

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYAL YAPI VE SOSYAL DEĞİŞME BİLİM DALI

TÜRKİYE'DE KURUM KÜLTÜRÜ
ve
ETKİNLİĞİ

Edgar Schein'in Kültür Katmanları Ayrımına Göre
Uygulamalı Bir Araştırma

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİNÇER ATLI

2501020522

DANIŞMAN

YRD. DOÇ. DR. BURHAN BALOĞLU

İSTANBUL 2005

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki belirli sektörlerde kurum kültürünün varlığını ortaya koymak ve sosyolojik analizini yapmaktır. Çalışmamızda sağlıklı ve güçlü kurum kültürünün şirketlerin uzun soluklu var olabilmeleri ve kişilik kazanabilmeleri açısından etkisi incelenmekte ve Edgar Schein'in Kültür katmanları ayırımına göre örneklem şirketlerin bir durum değerlendirmesi yapılmaktadır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to demonstrate the institutional culture existence in certain fields of Turkey and analyze sociological aspects. In our study, the impact of healthy and powerful institutional culture for long existence and gaining identity of companies are being investigated and by Edgar Schein's Cultural classification, a status evaluation of the sample companies.

ÖNSÖZ

Sanayi devrimi sonrası yaşanan hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler işletme organizasyonlarını ortaya çıkarmıştır. İşletme organizasyonları belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş ve tekrar kurulan toplumsal birimlerdir. Sosyolojinin topluma ilişkin yaptığı gözlemlerin, ortaya koyduğu gerçeklerin çoğu işletmelerdeki topluluklar için de geçerlidir. Burada insanlar toplumsal grup halinde çalışmakta, insanların grup içinde davranışlarını düzenleyen sosyolojik ve sosyal psikolojik unsurlar ve kurallar ortaya çıkmaktadır.

Çalışmamızda sosyolojik bir bağlamda Edgar Schein 'in kurum kültürü sınıflandırmasında kullandığı “kültür katmanları” kriteri esas alınarak örneklem aldığımız şirketlerin internet sitelerinde yansıyan kültürel unsurlar değerlendirilmektedir.

Türkiye’de kurum kültürünün varlığını ve toplumsal yapı ile olan ilişkisini ortaya koyma amacındaki çalışmamızın uygulamalı kısmında sektörler bazında Türkiye’nin önde gelen şirketlerinin internet sitelerine yansıyan kurum kültürü unsurları araştırma tekniklerinden içerik analizi tekniği kullanılarak toplam 13 sektörden, 26 şirket ve bu şirketlere ait 68 ekran görüntüsü ile incelenmiştir. Çalışmamızda kullanılan içerik analizinin uygulama materyali incelenen şirketlerin internet sayfalarındaki ekran görüntüleri olarak yer almaktadır. Çalışmamızla ilgili ekran görüntülerinde nicel ve nitel çözümlenmeler yapılmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında yapıcı eleştirileri, önerileri ve yönlendirmeleri ile büyük katkısı olan değerli danışman hocam Yard. Doç. Dr. Burhan Baloğlu ’na, teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TABLolar

GRAfİKLER

EKRAN GÖRÜNTÜLERİ

KISALTMALAR

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL OLARAK KÜLTÜR

A. KÜLTÜRÜN ÖGELERİ	3
B. KÜLTÜRÜN KAZANIMI	10
C. KÜLTÜR ve SOSYAL ORGANİZASYON	14
D. TÜRK KÜLTÜRÜ İÇİNDE AHİLİK KURUMU	19
E. ENDÜSTRİ TOPLUMU VE SONRASI	22

İKİNCİ BÖLÜM KURUM VE KURUM KÜLTÜRÜ

A. KURUM KAVRAMI	29
B. İŞLETME KURUMLARININ GELİŞİMİNE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	32
1. Klasik Kuramlar	33

a) Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı	33
b) Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı	34
c) Weber'in Bürokrasi Kuramı	35
2. Davranışçı Kuramlar	36
a) Hawthorne Araştırmaları	37
b) McGregor ve X-Y Kuramı	37
c) Likert Kuramı	38
3. Çağdaş Örgüt Kuramı	39
C. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI	40
D. KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	50
1. İşletme Sahiplerinin Rolü	51
2. Örgüt Üyeleri	52
3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre	52
E. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARA İLETİLMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	56
1. Temel Değerler	56
2. Lider ve Kahramanlar	58
3. Hikaye ve Efsaneler	60
4. Tören ve Semboller	61
F. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİK VE İŞLEVLERİ	62
G. EDGAR SCHEIN'İN KURUMSAL KÜLTÜR SINIFLANDIRMASI	65

1. Oluşumlar	66
a) Hikayeler ve Kahramanlar	67
b) Mitler	68
c) Dil	69
2. Değerler	70
3. Temel Varsayımlar	71
H. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TOPLUMA ETKİLERİ	72
İ. KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAŞARILI ŞİRKETLERDE KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

A. OLUŞUMLAR YÖNÜYLE KURUM KÜLTÜRÜ	79
1. Fiziksel Oluşumlar	80
2. Sözel Oluşumlar	98
B. DEĞERLER YÖNÜYLE KURUM KÜLTÜRÜ	117
C. VARSAYIMLAR YÖNÜYLE KURUM KÜLTÜRÜ	149
D. ARAŞTIRMA BULGULARI	155
SONUÇ	173
KAYNAKÇA	176

TABLÖLAR

Tablo 1. Kurum Kültürün Görünen Özellikleri	66
Tablo 2. Sektörler Bazında Kültür Katmanları Ayrımına Göre Sözcük Yinelenme Sıklığı	155
Tablo 3. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Sektörlerin Kurum Kültürü Analizi	156
Tablo 4. Kültür Katmanları Unsurları Toplam Sözcük Yinelenme Sıklığı	170
Tablo 5. Ekran Görüntüsü Sayılarının Kültür Katmanlarına Göre Dağılımı	171

GRAFİKLER

Grafik 1. Bankacılık Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	157
Grafik 2. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Bankacılık Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	157
Grafik 3. Beyaz Eşya-Elektronik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	158
Grafik 4. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Beyaz Eşya-Elektronik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	158
Grafik 5. Bireysel Emeklilik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	159
Grafik 6. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Bireysel Emeklilik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	159
Grafik 7. Bilişim Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	160
Grafik 8. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Bilişim Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	160
Grafik 9. Gıda Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	161
Grafik 10. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Gıda Sektörünün Kurum Kültürü Analizi	161

Grafik 11. İçecek Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	162
Grafik 12. Maddi ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre İçecek Sektörünün Kurum Kùltürü	162
Grafik 13. İlaç Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	163
Grafik 14. Maddi ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre İlaç Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	163
Grafik 15. Boya Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	164
Grafik 16. Maddi ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre Boya Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	164
Grafik 17. Lojistik Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	165
Grafik 18. Maddi ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre Lojistik Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	165
Grafik 19. Otomotiv Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	166
Grafik 20. Maddi ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre Otomotiv Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	166
Grafik 21. Perakende Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	167
Grafik 22. Maddi ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre Perakende Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	167
Grafik 23. Telekomunikasyon Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	168
Grafik 24. Maddi ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre Telekomunikasyon Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	168
Grafik 25. Holding Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	169
Grafik 26. Maddi ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre Holding Sektörünün Kurum Kùltürü Analizi	169
Grafik 27. Kùltür Katmanları Unsurları Toplam Sözcük Yinelenme Sıklığı	170
Grafik 28. Maddi Kùltür ve Manevi Kùltür Ayrımına Göre Toplam Sözcük Yinelenme Sıklığı	171

Grafik 29.Ekran Görüntüsü Sayılarının Kültür Katmanlarına Göre Dağılımı	172
--	------------

EKRAN GÖRÜNTÜLERİ

Ekran Görüntüsü 1-Akbank Şirketi	80
Ekran Görüntüsü 2- Arçelik Şirketi	81
Ekran Görüntüsü 3- Arçelik Şirketi	82
Ekran Görüntüsü 4- Arçelik Şirketi	83
Ekran Görüntüsü 5-Anadolu Hayat Şirketi	84
Ekran Görüntüsü 6- Siemens Business Services Şirketi	85
Ekran Görüntüsü 7- Abdi İbrahim İlaç Şirketi	86
Ekran Görüntüsü 8-Polisan Şirketi	87
Ekran Görüntüsü 9- Polisan Şirketi	88
Ekran Görüntüsü 10- Yurtiçi Kargo Şirketi	89
Ekran Görüntüsü 11- Renault Mais Şirketi	90
Ekran Görüntüsü 12- Tansaş Şirketi	91
Ekran Görüntüsü 13-Migros Şirketi	92
Ekran Görüntüsü 14-Turkcell Şirketi	93
Ekran Görüntüsü 15- Avea Şirketi	94
Ekran Görüntüsü 16- Koç Holding Şirketi	95
Ekran Görüntüsü 17- Koç Holding Şirketi	96
Ekran Görüntüsü 18- Zorlu Holding Şirketi	97
Ekran Görüntüsü 19- Arçelik Şirketi	98
Ekran Görüntüsü 20-Ak Emeklilik Şirketi	99

Ekran Görüntüsü 21- Hewlet Packard Şirketi	100
Ekran Görüntüsü 22- Eti Şirketi	101
Ekran Görüntüsü 23- Ülker Şirketi	102
Ekran Görüntüsü 24- Tamek Şirketi	103
Ekran Görüntüsü 25- Dimes Şirketi	104
Ekran Görüntüsü 26- Eczacıbaşı İlaç Şirketi	105
Ekran Görüntüsü 27- Abdi İbrahim İlaç Şirketi	106
Ekran Görüntüsü 28-Marshall Şirketi	107
Ekran Görüntüsü 29-Aras Kargo Şirketi	108
Ekran Görüntüsü 30- Ford Otosan Şirketi	109
Ekran Görüntüsü 31- Tansaş Şirketi	110
Ekran Görüntüsü 32-Migros Şirketi	111
Ekran Görüntüsü 33- Turkcell Şirketi	112
Ekran Görüntüsü 34- Avea Şirketi	113
Ekran Görüntüsü 35- Koç Holding Şirketi	114
Ekran Görüntüsü 36-Zorlu Holding Şirketi	115
Ekran Görüntüsü 37-Zorlu Holding Şirketi	116
Ekran Görüntüsü 38-Akbank	118
Ekran Görüntüsü 39-Akbank Şirketi	119
Ekran Görüntüsü 40-Akbank Şirketi	120
Ekran Görüntüsü 41- İş Bankası Şirketi	121
Ekran Görüntüsü 42- Arçelik Şirketi	122
Ekran Görüntüsü 43-Beko Şirketi	123

Ekran Görüntüsü 44- Beko Şirketi	124
Ekran Görüntüsü 45- Anadolu Hayat Şirketi	125
Ekran Görüntüsü 46- Ak Emeklilik Şirketi	126
Ekran Görüntüsü 47- Eti Şirketi	127
Ekran Görüntüsü 48- Ülker Şirketi	128
Ekran Görüntüsü 49- Ülker Şirketi	129
Ekran Görüntüsü 50- Tamek Şirketi	130
Ekran Görüntüsü 51-Dimes Şirketi	131
Ekran Görüntüsü 52- Eczacıbaşı İlaç Şirketi	132
Ekran Görüntüsü 53-Abdi İbrahim İlaç Şirketi	133
Ekran Görüntüsü 54- Marshall Şirketi	134
Ekran Görüntüsü 55- Polisan Şirketi	135
Ekran Görüntüsü 56-Yurtiçi Kargo Şirketi	136
Ekran Görüntüsü 57- Aras Kargo Şirketi	137
Ekran Görüntüsü 58-Ford Otosan Şirketi	138
Ekran Görüntüsü 59- Renault Mais Şirketi	139
Ekran Görüntüsü 60- Tansaş Şirketi	140
Ekran Görüntüsü 61- Tansaş Şirketi	141
Ekran Görüntüsü 62-Migros Şirketi	142
Ekran Görüntüsü 63- Turkcell Şirketi	143
Ekran Görüntüsü 64- Turkcell Şirketi	144
Ekran Görüntüsü 65- Avea Şirketi	145
Ekran Görüntüsü 66-Koç Holding Şirketi	146

Ekran Görüntüsü 67- Koç Holding Şirketi	147
Ekran Görüntüsü 68- Zorlu Holding Şirketi	148

KISALTMALAR

a.e.	Aynı Eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t	Adı Geçen Tez
Arge	Araştırma Geliştirme
a.t.	Aynı Tez
A.Ü	Ankara Üniversitesi
Bsm.	Basım
C.	Cilt
Ceo	İcra Kurulu Başkanı (Chief Account Executive)
Çev.	Çeviren
Der.	Derleyen
Enst.	Enstitü
Gsm	Küresel Haberleşme Sistemi (Global System for Mobile)
Haz.	Hazırlayan
İ.Ü	İstanbul Üniversitesi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
Nak.	Nakleden
S.	Sayı
s.	Sayfa
S.B.F.	Siyasal Bilgiler Fakültesi
ş.y.	Şehir Yok
T.C	Türkiye Cumhuriyeti
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
t.y.	Tarih Yok
Tüsiad	Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği
y.y.	Yayın Yeri Yok
v.d.	Ve Diğerleri

GİRİŞ

Bir şirketin kültürü, içinde bulunduğu toplumun kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir. Bireyler yaşadıkları toplumun kültürel unsurlarını şirkete taşıyarak kurum kültürünün şekillenmesine etki etmektedir. Günümüz işletmeleri insanlık tarihinin geçirdiği sosyo-ekonomik ve politik evrim ve kendi özel kültürlerinden etkilenerek kendi içlerinde bir şirket kültürü oluşturmaktadırlar. Daha çok endüstri devriminin doğup büyüdüğü batılı ülkelerdeki işletmelerde güçlü olarak görülen kurum kültürü, işletmelerin çalışanları ile iletişiminin, hedef kitlesinin ve toplumla olan diyalogunun nasıl olması gerektiği konusunda bir pusula görevi üstlenmektedir. Aynı zamanda kurumsallaşmış şirketlerde iş, şirket kurucusu ya da belirli bir lidere bağlı kalmayarak şirketin uzun süre varlığını sürdürebilmesi mümkün olabilmektedir.

Çalışmamızda, “Kurum Kültürü” ifadesi “Institutional Culture” kavramına karşılık olarak kullanılmıştır. Kurum ve Örgüt kavramları alıntı yapılan eserlerdeki özü korumak amacıyla çalışmamızın belirli yerlerinde aynı anlamda kullanılmıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde kültür kavramı incelenmiştir. Kültür konusunda farklı disiplinlerden uzmanların kültür tanımları ve sınıflandırmaları sosyolojik bir yaklaşımla verilmeye çalışılmıştır. Sosyal düzen ve kültürel örgütlenme ile sosyal kurumların insan davranışındaki yeri ve önemine değinilmiştir. Geleneksel Türk kültüründen bahsedilmiştir. Tarihsel süreç içerisinde Endüstri toplumu ve onun oluşturduğu kültürel etkiler kısaca aktarılmıştır.

İkinci bölümde kurum kavramı ve işletme kurumlarının gelişimine kuramsal yaklaşımlardan söz edilmektedir. Çalışmamızın asıl konusunu oluşturan kurumsal kültür konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturularak kurum kültür tanımları ve kurum kültürü oluşumu konusuna değinilmiştir. Kurum kültürü kavramı ile ilişkili olarak kurumsal yönetim kavramı da çalışmamızda konu edilmiştir. Çalışmamızda kurumsal yönetime sahip şirketlerde kurum kültürünün oturduğu temellerden bahsedilmiştir. Kurumsal yönetim kavramının eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve

hesap verebilirlik gibi kurumsal yönetim ilkelerinin başarılı şirketlerdeki kurum kültürü ile olan ilişkilerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde çalışmamız internet ortamındaki kurumsal kültür yansımalarının incelenmesi ile sınırlı tutulmuştur. Türkiye genelinde sektörler bazında Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin internet sitelerine yansıyan kurum kültürü unsurları araştırma tekniklerinden "İçerik Analizi" yöntemi kullanılarak toplam 13 sektörden, 26 şirket ve bu şirketlere ait 68 ekran görüntüsü ile incelenmiştir.

Araştırmamızda içerik analizine yönelik nesnemiz örneklem şirketlerin ekran görüntüleridir. İncelediğimiz ekran görüntülerinde metin tasvirinden çok metin içeriklerinden sosyal gerçeğe yönelik çıkarımlarda bulunmaya çalıştık. Analizde betimlemeyi aşan sonuçlara ulaşılmak istenmiştir. Elde edilen sayısal değerler üzerinden çıkarım ve bağlantılar kurulmuştur. "İçerik analizi yönteminde kelimeler, temalar, karakterler, paragraflar gibi başlıca üniteler üzerinden çözümlenmeler yapılmaktadır"¹. İncelediğimiz ekran görüntüleri üzerinden kelimeler bazında bir analiz yapılarak sayısal verilere ulaşılmıştır.

