İŞLETMELERDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ANALİZ EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Halil İbrahim ALTUNBAŞ
151137216

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Halil İbrahim ALTUNBAŞ' ın "**İşletmelerde Kurum Kültürünün Analiz Edilmesine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması**" başlıklı tezi 23/01/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans/~~Doktora~~ tezi **oy birliğiyle / ~~oy çokluğuyla~~, başarılı / ~~başarısız~~** olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ	
Üye	: Prof. Dr. Sahure Gonca TELLİ	
Üye (Yeditepe Üniversitesi)	: Doç. Dr. Fazlı YILDIRIM	

Doç. Dr. Ahu TUNÇEL ÖNKAL
Enstitü Müdürü

Revizyon Takip Tablosu

REVİZYON NO	TARİH	AÇIKLAMA
00	01.03.2018	İlk yayın.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

…../…../20…

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Halil İbrahim ALTUNBAŞ

TEŞEKKÜR

Başta özellikle ilgi duyduğum alanda tez konumu belirlememde yardımcı olan ve süreç boyunca verdiği destekten dolayı tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ Hocam'a, anket uygulamalarım sırasında benden yardımlarını esirgemeyen Firma Sahibi SUAT AYDIN'a, Yüksek lisans öğrenimimin başından itibaren daima karşılaştığım zorlukları aşmamda yardımını, sevgi ve desteğini her zaman fazlası ile hissettiğim sevgili Eşim Büşra Betül ALTUNBAŞ'a ayrıca çalışmaya katılan tüm katılımcılara tezimin uygulama aşamasında gösterdikleri anlayış ve iş yoğunluklarına rağmen verdikleri destek için yürekten teşekkür ederim.

ÖZ

İŞLETMELERDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ANALİZ EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Halil İbrahim ALTUNBAŞ
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olan unsur kurum kültürüdür. Kurum kültürünün analiz edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin kurum kültürü analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularından; çalışanların kurum kültürü algısı, kurum kültürü boyutlarının algısı ve kurumdaki çalışanların sahip olduğu dayanışma ve sosyallik algılarının zayıf olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: 1. Kurum kültürü; 2. Kurum kimliği; 3. Kurum Kültürü Analizi

ABSTRACT

CASE STUDY FOR ANALYZİNG ENTERPRİSES CORPORATE CULTURE İN

Halil İbrahim ALTUNBAŞ

Master Thesis

Department of Business Administration

Business Administration Programme

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mürşide ÖZGELDİ

Maltepe University Institute of Social Sciences, 2019

Organizational culture is the element that helps employees understand specific standards, norms and values and to be more consistent with the achievement expected from them and to work in a more harmonious way with their managers. In order to analyze the corporate culture, the corporate culture of a business operating in the telecommunication sector was analyzed.

In research findings; it is understood that the perception of corporate culture of employees, perception of organizational culture of employees, and the sense of solidarity and social perception of employees in the institution are weak.

Key Words: 1.Institutional culture; 2. Institution identity; 3. Corporate Culture Analysis

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ. ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM: KURUM KÜLTÜRÜ 4
1.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri 4
1.2. Kurum Kültürü Kavramı 6
1.2.1. Kurum Kültürün Tanımı ve Önemi 7
1.2.2. Kurum Kültürün Özellikleri 10
1.2.3. Kurum Kültürün İşlevleri 12
1.2.4. Kurum Kültürün Kaynağı 14
1.3. Kurum Kültürüyle İlgili Kavramlar 15
1.3.1. Kurum Kimliği 16
1.3.1.1. Görsel Tasarım Olarak Kurum Kimliği 17
1.3.1.2. Bütünleşik iletişim Olarak Kurum Kimliği 19
1.3.1.3. Disiplinlerarası Bir Yaklaşım Olarak Kurum Kimliği 20
1.3.2. Kurum İmajı 21
1.3.3. Kurum Kimliği ve Kurum İmajı İlişkisi 21
1.3.4. Kurum İklimi 25
1.3.5. Çok Kültürlülük 25
İKİNCİ BÖLÜM: KURUM KÜLTÜRÜNÜN ANALİZ EDİLMESİ 26
2.1. Kurum Kültürünün Analiz Edilmesi 26
2.1.1. Kurum Kültürünün Analizine Yönelik Görüşler 26
2.1.2. Kültürün Bir Değişken Olarak İncelenmesi 27
2.1.3. Kültürün bir Metafor Olarak İncelenmesi 28
2.2. Kurum Kültürünün Analiz Edilmesindeki Güçlükler 29
2.3. Kurum Kültürü Analiz Yaklaşımı ve Modelleri 30

2.3.1. Robbins Yaklaşımı 31
2.3.2. Rousseau Yaklaşımı..... 32
2.3.3. Hofstede Yaklaşımı 33
2.3.4. Trompenaars-Turner Yaklaşımı 35
2.3.5. Denison Yaklaşımı 36
2.3.6. Quinn ve Cameron Modeli 40
2.3.7. Byars Modeli 42
2.3.8. Trompenaars Modeli 43
2.3.9. Deal ve Kennedy Modeli 44
2.3.10. Miles ve Snow Modeli 48
2.3.11. Charles Handy Modeli 49
2.3.11. Goffe - Jones Modeli 51
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM 53
3.1. Araştırmanın Modeli 53
3.2. Çalışma Grubu 53
3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması 55
3.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR 57
4.1. Kurum Kültürü Anketi I'den Elde Edilen Bilgi ve Bulgular 57
4.2. Kurum Kültürü Anketi II'den Elde Edilen Bilgi ve Bulgular 62
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER 68
5.1. Sonuç ve Öneriler 68
EKLER 73
KAYNAKÇA 78

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurum Kültürüne İlişkin Bazı Tanımlar

Tablo 2. Kurum Kültürü Yaklaşımları

Tablo 3. Kurum Kültürü Ölçütleri

Tablo 4. Denison Kültür Ölçeğinin Boyutları

Tablo 5. Rekabetçi Değerler Modeli

Tablo 6. Byars Modeli

Tablo 7. Turner-Trompenaars Modeli

Tablo 8. Deal-Kennedy Modeli

Tablo 9. Miles-Snow Modeli

Tablo 10. Handy Modeli

Tablo 11. Goffee ve Jones Modeli

Tablo 12. Çalışma Grubunun Demoğrafik Özellikleri

Tablo 13. Kurum Kültürü Anketi I Sonuçları

Tablo 14. Kurum Kültürü Anketi II Sonuçları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Toplam İletişim

Şekil 2. Kurum Kimliği Ve Kurum İmajı Arasındaki İlişki

Şekil 3. Kurum Kimlik Karmasının Kurum İmajı Ve Performansı İle Etkileşimi

GİRİŞ

Gelişen ve küreselleşen dünyanın rekabet ortamı sürekli olarak artmaktadır. İşletmeler geçmişten gelen deneyimler, sahip oldukları saygınlık ve prestijle piyasada tutunabilmekte ve varlıklarını sürdürebilmektedirler. Şirketlerin stratejilerini yaşama geçirme çabalarında yaşadıkları problemlerin, başarısızlıkların, yenilgilerin en önemli nedenlerinden biri bu dönüşüme uygun olamayan kültürlerdir. Stratejiler ve kültür arasında çatışma varsa, genelde kültür kazanır (Durgun, 2006). Güçlü kültürleri olan şirketler genelde mükemmel performans gösterir; çünkü müşteriler sadece ürüne değil, şirketin değerlerine, stillerine de bakarlar. Çalışanlar gurur duydukları şirkette çalışmak isterler. Ortak kültür iletişimi kolaylaştır. Kurum kültürünün anlaşılması ve değiştirilmesi zordur. Hiçbir yönetici, kurumda hiçbir şeyi kendi başına değiştiremez. Değişim büyük ölçüde firma genelinde çalışanların katılımı ve benimsemesi ile gerçekleşir. İşletmelerin dönem performansları, güvenilir olma durumları, sundukları ürün veya hizmetin piyasadaki farkındalığı, onların sektörde varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli faktörlerdir. Kurum kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren, kurum içi alışkanlıkların ve değerlerin bütünü olarak adlandırılmaktadır. Kurum kültürünü oluşturan değer ve anlayışlar bir şirkette çalışan personelden yönetim kadrosuna kadar herkesi ilgilendirmektedir. Kurum kültürü çalışanların belli kurallar dahilinde disiplinli ve sistemli çalışması açısından da son derece önemli yer tutmaktadır. Sektörde kurum kültürü güçlü olan işletmeler, bulundukları alanda hedef kitleye kolayca erişebilmekte ve sektörde iyi bir konum elde edebilmektedirler. İşletmelere fayda sağlanacağı düşünülen kurum kültürü konusu, bu çalışmanın konusu olarak seçilmiştir. Bu çalışma işletmelerde kurum kültürünün analiz edilmesine yönelik bir örnek olay çalışması olarak yapılmıştır.

Kurum kültürü çalışanların kişisel davranışlarını belirlerken aynı zamanda örgütsel davranışlarını da yönlendirmektedir. Ayrıca kurum kültürün, örgüt üzerine anlatılan hikayelerinde, törenlerinde, ofis dekorasyonu planında ve çalışanlar arasındaki iletişime kadar olan birçok öğe üzerinde etkisi olmaktadır (Uzoğlu, 2001, s. 342). Bu bağlamda, firmalarda kurum kültürünün bilinirliliği firmanın başarısı ve tüm performansı için önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışmamızda kurum kültürünün analiz edilerek başarı ve performansa etkisinin görülmesi amaçlanmıştır.

Kurum kültürü, kurum içerisinde ki tüm paydaşların inanç, anlayış ve kurallar bütününden oluşan bir yapıdır. Çalışanlar ile entegre olmuş bir işletmenin başarıyı yakalamada diğer

işletmelere göre daha şanslı olduğu bilinmektedir. Bu sebeple işletmeler kurum kültürüne daha çok önem vermektedirler. Çünkü; başarı, güç, karlılık ve motivasyon bütünleşik işletmeler tarafından başarılmaktadır. Günümüzde iş etiği kodu yayınlayan şirketler haricinde, kurallar informaldir ve sinerji ile tüm çalışanlar arasında dağılmaktadır. İş arkadaşları arasında, üst yönetime nasıl davranılacağı ya da herhangi bir sorunda ne yapılacağı yazılı bir biçimde verilmese de yeni gelen çalışan diğer çalışanlardan etkilenecek ve onlar gibi davranmaya başlayacaktır. Tabi bu her zaman olumlu sonuçlar doğurmayacaktır. Eğer ki kurum kültürü sağlanmamış, çalışanlar ortak bir paydada toplanmamış, çalışanların birbirlerine, müşterilere yada üst yönetimin çalışanlara karşı tutumları saygı çerçevesinde gerçekleşmemiş ise; yeni gelen çalışan bu konuda zorlanacak ve bir süre sonra olumsuz hislere kapılabilecektir. Ayrıca kurum kültürü şirketlerin önceliğini belirlemededе ön plana çıkmaktadır. Kurum kültürünü kavrayan çalışan adaptasyonda çok fazla zorluk çekmeyecektir. Ne yapmalıyım? Ne yapmamalıyım? sorularının cevaplarını bulmak çalışanlar için ilk başlarda oldukça güç olmaktadır. Kurum kültürü, kurumun toplumda ki yerini belirlemektedir. Toplumsal standartları yansıtmada önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca alt yönetimi, davranış belirsizliğinden kurtarmaktadır. Son dönem şirketlerin verimli çalışmasıyla ilgili yapılan araştırmalar, yerleşik kurum kültürüne sahip olanların daha verimli çalıştığını ve planlanan hedeflere daha kolay ulaşıldığını ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden her kurumun kendine ait olan kültür anlayışını tüm çalışanlarına benimsetmesi tavsiye edilmektedir. Bunun yanı sıra şirketlerin, rakip firmalara ve iş dünyasına karşı dış imajı için de kurum kültürü oldukça önem taşımaktadır.

İşletmelerin kurum kültürü, ürettikleri ürünün ve bulundukları iş kolunun özelliklerinden, dış çevredeki ekonomik, siyasal, hukuki ve sosyal koşullardan, müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi yakın çevre faktörlerinden ve en çok da çalışan insan gücünden ve yönetim biçiminden etkilenmektedir. Dinamik iş dünyasında kurum kültürünün gücü, kültürün adapte olabilme, iç ve dış çevre koşullarına süratle uyum sağlayabilme yada koşulları yönlendirecek ve peşinden sürükleyecek ölçüde etkili olmasına bağlıdır. Bu da o kültürün birer parçası olan çalışanların aralarındaki etkileşim, sosyalleşme, ortak amaç ve ilkeler çerçevesinde dayanışmalarına bağlıdır. Aynen canlı varlıklar gibi, bir kuruluşun da yaşamını sürdürebilmesi ve kalıcı olabilmesi, iç ve dış çevresiyle olan etkileşimine ve uyum yeteneğine bağlıdır.

Bu bağlamda kurumlar sahip oldukları kültür ile ancak sektörde etkin bir şekilde faaliyet gösterebilir ve yükselebilirler. Müşteriler kurum kültürüne güvenerek satın alma işlemini gerçekleştirirken, tedarikçiler kurum kültürü yüksek olan şirketlerle çalışmak isterler. Ayrıca kurum kültürü bir kurumun kendi içinde belli bir düzen ve disiplinli çalışma sisteminin sürekli hale gelmesi için öncelikli olarak önemlidir. Tüm bu ilişkilerin belirlenmesinde ise kurum kültürünün bilinirliği ve önemi ön plana çıkmaktadır.

Kurum kültürünün analiz edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın temel problem cümlesi "Kurumun sahip olduğu kültür nasıldır?" olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmamızda çalışan sayısı tez başlangıç tarihinde 50 kişi iken sonrasında olumsuz piyasa koşulları nedeniyle firma küçülmeye gitmiştir ve işten çıkarmalar olmuştur. Bu nedenle anket katılımı 28 kişi ile sınırlı kalmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM:KURUM KÜLTÜRÜ

1.1.Kültür Kavramı ve Özellikleri

Kültür terimi latince kökenli cultura kelimesinin dilimize geçmiş şeklidir; toprağın bakımı, işlenmesi anlamına gelmektedir ve aynı zamanda insanın yaşama ve gelişme alanına ait birikimi ile, uygarlık düzeni anlamı da taşımaktadır (T.D.K.)

Kültür Türk Dil Kurumu sözlüğünde şöyle tanımlanmaktadır;

- Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür.
- Bir topluma ilişkin düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, olarak tanımlamaktadır.

Kroeber (1985)'e göre kültür, insan gruplarının kendilerine has yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen, düşünce, duygu, davranış biçimleridir. Kültürün temelini geleneksel görüşler ve geleneksel değerler oluşturur. Kültürel sistemler, hem mevcut hem de gelecekteki davranışları şekillendirir (Sağlam, 2011). Ulu önder Atatürk ise "*varlığımızın nedeni kültürdür*" diyerek insan varlığı ve kültür ilişkisi vurgulamıştır.

Kültürün konuşulan dil ile çok yakın bir ilişkisi vardır. İnsanın anadilini öğrenmesi bir kültür edinmedir. İnsan, dilde ne denli güçlenirse, kültürdeki kökleri de o kadar derinlere gider. İnsan, yabancı bir dili öğrendiğinde ve o dilde ustalaştığında, bir başka kültür içine giriyor ve oradada kök salıyor demektir. Bu nedenle dil kültürün anahtarıdır diyebiliriz.

Bilim insanları Kültürü oluşturan öğeleri şöyle sıralamıştır (Güvenç, 1997, s. 67):

- Töreler, kaynaklar
- Aile, akrabalık ilişkileri
- Bilgi (bilim-sanat, felsefe)
- Yerleşimler (köy, kent)

- Üretim-tüketim
- Din, devlet, hukuk, yönetim
- İnsan, dil, iletişim
- Doğal çevre

Kültür, yaşayan, sürekli değişen canlı bir oluşumdur. Kültür, bir toplumun maddi ve manevi alanlarda oluşturduğu ürünlerin tümüdür. Yiyecek, giyecek, barınak gibi temel ihtiyaçlarını üretmek için kullandığı araç gereç ve her türlü tekniktir. Toplumun, dil, din, hukuk, ahlak, felsefe, politika, bilim, teknoloji, sanat ve estetik alanlarda ürettikleridir. İnsanların paylaştıkları ve nesilden nesile aktarılan duygu, düşünce, beceri, inanç, alışkanlık, tutum, davranış ve yaşama biçimleridir (Güvenç, 1996, s.66).

Kültür kavramı insanların uzun bir zaman içinde ürettiği ve gelecek kuşaklara bıraktığı maddi ve manevi olgular bütünüdür. Ayrıca kültür kavramı, toplumsal gelişme zamanı süresinde ortaya çıkarılan her türlü değeri yaratmada, gelecek nesillere aktarmada varolan ve bireyin doğal ve toplumsal çevresine hakimiyetinin derecesini gösteren paydaların bütünüdür (Kozlu, 1986, s. 63).
İşletmeler için kültür, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişki, kurumun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan sonuçlarının tamamıdır (Kozlu, 1998, s. 64).

Hofstede'ye (2001) göre kültür, kollektiftir. Burada kültürü *"herhangi bir kurumun bireylerini, diger kurumlardan ayıran niteliklerin bütünü"* olarak tanımlamaktadır. Kültür kavramını, dört ana bölümde ele almıştır. Bu ayırımda en önemli nokta, ortaya çıkan değerlerin ait olduğu kültürün gözlemlenemeyen, geriye kalan diğer bölümleri ise yapılan uygulamalar neticesinde dışarıdan gözlemlenebilir nitelikte olmasıdır. Buradan hareketle ortaya çıkan yaklaşımda, kültür kavramının kantitatif olarak ele alınmasına olanak sağlayacak kavramsal ölçeklerin belirlenmesi amaçlanmıştır (Yahyagil, 2004, s. 59-60).

Güvenç (1996), kültürün en belirgin özelliklerini aşağıda sıralamaktadır.

- Kültür öğrenilebilir,
- Kültür eskiden gelendir ve devamlıdır,
- Kültür toplumlara bağlı olarak değişkendir,

- Kültür ideal yada idealleştirilmiş kurallar sistemidir,
- Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır,
- Kültür kendini sürekli olarak değiştirebilmektedir,
- Kültür bütünleştiricidir,
- Kültür bir soyutlamadır.

Kültür, bireylere yaşamları boyunca yapması gerekenlerin neler olduğu ve bunun sonucunda nasıl hareket etmeleri gerektiği hususunda pozitif katkılar sağlamaktadır. İngiliz bilim adamı C.P.Snow (1993) kültür kavramının iki temel özelliğinden söz etmektedir. Bunlardan biri entellektüellerin algıladığı kültür kavramı, diğeri sosyal antropologların algıladığı kültür kavramıdır. Sorun, bu iki grup arasındaki iletişimin ve uyumun nasıl sağlanacağı ile ilgilidir. Snow'a göre batı ülkelerde yönetim halinde olan kültür eskiden beri süregelen bir yapıdadır, bilimsel yapıda olan kültürün doğması ile bu gelenekselci kültür değişime uğramıştır. İşaret ettiği bir başka önemli nokta bilginin giderek uzmanlaşmasının yaratacağı kültürel etki olmuştur, 1959 yılında Cambridge'de gerçekleştirilen Rede konferansında ortaya atılan bu görüş Snow'un bilgi çağının temellerinin atıldığı o günlerde, geleceğe doğru yeni bir yaşam biçiminin ve kültürel yapının şekillenmekte olduğunun sinyallerini neredeyse yarım asır önce görüp söylemesi anlamını taşımakta ve onu önemli kılmaktadır (Snow, 2001, s.4-10; Aktaran: Uzoğlu, 2011, s.75).

Kültürün iş yaşamındaki öneminin anlaşılması, onu işletme biliminin konuları arasına taşımaktadır. Buradan hareketle kültür, bir toplumun tarihsel süreç içinde ürettiği ve kuşaktan kuşağa aktardığı her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütünüdür.

1.2. Kurum Kültürü

Ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük ve orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır (Aslan, 2007). Büyük ölçekli işletmelere göre daha dinamik bir yapıya ve esnek karar alma mekanizmasına sahip olan KOBİ'ler, istihdama ve ulusal gelire katkı sağlayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen özellikleriyle KOBİ'lerde kurum kültürünün incelenmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum kültürü kavramını ilk defa literatüre kazandıran Pettigrew (Pettigrew, 1979, s. 574), kurum kültürünü şu şekilde tanımlamıştır; "*herhangibir topluluk tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi*", bunu "*sembol, dil, amaç, inanç, merasim ve*

kahramanların oluşturduğunu" belirtmiştir.

Kurum kültürü kavramı, kurum üyelerinin davranışlarını etkileyerek kurumsal iş görebilmenin nasıl gerçekleştiğini ortaya koyan davranışları içine alır.

1.2.1. Kurum Kültürünün Tanımı ve Önemi

Yönetim bilimciler, kurum kültürünü değişik biçimlerde tanımlamışlardır. Bu tanımlamalara fazlasıyla örnekler verebilecek ve alanının önde gelenlerinden birisi olan J.Geert Hofstede (Yahyagil, 2004, s. 59.), literatüre damgasına vuran çeşitli çalışmalarında kurum kültürünü "düşüncenin kurgulanması" olarak ele almıştır ve kültür kavramını "*düşünceler, hisler ve kültüre bağlı hareketlerden oluşan davranışlar*" olarak açıklamıştır.

Bu alandaki önemli bilim adamlarından birisi olan Schein (1992), kurum kültürü için, "*Herhangi bir topluluğun dış çevreye adapte olmak ve içsel olarak kurum içinde beraber hareket ederek karşılaşılan sorunları çözebilmek için oluşturulan belli ölçüdeki varsayımlardır. Bu varsayımlar, grubun yeni üyelerine, sorunların çözümünde doğru yöntemler olarak aktarılır."* tanımlamasını getirmiştir. Desphande ve Webster (1993), kültür için; "*kişiye kurumun işleyişini anlamada yardımcı olan ve kişiye kurum içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan, ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir*" diyerek bir tanımlama yapmışlardır (Deshpande ve Webster, 1989, s.4).

Çağdaş bilim adamları olan Rob Goffee ve Gareth Jones (2002) kurum kültürünü, başarının ya da başarısızlığın sosyal mimarı olarak kabul etmekte ve *"bir örgütün, topluluğun, takımın ortak noktadaki değerleri, inanışları, sembolleri ve davranışlarıdır"*, biçiminde tanımlamaktadırlar (Goffee, 2000, s.35, Aktaran: Kara, 2014, s.96).

Kurum kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur. Ayrıca kurum kültürü kurumun, iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Eren, 1987, s.114). Kurum kültürü, çalışanlar ve özellikle işe yeni başlayanlar için yol gösteren ve kendilerini boşluk içinde hissetmemelerini sağlayan bir ortam yaratır. Bu ortam, çalışanların kurum içinde gelişim gösterdiklerini ve ne için çaba gösterdiklerini anlamalarını sağlar. Çalışanları adeta sıkıca kavrayan ve içine alan

bir iş atmosferi oluşturur.

Kurum kültürü Stephan P. Roddins (1998) tarafından şöyle tanımlanmaktadır. Bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, amaçlar, normlar ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarına yön veren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi şeklinde de tanımlanmaktadır (Selvi, 2007, s. 69).

