsel yapısını etkileyen önemli dış faktörlerden biridir. Örneğin, rekabetin yoğun olduğu bir pazarda faaliyet gösteren bir şirket, daha esnek ve hızlı karar alma süreçlerine sahip olabilir.” (K6)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ekonomik faktörlerdir. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden birinin ekonomik faktörler olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K8 ve K15 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Dış faktörler arasında ise, ekonomik durum ve pazar koşulları etkilidir. Örneğin, pandemi gibi dışsal faktörler, otel işletmesinin gelirlerini etkileyebilir.” (K8)

“Dış faktörler ise genellikle müzenin kontrolü dışındaki etkilerdir. Örneğin, ekonomik koşullar, siyasi belirsizlikler veya teknolojik gelişmeler gibi faktörler, müzenin faaliyetlerini etkileyebilir. Bu nedenle, müze yönetimi olarak dış faktörleri dikkate alarak örgütsel yapıyı güncellemek ve uyum sağlamak önemlidir.” (K15)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu rekabet ortamıdır. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden birinin rekabet ortamı olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K7 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Örneğin, rekabetin yoğun olduğu bir pazarda faaliyet göstermek, örgütsel yapıyı etkileyen önemli bir dış faktördür.” (K7)

“Dış faktörler arasında rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler de önemlidir. Rekabetçi bir pazarda faaliyet göstermek, işletmelerin örgütsel yapılarını hızlı kararlar alabilen ve değişime uyum sağlayabilen bir yapıya dönüştürebilir. Teknolojik gelişmeler ise işletmelerin süreçlerini ve yapılarını değiştirerek daha verimli ve rekabetçi hale getirebilir.” (K11)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu yasal düzenlemeler ve politikalarıdır. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden birinin yasal düzenlemeler ve politikalar olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K9 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Yasal düzenlemeler ve politikalar, şirketlerin iş yapma şekillerini ve örgütsel yapılarını doğrudan etkileyebilir. Örneğin, bir sektördeki yeni düzenlemeler, şirketin yönetim yapısını veya operasyonel süreçlerini değiştirebilir. Örneğin, çalıştığımız bir şirkette, pazarlama stratejilerini oluştururken dış faktörlerin etkisini dikkate alırız. Örneğin, rekabetin yoğun olduğu bir pazarda faaliyet gösteriyorsak, pazarlama stratejilerimizi daha hızlı ve esnek bir şekilde uygulamak için iç yapıda gerekli değişiklikleri yapabiliriz. Aynı şekilde, teknolojik gelişmeleri takip ederek, dijital pazarlama stratejilerimizi güncellemek için örgütsel yapımızı adapte edebiliriz. Bu şekilde, iç ve dış faktörlerin şirketin örgütsel yapısını nasıl etkilediğini anlayarak, daha rekabetçi ve uyumlu bir organizasyon oluşturabiliriz.” (K6)

“Örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörler arasında ise pazar koşulları, rekabet ortamı, yasal düzenlemeler ve ekonomik faktörler yer almaktadır.” (K9)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu müşterinin değişen ihtiyaçlarıdır. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden birinin müşterinin değişen ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 ve K4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ekonomik faktörler, müşterilerin değişen ihtiyaçları alınan kararları ve örgütsel yapıyı etkiler. Yatırım kararları veya müşteri odağını arttırmak için yeni oluşturulan bir departman buna örnek olabilir.” (K3)

“Yönetimin stratejisi, finansman olanakları, hammadde kaynakları, enerji maliyetleri, mevcut ve aday çalışanların yetkinlikleri, yasal mevzuat, makine parkuru ve laboratuvarlara yönelik teknolojik gelişmeler, iç ve dış pazardaki talep, değişen müşteri beklentileri ve rakiplerin pozisyonları hem iş süreçlerimizi hem de örgütsel

yapımızı etkileyen temel faktörlerdir. Proses etkileşimleri şemamızda ele alınan bu hususlar SWOT ve paydaş analizleriyle düzenli olarak gözden geçirilmektedir.” (K4)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu müşteri sayısının azalmasıdır. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden birinin müşteri sayısının azalması olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K2 ve K19 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Aracı kurumların tüm kazancının müşteri işlemleri üzerinden alınan komisyonlardan ibaret olması da diğer bir faktördür. Müşterinin hem sayısal olarak hem nicelik olarak(portföy büyüklüğü) küçülmesi, şirket personel sayısında azalmaya neden olur. Bu sebeple örgütsel yapıyı kurumun istihdam ettiği personel niteliğini ve personel sayısını tamamen ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum belirlemektedir.” (K2)

“Şirket 15 yıl içerisinde üretim sahası ve kapasite olarak 4 sefer büyüme gerçekleştirdi ve artık çok büyük bir proje veya yeni bir müşteri olmadıktan sonra büyümesi mümkün gözüküyor. Dolayısı ile organizasyon sabitlenmiş durumda. Bu durum alttan gelenleri kariyer planlaması noktasında zora sokuyor. Kariyerinde bir basamak üste çıkmak isteyen farklı firma arayışına giriyor, bu da beraberinde bir döngü getiriyor.” (K19)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu kültürel farklılıklardır. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden birinin kültürel farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K17 ve K19 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Son olarak yükseköğretim kurumları doğası gereği bölgesel ve uluslararası kültürel çeşitlilik arz eden insanların bir araya geldiği kurumlardır. Dolayısıyla sosyal, dini hatta siyasi görüşleri farklılık arz eden birçok insanın farklı statülerde bir araya geldiği bir alanda bazı sorunların çıkması sıradan bir durum olarak kabul edilebilir. Temel amacı ilim olan yükseköğretim kurumlarında yaşana gelen birtakım problemlerin akıl yolu takip edilerek ve hoşgörü ile kolaylıkla aşılabileceği kanısındayım.” (K17)

“Genel Müdür, Fransız olması sebebiyle işletmeyi Fransız mantalitesi ile yönetmeye çalışıyor. Onun dışındaki tüm çalışanlar Türk olduğu için bu durum zaman zaman anlaşmazlıklara yol açıyor, bazen de avantaj sağlıyor. Genel Müdür konulara maddesel yaklaşırken çalışanların birçoğu duygularını ön planda tutuyor. Uzun süre firmada çalışan kişiler genel müdürün çalışma tarzına aşına olduğu için duygularını daha geri planda bırakabiliyor. Global bir şirket olduğumuz için Fransa Genel Merkez çalışanları ile sürekli iletişim halindeyiz. Anlaşmazlık yaşandığı durumlarda genel müdür çoğunlukla Fransa tarafına destek veriyor ya da Türklerin yaptığı bir hatanın benzerini Fransızlar yaptığında benzer tepkiler vermiyor. Bu da içeride bir huzursuzluk oluşturuyor.” (K19)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu holdinge bağlı olmadır. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden birinin holdinge bağlı olmak olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K14 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Şirketimiz Holding’e bağlıdır. Holding’in denetim, amaç ve hedeflerine uyumlu olmamız beklenmektedir. Şirketimizin holdinge bağlı olması, örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden biri olarak karşımıza çıkıyor. Holdingin denetim, amaç ve hedeflerine uyumlu olma beklentisi, şirketinizin organizasyonel yapısını ve stratejilerini belirleyen önemli bir etmendir. Bu bağlamda, şirketimizin işleyişi ve karar alma süreçleri, holdingin belirlediği stratejik hedeflere ve yönergelerine paralel olarak şekillenir. Holdingin genel stratejileri doğrultusunda, şirketimizin örgütsel yapısı, kaynak yönetimi, operasyonel süreçler ve iş birimleri arasındaki koordinasyon gibi alanlarda ayarlamalar yapılabilir. Bu şekilde, holdingin denetim ve yönetim yapısına uyum sağlanarak, şirketinizin holding bünyesinde başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi sağlanabilir.” (K14)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ise yayın kurulu tarafından reddedilmedir. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen dış faktörlerden birinin yayın kurulu tarafından reddedilme olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K12 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Yazar, çizer, yayın kurulu, grafiker, mizanpaj birimi, pazarlama, e-ticaret, fuar elemanları, depo gibi birimlerin uyum içinde çalışması için bu şarttır. Yine de en fazla müdahaleye açık olan kısım kitap başvurularının değerlendirildiği yayın kurulunda olur. Genellikle yayın kurulunun reddettiği kitap dosyalarının ortaklarımızın ya da yakın tanıdıklarımızın vasıtasıyla tekrar önümüze geldiğini görürüz. Bu tür durumlar çok sık rastlanmasa da reddedilen eserlerin kabul edildiği durumlar ortaya çıkabilir. Elbette bu durum her ne kadar hoş olmasa da yayınevinin genel işleyişini sekteye uğratacak bir durum olmadığından bizim için istemediğimiz bir kitabı yayınlamak sonucu doğurur ki o kitap genellikle yıllarca depoda çakılı kalan bir eser olur.” (K12)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen iç faktörlerin personel davranışlarından kaynakladığından yoğun olarak bahsetmiştir. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen iç faktörlerden birinin personel davranışları olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K2 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Örgütsel yapıyı etkileyen iç faktörler personel disiplinsizliği, personelin art niyetli davranış meslek etik değerlerine uymamasıdır.” (K2)

“Bu yapıyı etkileyen en önemli unsur çalıştırdığınız insan kalitesidir. Gerek iş bilgisi gerek ahlaki değerleri bu yapının olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir. İş bilgisi ve sorumluluk duygusu olmayan bir çalışanın iş süreçlerinin yanlış işlemesine sebep olup hem yapıyı bozabilmekte hem de şirketi zarara uğratabilmektedir. Öte yandan çalışma alışkanlıklarındaki yeni trendler de bu yapının aksamasında rol oynayabilmektedir.” (K10)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu yönetim stratejisidir. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen iç faktörlerden birinin yönetim stratejisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İç faktörler arasında, şirketin mevcut insan kaynakları yapısı ve yetenekleri vardır. Bazı departmanlarda küresel pazarlara uygun yetenekler eksikti ve bu nedenle

iç kaynakları geliştirmek veya dışarıdan yetenek kazanmak için stratejiler geliştirmemiz gerekmişti.” (K5)

“Yönetim tarzı ve liderlik anlayışı, şirketin örgütsel yapısını büyük ölçüde etkiler. Örneğin, demokratik bir liderlik tarzıyla yönetilen bir şirket, karar alma süreçlerini daha katılımcı hale getirebilir ve çalışanların inisiyatif almasını teşvik edebilir.” (K6)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu eşit olmayan ücret politikalarıdır. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen iç faktörlerden birinin eşit olmayan ücret politikaları olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K2 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Personel arasında farklı ücret politikasının olması, diğer faktörler makro ekonomide oluşan kırılmalıklar, derin ekonomik krizlerdir.” (K2)

“Özellikle yapıyı içeride huzursuz edebilecek maaş seviyesi, işyerinde huzurlu çalışma ya da çalışamama öde gelen örgütsel yapıyı etkileyecek faktörler olabilmektedir.” (K13)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu şirketin benimsediği kültür ve değerlerdir. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen iç faktörlerden birinin şirketin benimsediği kültür ve değerler olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Şirketin benimsediği kültür ve değerler, örgütsel yapıyı belirleyen önemli bir iç faktördür. Örneğin, bir şirketin yenilikçilik ve risk alma kültürü, karar alma süreçlerini etkileyebilir ve örgütsel yapının esnek olmasını teşvik edebilir.” (K6)

“Bazı kural ve kaideler vardır özellikle iş ahlakı konusu işletmede önemlidir. İş ahlakı olmayan ve buna göre çalışmayan personel ile yollar hemen ayrılır. Örneğin, bir işletmenin kurumsal kültürü yenilikçi ve risk almaya teşvik ediciyse, örgütsel yapı daha esnek ve girişimci bir yapıya sahip olabilir.” (K11)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu finansal etkilerdir. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen iç faktörlerden birinin finansal etkiler olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

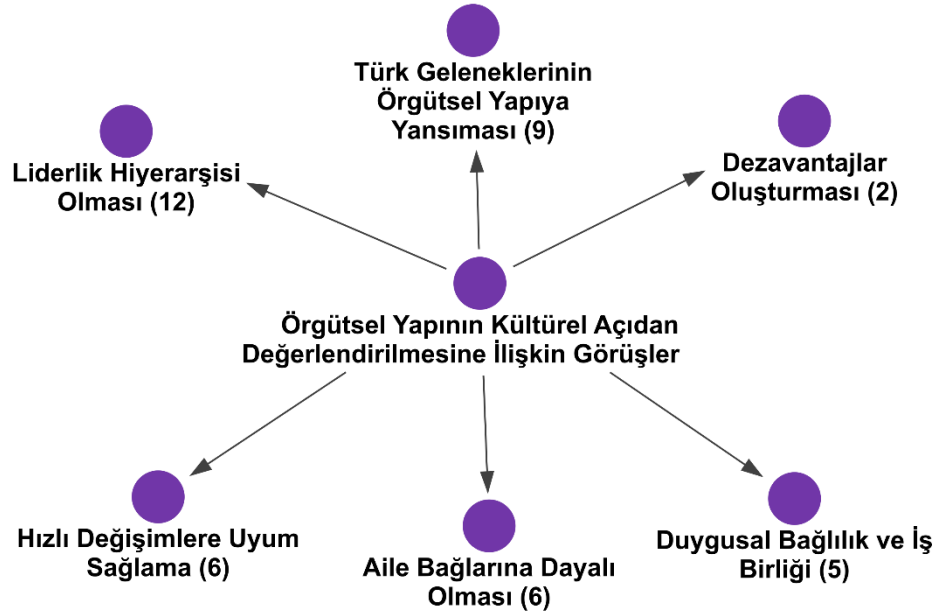
“Örneğin biz limon sosu ve nar ekşili sos üretimi yapan firmayız, bu iki ürünün üretimi ve satışı konusunda ülkemizde yasak geldi, bu bizim ciro kaybetmemize sebep olan bir dış faktör, doğal olarak üretimi firma finansını da olumsuz etkilediği için iç yapıyı da bozuyor.” (K1)

Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu hammadde kaynaklarıdır. Katılımcılar örgütsel yapıyı etkileyen iç faktörlerden birinin hammadde kaynakları olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K4 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Yönetimin stratejisi, finansman olanakları, hammadde kaynakları, enerji maliyetleri, mevcut ve aday çalışanların yetkinlikleri, yasal mevzuat, makine parkuru ve laboratuvarlara yönelik teknolojik gelişmeler, iç ve dış pazardaki talep, değişen müşteri beklentileri ve rakiplerin pozisyonları hem iş süreçlerimizi hem de örgütsel yapımızı etkileyen temel faktörlerdir. Proses etkileşimleri şemamızda ele alınan bu hususlar SWOT ve paydaş analizleriyle düzenli olarak gözden geçirilmektedir.” (K4)

4.3.2.2. Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler

Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler kategorisi altında 6 kod oluşturulmuştur. Bunlar; avantajlar olarak sayılabilecek liderlik hiyerarşisi olması, Türk geleneklerinin örgütsel yapıya yansımaları, hızlı değişimlere uyum sağlama, aile bağlarına dayalı olması, duygusal bağlılık ve iş birliği şeklinde beş kod ile birlikte, ayrıca dezavantajlar oluşturması şeklinde sıralanır (Şekil 4.13.)



Şekil 4. 13. Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcılar liderlik hiyerarşisi olması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar örgütsel yapıyı kültürel açıdan değerlendirdiğinde liderlik hiyerarşisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K1, K4 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Türk geleneklerinde genellikle bir liderlik hiyerarşisi vardır. Bu hiyerarşi, aile içinde, iş yerinde ve toplumun genelinde görülebilir. Örgütsel yapıda da benzer bir liderlik yapılanması olabilir ve bu liderlik anlayışı, organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini etkileyebilir.” (K1)

“Türk gelenekleri değerlendirildiğin de işletmemizde Toplumsal Hiyerarşi ve liderliğin öne çıktığını gözlemlemekteyim. Bana göre liderden tabana yayılan bu yapı Türklerin ordu yapılanmasıyla da ilintili olabilir. Bu tip bir yapı da hedefler ve ona ulaşmak için gidilen yollar daha belirgindir. Bundan dolayı işin analizi mümkün ve verimliliği daha yüksektir.” (K4)

“Kurum içinde belirgin bir liderlik hiyerarşisi varsa, bu genellikle Türk geleneklerindeki liderlik yapılarına benzer bir yaklaşımı yansıtır. Bu hiyerarşik yapı, işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesine ve karar alma süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Kurum içinde dayanışma ve birlik duygusu güçlü ise, bu Türk geleneklerinde önemli bir değer yansıması olabilir. Bu durum, çalışanların birbirlerine destek olmalarını, iş birliği yapmalarını ve ortak hedeflere odaklanmalarını teşvik eder. Kurumun geleneksel Türk değerlerine önem vermesi, çalışanların etik davranışlar sergilemesine ve saygılı bir işyeri kültürünün oluşmasına katkıda bulunabilir. Türk geleneklerindeki esneklik ve adaptasyon yeteneğinin kurum içinde benimsenmesi, işletmenin rekabetçi kalmasına yardımcı olabilir.”(K11)

Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu Türk geleneklerinin örgütsel yapıya yansımasıdır. Katılımcılar Türk geleneklerinin örgütsel yapıya yansıdığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K15 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Türk geleneklerinde önemli değerler arasında adalet, dürüstlük, misafirperverlik, cesaret ve saygı gibi unsurlar bulunmaktadır. Örgütsel yapıda da bu değerlerin yansıtılması, çalışanların etik davranışlar sergilemesini sağlayabilir ve işyerinde pozitif bir kültür oluşturabilir diye düşünüyorum. Örneğin, Türk toplumunda aile bağları ve saygı kültürü önemlidir. Bu nedenle, bir işletmede çalışanlar arasındaki ilişkilerin samimi ve saygılı olması teşvik edilmelidir. Türk toplumunda karar alma süreçlerinde toplumsal beklentilerin önemi vardır. Bu nedenle, bir yönetici, işletme kararlarını alırken çalışanların görüşlerini dikkate alarak ve iş birliği içinde hareket ederek daha başarılı olacaktır. Türk geleneklerinde misafirperverlik ve yardımlaşma gibi değerler önemlidir. Bu değerler, işletmelerde çalışanların birbirlerine destek olmalarını ve dış paydaşlarla ilişkilerde olumlu bir yaklaşım

sergilemelerini teşvik eder. Bu değerlere uygun bir örgütsel yapı oluşturarak işletmenin başarısını artırabilir ve topluma daha fazla katkı sağlayabilir.” (K5)

“Türk toplumunda saygı ve itaatin önemli olduğunu biliyoruz. Bu değerlerin örgütsel yapıya entegre etmeye çalışıyorum. Bu, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve liderlik dinamiklerinin anlaşılmasına yardımcı oluyor. Aynı zamanda aile içindeki hiyerarşinin yansımaları kurumlarda da fark edebiliriz.” (K15)

Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu hızlı değişimlere uyum sağlamadır. Katılımcılar örgütlerin hızlı değişimlere uyum sağlamasının kültürel bir etki olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K9 ve K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Hızlı değişen Pazar koşullarına uyum sağlama yeteneği, rekabet avantajı sağlayabilir. İzolasyonu teşvik edebilir ve şirketin sürekli olarak gelişmesini sağlayabilir. Çalışanların motivasyonunu artırabilir, çünkü değişen şartlara uyum sağlamaları ve yeni beceriler öğrenmeleri teşvik edilir.”(K9)