Çalışmamızdaki araştırma evreni, Capital dergisinin 2004 yılının en beğenilen şirketler sıralamasında ve aynı derginin "CEO rating" sıralamasında ilk üçte yer alan şirketler içinden ve ayrıca kurum kültürü yönüyle güçlü olduğu düşünülen diğer bazı şirketlerin incelenmesiyle belirlenmiştir. Örneklem şirketler, Edgar Schein 'in "kültürel katmanlar" olarak nitelendirdiği kurum kültürü sınıflandırması çerçevesinde "Oluşumlar, Değerler ve Varsayımlar" başlıkları altında yorumlanmıştır. Sosyolojik bir açımla başarılı ve güçlü kurum kültürüne sahip şirketler incelenirken sektörel bazda güçsüz ve sağlıklı kurum kültürünün toplumda yarattığı olumsuz etkilerden kısaca söz edilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmamızın bulguları tablo ve grafikler ile ifade edilmeye çalışılmıştır.

¹ Remzi Altunışık v.d., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya 2002, s.221

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KÜLTÜR

Toplumbilimciler A. L. Kroeber ve Clyde Kluckhohn, kültür kavramının tanımlanış biçimleri konusunda yaptıkları bir incelemede “tam 164 değişik kültür tanımı” saptamışlardır². Bakmak ve yetiştirmek anlamına gelen Latince fiil “colere” veya “cultura” ’ dan geldiği kabul edilen kültürle ilgili yapılmış çok sayıda tanım olmasının nedeni kültür tanımını yapanların kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarındır³. Fransızlar ’ın Le Petit Robert Sözlüğünde “culture” kelimesine iki grup anlam verilmektedir. Birinci grupta, “culture” kelimesine biyolojik ve tarımsal bir anlam kazandırılarak toprağı işlemek, üremek, bitki yetiştirmek gibi karşılıklar verilirken, ikinci grup anlamı ise zihni faaliyetler ve yetenekler ile ilgilidir. Buradan hareketle kültür kavramı için, çeşitli zihinsel faaliyetler aracılığıyla aklın ve ruhun bazı yeteneklerinin geliştirilmesi, ikinci grup anlamıyla, bir uygarlığın zihinsel ve düşünsel yönlerinin toplamı şeklinde tanımlama yapabiliriz⁴. Kültür kavramı, “insanın ortaya koyduğu içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik” olarak da tanımlanmaktadır⁵. Kavramı bu genel yaklaşımlardan daha sosyolojik bir zemine çekmek de mümkündür.

A. KÜLTÜRÜN ÖGELERİ

Kültürün başlıca öğelerini sosyolojik bir bakış açısıyla, aşağıdaki gibi bir tasnifle değerlendirebiliriz⁶: Maddi kültür öğeleri; teknoloji, mimari eserler, kurulan tesisler, dil; konuşulan lisan, eğitim ve kültürel değerlerin öğrenilmesi, din; inançlar, tutumlar, değerler, sosyal organizasyon; sosyal kurumlar, politik yaşam ve el sanatları; görsel sanatlar, beceriler şeklinde sayılabilir.

² Özer Ozankaya, **Toplumbilim**, İstanbul 1996, s.152-153

³ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İstanbul 2003, s.37

⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 5. Bsm., İstanbul 2000, s.104

⁵ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersan, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul 2000, s.3

⁶ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.e., s.20

“En geniş anlamıyla kültür, bir yaşama biçimidir⁷. Bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır, belli bir toplumun kendisidir, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir, bir insan ve toplum kuramıdır”⁸. Doğumdan ölüme sabahtan akşama kadar ve hatta uykuda bile bir halkın sahip olduğu inancı bir bakıma bütün bir yaşama şekli olarak da görebiliriz kültür kavramını⁹. Başka bir yaklaşımla “toplumda grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü” ya da “bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini belirlemektedir¹⁰. “Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak birçok şeyin paylaşımı olarak görünür”.¹¹

Malinowski ve Herskovitis kültürü, “maddi ve manevi olan elemanların toplandığı, insan tarafından oluşmuş bir bütün” olarak değerlendirmektedir¹². “Maddi kültür dediğimizde,“ araç ve gereç, makine, köprü ve maddi yapısı olan diğer tesisler akla gelmektedir. Manevi, kültür ise, örf ve adetler, sosyal müesseseler, sosyal organizasyon, değer hükümleri v.b konuları“ ifade etmektedir¹³. Uygarlık adı da verilen maddi kültür; “ yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşur ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucudur”¹⁴.

⁷ İsmail Doğan, **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, İstanbul 1996, s.372-373

⁸ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 5. Bsm., İstanbul 1991, s.95 Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., İstanbul 2003, s.37

⁹T.S Eliot.: **Kültür Üzerine Düşünceler**, Çev. S. Kantarcıoğlu, Ankara 1981 s.138, Nak. İ. Doğan, a.g.e., İstanbul 1996, s.324

¹⁰ Güneş Berberoğlu, Senem Besler, Zümrüt Tonus, “Örgüt Kültürü Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 14, S.1-2, Eskişehir 1998, s.31, Nak. Gözde Yılmaz, “Öğrenen Organizasyon ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2001, 2. Bölüm s.80

¹¹ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.3

¹² Mehmet Eröz, **İktisat Sosyolojisine Başlangıç**, İstanbul 1973, s. 86–87, Nak. İ. Erdoğan, a.g.e., s.123-4

¹³ Mustafa E. Erkal, **Sosyoloji**, İstanbul 2000, s.244

¹⁴ İrfan Çağlar, “Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, (Çevrimiçi) <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3308.pdf>, 22 Temmuz 2004

Kültür konusuna fonksiyonalist olarak yaklaşan Malinowski 'ye göre; "kültür, toplumların yaşamak için yarattığı bir ortamdır. İnsanlar, bir çok ihtiyacını tatmin etmek ve amaçlarına ulaşmak için çevrelerini durmadan değiştirir ve bunun için de tabiatla mücadele etmek, maddi ve manevi elemanlardan meydana gelen bir çevre yaratmak zorundadırlar"¹⁵. Malinowski 'ye göre; "bir zenci çocuk yaşadığı sosyal çevresinden alınarak Fransa'ya götürüldüğü takdirde, kendi ülkesinde, haşın tabiat ve ormanlar arasında alacağı şekilden çok farklı bir kişilik kazanacaktır. ...Kendi vatanındakinden farklı bir sosyal miras ile temas halinde olacaktır"¹⁶. Bu çerçevede, insanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan unsurlara maddi kültür diyoruz. Maddi kültür, kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmıdır. Ayrıca, "insanların tabiatla mücadele araçları da maddi kültür içerisinde düşünülmektedir. Maddi kültür kapsamına, imalâtın şeklini ifade eden üretim teknikleri, yol ve bina inşaatların, evlerin donatılıp döşenmeleri, giyim ve kuşam şekilleri, her türlü ulaşım araçları, fabrikalar, köprüler, barajlar gibi elemanlar girmektedir"¹⁷.

"İnsanoğlunun doğa ile savaşımındaki tüm maddi ve manevi kazanımlar" ya da Marx 'ın tanımıyla, "doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şey"¹⁸. kültür kavramı içerisinde tanımlanmaktadır. Marx' ın kültür yaklaşımı maddi kültür ayırımına yakın bir yaklaşımdır.

Toplumun maddi unsurlarının oluşturduğu maddi kültür birikimi, aynı zamanda toplumun teknolojik ve ekonomik seviyesinin bir göstergesidir diyebiliriz. Bu anlamda, enerji, demir-çelik, çimento gibi ürünlerin üretim ile tüketim miktarları ve bilgisayar, radyo-televizyon gibi kullanılan cihazları bakımından ülkeler arasında yapılan karşılaştırmalar, aslında maddi kültür karşılaştırmalarından ibarettir.

¹⁵ F. Eroğlu, a.g.e., s.111

¹⁶ M. E. Erkal, a.g.e., s.124

¹⁷ F. Eroğlu, a.g.e., s.111

¹⁸ Merly Reis Louise, "An Investigator's Guide to Workplace Culture", in P. Frost et al, Organizational Culture, Beverly Hills 1985, s.74, Nak. Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişimin Kalitesi**, İstanbul 1997, s.159

Toplumların teknoloji üretimi, birikimi ve kullanımı, uygarlığın da bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir.¹⁹

Manevi kültür öğelerinin etkisi maddi kültürün bazı yönlerini geliştirir ve değiştirir. İnsanların hareketleri büyük ölçüde manevi kültüre bağlı fakat hareket yetenekleri maddi kültürleriyle sınırlıdır²⁰. Maddi kültür öğeleri en azından bir gelişme gösterdikten sonra oluşan değerler, inançları bilgiler, davranış kuralları, gelenekler, göreneklerdir diyebiliriz²¹.

“İnsan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre, manevi kültürü oluşturur”²². “Manevi kültür, bir milleti millet yapan ve onun özünü belirleyen örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır.” diyebiliriz²³.

Manevi kültür toplumların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Manevi kültürün elemanları belli bir topluma özel olan örf ve âdetleri, dini ve ahlâki normları, çeşitli değer vargılarını, dil ve edebiyatı, müzik ve diğer estetik değerleri kapsamaktadır. Kültürün bu yönüne “hars” veya “irfan” gibi isimler de verilmektedir. Çoğunlukla “millî kültür” ifadesi manevi kültür ile özdeş anlamda kullanılmaktadır.²⁴

Manevi kültür öğelerini toplumbilimsel analizi karşımıza üç farklı öge çıkarmaktadır, bunları; ²⁵ “*Bir Kurallar Düzeni*; resmi ve resmi olmayan davranış kuralları, yasalar, yönetmelikler, örgütler, gelenekler, görenekle, inançlar olarak sayabiliriz. Bu davranış kuralları, insanları belli toplumsal ve tarihsel koşullarda belli biçimlerde davranmaya zorlar. *Bir eylem Düzeni*; bu kurallara uygun davranışlar

¹⁹ F. Eroğlu, a.g.e., s.111

²⁰ İ. Erdoğan,a.g.e., s. 124

²¹ Ö. Ozankaya, a.g.e., s.152-3

²² M. Eröz, a.e., s. 86-87, Nak. İ. Erdoğan, a.g.e., s.123-124

²³ İ. Çağlar, a.g.m.

²⁴ F. Eroğlu, a.g.e., s.111

²⁵ Ö. Ozankaya, a.g.e., s.153

düzeni, *Simgeler Düzeni*; Göstergeler, Sloganlar vb. den kurulu bayrak, rozet, afiş, renk.” olarak görmekteyiz.

Özellikle büyük şehirlerin etrafında acılı türküler, arabesk müzikleri, vurdulukırdılı filmler soyuttan çok somuta ve kaba gözleme yatkın anlayışları ile derme çatma evlerde yaşayan insanların temsil ettiği “Fakirlik Kültürü” şeklinde isimlendirilen bir kültür kuşağı oluşmuş ve oluşmaktadır²⁶. Fakirlik kültürü, A.B.D.'de çeşitli durumlarda fakir halkın kurulu sistemin rasyonelliğine ters düştüğünü göstermek için kullanılır. Bu ayırım sadece fakirlik kültürü olarak kalmamış fakir yerliler, fakir zenciler gibi diğer alt ayrımlar ortaya çıkmıştır. Lewis, fakirlik kültürünün sosyalist olmayan ülkelerde kabul edilebilir özellikte olduğunu söylemektedir.²⁷

Kültür “devam eden ve gelişen bazı davranış biçimleri, diğer bir deyişle bir görenekler topluluğudur”²⁸. Raymond Williams ise kültürü dar ve geniş iki çerçevede tanımlamaktadır. Dar anlamda kültür; “toplumsal etkinliklerin özgüllük taşıyan dil gibi, sanat üslupları gibi, entelektüel çalışma şekilleri gibi bütün kültürel etkinlik katmanlarının üzerinde yer alan, bütün bir yaşam biçimini içeren şeylerdir. Geniş anlamda ise kültür; öncelikle diğer toplumsal etkinlikler tarafından biçimlendirilmiş bir düzenin bir ürünü olarak ve bir kültürün içinde yer aldığı bütün bir toplumsal düzen” şeklinde tanımlanmıştır²⁹.

Yaşama biçimi kavramını daha da açarsak; “Bir topluma özgü bütün ifade ve etkileşim biçimleri, tüketim alışkanlıkları, siyasal örgütlenme biçimleri ve benzeri faaliyetler çerçevesinde ortaya çıkan sanat, müzik, felsefe, hukuk, ahlak gibi bilinen toplumsal kurumların yani sıra günlük hayatın görünürde kurumsal yankısı olmayan

²⁶ Metin Murat Arslan, “Milli Güç ve Milletleşme Gerçeği”, (Çevrimiçi) <http://www.caginpulisi.com.tr/14/51-52-53.htm>, 17 Temmuz 2005

²⁷ Harland Padfield, “New Industrial Systems and Cultural Concepts ot Poverty”, Human Organization, C: 29, Spring 1970, s.6, Nak. İ. Erdoğan, a.e., s.125

²⁸ Nermin Erdentuğ, “Türkiye’de Çağdaşlaşma, Eğitim ve Kültür Münasebetleri”, Ankara 1981, Nak. İ. Doğan, a.g.e., s.324

²⁹ İ. Çağlar, a.g.m.

ifade ve etkileşim biçimleri” de tanımın kapsamı içindedir³⁰. Davranış bilimleri ve sosyoloji açısından kültür; insanların doğuştan ölünceye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklardan oluşmaktadır. Kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini de kapsamaktadır³¹. Buradan hareketle, insan ve toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen her şey kültürün içeriği olarak sayabiliriz.

Kültür “ bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü” olup, kültürün bu anlamı gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır ve “bilgi” anlamına gelmektedir.”³²

Kültürü fonksiyonel açıdan değerlendiren E.B. Taylor ’a göre ise kültür, “bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür.”³³

Kültürün, konuşulan dil ile de çok yakın bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Dilin kültürün hem kurucusu, hem geliştiricisi olduğunu söyleyebiliriz. Ortak bir dil, ortak bir kültür anlamına gelmektedir. Ağızdan çıkan her sözcük dile bağımlı kültür ortamını canlı tutmada etki etmektedir³⁴. Taylor, yaptığı ayrımında “kültür dil, konuşma tarzı, yazı ve jestlerden oluşur. Yaşama tarzı, yiyecekleri elde edip pişirmeden, ziynet eşyası kullanımına kadar uzatılır. Bilim, ölçme ve fiziki dünyayı metodolojik olarak inceleme yollarını içine alır. Ruh dünyası, tabiat üstü kuvvetler ve inançları içerir“ demektedir³⁵. Kültür; sanat, gelenek ve alışkanlıklar bağlamında

³⁰ İ. Doğan, a.g.e., s.336-337

³¹ F. Eroğlu, a.g.e., s.104

³² Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul 1996, s.89, Nak. Z. B.A. Vural, a.g.e., s.37

³³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul 1991 s.117, Nak. Z. B.A. Vural, a.g.e., s.38

³⁴ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.3

³⁵ Thomas E. Lasswell, **Culture Life in Society**, Der. Thomas E. Lasswell, John H. Burma, Sidney H. Aronson, Illinois, Scot Foresman and Comp., 1971, s.32, Nak. İ. Erdoğan, a.g.e., s.128

inanç ve değerler ve kurallardan oluştuğunu da söyleyebiliriz³⁶. İnsanın anadilini öğrenmesi bir kültür edinme şeklidir. İnsan dilde ne denli güçlenirse kültürdeki kökleri de o denli derinlere gideceğini söyleyebiliriz. Yabancı bir dili öğrenmek ve o dilde ustalaşmak yeni bir kültürün içine kök salmaktır. Bu sebeple kültüre özgü en önemli kaynağın ana dilde bulunduğunu gözden kaçırmamız gerekmektedir. “Dil, kültürün anahtarıdır, bu anahtar olmadıkça kültür kapalı olarak kalır.”³⁷ Böylece kültür “kurallar (davranış biçimleri), eşyalar (aletler ve aletlerle yapılan kültürel nesnelere) fikirler ve duygulardan oluşan sembollerden meydana gelen bir bütündür.”³⁸.

Kültürün maddi öğeleri, toplumun belli bir gelişme aşamasındaki deneysel ilerlemesini, üretim ve beceri ve hünelerini, insanların maddi ürünler yapmadaki deneyimlerini yansıtır; insanın doğaya egemenliğinin ölçüsüdür. Kısaca ifade edersek; “maddi kültür insan emeğinin toplumsal gelişme süreci içinde gerçekleştirdiği, ortaya çıkardığı bütün nesnelere anlatır; bütün bir uygulamabilmim araçları ve gereçleri” kapsamaktadır.³⁹

Kısaca insanın düşündüğü, hissettiği şeyler, kendisini ve çevresini algılama biçimi, değerleri ve davranışlarının, kültürün temel öğelerinden olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü kültür, insanın yaşama biçimidir, diğer insanlarla kurduğu iletişim biçimidir, sorunları çözme şeklidir, yani hayat bakışıdır, teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki tüm değerleri kapsayan her şeyi ifade eder. Netice itibariyle kültür bir cemiyetin yaşama biçimidir. Tüm toplumlarda geçerli olmak üzere; toplumdaki kültür öğelerinin farklı olması yaşama biçimleri arasında farklılardan doğurmaktadır. Bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır.