Kurum kültürü, çalışanların kurumun içinde soludukları, içlerini ferahlatan bir hava gibidir. Kurum kültürü yaşamın sürekliliği için gereklidir (Eren, 1987, s. 115).

Kurum kültürü kurumdaki bireylerin kişisel davranışlarını belirleyen ve kurumsal davranışlarını yönlendiren temel değerleri, örgüt üzerine anlatılan hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden ofis dekorasyonuna, planı ve personeli arasındaki geçerli olan kıyafet modeline kadar görülen birçok öğe üzerinde etkisini göstermektedir. Kurumun temel değerleri, lider ve kahramanları, öykü ve efsaneleri, tören ve sembolleri kurumun başarısı ve tüm performansı için önemli bir rol üstlenmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda bu faktörlerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil aynı zamanda uzun dönemde firmanın başarısında da önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Amerika' da gerçekleştirilen araştırmalar yukarda bahsi geçen olguların sadece kurum içerisindeki bireyler üzerinde değil, kurumun kendisini pozitif yönde ivmeleyerek uzun dönemli başarısında da etkili rol oynamaktadır (Rithchie ve Thompson, 1988; Aktaran: Acaral, 2018). Bu bağlamda kurum içindeki değişken olgular kurumları birbirinden farklı kılmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu kültür, kurum kimliğine bağlıdır yani bir anlamda kurum kültürü kurum kimliğinden esinlenmektedir. İşletmenin sahip olduğu kültür ve değerler bütünü o işletmenin kimliği için bir temelyapıtaşı niteliğindedir. Buna bağlı olarak kurum ifade etmek istediği kurum kimliğine bağlı kalarak bir kurum kültürü ortaya koymalıdır. Kurumda kurumsal kültürden bahsedebilmek için işletmenin iyi bir kimlik ve imaj sahibi olduğunun tam anlamı ile bilinmesi gerekmektedir. Bunun tersi durumlarda yani işletmede iyi bir kurumsal kültürden bahsetmek mümkün değilse o işletmede kurum kimliğinin ve kurum imajının kötü olduğu kanısına varılmaktadır (Okay, 1999, s. 254).

Kurumun sahip olduğu kültür, kurum içerisinde bulunan bireylerin takım olabilmelerine bağlıdır. Okay (2000)'a göre kurum kültürü, *"İşbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan, şebeke ve topluluklardan oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma işlenebilen bilgi, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entellektüel sermayeden"* oluşmaktadır.

Belirtilen tanımlamalar çerçevesinde, kurum kültürü bir kurumun çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerler, varsayımlar ve sembollere dayalı, algılama, düşünme ve davranış biçimlerinin tümüdür. Kurum kültürü bir kurumu diğerlerinden farklı kılan özelliklerdir. Kültürün çalışanlar arasında paylaşılır olması, onun iç yapıda bütünleşmeyi, dayanışmayı, sosyalleşmeyi ve dış yapıda çevreye uyum sağlamayı gerçekleştiren bir özellik taşıdığını göstermektedir.

Kurum kültürüne ilişkin bazı tanımlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Kurum Kültürüne ilişkin Bazı Tanımlar

ARAŞTIRMACILAR	**TANIMLAR**
Van Maanen, J.&Barley, S.R. (1984)	Kollektif anlamlandırmalardır.
G. Hofstede (1980)	Kurum kültürü zihnin ortak programlanmasıdır.
W.G.Ouchi (1980)	İşletme içerisindeki bireylere verilen değer ve inançlar ile ilgili paydaşlar, merasimler ve mitler bütünüdür.
T. Deal, A.A. Kennedy (1982)	Kurumda işlerin bir düzen halinde yürümesidir.
T.J.Peters-R.H. Waterman (1982	Kurumda anlatılan olaylar, mitler, lider kişilikler, söylenen sözler gibi kurumun iç tutarlılığını yansıtan ve bu yansımayı paylaşan değerlerdir
O'Reilly,Ch.A.,ChatmanJ.&Caldwell, D.F. (1991)	Kurum kültürü kuvvetli ve büyük ölçüde paylaşılan yapı taşlarını barındırır.
J.C,Spender (1983)	Bir kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir.
Kouzes, J.M.&Posner, B.Z. (1995	Kurumun çalışmalarına bağlı olarak ortaya çıkan iş hayatında yaratılan, devamlı ve görseller aracılığı ile kişilere aktarılan inançlar ve değerler bütünüdür.
E.H.Schein (1985)	Kurum içerisinde bulunan bir kısım bireyler topluluğunun kendi içsel ve dışsaal çevreye ayak uydurma problemlerine bağlı olarak devraldığı ve bu olayları irdeleyerek geliştirdiği temel öğrenme biçimleridir.

1.2.2. Kurum Kültürünün Özellikleri

Yönetim bilimleri ve davranış bilimlerinin önemli konularından birisi olan kurum kültürü, örgüt kültürü gibi farklı başlıklar altında da kullanılmaktadır. Toplumsal kültüre benzer şekilde ifade edilecek olursa; her kuruluşun kendine özgü bir kültürü, geçmişinden gelerek oluşturduğu bir birikimi ve zenginliği vardır. Farklı kültürel altyapılardan gelen ve o işletmeyi oluşturan bireyler, diğer bireylerle etkileşim halinde olurlar ayrıca onların birikimlerinden de yararlanarak o kuruluşa ve birbirlerine uyum sağlamaya çalışırlar. Bu uyumun derecesi; paylaşılan ortak amaç ve değerlerin derecesi ile artar. Paylaşılan değerlere ve amaca bağlılık, iyi bir birliktelik ve güç yaratır. Bu anlamda kurum kültürünün, grup üyelerini harekete geçiren, onlara güç ve enerji veren, onların kimliklerini bulmalarını sağlayan bir yapıda olduğunu söyleyebiliriz (Acaral, 2018).

Bilimler arası etkileşimler sonucu, kültür kavramı, yönetim ve davranış bilimleri konuları arasında, özellikle 1970'lerden sonra yer almaya başlamıştır. Malzemesi insan olan bütün bilim dalları kültürle ilgilenmek durumundadır. Kurum kültürü kavramının duyulmasını sağlayan en önemli etkenin, Amerika'daki yabancı firmaların, aynı ortamdaki yerli firmalardan daha başarılı olduğunu ortaya koyan bir araştırma olduğu söylenebilir. Bu başarıyı açıklamada kurum kültürü bir faktör olarak ortaya konulmuş ve ardı sıra pek çok araştırmanın yapılmasına neden olmuştur (Luthans, 1992, Aktaran: Acaral, 2018). Kurum kültürü kavramı yönetim literatürüne 1979'da Andrew M. Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan 'Kurum Kültürlerinin İncelenmesi Üzerine" isimli makalesiyle girmiştir. Bu kavram 1964 yılında Blake ve Mauton tarafından kurum iklimi olarak tesadüfen kullanılmıştır. Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında yayınladıkları kitap ile Peters ve Waterman (1982)'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitaplarından sonra literatüre yoğun bir şekilde girmiş ve yaygınlaşmıştır. Peter ve Waterman'ın eserlerinde, üstün başarı düzeyine erişmiş kurumların ortak özellikleri inceleme konusu yapılmakta, paylaştıkları sekiz özellikten söz edilmektedir. Bu özellikler; organizasyonda esnek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması, eylemden yana olmak, müşteriye yakınlık, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığı ile verimlilik, kontrol ve değer odaklılık, en iyi bilinen işleri yapmak, yalın organizasyon yapısıdır (Topçu, 2014).

Kurum kültüründe kavramsallaşmanın ikinci basamağını oluşturan makale olarak

tanımlanabilecek Wilkins ve Ouchi (1985)'nin çalışması, hangi koşullar altında örgütlerin yüksek verimliliği elde edebilecekleri ve "güçlü-kültürlerin" nasıl ortaya çıkacaklarını incelemektedir. İlginç bir yaklaşımla hareket eden bu iki sosyal bilimci, faaliyet alanının gelişmişlik derecesine göre, örgüt yönetimleri ile çalışanlar arasındaki ilişkiler ağının işlerliği üzerinde durmuş ve göreceli olarak az-gelişmiş sanayi dallarındaki örgütlerin, çalışanlar üzerinde daha 'baskıcı' bir güç uyguladıklarını savunmuşlardır (Yahyagil, 2004, s.58). Konunun işletme literatürüne girmesiyle birlikte ülkemizde de pek çok araştırmaya konu edildiği söylenebilir. Bunların öncülerinden birisi de İlhan Erdoğan'ın araştırması olmuştur (Erdoğan, 1975)

Kurum kültürünün daha iyi açıklanabilmesi için, araştırmacıların üzerinde fikir birliğine vardıkları özellikler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Bozkurt**,** 1992, s.101-104):

- **Kurum kültürü, öğrenilmiş ve kazanılmış bir olgudur**. Schein, bu özellikten söz ederken, değer yargılarının davranışlarla uyum içinde olduğu zaman kurum kültürünün felsefesinin gerçekleştiğini belirtmektedir. Yöneticilerin ve kuruluşta iz bırakmış insanların empoze ettikleri değer, norm ve davranışları çalışanlar tarafından öğrenilir ve kazanılır (Schein, 1985, Aktaran: Acaral, 2018).
- **Kurum kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır**. Kurum kültürü her kuruluşun kendisine ait özelliklerini taşıyan ortak bir ürünüdür (Acarol, 2018). Değerleriyle, anlatılan ortak hikaye ve kahramanlarıyla, kutlama ve törenleriyle paylaşılır bir nitelik taşımaktadır. Davis kültürün tanımını yaparken paylaşılır olmasından söz etmektedir (Davis, 1984).
- **Kurum kültürü, grup bireylerinin fikir yapısında ve hafızalarında, değer ve inançlar olarak yerini almaktadır**. Schein kültürü tanımlarken katmanlara ayırmış, en üste görünür özellik taşıyan insan eserleri ve yaratılanları koymuştur. Orta kademede değerler, en altta ise temel varsayımlar yer almaktadır. Schein'in belirttiği en önemli nokta, farkındalığın, üst katmandan alt katmana doğru azalıyor olmasıdır (Schein, 1992, Aktaran: Acarol,2018).
- **Kurum kültürü düzenli olarak tekrarlanan düşünce kalıpları biçimindedir.** Kültürün herzaman kendini tekrarlayan bir düzende olması, bulunduğu topluluk içerisinde süre gelen faaliyetlerin, bireyler arasındaki iletişimin, inanılan değerlerin , ortaya çıkan davranışların giderek sorgulanmadan kabul edilmesini sağlamaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000).

Ayrıca Kurum kültürü kavramı aşağıdaki özellikleride taşımaktadır(Selvi, 2007, s. 69);

"*1. Birbirinden farklı olma,*

2. Kararlı ve kendinden emin bir yapıda olma,

3. Kolay anlaşılabilir olma,

4. Kurumu temsil edecek bir yapıda olma,

5. Başkaları tarafından onaylanabilir olma,

6. Kurumdaki yönetim kadrosunun düşüncelerini tam anlamıyla yansıtabilir olması gibi özelliklere sahiptir."

Kurum kültürünün yukarıda bahsedilen özelliklerinden yararlanarak, kurum kültürünün oluşması için üst yönetimin emek vermesi ve istikrarlı olmasının gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca kurum kültüründe hem soyut hem de somut değerlerin olduğu ve kurum kültürünün devamı ve sağlıklı işlemesi için işe alımlarda da uygun adayın seçilmesinin önem arz ettiği görülmektedir.

1.2.3. Kurum Kültürünün İşlevleri

Kurum kültürü, o işletmenin bulunduğu çevrede bilinmesini, bulunduğu faaliyet alanındaki değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kuruluş ve bireylerle iletişimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtır. Bu yönleriyle ile kültür, kurumu hayata bağlayan, onun bulunduğu topluluk içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli değerlerden birisidir (Eren, 1998, s. 87).

Yönetim bilimciler, kurum kültürünün neye yaradığını ve hangi amaçlara hizmet ettiğini tartışmışlar ve kültürün işleyişi hakkında bazı ifadeler ileri sürmüşlerdir. Kültürün bireylerin davranışlarına yön veren ve uygulanan toplum ile bulunduğu örgütün başarısına katkı sağlayan en önemli olgulardan birisi olduğu ortaya çıkmaktadır (Yahyagil, 2004, s. 57).

Schein (1992)'e göre kurum kültürünün üç ana işlevi vardır:

- **Kuruluşun dış çevreye ahengini sağlama**: Bu kapsamda aşağıdaki beş ana alanda, ortak olarak anlaşmaya ve fikir birliğine varılması gerekli olmaktadır.
  - Ana amaç ve stratejilerin ortak olarak anlaşılması,

- Hedefler ışığında ve aynı doğrultuda hareket edilmesine,
- Koyulan hedeflerde, izlenecek yol ve kullanılacak politikalar (ödül sistemi v.b) üzerinde anlaşma sağlanması,
- Ölçme kriterlerinde fikir birliğine varılması,
- Düzeltme kriterleri üzerinde anlaşma sağlanması.
- Uyum sorunlarından en önemlisi, misyonun belirlenmesi ve stratejinin buna göre şekillendirilmesidir. Kuruluşun varlığını sürdürebilmesi açısından kritik öneme sahip olan bu konu, kuruluşun dış çevre analizlerini gereği gibi yapmasına dayanır.

- **Kurum içi bütünleşmeyi sağlama:** Buradan hareketle aşağıda belirtilen konularda belirlilik ve ortak bir düşünce birliği sağlanmalıdır.
  - Aynı dilin konuşulması, aynı kavram etrafında toplanılması ve iletişim
  - Kurum içindeki grup boyutları, belli basit grublara dahil olma ya da olmama ölçütleri
  - Kuvvet ve mertebe
  - İlişkiler, dostluk, sadakat
  - Onurlandırma, ödüllendirme ve cezalar,
  - Amaç ve İnançlar

Kurum kültürünün yukarıda belirtilen konularda belirlilik göstermesi, bütünleşmeyi sağlamaktadır.

Bütünleştirme fonksiyonunu Selvi (2007) şöyle açıklamaktadır; "*Kurum içinde bulunan bireylerin ortak hedef doğrultusunda yürümesini sağlayan bu foksiyon, kurum içindeki bireylerin çalışırken aynı zamanda kurum kültürünü benimseyerek öğrenmesini sağlar ve çalışanın kurumu daha iyi anlamasını sağlar".*

- **Endişeyi Azaltma:** Kurum kültürü, bireylerin kuruma olan sadakatini kuvvetlendirerek verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar kurum içerisinden gelen olumsuz koşullardan etkilenerek geleceklerindeki belirsizlik nedeni ile endişelenebilirler. Kültür olgusunun temel taşını ortaya çıkaran varsayımlar, dışarıdan gelecek olumsuzlukları sezer ve bu olumsuzlukların kültür içine sızmalarına engel olurlar, böylece kurumda yerleşik olarak bulunan kültür

ile çalışanların endişelerini azaltmaktadır.

Belirtilen üç ana işlevi dışında kurum kültürünün kuruluşlarda değer yaratan diğer işlevleri ise şunlardır (Uzunçarşılı, 2000, s. 5);

- Kültür, kurum için pusula niteliğindedir, değişen çevre koşullarında kurumun hedeften sapmamasını sağlar. Bu olgusu ile kültür, bir işletme için kontrol aracıdır.
- Kültür bireyler arası güveni güçlendirir ve iletişimi arttırır. Farklı yönlere 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 kuruma aidiyet hissi verir,
- Kurum kimliği oluşturur,
- İnanç ve değerlere bağımlılık yaratır,
- Rutin işlerde cep ajandası niteliğindedir.

Sonuç olarak, kurum kültürünün birey davranışlarını yönlendirerek toplumsal düzeni sağlamaya yardımcı olduğu ve topluma kimlik kazandırmakla birlikte toplumu diğer toplumlardan farklı kılar.

1.2.4. Kurum Kültürünün Kaynağı

Genel anlamıyla, bir kuruluşta işlerin yapılış biçimi, iletişim ve sorun çözme biçimi, olarak tanımlanan kurum kültürü, işletmenin sürekli olarak gelişimine katkıda bulunuyorsa, pazar fırsatlarının zamanında değerlendirilip, paydaşların beklentilerini karşılıyorsa, arzu edilen bir yapıda olmaktadır. Kurum kültürünün kaynağını, aşağıdaki faktörler oluşturmaktadır (Topçu, 2014):

- Güçlü liderlik,
- Şirketin tarihi ve geleneği,

- Teknolojiden yararlanma,
- Ürün ve hizmetin gelişimi,
- Güçlü müşteriler,
- Şirket beklentilerinin yüksek olması,
- Bilgi ve kontrol sistemleri,
- Yasalara ve çevreye uyum,
- Ödül sistemlerinin olması,
- Organizasyonu ve kaynakları tanıma ve geliştirme,
- Hedefler, değerler ve inançların desteği.

Konu ile ilgili olarak daha geniş bir perspektifte Schwarz (1982) 12 madde ile Kurum kültürünü meydana getiren olguları açıklamıştır.

- Bireye davranışları ile ilgili güven vermek,
- Bireylerin birbirlerine aidiyet duygusu ile bağlılıklarını ve bütünleşmelerini sağlamak,
- Kurum içinde "Biz" kavramının desteklenmesi,
- Kurum içerisindeki ana değerlerin kuvvetlendirilmesi ve bireyler tarafından kabul görmesi,
- Kuruma Bağlılığın oluşturulması,
- Bireylerin ortak paydada buluşmalarının sağlanması,
- Kurum içinde bireyler arasındaki samimiyetin arttırılması,
- Bireylerin kuruma erken adaptasyonunun sağlanması,
- Bireyler arasında takımlar oluşturmak,
- Kurumda hissedilen duygunun aynı payda doğrultusunda birleşmesi,
- Bireylerin gelişimlerinin belli bir zamanda yapılarak bunun bireye izah edilmesi,
- Kurum kültürünü daha iyiye götürebilmek için pozitif yönde gelişiminin sağlanması ve bunun için bir yolun izleniyor olması.

Yukarıda da yazıldığı gibi kurum çalışanları kurum kültürünü, kültür içerisinde bulunan

temel yapı taşlarından öğrenmektedirler.

Kurum kültürünün kaynağını etkileyen unsurlardan biri dış çevre koşullarıdır. Dış çevre koşulları ise kurumdan kuruma farklılık gösterebilmektedir. Dış çevreyle bağlantısı yüksek olan kurumlarda etki fazla olurken, düşük olan kurumlarda ise etki az olabilmektedir.

1.3. Kurum Kültürüyle İlgili Kavramlar

Kurum kültürüne benzer kavramlar arasında en çok sözü edileni, kurum kimliği kavramıdır. Benzer kavramlar arasında kurum imajı ve kurum iklimi de yer alır. Kültürle ilgili diğer kavramlar ise; kültürlenme, çok kültürlülük, kültür şoku, kültürel değişim, kültürler arası çatışma kavramlarıdır (Uzoğlu, 2001).

1.3.1. Kurum Kimliği

Kimlik, "biz kimiz" sorusuna verilen bir yanıttır. Kurum kimliği ise, kuruluş üyelerinin kendilerini kurumun bir ferdi olarak düşündüklerinde, bu soruya verdikleri cevaptır. Kuruluşu nasıl algıladıkları, kurumlarına ilişkin duygu ve düşünceleri, kendilerini kuruluşlarıyla ne ölçüde bütünleştirdikleri ile ilgilidir. Kurum kimliği, kurumun kendine özgü değerlerinin kollektif olarak paylaşılması demektir (Arık Toprak, 2007).

Kurum kimliği, iletişimin en eski birimlerinden birisidir. Amacı ayırt edilmek ve fiziksel (görülebilir) kimlik anlamında görsel tanınmayı sağlamaktır. Bu; logo, tipografi, renk, özel üniforma, elbise ve organizasyonun tipine göre buna benzer şeylerle sağlanır (Okay, 1995).

İnsanlar birbirinden kimlikleri ile ayrılabildiği gibi kurumlarda kimlikleri ile birbirinden ayrılabilir. Müşterilerde ürün alma aşamasında kurumun kimliğini göz önünde bulundurarak karar verirler. Kurumsal kimlik müşteri tarafından pozitif yönlü bir tercih nedenidir. Kurum kimliği kurumun üretimine, üretilen ürünün dağıtımına, dağıtılan ürünün servisine kadar kendini yansıtabiliyor ise bu durum kullanıcının gözünde her zaman iyi bir imaj çizmesine yardımcı olur. Kurumlar istedikleri iyi imaja sahip olabilmek için kurum içerisindeki organizasyonunu istedikleri kimlik doğrultusunda en üst seviyeye taşımalıdır. Bunun yanında kurumun bulunduğu çevre, ürün ve müşteri portföyü her zaman dış çevre tarafından kabul görmektedir (Uzoğlu, 2001, s. 342).

Bir kuruluşun nerede ne yaptığını ve kim olduğunu bilmek için kurum kimliğine bakmak

gereklidir. Kurum kimliği ile ilgili literatürde pek çok tanıma rastlamak mümkündür, kurum kimliği şöyle tanımlamaktadır:*''Kurum kimliği, bir kurumun özel ya da devlete ait, kar amacı güden ya da gütmeyen, şirket ya da holding içsel ve dışsal ilgili gruplara kendini anlatan toplam iletişimidir. Sözkonusu toplam iletişimin kurum iletişim, kurum çalışanları, kurum çevresi, kurumun ürün ve hizmetleri aracılığıyla gerçekleştiği görülür.''* (Van Riel 1995, s. 30).

Kurum kimliğinin oluşturulmasından halkla ilişkiler sorumludur. Çünkü kurum kimliği organizasyonun bütün görünümlerini kapsar ve tüm iletişimin önemli bir parçasını teşkil eder. Bu nedenle kurum kimliği sadece pazarlama ve reklamcılıkla birlikte değil, aynı zamanda çalışanlarla, hissedarlarla, satıcılarla, tüketicilerle, finansal ve diğer ilişkilerle de bağlantılıdır (Okay, 1995).

Buradan hareketle kurum kimliği ile bir şirketin kişiliğinin, hem görsel hem de görsel olmayan sunumlarla içsel ve dışsal hedef gruplara somut bir şekilde yansıtılmasıdır. Kurumsal kimlik; bir kurumun, duruşunu ve davranışlarını temsil etme biçimlerinin tümü olarak ele alınmaktadır ve kurumun kendini ifade etme şeklidir. Tıpkı bireylerde olduğu gibi, bir kurumun hedef kitlesiyle iletişime geçebilmesi, onların dikkatini çekebilmesi için büyük önem taşımaktadır.