“Yayın sektörü çok dinamiktir. Sürekli olarak gelişen şartlarda hem ticaretinize hem de yayın çizginize yön vermeniz gerekir. Bunun için de değişen koşullara çabuk adapte olmak gerekir. Aynı zamanda algıların sürekli açık olması önemlidir. Öngörülü olmak, gelişebilecek değişimleri önceden sezebilmek ve bu durumlar içinde önceden tedbir almak gibi değişimlere kısa sürede uyum sağlayabilecek esneklik de gerekir ki bizim ekibimizin buna çok çabuk adapte olabildiğini görüyorum. Örneğin pandemi döneminde sokağa çıkma yasakları içinde, her yer kapalıyken bizi kurtaran e-ticaret oldu. Birçok yayınevi buna hazırlıklı olmadığı için ciddi sıkıntılar yaşadı ama biz zaten e-ticaretin ivmesinin giderek artacağını düşünerek yıllar öncesinden yatırımlarımızı yapmıştık. Eve kapanma döneminde çok hızlı bir şekilde bir kampanya planlayarak kendi internet satış sitemiz üzerinde satış yaptık ve o dönemini nispeten daha rahat atlattık. Bir başka örnek; son üç yıl döviz kurlarındaki artış bizim maliyet kalemlerimizi çok etkiledi. Matbaa, kağıt gibi giderlerimiz misliyle arttı. Bazı kitapların satış adetleri düşünce bunları matbaada basıp depoya koymak ve üç beş yılda satmak çok ciddi finansal külfet haline

gelmeye başladı. Hemen bir dijital baskı makinesi alarak depomuzda az adetli kitap üretebileceğimiz bir baskı alanı kurduk. Böylece yüksek depolama ve üretim maliyetlerinden kurtulduk. Bu işe adapte olabilecek kalifiye personel de bizimle olduğu için geçiş süreçleri çok kısa oldu. Şu an yıllık satışı düşük olan kitapları az adetli olarak kendimiz üretiyoruz ve bu da bizim ciddi finansal yükten kurtarıyor. Muhtemelen önümüzdeki 5 yıl içinde Türkiye'nin en büyük yayınevlerinin tamamının deposunda bu tür sistemler olacak. Bunlar gibi daha birçok yaşanmış örnek saymamız mümkün. Gerçekten Türk örfüne, töresine göre iş yapmak kurumlara ciddi avantajlar sağlayacaktır fakat öncelikle bunları iyi özümsemek gerekir. Bizim avantajımız zaten bunlar üzerine inşa edilmiş bir yayınevi olmamızdır.” (K12)

Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu aile bağlarına dayalı olmasıdır. Katılımcılar örgütlerin aile bağlarına dayalı olmasının kültürel bir etki olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Aile bağlarının iş yerinde öncelikli olması. Karar alma süreçlerinde aile büyüklerinin etkili olması. İşyerinde çalışanların birbirleriyle aile gibi davranması.”(K6)

“Örgütsel yapıyı Türk gelenekleri açısından değerlendirmek, hiyerarşik ve aileye dayalı bir yapıyı işaret edebilir. Benzerlik gösteren seçenek, aile şirketi olarak kurumunuzun aile bağlarına ve geleneksel hiyerarşik yapısına dayalı olması olabilir.” (K7)

Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu duygusal bağlılık ve iş birliğidir. Katılımcılar örgütlerin duygusal bağlılığının ve iş birliğinin kültürel bir etki olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K12 ve K18 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kurumumuz içinde her zaman çalışanlar ve yönetim aynı zamanda da ortaklar olarak hassas bir dengede insani değerler çerçevesinde beraber çalışma kültürü oluşturmayı başarmış bir firmayız. İkili ilişkilerimiz de böyledir. Arkadaşlık ya

da aile ortamı gibi samimi bir ortamda işimizi yaparız. Her zaman istişare ederiz. İstişare mutlak toplantılar düzenleyerek saatlerce işler üzerinde konuşmak değildir bizim için. Yönetici olarak benim kapım daima açıktır. Her zaman, herkes aklına gelen bir şeyi sorup danışabilir. Tıkandığı yerde destek alabilir. Aynı şekilde yönetim de bunu alt personele yapar.” (K12)

“Örgütsel yapımızı Toplumsal Dayanışma ve Birlik’e benzetebiliriz. Vizyon olarak da hedefimiz bu yönde ilerlemek. İstişare kültürünü şirketimizde uyguluyoruz. Dört göz prensibi dediğimiz prensip ile birçok kararı en az 2 kişi ile almaya çalışırız. Şirketimizin örgütsel yapısını Türk gelenekleri açısından değerlendirdiğinizde, toplumsal dayanışma, birlik ve istişare kültürü gibi değerlerin ön planda olduğunu görmekteyim. Bu değerler, şirketimizin çalışma kültürünü şekillendiriyor. Toplumsal dayanışma ve birlik, çalışanlar arasında güçlü bir ekip ruhu oluşturuyor. Ortak hedefler doğrultusunda birbirlerine sıkıca tutunuyorlar.” (K18)

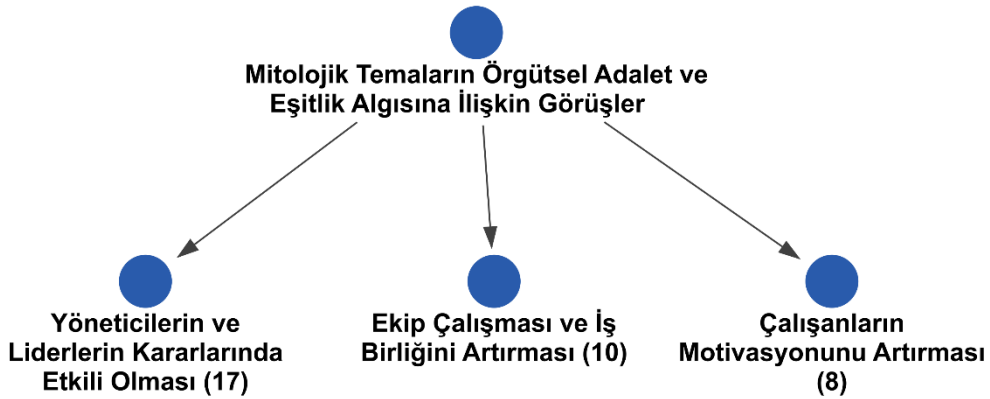
Örgütsel Yapının Kültürel Açıdan Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ise dezavantajlar oluşturmalarıdır. Katılımcılar örgütlerin kültürel açıdan dezavantaja uğradığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Yerleşik anlayışın dezavantajları: Objektiflikten uzak kararlar. Yetenekli olmayan aile üyelerinin tercih edilmesi. Profesyonellikten uzak bir iş ortamının oluşması.” (K6)

“Sürekli değişim, çalışanlarda belirsizlik ve güvensizlik hissi yaratabilir. Hızlı adaptasyon, bazen planlama ve uzun vadeli stratejilerin oluşturulmasını zorlaştırabilir. Her değişikliğin getirdiği maliyetler ve kaynakların yoğun kullanımı, şirketin kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesini zorlaştırabilir. Özetlemek gerekirse, esneklik ve adaptasyon yeteneği, şirketinizin rekabetçi kalmasına ve sürekli olarak gelişmesine yardımcı olabilir, ancak bu özelliklerin yönetilmesi ve dengelemesi önemlidir.” (K9)

4.3.2.3. Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler

Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; yöneticilerin ve liderlerin kararlarında etkili olması, ekip çalışması ve iş birliğini artırması ve çalışanların motivasyonunu artırmasıdır. (Şekil 4.14.)



Şekil 4. 14. Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcılar yöneticilerin ve liderlerin kararlarında etkili olması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına etkileri arasında yöneticilerin ve liderlerin kararlarında etkili olması olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K1, K2 ve K5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına etkisi oldukça çeşitlidir ve Türk mitolojisindeki adalet, cesaret, kararlılık, birlik ve dayanışma gibi temaların iş dünyasında yöneticilerin ve liderlerin karar verme süreçlerinde etkili olabileceği doğru bir değerlendirmedir.” (K1)

“Liderlerin karar vermede tek ve etkin kişi olma çabasını görmekteyim. Ben daha çok herkesin görüşünü alan ve çalışanlarıma karşı daha adaletli olmaya çalışan bir yöneticiyim. Adalet ve eşitlik kavramlarının kurumlarda kesinlikle olması gerekliliği vardır. Örneğin, birçok mitolojik hikâye adaletin sağlanması,

haksızlıkların düzeltilmesi veya eşitliğin önemini vurgulayabilir. Bu tür temalar, liderlerin daha demokratik bir liderlik tarzını teşvik edebilir ve çalışanların görüşlerini ve ihtiyaçlarını daha fazla dikkate almasına yardımcı olabilir.” (K2)

“Mitolojik öğelerin iş dünyasına yansımaları, liderlerin daha bütünsel ve toplum odaklı kararlar almasını sağlayarak örgütsel adalet ve eşitlik algısını güçlendirebilir. Örneğin, mitolojik kahramanlar genellikle toplumlarının iyiliği için savaşır ve adaleti sağlamak için çaba gösterirler. Bu hikayeler, liderlerin işletme kararlarını sadece kısa vadeli kazançlar yerine, uzun vadeli toplumsal fayda ve adalet ilkelerine dayandırmasını konusunda yön verebilir.” (K5)

Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ekip çalışması ve iş birliğinin artmasıdır. Katılımcılar mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına etkileri arasında ekip çalışması ve iş birliğini artırması olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 ve K20 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Türk mitolojisindeki birlik ve dayanışma temalarının iş yerinde ekip çalışması ve iş birliği kültürünün gelişmesine katkı sağlayabileceği görüşüne katılıyorum. Birlik ve dayanışma, çalışanların birbirleriyle güçlü bir bağ kurmalarını ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmalarını teşvik eder.” (K3)

“Türk mitolojisindeki birlik ve dayanışma temaları da iş dünyasında ekip çalışması ve iş birliği kültürünün gelişmesine katkı sağlayabilir. Ekip çalışması ve iş birliği, herkesin eşit derecede değerli olduğu ve katkılarının takdir edildiği bir ortam oluşturabilir. Bu da eşitlik ve adalet hissinin artmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, mitolojik öykülerdeki dayanışma ve birlik teması, farklı geçmişlere sahip insanların bir araya gelerek güçlü bir topluluk oluşturabileceklerini göstererek çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik edebilir.” (K20)

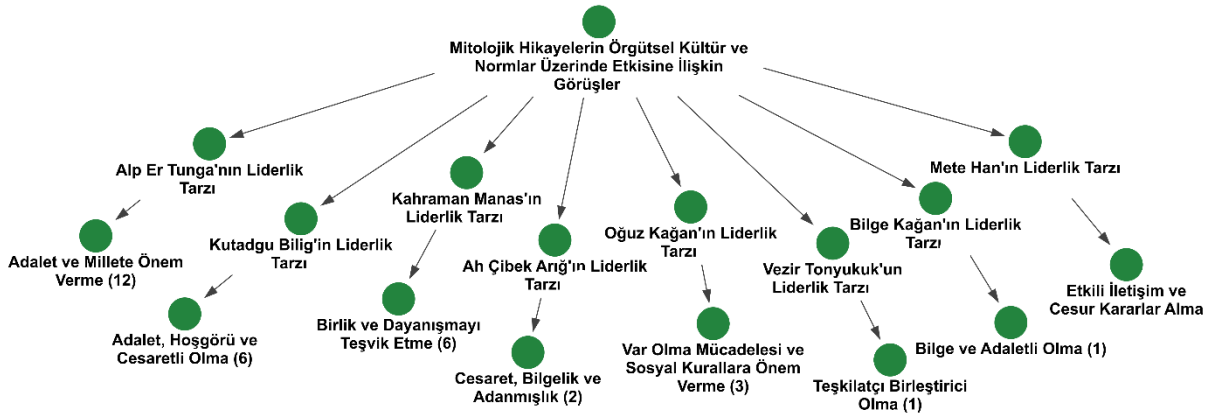
Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ise çalışanların motivasyonunu artırmasıdır. Katılımcılar mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına etkileri arasında çalışanların motivasyonunu artırması olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K15 ve K16 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Örgütsel adalet ve eşitlik algısının entegre edilmesi, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve örgüt içinde güven duygusunu güçlendirebilir. Adalet ve eşitlik ilkesinin vurgulanması, herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu ve adaletin sağlandığı bir ortamın oluşturulmasına yardımcı olur. Ayrıca, Türk mitolojisindeki kahramanlık hikayeleri, liderlik ve örnek alınan değerler üzerine odaklanır.” (K15)

“Mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına etkisi sadece liderlikle sınırlı değildir bence. Çalışanlar da bu hikayelerden dersler çıkarabilir ve işyerinde daha adil davranışlar gösterebilirler. Örneğin, bir mitolojik kahramanın cesareti ve dürüstlüğü, çalışanların işlerinde daha etik ve sorumluluk sahibi olmalarını sağlayabilir.” (K16)

4.3.2.4. Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerinde Etkisine İlişkin Görüşler

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisi altında 8 kod oluşturulmuştur. Bunlar; Alp Er Tunga'nın liderlik tarzı-adalet ve millete önem verme, Kutadgu Bilig'in liderlik tarzı-adalet, hoşgörü ve cesaretli olma, Manas Han'ın liderlik tarzı-birlik ve dayanışmayı teşvik etme, Ah Çibek Arıĝ'ın liderlik tarzı-cesaret, bilgelik ve adanmışlık, Oĝuz Kaĝan'ın liderlik tarzı- var olma mücadelesi ve sosyal kurallara önem verme, Vezir Tonyukuk'un liderlik tarzı-teşkilatçı birleştirici olma, Bilge Kaĝan'ın liderlik tarzı-bilge ve adaletli olma ve Mete Han'ın liderlik tarzı-etkili iletişim ve cesur kararlar almadır. (Şekil 4.15.)



Şekil 4. 15. Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcılar Alp Er Tunga'nın liderlik tarzı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkisinde Alp Er Tunga'nın adalet ve millete önem verme özelliğinin örgütlere taşındığını veya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K1, K5 ve K8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Alper Tunga'nın adaletli olma ve milletine önem verme özellikleri, etik liderlik tarzının bir yansıması olarak görüyorum. Bu özellikler, örgütsel kültürde adalet, saygı ve hizmetkar liderlik değerlerinin önemli olduğunu düşünüyorum.” (K1)

“Alp Er Tunga'nın adaletli ve etik Değerlere olan saygısı. Milleti için hizmetkar bir liderlik göstermesi beni çok etkilemiştir ve örnek almışımdır.” (K5)

“Alp Er Tunga'nın adaletli olmak konusunda en meşhur Türk hükümdarı olması onun etik liderlik tarzı davranışları gösterdiğini, Alp Er Tunga'nın milletine çok önem veren bir lider olması nedeniyle hizmetkar liderlik tarzı davranışları sergilediği söylenir. Kendisi için bilgili, seçkin, faziletli ve yiğit gibi ifadelerin kullanılması karizma özelliklerini yansıtan ve karizmatik liderlik tarzı davranışları sergileyen bir liderdir. Etik kararlar alma konusu benim için çok önemlidir. Çalışanlarıma oldukça önem veririm.” (K8)

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu Kutad Gu Bilig'in liderlik tarzıdır. Katılımcılar mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkisinde Kutad Gu Bilig'in adalet, hoşgörü ve cesaretli olma özelliğinin örgütlere taşındığını veya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K10 ve K17 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kutadgu Bilig'in yine adalet, hoşgörü ve cesaret'i..” (K10)

“Kutadgu Bilig'deki liderlik tarzı Platon' un ideal devlet anlayışı ile birebir örtüşmektedir. Toplumunu bir arada tutan ve onun varlığını daim kılan güç devlettir. Bu bakımdan felsefi açılımı olan bu eser adı üstünde mutlu bir toplumun ve bu mutluluğu sağlayacak devlet düzenin şifreleri verir. Dolayısıyla meselesi ilim olan bir örgütsel yapılanmada, liderin sahip olması gereken vasıflar ile Yusuf Has Hacib'in çizdiği lider portresi paralellik arz etmektedir.” (K17)

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu Mete Han'ın liderlik tarzıdır. Katılımcılar mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkisinde Mete Han'ın etkili iletişim ve cesur kararlar alma özelliğinin örgütlere taşındığını veya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K4 ve K5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Metehan en yakın bulduğum. Etkili iletişim tarzı ve hızlı karar alma niteliği ile adalet duygusu bana en yakın olanları arasında yer alıyor. Günümüz işletmelerinde başarılı bir liderlik, çeşitli yetkinliklerin ve özelliklerin bir kombinasyonunu gerektirir. Metehan gibi bir lider, birleştirici gücü, etkili iletişimi, hızlı karar alma yeteneği ve adalet duygusu gibi özelliklere sahip olmalıdır. Bu lider, farklı bakış açılarına sahip insanları bir araya getirerek ortak hedefler etrafında birleştirebilmeli, çalışanları etkileyici ve ilham verici bir şekilde yönlendirebilmelidir.” (K4)

“Bir diğer Büyük Lider Mete Han'ın hızlı karar alma yeteneği ve birleştiriciliği de çok sevdiğim örnek aldığım liderlik tarzıdır. Karşılaştığım zorluklar karşısında cesurca adımlar atar, karar alma süreçlerimde kararlılıkla ilerlediğimi düşünüyorum. Adalet ve eşitlik prensiplerine sıkı sıkıya bağlıyım ve iş dünyasında da

bu değerlere önem veririm. Liderlik vasıflarım, ekip çalışmasını teşvik etmek ve ortak hedeflere ulaşmak için güçlü bir temel oluşturuyor bence. Uzun vadeli hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için etkili stratejiler geliştirmeye çalışırım. İş birliği ve dayanışma ruhuyla çalışır, ekip arkadaşlarımın ve organizasyonun başarısı için her zaman destek olurum.” (K5)

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu Manas Han’ın liderlik tarzıdır. Katılımcılar mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkisinde Manas Han’ın birlik ve dayanışmayı teşvik etme özelliğinin örgütlere taşındığını veya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 ve K3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Manas Han’ın liderlik tarzı, birlik ve dayanışmayı teşvik etme üzerine odaklanmıştır. Bu, örgütsel kültürde iş birliği, ekip çalışması ve ortak hedeflere odaklanmanın önemini vurguluyor.”