³⁶ Michael Owen Jones, **Studying Organizational Symbolism**, London 1996, s.11

³⁷ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.3

³⁸ Glenn M. Vernon, **Human Interaction, An Introduction to Sociology**, The Ronald Press Company, New York-1965, p.90, Nak. F. Eroğlu, a.g.e., s.105

³⁹ Ö. Ozankaya, a.g.e., s.152-153

B. KÜLTÜRÜN KAZANIMI

Kültür konusunda yapılan tanımların ortak yönü; “kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılama ve bütünleyici eğilimi olmasıdır”⁴⁰. Kültür, bulunduğu toplumsal yapıya ve sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak farklılık gösterirken, canlı ve dinamik bir doğaya sahip olarak, öğrenilir ve öğretilir bir yapıya sahiptir. Kültür değişme eğilimi taşımakla birlikte muhafazakar boyutuyla toplumların devamlılığını sağlar. Geçerli olduğu tarihsel, sosyal psikolojik, ekonomik ve siyasi konjonktüre bağlı olarak bütünleştirici bir yön taşıyarak, üyelerinin ihtiyaçlarını karşıyan soyut bir kavramdır. Hepsinden önemlisi kültürün oluşumu için, insanların belirli esaslara göre bir araya gelmesi bir zorunluluktur.

Kültürün “insanların deneyimlerini yorumlamada ve eylemlerine karar vermede rehber aldıkları anlam dokusu” olduğunu söyleyebiliriz⁴¹. Kültür kapsamına, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi dahil edebiliriz. “İnsanların tüm oluşumcu etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün parçalarıdır. Bu haliyle “kültür insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir”⁴². Toplum ve insan bilimlerinin incelediği hemen her şey, kültür tarafından biçimlendirilmiştir. “Tarım ve türlü sanayi dallarındaki üretimin teknikleri ve yöntemlerinden ailenin ekonominin, yönetimin örgütlenişine, öğrenme yollarından kişilik tiplerine, toplumsal sınıflardan türlü toplum kesimleri arasındaki ilişkilere varıncaya değin her konu, bir toplumun kültürel ortamı içinde biçim alır.”⁴³. Bir başka ifade ile sosyolojinin incelediği bütün konular şu ya da bu şekilde kültürle ilişkilidirler.

Kültür, bir toplumu meydana getiren fertlerin, hem kendi aralarındaki, hem kendileri ile toplum arasındaki, hem de toplumlar arasındaki ilişkilerini düzenleyici bir

⁴⁰ Z. B.A. Vural, a.g.e., s.38

⁴¹ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.4

⁴² İ. Çağlar, a.g.m.

⁴³ Ö. Ozankaya, a.g.e., s.152-3

role sahiptir. İnsan, eğer belirli bir tarzda davranıyorsa belirli bir kültürün sahibi olması ile ilgilidir. Buradan hareketle insanın her tavır ve hareketinin, davranışının, kültürün bir fonksiyonu olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Bu anlamda, “kültürsüz” insan yoktur. Belli bir toplum içerisinde yaşayıp, ortak davranış kalıplarını ve toplumsal yaşama biçimini öğrenen her insan “kültürlü” dür.⁴⁴ Bireyler üzerinde aşağıdaki gibi üç türlü kültür tipi ortaya çıkartmaktadır:⁴⁵

1. Postfigurativ kültür (sonradan kazanılan kültür), “kişinin veya çocuğun, atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez. İkel cemiyetlerde ve küçük dinlerde postfigurativ kültür esastır. Bu tür kültürlerde otorite geçmişten alınır.” Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı gibi, alt kültür grupları içinde rastlayabileceğimiz bu kültür türü bireyin beynine kazınarak değişmesi çok zor biçimde yer eder.

2. Cofigurative kültür (birlikte oluşan kültür) ise; “kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür.” Birlikte oluşan kültür, toplum üyelerinin çağdaşlarıyla birlikte, örnek bir model belirlemesiyle oluşur. Birlikte oluşan (cofigurativ) kültürde, yaşlılar, gençler için bir davranış modelidirler. Gençler geleneksel yolu tamamen terk etmezler. Birlikte oluşan kültürde, yaşlılar histe hâkim olacak, onlar birlikte oluşumu sınırlayarak gençlerin davranışlarını belirleyeceklerdir.

Cofigurative kültürde yaşlılar ve yeni nesil kültür oluşumuna birlikte etki eder. Yaşlılar model olmakla birlikte, gençler tamamen yaşlıların izinde değildir.

3. Bu iki tür kültürün yanında **prefigurative (önceden oluşan) kültür** denilen bir üçüncüsü vardır. Bu tip kültürün kazanılma zamanı (insanın kültür öğrenmesi bakımından) daha ileri yaşlardır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre prefigurativ kültür deniliyor. Bu durum, eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi halidir. Günümüzün gelişmiş

⁴⁴ F. Eroğlu, a.g.e, s.105

⁴⁵ Margaret Mead, **Culture and Commitment**, New York 1970, s.1, Nak. İ. Erdoğan, a.g.e., s. 124

toplumlarının kültürü sadece kendi toplumlarının kültürü değildir. Artık kültürler arasında, kültürel öğelerin aktarılması söz konusudur. Aktarılan veya hâkim kültürlerin etkisiyle bozulmaya uğrayan kültürel öğelerin yeri bu üçlü ayırma kesin olarak belirlenemez⁴⁶.

“Kültürel yapının sağlamlığına, yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre yapılan bir sınıflamaya göre; **açık kültür** ve **kapalı kültür** söz konusudur”⁴⁷. “Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre yapılan bir ayırma göre, köy kültürü ve şehir kültürü vardır. Fertlerin ekonomik durumlarına veya refah (genlik) seviyelerine göre yapılan bir ayırma ise, **fakirlik kültürü** ve **zenginlik kültürü** söz konusudur.”⁴⁸. Birey içinde bulunduğu kültürel ortamın etkisi ile kültürü öğrenmektedir. Fakirlik kültürüne sahip bir sosyal birimde yaşayan birey fakirlik kültürünü benimseyecektir.

Önemli bir kültür ayırımı olarak **sözlü ve yazılı kültürden** bahsedilmektedir. Yazılı kültür, “sözlü kültürden sonra doğmuştur, yapaydır: yazı bir teknolojidir, yazılıdır, belirli bir yazarı vardır, metne bağlıdır, yazı yoluyla aktarılır, bireysel belleğe dayalıdır, iki eyleyeni vardır: yazar ve okurdan oluşur.”⁴⁹ Bireyin kültürü kazanımında bir başka ifadeyle öğrenmesinde yazılı ve sözlü kültür olarak andığımız kültür çeşidinin büyük etkisi bulunmaktadır.

Sosyalleşme sayesinde insan, toplumun ortaya koyduğu tavır ve hareket modellerini, örnekleri ve düşünme biçimlerini kazanmaktadır. Böylece sosyalleşme kişinin toplumsal kültürle bütünleşmesini ve içinde yaşadığı toplumla uyum sağlamasını mümkün kılan bir mekanizmadır. Sosyalleşme toplumun, kişinin diğerleri ile birlikte yaşayabilmesi için ondan beklediklerini temsil eder. Kişinin toplum içinde diğerleri ile birlikte ortak bir yaşam sürdürebilmesi, toplumun örf ve adetlerine, geleneklerine, örneklerine itaat etmesi, toplumsal hayatın norm ve

⁴⁶ İ. Erdoğan, a.e., s.124-125

⁴⁷ R. Linton, Op. Cit., s. 39-42, Nak. İ. Erdoğan, a.e., s. 125

⁴⁸ İ. Erdoğan, a.e.,s.125

⁴⁹Serkan Işın, “Sözlü Kültür Yazılı Kültür Nedir?, Bir Tablo”, (Çevrimiçi) <http://www.zinhar.com/karmasa/node/44>, 2 Eylül 2005

ayinlerine uyması ve grup içinde kendisine verilecek rolleri gereğince yerine getirebilmesi durumunda olanaklı olmaktadır.⁵⁰

Çalışmamızla ilgisi açısından *kurum kültürü* kavramı ise bireyin sosyalleşmesini tamamlaması sonrasında daha çok çalışma hayatına girmesiyle karşılaştığı bir olgudur. İşletme kurumları insanın kültür kazanımında etki etmektedir. Bir işletmenin kurumsal kültürü de, milli kültürün temel değerlerini, normlarını örneklerini organizasyon içeriğine yansıtan bir alt kültürdür⁵¹. “Kurumsal kültür, ilk girdilerini milli kültürden almaktadır. Kurum hangi ülkede ise o ülkenin insanlarını işe aldığında ortak tabanı milli kültür olan bir insan topluluğu ile çalışmaya başlar. Zamanla bu kurumun değerleri ve çalışma şekli oluşmaktadır”⁵².

Milli kültür denince yerellikten çıkmış, onu aşarak yurt bütünlüğünde, bütün bir millet tarafından benimsenmiş ortak değerleri, yaşama biçimlerini ve bunlara bağlı unsurları göz önüne almaktayız. Gökalp 'e göre, “milli kültürün yaratıcısı halktır”⁵³. Tarihsel süreç içerisinde milli kültür oluşmaktadır. Türk milli kültürü, Türklerin tarihi süreç içerisindeki toplumsal yapılarını, dini, iktisadi hayatlarını, edebi kültür, dil ve sanatlarını, düşünce ve ahlak özelliklerini içerisine alan geniş bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır⁵⁴.

⁵⁰ Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, 9. Bsm. Ankara 1984, s.141

⁵¹ M. A. Tayeb, a.g.e., s.34, Nak. F. Erdem, a.g.e., s.68

⁵² Turgut Uzer, “Kurumsal Kültür Vardır ve Bizler İstemese Dahi Oluşur”, (Çevrimiçi) <http://www.turgutuzer.com/anm/anmviewer.asp?a=9&z=1> , 23 Şubat 2004

⁵³ M. E. Erkal, a.g.e., s.131

⁵⁴ Gökhan Savaş,” Türk Milli Kültürünün Önemli Bir Unsuru:Türk Dili”, (Çevrimiçi) http://www.dilimiz.gen.tr/makaleler/turk_dili.htm, 12 Temmuz 2005

C. KÜLTÜR ve SOSYAL ORGANİZASYON

Kültürün en temel gerçeğinin, insanların sürekli gruplar halinde örgütlenmesi olduğunu ifade edebiliriz⁵⁵. Toplum, bir sözleşmeye dayanmaktadır. Sadece geçici ve ölümlü bir varlığın canlı var oluşuna ilişkin konularda değil, bütün bilimde, bütün sanatta, her erdemde ve her mükemmellikte ortaklıktır. Böylesi bir ortaklığın hedeflerine birkaç nesilde ulaşamayacağı için bu, sadece yaşayanlar arasında değil, yaşayanlar, ölmüşler ve doğacak olanlar arasında bir ortaklıktır⁵⁶.

Her toplum belirli bir sosyal düzene sahiptir. Bu sosyal düzen toplumu oluşturan kişiler arasındaki ilişkileri belirler, toplumun devamlılığını sağlar. Toplum, büyük çapta bir örgüt, bir sosyal organizasyondur. Kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen, örgütlemenin esasını oluşturan örgüt bağı, temel çabaların her birinden örgütsel özelliklerle amaçların gerçekleştirilmesi arzusu ve temel kaynakların işlenmesi gibi çabalara yardım isteğinden doğar. Her bir sistem veya bağ, örgütsel birlik fikrini geliştirme yönünde çalışır.⁵⁷

Toplumsallaşma süreci, bireylere toplumsal rollerini öğretme işlevi taşımaktadır. Birey üyesi olduğu toplumda kendinden başka bireylerin de farkına varır, toplumsal iş payını yerine getirme zorunluluğu duymaya başlar⁵⁸. “Doğan her çocuk, organizması, anatomisi, fizyolojisi ve sinir sistemi üzerinde etki yapan çeşitli sosyal etkenler aracılığı ile kişi haline gelmektedir⁵⁹. Kişilerden oluşan grup üyelerinin davranışları farklı geleneksel eylemlerle ya da norm davranışları ile kontrol edilir⁶⁰.

Toplumsal yapıdaki kültürel örgütlenmenin daha iyi anlaşılabilmesi aşağıdaki ifadelerin faydalı olacağını düşünmekteyiz.

⁵⁵ Bronislaw Malinowski, **İnsan ve Kültür**, Çev. M. Fatih Gümüş, Ankara 1990, s.45

⁵⁶ David Thomson, **Siyasi Düşünce Tarihi**, Çev. Ali Yaşar Aydoğan, v.d., İstanbul 1997, s.150

⁵⁷ Mason Haire, **Modern Organization Theory**, New York 1959, s.57., Nak. İ. Erdoğan, a.g.e., s.186

⁵⁸ Ö. Ozankaya, a.g.e., s.144

⁵⁹ S. Dönmezer, a.g.e., s.143

⁶⁰ John Deeks, **Busines and the Culture of The Enterprise Society**, London 1993. s.10

“Toplumsal düzen, kişiler ve topluluklar arası ilişkilerden oluşur. Kültür, yöneten fikirlerin ve ideallerin karışımı olduğundan, kültür ve toplumsal düzen birbirine bağlıdır. Bir toplumda çeşitli gruplar ve alt gruplar vardır. İşletme içinde yer alan kişiler toplum içinde fakat toplumdan ayrı bir grupturlar. Bir işletme içinde yer alan kişilerin çalışma biçimleri, işletmeye bağlanma nedenleri, kültür biçimlerine göre değişecektir. Toplumun kültürel tutumu, genel olarak bir sanayi kuruluşundaki personelin bileşim ve niteliğini belirler. Aile bağlarının çok önemli olduğu Yunanistan, Çin ve Japonya gibi ülkelerde, kişinin eğitim veya yeteneklerine bakılmadan akrabalara iş verilir. İşçilerin hepsinin yakın akraba olmadığı durumlarda bile örgütün yapısı akrabalık ve ahbaplık yapısına benzer. Çin'de hatalı bir işçiye işten uzaklaştırmaya karşı isteksizlik olduğu bir gerçektir. Japonya'da zarar eden bir işletmede fazla işçi olsa bile, işveren onların işlerine son vermez. Bu durum esas itibarıyla, sosyal düzeni belirleyen kültürel değerlerin bir sonucudur.”⁶¹

Sosyal örgütlenmenin en eski örneğini oluşturan aile, akrabalık, komşuluk ve arkadaşlık gibi kurumlar, bir bütün olarak sivil sektör olarak ifade edilmektedir. Özellikle aile dayanışmanın en güçlü olduğu toplumsal birimdir.⁶²

Toplum yaşamı üyelerin birbirlerinin deneyimlerini paylaşmaları, çevreye uymaları ve çevrelerini değiştirmeleri yoluyla olmaktadır. İnsanlar başta dil olmak üzere, sınırsız denecek ölçüde çok simgeler yapılabiliyorlar, toplumsal yaşamlarını amaçların göre simgelerle örgütleyebiliyorlar.⁶³ Bu nedenle kültür aktarılabilmektedir.