1.3.1.1. Görsel Tasarım Olarak Kurum Kimliği

Kurumsal kimlik kavramı, ortaya atıldığı ilk günden itibaren kurumun logosu, tasarımı, kurumun sembolik ifadesi olarak ele alınmıştır (Wathen, 1988, s. 212). Kurumsal kimliğin sadece bir parçası olan görsel kimlik (Ak, 1997, s. 54), tarafından kurumun giyindiği bir "elbise" olarak betimlenerek, şu şekilde açıklanmaktadır: *"Bir firmanın, binalarının, mağazalarının dış görünümünden, iç dekorasyonuna, ambleminden, kullanılan tüm basılı evraklarına, satış ya da servis elemanlarının kıyafetlerinden, taşıt araçlarının dizaynlarına kadar geniş bir yelpaze içinde, yapılan işe uygun renkler kullanılarak dizayn edilmiş görüntüsüdür"*. Kurum kimliğini ve kurum kültürünü açığa çıkaran ve iletişimini sağlayan görsel kimliktir (Derici, 1996, s. 42). Görsel tasarım olarak kurumsal kimliğin savunduğu savlardan bir tanesi insanın geri planda bırakılması, çağdaş mimari (Capowski, 1993), kullanılan dilin simgelerle ifadesi ve bu şekilde kurumsal kimliğin yaygınlaştırılmasıdır (Işık, 1992, s. 17). Zaman içerisinde, kurumun sembolik ifadesi olarak tanımlanan kurumsal kimlik çok daha büyük bir rol üstlenmiş ve kurumun iletişim stratejisinin bir parçası

olmuştur.

Kurumlar kendilerini diğer kurumlardan ayıran bir kurum kimliğine sahiptir. Kurum kimliği unsurlarından biri olan görsel tasarımları yani logoları ise kurum ya da markanın görünen gücü olarak tanımlanabilmektedir. Bu güç, kurum ya da markanın müşteriye verdiği güvencenin bir göstergesidir (Okay, 1995). Ancak bazen kurumlar logolarını değiştirebilmektedir. Özellikle bilinen bir kurum logosunu değiştirdiğinde bu, kurum kimliğini etkilemektedir. Bu değişime örnek olarak Yurtiçi Kargo'nun logo değişimini örnek gösterebiliriz. Bu değişim müşteriler tarafından pozitif yönlü olarak karşılanmıştır. Şirketin verilerine göre Yurtiçi Kargo müşteri güven endeksinde daha başarılı hale gelmiştir.

Kurumun görsel kimliğinin ana elemanları firma adı, logosu, firma renkleri, yazı tipi, firma sloganıdır. Bunlara ek olarak ajanda, basılı malzemeler, reklamlar, web siteleri, araçlar, binalar ve şirket üniformalarıda sayılabilmektedir.

Van Riel ve Balmer (1997) görsel kimliği üç ana grupta incelemektedir. Bunlar; Tekli (monolitik) kimlik, aktarılan kimlik ve markalanan kimliktir (Uzoğlu, 2001, s. 339).

- **Tekli (Monolitik) Kimlik:** *"Kendini tek bir görselle ifade eder. müessese her noktada tek bir kimlik kullanmaktadır. etkinlik alanları çok türlü olsa da tek bir kimlik ile kendini ifade etmektedir. dolayısıyla şirket ve ürünleri rahatça hatırlanıp algılanabilir örnek olarak Shell, THY, Mc Donalds vb. bu gibi kuruluşlar ürünleriyle ve birbirleriyle bağlantılı olarak tertipli gelişirler"* (Ak, 1998).

- **Aktarılan Kimlik:** Kurumdaki her bir birimin kendi kimliği ile kurum ismi ve görsel biçimi tanıtılır. Hafızalarda kolay yer etmesinin sağlanması açısından ana kuruluşun hangi kurum olduğu önemlidir. Örneğin; Vakko Vakkorama, Power PM, Koç Aygaz, Arçelik, Beko, Maret vb., Sabancı Akbank, Lassa, Vinsa, Brissa, Marsa vb. Vakko, Koç ve Sabancı kurumlarındaki her bir birimin kendi kimliği vardır (Uzoğlu, 2001, s. 340).

- **Markalanmış Kimlik:** Markalı ürün üreten kurumlar çağımızda kurumun kimliğindense markanın kimliği ile ön plana çıkmaktadır. Tüketici markayı tanımakta hangi kurumun ürünü olduğuyla ilgi göstermemektedir. Marka ile tüketici arasındaki ilişki kimlik ile oluşmaktadır. Marka kimliği rekabetçi ortamda markanın gelişimini sürdürmesi ve kârlı bir gelişme sağlaması için sıçrama tahtası olacaktır (Akıncı, 1998, s. 239).

1.3.1.2. Bütünleşik İletişim Olarak Kurum Kimliği

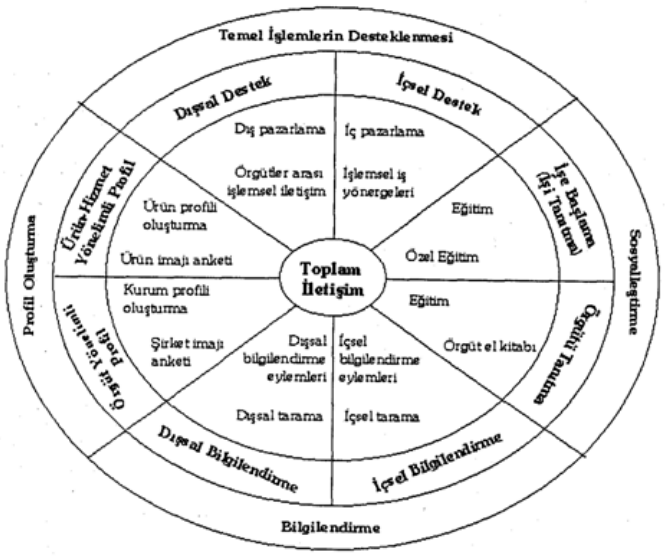
Kurum kimliği ile ilgili çalışmalar grafik tasarımcılar ve pazarlamacıların tutarsızlıklara neden olan uygulamaları ile birlikte yeni bir sürece girilmesini gerektirmiştir. Böylelikle kurum kimliği grafik tasarım olmaksızın, bir kurumun bütünleşik iletişim aracı olarak kimliklenmesini sağlamıştır (Uzoğlu, 2001).

Kurum iletişimi, bir kurumun tüm ilgili çevreleriyle etkili ve tutarlı bir iletişim stratejisi yürütülmesi gerektiğini önermektedir. Kurum iletişim karması ve yönetimi, pazarlama iletişimi karmasından çok daha farklı ve karmaşık yapıdadır (Kara, 2014).

Aberg (1995)'e göre, iletişim bir kurumun içerisinde dört fonksiyona sahiptir:

- Düzenleme: Temel işlemlerin iç ve dış desteklenmesi
- İkna etme: Örgüt ve ürün hizmet yönelimli profil
- Bilgi verme: Dışsal ve içsel bilgilendirme
- Tamamlamak: Sosyalleştirme.

Aberg (1995) bu dört fonksiyonu detaylı bir şekilde Şekil 1'de incelemiştir. Şekilden de anlaşıldığı gibi dört fonksiyonun bütünsel bir şekilde kurumun amaçlarını karşılamasıdır. Kurum iletişimi imajı kimliğe dönüştürme aşamasında, kurum kimliğini çalışanlara, hissedarlara ve müşterilere iletmektedir. İletişim ancak kimlik ile birlikte gerçek manasına kavuşabilir. Aynı zamanda iletişim yalnız reklam ve halkla ilişkiler olarak değilde, telefon görüşmelerinden ürünlerin tanıtımlarına kadar tüm süreci kapsamaktadır (Van Riel, 1995, s. 17).



Şekil 1. Toplam iletişim (Aberg, 1995, s. 18)

Kurumlarda iletişim, kurumun amaçlarına yönelik işlemesini sağlamak için kurumu oluşturan çeşitli birimlerin ve kurumun çevresiyle sürekli bilgi ve düşünce alış verişine olanak sağlayan bir süreç ve kurum yönetiminin en önemli araçlarından biri olabilmektedir.

1.3.1.3. Disiplinlerarası Bir Yaklaşım Olarak Kurum Kimliği

Disiplinlerarası yaklaşım kurum kimliğini, kurum üyelerinin iletişimi, davranışları ve birbirlerine veya başkalarına karşı kullandıkları semboller ile betimlemektedir. Bu konuda birçok araştırmacı kurum kimliğinin stratejik önemine değinirken aynı zamanda disiplinlerarası yaklaşıma dikkat çekmiştir (Van Riel ve Balmer, 1997).

Disiplinlerarası yaklaşım, yönetim yaklaşımları içinde en çok kabul gören olmakla birlikte ilgili çevrelerin kurumla ilişki kurduklarını ve her noktada kurum kimlik deneyimini yaşadığı savunulur (Balmer ve Wilkonson, 1991, s. 27-28). İlgili çevrelerin kurum kimliği ile ilişkisi üç farklı alanda belirginleşmektedir (Odabaşı, 1995, s. 92):

- Ürünler ve hizmetler (üretilip satılanlar),
- Çevreler (ürünlerin nerede yapılıp, nerede satıldığı),
- İletişimler (insanlara, ne yaptığınızı nasıl anlattığınız).

1.3.2. Kurum İmajı

Kurum imajı, bir kuruluşa karşı, bir bireyin ya da bir grubun sahip olduğu izlenim olarak tanımlanır. İmaj, planlı bir biçimde oluşturulmuş bir görüntünün, kurum tarafından dış çevreye iletilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Düşünce ve izlenimler her zaman gerçek durumla uyuşmayabilir, önemli olan kurum imajının bilinçli bir biçimde oluşturulması ve kuruluşun gerçek değerlerinin geliştirerek, olumlu bir biçimde yansıtılmasıdır. İmaj, çalışanların ve kurum dışındaki bireylerin etkileşimlerinden de etkilenmektedir (Hatch ve Schultz, 1997).

İmaj bireylerin ya da kurumların diğer birey ve kurumlar üzerinde bıraktığı iz, anlayış ya da düşüncelerdir. İmaj kurumlar için iyi bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumun imajı bir seferde elde edilebilen bir değerden çok zamanla kazanılan değerler bütünü ile ortaya çıkan değerlerin bütünüde olabilmektedir. İyi bir imaj kurum için tercih edilme olasılığını güçlendirsede tersi durumlarda kurumlar bu konularda büyük sorunlar yaşamaktadır. Günümüzde bilindiği üzere teknoloji o kadar hızlı gelişmekteki buna bağlı olarak kurumların imajı anlık olarak değişim gösterebilmektedir. Bu durumu örneklendirecek olursak, Samsung markasına ait telefonlardaki batarya patlama sorununun teknoloji sektöründe bıraktığı kötü imaj, marka yetkilileri bu konularda birçok olumlu açıklamalar yapmış kurumun bıraktığı kötü imaj silinmeye çalışılmıştır. Fakat dünya genelinde telefonların toplatılmasına engel olamamışlardır.

Kurumsal imaj konularında kabul edilebilir en iyi görüş, oldukça karmaşık bir problemin çözümü noktasında yardımcı olan Abratt ve Shee'nin görüşüdür (Uzoğlu, 2001).

Sonuç olarak kurum imajı kurumun iç ve dış müşterilerinin o kuruma ilişkin izlenimlerini, duygularını, düşüncelerini ve algılarını ifade ederken, rekabetin kızıştığı kalite ve fiyatın farklılaştırıcı unsur olmaktan çıktığı günümüz ekonomilerinde fark yaratmanın tek yolu olumlu bir kurumsal imaj oluşturmaktır.

1.3.3. Kurum Kimliği ve Kurum İmajı arasındaki İlişki

Kurum kimliğinden söz edecek olursak, herhangi bir kurumun ne olduğu, nereye doğru ilerlediği, kurumun geçmişten günümüze olan yolculuğu, kurumun ne şekilde yönetildiği, kurumun iletişimi, kurumun politikaları, kurumun uygulamaları, kurumun yeterlilikleri sektördeki rekabeti tanımlama şekli, bireylerine verdiği önem gibi faktörlerin toplamına eşit olduğu söylenebilir. Kurum imajı kurum kimliği ile birlikte birbirini destekleyerek kurumun

ilerleyeceği yolu çizebilir ve kurumun verimliliğini pozitif yönlü olarak arttırabilir (Van Riel ve Balmer, 1997). Örgüt içerisinde bulunan kişilerin performansları ve davranışları gibi etkenlerden kurum kimliğini etkilemektedir (Bir, 1994, s. 4). Kurum kimliği olarak iyi yerlerde olan işletmeler yukarıda bahsettiğimiz özelliklere kuvvetli bir şekilde pozitif yönde cevap vermelidir. Bu sıralı düşünceleri şu şekilde sıralayabiliriz (Bir, 1994, s. 4):

•Kurumun iyi yönetiliyor olması, .

•Kurumun ürettiği malların ve hizmetlerin iyi olması,

•Kurumun finans anlamında iyi yönetiliyor olması,

•Kuruma yatırımcıların uzun vadede yatırım yapabilir olmaları,

•Kurumun sahip olduğu özkaynakların iyi kullanılıyor olması,

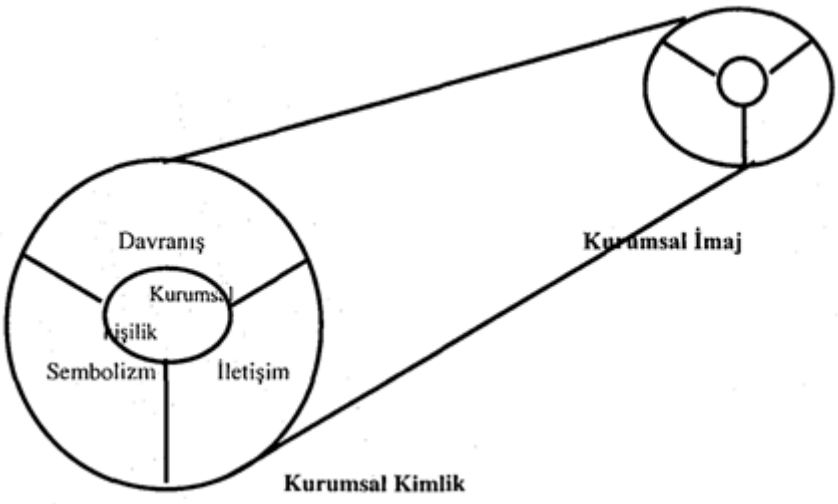
•Kurumun bulunduğu yere katma değer katıyor olması,

•Kurumun yaratıcı ve özgün olması,

•Kurumun kabiliyetli bireyleri barındırıyor olması ya da kabiliyetli bireyler tarafından tercih edilebilir olması.

Kurum kimliğinde, yukarıda bahsettiğimiz düşüncelerden herhangi birinin olmaması bahsi geçen kurumun imajının iyi olmadığı anlamına gelir.

Abratt ve Shee'ye göre Kurum imajının geliştirilmesinde kurum kimliği, kurum imajı ve kurum kişiliği olmak üzere üç ana madde bulunmaktadır. Buradan hareketle kişilerin ya da kurumların, kimlikleri ışığında imajlarını yansıttıkları söylenebilir. Bunu destekleyen çizimi Şekil 2'de görmek mümkündür. Şekilden de anlaşılacağı üzere iki yapı birbirini desteklemektedir.



Şekil 2: Kurum kimliği ve kurum imajı arasındaki ilişki (Riel, 1995, s. 33)

Şekilden anlaşılacağı gibi yapıyı birbirinden ayırmak çok zordur. Kurumsal kimlik ne kadar iyi olursa kurumsal imajda bu doğrultuda iyi olacaktır. Kurum imajının iyi olması kurum bireyleri üzerinde de pozitif etkiler bırakacaktır. Bireyler çevreye karşı özgüveni daha yüksek olarak hareket edebileceklerdir. Kurum imajının iyi olması kurumu müşterinin gözünde her zaman bir üst noktaya taşıyacaktır. Günümüzde imaja gösterilen önemin merkezinde bu düşünce yer almaktadır. Kurum iyi bir imaj verirken birçok noktaya dikkat etmek zorundadır, bazı durumlarda iyi bir imaj oluşturmak istenirken tersi durumlar ile karşılaşılabilmektedir. Doğru imajı vermek için şirketler çeşitli yollar izlemektedirler, iyi bir logo tasarımı, iyi bir söz bazende ince bir detay. Bazı durumlarda sadece bunlar yeterli gelmeyebilmektedir. Kurumlar bu gibi durumlarda davranışları ile bu durumlarını desteklemelidirler (Ind, 1992, s. 21, Aktaran: Kara, 2014, s. 56). Böylelikle imaj kurum tarafından anlatılmak istenen fakat müşteriler tarafından anlaşılan değerler toplamıdır. Bazen kurumların kimlikleri ile imajları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir, Kurumun vermek istediği imaj farklı iken sahip olduğu kimlik farklı olabilmektedir bu durum kurumlara ciddi zararlar verebilmektedir (Peltekoğlu, 1997, s. 130).

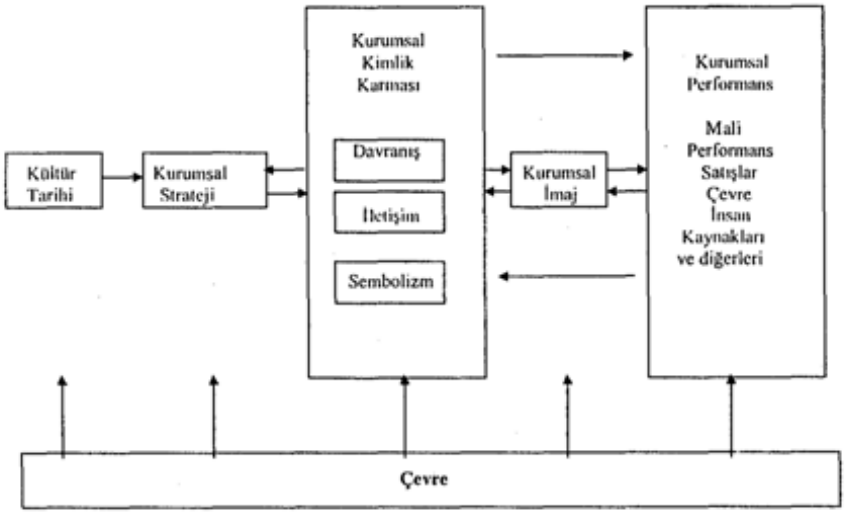
Buna bağlı olarak diğer yandan literatürde farklı bir kavramdan da söz edilmiştir. Bu kavram Örgütsel şandır bazı araştırmacılar bu kavramı kurum imajı ile anlamdaş göstermişlerdir (Markwick, 1995, s. 398). Örgütsel şan'ın doğduğu ülke olarak Amerika gösterilebilir. Örgütsel şan ile alakalı Amerika'da çeşitli dergilerde ödüller verilerek bu kavramın doğması sağlanmıştır. Örgütsel şan kavramını ortaya çıkaran kişiler aşağıdaki başlıklar altında bir paydada buluşmuşlardır (Bir, 1994, s. 39):

- Ortaya çıkan malların yada verilen hizmetin kalitesi,
- Finans anlamında çok iyi karlılık,
- Kurumu uzun vadede iyi bir yatırım aracı yapma,
- Kurumun özkaynaklarının ve kapitalinin kullanılması,
- Kurumun var olduğu bölgeye kattığı değer,
- Yaratıcılık,
- Bireylerin yeteneklerini geliştirerek onları kurum içerisinde barındırabilmeleri ve aynı zamanda, kabiliyetli kişiler için tercih edilebilir olma,
- Kurumun yönetim kalitesi.

Örgütsel şan yukarıda belirtildiği gibi sekiz madde üzerinden puanlanarak hesaplanmaktadır.

Buradan hareketle yukarıdaki maddelerin kurum imajınıda ölçtüğünü, yani düşüncelerimizde kurumun imajını ortaya koyduğunu varsayabiliriz. Ayrıca kurum imajının örgütsel şana eşit olduğunu söyleyebiliriz (Bir, 1994, s. 3). Görüldüğü gibi yukarıda yazan özellikler bir kurumda olması gereken özellikler olarak göze çarpmaktadır.

Kurumlarda Kurum kimliğini, belirleyen birim tepe yönetimdir. Kurum kimliği içinde bulunduğu işletmenin imajını ve kurumun performanslarını tek etmen olarak belirleyemez. Kurum herşeyden etkilenebilmektedir, bunu örneklendirecek olursak müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler, kurum içerisindeki bireyler, yapılan faaliyetler, izlenen politikalar v.b. olarak adlandırılabilir. Şekil 3'te kurum kimliği karmasının kurum imajı ve performansı ile olan etkileşimlerini göstermektedir.



Şekil 3: Kurum kimliği karmasının kurum imajı ve performansı ile etkileşimi (Riel ve Balmer, 1997, s. 342)

Şekil 3'ten yola çıkarak, kurumsal kimlik karmasının kurum stratejisinin hedefleri sonucu belirlendiği gözlemlenmektedir. Kurumsal kimlik kurumun kendisini nasıl gördüğü iken kurumsal imaj da kurumun nasıl algılandığıdır. Kurumsal kimlik karmasının uygulanması imajı belirleyen etmenlerin başlıcalarından olmaktadır. Kurumun performansı ile kurumun nasıl algılandığı arasında doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Fakat kurumun imajının bir dereceye kadar kontrol edilebileceğini, kurumun gönderdiği olumlu ve olumsuz iletilerin zaman içerisinde, ilgili çevrelerinde farkındalık, aşinalık ve tutum oluşturacağını şekil 3'ten çıkarabilmektedir.

1.3.4. Kurum İklimi

Kurum iklimi kavramı, literatürde kurum kültür kavramından önce Litwin ve Stringer (1994) tarafından "*insanların çalıştıkları iş ortamında, doğrudan ya da dolaylı olarak algıladıkları, motivasyon ve davranışlarını etkilediği varsayılan, ölçülebilir öncelikler grubu*" olarak tanımlamışlardır. Kurum iklimi ayrıca, "*kurum kültürünün, kurumda yarattığı psikolojik hava veya ortam*" biçiminde de tanımlanabilmektedir (Hofstede, 1997).

Tanımlardan da analaşılacağı üzere kurum iklimi, kurumsal kültürün belirlediği bir kurumsal atmosfer olmakta iken kurum kültüründen bağımsız olarak ortaya çıkmamaktadır.

1.3.5. Çok Kültürlülük

Günümüzün globalleşen ekonomilerinde yaşanan kültür etkileşimleri, çok kültürlülük kavramını gündeme getirmiştir. Çok kültürlülük yeni bir kavram gibi görünse de eskiden beri var olan bir gerçektir ve farklı kültürlerin bir araya gelmesi, birlikte yaşaması ve kaynaşması sonucunda, ortak kültürel özellikler sergilemelerini ifade etmektedir. Çok kültürlülük, pek çok kültürün aynı zamanda ve yan yana varolması, kültürlerin zenginleşmesi, kültürel derinliğin artması demektir. Örneğin yabancı dil öğrenmek, çok kültürlülüğe açılmanın bir yoludur. Çağımızda küreselleşme ve çok uluslu şirketlerin gelişmesiyle birlikte, uluslararası kültür etkileşimleri artmış ve kültürel mozaikler olabildiğince çeşitlenmiştir. Bu bir anlamda kültürlerin homojenleşmesi anlamını da taşımaktadır. Zira zaman içinde farklılıklar ve kültürel çeşitlilik, hakim kültürlerin standartlaştırıcı baskıları altında eritilerek daha homojen bir yapıya doğru gitmektedir (Bilgin, 1995, s. 159).

