

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND RISK CULTURE

Yazar / Author: Murat GÖRMEN¹

Abstract

The risk culture focuses on the part of the organizational culture concerned with risk management of organisation. Organisational culture provides an active environment for taking decisions about risk management and is determinative in restructuring of corporate risk management in the organisation. In order to understand risk culture, it is necessary to analyze the effects of personal ethics and organizational culture that shape personal tendencies, attitudes and behaviors in risk management. While some organizational cultures can take a lot of risk, some just need to take the necessary risks for innovation. Culture, which is dominant in the organization, sometimes prevents the taking of uncontrollable risks and prevents to go out of politics, while sometimes it can open up a high risk appetite. Depending on recent researches on organizational culture and risk culture, our main aim in this study is to contribute to literature about organization culture-risk culture relationship which is not mentioned in Turkish literature.

Key Words: Organization, Organizational Culture, Risk, Risk Culture, Risk Management

Jel code: M14

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE RİSK KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Özet

Risk kültürü, örgüt kültürünün risk yönetimi ile ilgili kısmına odak yapar. Örgüt kültürü risklerin yönetilmesiyle ilgili kararların alınmasında aktif bir ortam sağlar, kurumda risk yönetim yapılanmasında belirleyicidir. Risk kültürünü anlayabilmek için risk yönetiminde, kişisel eğilimlerin, tutum ve davranışları şekillendiren kişisel etiğin ve örgüt kültürünün etkilerini analiz etmek gerekir. Bazı örgüt kültürlerinde çok fazla risk alınabiliyorken bazılarında yenilikler için sadece gerekli risklerin alınması yeterli görülür. Örgütte hâkim olan kültür, kimi zaman kontrol dışı risk almayı engeller ve politikalar dışına çıkılmasına mâni olur iken kimi zaman da yüksek bir risk iştahının önünü açabilir. Örgüt kültürü ve risk kültürü ile ilgili son dönemde yapılan araştırmalara bağlı olarak bu çalışmadaki temel amacımız, Türkçe yazında değinilmemiş olan örgüt kültürü- risk kültürü ilişkisine yönelik literatüre katkı sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, Risk, Risk Kültürü, Risk Yönetimi

Jel Kodu:M14

1. GİRİŞ

Örgütlerde birçok davranışın ve yaklaşımın temelini oluşturan örgüt kültürü kavramı ilgili yazında çokça incelenmiş bir konudur. Çalışanlara belirsizlik durumlarında neyin yapılabileceği konusunda yön veren örgüt kültürü, onları hedefler doğrultusunda güdülemekte ve stratejilerin oluşturulmasında örgütlere yardımcı olmaktadır. Kimi zaman kişi davranışlarını sınırlarken kim zaman da onları tutarlı hale getirmekte ve yönetmektedir. (Autry vd., 2008: 67) Etkili bir risk kültürü, bireyleri ve grupları doğru riskleri zamanında, bilinçli bir şekilde almaya teşvik eden ve bunu gerçekleştirenleri ödüllendirendir. (The Institute of Risk Management, 2012, 6-11) Dolayısıyla örgüt kültürü, örgütlerin risk yönetimine ilişkin tutum ve davranışları da etkileyen temel bir faktör konumundadır.

Örgüt kültürü ile risk kültürü arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma Risk Yönetim Enstitüsü tarafından yapılmıştır. 2012 yılında yapılan bu çalışmada, örgütlerde risk kültürünün gelişiminin sağlanması için Kurumsal Risk Yönetimi'ne(KRY) yönelik çalışmaların tutumsal boyutta incelenmesi gerektiği ve güçlü örgüt kültürlerinde risk yönetimi gelişiminin sağlandığı ifade edilmiştir. Örgütlerde yaşanan sıkıntılar, risk yönetimi çerçevelerinin, örgütlerin risklerini güvenle yönetmesini ve stratejik hedeflerini yerine getirmesini sağlamak için yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Eksik olan şey bireyler, gruplar ve kuruluşların riskli durumlara yönelik hareket tarzlarını ve bunun risk yönetiminin nasıl etkilediğini ifade eden davranışsal unsurdur yani riske yönelik tutumların bir kültür haline gelmesidir. (The Institute of Risk Management, 2012, 6-11)

¹ Milli Savunma Bakanlığı, İç Denetçi, murat.gormen.2014@hotmail.com,

Finansal örgütlerde risk kültürü isimli bir araştırma raporunda ise Birleşik Krallık'taki birçok banka ve sigortacıları içeren farklı örgütlerde, risk kültürünün nasıl şekillendiği analiz edilmiştir. Bu çalışmada örgütlerin risk kültürlerinin geçmiş kötü deneyim ya da kusurlu uygulamalardan şekillenen örgütsel eğilimlerden etkilendiği ve örgüt kültürlerinin risk alma veya kontrol kararlarını olumlu ya da olumsuz yönde şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. (Power vd., 2013, 7-20).

Örgüt kültürü ve risk arasındaki ilişkiyi irdeleyen ilk çalışma Riskin kültürel teorisi isimli çalışmaları ile Douglas, ve Wildavsky, (1982) tarafından yapılmıştır. Risk Kültür Teorisi, hiyerarşik, bireysel, eşitlikçi ve kaderci olmak üzere dört olası kültür türünü tanımlar ve her kültürel türün farklı yönlerden riskleri ele aldığı ifade eder.

Örgüt kültürü ve risk kültürü arasındaki ilişkiyi irdeleyen Hopkin(2010: 104), örgüt kültürünün değer, tutum ve davranış kalıplarının ürünü olduğunu ve bu kalıbın, örgütün risk yönetimine de etki edeceğini ifade etmiştir.

Risk kültürünün temel özelliği risklerin yönetilmesine örgüt çapında bütünsel olarak yaklaşılmasıdır (Hopkin, 2010: 105). Kurumsal Risk Yönetimini içeren bir risk kültürü kapsamında, örgüt çapında mevcut ve olası risklerin belirlenmesi, tanımlanması, anlaşılması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi bulunmaktadır. Riskin kültürünün örgütlerde bulunmasının faydaları; organizasyonel amaçların başarılmasında makul güvence elde etme, daha stratejik düşünme, doğru projeksiyon; tepkisel yönetimden uzaklaşıp, proaktif yaklaşıma taşınma; rekabet üstünlüğü sağlama, risklerdeki fırsatları teşhis etme olarak özetlenebilir. (The Institute of Risk Management, 2012: 13)

Her iş risk içerir. Yönetim kademelerinin en önemli görevlerinden biri karşılaşılabilecek riskleri iyi yönetebilmektir. (Farrell and Hoon, 2009: 1). Risklerin iyi yönetilmediği kurumlar çok ciddi sonuçlara katlanmak zorunda kalabilir. Riskleri yönetebilmek için güçlü bir risk yönetiminin teşvik edildiği güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak gerekir. Örgüt kültürü güçlü olan kurumlar, iç ve dış çevresinde oluşabilecek risklerin yönetilmesine önceden hazırlıklı olabilir. Örgüt kültürü örgüt üyelerine, risk durumlarında nasıl davranış sergilenmesi gerektiğini öğretir. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel yaklaşım risklerin yönetilmesi için de bir yol haritasıdır. (The Institute of Risk Management, 2012: 8)

Tüm örgütler hedeflerine ulaşabilmek için karşılıklı çıkarabilecek riskleri yönetebilmelidir. Bu konudaki farkındalığın artması örgütlerin bu alana yoğunlaşmaları yönündeki çabaları ve güçlü bir risk kültürü oluşturulmasına duyulan gereksinimi arttırmıştır. Bu noktada örgüt kültürü, risklerin yönetilmesine yönelik iş görenleri örgüt çatısı altında ortak değer, norm ve davranışlar etrafında birleştirerek, ortak bir risk tutumu sergilemesine neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü ve risk kültürü arasındaki ilişkilere yönelik literatüre katkı sağlamaktır. Çalışmada öncelikle örgüt ve risk kültürü ile ilgili teorik çerçeve ifade edilecek ve ardından örgüt ve risk kültürü arasındaki ilişki nicel bir araştırma ile ortaya konacaktır. Türkçe yazında bu ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın Türkçe literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ve Türkiye'de ileride yapılabilecek uygulamalı çalışmalara kuramsal ve kavramsal bir temel teşkil etme potansiyeli taşıyacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgüt Kültürü

Örgütler birer sosyal sistemdir. Bu sosyal sistemi oluşturan unsurlardan en önemlisi insandır. Yetiştikleri çevreden öğrendikleriyle yani "kültür"leriyle örgüte gelen bu insanlar o örgüte has mesleki özelliklerle, diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak tutumlar oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem "örgüt kültürü" dür.