Zamanımızda insan kendisini kendisi gibi düşünen, davranan gruplar içinde bulmaktadır. Bu toplaşmalar kişinin davranışını düzenleyip sosyal yapıyı belirleyen bir işlev kazanmaktadır. Sosyal kurumların kişilerin genel olarak davranışlarını düzenleyen ve daha özel davranışlara hazırlayan bir boyutta sosyal yapıyı belirleyen bir olgu olduğunu söylenmektedir. “Sosyal kurumları, kısaca “sosyal yapıyı

⁶¹ Margaret Mead, “Cross Cultural Studies of Technical Change, Culture And Management”, der: Ross A. Webber, Homewood, Illinois 1969, s. 100-101, Nak. İ. Erdoğan, a.g.e., s.187

⁶² Süleyman Özdemir, “Sosyal Refahın Sağlanmasında Yeni Bir Anlayış: “Refah Karması” ve Sosyal Refah Sağlayan Kurumlar”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 48. Kitap, İstanbul 1994, s.104

⁶³ Ö. Ozankaya, a.g.e., s.131

düzenleyen temel kurallar ve olgular topluluğu” olarak tanımlamamız da mümkündür. Sosyal kurumlar, görelî bir sürekliliğe ve belirli bir bütünlüğe sahip olan kurallar, mevkiler ve eylemler topluluğudur. Değişik derecelerde olsa bile bütün bir toplumu ilgilendirmesi sebebiyle sosyal kurumlar, hakkında belirli ölçüde sosyal bir anlaşmanın varlığı söz konusudur. Sosyal kurumlardaki süreklilik planlı programlı çabalar ile değil kendiliğinden gerçekleşmektedir. Toplumu oluşturan üyeler, belirli bir dönem sonra tamamıyla değiştiği halde, bir toplumun bir sosyal kurumları işte bu kendiliğinden oluşan yapı itibarıyla ayakta kalabilmektedir. Her toplumun belirli oluşum ve yapıları gelecek nesilleri belirli bir kültürlenme durumuna sokarak toplumun devamlılığı sağlanmaktadır. Böylece, nesiller değişse de, kurumlar devam etmektedir diyebiliriz.⁶⁴

Sosyal bir sistemin yapısını, kişilerin birbirlerine veya eşyaya karşı olan eylemlerindeki düzende görebiliriz. İnsanların eylemlerindeki düzeni sağlayan unsurlar sosyal sistemin yapısını, bu yapının unsurlarını oluştururlar. Radoliffe Brown’a göre, aralarında kurumsal olarak kontrol edilen ya da tanımlanan ilişkiler bulunan insanlar arasındaki düzenleme, toplumsal yapıdır.⁶⁵

Kültür, sosyal olarak birbirine bağlı olan insanların zihinsel bir oluşumdur. Çoğunlukla, bu oluşumlar, eserler şahıslardan, hatta kültürü önceden yaratmış olan sosyal tabakalardan ve halklardan sonra da yaşarlar. Ayasofya, Bizans ’ın surları Mimar Sinan ’ın eserleri bugün bile büyük değer ifade etmektedirler. Ef-latun ’un felsefesi, Kung-Fu-Tses ’in, Buda’nın, İsa’nın, Muhammed ’in ahlâkı" ve sosyal emirleri, Latince Roma Hukuku bugün de değerlerini koruyup bir hizmet ifa ederler. Kültür serveti, kendisini yaratanlardan ayrılmış olsa da daha uzun zaman varolabilir.⁶⁶

⁶⁴ F. Eroğlu, a.g.e., s.88

⁶⁵ S. Dönmezer, a.g.e., s.162

⁶⁶ Gerhard Kessler, **Sosyolojiye Başlangıç**, Çev., Z. Fahri Fındıkoğlu, 2. B.sm. İstanbul 1985, s.207

Toplum, şüphesiz zaman zaman bazı değişmelere uğramaktadır. Bununla birlikte, sosyal kurumların kapsamını oluşturan kurallar, mevkiler ve eylemlerde de bir takım değişmeler oluşabilmektedir. Ancak, sosyal kurumların sürekliliği, daha çok toplum içerisinde görmüş olduğu fonksiyonların devamlılığından dolayı olmaktadır.⁶⁷ Her kültürde statik ve kinetik unsurlar bulunmaktadır. Her kültürde aşağı ve yukarı tabakalar vardır. Toprağa bağlı olan her şey, köylünün kültür serveti, belirli bir kutsal yer (dağlar, su kaynakları, ağaçlar)e bağlı olan dinler ve ayinler hep statiktir. Aynı şekilde, mimarî ve şehir yapısı da statiktir⁶⁸. “Kültür daima değişen dinamik bir muhtevadır, sosyal gruplar ve kişiler, kendilerine geçen kültür mirasına rağmen, bunun esiri olmazlar ve kültür planında değişiklikler yaparlar.”⁶⁹Bütün toplumlarda, sosyal kurumların temel fonksiyonlarını üç grupta toplamak mümkündür⁷⁰: Birincisi, fertlerin davranışlarını düzenleyici olması; ikincisi, fertleri topluma hazırlayıcı olması; üçüncüsü ise, fertler ve kurumlar arası geleneksel ilişkileri tayin etmesidir.

Yukarıdaki ifadelerden de açıkça anlaşılacağı üzere sosyal kurumlar bir sosyal anlaşma varsayımı üzerine toplumu bir arada tutan çok önemli bir yapıstırıcı işlevi görmektedir. Sosyal kurum bireyin kişiliğini ve sosyal rolünü belirlemektedir. Kültürün kendini yineleyerek kendini canlı tutabilmesi kültür temeli söz konusu olduğundan sosyal kurumların da en önemli özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal kurumlar hem fertlerin davranışlarını düzenlemekte, hem sosyalleşmeye yardımcı olmakta hem de bireyler ile kurumlar arası ilişkilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Toplumların devamlılığı büyük ölçüde sosyal kurumların varlığı ile mümkün olabilmektedir.

Sosyal organizasyon kavramını incelerken millet gerçeğini de göz önüne almanın faydalı olacağını düşünmekteyiz. Millet, müesseseleri bütünleştiren bir karaktere sahiptir. Örfler, adetler, görenekler, gelenekler birer müessese olarak kabul edilir. Bu yüzden, Gökalp, “millete bütünleşmiş ve tamlanmış bir sosyal bünye”

⁶⁷ F. Eroğlu, a.g.e., s.88

⁶⁸ G. Kessler, a.g.e., s.207

⁶⁹ S. Dönmezer, a.g.e., s.120

⁷⁰ F. Eroğlu, a.g.e., s.88

olarak bakmaktadır⁷¹. Her milletin kültürel kimliği toplumun önemli bir kısmının kabul ettiği, sürekli korunabilen ve zamanla değişebilen değerler sisteminden oluşur. Bir toplumun değer sisteminin kökleri, ekolojik faktörlerin çeşitliliğinde bulunur ve normlar toplumun gelişmesinin, kurumların yerleşmesinin temelini oluşturmaktadır⁷².

“Medeniyetler beşiği” olarak adlandırılan Anadolu’nun kültürel açıdan zenginliğini oluşturan kültür gruplarının varlığı bilinmektedir⁷³. Bu anlamda Türk milli kültürü milletleşme olgusuyla birlikte tarihsel süreç içerisinde kan akrabalığını aşarak sosyal akrabalık boyutuna ulaşmıştır. Milletleşmiş bir toplumsal yapı en büyük sosyal organizasyon haline gelmektedir.

Bir ülkenin kültürel dinamiklerinin o ülkedeki şirketlerin kurum kültürleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu düşünmekteyiz. Özellikle bazı ulusal kültürler arasından keskin ayrımlar olabilmektedir. “Çok bilinen bir örnek olarak-Sovyetler dönemi kastediliyor-Amerika Birleşik devletleri ile Rusya’daki üretim anlayışı tarihi, her iki ülke için ekonomi-politik ve kültürel karakteristikleri ile birbirinden ayrılmaktadır.”⁷⁴

Debettingies, Japon aile yapısı ve tarihinden gelen özelliklerin organizasyonel davranışlarda açığa çıktığını belirtmekte ve Japon işletmelerindeki temel değerleri şu şekilde vurgulamaktadır: “Sağlam bir grup, topluluk duygusu, saygı (biz yerine onlar), ayrıntılara, planlara ilkelere içten gelen bir dikkat, duygusal bir temel, işe bağlılık ve uzun dönemli amaçlarda sabır, kendini geri planda tutma, kıdemle otomatik olarak gelen terfi ve buna olan kesin inanç”⁷⁵. Japon işletmelerini Japon kültüründen gelen işte bu inanç ve kültürel miras diğer işletmelerden ayırmaktadır.

⁷¹Nihat Nirun, **Sistemantik Sosyoloji Açısından Ziya Gökalp**, 2. B.s.m., Ankara 1999, s.149-152

⁷² Mohir A. Tayeb, **Organizations and National Culture, An Comparative Analysis**, Sage Pub., London, 1988, s.34 , Nak. F. Erdem, a.g.e., s.68

⁷³ Cem Behar ve Diğ., **Tüsiad Araştırması, Türkiye’nin Fırsat Penceresi, Demografik Dönüşüm ve İzdüşümleri**, İstanbul 1999, s.108

⁷⁴ Harrisaon M. Trice, Janice M. Beyer, **The Cultures Of Work Organizations**, New Jersey 1993, s.49

⁷⁵ M. A. Tayeb, a.g.e., s.34 , Nak. F. Erdem, a.g.e., s.68

Dört dağlık adadaki 110 milyon nüfusuyla Japonya, bir çok doğal kaynaktan da yoksun olarak en yüksek büyüme rakamını ve en düşük işsizlik oranını yakalamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomik bir imparatorluk kurabilmişlerdir. “Teorisyenlerin tartışmalarına rağmen, büyük kesim bu dönüşümün kültürden kaynaklandığını düşünmektedir.”⁷⁶. J.B. Ford ve E.D Honeycutt, Amerikalı yöneticilere Japon rakiplerinin özelliklerini açıklarken, Japon firmaları için sürecin sonuçtan, organizasyonun bireyden daha önemli olduğunu belirtmekte ve bunun yanında önemli konular olarak yapı, statü uyum ve uzun dönemli planlamaya dikkat çekmektedirler. Diğer bir saptama ise, Japon toplumunun değişikliklere karşı tavrına ilişkindir; kültürel mirasın korunmasına titizlik gösteren Japonların, kadınların iş dünyasına kabul edilmelerine karşı gösterdikleri isteksizlikleri, değişime direnç konusuna örnek olarak verilmektedir⁷⁷. Japonya ’nın milli ve kurumsal kültür anlayışları ile ekonomik gelişmesi arasında bir ilişki olup olmadığını tartışma konusu olmakla birlikte araştırma konusu olmaktadır.

D. TÜRK KÜLTÜRÜ İÇİNDE AHİ KURUMU

Türk kültür hayatında önemli bir yeri olan Ahilik Kurumu günümüz modern işletmelerindeki gibi bazı değer ve varsayımlara sahip olarak ideal birey tipini tanımlamaktadır. Bu birlikler, öncelikle kendi mensupları arasında olmak üzere, dayanışma ve yardımlaşma amacındadırlar. “Ahi kurumunun yönetimindeki fertler; çalışma, bilgi, akıl, ahlak gibi kavramların bilinci içerisinde toplumsal hayatın gönencini sağlamışlardır⁷⁸. Değişen iktisadi düzen, sosyal düzen ve kültürel değişmelere Ahilik kurumu tabiatı gereği uyamamıştır⁷⁹.

⁷⁶ Gareth Morgan, **Images of Organization**, Sage Publication, California 1997, s.119, Nak. G. Yılmaz, a.g.t., s.76

⁷⁷ John B. Ford, Earl Honeycutt, **Japanese National Culture As a Basis Understanding Japanese Business Practices**, Business Horizons, December 1992, s.28 Nak. F. Erdem, a.g.e., s.68

⁷⁸ Galip Demir, “Ahilik ve Yükselen Değerler”, <http://www.metu.edu.tr/home/wwwmnet/ahilik.pdf>, 17 Kasım 2005

⁷⁹ Enis Öksüz, “Ahilik Müessesesinin Sosyal Gelişmedeki Yeri ve Önemi”, **Sosyoloji Konferansları**, 24. Kitap, İstanbul 1993, s.32

Ahi kurumununun meslekî ahlâk ve görgü kurallarınının temel ilkeleri şunlardır: ⁸⁰

“İyi huylu ve güzel ahlâklı olmak, işinde ve hayatında, kin, çekememezlik ve dedikodudan kaçınmak, ahdinde, sözünde ve sevgisinde vefalı olmak, gözü, gönlü ve kalbi tok olmak, şefkatli, merhametli, adaletli, faziletli, iffetli ve dürüst olmak, cömertlik, ikram ve kerem sahibi olmak, küçüklere sevgi, büyüklere karşı edepli ve saygılı olmak, ...dost ve arkadaşlara tatlı sözlü, samimi, güler yüzle ve güvenilir olmak, gelmeyene gitmek...hakka, hukuka, hak ölçüsüne riayet etmek, insanların işlerini içten, gönülünden ve güler yüzle yapmak, daima iyi komşulukta bulunmak, ... hak için hakkı söylemek ve hakkı söylemekten korkmamak, emri altındakileri ve hizmetindekileri korumak ve gözetmek..., içi, dışı, özü, sözü bir olmak, hakkı korumak, hakka riayetle haksızlığı önlemek, kötülük ve kendini bilmezliğe iyilikle karşılık vermek, belâ ve kötülöklere sabır ve tahammüllü olmak, ... adet ve törelere uymak, sır tutmak, sırları açığa vurmamak...”

Ahiliği, yüzyıllarca bu topraklarda yasayan, doğruluğu ve isabetliliği asırlarca kanıtlanmış bir ahlak okulu, bir sanat ve üretim birliğı, toplum refahını ve sosyal barısı sağlayan bir model, toplumsal sorunları tedavi edebilecek bir reçete olarak değerlendirilebiliriz⁸¹. Ahi birliklerinde üretilen mal ve hizmette kalite ve verimliliğın artırılması için aşağıdaki kriterlere özellikle dikkat edilirdi: ⁸²

- Ahiliğın temel felsefesini, üretilen mal ve hizmette müşteri odaklı düşünceyi ifade eden, “Müşteri velinimetir” anlayışı oluşturmaktadır.
- Ahilikte ikisi temel olmak üzere, üç yönlü eğitim vardır. Bunlar mesleki eğitim, tekke eğitimi ve medrese eğitimidir. Medrese eğitimi mecburi değildir. Ömür boyu ve her kademedede devam edecek olan mesleki eğitimle tekke eğitimi Ahiliğın temelidir.
- Ahi birliklerinde katılım ve paylaşım esastır, bu sebeple toplantılara önemli bir yer verilirdi. Esnaf aleyhine alınan kararlar büyük bir mecliste görüşülürdü.
- Ahiler teşkilatında çalışanlar arasında dayanışmayı sağlamak, moral ve verimliliği artırmak için akşam zaviyelerinde toplanılır, yemekten sonra dini, ahlaki ve mesleki konularda eğitici kitaplar okunur, sohbetler edilir, ilahiler söylenirdi.
- Ahilikte sosyal ilişkiler, dayanışma ve işbirliğı pekiştirilmiştir. Üst yönetimden, çırağa kadar bütün çalışanların işbirliğı

⁸⁰ Yaşar Bıyıklı, “Ahilik Kültürü”, (Çevrimiçi) <http://www.tesob.org.tr/ahi.htm>, 26 Haziran 2005

⁸¹ G. Demir, a.g.m

⁸² Y. Bıyıklı, a.g.m.

- içerisinde bulunması, bu felsefenin en önemli amaçlarından biridir.
- Ahilikte üretilen kaliteli mal ve hizmeti ucuza satmak esastır. Kalitesiz bir malı fiyatından daha yüksek bir bedelle satan esnafın “pabucu dama atılırdı”.
- Ahilikte israf haram olduğu ve maliyetleri arttırdığı için yasaktı. Üretilen mal ve hizmetlerde sıfır hata esastır.”

Ahilik sisteminde para amaç değil, araçtır. Bu bakımdan işyerlerinde imal edilen herhangi bir ürünün fiyatı, o üründe kullanılan hammaddenin ve işçilik değerlerinin toplamından ibarettir.⁸³

Endüstrileşmeye geçiş yeni enerji kaynaklarının özellikle de buharın keşfiyle başlamıştır. Sonrasında keşfedilen yeni enerji kaynakları endüstrileşmeyi ve seri üretimi hızlandırmıştır. Kapitalist sistemin gelişmesi lonca teşkilatını ortadan kaldırmıştır. Ahilik kurumundaki usta çırak ilişkisinin ya da mesleki dayanışmanın günümüz endüstri toplumunda ve kapitalist işletmelerinde söz konusu olmadığını söyleyebiliriz.

Ahilik sisteminde para amaç değil, araçtır. Bu nedenle Ahilik kurumunun yaşadığı devirde bir esnaf kendi kazancından komşusu olan esnafın da kazanabilmesi için müşterisini komşu esnafa yönlendirerek feragat edebilirken, günümüz kapitalist işletmelerinde bu durum söz konusu değildir. Kapitalizmin etkisi ile acımasız bir rekabet anlayışı egemendir.

Daha çok küçük ve orta boy işletmelerin duvarlarına geleneksel Türk kültürüne olan özlemle Ahilik kurumunun ilkeleri ya da ideal bir Ahi ‘de olması gereken özellikler gibi yazılar asılsa da bu yazıyı asan işletme sahibi ya da çalışanlarının uygulamadaki davranışları gözlemlendiğinde buradaki kültürel kodların bir ritüelden öte anlam taşımadığı söylenebilir.

⁸³ G. Demir, a.g.m.

Genel bir değerlendirme ile *günümüz modern işletmelerinde Ahilik kurumunun öz değerleri ile bağlantılı bir yaklaşımın bulunmadığı*, kültürel göstergelerin daha çok folklorik bir öge ya da ritüel olarak yer aldığını düşünmekteyiz.