Eğer insan, kendi kültürüne sıkı sıkıya sarılır ve yeni etkileşimlere kapalı kalırsa, günümüz dünyasında yalnızlığa itilmektedir. Çoğu kez bu mümkün de olamamaktadır. Diğer taraftan, eğer insan kültüründen ve köklerinden kopartılırsa, kaybolma tehlikesi yaşayabilmektedir. Önemli olan, bu iki eğilimi sabırla birleştirmek, birini diğeriyle düzelterek, insana uygun ve yaşam kalitesini yükselten bir dünyayı kurulabilmektir. Bu da ortak ilke ve değerlerin inşası demektir ve sürekli çaba gerektirmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURUM KÜLTÜRÜNÜN ANALİZ EDİLMESİ

2.1. Kurum Kültürünün Analiz Edilmesi

Kurum kültürünün analiz edilmesi, kültürün belirli özelliklerinin ortaya çıkartılmasına, bu özelliklerin sınıflandırılmasına ilişkin ölçümleme ve değerlendirme çalışmalarını kapsamaktadır. Burada belirleme ve ölçümleme kavramları aynı anlamda kullanılmıştır. Kurum kültürünün ölçülmesi, güç ve emek sarf edilmesi gereken bir aşamadır. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, kültürü birçok değişik belirtilerle izah etmeleri, kurum kültürünün analiz edilmesinde farklı sonuçlara sebep olmaktadır. Bazı bilim adamları, kültürün tam olarak ölçülemeyeceğini, ancak ilişkilerini gözleyerek, bir izlenim elde edilebileceğini savunmaktadırlar (Hayek, 1996, s. 160-169).

Hiçbir firma için standart bir kurum kültür yapısı olmadığına, belirleme ya da ölçümleme çalışmalarında ideal bir konum aranmadığına dikkat edilmesi gerekir. Durumsal yönetim anlayışının ilkeleri çerçevesinde belirtecek olursak, ancak belirli durumlar ve koşullar çerçevesinde "ideal" in aranması ve böyle bir kültürün özelliklerinin neler olması gerektiğinin tartışılabilmesidir. Durumlar ve koşulların en önemlilerini ise; dış çevrenin yapısı, çalışanların nitelikleri ve kullanılan teknoloji oluşturmaktadır (Koçel, 2001, s. 284).

Buna göre, yazarlar kurum kültürünün tam olarak ölçülemeyeceğini bunun nedeni ise kurum kültürünün belli bir standart yapısı olmadığından kaynaklandığı belirtmektedir.

2.1.1. Kurum Kültürünün Analizine Yönelik Görüşler

Schein (1992)'e göre, bir kuruluşun kültürünün belirlenmesi için başlıca sanıların anlaşılması kurum çalışanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde gerçekleşir. Bunun için çalışanlarla derinlemesine görüşme yapılması gerekir. Fakat kurum çalışanları bu değerlendirmeyi yaparken kişisel fikirlerini ve duygularınıda etkileyen iş ve iş ile ilgili olan ilişkilerinide hesaba katmaktadırlar. Smircich (1983)' e göre kurum kültürünü ölçerken kantitatif yöntemler değilde kalitatif yöntemler kullanarak, standardize edilmeyen ölçme araçlarının kullanılmasının gerektiğini böylece her kurumun kendine özgü bir kültürünün varlığının olduğuna dikkat çekmiştir.

Martin ve Siehl (1985), kuruluşun fiziksel atmosferi ile, yapılan kutlama ve törenleri inceleyerek kurum kültürünü belirlemeye çalışmışlardır. Kişilerin kuruma uyum sağlayabilmek ve kendilerini gösterebilmek için sergiledikleri davranışları inceleyen

Barley de, örgütteki anlam kodlarının ve sembollerin analiz edilmesi taraftarıdır.

Geçmişten günümüze yapılan araştırmalarda gelinen ortak nokta kurum kültür kavramının inanç ve değerlerle yakından ilişkili olduğudur. Bu kavramlar iki firma arasındaki farklılaşmaya büyük oranda katkı sağlar. Bu nedenle, geleneksel yapıda olan pek çok araştırma "tek yaklaşım modelinden" bahsetmektedir. Bu yaklaşım bütünleşme, farklılaşma ve parçalarına ayrılma olarak üç farklı yaklaşıma ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların kurum kültür ögelerini paylaşabildiğini, ikincisi firmanın kültürünün farklı bölümlerde farklı aşamalar sergilediğini ve üçüncüsünün ise firmanın kültür öğelerini paylaşamadığını iddia etmektedir. Son 10 yılda yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalarda kurum kültürünün kalitatif değil, aynı zamanda kantitatif çalışmalarla ölçülebileceğine ilişkin uzlaşmadır (Yahyagil, 2004. s. 62).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda, kurum kültürünün; performans, iş tatmini, kalite gibi kavramlarla ilişkisinin incelenmesine yönelik olmuştur. Kültürün, hemen bütün araştırmacılar tarafından belirtilen "çevreye uyum" işlevinden dolayı, bu konudaki ölçümleme çalışmaları, pazarlama konusundaki araştırmalarla birlikte yürütülmüştür (Smircich, 1983, Aktaran: Acarol, 2018, s. 22).

Kurum ve kuruluşların etkin ve verimli bir yönetim sergilemeyi amaçladıkları düşünüldüğünde, kurumsal kültürün bilinmesi, çevrenin olumlu ve olumsuz etkilerinin hissedilmesi ve buna göre bir yönetim ortaya konulacak olması söz konusu kurumu yönetim anlamında başarılı kılabilecektir.

2.1.2. Kültürün Bir Değişken Olarak İncelenmesi

Kültürü değişken olarak ele alan iki yaklaşımdan bahsedebiliriz. Bunlardan birincisi karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, ikincisi ise durumsal yönetim yaklaşımıdır (Smircich, 1983, Aktaran: Acarol, 2018, s. 25).

Birinci kültür kavramında, dış çevrede oluşan yapıların kurum içerisini etkileyerek kurumun kültürünü değiştirdiği kabul görmektedir. Kültür dış çevreden kuruma çalışanlar tarafından aktarılmakta sonrasında kurumun kendi içerisindeki belli fonksiyonel kalıplar ile doğmaktadır. Kültürün değişkenliği kurum içerisindeki bireylerin dış çevreden etkilenmeleri ile doğru orantılıdır. Buna örnek olarak Japon ve Amerikan firma kültürlerinin etkinlik açısından incelenmesi verilebilir (Smircich, 1983,

Aktaran: Acarol, 2018, s. 25).

İkinci kültür kavramında ise kültürün dış çevreden etkilenmediği kendi iç yapısında ortaya çıktığı ön görülmektedir. Örgütler faaliyetlerinin yanı sıra kendi iç yapılarında değerlerini, inançlarını, yapısal davranışlarını, bireyler arasındaki iletişimi ve bireylerin birbirlerine olan güvenleri gibi kültürün alt basamaklarınıda oluşturmaktadırlar (Smircich, 1983, Aktaran: Acarol, 2018, s. 26).

İki kavramın birbirinden farkı, ilk kavramda kültür dış çevreden etkilenirken ikinci kavramda kültür kurumun kendi iç yapısından etkilenmektedir.

2.1.3. Kültürün Bir Metafor Olarak Ele Alınması

Kültür, kurumda bir değişken değil, kurumun kendisidir. Buna göre, kurumların yalnızca finansal karlılık olarak değerlendirilmesinden öte kurumların daha çok kültürlerini oluşturan temel değerler üzerinden değerlendirilmesi uygundur (Desphande ve Webster; Aktaran: Arık Toprak, 2007, s. 51).

Kurumu içselleştirmede kültürün önemi oldukça büyüktür. Kurum içerisinde bulunan bireylerin bilgi alışverişi, birbirleriyle olan iletişimi, birbirlerine olan pozitif katkıları, kültürü içselleştirmede ön plana çıkmaktadır. Kültür bir kurumda finansal ve fonksiyonel anlamdaki yapılardan oluşmaktadır. Kültür kurum içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Söz konusu yaklaşım örgütü bir bilgi sistemi olarak görmekte ve yöneticinin düşünce yapısının incelenmesini temel almaktadır (Smircich, 1983, Aktaran: Acarol, 2018, s. 28).

Örgüt üyelerinin toplu ve organize olarak hareket etmelerine yol açan süreçler, örgütün sosyalleşmesi ve yeni üyeleri kabul etmedeki kalıpları incelemektedir (Smircich, 1983, Aktaran: Acarol, 2018, s. 29).

Yapısal/psikodinamik yaklaşımda ise örgüt kültürü, dış çevreden görünenin aksine kurum içerisindeki bireylerin iç dünyalarından etkilenen düşünce kalıplarında şekillenmektedir. Bu yaklaşımı destekleyen araştırmacılar örgütü ortak paydada ilerlerken karşılarına çıkan engelleri aşan bir yapıdan çok, insansı hislere sahip bir yapı gibi düşünmektedirler (Smircich, 1983; Aktaran: Acarol, 2018, s. 29).

Kurum kültür ile ilgili yaklaşımlarda bir gruplama yapılmasına karşılık, ele alınan temel

öğelerin birbirlerinden bağımsız olmadığını söylemekte yarar vardır. Yaklaşımlarda yüzeyden derine inme eğilimi mevcuttur. İlk yaklaşımda kültür, kurumun dışında bir değişken iken, daha sonra kurumun içinde bir değişken olarak ele alınmıştır. Kültürü bir metafor olarak kabul eden yaklaşımda ise, kültürün öğrenilme yönü ve öğrenmenin bir unsuru olarak da, sembollere, simgelere, alışkanlıklara, davranışlara anlam verme temel alınmıştır. Yaklaşımlara ilişkin bilgiler Tablo 2'de verilmiştir (Uzoğlu, 2001).

Tablo 2: Kurum Kültürü Yaklaşımları

Yaklaşım	**Temel Özellik**	**Kültürün Yeri**
Karşılaştırmalı Yönetim	İşlevsellik	Dış konumlu bağımsız değişken
Durumsal Yönetim	Yapısal işlevsellik	İç konumlu değişken
Özümseme	Etnoloji ve özümseme	Bir metaphor
Sembolizm	Sembolik	Paylaşılan semboller ve anlamlar için bir metaphor
Psikodinamik	Yapısallık	Bilinçaltı için bir metaphor

Kaynak: (Desphande ve Webster, 1989, Aktaran: Topçu, 2014, s. 115)

Kültür metaforu sayesinde örgütler, değişime de kolay adapte olabilmektedir. Değişimin kültürü de etkilediği düşünülünce bu durum daha iyi anlaşılabilmektedir.

2.2. Kurum Kültürünün Analiz Edilmesindeki Güçlükler

Kurum kültürü kavramının tarihsel gelişim çizgisinde öne çıkan tarafları uygulamalı ve teorik çalışmalarıdır. Bu çalışmaların birleştiği temel nokta ise kültür olgusunun temel taşlarını, inançların, değerlerin ve temel varsayımların oluşturduğudur. Buradan hareketle bu temel taşlarının kurumların çalışma pratiklerine yansıması da bir işletmeyi, diğer işletmeden ayıran özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak derinlerde yatan bu özelliklerin açığa çıkartılması ve ölçülmesi oldukça zordur. İnsanlar bunları tartışma konusu yapmak bile istemeyeceklerdir. İnanç ve varsayımları açığa çıkarmada üç ana sorunla karşı karşıya kalınabilir (Yılmaz, 2007):

- **İnsanlar inanç ve varsayımlar ile alakalı doğrudan konuşmak yerine, onları örneklerle ifade ederler**. Bu kolay bir iş olmadığı gibi, çoğu kez uzun ve etkileşimli bir zaman boyutunu gerekli kılar. İnsanlar varsayımlarını, simgeler, hikayeler, adet ve alışkanlıklarla simgesel olarak açıklarlar. Bu nedenle

araştırmayı yöneten gözlemci ve analistlerin deneyimli ve sabırlı olmaları istenmektedir.

- **Bazı varsayımlar, kurumda belirtilen kalıplara tezat oluşturabilir.** Bu nedenle insanlar bunları kabullenmede isteksiz davranabilirler. Örneğin paylaşım ve ekip çalışmasının önemli değerler olduğu ifade edilen bir kuruluşta, bizim yaklaşımımız bireysel çalışmaya eğilimli ise, bu varsayımımızı kuruluşa belli etmek istemeyiz. Bu bağlamda kültürü ölçmek isteyen bir analistin yaşayacağı zorluk, sunulan idealist kültür resminin altındaki gerçek inanç ve varsayımları bulup çıkartma konusunda yoğunlaşmaktadır.
- **Kurumların farklılığı ve büyüklüğü, kültüre ilişkin bulguların, ana kitleyi ne kadar temsil edebildiğinin iyice anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.** Kuruluşlar büyüdükçe çok sayıda alt kültüre sahip olmaya başlarlar. Birbirleri ile alakalı olan ve ortak bir paydada buluşan çalışanlar, diğer grupların yaklaşımlarından farklı olabilecek aynı eğilimleri geliştirebilirler. Bu nedenle kuruluşlardaki tüm gruplardan ve bu grupların oluşturduğu alt kültürlerden değişik örnekler almak gerekir.

Kurum kültürü araştırmalarında birbiri ile ilişkili iki önemli sorunun varlığından söz etmek gerekir. Birincisi kültürün değişik biçimlerde tanımlanması, ikincisi ise bu kavramsal çeşitliliğin ölçümlemeyi zorlaştırmasıdır. Ölçme ve değerlendirmedeki zorluklar, bu konudaki araştırmaların yeterince gelişememesine yol açmıştır (Sakman, 1992, s. 140-161).

Kurum kültürünün analiz edilmesindeki zorluk, kavramların belirsizliğinden çok, kurum kültürünün şekillenebilmesi için, bir insan grubunun, belli bir süre ortak geçmişe sahip olmaları gerekliliğinden kaynaklanabilmektedir.

2.3. Kurum Kültürünün Analiz Çalışmalarındaki Yaklaşım ve Modeller

Kurum kültürünün soyut bir kavram olması, buna ilişkin ölçüm boyutlarını kesin çizgilerle ayırmayı zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte kültürün birbiriyle ilişkili ve birbirine bağlı bazı boyutlarından söz edilebilir. Zira ölçülemeyen bir şeyi tanımlamak da pek mümkün değildir.

Yapılan kültür araştırmalarında dikkat edilmesi gereken önemli bir konuda kurumun

sahip olduğu kültürün değişken mi yoksa örgütün kendisi yaklaşımlarından hangisinin temel alındığı ile ilgilidir. Kültürü, kurumun bir değişkeni olarak gören yaklaşım, kurum kültürünün belirleyicilerini veya oluşumunu etkileyen faktörlerin ve etkilerinin araştırılmasını teşvik etmektedir. Örneğin kültür-performans ilişkisi gibi. Bu araştırmalarda kantitatif yaklaşımın benimsenmesi uygun olmaktadır. Kültürün, kurumun kendisi olduğunu benimseyen yaklaşım ise kültürü incelerken, örgüt yapısına ilişkin tanımlamalardan yararlanmaktadır. Zira, kültür, örgütün yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiştir ve sembolik boyutlardadır. Bu yaklaşıma göre yapılan araştırmalarda kalitatif ölçüm uygulanması gerekmektedir (Yılmaz, 2007).

Kurum kültürünün analiz edilmesinde diğer bir anlatımla kurum kültürünün ölçülmesi ve belirlenmesine yönelik geliştirilen belli başlı yaklaşımlar ve modeller aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Robbins Yaklaşımı

Robbins, kurum kültürünün ölçümlenmesinde on boyut belirtmektedir (Robbins, 2014, s.438-439, Aktaran: Topçu, 2014, s. 87).

- *Kişisel inisiyatif boyutu*, çalışanların ne derece sorumluluk, bağımsızlık ve serbestliğe sahip olduğudur.
- *Risk alma boyutu*, çalışanların ne derece rekabetçiliğe, yenilikçiliğe ve risk almaya teşvik edildiğidir.
- *Yön boyutu*, belirlenen açık, anlaşılır hedefler doğrultusunda çalışanlardan beklenilen performansın derecesidir.
- *Bütünleşme boyutu*, kuruluş birimlerinin ne dereceye kadar koordineli bir biçimde faaliyette bulunmaya teşvik edildiğidir.
- *Yönetim desteği boyutu*, yöneticilerin astlarına ne dereceye kadar açık iletişim, yardım ve destek sağladığıdır.
- *Kontrol boyutu*, uygulanan yönetmelik ve kurallar ile çalışanların davranışlarını kontrol etmek için yapılan doğrudan denetimlerdir.
- *Kimlik boyutu*, çalışanların kendi kimliklerini ne ölçüde kuruluştaki kimlikleriyle ifade ettikleridir.
- *Ödül sistemleri boyutu*, Ödüllerin, kıdem, kayırma yerine ne dereceye kadar performansa dayalı olarak verildiğidir.

- *Tolerans boyutu*, Çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalara, ve eleştirilere gösterilen toleranstır.
- *İletişim boyutu*, Kurumun, yapının etkin iletişimini ne ölçüde sağlayıp sağlamadığıdır.

Yukarıdaki boyutlar, kuruluşlarda yüksek ya da düşük derecelerde bulunabilir. Bunların kalitatif ve kantitatif olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi kurum kültürü hakkında bir fikir vermektedir.

2.3.2. Rousseau'nun Yaklaşımı

Rousseau; kurum kültürü analizinde ele alınan kültürel boyutları, aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Rousseau, 1990. s. 153-192);

- Kültürün vazifeye yönelik olması,
- Çalışanlar arası iletişime yönelik olması,
- Kültürün çalışana yönelik olması.

Göreve yönelik ölçütlerden olan kalite yapılan işte ayrıntıya dikkat etme yeni bir iş ortaya çıkarılırken özgün olabilme olarak ortaya çıkmaktadır. Haberleşme, itimat, dürüstlük, çalışanlar arasındaki ilişkilere yönelik göstergeler olarak değerlendirilmektedir. Kültür içerisindeki bireylerin kişisel olarak kendilerini tamamlamaları, kendilerini istedikleri gibi geliştirebilmeleri ve kültür içinde özgürce yoğrulabilmeleri ise kültürün çalışana yönelik boyutlarına örnektir. Buna ilişkin bilgiler Tablo 3'te verilmiştir;

Tablo 3: Kurum Kültürü Ölçütleri

Vazife odaklı Ölçütler	• Nitelik • Detaylara önem gösterme • Özgünlük
Çalışanlar arası iletişime odaklı ölçütler	• İlişki • İtimat • Doğru olabilmek
Birey odaklı ölçütler	• Kişisel bütünlük • Kendini gerçekleştirme • Özgürlük

Kaynak: (Rousseau,1990, s.163, Aktaran: Yılmaz, 2007, s.75)

2.3.3. Hofstede Yaklaşımı

Kurum kültürünün ölçülmesinde kantitatif yöntemin kullanıldığı araştırmalar, esas olarak kültürün içeriğinin anlaşılmasına yöneliktir (Hofstede, 2001, s. 67). Hofstede ve arkadaşları ile Reilly ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarda amaç, kurum kültürünün boyutlarını belirlemeye yönelik ölçme aracı geliştirmektir.

Hofstede ve arkadaşlarının kırk ülkede 116.000 IBM çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma literatürde "*Kültürlerin Tayininde Hofstede Çerçevesi*" olarak bilinmekte ve kültürel farklılıkların analizinde kullanılan yaklaşımların başında gelmektedir. Bu araştırma onu izleyen pek çok araştırmanın yapılmasına yol açmış ve öncülük etmiştir. Belirtilen çalışmada, çalışanların ve yöneticilerin değerler sistemi ve iş görme biçimlerine ilişkin uygulamalar incelenmiş yapılan analiz sonuçlarına göre aşağıdaki faktörler belirlenmiştir (Hofstede, 2001, s. 83).

- Uygulama içerikleri:
  - Zaman - Netice odaklı olmak,
  - Birey – Yapılan İş odaklı olmak,
  - Kurumla özdeşleşmiş – Kurumu yansıtan profosyonel yaklaşım,
  - Dışa Açık – Dışa Kapalı iletişim sistemi,
  - Esnek/Kurumsal yapı kontrol sistemi,
  - Pazara yönelik - Teamül yaklaşım, olarak belirtilmiştir.
- Çalışanların değer yargıları açısından oluşan üç temel kültürel kategori ise şunlardır:
  - Kültür içerisindeki bireyin güvenlik ihtiyacı,
  - Kültür içerisinde yapılan fiile gösterilen önem,
  - Kültürde bulunan yaptırıma duyulan ihtiyaç.

Kültürde bu gibi kavramsal ölçütlerin kullanılmasının nedeni Hofstede'nin çalışmalarının bu konuda destekleyici nitelikte olmasıdır. Bu bağlamda Hofstede ülkeler arası nitelikteki kültür araştırmalarında konuya büyük katkılar sağlamıştır. Bu konu da geliştirilen sosyo – kültürel boyutları 4 temel yaklaşımda toplayabiliriz (Hofstede, 2001, s. 11);

- Güç mesafesi,
- Bireyselliğe karşı toplumsalcılık,
- Belirsizlikten kaçma,

- Erkeksi değerlere karşı kadınsı değerlerdir.

Yapılan araştırmalar sonucunda ele alınan dört temel sosyo – kültürel boyuta sonralarında kısa ve uzun zaman sureli işe adaptasyon boyutu eklenmiştir. Güç mesafesi, bir ülkedeki insanların güç kavramını ve gücün bireyler arasındaki dağılımını kabul etmeleriyle ilgilidir. Bu bağlamda Hofstede'ye göre 'güç-aralığı' ölçütü genişledikçe, çalışanların bulundukları gruplar içerisinde yer alan ve kültürün kötü tarafları olarakda bahsedebileceğimiz eşitsizliklerin kabullenilmesi artmaktadır. Bununla birlikte daha az bir güç-aralığı ise, çalışanlar arasında eşitsizliklerin büyük ölçüde yok edilmesi manasına gelmektedir. Fakat kimi deneysel çıktıların sonucunda güç-aralığının daha düşük gerçekleştiği kurumun iç yapısının diğerlerine nazaran daha iyi hareket edebildiği, kurum içerisindeki yapılanmanın kurum içerisindeki merkezden değil, yatay bir yapıda gerçekleşmekte olduğu görülmektedir.

Bireyselliğe karşı toplumsalcılık kıyaslaması, insanların bireysel yada toplulukla birlikte ortak hareket etmesini ifade etmektedir. Ortaklaşa davranmanın ya da bireyselliğin tercih edilmesi kültürler arası farklılığın bir başka boyutu olan bağımlılığın ve bağımsızlığın da bir göstergesi olmaktadır. Bağımlılığın ön planda tutulduğu toplumlarda kolektif hareket biçimine daha sık rastlanırken, bağımsızlığın ön planda olduğu toplumlarda, bireysel davranış biçimine daha çok rastlanmaktadır (Hofstede, 2001, s. 62).

Kurum içinde görülen bir başka boyut ise belirsizlikler kaçınma boyutudur. Bu amaçla belirsizleklerden kaçınmak için çalışanlar alacakları kararlarda kurum içindeki davranışlarında ve aidiyet duyguları gibi içsel olgularda bu boyuta bağlı olarak kurum içinde karar verme ve iş yapabilme otoritelerini kaybetmektedirler. Çalışanlar bu yüzden işe odaklanmaları, dış çevreden etkilenmemeleri, verimli bir şekilde çalışabilmeleri ve davranış bozukluklarına girmemeleri için kurum içindeki belirsizlik boyutundan sakınırlar. (Hofstede, 2001, s. 63).