Literatürde örgüt kültürüne yönelik pek çok tanım vardır. Schwartz ve Davis'e (1981: 33) göre örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca paylaşılan, onların davranışlarını etkileyen normlar, inançlar ve beklentiler bütünüdür. Konu üzerinde çalışmış akademisyenlerin bazıları örgüt kültürünü, çalışanların işlerindeki davranışlarını şekillendiren ve yaygın olarak paylaşılan inançlar ile amaç ve görevler hiyerarşisinin oluşmasını sağlayan değerlerin oluşturduğu bir kavram olarak ele almaktadır (Brown ve Starkey, 1994: 808). İlgili yazındaki bir başka yaklaşıma göre ise de örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde oluşmuş ve gelişmiş ortak inanç ve değerler setidir (Gordon ve DiTomaso, 1992: 784).

2.2. Örgüt Kültürünün Önemi ve Etkileri

Örgütlerin kendine has özellikleri vardır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için teşkilatlanan bireyler bu örgütlenme işini, paylaştıkları ortak değerler aracılığıyla yaparlar (Louis, 1985: 41). Her örgütün kendine özgü ve zamanla oluşan duyguları, değerleri, davranışları, ilkeleri, normları vardır. Örgüt

kültürü bunların paylaşılmasıyla oluşur. Çalışanların tutum ve davranışlarına yön veren örgüt kültürü her örgüt için vardır ve çok önemli bir husustur.

Örgüt kültürünün kuruluşlarda değer yaratan işlevleri şunlardır (Uzunçarşılı ve Toprak, 2000: 5):

- Kültür, yol göstericidir, değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağlar. Bu özelliği ile kültür, bir kontrol aracıdır.
- Kültür kişiler arası bağı güçlendirir. Farklı yönere giden kişileri ana bir noktaya bağlar.
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimlerini belirler.
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
- Çalışanlara kurumsal aidiyet hissi verir.
- Kurumsal kimliği oluşturur.
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır.
- Günlük çalışmalarda rehber olur.
- Davranış biçimlerini belirler.
- Çalışanların gelişimine katkıda bulunur.

2.3. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları

Örgüt kültürünün sınıflandırılması hususunda farklı yaklaşımlar vardır. Bu konuda çalışmalar yapmış birçok bilim adamı farklı sınıflandırmalar ortaya koymaktadır. Bu çalışma örgüt kültürü ve risk kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek üzere kurgulanmıştır. Bu kapsamda ilgili yazında örgüt kültürü sınıflandırmaları incelenmiş ve risk alma davranışına yönelik tutumların toplulukçu, bürokratik, yenilikçi ve yarışmacı kültürlerde ön planda olduğu görülmüştür. Yine Türkiye'deki kamu örgüt yapıları incelendiğinde bürokratik ve toplulukçu sınıflandırmalarının daha ön planda olduğu ancak yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında ise bu yapıların yenilikçi ve yarışmacı bir şekle kavuşturulmak istendiği görülmektedir.

Araştırmacılar uzun zamandan beri bir örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplumun o örgütün kültürü üzerinde temel etkileri olabileceğini kabul etmiş bulunmaktadır (Hofstede vd., 1990:290). Hofstede'in (1980) araştırmalarında Türkiye; "yüksek güç mesafesi", "düşük bireycilik", "yüksek belirsizlikten kaçınma" ve "dişil özellikler" gösteren ülkeler grubunda yer almaktadır. Dolayısıyla Türk kamu örgüt kültürlerinde bu dört sınıflandırmanın yapılması yerinde olacaktır. Bu kapsamda çalışma konusu ile daha yakından ilgili olması nedeniyle Goffee - Jones , Deal ve Kennedy ile Kilmann Modeli ele alınmış ve bu sınıflandırmaya uygun örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır.

2.3.1. Goffee - Jones Modeli

Bu modele göre iki tip insan davranışı vardır. Bunlar sosyalleşme ve dayanışmadır ve örgüt kültürü bu iki tip insan davranışına göre şekillenir. Bu iki kavramın oluşturduğu ekseninde dört kültür tipi tanımlanmaktadır (Goffee ve Jones, 2000: 43). Bu kültür tipleri; şebekeleşmiş kültür (dayanışma az, sosyalleşme yüksek), kar amacı güden kültür (dayanışma çok, sosyalleşme az), bölümlenmiş kültür (dayanışma ve sosyalleşme az) ve topluluksal kültür (dayanışma çok, sosyalleşme çok) adı altında kavramsallaştırılmıştır.

Sosyalleşme, kişinin toplum tarafından kabullenilme derecesidir. Örgütsel sosyalleşme de çalışanın örgüt kültürünü öğrenmesi ve ona adaptasyonu sürecidir. Örgütlerde sosyalleşmenin amacı çalışana örgütsel normları ve değerleri öğretmektir. Dayanışma ise çalışanların ortak amaçları gerçekleştirmek için ortak hareket etmesini gerektirir. (Goffee ve Jones, 2000: 45-52). Çalışma konusu ile daha yakından ilgili olması nedeniyle topluluksal kültür tipine odaklanılarak açıklama yapmanın yerinde olacağı değerlendirilmiştir.

• Topluluksal Kültür:

Bu kültür tipinde , "Biz bir aileyiz" yaklaşımı vardır ve yüksek düzeyde sosyallik ve dayanışma ile tanımlanır. Yaratıcılık, girişimcilik ve açıklık ön plandadır ve kazanma isteği yüksektir. Risk alınır ve adil şekilde paylaşılır. Topluluksal kültürde hedeflere ulaşmaya yönelik takım çalışması ve çalışanlar arasında

güçlü bir iletişim vardır. Ortak değerlere duyulan bağlılık yüksektir. Çalışanların birbirlerine ve örgütlerine karşı bağlılıkları yüksektir. (Goffee ve Jones, 2000: 45-52).

Sosyalleşme ve dayanışmanın kurumda yüksek düzeyde olması topluluksal kültürün olumsuzluğu olarak ifade edilebilir. Birbirine bağlılığın yüksek düzeyde olması gruplaşmaya ve klanlaşmaya yol açabilir. Bu durum, sonrasında kendini beğenmişliğe yol açar ve müşteri memnuniyeti göz ardı edilebilir. Dayanışma, örgütsel amaçlar söz konusu olduğunda daha belirgin hale gelir (Goffee ve Jones, 2000:45-52).

2.3.2. Deal ve Kennedy Sınıflandırması

Deal ve Kennedy, çevresel faktörle yönelik belirsizlik ile alınan bir karara ilişkin çevreden geri besleme alma hızı arasındaki ilişkiyi ifade ederek dört farklı tip kültür sınıflandırması yapmışlardır. Bu kriterlere göre, ortaya çıkan kültür tipleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.2.1 Yüksek Risk–Hızlı Geri Besleme Kültürü :

Bu kültür tipi Sert Adam/Maço Kültürü olarak da ifade edilmektedir. Daha çok spor ile ilgili örgütler, askeri örgütler ve emniyet örgütlerinde görülür. Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanlarca alınan kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı olmayan yapılarda görülmektedir. Polis veya askeri örgütlerin yapısı bu kültür için uygun örneklerdir. (Uzunçarşılı, 2001: 30).