E. ENDÜSTRİ TOPLUMU VE SONRASI

Yönetim düşüncesindeki çağdaş gelişmeleri incelerken insanlık tarihinde çok önemli bir etkisi olmuş olan endüstri devrimi ve onun getirdiklerini görmezden gelmemiz mümkün değildir. İnsanlık tarihindeki en köklü değişim sanayi devrimi ile birlikte yaşanmıştır. Teknolojik gelişmelerin üretimde kullanılması, yeni sosyal yapıların doğmasına ve sanayi toplumunun oluşmasına yol açmıştır. Bunların sonucu olarak politik, kültürel ve sosyal alanlarda da değişimler gözlenmeye başlamıştır.⁸⁴

Geçmişte göçebe yarı göçebe ve yerleşik tarım hayatı şeklinde yaşayan insanoğlu daha sonra bol, standart ve kaliteli kitlesel imalat ile ve makine ile tanışmış, sanayi toplumu dönemine geçmiştir. “Sanayi toplumu kavramı birçok sosyolog ve iktisatçı tarafından 18. yy. Avrupa ’sında imalat sanayinin önemli rolünü yansıtmak amacıyla kullanılmış, kavram 19.ve 20. Yüzyılın ilk yarısına da damgasını vurmuştur.”⁸⁵ Endüstri toplumu kavramını daha iyi kavrayabilmemiz açısından bu dönemin özelliklerine kısaca göz atmak faydalı olacaktır:

“Endüstri toplumunun *birinci özelliği*; girişim tümüyle aileden kopmuş, diğer bir deyişle aile ve işyeri iki ayrı ortam haline gelmiştir. Bu ayrımın giderek belirginleşmesi ve sanayi toplumunun gelişmesi sonucunda işyeri sahipliği ile işletmenin kontrol fonksiyonu birbirinden ayrılmış, profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır.”⁸⁶ *İkinci özellik*, sanayi toplumu orjinal işbölümü modelini getirmiştir. Çok ileri bir işbölümü ortaya çıkmıştır.⁸⁷

⁸⁴ S. Yazıcı, a.g.e., s.14

⁸⁵ M. E. Erkal, a.g.e., s.39

⁸⁶ Raymond Aron, **Sanayi Toplumu**, Çev. Agah Oktay Güner, İstanbul 1974, s.92-95, Nak. Adnan Ceylan, “Endüstri Örgütlerinde Davranış Değişirme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1992, s..11

⁸⁷ Mehmet Eröz, **İktisat Sosyolojisine Başlangıç**, 2.B.s.m., İstanbul 1977, s.182, Nak. A. Ceylan, a.t., s.11

Üçüncü özellik ise, sermaye birikimidir. Üretime girdi olan her şey olarak tanımlanan sermayenin, çağdaş toplumlardaki ayırt edici yanı; taşınabilirliği ve yeniden üretilebilirliğidir⁸⁸ Kapitalizm öncesi toplumlarda servet, temel olarak tüketime yönelik biçimde kullanılıp, servet olarak üretim sürecinde kendini yeniden üretmezken kapitalizmle birlikte, sermaye haline gelmiş servet, üretim sürecinde kendini yeniden üretebilirlik niteliğine sahiptir. Çünkü kapitalizm kazanç uğraşısı ile özdeşir.⁸⁹ *Dördüncü özellik*, rasyonel hesaplama gibi yeni bir faaliyetle ilgilidir. Genişleme sürecinde, girişimcilerin sermaye ihtiyacı ortaya çıktıkça, rasyonel hesap yapmak zorunlu hale gelmektedir. Binlerce kişinin çalıştığı büyük bir endüstri örgütünde, en düşük maliyet fiyatını sağlamak sermaye artırımını yenilemek için, sürekli hesaplamalara ihtiyaç vardır.⁹⁰ *Beşinci özellik ise*, endüstriyel girişimler sonucu, işgücünün işyerlerinde kümelenmesi (toplanması) olgusudur. Üretim unsurlarının sahipliği sisteminden bağımsız olarak, her sanayi toplumunda işgücü kümelenmesi ortaya çıkmaktadır. Endüstri toplumundaki bu özellikler, çalışma hayatında örgütsel çerçeveyi belirleyici niteliktedir.”⁹¹

Kapitalizmin sermaye birikimi dışındaki bir ayırıcı özelliği de şeyin meta haline geldiği bir iktisadî anlam dünyası oluşturmasıdır. Bu durum hem genel kabul gören evrensel değerler hem de kültürler için geçerlidir.⁹² “Sanayi devrimi, geleneksel ailenin pek çok işlevini de soyup atmıştır ve unutulmamalıdır ki, aile de toplumun bir başka kilit kurumudur. Eğitim okullara devredilmiş, yaşlıların bakımı devlete bırakılmış, işler fabrikalara aktarılmış ve bu böyle devam etmiştir.”⁹³

Sanayi toplumu, aynı zamanda; “üretimde tezgâhtan fabrikaya geçiş anlamına gelmektedir. Bu dönemde, kitle üretimi, beyaz yakalı menajerler gerçeği, mülkiyet ve yönetim fonksiyonlarının farklılaşması, nüfusun şehirliliğinin artması, tarım dışı faal nüfusun ve verimliliğin artışı, kitle eğitime geçişi, “eğitim-meslek-statü”

⁸⁸ Asaf Savaş Akat, “İktisadi Analiz”, İstanbul 1980, s.404, Nak. A. Ceylan, a.t., s.12

⁸⁹ Max Weber, **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu**, Çev. Zeynep Aruoba, İstanbul, ty., s. 15, Nak. A. Ceylan, a.t.,s.12

⁹⁰ Nevzat Yalçıntaş, Orhan Tuna, **Sosyal Siyaset**, İstanbul 1981, s. 157, Nak. A. Ceylan, a.g.t., s.12

⁹¹ A. Ceylan, a.g.t., s.12-13

⁹² Kadir Koçdemir, **Küreselleşme**, İstanbul 2002, s. 285

⁹³ Alvin Toffler, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, Çev., Belkıs Çorakçı, İstanbul 1992, s.246

şeklinde sosyal tabakalaşma olması, sanayide geniş istihdam imkânları, ortak işbölümü ve uzmanlaşmayı ve endüstri ilişkilerini ön plana çıkarmıştır.”⁹⁴

Kapitalizmin oluşumu ile ilgili Weber ’in değerlendirmelerinden bahsetmemiz faydalı olacaktır. Weber servetin biriktirilmesi düşüncesini kapitalizm ruhu olarak adlandırmaktadır. İlk kapitalist tüccarlar ve sanayicilerin sahip olduğu bir inançlar ve değerler kümesidir. Bu insanlar kişisel zenginliklerini arttırma yönünde güçlü bir dürtüye sahiptiler. Öncü oldukları girişimleri daha da genişletmek için yeniden yatırım yapmayı tercih ettiler. Weber bazı Kalvinist doktrinlerin kapitalizm ruhunun doğrudan kaynağı olduklarını belirtir. Bunlardan biri insanların Tanrının yeryüzündeki araçları oldukları, Tanrının büyük azameti için bir meslekte bir işte çalışmaları için Tanrı tarafından zorunlu kılındıkları fikrine dayanmaktadır.⁹⁵

Sanayileşme sonrası karşımıza çıkan önemli bir terim de Fordizmdir; ileri endüstri toplumlarında üretim organizasyonları yöntemlerini ifade etmektedir. Fordizm, Postmodenizmin oluşumunda önemli bir yere sahiptir. İlk olarak 1930’larda, İtalyan Marksist Antonio Gramsci ve Belçikalı sosyalist Henri de Man tarafından, otomobil üreticisi *Henri Ford*’un kapitalist medeniyetteki büyük değişiklikler öneren yazılarının yorumlanmasıyla ortaya atılmış bir simgedir. Fordizm; Taylor’un ayrıntılı işbölümü esasına dayalı parça başına üretim ile şekillenmiş, kayan bant sistemidir. Rekabet gücünü, bir maldan çok sayıda, ucuza üretmeye kurmuştur. Özel tek amaçlı makinelerin ve niteliksiz işgücünün kullanıldığı son derece disiplinli bir sistemdir.⁹⁶

“Ekonomik sistemlerin önemli bir parçasını oluşturan organizasyonlar, artık günümüzde, çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi-çıkı alışverişinde bulunan, açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedirler.”⁹⁷

⁹⁴ M. E. Erkal, a.g.e., s.39

⁹⁵ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, Çev: Hüseyin Özel -Cemal Güzel, Ankara, 2000, s.608-610

⁹⁶ M. Cüneyt Birkök, a.g.m.

⁹⁷ Gareth Morgan, **Images of Organizations**, London 1986, s.39, Nak.S. Yazıcı,a.g.e., s.10

Teknolojinin rekabetin yapısını şirketlerin hiç beklemediği şekilde değiştirdiğini söyleyebiliriz⁹⁸. Teknolojinin akıl almaz bir hızla gelişmesi bireylerin ve kurumların bu hıza ayak uydurabilmelerini bir zorunluluk haline getirmektedir. Günümüz modern işletmelerinin yönetim ve organizasyon anlayışlarında çığır açan ve çok çeşitli çağdaş gelişmelerin ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olan temel konjonktürel faktörler için “Öğrenen Organizasyonlar” konusunda çalışan Selim Yazıcı aşağıdaki biçimde bir tasnif yapmıştır:⁹⁹

1. Globalleşme

Globalleşme olgusu ekonomik ve sosyal değişkenler yanında politik bir etki gücüne de sahip bulunmaktadır. 1990’lı yıllardaki yeni düzen arayışları bir yandan çok kutuplu bir dünya, diğer yandan bilgi teknolojilerinin yarattığı ekonomik ve sosyal dönüşüm sürecinin etkileri halen devam etmektedir.¹⁰⁰ Globalleşme ekonomik, sosyal, kültürel ve daha birçok alanda yaşanan gelişmelerin, milli sınırları aşarak, uluslar aşırı bir düzeyde dolaşım düzenine sahip olmaları ile yaşanmıştır. “Globalleşme ile ekonomik ve sosyal güçler, değerler, fırsatlar ve düşünceler birbirleri ile yakınlaşmaya başlamaktadır.”¹⁰¹ Bununla birlikte globalleşme bazı ülkelerde olumsuz etkiler göstermektedir.¹⁰²

2. Yok edici rekabet ortamı

Globalleşme, ekonomi ve pazarlama alanında büyük fırsatlar yaratmasına rağmen, işletmeler üzerindeki rekabet baskısını da büyük ölçüde artırmıştır.¹⁰³

3. Bilgi toplumuna geçiş

⁹⁸ Micheal Hammer&James Champy, **Değişim Mühendisliği**, İstanbul 1994, s.20

⁹⁹ S. Yazıcı, a.g.e., s.9

¹⁰⁰ Tekin Akgeyik “Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İnsan Kaynakları Stratejisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 43-44. Kitap, İstanbul 2000, s.1

¹⁰¹ S. Yazıcı, a.g.e., s.10

¹⁰² Mustafa E. Erkal, “Demokratikleşme ve Çağdaşlaşma” **21. Asra Girerken Çağdaşlaşma, Demokrasi ve İnsan Hakları**, İstanbul 1996, s.127

¹⁰³ John P. Kotter, **Leading Change**, Boston 1996, s.18, Nak. S. Yazıcı, a.e., s.12

“Bilgi toplumu (societe d'information = information society) ileri teknoloji üretiminin sanayi toplumunun sınırlarını zorlaması ile ortaya çıkmıştır. Bilim ve teknolojide ileri seviyeye ulaşan gelişmeler bilgi sektörü denilebilen yeni bir sektörün doğuşunu hazırlamıştır.”¹⁰⁴

4. Yönetimde mükemmellik anlayışı

Japonlar bir çalışan olarak insanı düşünme, öğrenme, oluşumculuk ve güven özellikleriyle değerlendirmekte ve "bir işi en iyi o işi yapan bilir" felsefesiyle çalışanlara yaklaşmaktaydılar.¹⁰⁵

5. Toplam Kalite Felsefesi

“TKY örgütün kalite çalışmalarını sistematik süreç olarak yerine getirmek için tanımlanan geniş terim olarak yer almaktadır.”¹⁰⁶

6. Katılımcılık anlayışının gelişimi

“Çalışanların bir grubun üyesi olması ve bu sayede sosyal bir bağlılığın oluşması, çalışanların aidiyet hissini de artırmıştır. Bununla birlikte grup içinde karar verme sürecinde katılımcı olmak ve toplu halde sorumluluk taşımak, çalışanları bir aile bilinci ile hem birbirlerine hem de örgüte bağlamıştır.”¹⁰⁷

7. Kaizen: Sürekli iyileştirme anlayışının yaygınlaşması

Kaizen bir süreç olarak bireylerin yaşamlarında meydana gelen başlıca gelişmeleri açıklamaktadır. Bu anlayış, “bireyin becerisindeki gelişmenin şirket ve bireyin her ikisinde de yararlandığı inancına dayanır. Amacı, teknolojik gelişmeler

¹⁰⁴ İ. Doğan, a.g.e., s.307

¹⁰⁵ Zeynep Düren, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul 1990, s. 40, Nak. S. Yazıcı, a.e., s.20

¹⁰⁶ Joseph N. Kelade, “Is Reengineering Replacing Total Quality” , Quality Progress, Aralık 1994, s.79, Nak. İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir 2000, s.480

¹⁰⁷ Bernard Burnes, **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics**, 2. Edition, London 1996, s. 101, Nak. S. Yazıcı, a.g.e., s.22-23

ve alınabilecek diğer tedbirlerle israfın önlenmesi ve kalitenin artırılması yoluyla maliyetlerin indirgenmesidir.”¹⁰⁸

“Bilgi Toplumu” tartışmalarının yapıldığı günümüzde stratejik kaynak, nakdi sermayeden beşeri sermayeye geçmiş; beşeri faktörün nitelik yönü ele alınır olmuştur. Alie yapısını özellikleri hane halkının değer hükümleri, tüketim ve tasarruf alışkanlıkları maddi kalkınmaya şekil vermektedir.¹⁰⁹

Altın Yakalı işgücü olarak adlandırılan bilgi işçileri, beyaz yakalı işçinin kafasını, mavi yakalı işçinin kolunu birleştiren, yüksek vasıflı ve çok yönlü işçi olarak tanımlanmaktadır. Sayıları giderek artar geçen gün “mavi” ve “beyaz” yakalı çalışanların yerini alan “bilgi işçileri” mavi ve beyaz yakalı geleneksel çalışanlarla karşılaştırıldıklarında daha bağımsız ve üretken olarak nitelendirilebilir. Altın yakalı işgücü, yüksek bilgi ve eğitim donanımına sahip kalifiye ve uzman kişilerdir.¹¹⁰

Her gün biraz daha lüks sanayi mallan kullanımının artmasından doğan bir sakınca sanayileşmenin, insanların tek yönlü olarak maddeci kültür istikametine yönelmeleridir. İdeal kültürden uzaklaşarak sırf maddeci veya sırf maneviyatçı hedeflere doğru gidişin devam ettirilmesi bir noktadan sonra, bu gidişi devam ettiren kültürlerin tarih sahnesinden kayıp gitmesine yol açmaktadır. Sanayileşmemizi sürekli yürütebilmek için batı kültürünün değil kendi kültürümüzün asli değerlerine yeniden sahip çıkma hareketinin sanayileşmemizin doğuracağı problemleri engellemeye yarayacak ana tedbir olduğunu söyleyebiliriz.¹¹¹

¹⁰⁸ Gültekin Yıldız, Kadir Ardıç, “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?” , Mimar ve Mühendis Dergisi, S.31, Haziran-Temmuz-Ağustos, 2002, Nak. (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491, 15 Ocak 2005

¹⁰⁹ Mustafa E. Erkal, “Türk Aile Yapısı ve Bazı Meseleler”, **Sosyoloji Konferansları**, 24. Kitap, İstanbul 1993, s.15

¹¹⁰ Aşkın keser, “Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 49. Kitap, İstanbul 2005 s.372

¹¹¹ Amiran Kurtkan Bilgiseven, “Sağlıklı Sanayileşmenin Sosyal Temelleri”, **Sosyoloji Konferansları**, 24. Kitap, İstanbul 1993, s.13

Birinci bölümü bitirirken kültür konusunda farklı disiplinlerden uzmanların kültür tanımları ve sınıflandırmalarını sosyolojik bağlamda kalmaya özen göstererek incelemiş bulunuyoruz. Ayrıca kültür kavramının tarihsel süreç dahilinde özellikleri ve toplum hayatı olan etkileşimlerinden söz etmeye çalıştık. Sosyal düzen ve kültürel örgütlenme ile sosyal kurumların insan davranışındaki yeri ve önemine değinmiş bulunuyoruz.

İkinci bölümde kurum ve kurum kültürü kavramları ile işletme kurumları ve yönetim düşüncesinin tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evreler konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM VE KURUM KÜLTÜRÜ

A. KURUM KAVRAMI

Çalışmamızda “organizasyon”, “örgüt”, “işletme organizasyonu” ve “kurum” kavramlarını “kurum kültürü” kavramına bakan boyutu ile kullanıyor olacağız. Çalışmamızda kurum kavramı sosyal kurum anlamından çok işletme boyutu ile değerlendirilecektir.