“Manas Han’ın bana daha yakın olduğunu düşünüyorum. Mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normların oluşumunda önemli bir rol oynadığına inanıyorum. Mitolojik hikayeler, toplulukların ortak kimliklerini ve değerlerini şekillendirmede kilit bir rol oynar. Bu hikayeler, bir topluluğun geçmişinden gelen deneyimleri, başarıları, başarısızlıkları ve değerleri aktararak o topluluğun özgün kimliğini oluşturur. Manas Han’ın liderlik tarzının birlik ve dayanışmayı teşvik etmeye dayandığına katılıyorum. Onun liderlik tarzı, bir topluluğu bir araya getirerek ortak bir amaç etrafında kenetler. Özellikle, Manas’ın liderlik tarzından ilham alarak, organizasyon içindeki liderler ve çalışanlar birlik ve dayanışma üzerine odaklanarak daha işbirlikçi ve destekleyici bir kültür oluşturabilirler. Bu da örgüt içindeki ilişkileri güçlendirebilir ve başarıya giden yolda daha etkili bir iş birliği sağlar.” (K3)

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu Oğuz Kağan’ın liderlik tarzıdır. Katılımcılar mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkisinde Oğuz Kağan’ın var olma mücadelesi ve sosyal kurallara önem

verme özelliğinin örgütlere taşındığını veya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K9 ve K16 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Oğuz Kağan’ın var olma mücadelesi ve sosyal kuralları ortaya çıkartması..” (K9)

“Mitolojik hikayeler hem yöneticiler hem de çalışanlar için referans olabilir. Verdiğin örnekler arasında bana en yakın gelen liderlik özellikleri açısından Oğuz Kağan ve Metehan oldu. Adaletli davranmak birinci prensibim. Hızlı karar alma özelliği de taşımaktayım. Aynı zamanda etkili iletişim ve birleştirici bir güçle çalıştığımı düşünüyorum.” (K16)

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu Ah Çibek Arığ’ın liderlik tarzıdır. Katılımcılar mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkisinde Ah Çibek Arığ’ın cesaret, bilgelik ve adanmışlık özelliğinin örgütlere taşındığını veya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Ah Çibek Arığ’ın liderlik tarzı ise cesaret, bilgelik ve adanmışlıkla ilişkilendirilir. Bu özellikler, örgütsel kültürde risk alma cesareti, bilgiye saygı ve topluluğa adanmışlık gibi değerleri yansıtabilir.” (K1)

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu Bilge Kağan’ın liderlik tarzıdır. Katılımcılar mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkisinde Bilge Kağan’ın bilge ve adaletli olma özelliğinin örgütlere taşındığını veya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K14 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Bilge Kağan, ilk olarak bilgelik ve adaletle tanınan bir liderdir. Adalet duygusu ve bilgelik sayesinde, toplum içinde güvenilir ve saygı duyulan bir lider olarak kabul edilmektedir. Bu lider adaletli kararlarıyla halkın güvenini kazanıyor ve toplumsal düzenin sağlanmasında önemli bir oynuyor. Bilge Kağan cesaret ve kararlılık konusunda da öne çıkar. Ben de iş hayatında kararları alırken daha cesaretli kararlar aldığımı düşünüyorum. Zorlu koşullar altında bile cesurca kararlar

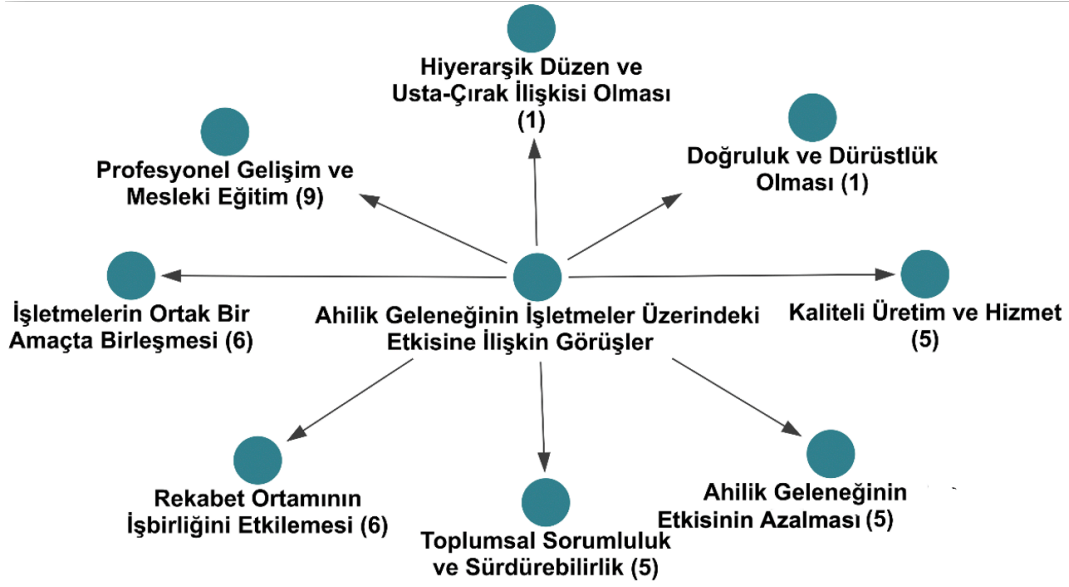
alırım. Aynı zamanda Bilge Kağan gibi empatik bir liderim. Çalışanlarımın ihtiyaçlarını ve endişelerini anlarım ve onlara karşı duyarlıyım. Vizyoner ve geleceği görme yeteneği ve hedefler koyma konusunda kendimi iyi buluyorum. Mitolojik hikayelerdeki liderlikle ilgili konular yöneticilerin tavırları ile benzeyebilir bence.”
(K14)

Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerine Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu Vezir Tonyukuk’un liderlik tarzıdır. Katılımcılar mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkisinde Vezir Tonyukuk’un teşkilatçı birleştirici olma özelliğinin örgütlere taşındığını veya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K2 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Avrupalı tarihçiler Vezir Tonyukuk için Türklerin Bismarck’i ifadesini kullanırlar. Çünkü Türk boylarını bir araya getirmiş teşkilatçı bir yapısı vardır ve Orhun kitabelerinde Bilge Kağan kardeşi Kültigin ve vezir Tonyukuk adına dikilmiştir. Teşkilatçı birleştirici olması, organizasyon kurup 2. Göktürk devlet yapısını oluşturan stratejist bir liderdir. Bu sebeple Türk şirketlerinin kuruluş ve büyüme teşkilatlanma aşamasında m.s.700.yillarda hüküm sürmüş örnek alınacak bir şahsiyettir.” (K2)

4.3.2.5. Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisi altında 8 kod oluşturulmuştur. Bunlar; profesyonel gelişim ve mesleki eğitim, işletmelerin ortak bir amaçta birleşmesi, rekabet ortamının işbirliğini etkilemesi, toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, ahilik geleneğinin etkisinin azalması, kaliteli üretim ve hizmet ve doğruluk ve dürüstlük olmasıdır. (Şekil 4.16.)



Şekil 4. 16. Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcılar profesyonel gelişim ve mesleki eğitim ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar ahilik geleneğinin işletmeler üzerinde gelişim ve mesleki eğitim üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6, K7 ve K15 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ahilik geleneği, meslekî eğitim ve öğretim faaliyetleriyle gençlerin meslek sahibi olmalarını ve mesleklerini ustaların gözetiminde öğrenmelerini sağlıyordu. Günümüzde de benzer bir şekilde, işletmeler çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenleyerek çalışanlarının mesleki becerilerini geliştirmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine destek olabilirler. Ayrıca, mentorluk programları ve staj imkanları aracılığıyla gençlerin iş dünyasına hazırlanmaları sağlanabilir.” (K6)

“Ahilik geleneği, meslekî eğitim ve öğretim faaliyetleriyle çalışanların profesyonel gelişimlerini destekler, böylece işletmelerde nitelikli işgücü oluşturur.” (K7)

“Ahilik geleneği, meslek sahibi olma sürecinde gençlere rehberlik ederek, onların mesleklerini ustaların gözetiminde öğrenmelerini sağlar. Benzer şekilde, günümüzde işletmelerde de mentorluk programları, eğitim ve gelişim fırsatları aracılığıyla çalışanların profesyonel gelişimini destekler.”(K15)

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu işletmelerin ortak bir amaçta birleşmesidir. Katılımcılar ahilik geleneğinin işletmeler üzerinde işletmelerin ortak bir amaçta birleşme etkisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 ve K6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İşletmelerin ortak ihtiyaçlarının belirlenmesine olumlu katkılar sağlamaktadır. Bazı kurumlar sosyal sorumluluk projeleri yapıyorlar. Örneğin bir şirket yapacağı bir toplantı için yerel bir yemek firması ile anlaşabilir. Bunu yapan tanıdığım şirketler bulunmaktadır. Çalışanlar arasında eğitim ve sosyal etkinlikler yapılarak fikir alışverişi konusunda çalışabilir. Bu tür etkinlikleri yapmaya gayret ediyoruz.” (K3)

“Ahilik geleneği, eski zamanlarda esnaf arasında iş birliği ve dayanışmayı teşvik ediyordu. Günümüz işletmelerinde de benzer bir yaklaşım, işletmeler arasında iş birliği ve dayanışma kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle küçük işletmeler ve girişimciler, birbirlerine destek olabilir, kaynakları paylaşabilir ve ortak projelerde bir araya gelebilirler.” (K6)

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu rekabet ortamının iş birliğini etkilemesidir. Katılımcılar ahilik geleneğinin işletmeler üzerinde rekabet ortamının iş birliğini etkilemesi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K1 ve K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Günümüz işletmelerinde maalesef korkunç bir rekabet var, işletmeler arası iş birliği maalesef kurulamıyor, herkes birbirini rakip olarak görüyor, rekabetçi olabilmek adına fiyat düşürebilmek için kaliteden ödün veriyorlar, yenilikleri kabullenmekte zorlanıyorlar. Burada Ahilik görevini odalar ya da kuruluşlar üstlenmiş durumda, bazı birlikler bazı projeler altında rakipleri bir araya getirerek

ortak projelerle iş birliği sağlamaya çalışıyor. Umarım daha çok projeye bira raya gelerek halka faydalı olabileceğimiz kaliteli ve ucuz ürünler sunma imkanımız olur.” (K1)

“Ahilik geleneği artık kalmadığı için bunun pozitif etkisini gözlemlemek imkansız. Belki Anadolu'nun küçük şehirlerinde halen devam eden bir gelenek vardır ama özellikle büyük şehirlerde bunu gözlemlemek imkansız. Ahilik geleneklerinin devam ettirilememesinin getirdiği negatif örnekler ise saymak bitmez. Hemen hemen her sektörde haksız rekabet, rakiplerini güçsüz duruma düşürecek hileler, üretilen malların kalitesizliği, standart dışı merdiven altı üretimler ve daha birçok etik dışı davranış ve eylemlerin tümü ahilik geleneğinin yoksunluğundan ortaya çıkmaktadır. Ahilik geleneği genel bir ahlak eğitimi olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında bugün etik kurallar dediğimiz ve her sektörün iş yapma biçimini şekillendiren bir anayasa niteliğindedir. Günümüzde ise maalesef güzel ahlak ile ticaret yapılamayacağını vurgulayan birçok hikaye ve anekdot ile büyüyor çocuklarımız. Ahilik geleneğini yaşatan toplumsal yapıların çoğalması dileğiyle...” (K12)

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirliktir. Katılımcılar ahilik geleneğinin işletmeler üzerinde toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik etkisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K20 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ahilik geleneği, toplumsal dayanışmayı ve sorumluluğu teşvik ediyordu. Günümüzde işletmeler de toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket ederek çeşitli sosyal ve çevresel projelere destek verirler ve sürdürülebilirlik ilkelerini benimserler. Bu, işletmelerin toplumla olan ilişkilerini güçlendirir ve marka itibarını artırır. Sonuç olarak, Ahilik geleneği günümüz işletmelerinde iş birliği, dayanışma ve profesyonel gelişim üzerinde hala etkili olabilir. İşletmeler, bu değerleri benimseyerek daha başarılı ve sürdürülebilir bir iş yapma modeli oluşturabilirler.” (K6)

“Günümüzde işletmeler, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirerek itibarlarını artırabilirler. Ahilik geleneği, işletmelerin sadece kâr amacı gütmeyen, toplum odaklı projelere katkıda bulunmalarını teşvik edebilir.” (K20)

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu kaliteli üretim ve hizmettir. Katılımcılar ahilik geleneğinin işletmeler üzerinde kaliteli üretim ve hizmet etkisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K15 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ahilik geleneği, kaliteli üretimi teşvik etmek için belirli standartlar ve kurallar belirliyordu. Günümüzde işletmeler de benzer şekilde, kalite standartlarını yüksek tutarak müşterilere kaliteli ürünler ve hizmetler sunmaya çalışırlar. Kalite yönetim sistemleri ve sertifikasyon süreçleri aracılığıyla kaliteyi güvence altına alırlar ve rekabet avantajı elde ederler.” (K6)

“Ahilik geleneği, kaliteli üretimi teşvik eder. Günümüz işletmelerinde de kaliteli üretim ve hizmet sunumu, müşteri memnuniyetini artırır ve işletmenin rekabet gücünü artırmaya katkı verir diye düşünüyorum.” (K15)

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu ahilik geleneğinin etkisinin azalmasıdır. Katılımcılar ahilik geleneğinin etkisinin azaldığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Şu an günümüz işletmecilik kavramında kendi bulunduğum sektör çerçevesinde değerlendirdiğim bahse konu olan ahilik kavramının tamamen ortadan kalktığını ve bireysel çıkarıcılığın öne çıktığını söyleyebilirim. Bireysel çıkarıcılığın öne çıktığı bir işletme ortamında, işletmeler genellikle kısa vadeli kar hedeflerini öncelikli olarak görmekte ve bu hedeflere ulaşmak için rekabetçi bir şekilde hareket etmektedirler. Bu durum, ahilik gibi dayanışma ve yardımlaşma değerlerinin geri plana atılmasına ve işletmelerin daha bireysel çıkarılarını ön planda tutmasına neden olmaktadır.” (K5)

“Günümüz modern işletme yapılanmalarında ahiliğin herhangi bir etkisi olduğunu düşünmüyorum. Kar odaklı günümüz şirketleri ile piyasa kontrolü ve topluma fayda temelli kollektif bir oluşumun aynı düzlemde olmadığını kanaatindeyim.” (K13)

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu hiyerarşik düzen ve usta-çırak ilişkisinin olmasıdır. Katılımcılar ahilik geleneğinin işletmeler üzerinde hiyerarşik düzen ve usta-çırak ilişkisi etkisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K4 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Geçmişin esnaf ve sanatkârlar odası olan ahilik teşkilatının günümüze bazı yansımaları vardı. Örneğin birimlerde yukarıdan aşağıya Müdür – Şef-Uzman-Memur gibi bir hiyerarşik düzen, Usta-Kalfa-Çırak ilişkisine benzetilebilir. Günümüzde de aynı ahilikteki gibi şirketin misyonu vizyonu ve doğruları yeni personele, amiri tarafından çalışırken yaşayarak öğretilir. Her projede karşılaşılan durumlarda amirlerinin tutumunu gören çalışan bir süre sonra sorunlar karşısında şirket felsefesine göre kararlar alır.” (K4)

Ahilik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer konu doğruluk ve dürüstlük olmasıdır. Katılımcılar ahilik geleneğinin işletmeler üzerinde doğruluk ve dürüstlük etkisi olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K2 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Terazimiz doğru tartar sözümüz doğru. Sözümüzden öte özümüz doğru. Ahilik geleneği ticarete doğruluk dürüstlük kâr etmekten önce güven kazanmaktır. Meslekte liyakat esaslı eğitim ve meslek erbapları arasındaki dayanışmadır. Buna Dünyaca sayılı şirketlerden Bosch un sahibi Robert Bosch un sözünü ahilik teşkilatı içinde yetişmiş ya da yetişen her kişinin ilk öğrendiği ilke olduğunu ve bunun ticaretin tüm Dünyada başarılı olmak için genel geçer kural olduğunu düşünebiliriz. “İtibarımı kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim” diye söylemiş Robert Bosch.” (K2)

Tablo 4. 5. Katılımcıların Çalıştığı Şirketin Büyüklüğüne Göre Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler

ÖRGÜTSEL YAPI MİTOLOJİK TEMALARIN BAĞLANTISINA YÖNELİK GÖRÜŞLER	Büyük	Orta	Küçük	Toplam
Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler				
Dış Faktörler				
Kültürel Farklılıklar		2		2
Holdinge Bağlı Olma	1			1
Yayın Kurulu Tarafından Reddedilme			1	1
Rekabet Ortamı	1	2	1	4
Yasal Düzenlemeler ve Politikalar		2	1	3
Teknolojik Gelişmeler	1	6		7
Müşterinin Değişen İhtiyaçları	1	1		2
Ekonomik Faktörler	2	2	2	5
Müşteri Sayısının Azalması		1	1	2
Pazar Koşulları	2	3	2	7
İç Faktörler				
Şirketin Benimsendiği Kültür ve Değerler		2	1	3
Hammadde Kaynakları		1		1
Yönetim Stratejisi	2	4	2	8
Eşit Olmayan Ücret Politikaları	1	1	2	4
Personel Davranışları	2	6	6	14
Finansal Etkiler		1	1	2
Örgütsel Yapının Kültürel Açından Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler				
Dezavantajlar Oluşturması		1	1	2
Hızlı Değişimlere Uyum Sağlama	1	1	3	5
Duygusal Bağlılık ve İş Birliği		3	2	5
Türk Geleneklerinin Örgütsel Yapıya Yansımaları	1	5	3	9
Aile Bağlarına Dayalı Olması	2	3	1	6
Liderlik Hiyerarşisi Olması	3	6	3	12
Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler				
Çalışanların Motivasyonunu Artırması	2	3	3	8
Ekip Çalışması ve İş Birliğini Artırması	3	4	3	10
Yöneticilerin ve Liderlerin Kararlarında Etkili Olması	2	7	7	16
Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerinde Etkisine İlişkin Görüşler				
Bilge Kağan'ın Liderlik Tarzı				
Bilge ve Adaletli Olma	1			1
Kutadgu Bilig'in Liderlik Tarzı				
Adalet, Hoşgörü ve Cesaretli Olma	1	3	2	6
Oğuz Kağan'ın Liderlik Tarzı				
Var Olma Mücadelesi ve Sosyal Kurallara Önem Verme			3	3
Mete Han'ın Liderlik Tarzı				
Etkili İletişim ve Cesur Kararlar Alma	1	4	2	7
Vezir Tonyukuk'un Liderlik Tarzı				
Teşkilatçı Birleştirici Olma			1	1
Ah Çibek Anı'nın Liderlik Tarzı				
Cesaret, Bilgelik ve Adanmışlık			1	1
Manas Han'ın Liderlik Tarzı				
Birlik ve Dayanışmayı Teşvik Etme	2	1	2	5
Alp Er Tunga'nın Liderlik Tarzı				
Adalet ve Millete Önem Verme	1	5	5	11
Ahlik Geleneğinin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler				
Toplumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik	1	4		5
Kaliteli Üretim ve Hizmet	1	3	1	5
Profesyonel Gelişim ve Mesleki Eğitim	2	5	2	9
Ahlik Geleneğinin Etkisinin Azalması	2	1	2	5
Hiyerarşik Düzen ve Usta Çırak İlişkisi Olması		1		1
İşletmelerin Ortak Bir Amaçta Birleşmesi	3	2	1	6
Doğruluk ve Dürüstlük Olması			1	1
Rekabet Ortamının İşbirliğini Etkilemesi		3	3	6
TOPLAM	42	99	72	213
N= BELGELER	5(%25)	8(%40)	7(%35)	20(%100)

Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler teması katılımcıların çalıştığı şirket büyüklüğüne göre incelenmiştir. Buna göre, büyük ölçekli işletmede çalışan katılımcılar liderlik hiyerarşisi olması, ekip çalışması ve iş birliğinin artması ve işletmelerin ortak bir amaçta birleşmesi kodları; orta ölçekli işletmede çalışan katılımcılar yöneticilerin ve liderlerin kararlarında etkili olması; küçük ölçekli işletmede çalışan katılımcılar da yöneticilerin ve liderlerin kararlarında etkili olması kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 4. 6. Katılımcıların Meslek Alanlarına Göre Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler

	Arkeoloji ve Sanat	Eğitim	Finans	İşletme ve Yönetim	Mühendislik	Toplam
ÖRGÜTSEL YAPI VE MITOLOJİK TEMALARIN BAĞLANTISINA YÖNELİK GÖRÜŞLER						
Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Faktörlere İlişkin Görüşler						
Dış Faktörler						
Kültürel Farklılıklar		1			1	2
Holdinge Bağlı Olma				1		1
Yayın Kurulu Tarafından Reddedilme				1		1
Rekabet Ortamı				3	1	4
Yasal Düzenlemeler ve Politikalar				3		3
Teknolojik Gelişmeler	1	1		4	1	7
Müşterinin Değişen İhtiyaçları					2	2
Ekonomik Faktörler	1			2	3	6
Müşteri Sayısının Azalması			1		1	2
Pazar Koşulları				7		7
İç Faktörler						
Şirketin Benimsediği Kültür ve Değerler				3		3
Hammadde Kaynakları					1	1
Yönetim Stratejisi	1			4	3	8
Eşit Olmayan Ücret Politikaları			1	1	2	4
Personel Davranışları	1	1	2	6	4	14
Finansal Etkiler				1	1	2
Örgütsel Yapının Kültürel Açından Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler						
Dezavantajlar Oluşturması				2		2
Hızlı Değişimlere Uyum Sağlama				2	3	5
Duygusal Bağlılık ve İş Birliği		1		3	1	5
Türk Geleneklerinin Örgütsel Yapıya Yansımaları	1	1	1	4	2	9
Aile Bağlarına Dayalı Olması	1		1	4		6
Liderlik Hiyerarşisi Olması	1	1	1	6	3	12
Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler						
Çalışanların Motivasyonunu Artırması	1			4	3	8
Ekip Çalışması ve İş Birliğini Artırması				5	5	10
Yöneticilerin ve Liderlerin Kararlarında Etkili Olması	1	1	1	8	5	16
Mitolojik Hikayelerin Örgütsel Kültür ve Normlar Üzerinde Etkisine İlişkin Görüşler						
Bilge Kağan'ın Liderlik Tarzı						
Bilge ve Adaletli Olma				1		1
Kutadgu Bilig'in Liderlik Tarzı						
Adalet, Hoşgörü ve Cesaretle Olma		1	1	1	3	6
Oğuz Kağan'ın Liderlik Tarzı						
Var Olma Mücadelesi ve Sosyal Kurallara Önem Verme				2	1	3
Mete Han'ın Liderlik Tarzı						
Etkili İletişim ve Cesur Kararlar Alma			1	2	4	7
Vezir Tonyukuk'un Liderlik Tarzı						
Teşkilatçı Birleştirici Olma			1			1
Ah Çibek Anı'ın Liderlik Tarzı						
Cesaret, Bilgelik ve Adanmışlık				1		1
Kahraman Manas'ın Liderlik Tarzı						
Birlik ve Dayanışmayı Teşvik Etme				1	4	5
Alp Er Tunga'nın Liderlik Tarzı						
Adalet ve Millete Önem Verme	1		1	6	3	11
Ahiliğin İşletmeler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler						
Toplumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik			1	3	1	5
Kaliteli Üretim ve Hizmet	1			4		5
Profesyonel Gelişim ve Mesleki Eğitim	1	1	1	4	2	9
Ahilik Geleneğinin Son Bulması				2	3	5
Hiyerarşik Düzen ve Usta-Çırak İlişkisi Olması					1	1
İşletmelerin Ortak Bir Amaçta Birleşmesi				4	2	6
Doğruluk ve Dürüstlük Olması			1			1
Rekabet Ortamının İşbirliğini Etkilemesi	1		1	3	1	6
TOPLAM	13	9	16	108	67	213
# N= Belgeler	1 (5,0%)	1 (5,0%)	2 (10,0%)	9 (45,0%)	7 (35,0%)	20 (100,0%)

Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler teması katılımcıların meslek alanlarına göre incelenmiştir. Buna göre, finans alanında çalışan katılımcılar personel davranışları kodu; işletme ve yönetim alanında çalışan katılımcılar yöneticilerin ve liderlerin kararlarında etkili olması kodu; mühendislik alanında çalışan katılımcılar ise ekip çalışması ve iş birliğinin artması, yöneticilerin ve liderlerin kararlarında etkili olması kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

TARTIŞMA

Bu araştırmada örgütsel yapının tasarımında mitolojinin etkisinin değerlendirilmesinde nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Bu nedenle katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda 2 tema oluşturulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler çok fazla olduğundan temaya en uygun veriler seçilmiştir. Bunlardan birincisi işletme başarısını şekillendiren temel unsurlara yönelik görüşler, ikincisi ise örgütsel yapı ve mitolojik temaların bağlantısına yönelik görüşlerdir.

1- *İşletme Başarısını şekillendiren Temel Unsurlara Yönelik Görüşler*

Bu temanın altında toplam 8 kategori oluşturulmuştur.

a. *İşletmenin Genel Organizasyon Yapısı*

İşletmenin genel organizasyon yapısı kategorisi için iki kod oluşturulmuştur. Kodlar, hiyerarşik ve yatay organizasyonel yapı şeklinindedir. Katılımcılar buldukları organizasyon yapısının çoğunlukla hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu belirttiler. Ahilik modeli ise Türklerde hiyerarşik yapısı ile dünyadaki ilk kooperatif ve vakıf modelidir (Mikail, 2012). Hiyerarşik yapının organizasyonlarda daha yoğunlukta kabul edilmesi Ahilik Felsefesinin etkisinden kaynaklanıyor olabilir. Göktürk Devleti'nde güçlü bir hiyerarşik yapılanmanın olması, (Kafesoğlu, 2014, 257-268) Türk devlet geleneğinde bireylerin siyasi ve sosyal hiyerarşideki yerlerinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Beşirli, 2012). Eski Türkler'de askeri teşkilat yapısı birliklerin büyüklüğüne göre değişiyordu. Asker grupları başında bulunan komutanlar da hiyerarşik bir düzene göre unvanlar alıyorlardı (Durmuş, 2020). Türk mitolojisindeki ve tarihindeki hiyerarşik yapı anlayışının, modern organizasyonlardaki hiyerarşik yapının kabul edilmesine kültürel bir zemin oluşturduğu söylenebilir. Bu, toplumsal yapıların ve kültürel değerlerin organizasyonel yapılara nasıl yansıdığına dair bir örnek olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada, katılımcıların buldukları kurumlarda yatay organizasyonel yapısının da benimsendiği belirtilmiştir. Türk mitinde, Tengri inancı, Türklerin ata yurdu olan Altaylar'da kök salmıştır. Tengri kelimesi "Tanrı" olarak ifade edilir. Eski Türklerin inandığı Gök Tanrı, her şeyin yaratıcısı olarak kabul edilir. Gök Tanrı inancının temel felsefesi "eşitler arası eşitlik" prensibiyle açıklanabilir. Bu prensibe

göre, Tanrı, insan ve doğa eşittir ve birbirlerini tamamlarlar. Bu üç unsurdan biri olmadan diğerleri de var olamaz. Bu bütüncül yaklaşım, Tanrı'nın hem doğa hem de doğanın bir parçası olan insan olarak görülmesini sağlar (Aslan & Duran, 2020). Türk toplumlarında aile ve klan yapıları, birbirine sıkı sıkıya bağlı ve genellikle eşitlikçi bir yapıya sahiptir (Mandaloğlu, 2022). Türk mitolojisi ve tarihindeki bazı unsurlar, yatay organizasyon yapısının kabul edilmesine kültürel bir temel oluşturabilir. Modern organizasyonlarda yatay yapının benimsenmesine kültürel bir zemin oluşturmuş olabilir.

b. *İşletmenin Organizasyon Yapısının Hedeflere Etkisi*

Bu kategoride 5 adet kod oluşturulmuştur. Bunlar; işlerin etkin şekilde yönetilmesi, stratejik yol haritası çizilmesi, misyon ve vizyon stratejilerine uyumlu olması, sürekli yenilik ve gelişime katkı sağlaması ve karar alma sürecinde net olmasıdır.

Göktürkler döneminde ortaya çıkan Türk yönetim felsefesi ve bunun beraberinde oluşan yönetim kültürü, Dünya'da en özgün bakış açılarından birini temsil eder. Türklerin disiplin ve tutarlılık içinde birçok etkili yönetim ilkesi geliştirmeleri, bu dönemde teşvik edilmiştir (Eroğlu, 2016,18). Bu felsefe organizasyonlarda işlerin etkin şekilde yönetilmesi hususunda yol gösterici olabilir.

Bu çalışmada organizasyonların stratejik yol haritası çizilmesi konusunda çalıştıkları belirlenmiştir. Hunların hükümdarı Mete Han, Asya'da bulunan bütün Türk boylarını tek bir yönetim çatısı altında toplamayı başarmıştır. Özellikle yayılmacı karakteriyle Oğuz Kağan'ı hatırlatan Mete Han, bir dünya devleti kurma ülküsünü dinamik bir stratejiyle desteklemiştir. Oğuz Kağan Destanı, Oğuz Kağan'ın ülkesini genişletme ve halkını koruma stratejilerini anlatır (Koçak& Zenginoğlu, 2018, 5). Türk devlet ve toplum düşüncesini açık bir biçimde ifade eden Kutadgu Bilig, savaş ve savaş sanatına ilişkin konularda Türklere özgü düşünce biçimini sunar. Bu bakımdan, "Türk savaş sanatının ana hatlarını teorik olarak Kutadgu Bilig'den tespit etmek mümkündür. Bu düzen, belirli stratejilere dayanır. Savaş öncesi yapılan hazırlıklar ve stratejik planlamalar, uzun vadeli hedeflere ulaşmayı amaçlar (Göksu, 2009, 278).

Organizasyonlardaki stratejik yol haritasının oluşturulması, Türk tarihi ve mitolojisindeki izlerden köken almış olabilir.

Çalışmada, örgütlerin misyon ve vizyon stratejilerine uygun olmasının varlığına işaret edilmiştir. Eski Türk toplumunda, özel mülkiyet, kişisel hukuk, insanları korumaya yönelik sosyal davranışlar ve adalet anlayışları gibi konularda devlete "baba" olarak bakılması, Türk ailesinin temelinde yatan ana, baba ve evlat ilişkilerinin prensiplerini yansıtır (Kafesoğlu, 1998, 229). Bu durum toplumun misyon ve vizyonunu oluşturan unsurlardan biri olabilir. Bunun nedeni, toplumun değerlerini, kültürel kimliğini ve hedeflerini şekillendiren aile yapısının, toplumun genel misyonunu ve vizyonunu etkilemesidir. Türk gelenekleri ve kültürü, toplumsal ve ailevi değerlerin, dayanışmanın, sorumluluğun ve uzun vadeli düşünmenin önemini vurgular. Bu değerler, bir örgütün misyonunu ve vizyonunu şekillendirmede etkili olabilir.

Çalışmada örgütlerin sürekli olarak yenilik ve gelişime katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Şamanlar, toplulukların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını koruma görevi üstlenmişlerdir. Bu süreçte sürekli yenilik ve gelişim yöntemleri uygulamışlardır (Bayat, 2006). Şamanların topluluklarını koruma ve iyileştirme çabalarının, günümüzdeki örgütlerin yapısını etkilediğini ve örgütlerin sürekli yenilik ve gelişim stratejilerine benzerlikler gösterdiğini söyleyebiliriz.

Bu çalışmada örgütlerde karar alma süreçlerinin net olması kavramının hakim olduğu sonucuna ulaşıldı. Oğuz Kağan, atalarından aldığı mirasın etkisi ile kağanlığı ilan edilir edilmez, topraklarını genişletmek için akınlara başlama kararı almış ve hemen uygulamıştır (Koçak& Zenginoğlu, 2018;10). Eski Orta Asya Türk devletlerinde kurultaylarda alınan kararlar devletin bekası, refah ve huzuru için büyük önem taşımaktaydı. Kurultaylarda alınan kararlar, tartışma ve müzakere süreçlerinden geçer, ancak sonuçta net ve uygulanabilir kararlar alınırdı (Kafesoğlu, 2014). Türk geleneğindeki hızlı ve etkili karar alma sürecinin günümüzdeki örgütlerdeki karar alma durumuna etki ettiği söylenebilir. Netlik, etkinlik ve uygulanabilirlik, modern örgütlerin başarılı olmaları için önemli unsurlardır. Bu unsurlar için eski Türk yönetim geleneğinden ilham alınabilir.

c. İletişim Kanalları ve Yönetim

Bu kategori altında 8 adet kod oluşturulmuştur. Bu kodlar, yüz yüze/online toplantı, e-posta, raporlar ve dilekçeler, telefon/mesajlaşma, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, yatay iletişim ve düzeyler arası iletişimdir.

Bu çalışmada, örgütlerde farklı biçimlerde iletişim kanalları oluşturulduğu sonucuna ulaşıldı. Konuyu mitoloji ile ilişkilendirdiğimizde Oğuz Kağan'ın stratejik konularda Uluğ Türük gibi önemli bir danışmana başvurması ve onun karar anlarında etkin rol oynaması, bir nevi danışma ve karar alma sürecini çağırıştırır (Koçak& Zenginoğlu, 2018;11). Bu durum, bir liderin danışmanlarıyla bir araya gelerek stratejileri tartıştığı, fikir alışverişinde bulunduğu ve sonunda kararlar aldığı bir toplantıyı andırabilir.

Türk Mitolojisinde Şaman, amacına ulaşmak için, kendine özgü hareket ve belirlediği ritüeller doğrultusunda görevini yapar. (Roux, 2002). Şamanlar Türk mitolojisinde tanrılarla ve göksel varlıklarla iletişim sağlayan önemli figürlerdir. Onların aracılığıyla, insanlar ve tanrılar arasında köprü kurularak, toplumun ruhsal ve fiziksel sağlığına katkı sağlanır. Bu durum yukarıdan aşağıya iletişime bir örnek sayılabilir.

Eski Türk devletlerinde, sarayda devlet ricali ile yapılan toplantılar önemliydi. Bu toplantılar genellikle Şubat ayında gerçekleştirilirdi. Haziran ayında, Ong-kin Irmağı vadisinde daha dini nitelikli ve halkın da katıldığı ikinci bir meclis veya toy kurulurdu. Bu toplantılarda, dini ritüeller gerçekleştirilir ve toplumsal meseleler tartışılırdı. Bu toplantılar, hükümdarın yönetimi altındaki topluluğun sosyal, dini ve siyasi işlerini düzenlemek için önemli bir platform sağlardı (Kafesoğlu, 2014;150). Günümüzdeki örgütlerde, yöneticiler ve üst düzey liderler sıklıkla çalışanlarla etkileşimde bulunur ve onların görüşlerini ve geri bildirimlerini değerlendirirler (Rowe, 2001). Çalışanların katılımı ve görüşleri, karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar ve örgütün stratejik yönelimini belirlemede dikkate alınır. Bu şekilde, eski

Türk toplumlarında olduğu gibi, günümüz örgütlerinde de katılımcı bir iletişim kültürü oluşturulmuştur.

d. Karar Alma Sürecinin Yapılandırılması

Bu kategori altında 5 tane kod oluşturulmuştur. Bu kodlar, karar alma hiyerarşisi, karar alma toplantıları ve görüşmeler, uygulama ve izleme, veri toplama ve analiz ve bağımsız karar almadır.

Bu çalışmada örgütlerde karar alma sürecinin toplantılar ya da bağımsız karar alma şeklinde olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütlerde karar alma hiyerarşisine uyulduğu belirtilmiştir. Oğuz Kağan, kavmini yönetirken beyleri ve danışmanlarıyla kurultaylar düzenlemektedir. Bu toplantılarda, savaş stratejileri, yeni toprakların fethi ve halkının refahı konularında istişarelerde bulunduğu belirtilir (Koçak& Zenginoğlu, 2018;11). Bu bilgiden yola çıkarak, Oğuz Kağan'ın karar alma sürecinin hem toplantılar hem istişareler sonucunda hiyerarşiye uyduğu söylenebilir.

Altay Türkleri'nin yaratılış efsanesinde, Tanrı Kayra Han'ın emriyle kahraman Mandişire, kuvvetli mızrağıyla vurarak korkunç gök gürültüleri arasında Erlik'in dünyasını yıkar. Bu olay, yaratılış sürecinde önemli bir dönüm noktasıdır ve mitolojideki güç dengesini sembolize eder (Banarlı, 2004;12). Bu olayın, bireysel yetkinlik, sorumluluk, stratejik eylem ve güç dengesi unsurlarını içerdiği söylenebilir.

Tarihte bilinen ilk Türk topluluğu Sakalar (İskitler)'dir. Bilinen ilk hükümdarı Alp Er Tunga'dır. Üç gruba ayrılan Sakaların, her bir grubunda hükümdarlarının yanı sıra, kabile liderleri ve klan prenslerinin de yönetimde söz sahibi oldukları bilinmektedir (Durmuş, 2015; 164). Sakaların hükümdarlarının savaş anında ortaklaşa görüşmede bulunmaları ve sürekli iletişim durumunda olmaları (Durmuş, 2015; 36), toplantı ve görüşmeler kapsamında karar aldıklarının göstergesidir. Sakaların hükümdarlarının savaş anında ortaklaşa görüşmede bulunmaları ve sürekli iletişim halinde olmaları, günümüzde yapılan örgütsel toplantılarda alınan kararlarla benzerlik gösterir.

e. Organizasyon İçindeki Roller ve Sorumluluklar

Bu kategori için 3 tane kod oluşturulmuştur. Bunlar; çalışanlara belirli rollerin tanımlanması, çoklu görev sistemi uygulaması ve gerekli eğitime ve lisanslara sahip olmasıdır.

Türk Mitolojisinin güçlü liderlerinden Oğuz Kağan, savaş dışında halkına babalık vazifesi üstlenir, gerektiğinde savaş için halkını tek bir vücut haline getirir ve örgütler, savaş sırasında ise ordunun başında Bozkurt'un sembolüyle liderlik eder (Kalaycı, 2019; 207). Oğuz Kağan'ın liderlik çeşitliliği, farklı rollerdeki belirlenmiş sorumluluklarından gelir. Savaş dışında topluma babalık yaparken rehberlik, savaş zamanlarında ise strateji ve kararlılık gereklidir. Bu esneklik, farklı roller arasında geçiş yapabilme yeteneğini gösterir. Bu çoklu rol, örgütlerdeki liderlerin genellikle birden fazla sorumluluğu üstlenmesiyle benzerlik gösterir. Bir lider, hem stratejik kararlar alır hem de ekibin moralini yüksek tutar, bu da Türk mitolojisindeki Gök Tanrı'nın rolleri ile benzeşmektedir.

Eski Türk inancına göre Gök Tanrı, ezelî ve ebedî bir varlık olarak kabul edilir. Hakanlara kut verir, insanların yaratıcısıdır ve onlara kaderlerini tayin eder. Gök Tanrı, gökte bulunan insanüstü bir varlıktır (Öztürk, 2013; 340). Bu nedenle, Gök Tanrı'nın sorumlulukları paylaştığı ve insanlarla ilişki içinde olduğu söylenebilir.

Hikayelerde, bir çocuk ancak ve ancak bir başarı gösterdikten veya kan döktükten sonra ad (isim) alabilmektedir. Bu aşamadan sonra çocuk, toplumda bir statü kazanır. Ad koyma işlemi, boylarda Dede Korkut tarafından gerçekleştirilir. Günümüzde bu gelenek Anadolu'da hâlâ geçerliliğini korumakta olup, çocuğa adının söylenmesi ritüeli saygın bir aile büyüğü tarafından yapılmaktadır (Dursun 2011: 116). Hikayelerde bir çocuğun hüner gösterdikten veya kan döktükten sonra ad alması, aslında çocuğun eğitimi ve toplumda bir statü kazanma sürecinin bir parçası olarak görülebilir. Bu anlayış, yetkinlik temelli değerlendirme, mentorluk, kariyer gelişimi, değerler ve kültürel uyum, başarı tanınması ve sosyal bağların güçlendirilmesi gibi unsurların örgütsel tasarıma entegre edilmesine yardımcı olabilir.

f. İş Organizasyonu ve Proje Yönetimi

Bu kategori altında 3 tane kod oluşturulmuştur. Bunlar; departmanlar arası koordinasyon, hedefe yönelik proje ve görev belirleme ve kurumsal sürekliliğe yönelik organizasyondur.

Türk mitolojisinin efsanevi lideri Oğuz Kağan, 24 boyun liderlerini bir araya getirerek, ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yapar (Pala, 2015). Bu durum, iş organizasyonunda departmanlar arası koordinasyonu temsil eder. Her bir boy, kendi gücü ve uzmanlığıyla katkı sağlar ve birlikte hareket ederek başarıya ulaşır. Ayrıca Oğuz Kağan danışmanları ile birlikte toplantılar düzenleyerek savaş stratejileri oluşturmuştur. Bu stratejiler ve planlar yeni toprakların fethinde önemli rol oynamıştır (Koçak& Zenginoğlu, 2018;11). Bu durum örgütlerde yeni projelerin hazırlanmasına benzetilebilir.

g. Geri Bildirim ve İyileştirme Kültürü

Bu kategori altında 5 tane kod oluşturulmuştur. Bunlar; sürekli iyileştirme ve öğrenme, toplantılar yoluyla geri bildirim, ast-üst geri bildirim, tüketici geri bildirim ile iyileştirme ve formlar yoluyla geri bildirimdir.