Bu yaklaşımda ayrıca kadınsı ve erkeksi boyutlar yer almaktadır. Kurumun bulunduğu çevrede o çevreye ait olan değerlerden kurum çalışanları etkilenmektedir. Çalışanların hangi öğelere değer vermeleri gerektiğini, kurum içerisinde diger kişilerden sıyrılarak nasıl kendilerini gösterebileceklerini, çalışanlardaki mevki ve makam boyutu gibi yaklaşımlar bu boyutta erkeksi tarafları göstermektedir. Anlaşmacı, verimliliğin artması, yaratıcılık ve kalitenin arttırılması gibi değerler bu boyutun kadınsı yaklaşım tarafını ifade etmektedir. (Hofstede, 2001, s. 63).

2.3.4. Trompenaars-Turner Yaklaşımı

Trompenaars ve Turner, kültürel değerlerin belirlenmesine ilişkin yaptıkları sınıflamada, konuyu ilişkiler, zaman, faaliyet, doğa ve bireyin içsel yapısı kavramları açısından ele alarak aşağıda sıralamayı oluşturmuşlardır (Trompenaars ve Turner, 1998**,** s.39-60).

- **İlişkisel Yönelim:** Bireyin diğerleriyle ilişkisi nedir?
  - Evrenselcilik - Özelcilik
  - Toplumculuk -Bireycilik
  - Kayıtsızlık -Duyarlılık
  - Ayrıntılı - Özgül
  - Kazanma - Tanıma
  - Yapmak - Olmak
- **Zaman Yönelimi:** Bireyin zamanı algılaması nasıldır?
  - Geçmiş Yönelimli
  - Şimdi Yönelimli
  - Gelecek Yönelimli
- **Faaliyet Yönelimi:** Bireyin etkinlikleri nasıl biçimleniyor?
  - Eş zamanlı
  - Ardışık
- **Doğa Yönelimi:** Bireyin doğayla ilişkisi nasıldır?
  - Doğayı kontrol etmek mi?
  - Doğanın yoluna gitmek mi?
- **İnsan Doğası Yönelimi:** Bireyin kendi doğasının özellikleri nedir?
  - İçsel kontrol
  - Dışsal kontrol

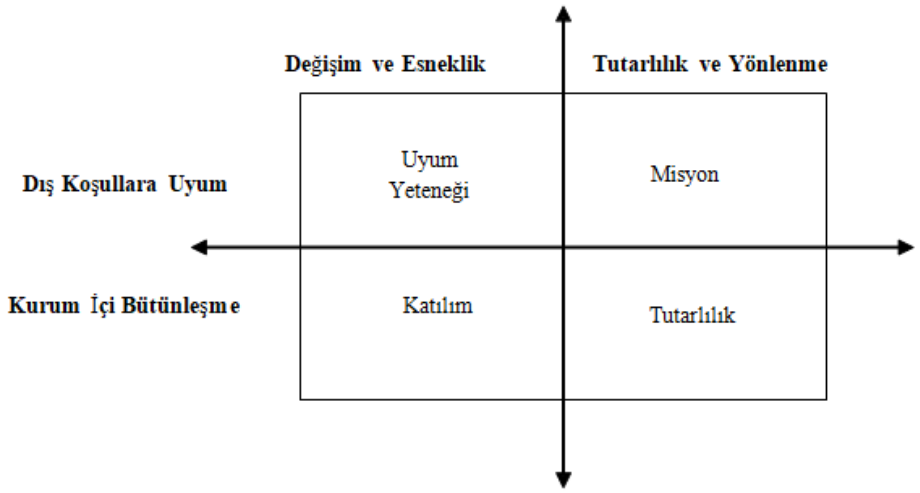
Trompenars modeline göre bir kültürü diğerinden ayıran temel özellik, sorunlara getirilen somut çözümlerle ilgilidir. Bunlar üç başlık altında ele alınmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1998, s. 42).

- Diğer insanlarla ilişkilerimizden kaynaklanan sorunlar,
- Zamanın akışından kaynaklanan sorunlar,
- Çevreye ilişkin sorunlar.

2.3.5. Denison Yaklaşımı

Bu yaklaşımda Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü kavramına iki ana çizgi tanımlayarak ölçülebilir nitelik kazandırmışlardır. Bu çizgilerden birincisi kurumun kendi hakimiyeti dışında kalan şartlara ve çevreye uyabilme derecesidir. Diğer ana çizgi ise kurumun dışarıdaki şartlara ve düzene uyabilmesi için kendi iç yapısını yapısal ve işleyiş değişimlerini hayata geçirebilme kapasitesidir. Diğer bir deyişle kurumun dış çevreye adaptasyonunun öneminin vurgulanmasıdır. Kurum dış çevreye ne kadar çabuk adapte olabilir ve ne kadar çabuk değişimlerini gerçekleştirebilirse kurum pozitif anlamda kendine değer katar.

Özgeldi ve Orki (2018)'e göre, Katılım ve Tutarlılık boyutları kurum içi bütünleşme dinamikleri üzerine yoğunlaşırken, Uyum ve Misyon boyutları dış koşullara uyum sağlama dinamikleri üzerine yoğunlaşır. Katılım ve Uyum boyutları örgütün değişme kapasitesi ile ilgili özelliklerini tanımlarken, Misyon ve Tutarlılık boyutları örgütün durağan kalma kapasitesi ile ilgili özelliklerini tanımlar. Ayrıca bu iki çizgi kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürü ile alakalı dört temel başlık oluşturmuştur (Yahyagil, 2004, s. 63).



Şekil 4 : Denison'un Kurum Kültürü Modeli (Yahyagil, 2004. s. 63)

Denison'un ölçüm modelinde, kurum kültürünün belirlenmesi için oluşturulan temel kavramsal boyutlara sırası ile üç'er adet alt-kavramsal boyut eklenmiştir. Bu alt kavramsal boyutlar ayrıca kendi içlerinde beş elemandan oluşmaktadır. Buradan hareketle oniki alt-kavramsal boyut ve bu oniki alt-kavramsal boyutun kendi içlerinde beş adet elemanı mevcuttur. Bu sonuç bizim karşımıza altmış elemandan oluşan bir nitelikli ölçüm modeli çıkarmaktadır. Denison'un geliştirdiği ölçme aracında ortaya çıkan altmış kültürel elemanın her biri değişken olarak kabul edilmektedir. Buda bize altmış maddeden meydana gelen soru-formu olarak sunulmaktadır. Ölçme kriterleri Tablo dört'te verilmiştir.

Tablo 4: Denison Kültür Ölçeğinin Boyutları

Temel Kavramsal Boyutlar	Alt-Kavramsal Boyutlar
KATILIM	Yetkilendirme Takım Çalışması Yetenek Geliştirme
TUTARLILIK	Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon
UYARLAMA	Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme
VİZYON	Stratejik Yönetim Örgüt Amaçları Misyon

Kaynak: (Yahyagil, 2004, s.64)

Kurum kültürünü ölçme aracının oniki alt-temel kavramsal boyutunun içeriği aşağıdaki gibidir, Denison'un bu açıklamaları ışığında aşağıdaki başlıklar şeklinde özetlenebilir: (Bodur ve Kabasakal, 2014, s. 465).

- **Yetkilendirme**: Kurum içerisindeki bireylerin yaptıkları iş ile alakalı olarak karar alma ve karar vermede yetkilendirilmeleri, yaptıkları işler ile alakalı olarak duydukları sorumluluğu arttırır, yaptıkları işleri içselleştirerek sorumluluk bilinci kazandırır ve bu bilinç doğrultusunda kuruma olan sadakat olumlu yönde artış gösterir.
- **Takım çalışması**: Kurumlarda takım çalışması önemli bir yer tutmaktadır. Takım çalışması örgüt içindeki bireylerin biz olabilmeleri, birbirleri ile olan ilişkilerinin geliştirilmesini ve aralarında olan anlaşmazlıkların hızlıca bir şekilde giderilmesini bununla birlikte hızlıca karar alabilmelerini etkiler. Kurum içinde bir takım belirlenen amaçlar doğrultusunda liderleri tarafından yönlendirilmelidir. Ne kadar iyi bir takım duygusu yaratılırsa kurum o ölçüde hedeflerine daha çabuk ulaşır.
- **Yetenek geliştirme**: Kurum içinde belirli amaçlara ilerlerken, kurum içinde bulunan kişilerin yetenekleri konusunda desteklenmesi ve yeteneklerin geliştirilmesi (bireysel gelişim, teknik eğitim, sosyo kültürel aktiviteler v.b.) kurum içinde karşılaşılacak durumlara daha hızlı ve daha doğru cevap verileceği anlamına gelmektedir.
- **Temel değerler**: Kurumlar birbirinden farklı olarak temel yapı taşlarını oluşturan değerlerden oluşmaktadır ve bu temel değerler kurumları birbirinden ayıran özellikler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu tip temel değerler, kurumların tepe yönetimi tarafından konmakta ve uygulatılmaktadır. Bu temel değerleri fonksiyonel ve değer yargıları olarak iki'ye ayırabiliriz
- **Uzlaşma**: Kurum içindeki bireylerin gösterilen hedef doğrultusunda fikir ayrılıkları yaşasalar dahi ortak bir noktada uzlaşarak aynı hedef doğrultusunda birleşmeleridir**.**
- **İş-birliği ve bütünleşme**: Kurumların fonksiyonel bir yapı içinde bütünleşerek bir amaç doğrultusunda yürüyebilmek için verilecek bütün kararlar ve iş yapabilme kazanımları arasındaki uyumdur.
- **Değişim yaratma**: Kurumların günümüzde değişim halinde olan dış çevreye ve sürekli değişen dış şartlara uyabilmesi, çözümler üretmesi ve kabul edilebilir değişimler yaratması kurumların artan büyük sorunları olarak göze çarpmaktadır.

Kimi zaman kurumlar değişim üretemedikleri için yapısal değişikliklere uğramaktadırlar.

- **Müşteri odaklılık**: Kurumların ayakta kalabilmeleri için tartışmasız müşteri odaklı olarak çalışmaları gerekmektedir. Bu çalışma geyreti kaliteden ödün vermeme müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürünleri piyasa şartlarının kabulü çerçevesinde üretebilmelerini kapsamaktadır
- **Örgütsel öğrenme**: Kurumlar günümüzde sürekli değişim içerisinde olan bir teknolojik gelişim ile başbaşa kalmaktadırlar. Bu teknolojik gelişim karşısında ayakta kalabilmek stabil kalan bir kurum için mümkün değildir. Bu yüzden kurumlar herzaman teknolojik gelişmeleri takip ederek gelişimlerini arttırmak zorundadırlar. Bununla birlikte kurumlar, iç yapısında bulunan misyon gibi temel değerleri kurum içinde iyi bir oluşum ile bireylerin anlayabileceği ve içselleştirebileceği şekilde onlara vermelidirler, bu tip bir aktarım işletmenin hangi doğrultuda nasıl yol alacağının çalışan bireyler tarafından daha anlaşılabilir olmasını sağlamaktadır.
- **Stratejik yönlendirme:** Kurumun amaçları doğrultusunda belirli yollar geliştirilir ve kurum içerisindeki çalışanlar bu doğrultuda yönlendirilirler. Bu şekilde kurum varmak istediği amaca çalışanları ile beraber inarak yürüyecek ve daha kolay varacaktır. Burada önemli olan doğru iş stratejilerinin belirlenerek kurumun başarısı noktasında katkı sağlanmasıdır.
- **Temel amaçlar**: Kurumların varoluş nedenleri vizyon ve misyon gibi değerleri belirlenerek yola çıkılmalıdır. Bu şekilde bir hareket kuruma uzun dönemli bir çalışma takvimi sunacaktır. Kurum tarafından bilinen temel değerler kurumun belirleyeceği stratejik hareketlere olumlu ölçüde katkı sunacaktır.
- **Vizyon**: Kurumların temel yapı taşlarından biri olan vizyon kurum içerisindeki çalışanlar tarafından içselleştirildiği taktirde bir kamçı görevi görerek kurumun pozitif yönde ivmelenmesini sağlamaktadır. İyi belirlenmiş bir vizyon kurum içinde çalışanların davranışlarını, özgün olmalarını, kaliteli işler yapabilmelerini ve ortaya çıkardıkları işler ile bütünleşebilmelerini sağlamaktadır.

Denison kültür ölçeğinin boyutlarının geçerlilik ve güvenilirlik testleri Denison, Mishra ve Jae Cho (1995) tarafından yapılmıştır ve istatistiksel anlamda uygulayan kişiyi ikna edebilecek sonuçlara ulaşılmıştır. Mehmet Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve ülkemiz işletmelerine yönelik olarak yapılan ampirik bir çalışmada,

Denison ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve yine tatminkar sonuçlar elde edilmiştir(Yahyagil, 2004, s. 53-76).

2.3.6. Quinn ve Cameron Modeli

Matris tipi modellerin en iyi örneklerinden bir tanesi, Quinn (1992) ve arkadaşlarının geliştirdiği "*Rekabetçi Değerler*" modelidir. Bahsi geçen modelde, kurumun performansı ile kurumun çalışanlarına sunduğu değer yargılarının istatiksel içeriği yatmaktadır. Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modelinde; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlarla ifade edilen kültür öğeleri yeniden düzenlenerek, dört tip kültürün çerçevesinde tanımlanmıştır (Quinn&Cameron, 1983, s. 40).

- Klan Kültürü
- Adhokrasi Kültürü
- Hiyerarşi Kültürü
- Piyasa Kültürü

Her tip kültürün ortak değerleri ise yine dört kategoride toplanmıştır.

- Baskın Örgütsel Nitelikler
- Liderlik Stilleri
- Kaynaştırma Mekanizmaları
- Stratejik Önem

Modelde, kültür tiplerinin tanımlandığı iki boyut mevcuttur. Boyutlardan biri, y ekseninde yer almakta ve mekanik süreçlerden, organik süreçlere doğru gitmektedir. Mekanik süreçler, kontrol, düzen, dengeyi ifade etmektedir. Organik süreçler ise; esneklik ve doğallığı ifade etmektedir. Diğer boyut, matrisin x ekseninde yer almakta, iç korumadan, dış konumlandırmaya uzanmaktadır. Rekabetçi Değerler Modeli Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5 : Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: (Quinn&Cameron, 1983, s.42; Aktaran: Sağır, 2011, s. 87)

Tablodaki sağ alt kısım, "*Piyasa kültürü*" olarak isimlendirilmektedir. Piyasa kültürü içerisinde kurumun temel yönelimi rekabet ve ortak paydaya ulaşmadır. Yapılan işler, piyasa elemanları tarafından yönlendirilir ve kurum başarısı ölçülendirilirken piyasanın temel taşları ve piyasada yer alan öğeler verimliliği bir ölçüt oluşturur. Buradan hareketle kültür; kontrole dayalı mekanik süreç özelliğini taşımakta ve rekabete yönelik bir dış konumlandırma da burada uygulanmaktadır.

Klan Kültürü Piyasa kültürü değerlerine tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipidir. Buradan hareketle bahsi geçen kültür tipindeki kurumun çalışma stili; birleştiricilik, iştirakçilik, grup çalışması, aile olgusu, liderlik, bağlılık, kişiler arası sadakat, geleneklere sahip çıkma ve çalışan kişi kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu öğeler, bu kültür tipinde sektörel paydan veya karlılıktan daha üstün tutulmaktadır.

Adhokrasi kültürü ise sağ üst kısımda yer almaktadır. Bu kurum tipinde kurum niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, özgünlüğe ve uyum sağlamaya doğrudur. Esneklik ve tolerans ihtiyaci nitelikler olup, başarı ve faaliyet için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru büyüme bu tip kültürde büyük önem arzetmektedir.

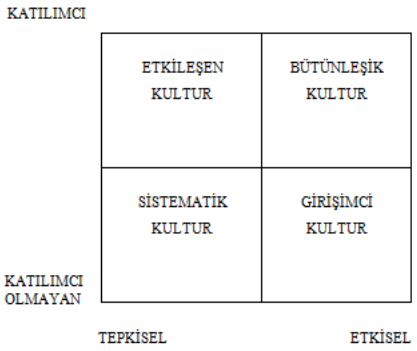
Hiyerarşi kültürü sol alt kısımda yer almaktadır. Bu kurum tipinde ön planda tutulan öğeler; düzen, kaideler ve kurum içinde yapılan düzenlemelerdir. Gerçekleştirilen tüm faaliyetler kontrol gerektirmektedir. Yapılan işlerin etkinliğini ölçebilmek için belirlenen amaçlara ne derece yaklaşıldığı göz önünde bulundurularak bir hesaplama yapılabilmektedir.

2.3.7. Byars Modeli

Bu modelde Byars (1995) iki boyutlu bir model öne sürmüştür, boyutlardan birisi dış çevreye karşı gösterilen hareketlerin özelliği ile alakalıdır diğeri ise katılımcılık ile alakalıdır. Kurumun dış çevreye karşı sergilediği hareket; kurumun kendi iç yapısında işleyişini ve kararlar alıp bu kararları uygulaması gibi basamaklarda öne sürdüğü hareketler manasına gelmektedir. Bunlar (Eren. 1998, s. 171);

- Katılımcı olan,
- Katılımcı olmayan, biçiminde sınıflandırılmıştır. Bu matris modeli Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 : Byars Modeli



Kaynak: (Eren, 1998, s. 171)

- **Etkileşen Kültür :** Kurumun içerisinde bulunan bireylerin ve kurum dışında bulunan kitlenin ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Burada önemli olan nokta, ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmesine en iyi şekilde cevap verebilmektir. Buradan anlaşılacağı gibi etkileşen kültür dış çevreyi etkilemekten çok piyasanın getirmiş olduğu değişim halindeki teknolojinin ortaya çıkardığı istek ve ihtiyaçların karşılanması ile ilişkilidir. Mc Donald's etkileşen kültüre örnek gösterilebilir.
- **Bütünleşik Kültür :** Burada önemli olan nokta, kurum içerisinde bulunan bireylerin ve dış çevredeki kitlenin ihtiyaçları etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunun çözümü kurumların üretimlerinde yenilikçi çözümler sunarak dış çevreyi etkileri altına almalarıdır. Bu kurumun bağlı olduğu sektörde merkeze

yerleşme işlemidir, rekabet ortamı yaratarak bir avantaj elde etmek için kurumların bütünleşik olarak özgün güçlerini harekete geçirmesi gerekmektedir. Apple ve IBM firmaları bütünleşik kültüre örnek gösterilebilir.

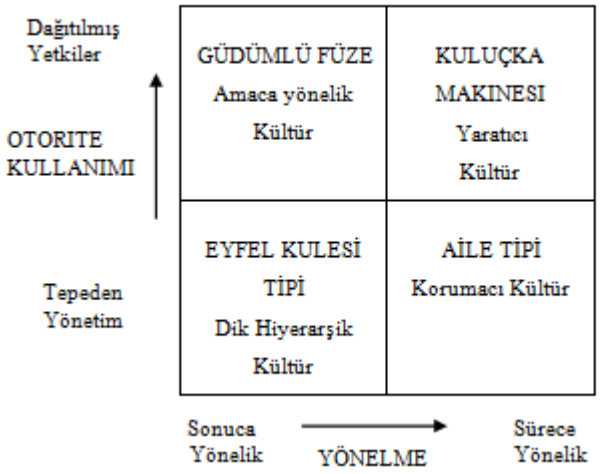
- **Girişimci Kültür**: Bu kültür tipinde önemli olan nokta, piyasanın gereksinimlerine göre yeni ürünlerin ortaya çıkarılması veya yeni bir hizmetin getirilmesidir. Fakat bu kültürler genelde karar vermede katılımcı olmamaları nedeni ile bireylere eğitim vermekte yetersiz kalmaktadır. Bu kültür tipinin bireyselcilik tarafı daha ağır basmaktadır. Küçük patron şirketleri ve KOBİ'ler ise girişimci kültür grubuna örnek gösterilebilir.
- **Sistematik Kültür** : Bu kültür tipinde kurumun kendi iç yapısındaki fonksiyonların uygulanması ve işlerin yürütülmesi için kuruma ait prosedürler uygulanmaktadır. Kurumun karar alıp karar verebilmesi dış çevreden aldığı geri dönüşlere göre belirlenmektedir. Kurum içerisindeki yapılar ve görevler kalıplaşmış ve bireyler arasındaki katılımcılık olgusu kalmamıştır. Kurum fonksiyonel işleyişini tamamen kendi iç yapısında belirlediği sıradan faaliyetlerle sürdürmektedir. Eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri, sistematik kültüre örnek gösterilmektedir.

2.3.8. Trompenaars Modeli

Turner ve Trompenaars, kurum kültürü konusunda, on bin yöneticiyi kapsayan uluslararası bir araştırma yaparak iş dünyasında ve akademik çevrelerde yankı yaratmışlardır. Söz konusu araştırmada yer alan, matris biçimindeki kültürel modelde, X ekseninde yönelme, Y ekseninde otorite ve gücün kullanımı yer almakta ve dört ana kültür tipi tanımlanmaktadır. Bu tipler (Trompenaars ve Turner, 1998, s. 190);

- Güdümlü füze tipi,
- Kuluçka makinesi tipi,
- Eyfel kulesi tipi,
- Aile tipi olarak adlandırılmış ve tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7 : Turner/Trompenaars Modeli



Kaynak: (Trompenars, 1998, s.190; Aktaran: Yılmaz, 2007, s. 108)

2.3.9. Deal ve Kennedy Modeli

Kurum kültürünün oluşmasındaki faktörlerden biride kurum dışı etkenlerdir. Buna bağlı olarak değişik çevrelerde farklı kurum kültürleri oluşmaktadır. Bazı kurumlarda müşteri memnuniyetleri ön plana çıkarken bazı kurumlarda kalite ön plana çıkmaktadır. Buradan hareketle müşteri kaliteli bir mal veya hizmet talep ediyorsa kurum kültürü o yönde olmalıdır.

Deal ve Kennedy (1982) isimli iki araştırmacı, kurum kültürü ile alakalı olarak çevre ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu model Tablo 8'de verilmiştir (Daft, 1991, s. 79; Aktaran: Sağır, 2011, s. 108):

Tablo 8: Deal – Kennedy Modeli



Kaynak: (Daft, 1991, s.79; Aktaran: Sağır, 2011, s. 108)

- **Kuruluş Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörlerde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabet üstünlüğü ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdırlar. Bu kültürlerde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik zekaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan tek tek ve grup halinde ekip çalışması iddialı yöneticiler ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir (Eren, 2001, s. 135).

  Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler ya da birimler, sermaye yoğun yatırım yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler vb. konularda iş yapan işletmeleri gösterebiliriz. Bu sektörler yaratıcılık ve yenilik gerektirmekte ama sonuç itibariyle sınırları bozucu şekilde yavaş

ilerlemektedir. Ayrıca ekonomik dalgalamalardan olumsuz etkilenmektedir (Eren, 2001, s. 135). Bu kültürlerde tecrübeye büyük önem verilir. Kahramanlar uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanır. "Gelişme, en önemli ürünümüzdür.", "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar belirlenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir (Türk, 2003, s. 59).

- **Sert Erkek Kültürü:** Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besmele) hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçlarını hemen alan işletmelerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplemesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkış beklemeyen sürpriz gelişme ve sonuçlar yaşanır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir, gruplara ve takımlara önem verilmez. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazançta çok fazla olabilmektedir. Bu kültürü benimseyen şirketler ani ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticileri bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine, kısa dönemli başarılara çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Eren, 2001, s. 153).