Türk Dil Kurumu’nun tanımına göre kurum; kuruluş, müessese ve tesis olarak tanımlanırken ikinci anlamıyla, hukuk boyutunda evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi insanlar tarafından oluşturulan şey olarak açıklanmıştır.¹¹² Örgüt için bir tanım yapmamız gerekirse; ortak bir amaç ya da işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlayabiliriz.¹¹³ Organizasyon dediğimizde ise; “kuruluş, kurum, teşkilat” olarak anlamaktayız.¹¹⁴

Kurum, sosyal kalıbın, toplum koşulları içinde kristalleşmesidir, statik bir biçim kazanmasıdır. “İnsanlığın gelişimiyle birlikte ortaya çıkan günümüze kadar giderek çeşitlenen en önemli örgütlenme biçimlerinden biri meslek ve çalışma organizasyonları ya da örgütlerdir”¹¹⁵. Parsons örgütü belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş ve tekrar kurulan toplumsal birimler şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre şirketler, hastaneler, okullar örnek olarak belirtilmektedir¹¹⁶. İşletme organizasyonları, sanayi devrimi sonucu üretim biçiminin kapitalist gerçekler

¹¹² “Kurum”, **Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük**, İstanbul 1992, C.2, s.935

¹¹³ “Örgüt” a.e., C.2, s.1141

¹¹⁴ “Organizasyon” a.e.,C.2, s.1115

¹¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, İstanbul 1988, s.27, Nak.Z. B. A. Vural, a.g.e., s.40

¹¹⁶ Talcott Parsons, **Structure and Process in Modern Societies**, Glencoe III, 1968. s.17, Nak. Amitai Etzioni, **Modern Örgütler**, Ankara 1969, s.3, Nak. Nagehan Talat Arslan, “Örgüt İklimi ve Türkiye’de seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, İstanbul 2000, s.65

doğrultusunda dönüşmesi ile birlikte ortaya çıkmış ve kendi içindeki gelişim sürecinde hem bireyleri etkilemiş hem de toplumlardan etkilenmiştir. İşletme organizasyonunun içsel dünyası ve kendi dışındaki çevre ile ilişkisi oldukça karmaşık bir bütünü oluşturmaktadır¹¹⁷. Organizasyon sözcüğü konusunda farklı disiplinlerden uzmanların yaptığı değişik tanımlar bulunmaktadır:

“Organizasyon sözcüğü dilimizde iki farklı anlamda kullanılan bir terimdir. Bunlardan ilki bir yapıyı yani daha önceden belirlenmiş ilişkiler topluluğu veya bir sistemi ifade ederken, diğeri böyle bir yapıyı oluşturma sürecini bir başka deyişle bir dizi faaliyetin planlanarak gerçekleştirilmesini ifade eder. Bu kavram çeşitli bilim adamlarınca da ele alınarak tanımlanmıştır. Daha çok ilk anlamın temel alınarak yapıldığını söyleyebileceğimiz bu tanımlarda organizasyon sosyologlar tarafından makro bir yaklaşımla ele alınarak bir sistem olarak ifade edilirken, psikologlar tarafından ise mikro bir yaklaşımla birey ve gruplar açısından incelenmektedir. Bazı düşünürler tarafından bir yetki ve sorumluluk ilişkileri olarak tanımlanan organizasyonlar, bazıları tarafından çeşitli rollerden oluşmuş bir bütün ve diğer bazıları tarafından ise iç içe geçmiş biçimsel ve biçimsel olmayan grupların oluşturduğu bir sistem olarak görülmekte ve nihayet bir karar verme sistemi olarak alındığına da rastlanmaktadır.”¹¹⁸

“Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğuna örgüt adı verilmektedir. Her örgütün kendine özgü bir amacı vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için değişik faaliyetlerde bulunurlar”¹¹⁹. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için, işbirliğinde bulunmak isteyen ve birbirleriyle iletişimde bulunabilen insanlar bir araya geldiklerinde biçimsel örgüt oluşmuş olur.¹²⁰ “Organizasyonların en önemli var oluş nedeni bireylerin tek başlarına yapamadıkları işleri grup olarak başarabilmeleridir. İşletmeler de belli bir hedefe ulaşmak, belli amaçları gerçekleştirmek için birden fazla insanın bir araya gelmesi ile kurulmuş birimlerdir”¹²¹.

¹¹⁷ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, a.g.e., s.27, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.40

¹¹⁸ Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul 1995. s.50, Nak. Fatma Dilek Akın, “Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi ve Uygulamaya Ait Bir Örnek Olay”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1998 s.5

¹¹⁹ N. T. Arslan, a.g.m., s.63

¹²⁰ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara 1975, s.7, Nak. H. Gürgen, a.e., s.50

¹²¹ F. D. Akın, a.g.t., s.5

Bir başka tanımda kurum; “ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı kaide ve süreçler bütünü” şeklinde değerlendirilmiştir¹²². H.H.Farguhar ise işletme kurumlarını şöyle tanımlamaktadır¹²³; İşletme kurumları “ parçaların birbiri ile olduğu gibi bütünle, bir başka deyişle; yapılacak işlerin, onları yapacak kişilerin, işin yapılmasında kullanılacak yöntemlerle Maddi araçların, görevlerle yetkilerin birbiri ile olan ilişkilerinin tümüdür”

İşletme bağlamında kurumları daha yakından tanıyabilmemiz için özelliklerini bilmemizin yararlı olacağını düşünmekteyiz. İşletme bağlamında kurumların ana özellikleri şöyle sıralayabiliriz:¹²⁴

a) Kurum en başta bireye bir iş sunar. Bu işin niteliği bireyin özelliklerine ve kurumda yer aldığı konuma göre değişebilir. Bireye verilen iş tekrarlı, son derece rutin olabileceği gibi oldukça değişken karmaşık ve belirsizliklerle dolu olabilir.

b) Kurum bireye sosyal bir çevre verir. Bunlardan birincisi çalışma grubunda oluşan ve biçimsel bir özellik taşıyan, ikincisi de arkadaş grubunun oluşturduğu biçimsel olmayan özellik gösteren çevredir.

c) Kurum bireyi denetler. Bu denetleme işin yürütülmesi konusunda ve çoğunlukla bir üst vasıtasıyla olur. Yönetici ve gözetimci konumunda olan üst aynı zamanda eğitici durumundadır.

d) Kurum bireye çalışmasının karşılığında ödül verir. Bu ödül ücret aylık ve yan ödemeler şeklinde olabileceği gibi terfi şeklinde de olabilir.

¹²² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.B.s.m., İstanbul 1994. s.388, Nak. F. D. Akın, a.t., s.5

¹²³ Cemal Mihçioğlu, **Yönetim Bilimine Giriş**, Ankara: A.Ü. S.B.F.Ders Notları, 1990, s.34, Nak. N. T. Arslan, M. Halis, a.g.m., s.64

¹²⁴ Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul 1987.s.195-196, Nak. F.D. Akın, a.g.t., s.6

e) Kurum bireye, Kurumda hakim olan yönetim felsefesine paralel olarak üyelerin paylaştığı ortak bir bakış açısı verir. Bu daha çok paylaşılan vizyon ve benimsenen politikaların etkisiyle oluşur. Kurumları birbirinden ayıran temel faktörlerde buradadır. Çünkü kurum kültürünü oluşturan bu faktörlerdir ve bu nedenle her Kurumun sahip olduğu kültür farklıdır.

f) Aynı zamanda kurum toplum yararını gözetir. Bu özellik daha çok uzun vadede Kurumun yaşamına destek sağlayacak konularda göze çarpmaktadır.

B. İŞLETME KURUMLARININ GELİŞİMİNE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Ekonomik sistemlerin önemli bir parçasını oluşturan işletme kurumları, artık günümüzde, çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi-çıkı alışverişinde bulunan, açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedirler.¹²⁵

Kurumları derinden etkileyen değişimlerin ve yarattıkları sonuçların incelenmesi için, öncelikle organizasyon teorisindeki gelişmelerin ve insana ait yönetim uygulamalarının geçirdiği evrimin incelenmesi, öğrenen organizasyonların ortaya çıkış nedenlerini daha somut bir biçimde ortaya koyacaktır. Günümüzde işletme kurumları teorisinin geçirdiği evrim genel olarak üç aşamada incelenmektedir. Ancak, özellikle 1980 sonrası yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmelerin, Modern Teorinin bir uzantısı olarak incelenmesinde yarar vardır. Bu nedenle, çalışmamızda organizasyon teorisinin evrimi ve yönetim düşüncesinde insana bakış açısı bize göre dört aşamada incelenebilir. Bunlar:

1) Klasik organizasyon teorisi ve mekanik örgüt yapıları

¹²⁵ Gareth Morgan, **Images of Organizations**, London: Sage Publications Ltd., 1986, s.39, Nak. Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul 2001, s.9

- 2) Neo-klasik organizasyon teorisi ve sosyal örgüt yapıları
- 3) Modern organizasyon teorisi ve organik örgüt yapıları
- 4) 1980 sonrası gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kuramlarını incelemek, örgütlerde iletişim sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Örgüt kuramlarını ve onların iletişime nasıl baktığını, iletişimin önemini ve işlevini nasıl tanımladıklarını, klasik, davranışçı ve çağdaş olmak üzere üç örgüt kuramı açısından özetleyerek şu şekilde inceleyebiliriz:

1. Klasik Kuramlar

a) Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı

“Bilimsel yönetim ya da Taylorizm olarak adlandırılan bu kuram, fabrikada yapılan işlerin bilimsel yöntemlerle analizinin yapılabileceğini ve sonuçta en verimli çalışma şeklinin bulunup standartlaştırılabileceğini ileri sürmektedir. Taylorizm ’in temel amacı, işçinin verimini artırmaktır. Bunun yöntemi ise işçinin üretim sırasında yapacağı hareketlerin yöneticiler tarafından tanımlanarak ayrıntılandırılması, planlanması, örgütlenmesi ve denetiminden geçmektedir. Taylorizm, sanayi kuruluşunun başarılı olabilmesi için yöneticilerin öznel yargı ve duygusal kararlar yerine bilimsel yöntemlerle çalışmalarını gerektiğini vurgu yönetim hareketinin ilkelerinin uygulanmasıyla çözülebileceğini belirtir. Hareket ve zaman etütleri yapılması, iş ve dinlenme zamanlarının işçiye en az yorgunluk verecek ve iş akışının verimi artıracak şekilde düzenlenmesi sonucunda, işçilerin ve işverenlerin gelirlerini en üst düzeye çıkacağını böylece işçi ile işveren arasındaki çatışmanın bilimsel bir şekilde çözümleneceğini ileri sürer. Taylorizm, insan unsurunu istenilen biçimde yönlendirebilecek pasif, duygusal bir varlık olarak niteler. İnsanın özellikle ekonomik güdülerin etkisi altında kaldığını düşünür. Örgütü, insanlardan oluşan bir makine gibi kabul eden bu kuramda, insanın toplumsal yönü önemsenmediği için dikkate de alınmamıştır.”¹²⁶

¹²⁶ Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür**, 2. B.s.m., İstanbul 1988, s.17, Nak. H. Gürgen, a.g.e., s.42

Ayrıntılı işbölümü esasına dayalı parça başına üretim ile şekillenmiş, kayan bant sistemi olarak nitelendirebileceğimiz Fordizm kavramı Taylor'un önerileri ile ortaya çıkmıştır. Kitle tüketimi için seri üretim anlamına gelen ve H. Ford'un adıyla adlandırılan bu dönemin bazı özellikleri şunlardır:¹²⁷

- Sermaye yoğun büyük ölçekli üretim,
- Esnek olmayan bir üretim süreci,
- Katı bir hiyerarşik ve bürokratik yapı,
- Rutin işler yapan yarı eğitilmiş işgücü kullanımı,
- Güçlü bir bütünleşme eğilimi,
- Milli pazarların korunması... Gibi özellikleri sayabiliriz.

b) Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı

“Fayol, 1916 yılında yayınladığı “Administration Industrielle et Generale” adlı eserinde yönetimin beş temel unsurunu planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim olarak tanımlamıştır. İşletmelerdeki sorunların genellikle yönetsel beceri eksikliğinden kaynaklandığını belirten, insan davranışlarını derinlemesine incelememiştir.” Fayol da Taylor gibi, insanla makine arasında bir fark yokmuş gibi insanı ele almış, bireylerin, işten ve sorumluluktan kaçtığını, tembelliği yeğlediğini savunarak, işgörenlerin sıkı şekilde denetlenmesi gerektiğini savunmaktadır.¹²⁸

“Fayol, planlama, örgütlenme, emir-kumanda, eşgüdüm, denetleme olarak tanımladığı yönetmek eylemini, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini göz ardı ederek, onların yönetilmesi gereken kişiler olduğunu düşünerek örgütlerin verimliliğini arttırıcı öğeleri üzerinde durmuştur.”¹²⁹

¹²⁷ D. Jary & J. Jary, “Fordism and post-Fordism”, The Harpercollins Dictionary of Sociology, Harper Parenial.1991, s.173-174, Nak. M. Cüneyt Birkök, “Modernizmden Postmodernizme: Yeni Problemler”, (Çevrimiçi) http://birkok.net/makaleler/modernizmden_postmodernizme.htm, 26 Haziran 2005

¹²⁸ C. Kozlu, a.g.e, s.17, Nak. H. Gürgen, a.g.e., s.42

¹²⁹ Işıl Zeybek, “Yönetişimde Halkla İlişkilerin Yeri ve Kullandığı Teknikler”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2004, s.13

c) Weber'in Bürokratik Modeli

Klasik kuramın gelişmesinde Max Weber 'in bürokratik modelinin büyük etkisi bulunmaktadır. Weber 'e göre bürokrasi, büyük ve karmaşık örgütleri yönetmenin en kolay sistemidir. Her konum ve konuma tanınan otorite bürokrasinin temelini oluşturmaktadır. Kaynağını aklı ve hukuktan alan otorite, kişilere değil onların doldurduğu konuma dayanmaktadır. Bundan dolayı otorite sahipleri, otoritelerini ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için bürokratik yapı içerisinde bulunmak zorundadır. “Kural ve talimatlarla yönetilen bürokratik örgüt yapısı, belirli bir hiyerarşiye göre oluşturulmakta, görevlendirmeler ise kişilerin teknik becerileri temel alınarak gerçekleştirilmektedir.”¹³⁰

Weber, bürokrasinin beş önemli niteliğinden şu şekilde bahsetmektedir: ¹³¹

- İleri bir işbölümü
- Merkezi bir otoritenin varlığı
- Rasyonel bir personel yönetimi
- Bürokratik kaide ve kurallar
- Kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi.

Bu yaklaşımda etkinlik, işlerin gayri-şahsileştirilerek (impersonalization) belirli mevkilerin oluşturulması, belli mevkilere belli uzmanların atanması, işlerin yapıma tarzı ile ilgili yöntemlerin belirli yolu ile sağlanmaktadır. Her mevkiye belli bir yetki bağlanmıştır ve bu hiyerarşik yapı, bürokratik yaklaşımın yönetim sorunlarını çözmede kullandığı temel araçtır.¹³²

Belli bir örgütsel yapılandırmayı ifade eden bürokrasi, biçimsel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü, açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı, hakları ve sorumlulukları belirlenmiş mevkiler, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili

¹³⁰ M. Varol, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara 1993, Nak. H. Gürgen, a.e., s.43

¹³¹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, t.y., s.25.

¹³² Tamer Koçel, “Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler”, **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi**, C.7, s.1, Nisan 1978

olarak geliştirilmiş yöntemler kişilerarası ilişkilerin gayri-şahsileştirilmesi ve seçim ve yerleştirmenin teknik yeteneklere göre yapılması gibi özellikler taşımaktadır.¹³³

Weber 'in bürokratik modeli, genellikle rutin çalışmaların yürütülmesinde başarılı görülmesine karşın, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmaktan elde ettikleri doyumunu sınırlaması, onları kurallara katı bir şekilde uymaya zorlaması ve dolayısıyla oluşumcılıklarını körletmesi nedeniyle eleştirilmiştir. Klasik örgüt yaklaşımlarının tümünde insanın toplumsal yönü inceleme dışı bırakılmıştır.¹³⁴

“Klasik kuramcılar, insanı önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda çalışan ekonomik bir varlık ve bir makine gibi gördükleri için onun insani, toplumsal yönünü dikkate almamaları nedeniyle örgüt içi iletişimle de yeterince ilgilenmemişlerdir. Klasik kuramda iletişimin işlevi, işgörenlere bir görevi nasıl yapacaklarını iletme, emirlere uyulmaması durumunda işgörenlere hak ettikleri cezaları bildirmekle sınırlıdır.”¹³⁵

Yukarıdaki ifadelerden de açıkça anlaşılacağı gibi bürokrasi kuramında kişilerin uzmanlık alanlarına göre görev almaları ve bir otoritenin yönetimiyle çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ön plana çıkmaktadır.

2. Davranışçı Kuramlar

Davranışçı kuramlar, klasik kuramların yalnızca ekonomi ve verimliliğe ağırlık veren görüşlerine karşılık bir tepki olarak insana önem veren bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır. Davranışçı akımın oluşmasında rol oynayan kuramcıları ve görüşlerini şöyle açıklayabiliriz:

¹³³ Fremeont Kast and James Rosenweig, **Organization and Managment**, 2nd.Edition, ş.y., 1974 s.52-63, Nak. Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, İstanbul 1980, s.185

¹³⁴ H. Gürgen, a.g.e., s.44

¹³⁵ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara 1975, s.16-17, Nak. H. Gürgen, a.e., s.44

a) Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne araştırmaları Harward Üniversitesi profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları, F.J.Roethlisberger ve W.J. Dickson tarafından Amerika 'da Western Electric Company adlı şirketin Hawthorne fabrikalarında 1927 yılında başlayıp 1939 yılına kadar uzanan deneyler dizisi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Hawthorne araştırmalarının sonuçlarından örgütlerin sosyal bir sistem olması yanında bir his ve duygular sistemi olduğu sonucu çıkmıřtır¹³⁶. 8 yıl aralıklı olarak sürdürölen bu çalışmaların sonunda insan ilişkilerini ele alan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Hawthorne alışmaları, özellikle çalışanların verimliliğinin arttırılmasında toplumsal gereksinimlerinin çok önemli olduğunu ve öncelikle bu gereksinimlerinin karşılanması gerektiği vurgulanmıştır.¹³⁷ Bu araştırmaların bulguları şu şekilde özetlenebilir:¹³⁸

“Yönetim, alışanlara yeterli ilgi ve özeni gösterirse çalışanların verimi yükselmektedir. Çalışanlar, yalnızca biçimsel örgüt yapısı içinde değil, ait olduğu grubun bir üyesi olarak insani özellikleriyle değerlendirilmelidir.”

b) McGregor ve X -Y Kuramı

McGregor 'a göre, “X kuramı klasik kuramın bir yansımasıyken, Y kuramı ise insanı ve onun sosyo-psikolojik özelliklerini önemseyen insan ilişkileri akımının özelliklerini yansıtmaktadır.”¹³⁹ Davranışçı akımın en büyük özelliği insan yaklaşımı olması yanında temelde klasik yönetim ilkelerine dayanmasıdır¹⁴⁰.