2.3.2.2. Düşük Risk–Hızlı Geri Besleme:

Bu kültür tipi Çok Çalış/Yıy Oyna ya da yarışmacı kültür şeklinde de açıklanmaktadır. Özellikle restoran uygulamalarında görülür. Bu kültür tipinin temel özelliği, hızlı geri besleme ve düşük riskli kararlardır. Ana değeri, müşteriler ve onların istekleridir. Sloganı ise “ihtiyacı tespit et ve gider”dir (Uzunçarşılı,2001: 30). Örneğin; bir restoran işletmecisi küçük bir sermaye ile tesisini kurmakta ve kısa sürede yaptığı işin ve ortaya koyduğu yeniliklerin sonuçlarını öğrenebilmektedir. Yapmış olduğu gözlemler veya başka yöntemlerle elde ettiği bilgiler ışığında müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yapılan değişikliklerin uygulamadan kısa zaman sonra sonuçları alınmaktadır. Bu yüzden, bu kültür tipinin rastlandığı örgütlerde, müşteri hizmetlerinin kalitesi yüksektir. Müşteri ihtiyaçlarını doğru tespit etmek ve değişimi doğru yönlendirmek için, takım çalışması önem arz etmektedir. Çalışanlar ile işverenlerin hepsinin hedefi, doğru takımlar oluşturmak ve onlarla beraber başarılı olmaktır. Örgütün kahramanları ise, iyi konuşabilen etkili satış temsilcileridir. Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin pazarlama bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanmaktadır (Okay vd , 2005: 203).

2.3.2.3. Yüksek Risk–Yavaş Geri Besleme

Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında yavaş geri besleme yapan örgütlerde yaygındır. Buradaki yavaşlık, ürünlerin sonuçları hakkında sürekli geri besleme alma anlamındadır. Bu tür örgütlerde, her ne kadar öncesinde fizibilite çalışmaları yapılmış dahi olsa sonucu tam olarak bilinmeyen bir yatırım için büyük kaynaklar harcanabilmektedir (Okay vd, 2005: 206).

2.3.2.4. Düşük Risk–Yavaş Geri Besleme :

Süreç Kültürü olarak da adlandırılmakta ve kamu sektöründe görülmektedir. Düşük riskli kararlarda ve kararların etkinliği hakkındaki geri beslemenin yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkmaktadır. Bu kültür tipinde, çalışanların başarı seviyesini ölçmek için geri besleme elde edilememekte veya çok düşük seviyede elde edilmektedir (Naktiyok, 2003: 101).

2.3.3. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünü karar alma mekanizmalarını etkileyen sosyal bir enerji olarak ifade eder. (Kilmann, 1987:88). Örgütsel kültür, söylenen ile yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kilmann’a göre örgüt kültürü (1987), tüm karar alma mekanizmaları ile çalışanların motivasyonlarını da etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların davranışlara yansımalarıdır. Böylece, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak bürokratik ve yenilikçi olarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Eren, 2001: 95-96):

2.3.3.1. Bürokratik Kültürler:

Bürokratik kültürlerde, hiyerarşik yapıya uygun kademelenme oluşturulmuş, çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, iş tanımları yapılmıştır. Çalışanlara yönelik kontrol sistemleri de oluşturulmuştur. Bu nitelikteki kültüre sahip olan örgütler, belirli bir büyüklüğe ulaşmış, örgüt yaşam eğrisinde olgunlaşmış işletmelerdir. Belli bir olgunluğa ulaşmaları, faaliyetlerinin oturmuş bir yapıya

kavuşması avantajını taşır. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek ve risk almak istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

2.3.3.2. Yenilikçi Kültürler:

Sürekli değişen çevre koşullarına uyumlu olan kültür yenilikçi kültürdür. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde kültürün temel görevi, hızla değişen ve küreselleşen Dünyada bu değişime uyum sağlanmasını kolaylaştırmaktır. Bu kültürün liderleri atak, girişimci, değişimden hoşlanan ve yenilikçidir. Yenilikçi ruha sahip insanlar risk alır ve bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmaz. Örgüt kültüründe hakim olan inanç yaratıcılık ve değişimdir. Kilmann'a göre (1987), yenilikçi örgüt kültürü değişen çevresel koşullara işletmenin uyum sağlamasını sağlayan ve karar alma mekanizmalarını etkileyen sosyal bir enerjiyi oluşturur.

2.4. Risk Kültürü

Ortaya çıktığında hedeflerin gerçekleştirilmesini zafiyete uğratacak ihtimallere "Risk" denilmektedir. (The Institute of Risk Management, 2012: 5). Büyüklüğüne bakılmaksızın her örgüt için riskler mevcuttur ve önemli olan bu riskleri sıfırlamaya çalışmak değildir. Önemli olan risklerin farkında olunması ve yönetilebilir bir seviyede tutulmasıdır. Bunun için de karşılaşılabilecek riskler bilinmeli, ölçülmeli ve yönetilmelidir (Can,2013).

Kurumlar için risk yönetimi olmazsa olmazdır. Risklerini tanımlamayan, ölçmeyen/ölçemeyen, yönetmeyen/yönetemeyen kurumların uzun vadede kalıcı olmaları zor görünmektedir. Risklerin yönetilebilmesi için öncelikle ölçülebilmesi ve bunun için de gerekli çalışmaların yapılması gerekir.(Spedding ve Rose, 2007)

Risk kültürü risklerin yönetilmesine yönelik yönetici ve çalışanların risk kararlarını şekillendiren mevcut değer ve davranış sistemidir, her koşulda ve karşılaşılan riskler karşısında nasıl davranılacağını şekillendirir. Risk kültürü, belli bir amaç için bir araya gelmiş bir grup tarafından (örgüt çalışanları gibi) risk hakkında paylaşılan değerler, inançlar, bilgi, tutum ve anlayış olarak ifade edilmektedir (The Institute of Risk Management, 2012: 5).

2.5. Risk Kültürü Neden Önemlidir?

Her örgütün bir hedefi vardır ve bunu elde etmek için bazı risklerle karşı karşıya kalır. Yöneticiler örgütlerinin itibarı altüst olmadan önce karşı karşıya kalınan bu risklerin yönetimini ciddi şekilde ele almalı ve özellikle suiistimal, dolandırıcılık, güvenlik ihlalleri ve operasyonel hataları tespit etmek için risk ile ilgili süreçleri ve gözetim yapılarını tesise gayret etmelidirler. Bunun için ilk yapılması gereken, çalışanların riske yönelik tutum ve davranışlarını yönetmektir ki bu, risk kültürünün kurumda olgunlaşmasıyla başarılabilir. Güçlü bir risk kültürüne sahip olmak daha az risk almak anlamına gelmez. Aksine etkili risk kültürlerine sahip şirketler, yeni pazarlara, iş alanlarına girme ve büyüme konusunda daha çok risk alma davranışı sergilerler (Farrell and Hoon, 2009: 2).

Risk kültürü, örgüt çalışanları arasında faaliyetlere yönelik risklerin neler olabileceği konusunda bilinç düzeyinin yüksek olması ve örgütte tüm işlemlerin bu farkındalığa uygun olarak tasarlanıp yürütülmesi olarak ifade edilebilir.(RIMS,2017)

Örgütte hâkim olan risk kültürü stratejik risk yönetim kapasitesini ve başarıyı yani hedeflere ulaşılmasını etkiler. Risk kültürünün doğru şekilde gelişmemesi, alınan kararların birbirleri ile veya politika/prosedürlerle çelişebilmesine, hatta çalışanların bütünüyle örgütsel uygulamaları yok saymasına, uygunsuzluklara göz yummasına veya neler olup bittiğinin farkına varamamalarına sebep olur ki bu da stratejik, operatif ve taktik hedeflerin elde edilememesine ve itibar kaybına neden olur. (The Institute of Risk Management, 2012: 8).

Örgütler risk kültürünü yerleştirebilmek için risk farkındalığını artırmalıdır. Bunun için eğitimler seminerleri düzenlemeli, risk tanımlarının güncelliğini takip etmeli ve risk süreçlerinin gelişimini stratejik seviyede izlemelidir. Her örgütün bir risk kültürü vardır ve örgüt amaçlarına yönelik ortak bir risk anlayışı geliştirmeyi amaçlar. Önemli olan risk kültürünün örgütün başarısında nasıl bir rol oynadığıdır.