- **Süreç Kültürü:** Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirlediği prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür kültüre sahip işletmeler örnek olarak, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, finanssal hizmet işletmeleri verilebilir. Süreç kültüründe ayrıntıya ve kağıt çalışmalarına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Buna bürokrasi kültürü de denilmektedir (Eren, 2001, s. 138).

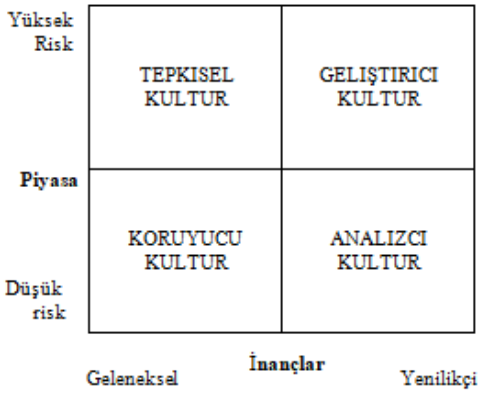
İşletmeler bu kültürlerin karmasını da bünyesinde barındırabilirler. Örgüt yapısında değişik alt kültürle karma şekilde yer alabilir. Örneğin pazarlama da çok çalış/sert oyna kültürü hakimken, bazılarında da örneğin araştırma ve geliştirme bölümünde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörlere göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hakim olduğu bir gerçektir. Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejileri ve hem de faaliyette bulundukları sektörleri dikkate alarak kültürlerini incelemeli ve kendilerine gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek bunu oluşturduğu, geliştirmelidirler (Eren, 2001, s. 155).

- **Çok Çalış İyi Oyna Kültürü:** Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan ve işletmenin, başarılı ya da başarısız olduğunu gösteren geri besleme hızlıdır. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmeler devamlı suretle çok çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takım ve grup halinde çalışma önemlidir ve bu kültürde çok çalışarak yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanları olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ve kongrelerle amaç heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu işletmelerde monotonluk, vurdum duymazlık ve hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü işletme içindeki bu canlılık ve hareket ile sert dış rekabet koşullarında ayakta kalabilmektedir. Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonlarının başarıda önem taşıdığı firmalarda geçerlidir. Bilhassa moda sektörü meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan ve benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bu tür işletmeler çok çalışma ve hızlı karar alma ve yeni politikalar üretme zorunluluğu vardır. Çok çalışmanın ve takım çalışmalarının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır (Eren, 2001, s. 154).

2.3.10. Miles ve Snow Modeli

Kurumların geçmiş zamanlardan günümüze geliştirdikleri fonksiyonel yapılar belirli değer üzerine kurulmuş zaman içinde alışkanlıklar ve deneyimler kazanmışlardır. Miles ve Snow (1984), kurumları birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamıştır. İlgili matris Tablo 9'da gösterilmiştir (Eren, 1998, s. 171):

Tablo 9 : Miles ve Snow Modeli



Kaynak: (Eren, 1998, s,171.)

- **Tepkisel kültür tipi:** Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadırlar. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, firmaya hissedardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında ayarlama yapmaktadırlar. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir (Ertuğrul, 2013).
- **Koruyucu Kültür Tipi**: Örgüt, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Güvenli Pazar ifadesi, geniş Pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşmanın tercih ettiği anlamına gelmektedir. Firma gerçekte yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konularda çok az araştırma yapmakta, faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir (Ertuğrul, 2013).

- **Geliştirici kültür tipi:** Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu örgütlerin faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle ve yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmayı arzulamaktadırlar (Ertuğrul, 2013).

- **Analizci kültür tipi :** Bu tip örgütler de denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakipleri faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejiler de denge (stabilitiy) ön plandadır, bu nedenle yöneticiler de geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişimde öngörülmektedir. Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri ve rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama niteliğindedir (Ertuğrul, 2013).

2.3.11. Charles Handy Modeli

Charles Handy (1976), kuruluşları; yönetim biçimleri, yapıları ve değerleri açısından dört grupta toplamakta ve bunlara (Handy, 1976, s. 178; Aktaran: Arık Toprak, 2007, s. 107);

- Güç / Otorite Kültürü
- Bürokratik / Rol Kültürü
- İş / Süreç Kültürü ve
- Birey Kültürü, adını vermektedir ve bu modelin matris biçimi Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Handy Modeli



Kaynak: (Handy, 1976, s.178; Aktaran: Arık Toprak, 2007, s. 107)

• **Güç/Otorite Kültürü:** Bu kültür tipinde yönetim şekli merkezidir. Yönetim şekli merkezi olan kurumlarda genel anlamda kurumun merkezi konumunda bulunduğu için kişiler arası haberleşme yapısıda merkezi bir yapıda olmaktadır. Bu kültür tipinde bir süre sonra tepe yönetim tarafından atanmış ve tepe yönetimin güvenini kazanmış kişiler daha rahat bir şekilde karar alıp verebilmektedirler. Bu nedenle kurum içindeki kaide ve prosedürler yok denebilecek kadar azdır. Merkezi yönetimin hakim olduğu örgütlerde merkezi yönetim kademelerinde bulunan çalışanlar arasında daha fazla iş değişikliği yaşanmaktadır.

• **Bürokratik/Rol Kültürü:** Bu kültür tiplerinde kurumlar, kurumun iç yapısında yapılan işlerin tam olarak iş tanımlarının yapılmış olması ve yapılan işlerin sürelerinin yazılı olmasından kaynaklı bürokratik kurumlar olarak adlandırılmaktadır. Bu tür kurumlarda yapılan işler uzmanlıklara göre dağıtılmakta ve iş bölümlerinde uzmanlıklar aranmaktadır. Bu tip kurumlarda işlerin hızlı bir şekilde yürüyebilmesi için bölümler arasındaki iletişimin ve bilgi alışverişlerinin iyi yapılması gerekmektedir. Aksi durumlarda yapılan işte geçikmeler yaşanabilmekte ve faaliyet süreci bundan olumsuz şekilde etkilenebilmektedir.

• **İş/Süreç Kültürü:** Bu kültür tipinde gerçekleştirilen işler için kurum içerisinde ufak gruplar halinde takımlar oluşturulmakta ve takımın işe adaptasyonu takım kaptanı tarafından uygulamaya konmaktadır. Sonrasında takım kaptanı kurum vizyonunu ekibe aktararak yapılacak işin benimsenerek kusursuz bir faaliyet alanının oluşmasını sağlamaktadır. İş ile alakalı süreci benimseyen takım bununla alakalı çalışmakta ve iş bitiminde herkes kurum içindeki yerine dönmektedir. Çalışanlar daha sonra gelebilecek yeni projelere göre tekrardan farklı takım arkadaşları ile beraber start alabilmektedirler.

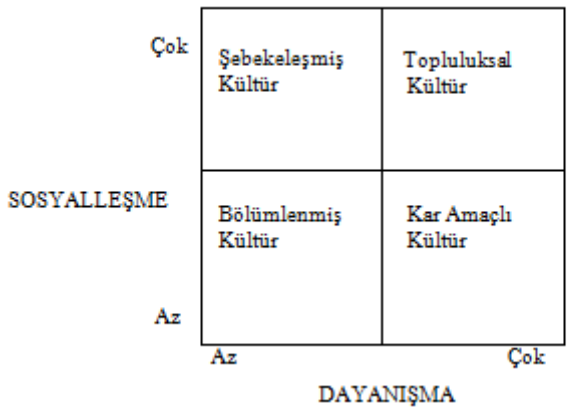
• **Birey Kültürü:** Bu kültür tipinde şahıslar ön planda yer almaktadır. Genel anlamda bireyler kurum için çaba sarf ederler fakat bu tip kültür tiplerinde kurumlar bireyler için çaba

sarf etmektedirler. Bu tip kurumlara en iyi örnek olarak meslek odaları verilebilir. Meslek odaları bireylerin kendi çıkarlarını korumaları için biraraya gelmiştir ve birey kültürlerinin oluştuğu yerlerdir. Bu tip kurum tiplerinde sistemi denetleyen bir yapı olmadı için denetimin kurum içerisinden bir mekanizma oluşturularak yapılması gerekmektedir.

2.3.12. Goffe-Jones Modeli

Goffee ve Jones'un modeli, işyerinde yapılacak inceleme ve gözlemlerin yanında, kuruluşun dayanışma ve sosyallik boyutlarının ortaya çıkarıldığı anketlere dayanmaktadır. Elde edilen sonuçlar bir matrise yerleştirilmektedir. Belirtilen özelliklerin güçlü ve zayıf oluşuna göre dört kültür tipi tanımlanmaktadır. İlgili Matris Tablo 11'de gösterilmiştir(Goffee, 2000, s. 43).

Tablo 11: Goffee ve Jones Modeli



Kaynak: (Goffee&Jones 2000, s.43; Aktaran: Arık Toprak, 2007, s. 109)

Tablo 11'de görüldüğü üzere yukarı yönde sosyalleşme boyutu, yatay eksende dayanışma boyutu yer almaktadır. İkisinin de dereceleri düşükten yükseğe doğru gitmektedir. Matriste, dört kurum kültür tipi yer almaktadır.

- Topluluksal Kültür (dayanışma ve sosyalleşme yüksek)
- Şebekeleşmiş Kültür (dayanışma az, sosyalleşme yüksek)
- Kar Amacı Güden Kültür (dayanışma çok, sosyalleşme az)
- Bölümlenmiş Kültür (dayanışma ve sosyalleşme az)

Sosyalleşme; Kurumda bulunan bireyler içerisinde herhangi bir bireyin diğer bireyler ile iletişimi ve beraber vakit geçirebilmesi sosyalleşmenin bir ifadesi olarak düşünülebilir. Duygusal bir yanı vardır. Sosyalleşme genelde suni olmayan yollar ile gelişir, iş yemekleri, iş seyahatleri bu durumlara örnek olarak verilebilir. İş yaşamında yüksek derecede sosyal olmanın yararları; çalışanlara yüksek moral ve dinamizm kazandırması, takım çalışmasını, bilgi paylaşımını kolaylaştırması, yeni fikirleri ve yaratıcılığı desteklemesi olarak belirtilebilir.

Sosyalleşmenin birçok iyi tarafı varken aşırı anlamda sosyalleşmek beraberinde kötü durumlara neden olabilir. Bir işyerinde çok sıkı arkadaşlıklar bazen işlerin çok iyi gitmesini sağlarken bazende bunun tam tersi olaylar yaşanabilmektedir. Bu konuda yaşanabilecek olumsuz durumlardan bazıları; Kimse birbirini eleştirmek istemez. Bu tür bir eğilim; stratejiler ve plan projelere ilişkin tartışmaları zaman içinde sıfırlayabilir. Kimse sorun yaratmak istemez. Kuruluşun gelişimi durabilir. Ayrıca fazla sosyalleşme, kurum içi hizipçiliğe ve dedikodu, asılsız haber gibi olumsuz durumlara yol açar. Bu nedenle kurum içi sosyalleşme oranı, kurum amacı destekleyecek biçimde dengeli olmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Kurum kültürünün analiz edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada örnek olay çalışması yapılmıştır. Evrendeki belirli bir ünitenin (birey, aile, hastane, okul, vb), derinliğine ve genişliğine, kendisi ve çevresi ile olan ilişkilerini belirleyerek o ünite hakkında yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir. Toplanan veriler, yalnızca inceleme konusu olan ünite için geçerlidir, genelleme amacı taşımaz. Örnek olay tarama modeli ile yapılan araştırmalar, genel tarama modeli ile yapılan araştırmalara göre daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın bilgiler verir. Genel taramalar daha yüzeyseldir (Karasar, 2005).

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da özel bir telekomünikasyon firmasının beş şubesindeki çalışanları oluşturmaktadır. Bu beş şubeli özel kurum 1990 yılında oto alarm sistemleri üzerine kurulmuş daha sonra teknolojideki yenilikleri görerek 1995 yılında telekomünikasyon sektörüne girmiştir. Konusunda uzman kadrosuyla sürekli kalite anlayışı felsefesinde çalışmaktadır

Kurumda tarifeler, cihaz ve aksesuar satışları, kampanyalar gibi konularda satış ekibinde çalışanlar arasında rekabetçi bir politika izlenir. Firma personeli her hafta değişen vardiyalar ile çalışmaktadır.Vardiye düzeni şube yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Firma herhangi bir sebepten ötürü fazla çalışma yapılması durumun da, mesai ödemesi yapmaktadır. Ayrıca mağaza geneline hedef cirolar verilip, bu kotaların aşılması durumun da, personel prim adı altın da ödeme almaktadır. Bu ödemeler kişinin maaşına ve çalıştığı pozisyona göre değişmektedir. Ana hedefler telekomünikasyon firması tarafından firmaya verilir ve firma bu hedefleri çalışanlarına mağaza müdürleri aracılığı ile iletir. Telekomünikasyon firması gölge müşteriler göndererek bayilerinde çalışan elemanların kabiliyetlerini ve performanslarını sürekli ölçmektedir. Kurumda performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.

Araştırma izni alınan kurum ile alakalı olarak başlangıçtaki çalışan sayısı 50 kişi iken kötü piyasa koşulları nedeni ile işten ayrılmalar gerçekleşmiş ve araştırma 28 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak katılım gösteren katılımcıların demografik özellikleri Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		f	%	Toplam Kişi Sayısı
Cinsiyet	Kız	11	39,3	28
	Erkek	17	60,7	
Medeni Durum	Evli	17	60,7	28
	Bekar	11	39,3	
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	3	10,7	28
	Lise	9	32,1	
	Önlisas	9	32,1	
	Lisans	7	25	
Yaş	20-25	7	25	28
	26-31	6	21,4	
	32-37	4	14,3	
	38-43	5	17,9	
	44-49	3	10,7	
	50-55	3	10,7	
Kıdem	1-5 Yıl	13	46,4	28
	6-10 Yıl	3	10,7	
	11-15 Yıl	5	17,9	
	16-20 Yıl	4	14,3	
	21-25 Yıl	1	3,6	
	26-üst	2	7,1	
İşletme Kıdemi	1-5 Yıl	17	60,7	28
	6-10 Yıl	5	17,9	
	11-15 Yıl	3	10,7	
	16-20 Yıl	1	3,6	
	21-25 Yıl	2	7,1	

Yukarıdaki Tablodan da görüleceği üzere çalışmaya katılan katılımcıların %39'u kadın, % 61'i erkek, %61 evli, %39 ise bekardır. Lise ve önlisans mezunu katılımcıların yüzdesi %32 olup birbirine eşit iken, lisans mezunu katılımcı yüzdesi %25, ilkokul mezunu katılımcı yüzdesi ise %10 dur. Katılımcıların %25'i 20-25 yaş arasında, %21'i 26-31 yaş arasında, %18'i 38-43 yaş arasında, %11'isi 44-55 yaş arasındadır. Katılımcıların %46'sının çalışma hayatındaki kıdemi 1-5 yıl, %18'inin 11-15 yıl, %14'ünün 16-20 yıl, %11'inin 6-10 yıl, %7'sinin 26 yıl ve üstü, %4'ü ise 16-20 yıldır. Araştırmaya katılanların işletmedeki kıdemi ise

sırasıyla şöyledir; %61'i 1-5 yıl, %18'i 6-10 yıl, %11'11-15 yıl, %7'si 21-25 yıl, %4'ü 16-20 yıldır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla anket kullanılmıştır. Anket, bir problemle ilgili olarak, çeşitli kimselerin, bilgi, tecrübe ve ilgilerini anlamak amacı ile yapılan soruşturmalardır (Aslantürk ve Aslantürk, 2013, s.119-120). Anket yöntemi, bilgiye kolay ve hızlı ulaşımı sağlayan bir yöntem olduğundan dolayı tercih edilmiştir. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni hali, eğitim durumu, yaş, çalışma ve işletmedeki kıdeminden oluşan tanıtıcı ve mesleki özelliklerini içeren demografik bilgi formu, ikinci bölümde Kurum Kültür Anket Formu I (EK.2), üçüncü bölümde ise Kurum Kültürü Anket Formu II (EK.3) bulunmaktadır. Anket formu, seçilen işletmede yüzyüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

- **Demografik Bilgi Formu :** Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalışma hayatındaki ve işletmedeki kıdem gibi demografik özelliklere yöneliktir.
- **Kurum Kültürü Anket FormuI:** Kurum kültürü ile ilgili yazın ve ölçekler incelenenerek Kurum Kültürü anket formu geliştirilmiştir. Anket formu, kurumun görünen özellikleri, kurum kültürünün ögeleri, iletişim, bilgi paylaşımı, yönetim yapısı, çalışan ve yönetici davranışları, sorun çözme, performans ve ödüllendirme, çalışma ortamı, bağlılık ve benzerine yönelik 95 sorudan oluşmuştur. Formun cevap seçenekleri ise "*evet, hayır ve fikrim yok*" şeklindedir.
- **Kurum Kültürü Anket FormuII:** Kurumlar birden çok kültürü ve kültürel ögeyi içinde barındırabilmektedir. Kurum kültürünü anlamak ve analiz edebilmek için birbirinden farlı parçaları da dikkate almakta yarar bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmada kurum kültürüyle ilgili uygulanan anket formunun dışında beşli Likert ölçeğinde ikinci bir anket formu daha geliştirilmiştir. Bu form, birinci anket formunda yer alan bazı sorular farklı bir şekilde ifade edilerek ve kurum kültürüyle ilgili (ilgili yazından ve ölçeklerden yararlanılarak) yeni sorular ilave edilerek oluşturulmuştur. 36 sorudan oluşan ve Kurum Kültürü Anket Formu II olarak adlandırılan bu form, "*Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Fikrim yok (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5)"* olmak üzere 5'li Likert ölçeğindedir.

3.4. Verilerin Çözümlenmesi

Yukarıda bahsi geçen veri toplama araçları kullanılarak elde edilen veriler, SPSS 23 paket programında analiz edilmiştir. Çalışmada frekans dağılımları, yüzdeler, tanımlayıcı istatistikler tablolar halinde verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

Kurum kültürünün analiz edilmesi amacıyla seçilen işletmedeki çalışanlara uygulanan ve iki kurum kültürü anketinden (Kurum Kültürü Anketi I ve Kurum Kültürü Anketi II) elde edilen bilgi ve bulgular aşağıda verilmektedir.

4.1. Kurum Kültürü Anketi I'den Elde Edilen Bilgi ve Bulgular

Kurum kültürünün analiz edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya katılanlara uygulanan Kurum Kültürü Anket FormuI'den elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 13'deki gibidir. Tablodan da görüleceği üzere kurumun görünen özellikleri, kurum kültürünün ögeleri, iletişim, bilgi paylaşımı, yönetim yapısı, çalışan ve yönetici davranışları, sorun çözme, performans ve ödüllendirme, çalışma ortamı, bağlılık ve benzerine yönelik çalışanların görüşleri şöyledir;

- İşletmenin logosu (%100) ve sloganı (%68) bulunmaktadır.
- Binalar belirli bir bir tiptedir ve belirli bir yerleşim düzeni vardır (%57), belirli bir renk hakimdir (%64), diğer işletmelere göre oldukça farklıdır (%57), fiziksel mekanların düzenlenişi mekanı kullanan çalışanlar için bir statü sembolüdür (%75).
- İşletmede zorunlu bir giyim tarzı vardır (%71), çalışanlar belirli bir tipte giyinirler (%68).
- İşletmede çalışanların başarıların ilişkin hikayeler anlatılır (%32). İşletmede kahraman olarak bilinen ve anlatılan insanlar vardır (%50).
- İşletmede belirli günlerde kutlamalar yapılır (%32), açılış ve kuruluş gibi günlerde törenlere önem verilir (%36).
- İşletmenin yazılı bir stratejik planı vardır (%57), misyonu herkes tarafından bilinir (%50), vizyonu heyecan ve motivasyon yaratır (%50), plan ve programlar yazılıdır (%46).
- İşletmede sonuçlardan çok prosedür ve kurallara önem verilmektedir (%61). Bununla birlikte yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallara da önem verilmektedir (%57).
- Çalışanların çoğunluğuna (%54) göre işletmede uyulması gereken kurallar yazılı değildir. Bununla birlikte çalışanların % 36'sına göre ise yazılıdır.
- İşletmede işlerin yapılışında belirli formlar kullanılmaktadır (%79).

- İşletmede çalışanlar gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşmaktadırlar (%61), bilgiler ilgili kişilerle paylaşılmaktadır (%68). Ayrıca işletmede bilgi dedikodudan da öğrenilebilmektedir (%46).
- İşletmede çalışanlar bilgi paylaşımına, işbirliğine (%86), iletişime (%68) açıktır.
- İşletmede çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma vardır (%73), karşılıklı dostluk ve güven hakimdir (%75).
- Çalışanlar kurumun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlarlar (%75).
- İşletmeye yeni gelen çalışan kısa sürede kuruma ve diğer çalışanlara alışır (%71).
- Çalışanlar görevleriyle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz (%68), rahatlıkla değişime uyum sağlarlar (%61).
- İşletmede bölümler arasında (%46) ve çalışanlar arasında (%54) rekabet vardır.
- İşletmede yöneticilerle rahatlıkla iletişim kurulabilmektedir (%75). Daha ziyade dikey iletişim (%54) sözkonusudur. Çalışanlar arasındaki iletişim kişilerin görev tanımları çerçevesindedir (%69).
- İşletmede güçlü bir hiyerarşik yapı vardır (%57), merkezi bir yönetim sözkonusudur (%61). Dolayısıyla genelde kurumun işleyişi üzerinde üst yönetimin etkisi fazladır (%75). Kararları genellikle tepe yönetim verir (%68).
- İşletmede yetki ve sorumluluklar dağıtılmıştır (%71).
- İşletmede katılımcı bir yönetim anlayışı (%57) benimsenmekte, katılımı sağlamaya yönelik uygulamalar yapılmaktadır (%57). Karar almada çalışanların görüşleri alınmaktadır (%57).
- İşletmede yönetim birimleri birbirleriyle uyumludur (%71).
- Yöneticiler çalışanları; yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir (%61), kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye (%61), takım halinde çalışmaya (%64), risk almaya (%54) teşvik eder, denetler (%61).
- Yöneticiler, insan ilişkilerinde başarılıdır (%57), çatışmaları etkili bir şekilde yönetirler (%61), çalışanların gelişimi için her türlü desteği sağlarlar (%64). Çalışanlar yöneticiyle rahatlıkla iletişim kurabilir (%75).
- İşletmede sorunların dile getirilmesi istenmektedir (%71). Sorunlar çoğunlukla (%61) bireysel olarak çözülmekle birlikte sorun çözmek için takımlar da oluşturulmaktadır (%45).
- İşletmede yapılan toplantıların bir gündemi ve programı (%61) ve hiyerarşik bir oturma düzeni vardır (%50). Toplantılarda herkes fikrini söyleyebilir (%75).