Bilgelik anlayışı Türk mitolojisinde liderlik ruhunu temsil eder ve genellikle uzmanlaşmış ve yol gösterici kişilere atfedilir. Türk mitolojisindeki efsanelerde, bu anlayış oldukça yaygındır ve bilgelik kavramı insanlara aktarılır. Örneğin, Ergenekon Destanı'nda Türklerin demir dağı eriterek yol bulmalarını sağlayan "usta demirci" veya Oğuz Kağan Destanı'nda Oğuz'un akıl hocası olan Uluğ Türk, yol gösterici bilge kişiler olarak tasvir edilir. Bu figürler, kendi uzmanlık alanlarında liderlik rolünü üstlenir ve halka rehberlik ederler (Ögel, 2020; 632). Bu, Türk mitolojisinde bilgelik kavramının sürekli iyileştirme ve öğrenme ile ilişkilendirilmesinin bir örneğidir.

Ahilik, Orta Çağ Türk toplumunda meslek erbablarının dayanışma, yardımlaşma ve kalite standartlarını belirleme amacıyla oluşturdukları bir teşkilattir. Ahilikte ustalar ve çıraklar arasında sıkı bir ilişki ve öğretme-öğrenme süreci vardır. Ustalar, kendi alanlarında uzmanlaşmış kişilerdir ve genellikle birçok çırağa rehberlik ederler. Çıraklar ise ustalarının yanında çalışarak mesleklerini öğrenirler. Bu süreçte, ustalar çıraklara hem mesleki bilgi ve becerilerini hem de ahlaki ve toplumsal değerleri

aktarırlar. Ayrıca, ustalar çıraklara sürekli geri bildirimde bulunur ve onların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar (Erginer, 2009; Şahin ve ark., 2009). Ahilik geleneği, Türk toplumunda uzun yıllar boyunca önemli bir rol oynamış ve ustalar ile çıraklar arasında güçlü bir ilişki ve öğrenme kültürü oluşturmuştur. Bu nedenle, ast-üst geri bildirim kavramı Ahilik geleneğiyle ilişkilendirilerek anlam kazanabilir. Bu durum günümüzdeki örgütlerde ast -üst ilişkilerinde geri bildirim oluşmasına zemin hazırlamış olabilir.

h. Anlaşmazlıkların Çözümü ve Yönetimi

Bu kategori altında 6 tane kod oluşturulmuştur. Bunlar; taraflar arasında açık ve etkili iletişim, çözüm odaklı pozitif yaklaşım sergileme, fikir paylaşımları ve çözüm toplantıları, etik değerler mevzuatına uygun sorun çözme ve personele eğitim vermedir.

Diğer büyük destan ve anlatılar gibi Dede Korkut Kitabı da çatışmalar ve bu çatışmaların çözümleri üzerine kurgulanmıştır. Kitapta sorunlar genellikle kavga, mücadele ve silahlı çatışmalar yoluyla çözülürken, bazı durumlarda hukuk yoluyla çözüm arayışları ve uzlaşma imkânları da dikkat çekmektedir. Bu yöntemler, günümüz modern hukukunda da önemli bir müessese olan "arabuluculuk" kavramının tarihsel kökenlerine işaret eder. Dede Korkut hikayelerinde, boy beyleri ve diğer karakterler arasında çıkan anlaşmazlıklar, kimi zaman müzakereler ve ortak akıl yoluyla çözülmeye çalışılır. Bu bağlamda, Korkut Ata'nın arabulucu rolü, barışçıl çözümlerin ve uzlaşmanın önemini vurgular. Böylece hem tarihsel hem de mitolojik bağlamda, çatışmaların sadece fiziksel güçle değil, aynı zamanda diyalog ve müzakere yoluyla da çözülebileceği anlatılmaktadır (Öksüz, 2022; 51). Dede Korkut'un arabuluculuk vasfı, günümüz örgütlerinde çatışma çözümüne ilham kaynağı olabilecek niteliktedir.

2- Örgütsel Yapı ve Mitolojik Temaların Bağlantısına Yönelik Görüşler

Bu temaya ait 5 kategori oluşturulmuştur. (Şekil 11)

a. Örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış faktörlere ilişkin görüşler

Bu kategori altında 2 tane kod oluşturulmuştur. İç faktörler ve dış faktörler.

Dış faktörler: Bu kod altında 10 alt kod oluşturulmuştur. Bunlar; teknolojik gelişmeler, ekonomik faktörler, pazar koşulları, rekabet ortamı, yasal düzenlemeler ve

politikalar, kültürel farklılıklar, müşteri sayısının azalması, müşterinin değişen ihtiyaçları, yayın kurulu tarafından reddedilme ve holdinge bağlı değildir.

Örgütsel yapıyı etkileyen faktörler arasında yer alan teknolojik gelişmelerin varlığı, Türk mitolojisinde demircilik kavramı ile açıklanabilir. Demirciler, yeni silahlar ve araçlar geliştirerek boyların güçlenmesine ve düşmanlarına karşı üstünlük sağlamalarına katkıda bulunurlar (Güngör, 2021;5). Bu durum, günümüzde teknolojik gelişmelerin örgütlerin rekabet gücünü artırmasına benzer.

Eski Türklerin temel geçim kaynağı hayvancılık olup, atlar ticarete önemli bir rol oynamıştır. Sanayi, genellikle el işçiliği ile küçük işletmeler şeklinde görülmüş ve madenler, özellikle demir ve altın, önemli ekonomik kaynaklar olmuştur. Ticaret de Türkler arasında yaygın bir ekonomik faaliyetti ve takas ile mal değişimi söz konusuydu (Mandaloğlu, 2013; 129-130). Zaman geçtikçe, farklı ürünlerin satışa sunulması değişen müşteri ihtiyaçlarına bağlı olabilir. Müşteri ihtiyaçları ve talepleri, örgütsel strateji ve yapı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilir.

İç faktörler: Bu kod altında ise 6 alt kod oluşturulmuştur. Bunlar; personel davranışları, yönetim stratejisi, eşit olmayan ücret politikaları, şirketin benimsediği kültür ve değerler, finansal etkiler ve hammadde kaynaklarıdır.

Bu çalışmada örgütlerin yapısındaki iç faktörlerin arasında personel davranışları vurgulanmıştır. Dede Korkut Hikâyelerinde vurgulanan dürüstlük, sadakat ve saygı değerleri, modern örgütlerde personel davranışları açısından büyük önem taşır (Deveci ve ark., 2013). Bu değerlerin örgüt kültürüne entegre edilmesi, sürdürülebilir başarı ve pozitif bir çalışma ortamı yaratma açısından kritik bir rol oynar.

Mitolojik hikayelerde, toplum içindeki adalet ve eşitlik kavramları önemlidir. Örneğin, Orhun Yazıtları'nda Bilge Kağan, halkına adil davranma ve sosyal eşitlik sağlama konusundaki kararlılığını vurgular (Yıldız & Çolak, 2022; Terzi, 2012). Şirketlerdeki eşit olmayan ücret politikaları, sosyal adalet ve huzuru bozabilir; mitolojik kökenlerdeki adalet teması bu bağlamda önemli bir vurgu olabilir.

b. *Örgütsel yapının kültürel açıdan değerlendirilmesine ilişkin görüşler*

Bu kategori altında 6 tane kod oluşturulmuştur. Bunlar; liderlik hiyerarşisi olması, Türk geleneklerinin örgütsel yapıya yansımaları, hızlı değişimlere uyum sağlama, aile bağlarına dayalı olması, duygusal bağlılık ve iş birliği ve dezavantajlar oluşturmalarıdır.

Çalışmada kültürel değerler açısından örgütsel yapı değerlendirildiğinde hiyerarşik yapının hakim olduğunu vurgulanmıştır. Türk mitolojisinde hiyerarşik bir yapı önemli bir yer tutar. Özellikle destanlarda ve hikayelerde liderlik ve yönetim figürleri belirgindir (Kafesoğlu, 2014, 257-268; Beşirli, 2012; Durmuş, 2020). Bilge Kağan gibi figürler, halklarını yöneten ve yol gösteren liderler olarak öne çıkar (Ercilasun, 1994; 31). Bu liderler, toplumun refahı ve düzeni için stratejik kararlar alır.

Ahilik geleneği, Türk kültüründe önemli bir yere sahip olan, özellikle esnaf ve zanaatkarlar arasında gelişen bir teşkilatlanma biçimidir. Bu gelenek, kültürel uyum ve ritüeller aracılığıyla üyeleri arasında güçlü bir aidiyet duygusu oluşturur. Çalışanlar arasındaki duygusal bağlılık ve iş birliği, iş yerindeki atmosferi pozitif yönde etkiler ve takım çalışmasını teşvik eder (Altunöz & Özbek, 2023). Duygusal bağlılık, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırır.

Dede Korkut Hikâyeleri, aile birliği ve aile içindeki ilişkilerin önemini vurgulayan zengin temalarla doludur. Evlat sahibi olmanın, eşe değer vermenin ve aile bireylerini korumanın altını çizen bu hikayeler, Türk kültüründe aile kavramının ne kadar değerli olduğunu gözler önüne serer. Aile üyeleri arasındaki güçlü bağlar, hikayelerin ana yapısını oluşturur ve aileyi korumanın, bu değerlerin sürekliliğini sağladığını gösterir (Deveci ve ark., 2013; 299-300). Dede Korkut Hikâyeleri'nde vurgulanan aile birliği ve ilişkileri, modern örgüt kültürüne ilham veren birçok öge içerir. Bu hikayelerden alınan ilham, evlat sahibi olmanın, eşe değer vermenin ve aile bireylerini korumanın önemi gibi temaların, örgütlerin yapısının oluşturulmasında nasıl etkili olabileceğini gösterebilir. Bu temalar, örgütlerde çalışanların eğitilmesi, işbirliği ve dayanışma gibi prensiplere dönüştürülebilir.

c. *Mitolojik Temaların Örgütsel Adalet ve Eşitlik Algısına İlişkin Görüşler*

Bu kategori altında 3 tane kod oluşturulmuştur. Bunlar; yöneticilerin ve liderlerin kararlarında etkili olması, ekip çalışması ve iş birliğini artırması ve çalışanların motivasyonunu artırmasıdır

Bu çalışmada örgütsel yapının tasarımında adalet ve eşitlik algısının değerlendirilmesi üzerine veriler değerlendirildi. Oğuz Destanı, devletin ordusunun güçlü olmasını ve hükümdarın ordusunu ödüllendirmesini vurgular. Oğuz Kağan, ordusuyla güçlü bir lider olarak tanınır ve birçok savaştan galip çıkar. Ayrıca, işi liyakat sahibi olanlara verme konusuna da dikkat çekilir. Oğuz Kağan, liyakat sahibi kişilere danışmayı tercih eder (Kurtlu & Koçak, 2016; 897). Bu durum Oğuz Kağan'ın ekip çalışmasına işbirliğine önem verdiği kanıtıdır. Örgütsel yapılar içinde, işbirliği ve ekip çalışması, farklı departmanların ve çalışanların bir araya gelerek ortak hedeflere ulaşmalarını sağlar. Bu tutum verimliliği ve organizasyonun genel başarısını artırır. Dolayısıyla, Oğuz Kağan'ın tutumu, örgütsel yapılar için işbirliğinin ve ekip çalışmasının önemini vurgular. Aynı zamanda çalışan motivasyonunu artırıcı olan ödüllendirmeye ilişkin bilgiler sunmaktadır.

Dede Korkut Hikâyeleri, vatanseverlik ve yurt sevgisi temasını ön plana çıkarır. Dede Korkut Destanı'ndan doğan temel düşünce, ülke birliğini ve adaleti korumak, ülkenin sınır bütünlüğünü, halkın onurunu ve birliğini korumak ve kollamaktır (Özkartal, 2019; 319). Örgütsel yapı tasarımında, adalet ve eşitlik duygularını hissettirecek ve çalışanların organizasyonlarına olan bağlılığını artıracak stratejiler benimsenebilir.

Türkler, çeşitli devletler kurmuş ve bu devlet geleneğini uzun süre sürdürmüşlerdir. Özellikle Orta Asya bölgesinde yoğunlaşan bu devletler arasında en ünlüsü, Mete Han tarafından kurulan Asya Hun Devleti'dir. Yazılı tarihî belgelere göre, Türklerin devletleşme süreci Mete Han dönemiyle başlamıştır. Asya Hun Devleti, siyasi ve askeri teşkilatlanmanın en erken örneklerinden biri olarak kabul edilir. Mete Han'ın en büyük başarısı, Orta Asya ve Türk kavimlerini bir araya getirmiş olmasıdır. Ayrıca, Mete Han, Türk topluluklarına millet olma bilincini aşılamıştır (Kurtlu & Koçak, 2016; 879). Mete Han örneği, farklı kavimlerin bir araya gelerek ortak bir amaç etrafında birleşmesini gösterir. Bu durum, örgütsel yapılanmada ekip ruhunu güçlendirmek için önemli bir örnek olabilir.

- d. *Mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerinde etkisine ilişkin görüşler*

Bu kategori altında 8 kod oluşturulmuştur. Bunlar; Alp Er Tunga'nın liderlik tarzı-adalet ve millete önem verme, Kutadgu Bilig'in liderlik tarzı-adalet, hoşgörü ve cesaretli olma, Manas Han'ın liderlik tarzı-birlik ve dayanışmayı teşvik etme, Ah Çibek Arıĝ'ın liderlik tarzı-cesaret, bilgelik ve adanmışlık, Oĝuz Kaĝan'ın liderlik tarzı, var olma mücadelesi ve sosyal kurallara önem verme, Vezir Tonyukuk'un liderlik tarzı-teşkilatçı birleştirici olma, Bilge Kaĝan'ın liderlik tarzı-bilge ve adaletli olma ve Mete Han'ın liderlik tarzı-etkili iletişim ve cesur kararlar almadır.

Çalışmada katılımcılar verdikleri cevaplarda, liderlik tarzlarının Alp Er Tunga, Kutadgu Bilig'deki anlatılar, Manas Han, Ah Çibek Arıĝ, Oĝuz Kaĝan, Vezir Tonyukuk, Bilge Kaĝan ve Mete Han ile benzerlik gösterdiğini belirttiler.

Alp Er Tunga'nın etik liderlik tarzını benimsediğini ve etik davranışlar sergilediği belirtilmiştir. Ölümünden sonra adaletin gerilediğinin belirtilmesi, onun döneminde adaletin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Sakaların adaletle büyük önem veren ve adaleti önemseyen bir toplum olmaları, liderlerinin de etik ve ahlaki duruşa önem veren kişiler olduğunu göstermektedir. Sakaların lideri olan Alp Er Tunga'nın etik ve adil davranışlara önem veren bir lider olduğu belirtilmiştir. Alp Er Tunga bu tutumu ile etik liderlik tavrını benimsemiştir (Ayan, 2017; 172). Bu çalışmada adaletli ve etik tavırlarını kendisi ile uyumlu gören katılımcıların etik liderlik tavrını benimsediği düşünülmüştür. Yapılan çalışmalarda etik liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Hunt ve ark., 1989; Carlson, 2005; Lee, 2010; Zehir ve ark., 2011). Etik liderlik, örgütsel yapıyı olumlu yönde etkiler ve bu etkiler, Alp Er Tunga'nın adil yönetimiyle paralellik göstermektedir. Her iki durumda da adalet ve etik davranışlar, liderin ve toplumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışmada katılımcılardan bir kısmı Kutadgu Bilig içindeki yönetici tasvirindeki adalet- hoşgörü ve cesaret kavramlarını kendilerine uygun gördüler. Kutadgu Bilig, siyaseti ve devlet idaresini ele alarak, o dönemdeki devlet adamlarına idari problemler karşısında yol gösterici olmuştur (Arslan, 1986: 25). Devlet yöneticilerine öğütler sunan bu eser, devlet yönetiminde yer alan liderlerin kanun yapma, adaleti sağlama, güvenliği temin etme, ekonomik istikrarı koruma ve refah dolu bir toplum oluşturma gibi önemli görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiğini

ele almaktadır. Kutadgu Bilig, iyi bir yönetimin nasıl varlık göstereceğini ayrıntılı bir şekilde incelemektedir (Aslan & Bulut, 2018). Kutadgu Bilig'de, geçmişten bugüne ve bugünden gelecek nesillere sunulacak yol gösterici değerler de bulunmaktadır. Bu eserde vurgulanan bazı değerler arasında cömertlik, paylaşmak, adalet, sabır, dürüstlük, merhamet, vefa, iyilikseverlik, saygı ve hoşgörü yer almaktadır (Özkan, 2020; 209). Ayrıca bir yöneticinin cesaretli, doğru kararlar alabilen ve dürüst bir kişi olması konusu vurgulanmıştır (Aslan & Bulut, 2018). Kutadgu Bilig'de önerilen hoşgörü, adalet ve cesaret gibi yönetici değerleri, hem mitolojik hikayelerde hem de günümüz organizasyonlarında başarılı liderliğin temel taşları olarak görülebilir. Bu değerler, yöneticilerin etkin ve etkili bir liderlik sergilemelerine yardımcı olacaktır.

Katılımcılardan bir bölümü liderlik tarzını Manas Han'ın liderlik vasfına uygun bulmuştur. Manas'ın liderliğinde dayanışmayı teşvik etme ön plandadır. Manas destanı, Kırgız Türklerinin belirli bir döneme kadar olan yaşam biçimini, yaşadıkları olayları ve kültürlerini detaylı bir şekilde yansıtan etkileyici bir eserdir. Kendi halkını bu kadar güzel ve gerçekçi anlatabilen eserler nadirdir (Yaman, 1997; 112). Birlik, beraberlik, karşılıklı sevgi, saygı, hoşgörü; vatan ve millet sevgisi, din ve devlet için gerektiğinde canını vermeyi içeren değerler; yiğitlik, kahramanlık, cesaret, gözü peklik, irade gücü gibi birçok üstün özellik, Manas destanında zirveye ulaşmıştır (Yaman, 1997; 118). Bu bağlamda, örgütsel yapı tasarımında Manas'ın liderlik özellikleri ve destanın vurguladığı değerler, dayanışma ve işbirliği kültürünün gelişimine katkı sağlayabilir.

Katılımcıların bir bölümü Ah Çibek Arığ'ın liderlik tarzını, cesaret, bilgelik ve adanmışlık kavramlarını kendine uygun bulmuştur. Ah Çibek Arığ destanına çocukları olmayan yaşlı Ak Han ve Ay Huucin'den bahsedilir. Ay Huucin hamile kalınca, Ak Han kendi üzerlerine gelen düşmanlarla savaşmak üzere evden ayrılır. Hizmetçileri, dünyaya gelecek çocukları hakkında bir kehanet sunar. Dünyaya gelecek çocuk Kanlı Kılıç adını alacaktır. Bir kayadan doğacak olan Ah Çibek Arığ'la birlikte çeşitli zaferler kazanacaktır. Çocuk doğar ve o evden kaçarılır. Çünkü Ak Han'ı yenen düşmanları Kızıl Tas ve Ay Molat eve gelirler ve Ay Huucin'e işkence ederler. Olaylar bu denli krize girdiği vakitte, Ah Çibek Arığ atıyla birlikte ak kayadan dünyaya gelir (Kınacı, 2015). Ah Cibek Arığ, Kanlı Kılıç'ı arayan Ay Molat ve Kızıl Tas'tan intikam

almak ister. Kahraman, başka bir mücadeleyi de Kanlı Kılıç'ı korumak için yapar. Kanlı Kılıç, Ot Han'ın vatanını basmaya gider fakat tuzağa düşürülür. Ancak öldürülmek üzereyken Ah Çibek Arığ gelir ve onu kurtarır (Koçak & Çolak, 2018). Destanda var olan cesaret, işgalci düşmanlara ve zalim hükümdarlara karşı verilen mücadeleyi anlatan kahramanlık içerikli olağanüstü hikayeler, bir yurda adanmışlığın kanıtıdır. Aynı zamanda destanda, aklın ötesinde bilgelik ve ruhsal yücelik kavramları da mevcuttur (Yılmaz, 2011; 249). Adanmışlık, bilgelik ve cesaret kavramları, günümüz örgütlerinde liderlik gelişimi, stratejik yönetim ve çalışanların bağlılığı gibi alanlarda önemli rol oynamaktadır. Ah Çibek Arığ'ın destanındaki kahramanlık öyküleri, bu temel kavramların günlük iş hayatında nasıl uygulandığını ve değerlendirildiğini anlamamıza yardımcı olabilir.