Risk kültürü olan bir örgütte yönetim ve personel aynı doğrultuda bir risk algısına sahiptir ve risklere karşı aynı şekilde cevap verir. Örgütün kurumsal risk yönetimi risk kültüründen etkilenir. Bu ise örgütün risk yönetim sürecinin genel başarısı için sağlıklı ve uygun bir şekilde gelişmiş risk kültürünün gerekli olduğu anlamına gelir (PWC, 2004). Risk kültürünün risk yönetimindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalardan biri de sigortacılık konusunda çalışan Protiviti (IRM, 2012) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, risk yönetiminin herkesin sorumluluğunda olan bir süreç/faaliyet olduğunun anlaşılmasında mevcut risk kültürünün bir çerçeve oluşturduğundan bahsedilmiştir.

Risk kültürüne sahip örgütler şu üç şeyi yaparlar: İlk olarak risklerin mevcut olduğu gerçeğini bilir ve bu risklerle ilgili bir şeyler yapmak için istekli olurlar. Arkasından karşı karşıya kalılabilecek riskler hakkında tüm kurumsal düzeylerde bilgi arar ve risk ile ilgili tartışmaları teşvik ederler. En sonunda da risk yönetim politikaları ve süreçlerini uygun şekilde tasarlar ve tüm çalışanların bu politika ve süreçlere bağlı kalmasını sağlarlar. (Collier ve diğerleri, 2007)

Risk yönetimi örgütlerin stratejilerini belirleme aşamasından günlük karar verme uygulamalarına kadar etkisi olan anahtar bir süreçtir. Bunun önemi konusunda en üst kademedeki en alt çalışana kadar herkesi eğitmek ve bilinçlendirmek gerekir. Örgütte üst yöneticilerin risk yönetim sürecine destek olduğu, risk bilgi akışının serbestçe yapılabildiği, risk yönetiminin uygulamaların bir parçası haline geldiği ve günlük karar verme süreçlerinde risk bilgisinin kullanıldığı bir risk kültürü yerleşmelidir. Risk kültürü, riskli durumlarda nasıl hareket edileceğine yönelik tüm çalışanlarca paylaşılan tutum ve davranışları bütündür (Abraham, Henry, & Keith, 2012: 18-20). Risk kültürü stratejik hedeflere ulaşmak için tüm seviyelerde alınacak kararları etkiler.

COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi de Kurumsal Çevre bileşeni kapsamında örgütün risk kültürünü kurması gerektiğinden bahseder. (COSO, 2004: 2) Örgütlerde risklerin kontrol altında olduğu ve kayıp olasılıkları çoğaldığı zaman erken uyarının ilgili birimlere gönderildiği bir risk kültürü yerleştirilmelidir. Bu kapsamda risk yönetim ofislerinin kurulması kültürün yerleşmesi açısından fayda sağlayacaktır.

2.6. Başarılı Bir Risk Kültürü Oluşturmak

Çalışanların örgütün risk iştahına ve risk stratejisine uygun kararlar alabilmesini teşvik etmek ve doğru karar alan çalışanları ödüllendirmek önemlidir. Etkili bir risk kültüründe, doğru şekilde risk alan gruplar ödüllendirilir. (Colquitt ve diğerleri, 1999, 43-61)

Karar alırken, resmi süreçlerin riskleri göz önünde bulundurması da yine bir örgütte risk kültürünün oluşturulmasında önemlidir. Örgütteki bütün seviyelerdeki çalışanların rutin olarak riskleri öngörmesi, kritik konuları rapor etmesi, birbirlerini ve kurumu gözetmesi ve kurumsal risk yönetimine uygun olarak ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere karşılık vermesi halinde olgunlaşmış bir risk kültüründen bahsedilebilecektir. ((The Institute of Risk Management, 2012, 8)

Başarılı bir risk kültürünün bir dizi unsuru bulunmaktadır (The Institute of Risk Management, 2012, 6). Bu unsurlar sırasıyla,

- Çalışanlar gerektiğinde komuta zincirini kırıp riskleri üst kademelere çıkararak hızlı hareket etme davranışı sergiler.
- Şeffaflık özendirilir, beklenmedik olayları görünür kılan erken belirtiler tespit edilir, iç kontrole önem verilir. Çok kontrolden ziyade etkili kontroller tesis edilir.
- Riskler gizlenmez hatta paylaşılır. Çünkü risk tanınırsa yönetilebilir.
- Risklerle ilgili bilgi paylaşımı yapılırsa sıkıntıların önü alınır.
- Risklerle ilgili kararlar alınırken önyargılı ya da peşin hükümlü kararlar alınmaz.
- Örgütün hedefleri ve risk iştahı seviyesi tüm kademelerde bilinir.

Başarılı bir risk kültürü şunları içerir: (The Institute of Risk Management, 2012, 6).

- Risk alma veya kaçınma konusunda üst yönetimin desteği,
- Çalışanların etik uygulamalarının yansması ve karar alırken tüm paydaşların çıkarlarının göz önüne alınması olarak etik prensiplerine bağlılık,
- Riskin sürekli yönetiminin önemi konusunda örgüt çapında genel kabulleniş,
- Yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı açık ve tam zamanında kötü haberlerin dahi hiç korkulmadan paylaşıldığı risk bilgi akışı,
- Hatalardan ders çıkarılması kapsamında yolsuzlukların kamuoyu ile paylaşılmasında ve risk olaylarının raporlamasında cesaret,
- Risklerin anlaşılması için anlaşılmaz, karmaşık ya da çok geniş olmayan süreçler,
- Uygun risk alma davranışlarının ödüllendirilmesi ya da uygun olmayanların cezalandırılması,

- Risk yönetim becerilerinin ve bilgisinin geliştirilmesinin cesaretlendirilmesi,
- Farklı bakış açıları, değer ve inançların teşvik edilip statükonun reddedildiği bir ortam,
- Çalışanların sosyal olarak desteklendiği ve aynı zamanda görevler konusunda odaklandığı bir çalışma ortamı.

Başarılı bir risk kültürü oluşturabilmek için kurumsal yönetim ilkeleri gereği yönetim kurulu risk kültürünü anlamalı ve yönlendirmeli, örgütün hedefleri ve stratejileriyle uyumlu bir risk kültürü oluşturmalıdır. Bunun için öncelikle Yönetim Kurulu kendi tutum, davranış ve risk kültürünü belirlemelidir. Yönetim Kurulu kendisine şu soruları sormalıdır:

- Örgütte mevcut risk kültürü nedir ve risk yönetimi bu kültür içinde nasıl geliştirilebilir?
- Bu kültürü nasıl değiştirebiliriz?
- Mevcut durumumuzdan olmak istediğimiz duruma ulaşmak için nasıl hareket etmeliyiz? (The Institute of Risk Management, 2012, 7).

Etkili bir risk kültürü oluşturmakta iki zorluk vardır (The Institute of Risk Management, 2012, 8). Birincisi, üst düzey yönetim için risk yönetiminde ortak bir bakış açısı sağlamak ve bunu alt kademelerde uygun prosedürlere dönüştürebilmek, ikincisi ise çalışanların risk yönetimine daha fazla odaklanabilmesini sağlamaktır.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ- RİSK KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİ ANLAMAK

Kültürden kültüre riske verilen anlam da değişebilmektedir. Örneğin kimi kültürlerde utanç çok önemli olduğundan ve mevcut risklerin sonucunda utanma yaşanabileceğinden dolayı risk olabilecek her şey paylaşılırken kimilerinde bu hassasiyet görülmeyebilmektedir. Ya da kimi kültürlerde riskler ile ilgili herkes fikirlerini rahatlıkla söyleyebilirken kimi kültürlerde sadece söylenenler üzerine katkılar yapılabilmektedir. (The Institute of Risk Management, 2012, 8).