- İşletmede sıcak, samimi, huzurlu (%82) , esnek (%61) bir çalışma ortamı vardır. Çalışma zamanı ve temposunu belirlemede çalışanlara özgürlük tanınmaktadır (%54).
- İşletmede performansa daya bir ücret sistemi vardır (%54), ücret artışlarında kıdem de önemlidir (%54). Görevinde başarılı çalışanlar ödüllendirilmekte (%45), çalışanlara performansları hakkında geri bildirim verilmektedir (%64). İşletmede ceza sistemi de bulunmakta ve uygulanmaktadır (%43).
- İşletmede yenilikler sürekli takip edilmekte ve benimsenmekte (%75), çalışanların kendilerini geliştirmesine imkan veren uygulamalar yapılmaktadır (%57).
- Çalışanlar işletmeyi, ideal bir yer olarak görmekte (%57), çevresine övgüyle bahsetmekte (%79), işletmede olmaktan gurur duymaktadır (%71). İşletmenin başarısı onları mutlu etmektedir (%82).
- Çalışanlar işletmenin başarısı için çaba göstermekte (%86), işlerini severek, zorlanmadan yapmakta (%79), işletmenin hedeflerine katkısını bilmekte (%71), bu işletmede kendilerini değerli ve güvenli hissetmektedirler (%71). Bununla birlikte çalışanların %54'ü bu işletmede çalışmayı iyi bir referans olarak görmekte, %46'sı ise ekonomik nedenlerle bu işletmede çalışmaktadır.

Tablo 13. Kurum Kültürü Anketi I Sonuçları

Soru No	Kurum Kültürüyle İlgili İfadeler	Evet		Hayır		Fikrim Yok	
		f	%	f	%	f	%
1.	İşletmenin Logosu vardır	28	100				
2.	İşletmenin sloganı vardır	19	67,9	5	17,9	4	14,3
4.	Binalar diğer işletmelere göre oldukça farklıdır ve özgündür	16	57,1	8	28,6	4	14,3
5.	Binalar belirli bir tiptedir ve binalarda belirli bir yerleşim düzeni vardır	16	57,1	9	32,1	3	32,1
6.	Binalarda belirli bir renk hakimdir	18	64,3	8	28,6	2	7,1
7.	Fiziksel mekanların düzenlenişi mekanı kullanan çalışanlar için statü sembolüdür	21	75	5	17,9	2	7,1
8.	İşletmede zorunlu bir giyim tarzı vardır	20	71,4	6	21,4	2	7,1
12.	Çalışanlar belirli tipte giyinirler	19	67,9	7	25	2	7,1
9.	İşletmede kahraman olarak bilinen ve sürekli anlatılan etkili bir insan/insanlar vardır	14	50	7	25	7	25
11.	İşletmede geçmişte çalışanların başarılarına ilişkin hikayeler anlatılır	9	32,1	13	46,4	6	21,4
10.	İşletmede belirli günlerde kutlamalar yapılır	9	32,1	17	60,7	2	7,1
14.	İşletmede açılış, kuruluş gibi günlerde törenlere önem verilir	10	35,7	12	42,9	6	21,4
13.	Birimlerin kendine özgü bir dili vardır	12	42,9	11	39,3	5	17,9
15.	Gerekli bilgilere çalışanlar kolayca ulaşırlar	17	60,7	6	21,4	5	17,9
17.	Bilgiler ilgili kişilerle paylaşılır	19	67,9	4	14,3	5	17,9
95.	İşletmede çoğu bilgiyi dedikodulardan öğrenirim.	13	46,4	12	42,9	3	10,7
36.	İşletmenin yazılı bir stratejik planı vardır	16	57,1	9	32,1	3	10,7
37.	Kurumun misyonu yazılıdır ve herkes tarafından bilinir	14	50	9	32,1	5	17,9
38.	Kurumun geleceğe dair yazılı bir vizyonu vardır	12	42	12	42	4	41
39.	Vizyon çalışanlar için heyecan ve motivasyon yaratır	14	50	7	25	7	25
40.	Plan ve programlar yazılıdır	13	46,4	11	39,3	4	14,3
41.	İşletmede uyulması gereken kurallar yazılıdır	10	35,7	15	53,6	3	10,7
42.	İşletmedeki prosedürler ve kurallar önemlidir	17	60,7	7	25	4	14,3
43.	İşletmede yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar önemlidir	16	57,1	9	32,1	3	10,7
44.	İşletmede sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir	17	60,7	8	28,6	3	10,7
3.	İşletmede işlerin yapılışında belirli formlar kullanılır	22	78,6	3	10,7	3	10,7
16.	Çalışma arkadaşlarım, bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıktır	24	85,7	1	3,6	3	10,7
54.	Aynı birimde çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma vardır	21	75	3	10,7	4	14,3
59.	Çalışanlar arasında karşılıklı dostluk ve güven hakimdir	21	75	3	10,7	4	14,3
55.	Yeni gelen çalışan kısa sürede kuruma ve diğer çalışanlara alışır	20	71,4	3	10,7	5	17,9
56.	Çalışanlar iletişime açıktır	19	67,9	3	10,7	6	21,4
60.	Çalışanlar kurumun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlarlar	21	75	3	10,7	4	14,3
61.	Farklı birimdeki çalışanlar ortak bir bakış açısını paylaşırlar	17	60,7	4	14,3	7	25
62.	Çalışanlar arasında sürekli bir rekabet vardır	15	53,6	7	25	6	21,4
63.	Bölümler arasında rekabet vardır	13	46,4	9	32,1	6	21,4
84.	İşletmemizde kişiler arasındaki iletişim ast üst ilişkisi şeklinde olmaz.	11	39,3	10	35,7	7	25

Tablo 13. Kurum Kültürü Anketi I Sonuçları (Devam)

	f	%	f	%	f	%
67. İşletmede iletişim daha ziyade dikey (ast-üst arasında) olarak işler	15	53,6	7	25	6	21,4
68. Çalışanlar arasındaki iletişim kişilerin görev tanımları çerçevesindedir.	19	67,9	7	25	2	7,1
69. Yöneticilerle rahatlıkla iletişim kurabilir	21	75	4	14,3	3	10,7
25. Merkezi bir yönetim sözkonusudur	17	60,7	7	25	4	14,3
28. Kurumumda güçlü bir hiyerarşik yapı vardır.	16	57,1	9	32,1	3	10,7
26. Genelde üst yönetimin kurumun işleyişi üzerinde etkisi fazladır	21	75	3	10,7	4	14,3
24. Yetki ve sorumluluklar dağıtılmıştır	20	71,4	3	10,7	5	17,9
18. İşletmede katılımcı bir yönetim anlayışı vardır	16	57,1	6	21,4	6	21,4
19. Kararlar katılımcı bir yaklaşımla alınır	12	42,9	9	32,1	7	25
20. Kararları genellikle tepe yönetim verir.	19	67,9	6	21,4	3	10,7
21. Kararları yönetici astlarıyla birlikte verir.	12	42,9	13	46,4	3	10,7
22. Karar almada görüşlerim dikkate alınır	16	57,1	7	25	5	17,9
23. Katılımı sağlamaya yönelik uygulamalar yapılır.	16	57,1	7	25	5	17,9
27. Görevle ilgili belirsizlik durumunda çalışanlar kendileri karar verebilirler	17	60,7	9	32,1	2	7,1
85. İşletmedeki yönetim birimleri birbiriyle uyumludur	20	71,4	6	21,4	2	7,1
46. Yöneticiler çalışanların yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirilirler	17	60,7	8	28,6	3	10,7
47. Yöneticiler çalışanları kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik eder	17	60,7	8	28,6	3	10,7
48. Yöneticiler çalışanları takım halinde çalışmaya teşvik eder	18	64,3	8	28,6	2	7,1
49. Yöneticiler çalışanları risk alma konusunda teşvik eder	15	53,6	9	32,1	4	14,3
50. Yöneticiler çalışanlar arasında olabilecek çatışmaları etkili bir şekilde yönetir.	17	60,7	7	25	4	14,3
51. Yöneticiler insan ilişkileri bakımından başarılıdırlar	16	57,1	9	32,1	3	10,7
52. Yönetiler çalışanların gelişimi için her türlü desteği sağlarlar	18	64,3	8	28,6	2	7,1
53. Yöneticiler çalışanların sosyal yaşamıyla da ilgilenirler	11	39,3	13	46,4	4	14,3
65. Yöneticiler çalışanları yakından denetlerler	17	60,7	7	25	4	14,3
69 Yöneticilerle rahatlıkla iletişim kurabilir	21	75	4	14,3	3	10,7
24. Sorunların konuşulması, dile getirilmesi istenir	20	71,4	5	17,9	3	10,7
25. Sorun çözmek için takım oluşturulur	13	46,4	10	35,7	5	17,9
26. Sorunlar daha çok bireysel olarak çözülür	17	60,7	7	25	4	14,3
27. Toplantılar sıklıkla yapılır	11	39,3	12	42,9	5	17,9
28. Toplantılarda hiyerarşik bir oturma düzeni vardır	14	50	8	28,6	6	21,4
29. Toplantılarda herkes fikrini söyleyebilir	21	75	4	14,3	3	10,7
30. Toplantıların bir gündemi ve programı vardır	17	60,7	4	14,3	7	25

Tablo 13. Kurum Kültürü Anketi I Sonuçları (Devam)

	f	%	f	%	f	%
86. Esnek bir çalışma ortamı vardır	17	60,7	6	21,4	5	17,9
87. Çalışma zamanı ve temposunu belirlemede çalışanlara özgürlük tanınır	15	53,6	8	28,6	5	17,9
92. Sıcak, samimi huzurlu bir çalışma ortamı vardır	23	82,1	2	7,1	3	10,7
80. İşletmede Performansa dayalı bir ücret sistemi vardır	15	53,6	6	21,4	7	25
81. Ücret artışlarında kıdem önemlidir	15	53,6	8	28,6	5	17,9
82. Görevinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir	13	46,4	9	32,1	6	21,4
83. İşletmede ceza sistemi vardır ve uygulanır	12	42,9	10	35,7	6	21,4
66. Çalışanlara performansları hakkında geri bildirim verilir	18	64,3	8	28,6	2	7,1
85. İşletmede yenilikler sürekli takip edilir ve benimsenir	21	75	3	10,7	4	14,3
64. Çalışanların kendini geliştirmesine imkan veren uygulamalar yapılmaktadır	16	57,1	7	25	5	17,9
70. Başka işletmelerle karşılaştırdığımda bu işletmeyi ideal bir yer olarak görürüm.	16	57,1	5	17,9	7	25
71. İşletmenin başarısı beni mutlu eder	23	82,1	4	14,3	1	3,6
72. Bu işletmenin bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum	20	71,4	3	10,7	5	17,9
73. İşletmenin hedeflerini ve bu hedeflere katkımı biliyorum	20	71,4	3	10,7	5	17,9
74. İşletmenin başarısı için çok çaba gösteririm	24	85,7	1	3,6	3	10,7
75. İşletmem hakkında çevreme, işletmeden övgüyle söz ederim	22	78,6	3	10,7	3	10,7
76. Emekli oluncaya kadar bu işletmede çalışmak istiyorum	15	53,6	6	21,4	7	25
77. Yöneticilerim yeteneklerimin farkındadır	16	57,1	6	21,4	6	21,4
78. Emeğimin karşılığını aldığımı düşünüyorum	15	53,6	6	21,4	7	25
79. İşimi severek, zorlanmadan yapıyorum.	22	78,6	4	14,3	2	7,1
90. Bu şirkette kendimi değerli hissediyorum	20	71,4	3	10,7	5	17,9
91 İşletmede kendimi güvenli hissediyorum	20	71,4	5	17,9	3	10,7
93. Bu işletmede çalışıyor olmak benim için iyi bir referansdır	15	53,6	7	25	6	21,4
94. Ekonomik nedenlerle bu işletmede çalışıyorum.	13	46,4	10	35,7	5	17,9

4.2. Kurum Kültürü Anketi II'den Elde Edilen Bilgi ve Bulgular

Çalışmada kurum kültürünün analiz edilmesi amacıyla seçilen işletmedeki çalışanlara uygulanan ikinci Kurum Kültürü Anketi II' den elde edilen sonuçlar Tablo 14'de verilmektedir. Tabloda yer alan ifadeler ilgili olduğu konulara göre gruplandırılmaya çalışılarak soru numaralarıyla birlikte verilmiştir.

Tablo 14. Kurum Kültürü Anketi II Sonuçları

Soru Nosu ve Kurum Kültürüyle ilgili ifadeler	**Kesinlikle Katılıyorum**		**Katılıyorum**		**Fikrim Yok**		**Katılmıyorum**		**Kesinlikle Katılmıyorum**		**Ortalama**
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	$\bar{x}$
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	9	32	11	38	3	10	3	10	2	7	3,79
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	6	21	7	25	10	35	2	7	3	10	3,39
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (*etik*) değerler yoktur.	4	14	7	25	5	17	6	21	6	21	2,89
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	9	32	9	32	6	21	1	3	3	10	3,71
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	6	21	11	39	7	25	2	7	2	7	3,61
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	10	35	6	21	9	32	3	10			3,82
36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	6	21	8	28	8	28	2	7	4	14	3,36
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	8	28	11	39	5	17	1	3	3	10	3,71
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	8	28	11	39	4	14	3	10	2	7	3,71
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	7	25	10	35	9	32	2	7			3,79
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	6	21	9	32	6	21	4	14	3	10	3,39
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	8	28	10	35	5	17	3	10	2	7	3,68
24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	8	28	5	17	5	17	5	17	5	17	3,21
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	12	42	11	39	3	10			2	27	**4,11**
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	11	39	7	25	6	21	2	7	2	7	3,82
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	10	35	11	39	5	17	2	7			**4,04**
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	10	35	7	25	8	28	2	7	1	3	3,82
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	10	35	8	28	6	21	2	7	2	7	3,78
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	11	39	10	35	4	14	2	7	1	3	**4,00**
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	10	35	8	28	8	28			2	7	3,86

Tablo 14. Kurum Kültürü Anketi II Sonuçları (Devam)

Soru Nosu ve Kurum Kültürüyle ilgili ifadeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{x}$
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	5	17	5	17	8	28	5	17	5	17	3,00
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	10	35	12	42	4	13	2	7			**4,07**
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	8	28	14	42	3	10	3	10	2	7	**4,04**
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	11	39	10	35	4	14	2	7	1	3	**4,00**
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	12	42	9	32	3	10	2	7	2	7	3,96
16. Çalışanlar işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	9	32	10	35	7	25	1	3	1	3	3,89
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	7	25	11	39	6	21	2	7	2	7	3,68
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	5	17	9	32	8	28	4	14	2	7	3,39
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılmamakktadır.	6	21	7	25	5	17	8	28	2	7	3,25
15. Problemli konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	9	32	8	28	10	35			1	3	3,86
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	8	28	9	32	7	25	2	7	2	7	3,68
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	5	17	14	50	6	21	2	7	1	3	3,71
27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	11	39	9	32	6	21	1	3	1	3	**4,00**
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	9	32	9	32	6	21	2	7	2	7	3,75
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	8	28	11	39	4	14	4	14	1	3	3,75
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	7	25	8	28	9	32	3	10	1	3	3,61

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere çalışmaya katılanların kurum kültürüyle ilgili verilen ifadelere verdikleri cevapların ortalama değerleri 3,25- 4,11 arasında değişmektedir. Diğer bir ifadeyle kurum kültürüyle ilgili ifadelere verilen cevaplar "*fikrim yok*" ile "*katılıyorum*"

arasında değişmektedir. Ortalama değeri 4 ve 4'yakın olan ifadeler gruplandırılarak ortalama değerlerine göre sıralanarak aşağıda verilmektedir.

Müşteri odaklılık olarak adlandırılabilecek olan ifadelerin ortalama değerleri şöyledir;

- "*Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir*" ($\bar{x}$=4,11).
- "*Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir*" ($\bar{x}$=4,11).

Yönetici davranışlarına yönelik ifadelerin ortalama değerleri, 4 ve 4'e yakındır. Şöyleki:

- "*Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler*" ($\bar{x}$=4,04).
- *Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler*" ($\bar{x}$=3,82).
- "*Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar*" ($\bar{x}$=3,82).

Takım çalışması ve kararlara katılımla ilgili ifadelerin ortalama değerleri şöyledir:

- "*İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir*" ($\bar{x}$=4,04).
- "*Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır*" ($\bar{x}$=3,71).

Öğrenme ve gelişme olarak adlandırılabilecek olan ifadeler ve ortalama değerleri sırasıyla şöyledir:

- "*Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır*" ($\bar{x}$=4,00).
- "*Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir*" ($\bar{x}$=3,75);
- "*Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır*" ($\bar{x}$=3,75);
- "*Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir*" ($\bar{x}$=3,61)

Çalışanlarla ilgili ifadeler ve ortalama değerleri ise şöyle sıralanabilir;

- "*Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir*" ($\bar{x}$=4,00).

- "*Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir*" ($\bar{x}$=4,07).
- "*Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir*" ($\bar{x}$=4,00).
- "*Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır*" ($\bar{x}$=3,86)..
- *"Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir"* ($\bar{x}$=3,78).
- "*Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır*" ($\bar{x}$=3,00)

Çalışanlar arasındaki dayanışma ve uzlaşmayla ilgili ifadelerin ortalama değerleri ise şöyledir:

- "*İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır*" ($\bar{x}$=3,96).
- "*Çalışanlar işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir*" ($\bar{x}$=3,89).
- "*Problemli konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir*" ($\bar{x}$=3,86).
- "*İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir* ($\bar{x}$=3,68).
- "*İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir*" ($\bar{x}$=3,68).
- Bunun yanı sıra "*Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir*" ($\bar{x}$=3,39) ile "*Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılmamaktadır*" ($\bar{x}$=3,25) ifadelerine ait ortalamaların düşüklüğü çalışanlar arasındaki dayanışmanın varlığına işaret ettiği söylenebilir.

Doğrudan kurum kültürü ve değerlerle ilgili ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde ise çalışanların, "*Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır*" ($\bar{x}$=3,78) ifadesine katıldığı görülmekte buna karşılık değerlerle ilgili ifadeler konusunda kararsız oldukları veya herhangi bir fikirleri olmadığı gürülmektedir. Şöyleki; "*İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır*" ($\bar{x}$=3,39); "*İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur*" ($\bar{x}$=3,39).

"*İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur*" ifadesinin ortalama değeri 3,82 olarak ortaya çıkmakla birlikte "*Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır*" ($\bar{x}$=3,71); "*Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur*" ($\bar{x}$=3,61); "*Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir*" ($\bar{x}$=3,36) ifadelerine ilişkin ortalama değerleri dikkat çekmektedir.

Yenilik ve değişimle ilgili ifadelerin ortalama değerleri ise şöyledir;

- "*İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır*" ($\bar{x}$=3,79).
- "*İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır*" ($\bar{x}$=3,71)
- "*Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir*" ($\bar{x}$=3,71)
- "*Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir*" ($\bar{x}$=3,39)

BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Öneriler

Kurum kültürü, kurumdaki yönetim yapısı, yönetici davranışları, ast-üst ilişkileri, iletişim, bilgi paylaşımı, performans değerlendirme ve ödüllendirme, çalışma ortamı, çalışanlar arasındaki işbirliği, dayanışma, paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar, alışkanlıklar, kurallar, törenler, kurumun fiziki özellikleri, kullanılan dil ve araçlar, giyim şekli ve benzerini içine alan geniş ve oldukça önemli bir kavramdır.

Kurum kültürüyle ilgili yapılan çalışmalarda küresel marka olan Apple, IBM, HP gibi kuruluşların başarılarında kültürün ne denli önemli olduğu vurgulanmaktadır. İşletmelerin stratejilerini başarıyla uygulayabilmesi, yerel ve küresel markalarla rekabet edebilmesi, değişime uyum sağlayabilmesi, başarılı olabilmesi ve sürdürebilmesi ve benzeri için kurum kültürünün farkında olması, uygun kurum kültürü oluşturması ve bunu yaygınlaştırması gerekmektedir.

Kurum kültürünün analiz edilmesi amacıyla seçilen bir işletmede yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir.

- İşletmenin logosu çalışanların tamamı tarafından bilinmekle birlikte sloganı herkes tarafından bilinmemektedir. İşletmede binalar belirli bir renkte ve belirli bir tipte olup mekanların düzenlenişi bir statü sembolüdür. İşletmede zorunlu bir giyim tarzı, kahraman olarak bilinen ve anlatılan çalışanları vardır.
- İşletmede sonuçlardan çok prosedür ve kurallara önem verilmekte, yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kuralların varlığına işaret edilmektedir. İşlerin yapılışında belirli formlar kullanılmaktadır.
- İşletmenin stratejik planı ve programları yazılı olmakla birlikte bunlar ve işletmenin misyonu ve vizyonu çalışanların tamamı tarafından bilinmemektedir.
- İşletmede merkezi bir yönetim sözkonusu olup kararlar genellikle tepe yönetim tarafından alınmakla birlikte çalışanların katılımını sağlamaya yönelik uygulamalar yapılmaktadır. İş planları yapılırken çalışanlar belli ölçülerde dahil edilmekte, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde takım çalışmasına önem verilmektedir.
- Yöneticiler uzun dönemli bakış açısına sahip olup işletmenin hedefleri doğrultusunda hareket etmekte; çalışanları yeni fikirler geliştirmeleri, gelişmeleri için cesaretlendirmekte, destek sağlamakta; kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye, takım halinde çalışmaya teşvik etmekte ve denetlemektedir.

- İşletmede yöneticilerle rahatlıkla iletişim kurulabilmekte, çalışanlar arasındaki iletişim daha çok görev tanımları çerçevesinde meydana gelmektedir. Dikey iletişimin varlığına işaret edilmektedir.
- İşletmede sorunların dile getirilmesi istenmekte, sorunlar çoğunlukla bireysel olarak çözülmektedir.
- İşletmede yapılan toplantılar belirli bir gündem ve programla yapılmakta, toplantılarda katılımcılar rahatlıkla fikirlerini söyleyebilmektedir.
- İşletmede performansa dayalı bir ücret sistemi vardır. Çalışanlara performansları hakkında geri bildirim verilmekte, başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir. Ayrıca işletmede ceza sistemi de bulunmakta ve uygulanmaktadır. Ancak bu konuda çalışanların tamamının bilgisi bulunmamaktadır.
- Çalışanların büyük bir bölümü, gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmekte; işletmenin başarılı olması için yapılması gerekenleri bilmekte; kendi görevleriyle işletme amaçları arasındaki ilişkiyi bilmekte; sorumluluk almaktan kaçınmamaktadır. Çok fazla olmasa da çalışanların işleriyle bütünleştiği de söylenebilir.
- Çalışanların büyük bir bölümü, işletmenin başarısından mutlu olmakta; işletmenin başarısı için çaba sarfetmekte; işletmeye katkılarını bilmekte; işletmede olmaktan gurur duymakta; çevrelerine övgüyle bahsetmekte; işlerini severek yapmakta ve işletmede kendilerini değerli ve güvenli hissetmektedirler. Bununla birlikte işletme sadece ekonomik nedenlerle çalışanlar da bulunmaktadır.
- Çalışanların büyük bir bölümüne göre işletmede sıcak, samimi ve huzurlu bir çalışma ortamı vardır ve çalışanlar arasında karşılıklı dostluk ve güven hakimdir.
- Çalışanların bir kısmı işletmede güçlü bir işletme kültürünün varlığına işaret etse de kurumun değerler sistemine ilişkin görüşleri düşüktür.
- Çalışanların büyük bir bölümüne göre çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma vardır; çalışanlar kurumun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlarlar, farklı bölümlerde olsalar da iş konusunda ortak bakış açısını paylaşırlar, problemli konularda bile görüş birliğine varırlar.
- İşletmede yenilik ve gelişmeler yönetim tarafından takip edilmekte, benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Esnek ve değişime açık bir çalışma tarzı bulunmaktadır.
- Çalışanların yeni bilgiler edinmesi, becerilerini arttırması, kendilerini geliştirmesi için uygulamalar yapılmaktadır. Ancak bu konu çalışanların tamamı tarafından bilinmemektedir.