Katılımcılardan bir kısmı, Oğuz Kağan'ın liderlik tarzı olan var olma mücadelesi ve sosyal kurallara önem vermeyi önemli bulmuşlardır. M.Ö. 1. bin yıllarında Türk destan edebiyatının oluşumundan bu yana, birçok destan kahramanı yaratılmıştır ve bu kahramanlar toplumun idealize ettiği birçok değeri temsil etmektedirler. Oğuz Kağan da Türk toplumunun varoluş mücadelesi ve geleneklerinin şekillendirdiği bir liderdir. Çünkü sosyal kurallar, davranışlara rehberlik eder ve toplumlar, bireylerin eylemlerini bu kurallara göre yönlendirmelerini sağlayarak ortak bir çerçeve oluştururlar (Arkonaç, 2001). Örgüt liderleri, Oğuz Kağan gibi, toplumun varoluş mücadelesini ve ortak değerlerini yansıtmalı ve çalışanları bu değerlere sadık kalmaya teşvik etmelidirler. Günümüzdeki liderler de benzer şekilde, çalışanlarına rehberlik etmek, ilham vermek ve örgüt hedeflerine ulaşmak için bu tür değerleri sergilemelidirler. Oğuz Kağan gibi liderler, cesur kararlar almak, bilgelikle hareket etmek ve örgüte adanmışlıklarını göstermek suretiyle etkili liderlik sergilerler. Bu noktalardan yola çıkarak, Oğuz Kağan'ın özelliklerinin günümüz örgütlerine de etkili liderlik, değer temsili ve sosyal normların belirlenmesi gibi alanlarda yansıdığını söyleyebiliriz.

Bu çalışmadaki katılımcılardan bir tanesi Vezir Tonyukuk'un birleştirici özelliğini daha kendisine yakın bulmuştur. Vezir Tonyukuk'un II. Göktürk Kağanlığı'nın bağımsızlık hareketine katılmasıyla birlikte, Çin'e tabi olan Türk halkını Ötüken merkezine çağırıyor. Dağılmış durumda olan Türkler, yeniden Ötüken'de bir

araya geliyor. Devletin merkezi olan Ötüken'in birleştirici gücünü ve kutsallığını gözlemliyoruz (Ergin, 2011). Vezir Tonyukuk'un birleştirici gücü, tarihsel bağlamında incelendiğinde, günümüz örgütleri için önemli dersler sunar ve örgütsel etkinliklerini artırmak için kullanılabilecek stratejik ipuçları sağlar. Örgütler, paydaşları daha aktif bir şekilde iş süreçlerine ve karar alma süreçlerine dahil ederek daha sürdürülebilir ve katılımcı bir yaklaşım benimseyebilirler.

Bilge Kağan'ın liderlik tarzı olan bilgelik ve adalet kavramları katılımcıların kendilerine uygun gördükleri özellikler arasında yer almıştır. Bilge Kağan'ın hem Kül Tigin adına dikilen yazıtta hem de kendi yazıtında tekrarladığı ifadeler, erdem kavramının içeriğinde bilgelik ve alplik özelliklerinin bulunduğu bildirilmiştir (Gümüş, 2016; 259). Bilge Kağan, ideal bir başkanın devletin sahip olduğu zenginlikleri, toprakları ve diğer imkanları halkına adil bir şekilde dağıtması gerektiğine vurgu yapar. Esasen, bir devletin varlığı, farklı boyların bir arada tutulmasıyla mümkündür. Eğer boylar kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürlerse, devletten ayrılabilirler. Bu nedenle, kağanların boyları devlet içerisinde, yani barış ortamında tutmaları önemlidir. Bunu yaparken haksızlık yapmamaları ve devletin imkanlarını töreye uygun bir şekilde dağıtmaları gerekmektedir (Ayaz, 2020). Bilge Kağan'ın yönetim felsefesi, modern örgütlerin daha adil, kapsayıcı ve etik bir şekilde yönetilmesi için değerli dersler sunmaktadır. Bu ilkeler, örgütlerin hem iç huzurunu sağlamaya hem de uzun vadeli başarısını artırmaya yardımcı olabilir. Bu özelliklere sahip yöneticiler, modern örgütlerde hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel verimliliği artırarak uzun vadeli başarıyı yakalayabilirler. Bilge Kağan'ın adalet, kapsayıcılık ve etik değerlere dayanan yönetim anlayışı, günümüzün dinamik ve çeşitlilik içeren iş dünyasında yöneticilere ilham verebilir.

Oğuz Kağan Destanı'nın kahramanı Oğuz Kağan ile Mete'nin genellikle aynı kişi olarak kabul edilmektedir (Pamir, 2022). Metehan, "Birlikten kuvvet doğar" felsefesine inanmıştır. Onun için Asya'daki Türklerin birleşmesi gerekiyordu. Önce Tunguzlar'ı ve Moğollar'ı bir araya getirdi. Ardından bütün Sibiry'a'yı ele geçirdi. Mete, cesareti ve teşkilatçılığı sayesinde kısa sürede Asya'daki Türk boylarını tek bir yönetim altında toplamayı başarmıştır. Onun liderlik yetenekleri ve stratejik iletişimi, farklı boyları bir araya getirerek güçlü ve birleşik bir devlet yapısı oluşturmasına

olanak tanımıştır (Sarı, 2016; 4). Metehan'ın cesareti, zorlu kararlar alabilme ve riskleri yönetme yeteneği, modern liderler için kritik bir özelliktir. Cesaret, iletişim becerisi ve teşkilatçılık özellikleri, günümüz örgütlerinde liderlik yapan kişiler için ilham verici ve öğretici bir kılavuz olabilir. Bu özellikleri benimseyen liderler, daha etkili, uyumlu ve başarılı organizasyonlar yaratabilirler.

e. *Ahilik geleneğinin işletmeler üzerindeki etkisine ilişkin görüşler*

Bu kategori altında 8 tane kod oluşturulmuştur. Bunlar; profesyonel gelişim ve mesleki eğitim, işletmelerin ortak bir amaçta birleşmesi, rekabet ortamının işbirliğini etkilemesi, toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, ahilik geleneğinin etkisinin azalması, kaliteli üretim ve hizmet ve doğruluk ve dürüstlük olmasıdır.

Katılımcılar ahilik geleneğine ilişkin işletmeleri ile ilişkili bazı çıkarımlarda bulundular. Öncelikle bu geleneğin profesyonel gelişim ve mesleki eğitim ile ilişkili olabileceğini düşündüler. Ahilik Sistemi, Türk tarihinde benzersiz bir mesleki edinim ve uygulama sistemidir. Günümüze kadar etkilerini sürdüren bu sistem, iş ve meslek hayatındaki ahlaki yozlaşmayı önlemek için uygun bir çözüm olarak görülmektedir (Aydın, 2012). İş yerinde kazanılan mesleki bilgi, beceri ve farklı bakış açıları, aile yaşamındaki performansı artırmaktadır (Carlson ve ark., 2006). Aile yaşamının düzenli hale gelmesi de toplumda düzeni ve huzuru beraberinde getirir. Günümüzdeki örgütlerin yapısında mesleki gelişime ve performansa önem veren işletmelerin toplum huzurunu da katkı verdiği çıkarımını yapabiliriz.

Özetle, ahilik geleneğinin profesyonel gelişim ve mesleki eğitimle olan güçlü bağı, modern örgüt yapılarında mesleki gelişime verilen önemin artırılmasına yönelik bir model sunar. Bu yaklaşım, çalışanların iş yerindeki verimliliklerinin yanı sıra aile yaşantılarında da başarılı olmalarına yardımcı olarak, toplum genelinde huzur ve düzenin sağlanmasına katkı sağlar.

Çalışmada bazı katılımcılar, Ahilik geleneği felsefesinin günümüz örgütlerinde, işletmelerin ortak bir amaç ile birleşmesi hususunda örtüşebileceğini ifade ettiler. Ahilikte ana düşünce, dürüst ve insanca çalışmak ve bu ortak vizyon yoluyla bolluk ve bereketin her kesime ulaşmasını sağlamaktır. Ahilik kültürü, insani ilişkiler ve ahlaki değerlerin yanı sıra üretim, ticaret, ekonomi ve sanat alanlarında iş

dünyasının birçok sorununa çözüm üreten kurumsal bir yaklaşımı temsil eder. Ahiler, "elini, dilini, belini bağlı; kapını, keseni, sofranı açık tut" düsturuyla yetiştirilmişlerdir. Bu ilke, ahiler arasında güçlü bir dayanışma ve yardımlaşma kültürü oluşturmuş, aynı zamanda yerli ve yabancı tüccar ve esnafla güçlü bir rekabet ortamı sağlamıştır (Marşap, 2023). Bu anlayış, modern işletmelerde kurumsal kültürün güçlenmesi, etik değerlerin yaygınlaşması, sosyal sorumluluk bilincinin artması ve uzun vadeli başarının sağlanmasına katkı yapabilir.

Katılımcıların verdiği cevaplardan çıkarılan bir diğer kod "rekabet ortamının işbirliğini etkilemesi" dir. Rekabet ortamının işbirliğini etkilemesi Ahilik geleneği ile ters düşen bir durum olarak değerlendirilebilir. Ahilik geleneği, güçlü bir dayanışma ve yardımlaşma kültürü üzerine kurulmuştur. Ahilikte, rekabetin adil ve etik kurallar çerçevesinde yapılması esastır. Ahiler arasındaki rekabet, işbirliğini ve dayanışmayı zayıflatmak yerine, mesleki standartları yükseltmeyi ve genel kalitenin artmasını hedefler (Aydın, 2012; Akgül, 2017). Bu bağlamda, ahilikte rekabetin işbirliğini olumsuz etkilemesi beklenmez; aksine, rekabet ve işbirliği dengeli bir şekilde bir arada bulunur.

Ahilik geleneği ile ilgili sorulan sorulardan çıkarılan başka bir sonuç ise "toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik"tir. Ahilik teşkilatı, toplumsal olarak birlikteliğin devamı, meslek sahibi olma ve etik olarak devamlılığının sürdürülmesinde önemli yer tutar (Gül, 2020;169). Aynı zamanda Ahilik teşkilatı mensupları yalnızca meslek erbabı değil aynı zamanda yurdun savunulması gerektiğinde düzenli bir şekilde ordu oluşturarak, yurdun iç güvenliğinin sağlanmasında aktif görev yapıyorlardı (Gül, 2020;173). Ahilik geleneği günümüz örgütlerine, toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi temel prensipleri hatırlatır. Bu prensiplere uyum sağlayan kurumlar, hem kendi başarılarını hem de toplumun refahını artırabilirler.

Diğer önemli konu Ahilik geleneğinin günümüzde unutulmaya yüz tutmuş olmasıdır. Yapılan bir çalışmada Eskişehir'de çarşı esnafı ile görüşülmüş ve Ahilik hakkında bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Okumuş ve ark., 2018). Bu çalışmada da ahilik geleneğinin unutulduğu ifade edilmiştir. Bu geleneğin yavaş yavaş kaybolmaya maruz bırakıldığı görülmektedir. Önkol (2023) yaptığı araştırmada Ahilik

geleneğinin sürdürülmesine ilişkin bazı önerilerde bulunmuştur. Önkol (2023), ahilik geleneği için kurulacak halk bilimi müzelerinde gelecek kuşaklara aktarılmasını önermiştir. Yapılacak organizasyonlarla halka daha çok yansıtılması gerekliliği savunulmuştur. Ayrıca Ahilikle ilgili eğitim, medya gibi alanlarda yapılan çalışmaların da geliştirilmesi önerilmektedir.

“Kaliteli üretim ve hizmet” bu konu başlığı altında başka bir kod olarak oluşturuldu. Ahiliğin temel felsefesi, üretilen mal ve hizmetle müşteri odaklı bir düşünceyi ifade eden, "müşteri velinimettir" anlayışını oluşturmaktadır.

Bu teşkilatta kalite anlayışı, müşteri ihtiyaçlarına yönelik üretimin sağlanması için eğitim çok önemliydi. Müşterinin ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran Ahiler, kaliteli mal ve hizmet için eğitilmiş personeli ile çalışırlardı (Bıyıklı, 2000:25-26). Müşteri odaklılık ve kalite anlayışı, Ahilik kültürünün özünde yer alır ve bu değerlerin korunması, günümüz iş dünyasında da önemli bir referans noktası olabilir.

Ahilik geleneği başlığı altında oluşturulan son kod “doğruluk ve dürüstlük”tür. Türk Kültürü’nün önemli yapı taşlarından Ahilik ve Ahiliğin temelini oluşturan Fütüvvet Teşkilatı, barındırdığı doğruluk, dürüstlük, cömertlik gibi erdemler sayesinde iş ahlakı ilkelerinin oluşmasında kaynak vazifesi görmüştür. Anadolu’da yüzyıllarca sürdürülen Ahilik Geleneği, insanı temel alan yapısı ve ahlaki ilkeleri ile günümüz çalışma hayatında yaşanan sorunların çözümünde ışık tutmakta, esnaf birliklerinin kurulmasında ekonomik ve sosyal olarak rol model olmaktadır (Taşkiran, 2022). Ahilik geleneği günümüz örgütlerine iş ahlakı, insan odaklılık, toplumsal sorumluluk ve işbirliği gibi önemli değerleri hatırlatır. Bu değerlerin günümüz iş dünyasında da yaşatılması ve uygulanması, örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Çalışma, mitolojinin örgütsel yapıların tasarımında ve işletme yönetiminde kullanılabileceğini göstererek, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Mitoloji, örgütlerin yapısal tasarımı ve işletme yönetiminde geniş bir uygulama alanına sahiptir. Mitolojik öyküler ve semboller, örgütlerin kültürel bağlamını, liderlik modellerini, değerlerini, motivasyon stratejilerini, kriz yönetimi yaklaşımlarını, iletişim ve karar alma süreçlerini şekillendirebilir. Bu, işletme yöneticilerine ve araştırmacılara sadece işletme pratiğine odaklanmak yerine, daha geniş bir perspektif benimsemeleri

gerektiğini hatırlatır. Mitolojiden ilham alan örgütler, iç ve dış paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurabilir ve sürdürülebilir başarıya ulaşabilirler. Bu nedenle, mitolojinin örgütsel yapıların tasarımında ve işletme yönetiminde nasıl kullanılabileceğine dair daha fazla araştırma yapılması ve bu alandaki bilgi birikiminin artırılması önemlidir.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıkları arasında, mitolojik temaların yorumlanmasında ortaya çıkan subjektiflik öne çıkmaktadır. Farklı katılımcılar ve araştırmacılar mitolojik öyküleri ve sembolleri farklı şekillerde yorumlamışlardır. Ayrıca, çalışma belirli bir kültürel bağlama yani Türk Mitolojisine odaklandığından, sonuçların diğer kültürlerle doğrudan uygulanabilirliği kısıtlı olabilir.

Araştırma görüşmeyi kabul edip, dahil olan katılımcıların cevapları ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmacının yarı yapılandırılmış olan görüşme sorularında yer alan ifadeler ve açıklamalar ile sınırlıdır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde örgütlerin yapısal tasarımında mitolojinin etkisi göz ardı edilemez bir faktördür. Mitoloji, insanlığın geçmişinden günümüze kadar gelen önemli bir kültürel mirastır. Mitoloji, birçok toplumun düşünce yapısını, değerlerini ve inançlarını şekillendirmiştir. Bu nedenle, mitoloji, örgütlerin kültürel bağlamını ve yapısal tasarımını da etkileyebilir.

Bu çalışma iki tema altında toplanmıştır. Bunlar; işletme başarısını şekillendiren temel unsurlara yönelik görüşler ve örgütsel yapı ve mitolojik temaların bağlantısına yönelik görüşlerdir. İşletme başarısını şekillendiren temel unsurlara yönelik görüşler bağlamında katılımcılar kurumlarına ilişkin şu bilgileri vermişlerdir: iletişim kanalları ve yönetim, roller ve sorumluluklar, anlaşmazlıkların çözümü ve yönetimi, işletmenin genel organizasyon yapısı, geri bildirim ve iyileştirme kültürü, işletmenin organizasyon yapısının hedeflerine etkisi ve karar alma sürecinin yapılandırılmasıdır. İkinci tema olan mitolojik temaların bağlantısına yönelik görüşler oluşturulmuştur.

Bunlar; örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış faktörlere ilişkin görüşler, örgütsel yapının kültürel açıdan değerlendirilmesine ilişkin görüşler, mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerinde etkisine ilişkin görüşler, mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına ilişkin görüşler ve ahilik geleneğinin işletmeler üzerindeki etkisine ilişkin görüşlerdir. Çalışma sonuçlarına göre katılımcılar, çalıştıkları kurumlarda genellikle hiyerarşik yapının hâkim olduğunu savunmaktadırlar. Organizasyon yapısının hedeflere etkisinde işlerin etkin biçimde yönetilmesi ve stratejik yol haritasının çizilmesinin önemi belirtilmiştir. İşletmelerde kullanılan iletişim kanallarının yüzyüze/ online toplantılar, raporlar /dilekçeler, telefon/mesajlaşma, e-posta yolu ile olduğu belirtilmiştir. İletişim şekilleri olarak, yukarıdan aşağıya iletişim biçimi, aşağıdan yukarıya iletişim, düzeyler arası iletişim, yatay iletişim biçimi kullanıldığı belirtildi. Örgütlerde karar alma sürecinin karar alma hiyerarşisine uygun olduğu sonucuna ulaşıldı. Kurumlarda çalışanlarının belirli rollerin tanımlandığı, bölümler arası koordinasyonun sağlandığı, sürekli iyileştirme ve öğrenmenin devam ettiği, tartışmalarda, tarafların iletişimin sağlanması ve çözüm odaklı yaklaşımın benimsendiği belirtildi.

Türk mitolojisi ve tarihi, modern organizasyonlardaki hiyerarşik yapının kabul edilmesinden stratejik planlamaya, misyon ve vizyon oluşturulmasından geri bildirim kültürüne kadar birçok alanda örgütsel yapıyı etkileyen kültürel bir zemin sağlamıştır. Oğuz Kağan'ın liderlik ve danışma süreçleri, Ahilik geleneğindeki ast-üst ilişkileri ve geri bildirim mekanizmaları, Dede Korkut'un arabuluculuk rolü gibi mitolojik ve tarihsel figürler ve olaylar, modern örgütlerdeki yönetim ve organizasyon süreçlerine ilham kaynağı olmuştur. Bu bağlamda, katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşturulan temalar, örgütsel yapının tasarımında kültürel ve tarihsel unsurların önemini vurgulamaktadır.

Mitolojik temaların bağlantısına yönelik görüşler arasında örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış faktörler içinde pazar koşullarının ve teknolojik gelişmelerin etkili olduğu sonucuna ulaşıldı. Kültürel açıdan değerlendirme bağlamında liderlik hiyerarşisinin varlığına değinilmiştir. Mitolojik temalarda var olan adalet ve eşitlik kavramının etkisine bağlı olarak yöneticilerin tutumunun ön planda olduğu belirtilmiştir. Mitolojik temalar ve liderlik biçimleri değerlendirildiğinde katılımcılar,

Alp Er Tunga, Kutadgu Bilig'deki anlatılar, Manas Han, Ah Çibek Arıĝ, Oĝuz Kaĝan, Vezir Tonyukuk, Bilge Kaĝan ve Mete Han'ın liderlik tarzlarından izler taşıdıkları görölmektedir. Ahilik geleneğinin profesyonel ve mesleki gelişim açısından önemli olduğu vurgulanmıştır.