Risk yönetimi ile ilgili son yıllarda çerçeveler, kurallar, standartlar getirilmiş olsa da bunlar örgütün hedeflerini elde etmesi için yeterli değildir çünkü bunları uygulayacak olanlar kişilerdir ve bu kişilerin yanlış davranışları ya da yanlış anlamaları olabilir. Burada önemli olan örgütte hâkim olan örgüt kültürünün davranışları etkilediğidir.

Örgüt kültürü o örgüte ait grup üyelerinin tekrarlanan davranışlarından oluşur. Davranışlar hem kalıtsal hem de örgüt kültüründen gelen değer, inanç ve tutumlarca şekillenir. Kültür, bu değer, inanç ve tutumların davranışa dönüşmesi ile oluşur. Örgüt kültürü risklerin ele alınması ve yönetilmesiyle ilgili davranışları da şekillendirir.

Risk kültürü örgüt kültürünün risk yönetimine odaklanan özel bir halidir. Daha geniş bir ifadeyle örgüt kültürü, belli bir risk davranışının çoğalmasına fırsat verir ve risk kültürüne bir zemin oluşturur. Risk kültürünü anlayabilmek için risk yönetiminde, kişisel eğilimlerin, tutum ve davranışları şekillendiren kişisel etğin ve örgüt kültürünün etkilerini analiz etmek gerekir. (Hopkin, 2010: 105-108).

Kişiler örgütlerde kişisel risk algılarıyla çalışmaya başlar ve her birinin risk ile ilgili eğilimi farklıdır. Kişilerin risk tipleri (riskten kaçınan, riski üstlenen vb.); grup dinamiklerini, kişiler arası risk algılarını, risk alma isteğini, bilgi paylaşımını ve karar almayı etkiler. Kişilik araştırmaları insanlarda risk bakış açısını etkileyen iki farklı nitelikten bahsetmektedir: (The Institute of Risk Management, 2012, 12).

- Kişilerin hazırlıksız, anlık mı yoksa organize mi karar aldıkları,
- Kişilerin kötümser ve kaygılı mı yoksa iyimser ve korkusuz mu oldukları.

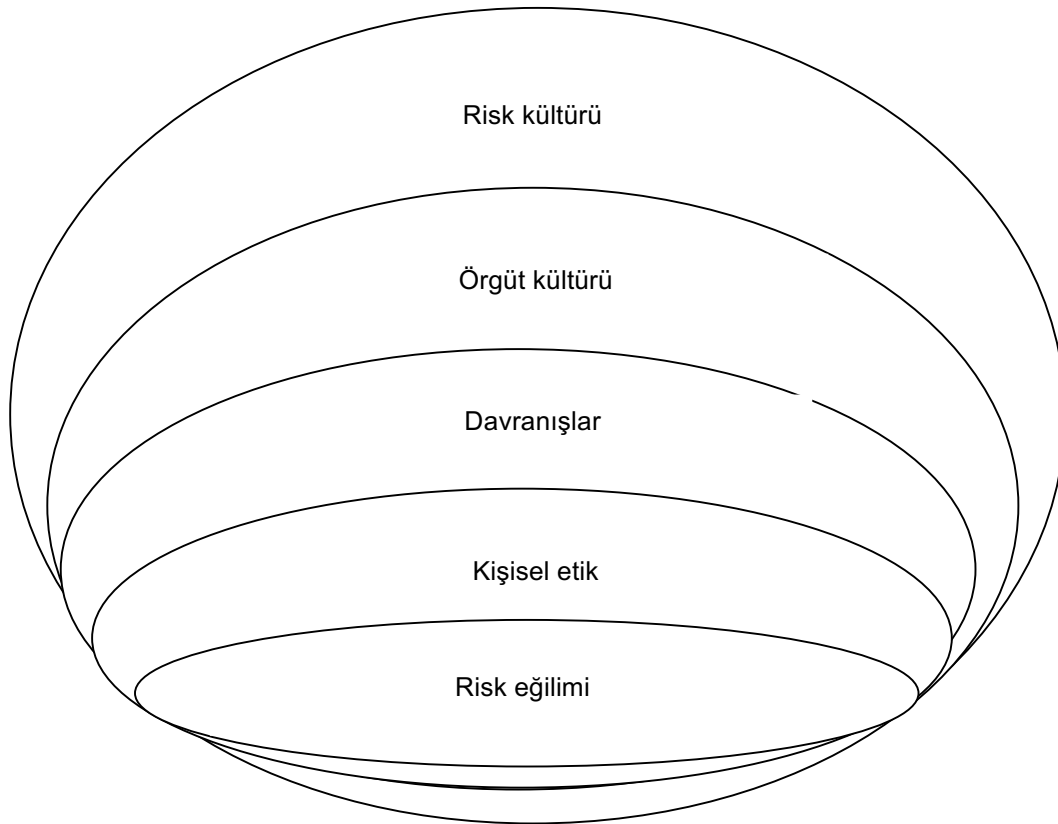
Riske yönelik bu bireysel değerler, inançlar ve tutumlar örgüt kültürü tarafından etkilenir. Goffee ve Jones'un sosyallik ve hedef modeli çift S modeli olarak da bilinir. Bu model kültürü ilki sosyallik boyutu (insan odaklı, insanların nasıl sosyalleşebileceklerine yönelik), ikincisi hedef (dayanışma) boyutu (görev odaklı, hedefe ulaşma ve takım performansı) olmak üzere iki boyutuyla inceler: (The Institute of Risk Management, 2012, 13).

Sosyallik boyutunun güçlü olduğu örgütlerde birlik ve ortak amaç için çalışma duygusu ön planda, görev odaklı örgütlerde ise riskleri azaltma ön plandadır. Örgütler başarılı risk yönetimi için her iki boyutu da kuvvetlendirmelidir. Kimi örgütlerde paylaşımcı risk çalışması yaklaşımı başarılı olur. Kimi örgütlerde ise düzenli raporlama uygulamaları başarılı olur. Burada risk yönetimi çalışmalarının mevcut örgüt kültürüne uygun olması gerektiği vurgulanmaktadır. (The Institute of Risk Management, 2012, 13). Örgüt kültürünü oluşturan ortak amaçlar, değerler, alışkanlıklar, risk kültürünü destekler nitelikte

olmalıdır. (Balıkcı, 2009). Örgüt kültürü, üst yönetim desteği, risk alma isteği, risk alma toleransı, standartlar ve prosedürler risk kültürünü oluşturmaktadır. (Pricewaterhouse Coopers (PWC), 2012). Risk kültürünü oluşturan etmenler çalışanlar tarafından ne kadar sahiplenilir ise o kadar başarılı bir Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) organizasyonu kurulacaktır. Risk yönetim kültürünün ve yeteneklerinin geliştirilmesi, tüm çalışanlarca biliniyor olması KRY'nin temel yapısını sağlamlaştırmış olacak ve uygulamaları güçlendirecektir. Etkin bir risk yönetiminin kurulabilmesi için farklılıkların ve risklerin fırsatlara dönüştürülebileceği bilgisinin örgüt çapında yerleşmesi sağlanmalıdır. Bu fırsatları görebilen yönetici ve çalışanlar risk kültürünü benimseyebilir.

Örgüt kültürünün ve risk kültürünün önemli bir parçası, örgütsel etik bilincinin yerleşmesidir. Kurumun etik değerleri belirlenmiş ve tüm çalışanlara duyurulmuş olmalıdır. Etik davranış güçlü bir risk kültürünün önemli bir bileşenidir. Çalışanların etik davranışı ve resmi etik programlarının varlığı ile risk kültürü arasında önemli bir bağlantı vardır. Kişiler örgüte kişisel ahlaki değerleriyle gelir ve bu değerleri her gün çeşitli kararları verirken kullanırlar. Kişisel etik değerler; itaat, empati, ihtiyatlılık, cesaret, basiret, güven, adalet ve dürüstlük gibi özelliklerden ibarettir ve kişilerin karar verme davranışını etkilerler. Bu değerler iş yaşamında ve günlük yaşamda farklılık sergiler. Nitekim yapılan bir araştırma kişilerin iş yaşamında kurallara daha fazla uydıklarını, daha az düşündüklerini, daha az soru sorduklarını ve daha az empati kurduklarını göstermiştir. (The Institute of Risk Management, 2012, 6).