- İşletmede müşteri odaklı olarak hareket edilmekte, çalışanlar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermekte, bu doğrultuda iş faaliyetlerinde değişiklikler yapabilmektedir.

Kurum kültürün analiz edildiği bu işletmede kurallara ve prosedürlere önem verilmesi, hiyerarşik bir yapının, merkezi bir yönetim tarzının olması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, iş planlarının yazılı olması, çalışan sayısının azlığı gibi nedenler bürokratik bir kültürün varlığını akla getirmektedir. Öte yandan çalışanların büyük bir bölümüne göre işletmede sıcak, samimi ve huzurlu bir çalışma ortamının var olması, çalışanlar arasında karşılıklı dostluk, güven, işbirliği ve dayanışmanın olması, hedeflerin herkes tarafından bilinmesi, işle ilgili yazılı prosedürlerin olması, kolaylıkla ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşılması ve paylaşılması ve benzeri de komünal kültürü çağrıştırmaktadır. Ayrıca çalışanların bir kısmı işletmede güçlü bir işletme kültürünün varlığına işaret etmektedir. Ancak kurumun değerler sisteminin varlığına ilişkin görüşlerine yönelik bilgi yeterli değildir. Dolayısıyla yapılan çalışmadan elde edilen bulgulara göre işletmenin kültür tipiyle ilgili bir çıkarımda bulunmak mümkün değildir. Diğer bir anlatımla incelenen işletmede, bir kurum kültürü tipinin özelliklerinin net bir şekilde görülmediği, kurum kültürüne ilişkin farkındalığın düşük olduğu, çalışanların konuyla ilgili net bir görüşünün olmadığı söylenebilir.

Sektörde kurum kültürü güçlü olan işletmeler, bulundukları alanda hedef kitleye kolayca erişebilmekte ve sektörde iyi bir konum elde edebilmektedirler (Kaya, 2008). Bir kurumda kurumsal kültürün güçlü olabilmesi için kurumun kültürünün kendine özel metodlarla oluşturulması gerekmektedir. Kendine has yöntemlerle kurum kültürünü benimseyen kurumların çalışanlarının ihtiyaçlarını daha çok önemsediği iddia edilmektedir. Bu sayede çalışanlar nasıl davranmaları ve ne yapmaları gerektiğini bilmekte ve ortaya çıkardıkları işin öneminin farkına varmaktadır (Gerçik, 2005).

Kurumda iyi bir işletme kültürünün olması kurumun hedefleri doğrultusunda daha kolay ilerlemesini sağlayacağı gibi çalışanlar arasında da bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Yeni çalışanlar iyi bir işletme kültürü olan kurumlara daha kolay adapte olabilmektedirler.

Kurumda uygun stratejilerin olması kurumun devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Kurum rakip firmalara karşı doğru stratejiler geliştirdiği taktirde ayakta kalabilmekte ve bulunduğu sektöre yön verebilmektedir. Bunun yanı sıra kurumlar müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmeli ve rakip firmaların gelişimleri karşısında yeni stratejileri geliştirmelidirler.

Kurumda yönetimin sektördeki yenilik ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi kurumun devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir.

Kurumda çalışanlar yaptıkları iş ile bütünleşmelidirler. Aksi halde bu gibi durumlar kurum içi verimin düşmesine neden olmaktadır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların yaptıkları iş ile bütünleşmesini sağlamalıdır.

Kurumlarda çalışanların yaptıkları işlere yön verebileceği kararları kendilerinin alabiliyor olması çalışanların gelişimi açısından önemlidir. Fakat alınan kararların doğruluğu yöneticiler tarafından takip edilmelidir, aksi durumlarda istenmeyen sonuçlar da ortaya çıkabilir.

Kurumda bilgi paylaşımının iyi durumda olması kurumdaki çalışanlar arasında bulunan ilişkilerin iyi düzeyde olmasını sağlamaktadır.

Kurumlarda işlerin yapılışında belirli formların kullanılması yapılan işlerin kalıcılığına neden olurken diğer taraftan fazladan zaman kaybına neden olabilmektedir

Kurumlarda belirli tipte giyim tarzının olması kurum çalışanları açısından olumlu ve olumsuz etkilere neden olmaktadır. Kurumlarda belli bir giyim tarzı oluşturulurken yol açabileceği olumlu ve olumsuz durumlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Kurumlarda huzurlu bir çalışma ortamı personel veriminin dolayısı ile işletme veriminin artması anlamına gelmektedir. Bu yüzden kurumlar çalışanlarına huzurlu bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar.

Kurumlarda oryantasyon eğitimi önemli bir yer tutmaktadır. Oryantasyon eğitimi kurum içindeki yardımlaşmanın ve biz olabilme olgusunun başlangıç noktası olarak görülmektedir.

Kurumlarda verimli bir çalışmanın olabilmesi için çalışanların kurumların amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlaması gerekmektedir. Kurum amaçlarına doğru istikamette ilerleyebiliyorsa kurumda hedeflerin çalışanlara büyük oranda doğru şekilde aktarıldığı anlaşılmaktadır. Bu da kurumsal kültürde olması gereken özelliklerden biridir. Çalışanlara kurumun amaçlarının doğru bir şekilde verilmesi kurumun varmak istediği noktaya daha hızlı varabileceğini göstermektedir. Kurumlar çalışanlarına misyon ve vizyonunu ne ölçüde doğru bir şekilde çalışanlarına aktarabilirse o ölçüde hedeflerine daha hızlı ilerleyebileceklerdir.

Kurumlarda çalışma zamanı ve temposunun belirlenmesinde çalışanların görüşlerinin alınması çalışanlarda bir motive unsuru olarak ön plana çıkmaktadır.

Firmalar çoğu zaman ürünü tasarlayıp, onu hızlı bir şekilde pazara pazarlarken bunu yıldan yıla yapabilmeyi sürdürürken, kuruluşun sosyal mimarisinin temelinde yatan bir kültür sorununu görmemezlikten gelmektedir. Bu yüzden birçok firma verimini yapı, süreç ve teknolojik değişiklerle arttırabileceğini düşünebilmektedir. Halbuki başarının temel dayanağının "önce insan" felsefesi ve sağlam bir kurum kültürü ile sağlandığı anlaşılmaktadır. Bunun aksini iddia eden firmalar ise başarısız olmaya mahkum kalmaktadır. Bu nedenle firmalar başarı yakalayabilmek için kurumlarda kültürel değişikliğe gitmeyi göze almalıdır. Kültürel değerleri benimseyen firmaların rakiplerine nazaran daha başarılı oldukları görülmektedir. Çünkü kurumlarda taklit edilemeyen en önemli özellik kültürün yapısıdır (Vural, 2018).

Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda araştırma evreni daha geniş bir çevreye uygulanırsa çıkan sonuçların daha faydalı olacağı beklenebilir. Ayrıca kullanılan anket yöntemine ek olarak katılımcılar ile birebir görüşmeler yapılması daha doğru sonuçlar çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu kapsam genişletilerek sektörel bir çalışmaya dönüştürülebilir.

EKLER

Ek-1

Demografik özellikler formu

Sayın Katılımcı,

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde işletmelerde kurum kültürünün analiz edilmesine yönelik yapılan Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanan anket formunda yer alan soruların her birini cevaplandırmanızı rica ederiz. Elde edilen veriler sadece araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Lütfen isim belirtmeyiniz.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. **Cinsiyetiniz** : ☐ Kadın ☐ Erkek
2. **Medeni Haliniz** : ☐ Evli ☐ Bekar
3. **Eğitim Durumunuz**: ☐ İlk ve orta öğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4. **Yaşınız** : ☐ 20–25 ☐ 26–31 ☐ 32–37 ☐ 38–43 ☐ 44–49 ☐ 50–55 ☐ 56-61 ☐ 61yaş ve üstü
5. **Kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Çalışma kıdeminiz)**
   ☐ 1–5 yıl ☐ 6–10 yıl ☐ 11–15 yıl ☐ 16–20 yıl ☐ 21–25 yıl ☐ 26 yıl ve üstü
6. **Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? (İşletmedeki kıdeminiz)**
   ☐ 1–5 yıl ☐ 6–10 yıl ☐ 11–15 yıl ☐ 16–20 yıl ☐ 21–25 yıl ☐ 26 yıl ve üstü

Ek-2

Kurum Kültürü Anket Formu I

Lütfen aşağıda verilen ifadelere ilişkin görüşünüzü işletmenizi düşünerek (X) işareti ile belirtiniz.	**Evet**	**Hayır**	**Fikrim yok**
1. İşletmenin Logosu vardır			
2. İşletmenin sloganı vardır			
3. İşletmede işlerin yapılışında belirli formlar kullanılır			
4. Binalar diğer işletmelere göre oldukça farklıdır ve özgündür			
5. Binalar belirli bir tiptedir ve binalarda belirli bir yerleşim düzeni vardır			
6. Binalarda belirli bir renk hakimdir			
7. Fiziksel mekanların düzenlenişi mekanı kullanan çalışanlar için statü sembolüdür			
8. İşletmede zorunlu bir giyim tarzı vardır			
9. İşletmede kahraman olarak bilinen ve sürekli anlatılan etkili bir insan/insanlar vardır			
10. İşletmede belirli günlerde kutlamalar yapılır			
11. İşletmede geçmişte çalışanların başarılarına ilişkin hikayeler anlatılır			
12. Çalışanlar belirli tipte giyinirler			
13. Birimlerin kendine özgü bir dili vardır			
14. İşletmede açılış, kuruluş gibi günlerde törenlere önem verilir			
15. Gerekli bilgilere çalışanlar kolayca ulaşırlar			
16. Çalışma arkadaşlarım, bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıktır			
17. Bilgiler ilgili kişilerle paylaşılır			
18. Sorunların konuşulması, dile getirilmesi istenir			
19. Sorun çözmek için takım oluşturulur			
20. Sorunlar daha çok bireysel olarak çözülür			
21. Toplantılar sıklıkla yapılır			
22. Toplantılarda hiyerarşik bir oturma düzeni vardır			
23. Toplantılarda herkes fikrini söyleyebilir			
24. Toplantıların bir gündemi ve programı vardır			
25. İşletmede katılımcı bir yönetim anlayışı vardır			
26. Kararlar katılımcı bir yaklaşımla alınır			
27. Kararları genellikle tepe yönetim verir.			
28. Kararları yönetici astlarıyla birlikte verir.			
29. Karar almada görüşlerim dikkate alınır			
30. Katılımı sağlamaya yönelik uygulamalar yapılır.			
31. Yetki ve sorumluluklar dağıtılmıştır			
32. Merkezi bir yönetim sözkonusudur			
33. Genelde üst yönetimin kurumun işleyişi üzerinde etkisi fazladır			
34. Görevle ilgili belirsizlik durumunda çalışanlar kendileri karar verebilirler			
35. Kurumumda güçlü bir hiyerarşik yapı vardır.			
36. İşletmenin yazılı bir stratejik planı vardır			
37. Kurumun misyonu yazılıdır ve herkes tarafından bilinir			
38. Kurumun geleceğe dair yazılı bir vizyonu vardır			
39. Vizyon çalışanlar için heyecan ve motivasyon yaratır			
40. Plan ve programlar yazılıdır			
41. İşletmede uyulması gereken kurallar yazılıdır			
42. İşletmedeki prosedürler ve kurallar önemlidir			
43. İşletmede yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar önemlidir			
44. İşletmede sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir			
45. İşletmedeki yönetim birimleri birbiriyle uyumludur			
46. Yöneticiler çalışanların yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirilirler			
47. Yöneticiler çalışanları kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik eder			
48. Yöneticiler çalışanları takım halinde çalışmaya teşvik eder			
49. Yöneticiler çalışanları risk alma konusunda teşvik eder			
50. Yöneticiler çalışanlar arasında olabilecek çatışmaları etkili bir şekilde yönetir.			

51. Yöneticiler insan ilişkileri bakımından başarılıdırlar			
52. Yönetiler çalışanların gelişimi için her türlü desteği sağlarlar			
53. Yöneticiler çalışanların sosyal yaşamıyla da ilgilenirler			
54. Aynı birimde çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma vardır			
55. Yeni gelen çalışan kısa sürede kuruma ve diğer çalışanlara alışır			
56. Çalışanlar iletişime açıktır			
57. Çalışanlara performansları hakkında geri bildirim verilir			
58. Yöneticiler çalışanları yakından denetlerler			
59. Çalışanlar arasında karşılıklı dostluk ve güven hakimdir			
60. Çalışanlar kurumun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlarlar			
61. Farklı birimdeki çalışanlar ortak bir bakış açısını paylaşırlar			
62. Çalışanlar arasında sürekli bir rekabet vardır			
63. Bölümler arasında rekabet vardır			
64. Çalışanların kendini geliştirmesine imkan veren uygulamalar yapılmaktadır			
65. Her çalışan göreviyle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz			
66. İşletmemizde kişiler arasındaki iletişim ast üst ilişkisi şeklinde olmaz.			
67. İşletmede iletişim daha ziyade dikey (ast-üst arasında) olarak işler			
68. Çalışanlar arasındaki iletişim kişilerin görev tanımları çerçevesindedir.			
69. Yöneticilerle rahatlıkla iletişim kurabilir			
70. Başka işletmelerle karşılaştırdığımda bu işletmeyi ideal bir yer olarak görürüm.			
71. İşletmenin başarısı beni mutlu eder			
72. Bu işletmenin bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum			
73. İşletmenin hedeflerini ve bu hedeflere katkımı biliyorum			
74. İşletmenin başarısı için çok çaba gösteririm			
75. İşletmem hakkında çevreme, işletmeden övgüyle söz ederim			
76. Emekli oluncaya kadar bu işletmede çalışmak istiyorum			
77. Yöneticilerim yeteneklerimin farkındadır			
78. Emeğimin karşılığını aldığımı düşünüyorum			
79. İşimi severek, zorlanmadan yapıyorum.			
80. İşletmede Performansa dayalı bir ücret sistemi vardır			
81. Ücret artışlarında kıdem önemlidir			
82. Görevinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir			
83. İşletmede ceza sistemi vardır ve uygulanır			
84. Çalışanlar rahatlıkla değişime ayak uydurur, uyum sağlarlar			
85. İşletmede yenilikler sürekli takip edilir ve benimsenir			
86. Esnek bir çalışma ortamı vardır			
87. Çalışma zamanı ve temposunu belirlemede çalışanlara özgürlük tanınır			
88. İşler hiyerarşiden çok takım çalışmasıyla yapılır			
89. Bireyler takımın bir parçası gibi çalışır			
90. Bu şirkette kendimi değerli hissediyorum			
91. İşletmede kendimi güvenli hissediyorum			
92. Sıcak, samimi huzurlu bir çalışma ortamı vardır			
93. Bu işletmede çalışıyor olmak benim için iyi bir referansdır			
94. Ekonomik nedenlerle bu işletmede çalışıyorum.			
95. İşletmede çoğu bilgiyi dedikodulardan öğrenirim.			

Ek-3

Kurum Kültürü Anket Formu II

Lütfen çalıştığınız işletmeyi, çalışma ortamınızı, çalışma arkadaşlarınızı ve yöneticinizi düşündüğünüzde aşağıda verilen ifadelere katılıp katılmadığınızı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (*etik*) değerler yoktur.					
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması					

yoktur.					
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

KAYNAKÇA

Acarol D. (2018) Örgüt Kültürü Tipleri İle Çalışanların Kurumsal İtibar Algı İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Özel Sektörde Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, *Yüksek Lisans Tezi*, İSTANBUL

Ak, M. (1998). *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul:Kendi Yayını

Altun, A., & Kovancı, A. (2004). Personel seçiminde mülakat ve mülakat yöntemleri. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, *1*(3), 55-61.

Altunışık, R. (2007). "Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri." *Sakarya Yayıncılık, Sakarya* 226

Arık Toprak, M. (2007) Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul

Aslantürk, Z. ve Aslantürk E, H. (2013). Uygulamalı Sosyal Araştırma, SPPS. Ankara: Çamlıca Yayınları.

Aslan, S. (2007). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için uluslararası finansal raporlama standartları (UFRS) ile global uyum süreci, Marmara Üniversitesi Arşiv sistemi, İstanbul

Aycan, Z., Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurum kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Turk Psikologlar Derneği Yayınları*.

Aziz Akgül, Osman Çevik, İstatistiksel Analiz Teknikleri, İkinci Basım, Emek Ofset, 2005, s.419-430**,** Ankara,

Baker, M. J., Balmer, J. M. (1997). Visual identity: trappings or substance?. *European Journal of marketing*, *31*(5/6), 366-382.

Balmer, J. M., Wilkinson, A. (1991). Building societies: change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*, *17*(2), 20-33.

Bate, S. P. (2010). *Strategies for cultural change*. Routledge.

Bilgin, N. (1995). Evrenselcilik Farkçılık Temelinde Kollektif Kimlik, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bir, A. A. (1994). Uzun Dönemli Strateji Olarak Kurum Kimlik. *İstanbul: Kurum Kimliği Konferansı Kitapçığı, ss*, *1*.

Capowski, G. S. (1993). Designing a corporate identity. *Management Review*, *82*(6), 37.

Daft, R. L., Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, *32*(5), 554-571.

Derici, H., Kara, C., Bozdag, A. D., Nazli, O., Tansug, T., Akca, E. (2006). Diagnosis and treatment of gallbladder perforation. *World journal of gastroenterology: WJG*, *12*(48), 7832.

Deshpande, R., Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The journal of marketing*, 3-15.

Downey, S. M. (1986). The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, *31*(4), 7-12.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *3*(2), 112-132.

Sipahi, B. Y., Serra-Çinko, E. Murat (2008), Sosyal Bilimlerde Spss' le Veri Analizi, 2. *Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul*.

Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta, 87.

Ertuğrul, A. N. (2013). İç Kontrol İle Kurum Kültürü İlişkisi ve Anadolu Üniversitesi Araştırması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamalari Dergisi (MUVU)/Journal of Accounting & Taxation Studies (JATS)*, *6*(1).

Gerçik, İbrahim Zeyd (2015), Yöneticiler için Gerçek Kriz Öyküleri kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü, Küre Yayınları, İstanbul.

Goffee, R., Jones, G. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, *74*(6), 133-148.

Gordon, J. R., Galli, S. J. (1990). Mast cells as a source of both preformed and immunologically inducible TNF-α/cachectin. *Nature*, *346*(6281), 274.

Güvenç, B. (1994). *İnsan ve kültür*. Remzi., 54.

Güvenç, B. (1997). *Kültürün ABC'si* (Vol. 67). YKY yayınları.

Hatch, M. J., Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, *55*(8), 989-1018.

Hayek, F. A. (2014). *The road to serfdom: Text and documents: The definitive edition* (Vol. 2). Routledge.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, *19*(3), 477-493.

Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Ediciones Diaz De Santos.

Işık, M., Sponza, D. T. (2008). Anaerobic/aerobic treatment of a simulated textile wastewater. *Separation and Purification Technology*, *60*(1), 64-72.

Kara, A. (2014), Kurumsal Kültür, Kurumsal Kimlik Ve Kurumsal İmajın Kurumsal İtibar Üzerine Etkileri, Bir İşletme Örneği, Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul.

Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayınları.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye dergisi*, 135-170.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass Inc Pub, 98-109.

Kleinbaum, D., Kupper, L., Nizam, A., & Rosenberg, E. (2013). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Nelson Education. s.601

Lambert, T. (1998). Kilit Yönetim Çözümleri. *İstanbul: Dünya Yayıncılık.*

Luthans, F., Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Scott Foresman, 578.

Martin, J., Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, *12*(2), 52-64.

Meech, P. (2006). Corporate identity and corporate image. *Public relations critical debates and contemporary practice. London, Lawrence Erlbaum*, 389-404.

Odabası, Y. (1995). *Pazarlama İletisimi. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*.

Okay, A. (2000). *Kurum Dizaynının Kurum İmajına Katkısı. MediaCat Kitapları, Ankara*.

Peltekoğlu, F. B. (1997). Kurum iletişim sürecinde imajin yeri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi| Istanbul University Faculty of Communication Journal*, (4).

Ozgeldi, M., & Orki, M. T. Şirket Satın Alma Sonrasında Örgütsel Kültürün İş Tatminine Etkisi: Birey-Örgüt Uyumunun Ara Değişken Rolü. *Research Journal Of Business And Management*, *5*(2), 170-183.

Peters, T. J., Waterman, R. H., & Sargut, S. (1995). *Yönetme ve yükselme sanatı: Mükemmeli arayış*. Altın Kitaplar Yayınevi.

Quinn R.E, Cameron K. (1983), *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence, Management Science, Vol.29, Jan. s.42.*

Ritchie, J. B., Thompson, P. (1988). *Organization and people: readings, exercises, and cases, in organizational behavior*. West Group.

Robbins, S. P. (1983). *Organization theory: The structure and design of organizations*. Prentice-Hall.

Rousseau, D.M. (1990). *Assesing Organizational Culture, The Case for Multiple Methods, Organizational Climate and Culture, USA, Jossey-Bass publ., s.163*

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, *23*(3), 393-404.

Sackmann, S. A. (1992). *Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. Administrative science quarterly, 140-161*.

Sağır, M. (2011). Kurum Kültürü Kavramı Ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (1), 113-126.

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis. Administrative science quarterly, 339-358.*

Snow, C. P., Birkan, T. (2005). *İki kültür. TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları*.

Tabak, A., Kiziloglu, *A., Türköz, T. (2013). Örtülü liderlik ölçegi gelistirme çalismasi. METU Studies in Development, 40(1), 97.*

Topçu, A. (2014), Kamu Ve Özel Sağlık Kuruluşlarında Performans Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Kültür Boyutunda Değerlendirilmesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Yönetimi, Yüksek Lisans, Tezi, İstanbul

Tolungüç, A. (1992). *Tanıtım ve imaj. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 3(2), 11-19.*

Trompenaars F., *Turner C.H.*(1998)*., Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik, İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları s.190.*

Trompenaars, F., Turner, C.H.(2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing.

Uzoğlu, S. (2001*). Kurum kimlik, kurum kültür ve kurum imaj. Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Kurgu Dergisi S: 18,337-353*

Van Riel, C. B. (1992). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall.

Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.

Wathen, M. W., Wathen, L. M. (1986). *Characterization and mapping of a nonessential* pseudorabies virus glycoprotein. *Journal of virology*, *58*(1), 173-178.

Yahyagil, M. Y. (2004). *Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.*

Yahyagil, M. Y. (2004). *Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 87-90.* Yahyagil, *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama, İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, Sayı 47, s.63*

Yazıcı, İ. (1997). *Kitle İletişiminde İmaj: Kuramsal Bir Yaklaşım*.

Yılmaz, D. (2007). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye'de Kurulmuş Alman Firmalarında Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yirmibeş, S. (2010). *Kurum itibar yönetimi ve kamuya bağlı bir kurumda kurum itibarın ölçülmesi üzerine bir araştırma*. Doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.