Örgütsel yapının kültürel açıdan değerlendirilmesinde liderlik hiyerarşisi, Türk geleneklerinin örgütsel yapıya yansımaları ve aile bağlarına dayalı olması gibi faktörler öne çıkar. Türk mitolojisinde hiyerarşik yapının önemli bir yeri vardır ve Ahilik geleneği kültürel uyum ve aidiyet duygusunu güçlendirir. Dede Korkut Hikâyeleri'nde aile birliği ve ilişkileri vurgulanır; bu temalar, modern örgütlerde işbirliği ve dayanışmayı teşvik eder.

Örgütsel adalet ve eşitlik algısında ise Oĝuz Kaĝan'ın liyakat sahibi kişilere danışması ve Dede Korkut Hikâyeleri'nde vatanseverlik teması, modern örgütlerde işbirliği, ekip çalışması ve çalışan motivasyonunu artırıcı stratejilere ilham kaynağı olabilir. Mete Han'ın devletleşme süreci, örgüt yapılanmasında ekip ruhunun önemini vurgular.

Mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normlar üzerindeki etkileri incelendiğinde, Alp Er Tunga'nın etik liderliği ve Kutadgu Bilig'deki adalet ve hoşgörü gibi değerler ön plana çıkar. Manas Han'ın dayanışmayı teşvik etmesi ve Ah Çibek Arıĝ'ın cesaret ve bilgelik gibi özellikleri, örgütsel yapı tasarımında önemli dersler sunar. Vezir Tonyukuk'un birleştirici gücü, Bilge Kaĝan'ın adaletli ve kapsayıcı yönetim anlayışı ve Mete Han'ın cesur kararlar alma yeteneği, modern liderlik için ilham verici ve öğretici örneklerdir. Bu özellikler, örgütlerde çalışan memnuniyeti ve verimliliği artırarak uzun vadeli başarıyı sağlar.

Ahilik geleneği, profesyonel gelişim ve mesleki eğitim ile güçlü bir bağlantıya sahiptir. Ahilik Sistemi, iş ve meslek hayatında ahlaki yozlaşmayı önlemek için etkin bir model sunar ve mesleki bilgi ve becerilerin aile ve toplum düzenine katkıda bulunmasını sağlar. Ahilik felsefesi, işletmelerin ortak bir amaç doğrultusunda birleşmesi, dürüst çalışmak ve etik değerlerle hareket etmek üzerine kuruludur. Bu ilke, modern işletmelerde kurumsal kültürü güçlendirebilir ve uzun vadeli başarının sağlanmasına katkı yapabilir.

Ahilik geleneği, rekabet ortamının işbirliğini etkilemesi, toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi konulara ışık tutar. Ahilikte rekabet, işbirliğini zayıflatmak yerine mesleki standartları yükseltmeyi hedefler. Ayrıca, Ahilik teşkilatı toplumsal birlikteliği ve etik değerlerin sürdürülebilirliğini destekler. Ahilik değerlerinin korunması, kaliteli üretim ve hizmet, doğruluk ve dürüstlük gibi ilkeler, günümüz iş dünyasında önemli referans noktaları olabilir. Mitoloji, rgtsel yapıların tasarımı ve işletme yönetiminde geniş bir uygulama alanına sahip olup, işletmelerin kültürel bağlamını ve liderlik modellerini şekillendirebilir.

Bu bulgular, işletme yöneticilerine ve araştırmacılara, sadece işletme pratiğine odaklanmak yerine, örgütsel kültür, mitoloji ve tarih gibi daha geniş bağlamaları da dikkate almaları gerektiği konusunda bir perspektif sunabilir. Bu şekilde, işletmeler daha derinlemesine anlayışlarla yönetilebilir ve sürdürülebilir başarıya ulaşabilirler. Örgütlerin liderleri, mitolojik kahramanlar veya mitolojik öykülerden ilham alarak, motivasyon sağlama, vizyon oluşturma ve kriz yönetimi gibi konularda stratejiler geliştirebilirler.

Sonuç olarak, mitolojinin örgütlerin yapısal tasarımı üzerindeki etkisi, kültürel bağlamı ve liderlik anlayışını şekillendirme potansiyeline sahiptir. Örgütler, mitolojik öğeleri kurumsal kimliklerinde ve yönetim pratiklerinde kullanarak, i ve dış paydaşlarla güçlü bir ilişki kurabilir ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler.

neriler

Bu konuda çok az araştırma olduğundan durum tespitinin etkilerini değerlendirmek zordur ve gelecek araştırmalara odaklanılması gerekmektedir. Gelecekte, işletmelerin toplumsal kültür çerçevesinde nasıl etkilendiğini daha derinlemesine anlamak için geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

İşletmelerde, alışanların katılımını teşvik etmek ve işletmenin kültürel mirasını benimsemelerini sağlamak önemlidir. Çünkü bu durum iş birliği ruhunu güçlendirebilir ve kurumsal bağlılığı artırabilir. İşletmelerin sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk konularında mitolojik öğelerden ilham alarak daha etkili stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Çünkü bu stratejiler, işletmenin topluma olan

katkısını artırır ve uzun vadeli başarı için temel oluşturabilir. Bu çalışmaya ilişkin aşağıdaki önerilere yer verilebilir.

- İşletmeler, stratejik planlama süreçlerinde mitolojik hikayelerden ve liderlik örneklerinden ilham alabilirler. Örneğin, Oğuz Kağan'ın danışma süreçleri gibi mitolojik örnekler, karar alma süreçlerinde daha katılımcı ve etkili yaklaşımların benimsenmesine yardımcı olabilir.

- Mitolojik hikayeler ve değerler, örgütsel kültürü zenginleştirmek ve çalışanların ortak bir vizyon etrafında birleşmelerini sağlamak için kullanılabilir. Bu, işbirliği, dayanışma ve ahlaki değerlerin pekiştirilmesini destekleyebilir.

- Mitolojik liderlik örnekleri, liderlik gelişimi programlarına entegre edilebilir. Örneğin, Alp Er Tunga'nın etik liderliği veya Kutadgu Bilig'deki adalet ve hoşgörü gibi kavramlar, yöneticilerin ve liderlerin etik ve adalet duygusunu güçlendirebilir.

- İletişim kanallarının yönetilmesi ve iyileştirilmesi, örgütlerin etkinliğini artırmak için kritik öneme sahiptir. Mitolojik öykülerdeki iletişim biçimleri ve örnekler, günümüz iletişim stratejilerinin şekillendirilmesine ilham verebilir.

- Ahilik geleneği gibi mitolojik ve tarihsel örnekler, işletmelerin sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk alanındaki faaliyetlerini destekleyebilir. Bu değerler, işletmelerin etik bir temel üzerinde faaliyet göstermelerine yardımcı olabilir.

- Türk mitolojisi gibi yerel kültürel ve tarihsel bağlamların işletmeler için değer yaratma potansiyeli büyüktür. Bu bağlamlar, yerel kimlikleri güçlendirerek ve işbirliğini teşvik ederek, işletmelerin pazarlama stratejilerini ve kurumsal imajlarını güçlendirebilir.

Bu öneriler, mitolojik ve tarihsel unsurların işletme yönetimi ve yapısal tasarımında nasıl kullanılabileceğine dair bir yol gösterici olarak düşünülebilir. Gelecekteki çalışmalar, Türk mitolojisinin işletmelerin liderlik, kurumsal kültür ve stratejik yönetimine olan etkilerini derinlemesine inceleyerek, kültürel mirasın işletme pratiklerinde nasıl değerlendirilebileceğini anlamaya yönelik uygulamalı araştırmalar ve karşılaştırmalı çalışmalar gerektirecektir.

KAYNAKLAR

- Abdurrahman, Varis. (2004). Tarihteki Efsanevi Turan Padişahı Alp Er Tunga Hakkında. *Tarih Araştırmaları Dergisi*, 23(35), 1-8.
- Acuner, Taner. & İlhan, Tülay. (2002). 21. yüzyılda yönetim anlayışı ve Türk yöneticilerinin bakış açısı. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Ahmady, Gholam Ali; Mehrpour, Maryam. & Nikooravesh, Aghdas. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Akgül, Deniz. (2017). Ahilik Kültüründeki Etik İlkelerin Günümüz İşletmelerine Yansımaları: Kırşehir İli Örneği. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 8-26.
- Akingüç, Günver. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. *Kültür Üniversitesi Yayınları*, (18).
- Akkuş, Osman. (2004). Ahilik teşkilatlarına tarihsel bir perspektiften bakış. *Ahi Evran Üniversitesi*, 1, 12-13.
- Akpa, Victoria. Ozioma.; Asikhia, Olalenkan. U., & Nneji, Ngozi. Evangeline. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Aksoy, Numan. Durak. (2018). *Türk yaratılış ve türeyiş destenları ve dini motifler*. İksad Yayınevi.
- Alayoğlu, Nihat. (2003). Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul: MÜSİAD yayınları*.
- Albert, Liv. (2021). *Greek mythology: The gods, goddesses, and heroes handbook: From Aphrodite to Zeus, a profile of who's who in Greek mythology*. Simon and Schuster.

- Alpaydın, Bilal. (2020). Traces of Greco-Roman mythology in classical Turkish literature: The Thread of Life. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (19), 528-540.
- Alptekin, Ali. Berat., & Şenocak, Ebru. (2019). Alper Tunga Destanı'nın Yeni Bir Kaynağı Olarak: Süleymannâme. *Littera Turca Journal of Turkish Language and Literature*, 5(2), 127-143.
- Altunöz, Seray. (2023). Ahilik Kurumu ve Yansımaları: Bolu Mudurnu. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 19-34. <https://doi.org/10.30913/alinterisosbil.1191445>
- Altunöz, Seray., & Özbek, Gürkan. Kağan. (2023). Şehrimizin Yaşayan Değerinin Medyaya Yansımaları: Ahilik. *Bilim Armonisi*, 6(1), 36-43.
- Amiri, Naghi. Ali.; Majid, R., & Omrani, Amir. (2010). Studying the impacts of organizational organic structure on knowledge productivity effective factors case study: Manufacturing units in a domestic large industrial group. *European Journal of Scientific Research*, 40(1), 91-101.
- Arkonaç, Sibel. Ayşen. (2001). Sosyal Psikoloji,(2. Bs.). *İstanbul: Alfa Basım Yayım*.
- Arslan, Mahmut. (1986). Kutadgu Bilig'deki ahlak ve siyaset felsefesi. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, (21), 23.
- Asker, Naile. (2018). Köroğlu Destanı: Bir Avrasya Destanı. *Oğuz-Türkmen Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 129-137.
- Aslan, Muhammed. Miraç., & Bulut, Yakup. (2018). Kutadgu Bilig'de İyi Yönetimin Esasları. *Ombudsman Akademik*, (1), 15-25.
- Aslan, Namık. (2010). Kurt Motifinin Türk Menşe Efsanelerindeki Anlamı Üzerine. *Milli Folklor*, 22(87).
- Aslan, Yunus., & Duran, Remzi. (2020). Türk sanatında Tengri-Tanrı damgası. *Ulakbilge Dergisi*, 8(54), 1378-1398.

- Atalay, Canan. (2014). Asya Hun Devletinde Mao-Tun (Metehan) Dönemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(4), 107-109.
- Ataman, Göksel. (2001). İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi. *İstanbul: Türkmen Kitabevi*.
- Ayan, Altan. (2017). Alp Er Tunga'nın Yönetim Anlayışı ve Liderlik Tarzlarının İncelenmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (61), 167-177.
- Ayaz, Eyüp. Sertaç. (2020). Türk'ün Bengü Değerleri: Bilge Kağan'ın Sözünde Liyakat ve Erdem. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1726-1741.
- Aydın, İbrahim.Hakkı. (2012). Meslek ahlakının temel bir kaynağı olarak ahilik. 2. Uluslararası Ahilik Sempozyumu (19-20 Eylül 2012) Bildiriler Kitabı, 1, 351-363.
- Aydınlı, Halil. İbrahim. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 79-99.
- Banarlı, Nihad. Sami. (2004). Resimli Türk Edebiyatı. İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Banarlı, Nihad. Sami. (1983). Resimli Türk Edebiyatı Tarihi I-II. *İstanbul: Milli Eğitim Basımevi*.
- Bars, Mehmet. Emin. (2019). Manas Destanı'nda Kahraman Tasvirleri. *International Journal of Language Academy*, 2(2), 31-40.
- Batuk, Sevgin. (Ed.). (2020). *Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları*. Livre de Lyon.
- Bayat, Fuzuli. (2006). *Ana hatlarıyla Türk şamanlığı* (Vol. 307). İstanbul: Ötüken Neşriyat AŞ.
- Bayat, Fuzuli. (2007). *Türk Mitolojik Sistemi 1*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Bayat, Fuzuli. (2017). *Kadim Türklerin mitolojik hikâyeleri*. İstanbul: Ötüken Neşriyat AŞ.

- Beşirli, Hayati. (2012). Türk Devlet Sisteminde Toplumsal Düzenin İnşasında İşlevselci Bakış Açısıyla “Ülüş” Ve “Cilik” Geleneği. *Turkish Culture & Hacı Bektaş Veli Research Quarterly*, (63).
- Beşirli, Hayati. (2015). Bağımsızlık Sonrası Kırgız Kimliğinin İnşasında Manas ve Manas Destanı'nın Simgeselliği. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları (Hütad)*, 22(22), 29-46. *Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Projesi*, İstanbul.
- Bıyıklı, Yaşar. (2000). Ahilik, Trabzon Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Yayın No:5. Trabzon: Eser.
- Bolen, Jean. Shinoda. (1989). *Gods in everyman: A new psychology of men's lives and loves*. Harper & Row Publishers.
- Bolen, Jean. Shinoda., & Steinem, Gloria. (1984). *Goddesses in everywoman: A new psychology of women* (p. 334). New York: Harper & Row.
- Bonsu, Christian. Osie. (2024). The Effects of Bureaucracy on Organizational Performance. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 1795-1802.
- Bowles, Martin. L. (1993). The gods and goddesses: Personifying social life in the age of organization. *Organization Studies*, 14(3), 395-418.
- Burns, Tom., & Stalker, George. Machperson. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 10(2), 209-214.
- Burton, Richard. M., and Obel, Borge. (1984): *Designing Efficient Organizations: Modelling and Experimentation*, Amsterdam: North Holland.
- Burton, Richard. M., Desanctis, G., & Obel, B. (2012). *Organisational Design: A Step by Step Approach*. Cambridge University Press.
- Can, Şefik. (2020). *Klasik yunan mitolojisi*. 19. Basım. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Carlson, Dawn. S., Kacmar, Michele. K., Wayne, Julie. H. ve Grzywacz, Joseph. G. (2006). Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.

- Carlson, Stephen. C. (2005). *Ethical leadership: Influences of ethical climate, perceived organizational support, and perceived leader integrity*. Nova Southeastern University.
- Chin, Lynn. Genciano. (2016). Unequal egalitarianism: does organizational structure create different perceptions of male versus female leadership abilities?. *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 19-42.
- Chokheli, E. (2015). Role of the Organizational Design in the Company's Success. *European Scientific Journal*, 1(1), 90-94.
- Cotterell, Artur., & Storm, R. (2011). Büyük dünya mitoloji ansiklopedisi. *Emel Lakşe (Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları*.
- Cunliffe, Ann. L. (2008). Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, 39(2), 123-139.
- Çakmak, Diren. (2009). Manas Destanı'nın iktisadi incelemesi. *Gazi Akademik Bakış*, 3(5), 171-194.
- Çoban, Duygu. Terzi., & Tutar, Hasan. (2020). Kutadgu Bilig'de" Bey" figürünün otantik liderlik yaklaşımı açısından analizi. *Milli Folklor*, 16(125), 202-214.
- Çobanoğlu, Özkul. (2020). Türk Mitolojisinde Anaerkil Dönem Üzerine Tespitler. *Türk Söz ile Kültür Varlıklarının İzinde*, 117-160.
- Çoruhlu, Yaşar. (2017). Türk Mitolojisinin Ana Hatları, Ötüken Yayınları, İstanbul
- Çubukcu, Murat. (2018). Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190.
- Damanpour, Fariborz. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 550-590.
- Demir, Galip. (1993). Ahilik: Çalışma, Bilim, Akıl, Ahlak. *Perpa Dergisi*, (22), 36-59.

- Demir, Galip. (2000). *Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu ve Ahilik* (2.Baskı). İstanbul Sade Ofset Ltd.
- Demirez, Aysun. (2011). Ahilerde Ahlak Anlayışı. *Yeni Yüksektepe Kültürel-Felsefi-Hümanist Dergi*, (30).
- Deveci, Handan., Belet, Dilek., & Türe, Hatice. (2013). Dede Korkut Hikayelerinde Yer Alan Değerler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 294-321.
- Dickson, Marcus., Resick, Christian., & Hanges, Paul. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.351
- Diken, Ahmet. (2006). Örgütsel verimlilik ve örgütlerde sosyal sorumluluk ilkesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9(1-2), 37-50.
- Dillon, Matthew. P. (2013). Hera. *The Encyclopedia of Ancient History*.
- Dulebohn, James. H., & Hoch, Julia. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human resource management review*, 27(4), 569-574.
- Durmuş, Eda. (2020). Eski Türklerde Askeri Yapı. *Asya Araştırmaları Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 87-102.
- Durmuş, İlhami. (2013). Türk tarihinin öncüleri. *Ankara: Akçağ Yayınları*.
- Durmuş, İlhami. (2015). İskitler (5. baskı). Akçağ Yayınları, Ankara.
- Dursun, Aysun. (2011). Dede Korkut Hikâyelerinde Halk Hukuku. *Electronic Turkish Studies*, 6(4).
- Dust, Scott. B., Resick, Christian. J., & Mawritz, Mary. B. (2014). *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433. [https://doi: 10.1002/job.1904](https://doi.org/10.1002/job.1904)
- Düşükcan, Muhammet & Başdaş, Oğuzhan. (2019). Ahilik İlke ve Uygulamalarının Günümüz Kobilerine Yansıması: Elazığ İli Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 866-881.
- Egeberg, Morten. (2012). How bureaucratic structure matters: An organizational perspective. *The SAGE handbook of public administration*, 157-168

- Ercilasun, Ahmet. Bican. (1994). Köl Tigin Yazıtı Bir Nutuk Metni Midir?. *Türk Dili Araştırmaları Yıllığı-Belleten*, 38(1990), 31-39.
- Ergin, Muharrem. (2011). Orhun Abideleri (İnceleme). *İstanbul: Boğaziçi Yayınları*.
- Erginer, Aysun. (2009). A relational analysis between mentorship and Akhi organisation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 224-229.
- Eroğlu, Feyzullah. (2016). Göktürklerde Yönetim Düşüncesi. *Yeni Fikir Dergisi*, 8(16), 16-28.
- Eroğlu, Feyzullah. (2018). Türk yönetim tarihi ve düşüncesi. *İstanbul: Beta Yayınevi*.
- Estin, Colette., & Laporte, Helene. (2002). Yunan ve Roma Mitolojisi, çev. *Musa Eran, Tübitak Popüler Bilim Kitapları*, 25.
- Fedakar, Selami. (1996). Manas Destanı. *Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi*, 1(1), 256-258.
- Fidan, Ayşegül. (2019). *İslamiyet öncesi Türk destanları ve kutsal unsurları* (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Finlay, William., Martin, Jack. K., Roman, Paul. M., & Blum, Terry. C. (1995). Organizational structure and job satisfaction: Do bureaucratic organizations produce more satisfied employees?. *Administration & Society*, 27(3), 427-450.
- Fuertes, Guillermo., Alfaro, Miguel., Vargas, Manuel., Gutierrez, Sebastian., Ternero, Rodrigo., & Sabattin, Jorge. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
- Gaier, Ulrich. (2009). Myth, Mythology, New Mythology. *A companion to the works of Johann Gottfried Herder*, 173, 178.
- Gerasimov, Boris.N., & Gerasimov, Kirill.B. (2014). Modeling the Development of Organization Management System. *Asian Social Science*, 11, 82.
- Gibbs, Jennifer. L., Sivunen, Anu., & Boyraz, Maggie. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590-603.