Risk Yönetim Enstitüsü örgütte risk kültürü çerçevesini Şekil-1'de gösterildiği gibi tanımlamıştır. Buna göre risk kültürü birden çok kavramın etkileşimidir. En alt kademede kişilerin etik yaklaşımlarını etkileyen ve risklere yönelik kişisel yaklaşımlarını içeren risk eğilimleri bulunur. Üstünde kişilerin karar verme süreçlerini etkileyen itaat, empati, ihtiyatlılık, cesaret, basiret, güven, adalet ve dürüstlük gibi özelliklerden ibaret olan etik yer alır. Grup davranışları ve örgüt kültürü de risk kültürünü etkileyen diğer katmanlardır. (The Institute of Risk Management, 2012, 10-15).



Şekil 1. Risk Kültürü Çerçevesi

Kaynak: The Institute of Risk Management, 2012, 10

Örgüt kültürü belli bir olay karşısında nasıl davranılacağını şekillendirir. Bir bireyin her koşulda nasıl davranmaya mecbur hissedeceğini tanımlar. Örgüt kültürü değer, tutum ve davranış kalıplarının ürünüdür. Bu kalıp, örgütün risk yönetimi amaçlarına bağlılığına da yol açacaktır. (Hopkin, 2010: 105-108).

Risk kültürü olan örgütlerde karşılıklı güven üzerine kurulmuş bir iletişim ortamı ve risk yönetiminin önemine yönelik örgüt kültürünce de desteklenen ortak bir algı vardır. Bu örgütlerde örgüt kültürünün empoze ettiği davranış kalıpları gereği üst yönetici ve çalışanlar risk kontrol prosedürlerine bağlıdır. (Farrell and Hoon, 2009: 1-3).

Hopkin(2010,106) Örgüt kültürü ve risk kültürüne ait bileşenleri aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

- Girişimcilik ve liderlik: Örgüt stratejilerine uyum konusunda güçlü bir liderlik,
- Katılım: Risk yönetimi sürecinin tüm aşamalarında paydaşların katılımı,
- Öğrenme: Risk yönetim üzerine eğitim ve olaylardan ders çıkarılması,
- Hesap verme: Suçlama kültürü yerine hesap verebilme,
- İletişim: Risk yönetimi ve alınan dersler konusunda iletişim, açıklık.

Bu bileşenler İngiltere iş sağlığı ve güvenliği yönetimi tarafından önerilmiştir. Etkili bir risk yönetimi anlayışının risk kültürü haline geldiği bir örgüt ortamı yaratmak uzun ve zorlu bir süreçtir. Örneğin örgütler iş güvenliğini yükseltmek ve buna yönelik bir risk kültürü oluşturmak istiyorlar ise bu beş bileşenden başka, risk farkındalık eğitimi, denetimler, görsel afişlerden yararlanma, raporlamaya önem verme, broşür ve bildiriler hazırlama gibi farkındalığı artırıcı araçlardan faydalanabilir. (Hopkin, 2010: 105-108).

Örgüt kültürü girişimci olmadığı sürece risk yönetim girişimi başarılı olamaz. Örgütün girişimci olması için, risk bilinci olması gereklidir. Girişimci liderlik seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde üst yönetim sözlü ve yazılı iletişim ile aktif olarak risk kültürünü tanıtmalıdır. Bu tanıtım, risk yönetimi ile ilgili performans hedeflerinin belirlenmesini içerir ve üst yönetimin risk kültürüne bağlılığını gösterir. Risk kültürünün örgütte yerleşmesi için üst yönetimin ve tüm paydaşların desteği şarttır. (Farrell and Hoon, 2009: 1-3).

Risk kültüründeki sıkıntılar örgüt kültüründen kaynaklanır. Bazı risk kültürlerinde çok fazla risk alınabiliyorken bazılarında yenilikler için sadece gerekli risklerin alınması yeterli görülür. Örgütte hâkim olan kültür, doğru bir şekilde gelişmiş ise kontrol dışı risk almayı engeller ve politikalar dışına çıkılmasına mani olur. (Douglas, ve Wildavsky, 1982).

Öğrenen bir örgüt kültürü risk kültürünün yerleşmesi ve başarısı için önemlidir. Öğrenen kültür örgütlerin uygunsuz risk davranışını öğrenmeleri, tanımlamaları ve değiştirmelerini sağlar. Öğrenme kültürünün gelişimi olayların derinlemesine analizi ve alınan geribildirimlerin örgüt içi iletişimi ile olur. Risk konularında yapılan atölye çalışmaları öğrenme kültürünün bir başka önemli bileşenidir. (Douglas, ve Wildavsky, 1982).

Hesap verebilirliğin olduğu bir örgüt kültürü risk kültürünün başarılı olması için hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte hesap verebilirlik suçlama kültürü ile aynı şey değildir. Örgütte olaylar araştırılırken suçlama kültürüne değil, yönetimin çalışanlarına özen gösterdiği hesap vermeye dayalı bir kültüre önem verilmelidir. Çalışanlar disipline verileceği korkusu olmadan sorunları ve endişelerini raporlayabileceklerini hissetmelidir. (Hopkin, 2010: 105-108).

İletişimin desteklediği bir örgüt kültürü risk kültürünün başarılı olması için hayati önem taşımaktadır. Bir risk kültürü risk bilgilerinin üst yönetimden alt kademelere, çalışanlardan üst kademelere ve organizasyon dışından içeriye iletişimini gerektirir. Risk performansı ile ilgili bilgiler de iletişim süreçlerine dâhil edilmelidir. (Hopkin, 2010: 105-108).

4. YÖNTEM

Çalışmada gerek örgüt kültürü gerekse demografik değişkenlerin risk kültürü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma anket yöntemi ile toplanan verilerin analiz edilmesi suretiyle yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler SPSS 19 programı ile yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme ile çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Ankara ilinde kamuda çalışan 423 iç denetçi oluşturmaktadır. Araştırma evreninden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 150 iç denetçiye, oluşturulan anket formu 02 Şubat – 10 Şubat 2017 tarihleri arasında elden veya e-mail yoluyla ulaştırılmış, veri toplama sürecinin 31 Mart 2017 tarihinde sona ereceği ifade edilmiş ve süreç sonunda ulaştırılan anket formlarından 99'u cevaplanarak geri dönmüştür. Araştırmaya Ankara'da çalışan iç denetçilerin %23'ü katılmış olup bu örneklem büyüklüğünün evreni temsil ettiği değerlendirilmektedir. Cevaplanan anket formları incelendiğinde hepsinin uygun şekilde doldurulduğu belirlenerek araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Katılımcılara ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

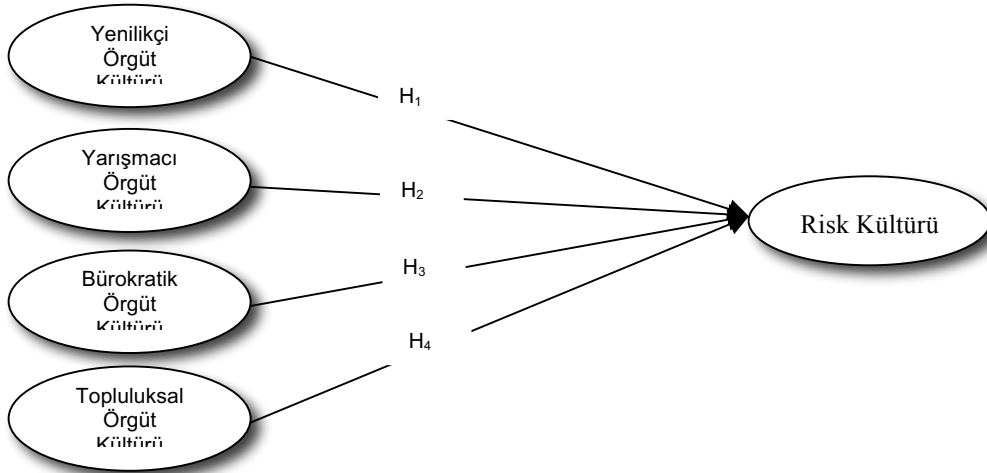
Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	Yüzde	Yaş	N	Yüzde
Kadın	29	29,3	26-35 Yaş	16	16,2
Erkek	70	70,7	36-55 Yaş	77	77,8
Toplam	99	100	55 Yaş üstü	6	6,1
			Toplam	99	100
Çalışma Hayatındaki Tecrübesi	N	Yüzde	Eğitim	N	Yüzde
0-2 yıl	13	13,2	Lisans	40	40,4
3-5 yıl	23	23,2	Yüksek Lisans	59	59,6
6-10 yıl	21	21,2	Toplam	99	100
10 yıldan fazla	42	42,4			
Toplam	99	100			

4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

- H1: Yenilikçi örgüt kültürünün risk kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.
- H2: Yarışmacı örgüt kültürünün risk kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.
- H3: Bürokratik örgüt kültürünün risk kültürü üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.
- H4: Topluluksal örgüt kültürünün risk kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

4.2.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma amacına yönelik olarak 33 soru ve üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü demografik özellikleri belirlemeye yönelik 4 sorudan oluşmaktadır. Demografik özellikleri belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev süresi soruları kullanılmıştır.