¹³⁶ O. Yozgat, a.g.e., s.132

¹³⁷ I. Zeybek, “a.g.t., s.14

¹³⁸ M. Varol, a.e., s. 21-22, Nak. H. Gürgen, a.g.e., s.45

¹³⁹ Birkan Uysal Sezer, “Yönetim Kuramlarının Halkla ilişkilerin Gelişimine Etkisi” **Amme İdaresi Dergisi**, C. 19, S.4, ř.y., Aralık 1986, s.52, Nak. H. Gürgen, a.e., s.45

¹⁴⁰ O. Yozgat, a.g.e., s.135

McGregor'a göre *X kuramının* temel ilkeleri şunlardır: ¹⁴¹

Normal olarak insan doğası gereği çalışmayı sevmez, işten kaçmak için herşeyi yapar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde işe karşı isteksiz davranan bireyler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezayla korkutulmalıdır, normal bir insan sorumluluktan kaçtığı için yönetilmeyi yeğler. Çalışma isteği ise çok azdır ve her şeyden önce güvenlik arar.

Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı gibi *X* kuramı insanı işten kaçma eğilimi olan ve sıkı denetime tabi tutulması gereken bir varlık olarak değerlendirmektedir.

Y kuramının ilkeleri ise şöyle özetlenebilir: ¹⁴²

- İş sırasında harcanan fiziksel ve düşünsel çaba oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Örgütsel amaçlara varmanın tek yolu, cezalandırma ve dış denetim değildir. İnsan söz konusu amaçlara varabilmek için, sorumluluk bilinci içinde kendi kendini yönetme ve denetleme olanağına kavuşabilir,
- Sorumluluk duygusunun gerçekleşmesi için amaçlara varıldığı ölçüde insanlar ödüllendirilmelidir. Bu ödüller arasında benliğini doyurma ve kendini tanıma gereksinimi, örgütsel amaçlara dolaysız olarak yönelmeyi sağlar.
- Normal bir insan uygun koşullar altında sadece sorumluluk yüklenmekle kalmaz, daha öteye başka sorumluluklar peşinde koşar.
- Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde oluşumculuk, ustalık ve düş kurma yeteneği insanlar arasında sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır.
- Çağdaş endüstri yaşamının koşulları içinde, bireyin düşünsel yeteneklerinin ancak bir kısmından yararlanılmaktadır.

c) Likert Kuramı

Likert, emir kumanda yöntemiyle uygulanacak sıkı denetimin yararlı sonuçlar doğurmayacağını ileri sürmektedir. Likert, sürekli verimliliği savunurken sorumluluk duygusunun insanın doğal bir özelliği olduğunu düşünür. Bireyler sorumluluk yüklenmek istemezlerse bu yönetimin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

¹⁴¹ B. U. Sezer, a.g.e., s.52, Nak. H. Gürgen, a.g.e., s.45

¹⁴² H. Gürgen, a.e., s.46

Çalışanların görüşlerini alma, onları işin içine katma çabaları samimi ve gerçekçi eylemlerle, inandırıcı bir şekilde olmalıdır. Likert işgörenlerin yönetime ortak edilmesi gerektiğini de vurgular. Bu ortaklık mülkiyetle ilgili değil, yapılan işe ilişkin kararların alınmasına katılma anlamındadır.¹⁴³

Yukarıda da açıkça bahsedildiği gibi Likert, baskı, tehdit ve sert yönetim anlayışından vazgeçilmesini önermektedir. Likert 'in yaklaşımında işgörende sorumluluk duygusunun doğuştan var olduğunu ve bu sorumluluk duygusunun gelişebilmesi için onun görüşlerine ve kararlarına saygı duyulmasının yeterli olacağını vurgulanmaktadır.

3. Çağdaş Örgüt Kuramı

1930'lu yıllardan sonra davranışsal örgüt ve yönetim kuramlarında değişiklikler görülmeye başlamış ve çağdaş yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Çağdaş yönetim anlayışında, *örgüt odaklı yönetim anlayışından insan odaklı yönetim anlayışına* geçilmiş ve çalışanların davranışlarının nedenlerini ya da davranışlarının altında yatan sorunsalı çözebilmek amacıyla yönetimde insan ilişkileri üzerine araştırmalar yapılmaya ve ayrıntılı bir biçimde irdelenmeye başlanmıştır.¹⁴⁴ Çağdaş örgüt kuramını olarak bahsettiğimiz kavram işletme literatüründe sistem yaklaşımı olarak geçen kavramla iç içedir. Çağdaş örgüt yaklaşımında örgütleri sistem olarak değerlendirebiliriz.

Sistem, birbirleriyle karşılıklı iç bağımlılıkları olan öğelerden meydana gelmiş bir bütün olarak tanımlanabilir. Sistemi oluşturan her öğe diğer öğelerle karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Sistemi oluşturan öğelerin birinde ya da birbiriyle ilişkisinde ortaya çıkan bir değişiklik, sistemde de değişikliğe yol açar. Hiç bir örgüt, tüm gereksinimlerini tek başına kendisi karşılayamayacağı için çevresinden enerji ve bilgi gibi çeşitli girdiler almak durumundadır, bu girdiler örgüt

¹⁴³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa 1984, s. 18-20, Nak. H. Gürgen, a.e., s.48

¹⁴⁴ I. Zeybek, "a.g.t.", s.14

içinde bir dönüşüm sürecinden geçirilerek yeni ürün ve hizmet çıktıklarına dönüşmektedir. Çıktılar yeni girdilere, onlar da yeni çıktılara dönüşerek çevrim devam etmektedir.¹⁴⁵

Her türlü yenilik, ilerleme, teknoloji bir işletme için hiç kuşkusuz önemlidir, ancak yöneticiler, artık çalışanların basanda söz sahibi olduklarını biliyorlar ve onların yaratıcılıklarının, işe bağlılıklarının yanı sıra akıllarının da yürekleriyle birleşerek çalışmalarını için de ne yapılması gerektiği konusunda yeni arayışlara girmektedirler.¹⁴⁶

C. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütleri, bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme fikri çok yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan 15–20 öncesinde örgütleri bir grup insanın kontrol ve koordine edildikleri yer olarak düşünmekteydik. Günümüzde ise örgütler, hepimize bundan daha fazlasını ifade eden bir noktaya gelmiştir.¹⁴⁷

Kurum kültürü dünyada, klasik sanayi döneminin üretici-tüketici ilişkisinin değişmesine bağlı şekilde, tüketici taleplerinin salt kaliteden başka arayışlar içine girmesiyle oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Türkiye’deki özel sektörün dışa açılma çabaları dahilinde, işletmelerin kurum kültürüne yönelik çalışmaları da artmıştır.¹⁴⁸

İşletmeler bağlamında kurumlar önceleri bir dizi mekanik yapıdan ibaret görülmüş, bireyler de bu mekanik yapıların bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Bu

¹⁴⁵ O. Onaran, a.e., s.7, Nak. H. Gürgen, a.e., s.50

¹⁴⁶ I. Zeybek, “a.g.t., s.16

¹⁴⁷ Vehbi Çelik, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, No:1, Ankara 1993 s.16, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.41-42

¹⁴⁸ Suat Gezgin, “Kurum Kültürünün İşletmelerdeki Yeri ve Önemi”, (Çevrimiçi) http://www.tgc.org.tr/suat_gezgin/yazi12.htm, 23 Şubat 2004

durumda işletme etkinliği, teknik üstünlüğe ve üretim miktarına bağlı olarak başarılı kabul edilmiştir. Ancak bir işletmedeki yaşamsal sonuçların insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte işletme başarısının koşullarına ilişkin yorumlar da farklı bir alana kaymıştır.¹⁴⁹ Bu yaklaşımın “Kurumsal Kültür” kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırladığını öne sürebiliriz.

Organizasyon araştırmacıları, 1980’li yıllar boyunca, organizasyon üyelerinin davranışlarını etkileyen içgörüler, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen organizasyonel yaşamın kültürel yönünü incelemeye başlamışlardır. Araştırmacılar tarafından organizasyonlarda inançlar, değerler, normlar gibi çeşitli kültürel öğeler üzerinde bazı araştırmalar yapılmıştır. Burada yeni olan kurum kültürü olarak nitelendirilen yeni bir kavramdan söz edilmesidir.”¹⁵⁰

Kurum kültürüyle ilgili ilk makale 1979 ’da Pettigrew tarafından, Administrative Science Quarterly adı dergide yayınlamıştır. Bu makalede, Pettigrew antropolojik bir kavram olan kültürü ve bununla ilgili (semboller, mitler, ritüeller gibi..) kavramların organizasyonel analizde kullanabileceğinden bahsetmektedir.¹⁵¹ “Kurum kültürü kavramı, 1980 ’li yıllardan itibaren popüler olmuştur. Peters ve Waterman ’ın 1982 ’de yayımladıkları “in Search of Excellence” adlı eseri ile işletmecilikte yeni bir mod, yeni bir organizasyon yasası ortaya koyulmuştur”¹⁵². “Kurum kültürünün yükselişini, geniş okuyucu kitlelerine ulaşmasını sağlayan ve eş zamanlı başka bir eser de Deal ve Kennedy'nin “Corporate Culture: The Rites and Rituals of Organizational Life” adlı kitabıdır”¹⁵³.

Her kurumun kültür ürettiğini veya kurumun kendisinin bir kültür olduğunu söyleyebiliriz¹⁵⁴. “Örgütsel kültürün öncüsü olarak kabul edilen Edgar Schein, örgüt

¹⁴⁹ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, a.g.e., s.27, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.40

¹⁵⁰ Mehmet Şişman, “Örgüt Kültürü Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma”, Mart 1994. s. 26, Nak. G. Yılmaz, a.g.t., s.76

¹⁵¹ Arnon E. Reichers, Benjamin Schneider, “Climate and Culture: An Evolution of Constructs”, Organizational Climate and Culture, (ed: Benjamin Schneider) içinde, San Francisco: Jossey-Bass publishers, 1990, s. 19, Nak. G. Yılmaz, a.t., s.77

¹⁵² F. Erdem, a.g.e., s.32

¹⁵³ Reichers, Schneider, a.g.m., s. 19, Nak. G. Yılmaz, a.t., s.77

¹⁵⁴ Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Ankara 1996, s.31

kültürünü “örgütün kendi tarihi boyunca toplam bir sosyal birim olarak öğrendiği şeyler” olarak tanımlamaktadır¹⁵⁵.

“Kurum kültürünün, yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacılar tarafından çalışılması, farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur¹⁵⁶. Kurum kültürünün tanımlarından bazıları şunlardır. : Kurum tarafından benimsenen temel değerler¹⁵⁷; Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi¹⁵⁸; Buralarda işlerin nasıl yapıldığına dair ortak görüşler¹⁵⁹; Aklın kolektif bir şekilde programlanması¹⁶⁰; Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar¹⁶¹; İşin nasıl organize edilmesi , otoritenin nasıl kullanılması , insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü¹⁶²; Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren , işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar , tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli¹⁶³; Örgütte işler konusunda bir grup insanın sürekli biçimde paylaştığı duygular¹⁶⁴; Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (Sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü;¹⁶⁵ olarak tanımlanabilir.“

Kurum Kültürü, bir dizi sembol, tören ve mitten oluşur. Bütün bunlar o kuruluşun inanç ve değerlerini çalışanlara aktarmaktadır Bu alışkanlıklar, soyut

¹⁵⁵ Gülşen Demirel, “Kurum Misyonu ve Kültürü”, Capital Guide 32, İstanbul 1997 Nak. “Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı”, (Çevrimiçi) <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak10.html>, 2 Ocak 2005

¹⁵⁶ Z. B. A. Vural, a.g.e., s.40

¹⁵⁷ Terence E. Deal, Allan A. Kennedy, **Corporate Cultures; The Rites and Rituals of Corporate Life**, Reading Mass., Addison-Westley Co.,1982, s.18, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.40

¹⁵⁸ R. T. Pascale, A.G. Athos, **The Arts Of Japanese Management**, New York, Simon&Schuester, 1982, s10, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.40

¹⁵⁹ David C. Martin , Kathryn M. Bartol, **Management**, New York, Mcgraw Hill Inc., 1991, s. 103, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.40

¹⁶⁰ G.Hofstade, **Culture’s Consequences İnternational Differencesin Work-Related Values**, California, Sage Publications, 1980 s.25, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.40

¹⁶¹ G.Hofstade, “Stategy&The Organizations” Professional Management Foundation Programme, London, The Open Collage, 1992 s.6, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.41

¹⁶² David Farnham, **The Corporate Environment**, London, İnstitute of Personnel Management, 1990 s.15, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.41

¹⁶³ Micheal Armstrong, **Management Processes and Functions**, London, İnstitute of Personel Management,1990 s.206, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.41

¹⁶⁴ Anarew Kakabadse, Ron Ludlow, Susan Vinnicombe, **Working in Organizations**, London, Penguin Co., 1988 s.226, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.41

¹⁶⁵ Muharrem Varol, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, y.y, 1993 s.182 Nak. Nak. H. Gürgen, ag.e., s.45

kalabilecek fikirleri somut hale, yeni bir eleman için anlam ve etkisi olan canlı bir bünyeye dönüştürmektedir.¹⁶⁶

Kurum kültürü konusundaki araştırmalar çok eskiye dayanmakla birlikte 1980' den itibaren bu konuya daha fazla ilgi gösterilmeye başlamıştır. Bu ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber, birçok yazara göre asıl nedeni, yönetim teorisindeki gelişmelere dayanmaktadır.¹⁶⁷ Japonya 'nın milli ve kurumsal kültür anlayışları ile ekonomik gelişmesi arasında bir ilişki olup olmadığını tartışma konusu olmakla birlikte araştırma konusu olmuştur.

“Büyük bir endüstriyel güç olarak Japonya' nın yükselişi, kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin, organizasyon teorisyenleri ve yöneticiler tarafından artan bir şekilde ele alınmaya başlanması ve incelenmesiyle sonuçlanmıştır. 1960'lar boyunca Amerikan yönetiminin ve endüstrisinin pazardaki etkisi ve kendi rekabet gücüne olan inancı tamdı. 1970'li yıllarla kademeli olarak fakat artan gücüyle Japon otomobil, elektronik ve diğer üretim sektörlerinin performansları bunu değiştirmeye başlamıştır. Japonlar uluslararası pazarlarda egemenliği ele geçirmeye başlamış ve kalite, değer, güvenilirlik ve hizmet alanlarında kayda değer bir şöhret yakalamışlardır. Doğal kaynakları olmadan, dört dağlık adadaki 110 milyon nüfusuyla Japonya en yüksek büyüme rakamını, en düşük işsizlik oranını yakalamıştır. İkinci Dünya Savaşının külleri arasından endüstriyel bir imparatorluk yaratmışlardır. Farklı teorisyenlerin bu dönüşümün nedenleri üzerinde tartışmalarına rağmen, büyük bir kesim bu dönüşümün kültürden kaynaklandığını düşünmektedir. Bu nedenlerden dolayı, Japonların özel karakteri vurgulanarak kültür ve organizasyonel yaşamla olan ilişkileri 1980'li ve 1990'lı yılların yönetim alanındaki önemli bir konusu haline gelmiştir.”¹⁶⁸

Japonya 'nın özellikle II. Dünya Savaşından sonra elde etmiş olduğu başarı sebebiyle ABD başta olmak üzere gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülke tarafından aynen alınıp uygulanmış ancak istenilen başarıya ulaşamamıştır. Başarısızlığın temelinde kültürel faktörlerin mi ön planda olduğu yoksa yapısal

¹⁶⁶ İ. Çağlar, a.g.m.