- Goś, Krzysztof. (2015). The key advantages and disadvantages of matrix organizational structures. *Studia i Materiały*, (2/2015 (19)), 66-83.
- Göka, Erol. (2006). Türk grup davranışı. *İstanbul: Aşina Kitap*.
- Göka, Erol. (2009). Türklerde liderlik ve fanatizm. *İstanbul: Timaş Yayınları*.
- Göksu, Erkan. (2009). Kutadgu Bilig'e Göre Türk Savaş Sanatı. *Journal Of International Social Research*, 1(6).
- Griffin, Caroline. Amanda. (1997). *The Chthonic Gods of Ancient Greek Religion*. The University of Manchester (United Kingdom).
- Guest, David. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Güçlü, Nezahat. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, Öykü. (2020). Kurumsal Sorumluluk Farkındalığı ve Ahilik Kurumu. *Journal of Awareness*, 5(2), 169-178.
- Gülerer, Salih., & Gülerer, Nimet. (2018). Sözlü Kültürden Yazılı Kültüre Saltıknâme. *Türük Uluslararası Dil Edebiyat ve Halk Bilimi Araştırmaları Dergisi*, 1(13), 304-317.
- Gümüş.,İnan.(2016). Orhon Yazıtlarında Erdem Üzerine Söylem Çözümlemesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 254-264
- Günay, Ünver. (2007). Ahîliğin dinî ve sosyal yönleri. II. *Ahî Evran-ı Veli ve Ahîlik Araştırmaları Sempozyumu*.
- Gündüz Tufan. (2022). Oğuz Kağan Destanı, İstanbul, Yeditepe Yayınevi, 2022, 5-6.
- Güngör, Engin. (2021). Bozkır Türk Kültüründe Mitolojik Demir ve Kutsal Efendileri (Demirciler). *Ortaçağ Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 235-243.
- Hall, Richard. H. ve Tolbert, Pamela. S. (2005). *Organizations*, Pearson Education, New Jersey.
- Hamilton, Edith. (1942). *Mythology*. New York: The New American Library.

- Higgins, Charlotte. (2022). *Greek myths: A new retelling*. Pantheon.
- Hopej, Marian., Kamiński, Robert., Tworek, Katarzyna., Walecka-Jankowska, Katarzyna., & Zgrzywa-Ziemak, Anna. (2017). Community-oriented culture and simple organizational structure. *Organization and Management*, 179(4A), 75-93.
- Hunt, Shelby. D., Wood, Van. R., & Chonko, Lawrence. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.
- Işık, Mehmet. (2018). *Türklerin Kültür Kökeni*, Yediveren Yayınları, İstanbul
- İnayet, Alimcan. (2016). Oğuz Destanı. *Uluslararası Uygur Araştırmaları Dergisi*, (7), 110-132.
- Jewczyn, Nicholas. (2010). Assessing mechanistic and organic organizational structures: measuring organizational uncertainty and determining an organization's proper structure. *Journal of Business Management and Entrepreneurship*, 1(6).
- Johannessen, Stig., & Solem, Olav. (2002). Logistics organizations: ideologies, principles and practice. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 31-42.
- Kafesoğlu, İbrahim. (2014). Türk millî kültürü (3. Baskı). *İstanbul: Ötüken Yayınları*.
- Kafesoğlu, İbrahim. (2014). Umumi Türk tarihi hakkında tespitler, görüşler, mülahazalar. *İstanbul: Ötüken Yayınları*.
- Kalaycı, Erkan. (2019). Oğuz Kağan destanında Türklerin lider anlayışı üzerine bazı tespitler. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (14), 198-214.
- Kaplan, Mehmet. (2005). Oğuz Kağan-Oğuz Han Destanı. Türk Edebiyatı Üzerinde Araştırmalar 3 Tip Tahlilleri. *İstanbul: Dergâh Yayınları*.
- Karakurt, Deniz. (2012). Türk mitoloji ansiklopedisi. *Açıklamalı-Resimli. Türk Söylence Sözlüğü*. E-Kitap, erişim adresi:

<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/00/TurkSoylenceSozlugu.pdf>

- Karatay, Naime. (1942). Osmanlılarda Ahi Teşkilatı. *İstanbul: DÜ Edebiyat Fakültesi Yayınları*.
- Kayhan, Shurubu. (2018). Kırgızlar'ın Yönetim Sistemleri ve Sosyal Yapılarının Manas Destanındaki İzdüşümleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 919-928.
- Kınacı, Cemile. (2015). Ah Çibek Arığ Hakas Türklerinin Kız Alp Yiğitlik Destanı. *Gazi Türkiyat*(17), 222-228.
- Kırzioğlu, M. Fahrettin. (1986). Millî Destanlarımızdan Dede-Korkut Oğuznamelerinin Tarih Belgesi Bakımından Değerleri. *Belleten*, 50(198), 915-928.
- Koçak, Aynur., & Zenginoğlu, Christina. (2018). Stratejik Bir Kahraman Olarak Oğuz Kağan. *Millî Folklor*, 30(119).
- Koçak, Aynur., Çolak, Selma. (2018). “Varoluş, Mücadele, Son” Eksenlerinde Üç Kadın Kahraman.: Ak Çibek Arığ, Altın Arığ, Ay Huucın. Modern Akademi Halk Bilimi Dergisi, 11(22): 1-12.
- Koçak, Kürşat., & Bakır, Çağrı. (2019). Eski Türk Devlet Felsefesinin Kozmolojik ve Mitolojik Temelleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Oğuz-Türkmen Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 106-120.
- Král, Pavel., & Králová, Vera. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Kuipers, Ben. S., & de Witte, Marco. C. (2005). The control structure of team-based organizations: A diagnostic model for empowerment. *Economic and Industrial Democracy*, 26(4), 621-643.

- Kuprenas, John. A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51-62.
- Kurtlu, Yasemin., & Koçak, Büşra. (2016). Oğuz Kağan Destanı'nda Hükümdar Tasarımı. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, (56), 875-901.
- Lam, Alice. (2000), "Tacit knowledge, Organizational Learning, Societal Institutions: an Integrated Framework", *Organization Studies* 21, pp. 487-513.
- Lam, Alice. (2011, April). Innovative organisations: Structure, learning, and adaptation. In *DIME final conference* (Vol. 6, p. 8).
- Lee, Kyung. Hee. (2010). Effects of ethical leadership on perceived organizational support and organizational commitment of nurses in a hospital-Mediating role of perceived organizational support. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(4), 419-427.
- Lee, Michael. Y., & Edmondson, Amy. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
- Leso, Bernardo. Henrique., Cortimiglia, Marcelo. Nogueira., & Ghezzi, Antonio. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.
- Lilienfeld, Scott. O., Lynn, Steven. Jay., Ruscio, John., & Beyerstein, Barry. L. (2010). The top ten myths of popular psychology. *Skeptic (Altadena, CA)*, 15(3), 36-44.
- Lunenburg, Fred. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Magiorkinis, Emmanouil., Diamantis, Aristidis., & Androustos, George. (2008). Gods and heroes of Medicine in Greek mythology. *Archives: The International Journal of Medicine*, 1(3).

- Mandaloğlu, Mehmet. (2013). Eski Türklerde sanayi, ticaret ve maliyenin ekonomik açıdan değerlendirilmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 129-150.
- Mandaloğlu, Mehmet. (2022). Eski Türklerde Aile ve Evlilik Anlayışı. *Genel Türk Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 481-498.
- Mann, Jenny. C. (2021). *The Trials of Orpheus: Poetry, Science, and the Early Modern Sublime*. Princeton University Press.
- Marşap, Göksel. (2023). Evrensel Etik Değerler Işığında Anadolu'da Anlayışı ve Stratejik Liderlik Yaklaşımı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 1948-1964.
- Mazurkiewicz, Michal. (2012). The Types, Interpretations and Functions of Myth. *Respectus Philologicus*, 22(27), 45-56.
- Metin, O., & Ünal, ř. (2022). İçerik analizi tekniği: İletifim bilimlerinde ve sosyolojide doktora tezlerinde kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(zel Sayı 2), 273-294.
- Mikail, Bayram. (2012). Fatma Bacı Baciyani Rum (Anadolu Bacıları Teşkilati). *Konya: Nkm Yayıncılık*.
- Mintzberg, Henry. (1984). A typology of organizational structure. *Organizations: A quantum view*, 68-86.
- Mintzberg, Henry. (2003). "The Structuring of Organizations", The Strategy Process, (Ed: H. Mintzberg, J.B. Quinn, J. L. ve S. Ghoshall), Pearson Education Limited, New Jersey.
- Morand, David. A. (1995). The role of behavioral formality and informality in the enactment of bureaucratic versus organic organizations. *Academy of management review*, 20(4), 831-872.
- Morozenko, Andrey., & Krasovskiy, Dmitriy. (2019, November). Formation of the Organizational Structure Based on Project Matrix. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 661, No. 1, p. 012129). IOP Publishing.

- Naqshbandi, Muzamil. M., Kaur, Sharan., & Ma, Pin. (2015). What organizational culture types enable and retard open innovation?. *Quality & Quantity*, 49, 2123-2144.
- Neubert, Mitchell. J., Hunter, Emily. M., & Tolentino, Remy. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910.
- Ogbonna, Emmanuel., & Harris, Lloyd. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Okumuş, Ejder., Saritaş, Kail., Yorulmaz, Ayşe., Hazar, Fatma., & Altay, Şeyma. (2018). Ahilik kültürü ve günümüze yansımaları (Eskişehir örneği). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5(8), 7-38.
- Ögel, Bahaeddin. (2010). Türk Mitolojisi. 1. Cilt, *Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi*.
- Ögel, Bahaeddin. (ed. Necati Demir). 2020, Türk Mitolojisi. 8. Baskı, 1. Cilt, *Ankara: Altınordu Yayınları*.
- Öksüz, Meltem. (2022). Arabuluculuk Müessesesinin Dede Korkut Hikâyelerindeki İzleri. *Culture and Civilization*, 1(3), 50-58.
- Özkan, Neşe. Kara. (2020). İyilikseverlik ve Alçak Gönüllülük Bağlamında Kutadgu Bilig ile Kültür Aktarımı. *Milli Folklor*, 16(127), 209-222.
- Özkartal, Mehmet. (2009). İlköğretim sanat etkinlikleri dersinde Dede Korkut Destanı'nın milli değerlerin kazanılmasına etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Murat. (2013). İslamiyet'ten Önce Türklerin Din Anlayışı ve Gök Tanrı Dini. *History Studies*, 5(2), 327-346.
- Öztürk, Nurettin. (2015). Ahilik Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7). 1-12.

- Pak, Yong. Suhk., & Lee, Jong. Min. (2023). Organizational learning platforms for knowledge creation in international joint ventures: the mediating role of formal and informal communication. *Asian Business & Management*, 22(5), 2135-2163.
- Pala Ayhan. (2015). "Oğuz Kağan Kimdir", Oğuzlar, Dilleri Tarihleri ve Kùltürleri, 5. Uluslararası Türkiyat Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri, Ed. Tufan Gündüz; Mikail Cengiz, Ankara: 133-135.
- Pamir, Aybars. (2022). Mete Han ve Eski Türk Orta-Asya Kamu Hukukundaki Yeri. *Çukurova Üniversitesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, (1), 1-31.
- Pfeffer, Jeffrey. (1981). Understanding the role of power in decision making. *Power in organizations*, 404-423.
- Radloff, Wilhelm., & Temir, Ahmet. (1994). *Sibirya'dan*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları
- Robbins, Stephen. P., DeCenzo, David. A., & Coulter, Mary. (2014). Defining organizational structure. *Fundamentals of management: Management Myths Debunked*. London: Pearsons Higher Ed. pp, 106.
- Robert Baum, J., & Wally, Stefan. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic management journal*, 24(11), 1107-1129.
- Ronen, Simcha. (1986). Equity perception in multiple comparisons: A field study. *Human Relations*, 39(4), 333-345.
- Rose, Herbert. Jennings. (2004). A handbook of Greek mythology. *United States: Routledge*.
- Roux, Jean. Paul. (2002). Türklerin ve Moğolların Eski Din. *İstanbul: Bozkurt Yayınevi*.
- Roux, Jean. Paul., & Arslan, Lale. (2001). Orta Asya: tarih ve uygarlık. *İstanbul: Kabalcı Yayınevi*.
- Rowe, W. Glenn. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.

- Saiti, Anna., & Stefou, Theodoros. (2020). Hierarchical organizational structure and leadership. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.709>
- San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E. (2018). An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia computer science*, 138, 791-798.
- Sarı., E. (2016). Mete, "Birlikten kuvvet doğar". Nokta-ekitap
- Scott, W. Richard. ve Davis, Gerald. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Donnelly & Sons, New Jersey.
- Sears, Kathleen. (2023). Mitoloji 101. Çev. E. Duru). *İstanbul: Say Yayınları*.
- Šerifi, Veis., & Dašić, Predrag. (2012, September). Characteristics of traditional and contemporary models of organizational structures. In *Proceedings of the 7th International Conference "Quality, Management, Environment, Education, Engineering" (ICQME-2012), Tivat, Montenegro* (pp. 19-21).
- Smith, Anthony. (2013). The 'Golden Age'and National Renewal. In *Myths and nationhood* (pp. 36-59). *United States: Routledge*.
- Strikwerda, J., Stoelhorst, J., & Strikwerda, J. (2009). The emergence and evolution of the multidimensional organization. *California Management Review*, 51(4), 11-31.
- Sy, Thomas; Beach, Long. & D'Annunzio, Laura. S. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations. *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.
- Şahin, Rukiye; Öztürk, Şafak. & Ünalmiş, Mehmet. (2009). Professional ethics and moral values in Akhi institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 800-804.
- Taşagül, Ahmet. (2013). *Kök Tengri'nin çocukları (Avrasya bozkırlarında İslam öncesi Türk dönemi)*. İstanbul: Bilge Kültür Sanat.

- Taşkıran, Emine. (2022). *Türk yönetim tarihinde iş ahlakı ve ahilik geleneği: Lonca teşkilatının günümüz esnaf örgütlenmesine etkisi* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Terzi, Arzu. (2012). Türk siyaset kültüründe kadınların rolü. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, 1(1), 21-22.*
- Tokgöz, Arzu. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Ahilik Kültürü Arasındaki İlişki. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.*
- Tunç, Zekiye, & Akbulut, Yıldız. (2016). Eski Türk devletlerinin destanlarına göre kurttan ve ağaçtan türeme. *Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 3(1), 83-91.*
- Türk, Murat. & Kara, Ergün. (2018, April). Stratejik Liderlik Algısının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Avm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. In *The Book Of Abstracts* (P. 139).
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi(10), 188-201.*
<https://doi.org/10.21733/ibad.871703>.
- Ünsür, Ahmet. (1998), *Geleneksel Türk Kültüründe İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Siyasette ve Yönetimde Etik*, Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 541-554.
- Williamson, Oliver. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Yaman, Ertuğrul. (1997). Manas Tipi ve Günümüze Uzanan Mesajlar. *Türk Dünyası Dil ve Edebiyat Dergisi, (3).*
- Yıldız, Aygün & Çolak, Kerem. (2022). Orhun Kitabeleri'nde Yer Alan Değerlerin Sosyal Bilgiler Dersi Öğretim Programı Değerleri Açısından İncelenmesi. *Journal of Turkish Educational Sciences, 20(1).*
- Yılmaz, Mehmet. (2011). Hakas Kadın Kahramanlık Destanlarından Huban Arı?'Da Kadın Kahramanlar. *Humanities Sciences, 6(2), 234-250.*

- Yiğittir, Süleyman. (2014). Türk Destanlarının Değer Odaklı Analizi. *Electronic Turkish Studies*, 9(5).
- Yılmaz, Mehmet. (1999). *Manas Destanının epik kurallara göre incelenmesi*. (Doctoral thesis, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ylinen, Mika & Gullkvist, Benita. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management accounting research*, 25(1), 93-112.
- Yüksel, İbrahim. (2019). Ahilik felsefesinden günümüz meslek ahlakı tartışmalarına bir bakış. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 500-537.
- Zehir, Cemal; Erdogan, Ebru. & Basar, Doğan. (2011). The relationship among charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment in companies. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 49-59.

Ek-1 Sosyo-Demografik Form

1. Cinsiyet:

- a. Erkek
- b. Kadın

2. Yaş :

3. Eğitim Durumu:

- a. İlkokul
- b. Ortaokul
- c. Lise
- d. Lisans
- e. Yüksek Lisans
- f. Doktora

4. Meslek Alanı:

- a. İşletme ve Yönetim
- b. Mühendislik
- c. Sağlık
- d. Finans
- e. Hukuk
- f. Eğitim
- g. Bilgi Teknolojileri
- h. Diğer :

5. Görev Unvanı:

- a. CEO/Genel Müdür
- b. Başkan
- c. CFO/Finans Direktörü
- d. COO/Operasyonlar Direktörü
- e. CTO/Teknoloji Direktörü
- f. CMO/Pazarlama Direktörü
- g. Diğer :

6. Deneyim Süresi:

7. Şirket Büyüklüğü:

- a. Küçük (1-50 çalışan)
- b. Orta (51-500 çalışan)
- c. Büyük (500+ çalışan)

8. Yönettiği Departman Sayısı:

9. Çalıştığı Sektör:

- a. Teknoloji
- b. Finans
- c. Sağlık
- d. Üretim
- e. Perakende
- f. Hizmet
- g. Diğer:

Ek-2 Derinlemesine Görüşme Soruları

1. İşletmenin genel organizasyon yapısı nedir ve şirketin amaç ve hedeflerini nasıl destekler?
2. Kuruluş içindeki iletişim akışı nedir?
3. Kuruluş içinde kararlar nasıl alınıyor ve karar verme için net bir süreç var mı?
4. Organizasyon içinde roller ve sorumluluklar nasıl tanımlanıyor ve bunlar açık ve iyi bir şekilde iletilmiş mi?
5. Kuruluş içinde işler nasıl organize ediliyor ve dağıtılıyor ve projeleri izlemek ve yönetmek için bir sistem var mı?
6. Organizasyon içinde geri bildirim nasıl veriliyor ve alınıyor ve sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü var mı?
7. Kuruluş içindeki çatışmalar ve anlaşmazlıklar nasıl çözülüyor ve çatışmaları ele almak ve çözmek için net bir süreç var mı?
8. Örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış faktörler nelerdir? Yaşadığınız örneklerle paylaşır mısınız?
9. Örgütsel yapıyı, Türk gelenekleri açısından değerlendirir misiniz? (modern yönetimlerde bu anlayışın avantaj ve dezavantajları nelerdir?)
10. Mitolojik temaların örgütsel adalet ve eşitlik algısına etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
11. Mitolojik hikayelerin örgütsel kültür ve normların oluşumunda nasıl bir rol oynadığını düşünüyorsunuz? (Not: Katılımcılara bu öğelerle ilgili bilgi verilecek, mitolojik öğeler açıklandı)
12. Ahilik, ekonomik ve sosyal hayatın düzenlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ahilik teşkilatı, esnaf arasında rekabeti dengelemek, haksız rekabeti önlemek, kaliteli üretimi teşvik etmek ve toplumsal dayanışmayı sağlamak amacıyla faaliyet gösterirdi. Ayrıca, ahilik içindeki meslekî eğitim

ve ğretim faaliyetleriyle gençlerin meslek sahibi olmaları ve mesleklerini ustaların gözetiminde öğrenmeleri sağlanırdı.

- Bu bilgiden yola çıkararak, Ahilik geleneğinin günümüz işletmelerinde işbirliği, dayanışma ve profesyonel gelişim üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ek -3 Kelime Bulutu