4.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği:

Katılımcıların örgüt kültürü algılarının ölçülmesinde Ogbonna ve Haris (2000: 766)'in geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Karadeniz (2010) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; “yenilikçi kültür (4 ifade)”, “yarışmacı kültür (4 ifade)”, “bürokratik kültür (4 ifade)” ve “topluluksal kültür (4 ifade)” olmak üzere dört ayrı boyuttan ve toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılar, ölçekte yer alan sorulara ne oranda katıldıklarını beşli likert ölçeği ile belirlemişlerdir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Karadeniz (2010) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı “yenilikçi kültür” alt boyutu için 0,84, “yarışmacı kültür” alt boyutu için 0,61, “bürokratik kültür” alt boyutu için 0,83, “topluluksal kültür” alt boyutu için 0,76 ve “Örgüt Kültürü Ölçeği” bütünü için 0,90 olarak hesaplanmıştır .

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış ve analiz sonucunda ölçek orijinaline uygun olarak dört faktör altında toplanmıştır. AFA sonuçlarının özet bilgileri Tablo 2’de verilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeğin dört boyutlu yapısı teyit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayıları; yenilikçi kültür için 0,87, yarışmacı kültür için 0,73, bürokratik kültür için 0,78 ve topluluksal kültür için ise 0,80 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa değeri ise 0,86’dır.

Yapılan analizlerle elde edilen sonuçlar incelendiğinde; örgü ölçeğinin bu örneklem grubu için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.2. Risk Kültürü Ölçeği:

Katılımcıların risk kültürü algılarının ölçülmesinde Solak(2010) tarafından geliştirilen “Risk Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek tek boyuttan ve 13 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar, ölçekte yer alan sorulara ne oranda katıldıklarını beşli likert ölçeği ile belirlemişlerdir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış ve analiz sonucunda ölçek orijinaline uygun olarak tek faktör altında toplanmıştır. AFA sonuçlarının özet bilgileri Tablo 2’de verilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeğin tek boyutlu yapısı teyit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan analizlerle elde edilen sonuçlar incelendiğinde; örgü ölçeğinin bu örneklem grubu için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Ölçek	Faktörler	KMO Sonucu	Barlett Testi	Soru Sayısı		Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Oranı	
				Fak.	Top.		Faktör	Ölçek
Örgüt Kültürü Ölçeği	Yenilikçi Kültür	0,825	0,000	4	16	0,61-0,82	25,28	71,90
	Yarışmacı Kültür			4		0,51-0,84	18,25	
	Bürokratik Kültür			4		0,64-0,79	15,81	
	Topluluksal Kültür			4		0,49-0,77	12,56	
Risk Kültürü Ölçeği	Risk Kültürü	0,879	0,000	13		0,42-0,78	53,62	

5. BULGULAR

Araştırma ile ilgili ilk aşamada değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bürokratik kültürün, analize edilen diğer hiçbir değişkenle anlamlı ilişkisinin bulunmadığı, bunun dışındaki bütün değişkenlerin ise bir birleri ile aynı yönde ve anlamlı ($p < 0,01$) ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	ss.	1	2	3	4	5
Yenilikçi Kültür (1)	2,52	0,90	1	,621**	,030	,496**	,577**
Yarışmacı Kültür (2)	2,79	0,80	,621**	1	0,184	,603**	,475**
Bürokratik Kültür (3)	3,48	0,72	,030	,184	1	,189	-,023
Topluluksal Kültür (4)	2,69	0,81	,496**	,603**	,189	1	,503**
Risk Kültürü (5)	2,83	0,69	,577**	,475**	-,023	,503**	1

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

Analizin ikinci aşamasında, örgüt kültürünün risk kültürü üzerinde her hangi bir etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans $> .2$, VIF < 10).

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim) kontrol değişkenleri, yenilikçi kültür (YEK), yarışmacı kültür (YAK), bürokratik kültür (BÜK) ve topluluksal kültür (TOK) bağımsız değişken, risk kültürü (RİK) bağımlı değişken olarak modele dâhil edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo.4 Örgütsel Kültürün Risk Kültürünün Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		2. Aşama	
	β		β
Yaş	0,073	Yaş	-0,038

Çalışma Süresi	-0,045	Çalışma Süresi	0,005
Eğitim	-0,083	Eğitim	0,002
Cinsiyet	0,063	Cinsiyet	0,032
		Yenilikçi Kültür	0,393***
		Yarışmacı Kültür	0,077
		Bürokratik Kültür	-0,104
		Topluluksal Kültür	0,279***
R ²	0,016	R ²	0,409
ΔR ²	- 0,025	ΔR ²	0,357
F	0,393	F	7,800***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Yapılan bu analizlerin sonucunda yenilikçi kültürün risk kültürü üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = ,393$, $p<0,001$) görülmüş olup H₁ hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre yenilikçi kültürdeki pozitif yönde gelişmeler risk kültürünü de pozitif yönde etkilemektedir. Benzer şekilde topluluksal kültürün de risk kültürünü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta = ,279$, $p<0,001$) belirlenmiş olup H₄ hipotezi doğrulanmıştır. Örgüt kültürünün bir diğer boyutu yarışmacı kültür ile risk kültürü arasında korelasyon analizi sonucu aynı yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olmasına rağmen regresyon analizi sonucunda yarışmacı kültürün risk kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi belirlenmemiştir. Örgüt kültürünün son boyutu olan bürokratik kültürün ise risk kültürü üzerinde her hangi bir anlamlı etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci basamağında modele dahil edilen demografik değişkenlerin hiç birisinin risk kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, Douglas, ve Wildavsky, (1982) ve Risk Yönetim Enstitüsünün çalışmalarında belirtilen “örgütlerde risk kültürünün gelişiminin sağlanması için KRY’ne yönelik çalışmaların tutumsal boyutta incelenmesi gerektiği, güçlü örgüt kültürlerinde risk yönetimi gelişiminin sağlandığı ve örgüt kültürlerinin risk alma veya kontrol kararlarını olumlu ya da olumsuz yönde şekillendirdiğine” yönelik varsayımını test ederek Türkçe yazında hiç değinilmemiş olan bu ilişkiye yönelik literatüre katkı sağlamaktır.

Araştırmanın sonucunda örgüt kültürü boyutlarından yenilikçilik ve toplulukçu kültürün risk kültürü üzerine pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütte dayanışma ve sosyalleşme düzeylerinin, fikirler açısından yaratıcılık ve açıklık seviyelerinin ve dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın örgüt kültürü-risk kültürü ilişkisinde önemli bir belirleyici faktör olabileceği değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada, daha önce yapılmış çalışmalarda bahsedilen örgüt kültürü-risk kültürü ilişkisine paralel şekilde yenilikçi ve toplulukçu kültür özelliklerinin hâkim olduğu örgütlerde risklerin yönetilmesine yönelik yönetici ve çalışanların risk kararlarını şekillendiren mevcut değer ve davranış sistemlerinin farklılaşabileceği belirlenmiştir.

Örgüt kültürünün değer, tutum ve davranış kalıplarının ürünü olduğu ve bu kalıbın, örgütün risk yönetimine etki edeceği ifade edilmiştir (Hopkin, 2010: 104). Bu bağlamda örgüt kültürü, risklerin yönetilmesine yönelik iş görenleri örgüt çatısı altında ortak değer, norm ve davranışlar etrafında birleştirerek, ortak bir risk tutumu sergilemesine neden olabilir. Bu çalışmada da açık iletişim, takım çalışması, yüksek dayanışma, örgütsel bağlılık, girişimcilik, değişimden hoşlanma, yaratıcılık gibi özelliklerin risk kültürünü pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Çalışanlara belirsizlik durumlarında neyin yapılabileceği konusunda yön veren örgüt kültürü, onları hedefler doğrultusunda güdülemekte ve stratejilerin oluşturulmasında örgütlere yardımcı olmaktadır. Kimi zaman kişi davranışlarını sınırlarken kim zaman da onları tutarlı hale getirmekte ve

yönetmektedir. Riske yönelik bireysel değerler, inançlar ve tutumlar örgüt kültürü tarafından etkilenir. Örgüt kültürü belli bir olay karşısında nasıl davranılacağını şekillendirir. Bir bireyin her koşulda nasıl davranmaya mecbur hissedeceğini tanımlar. Dolayısıyla örgüt kültürü, örgütlerin risk yönetimine ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyen bir faktördür.

Örgüt kültürü olmadan risk kültürünün kendi başına gelişeceği düşünülemez. Örgüt kültürü ve risk kültürü arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgüt kültüründe risk yönetimine verilen önem risk kültürünün yerleşmesine fırsat sağlar. Daha geniş bir ifadeyle örgüt kültürü, belli bir risk davranışının çoğalmasına fırsat verir ve risk kültürüne bir zemin oluşturur.

Örgüt kültürü risklerin ele alınması ve yönetilmesiyle ilgili davranışları şekillendirir. Örgüt kültürü değer, tutum ve davranış kalıplarının ürünüdür. Risk kültürünü anlayabilmek için risk yönetiminde, kişisel eğilimlerin, tutum ve davranışları şekillendiren örgüt kültürünün etkilerini analiz etmek gerekir. Güçlü bir örgüt kültürünün birimlerde risk yönetim kültürünün yerleşmesinde pozitif bir etkisinin olacağı gerçektir. Riskleri yönetebilmek için güçlü bir risk yönetiminin teşvik edildiği güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak gerekir. Örgüt kültürü güçlü olan kurumlar, iç ve dış çevresinde meydana gelebilecek risklerin yönetilmesine önceden hazırlıklı olacaklardır. Risk yönetim kültürünün örgütlerde yerleşebilmesi için büyük bir çaba yönetime düşmektedir.

Araştırmamızın en önemli sınırlılığı çalışmanın sadece kamuda görevli iç denetçilere yönelik yapılmış olmasıdır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların genellenmesi için çalışmanın daha geniş örneklem gruplarında ve farklı sektörlerde çalışanlara tekrarlanmasında fayda bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarının, örgüt kültürü bileşenleri ile risk kültürü ilişkisini ele alan ulusal yazındaki az sayıdaki çalışmadan birisi olması sebebiyle yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, risk kültürünü etkileyebileceği değerlendirilen liderlik ve örgüt yapısı ve çevresel koşullar ile ilişkilerinin inceleneceği boylamsal araştırmaların alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Abraham, A., Henry, K., and Keith, J. (2012). Enterprise Risk Management Culture Alignment to enhance competitive advantage. 2012 ERM Symposium , Washington D.C. USA, 18-20)
- Autry, C.W., Skinner, L.R. ve Lamb, C.W. (2008). Interorganizational Citizenship Behaviors: An Empirical Study. *Journal of Business Logistics*, 29, 53-74.
- Balıkçı, Y. (2009), *İşletmelerde Risk Yönetimi*. 1. bs. İstanbul: Cinnius Yayınları,
- Brown, A.D.; Starkey, K,(1994), "The effect of organizational culture on communication and information", *Journal of Management Studies*, Vol.31 (6), 807-828.
- Can, B., Kurumsal Risk Yönetimi, <http://www.merakname.com>, alındığı tarih 20.06.2017.
- Collier, P. M., Berry, A. J., and Burke, G. T., (2007), *Risk and Management Accounting: Best Practice For Enterprise-Wide Internal Control Procedures*, CIMA/Elsevier, Oxford 160pp., Christine Helliär, University Of Dundee, UK.
- Colquitt, L. L., Hoyt, R. E., and Lee, R. B., (1999), Integrated risk management and the role of the risk manager. *Risk Management and Insurance Review* 2, 43–61.
- COSO, (2004), *Enterprise risk management - integrated framework, executive summary* . New York: AICPA. COSO - The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.
- Deal and Kennedy's Cultural Model, http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm, [18.04.2010]
- Douglas, M. and Wildavsky, A. (1982) *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers*, University of California Press, London.
- Eren, Erol, (2001) ,“Yönetim ve Organizasyon” (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, ,391
- Farrell J. M., Hoon A.(2009) , What’s Your Company’s Risk Culture?
- Goffe R.ve Jones G. (2000), *Kurum Kültürü*, (Çev. Kıvanç Kutmandu),Media Cat Kitapları, Ankara.

Gordon, G. G., and N. Dıtomaso, (1992) ,“Predicting corporate performance from organizational culture.” *Journal of Management Studies* 29:, 783-799.

Hofstede, G. (1980), “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Broad?”,*Organizational Dynamics*, Surfimer, AMACOM, a division of American Management Associations. All rights reserved. 0090-2616/80/0014-0042/\$02.00/0.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.

Hopkin,P.(2010). *Fundamentals of Risk Management :Understanding, evaluating and implementing effective risk management*; The Institute of Risk Management. 104-110.

IRM, Institute of Risk Management,. (2012), *Risk Culture: Resources for Practitioners*. London:.

Karadeniz Dilek; (2010), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi*, Abant İzzet Baysal Uni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Bolu.

Kilmann, R. H. (1987), *Beyond the Quick Fix Managing Five Tracks to Organizational Success*, ,85-98

Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, PricewaterhouseCoopers, 12.12.2007.

Louis, M. R., (1985),. "Perspectives on Organizational Culture" ,Beverly Hills, Sage: 27-29.

Naktiyok Atılhan , (2003); “Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama”, *Erciyes Üni. İİBF Dergisi*, Sayı: 20,

Ogbonna, Emmanuel, Harris, Lloyd C.,(2000), “Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From Uk Companies”, *İnt. J. Human Resource Management* 11:4, 766-788.

Okay, A. vd, (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

PWC, Pricewaterhousecoopers, (2004),*7th Annual Global CEO Survey Managing Risk: An Assessment of CEO Preparedness*, New York.

PWC ,(2012), *The Risk Culture Survey*. Delaware USA: PricewaterhouseCoopers. <http://www.pwc.com/us/en/riskculture/index.jhtml>

Power M.,Ashby S., Palermo T. ,(2013), *Risk Culture in Financial Organisations, A Research Report*,7-30.

RIMS, Risk and Insurance Management Society Inc. alındığı tarih 12.06.2017

Schwartz H., Davis, S., (1981), *Matching Corporate Culture to Business Strategy*, *Organizational Dynamics*, Summer: 30-48.

Solak Ayben; (2010), *Türkiye’deki Holdinglerde Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Uni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul.

Spedding, L. S., and Rose, A., (2007), *Business Risk Management Handbook: A sustainable approach*, Director of Research, SERM Rating Agency, Independent Consultant in Business Risk Management and Due Diligence, and Qualified Lawyer in the UK, EU, India and the USA. September.

Uzunçarşılı, Ülkü, Toprak Meral, (2000), *Sirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul, İto yayını.

Uzunçarşılı Soydaş Ayda; (2001), *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Marmara Uni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.