¹⁶⁷ Mats Alvesson, **Cultural Perspectives on Organizations**, Cambridge University Pres, Cambridge 1993 s.3, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.40

¹⁶⁸ Gareth Morgan, **Images of Organization**, California 1997, s.119, Nak. G. Yılmaz, a.g.t., s.76

faktörlerin mi olduğu tartışma konusudur. Bununla birlikte Japon yönetim anlayışında kültürel faktörlerle yanında yapısal faktörlerin de göz önüne alınması gerektiği düşünülmektedir.¹⁶⁹ “Bir organizasyon gücünü, üyeleri tarafından paylaşılan değerlere, diğer bir ifade ile kültüre dayandıran bu yeni yaklaşım hızla yayılmış, organizasyon işlevini belirleyen değişkenler olarak kullanılan yapı, organizasyon büyüklüğü, teknoloji yerine, kültür bir değişken durumuna gelmiştir.”¹⁷⁰

Kurum kültürü, bir organizasyonda yaşanan olaylardan, paylaşılan değerlerden, yazılı olan ya da olmayan kural ve ilkelerden oluşmaktadır. Kurum Kültürünün, kararlar ve sonuçlar üstünde oldukça etkili olan gizli ya da açık bir yapı olarak karşımıza çıkmakta olduğunu söyleyebiliriz.¹⁷¹ Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kişilikleri bulunmakta tıpkı bireyler gibi katı veya esnek, uzak ve destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilmektedirler. “Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. İşte örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, yeni bir boyut kazandırmıştır.”¹⁷²

Kurum kültürü belli bir grubun dahili uyum ve harici entegrasyonunda karşılaştığı sorunları ele alırken düşündüğü keşfettiği veya geliştirdiği ve daha sonra iyi/uygun ve geçerli olduğu düşünülerek yeni katılan üyelere bu düşüncelerle bağlantılı olarak, problemler için algılama, düşünce ve hissetmenin en uygun şekli olarak iletildiği temel hipotezlerin bir örneğidir.¹⁷³

¹⁶⁹ G. Yıldız, K. Ardıç, a.g.m.

¹⁷⁰ F. Erdem, a.g.e., s.32

¹⁷¹ Melih Arat, v.d., “Organizasyonel Öğrenmeyi Etkileyen Temel Unsur: Kurum Kültürü” (Çevrimiçi) <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/organizasyonelogrenme1.htm> , 23 Şubat 2004

¹⁷² V. Çelik, a.g.m., s.16, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.41-42

¹⁷³ Jose Mulder van de Graaf, Eva Pfoch, Folker Schmidt, Immer ein Schritt voraus, 2. Auflage, Berlin: “Berichte aus der arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft-Abteilung empirische Krziehungsvissenschaft”-der Freien Universitaet Berlin 1991, s.7, Nak. Ayla Okay, **Kurum Kimliği.**, İstanbul 2003, s.212-213

Kurumlar aynı zamanda, insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı da geliştirip devam ettirmektedir. Bu informel organizasyonu şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise organizasyonun kurumsal kültürünü oluşturan mekanizmaları barındırmaktadır. İşletmelerin yarattıkları kültürel dünya açısından analiz edilmeleri bu birimlerin belli bir amaç etrafında şekillenmiş ve bireyleri bu amaç doğrultuda yönlendiren kolektif nitelikli birer sosyal örgüt olarak kabul edilmelerini gerekli kılmaktadır.¹⁷⁴

Çalışılacak En İyi 100 Şirket'in 1985 baskısında IBM şirketi için, inançlarını dinlerin yaptığı gibi kurumsallaştırmışlardır. Sonuçta, sağlam inançlı insanlarla dolu bir şirket karşımızda durmaktadır denilmektedir. Burada inancınız sağlam değilse rahat edemeyebilirsiniz.¹⁷⁵ Yukarıdaki ifadelerden de açıkça anlaşılacağı gibi bir ulusun ya da ülkenin kültürü endüstriyel üretimi, şirketlerin genel çalışma tarzını ve o ülkede faaliyet gösteren belirli bir şirketin kurumsal kültürünü etkilemektedir.

Özellikle İkinci Dünya savaşı sonrasında Japonya'nın ekonomik yükselişi, savaşın külleri arasından çıkardıkları endüstriyel imparatorluk bir çok araştırmacı tarafından Japon kültürü ile ilişkili görülmüştür. Batılı ülkelerin Japon çalışma tarzını modelledikleri halde Japonlarla aynı sonucu alamamaları bir çok araştırmacıya göre kültür faktöründen kaynaklanmaktadır. Kurum kültürü güçlü bir şirket çalışanlarının yaşamlarında her an hissedebilecekleri bir duygu ve düşünce zemini hazırlamaktadır. Kurum kültürünü benimsemeyen çalışanlar şirkette uyum sorunu yaşamaktadırlar.

“Literatürde işletmelerde yerleşik olan kültürel yapı doğrudan kurum kültürü olarak adlandırılmakta ve kavram çeşitli unsurları ve özellikleri açısından analiz edilerek yönetim ve organizasyon teorisinde bir çok yeni yaklaşıma açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır.”¹⁷⁶ “İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve

¹⁷⁴ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, a.g.e., s.27, Nak.Z. B. A. Vural, a.g.e., s.40

¹⁷⁵ James C. Collins - Jerry I. Porras, **Kahçı Olmak, Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**, Çev. Zuhal Çivi, İstanbul 2001, s.178

¹⁷⁶ Z.Sabuncuoğlu, M. Tüz, a.g.e., s.27, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.40

hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her kurumda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.”¹⁷⁷ Bu nedenle yapılacak tanımlarda genel karakteristikler yer almaktadır. “Kurum Kültürü” konusunda çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır.

Kurum kültürü kavramı da tıpkı kültür kavramı gibi, farklı uzmanlık dallarında kişilerce tanımlandığından uzmanlık alanına göre farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Konuya ilişkin çeşitli kuramsal yaklaşımlar ve tanımlar incelendiğinde Kurum kültürü tanımlarında karşılaşılan ortak özelliklerin, kurum üyelerince paylaşılan, anlamlar, inançlar ve değerler olduğu görülmektedir.¹⁷⁸ “Kurum kültürü, bir kuruluşta insanların nasıl davranması ve birbirini ne biçimde etkilemesi gerektiğini şekillendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan değerler, davranışlar ve geleceğe yönelik beklentiler modeli şeklinde tanımlanmaktadır.”¹⁷⁹

Schein 'e göre ise kurumsal kültür; “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.”¹⁸⁰

Anlaşılabacağı üzere farklı disiplinlerden araştırmacıların kurum kültürü konusunu incelemeleri tanımlarda çeşitlilik oluşturmaktadır. Kurum kültürü konusunda yapılmış diğer tanımlardan da bahsetmemizin konunun açıklığa kavuşması açısından faydalı olacağını düşünmekteyiz.

¹⁷⁷ Cemile Gürçay, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, 13 Şubat 2004

¹⁷⁸ V.Lynn Meek, “Organizational Culture: Origins and Weaknesses”, *Organization Studies*, 9/4, 1988, s.463, Nak. H. Gürgen, a.g.e., s.159

¹⁷⁹ Suat Gezgin, a.g. m

¹⁸⁰ Schein, H. Edgar; “Coming To A New Awareness Of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, C.25, Sayı 2, Winter 1984, s. 3-16

Bu bağlamda; kurum kültürünü kurum içinde kurum üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve anlamlar olarak tanımlayabiliriz.¹⁸¹ Kurum kültürü, “belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayımlar veya inançlar bütünüdür.” iç çevrede bağlılık yaratmak ve dış çevreye grubun uyumunu sağlamak olmak üzere bu tanımdan kültürün iki önemli fonksiyonunu açığa çıkarabiliriz.¹⁸²

“Kurum kültürü ve onu oluşturan temel öğeler, bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları paradigmlar, temel değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir.”¹⁸³ Plowman ’ın tanımında ise kurum kültürü “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarda yansıyan, kurum içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır¹⁸⁴ Erengül ’e göre ise kurum kültürü, “aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir.”¹⁸⁵ Kurum kültürü; örgüt üyelerini bir arada tutan yazılı ve biçimsel olmayan normlardır.¹⁸⁶

Her kurumda zamanla değişen inançlar, semboller, adetler efsaneler ve uygulamalar bulunmaktadır. Bu unsurlar daha sonra örgütün ne olduğu ve çalışanların nasıl davranması gerektiği gibi, bireyler arasında ortak anlayışlar ve uygulamalar yaratmaktadır. Ortak anlayış ise, kurum üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve

¹⁸¹ İ. Özalp, a.g.e., s.566

¹⁸² F. Erdem, a.g.e., s.28

¹⁸³ M. Şişman, a.g.m., s. 67, Nak. H. Gürgeç, a.g.e., s.159

¹⁸⁴ Enver Gökcalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir 1998,s.142, Nak. İ. Özalp, a.g.e., s.566

¹⁸⁵ Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları**, İstanbul 1997, s.25, Nak. A. Okay, a.g.e., s.212-213

¹⁸⁶ Richard L.Daft, Management, TheDryden Pres, Newyork 199, s.75, Nak. İ. Özalp, a.g.e., s.566

değerlerden meydana gelmektedir. “Kurumsal kültür, bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır.”¹⁸⁷

Kurum kültürünün varlığı kültür değerler, yönlendirici inançlar, düşünme yolunun örgüt üyeleri tarafından paylaşılması ve yeni örgüt üyelerine doğru olarak öğretilmesi ile ilgilidir.¹⁸⁸ Kurum kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kolektivitte ile bütünleştirmeye yardımcı olan , bir davranışsal rehber sağlayan, insan ilişkin rasyonel olamayan boyutlara sahip bir olgu olarak da nitelendirilmektedir.¹⁸⁹ Kurum kültürünü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edebiliriz.¹⁹⁰

Farklı kültürel altyapılardan gelen bireylerin oluşturduğu işletmelerde; paylaşılan, ortak değerler ve şirketi bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler, bir şirket kültürü meydana getirmektedir. “Toplumsal kültür açısından bakıldığında, şirket kültürü bir alt kültürdür. Şirket Kültürü; bir grubun, dışa uyum sağlamak ve işle bütünleşmek için oluşturduğu temel varsayımlar demektir.”¹⁹¹

“Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç içe çelişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir.”¹⁹² Schein kurum kültürü için, “örgütün dış çevreyle adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği ve bu yüzden de bunları anlamada düşünmede ve

¹⁸⁷ Rob Goffe, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç Kutmandu, Ankara 2000, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.42

¹⁸⁸ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, West Publishing Co., 1995, s.333, Nak. İ. Özalp, a.g.e., s.566

¹⁸⁹ Peter Dahler, **Corporate Culture and Morality: Durheim Inspired Reflections on Limits of Corporate Culture**, Journal of Management Studies, Ocak 1994 s.3, Nak. Z.B.A. Vural, a.g.e., s.43

¹⁹⁰ Ö. Dinçer, Y. Fidan, a.g.e., s.401, Nak. İ. Özalp, a.g.e., s.566

¹⁹¹ E. Eren, 1998 s.y, Nak. Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.4

¹⁹² Peter j. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Graig C. Lundberg, Joanne Martin, **Organizational Culture**, Sage Publications inc., California 1985, s59, Nak. Z.B.A. Vural, a.g.e., s.43-44

hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli”¹⁹³ olarak bir tanım getirmektedir.

Kurum kültürü konusunda çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen bu tanımların ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

“Öncelikle tüm tanımlarda *örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir*. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilmez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir. Örneğin bir firmada, sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak hoş görülmebilir. Burada ortak değer “ müşteri her zaman haklıdır” biçiminde ifade edilir. Bu değere göre, müşteri ile tartışmamak kabul edilen, tartışmak ise kabul edilmeyen davranış tarzıdır. Ancak başka bir firmada tam tersi bir biçimde çıkan sorunu araştırmak, müşteri ya da çalışan olsun sorumluyu bulmak geçerli değer olabilir. İkinci ortak nokta, *organizasyon içindeki bu ortak değerler bütünüünün örgütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir*. Bu değerler açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtür. Yapılan tanımlarda bir diğer ortak yön de *değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir*. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün oluşumunu ve iletimin sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.”¹⁹⁴

Kurum kültürü ile ilgili yapılan tanımlardan sonra kurumsallaşma kavramına da açıklık getirmemiz faydalı olacaktır. Çünkü kurumsal kültür ancak kurumsallaşmış bir şirkette var olabilir. Bir çok şirket sadece kurumsallaşamadıkları için kurumsal şirketlere satılabilmektedir. Fako İlaçlarının kurucusu Kaya Turgut zamanında kurumsallaşmadığı için şirketi sektörde faaliyet gösteren başka bir şirkete devrettiğini şu sözleri ile ifade etmektedir: “ Bu işi bırakmamın çok önemli bir sebebi var. Zamanında kurumsallaşsaydım bırakmazdım”¹⁹⁵

¹⁹³ Edgar Schein, **Organization Culture and Leadership**, 2. B.s.m., San Francisco, Jossey Bass, 1992,s.12, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.44

¹⁹⁴ Peter j. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Graig C. Lundberg, Joanne Martin, **Organizational Culture**, Sage Publications inc., California 1985, s59, Nak. Z.B.A. Vural, a.g.e.,s.43-44

¹⁹⁵ Şelale Kadak, “Kurumsallaşsaydım Zamanında Bırakmazdım”, **Sabah Gazetesi**, 28 Temmuz 2005, s.8

Kurumsallaşma kavramını “Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir”¹⁹⁶ şeklinde ifade edilebiliriz.

Kurum kültürü konusunda yaptığımız tanımlamalardan hareketle kurum kültürünü tanımlayan anahtar özellikleri şöyle sıralamamız mümkündür:

“**Üye Kimliği:** Çalışanın, kimliğini yaptığı işin niteliği veya profesyonel uzmanlık alanı ile değil, organizasyonun kendisi ile tanımlama derecesidir. **Grup Vurgusu:** Faaliyetlerin bireylerden çok grupta organize edilme derecesidir. **İnsana odaklılık:** Yönetim kararlarının organizasyondan kişiler üzerinde dikkate alma derecesidir. **Birim entegrasyonu:** Organizasyondaki birimlerin bağımsız ve koordineli biçimde çalışma derecesidir. **Kontrol:** Kuralların, düzenlemelerin veya doğrudan gözlemlerin davranışları kontrol etme veya izlemede kullanılma derecesidir. **Risk toleransı:** Çalışanların yeniliğe veya risk aramaya edilmesidir. **Ödül kriterleri:** İşgören performansının ücret artışı ve terfi gibi kriterlerle uyumlaştırma derecesidir. (kıdem, kayırma veya performans faktörü sayılmayacak faktörlerin ödül kriteri olarak kullanılmaması) **Çatışma Toleransı:** Çalışanların çatışma ortamına dahil edilme derecesidir. **Araç-Sonuç Uyumu:** Yönetimin sonuçların alınmasında kullanılan süreçlerden çok sonuçlar üzerinde odaklaşmasıdır. **Açık Sistem:** Dış çevredeki değişikliklere cevap verme derecesidir.”¹⁹⁷

D. KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Son dönemde işletme dergilerinde, konferanslarında sıkça “Kurum Kültürü” terimi kullanılmaktadır. “Yeni kurulmuş dahi olsa kurum kültürü olmayan organizasyon yoktur.”¹⁹⁸ Yönetim ve kültür konusu insanla ilgili iki önemli olgu

¹⁹⁶ Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul 2001, s.72

¹⁹⁷ F. Erdem, a.g.e., s.30-31

¹⁹⁸ M. Arat, v.d., a.g.m.

olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumların kendilerine ait kültürleri olduğu gibi örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri bulunmalıdır.¹⁹⁹

Bir şirketin bilinçli olarak kurumsal kültür oluşturması şirket çalışanları ve yöneticilerin desteği şirket liderinin vizyonu ile mümkün olmaktadır. Şirket lideri ya da liderleri şirketlerini başarıya taşıyacaklarına inandıkları kurum kültürü unsurlarını oluştururlar.

Kurum kültürünün oluşumunda etkili olan faktörlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

1. İşletme Sahiplerinin Rolü

İşletme kurucularının vizyon, misyon, sahip oldukları temel değerler, inançlar ve normlar en azından başlangıçta çok etkili olabilecektir. İşletme kurucuları önce işletme değerlerini belirler, yeni bir yapı oluşturarak örgüt için gerekli bireyleri düşüncelerine uygun yönetici ve elemanları seçerler. Örgütün üst yönetimi, örgüt kültürünün oluşmasına en büyük katkıyı yaparlar. Üst yönetmenin önem vermediği bir değer ya da düzgü örgüte kolay kolay giremez. Üst yönetmenin beğendiği değerler ve düzgüler kolayca yayılma fırsatı bulur.²⁰⁰

Microsoft'un kültürü kurucularından olan Bill Gates'in izlerini taşımaktadır. Gates saldırgan, rekabetçi ve disiplinli bir yapıya sahiptir ve bu özelliklerin yazılım devinin özelliklerini de olduğu gibi yansıttığını söyleyebiliriz. Gates oluşumculuk ve diğer özelliklerini başarılı bir kültür aracı olarak Microsoft'a aktarmıştır.²⁰¹. Benzer şekilde, Walt Disney şirketinin tüm dünyada tanınması özellikle çocukların büyük ilgisini çekmesi ve Disney'in ölümünden yıllar sonra dahi beğenilmesi Disney'in yarattığı kültür ve bu kültürün aile bağları ve geleneksel inançlara bağlı olması ile ilgilidir. Bunun gibi Federal Ekspres şirketinin ilkelerinin temelinde de kurucusu

¹⁹⁹ İ. Özalp, a.g.e., s.565

²⁰⁰ Jennifer M.George ve Gareth R. Jones, **Organizational Behaviour**, Addison Wesley Publishing Co., New York 1996 s.497, Nak. İ. Özalp,a.g.e., s.568

²⁰¹ Stephan P. Robbins, **Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice Hall Inc, 1998, s.603, Nak. İ. Özalp,a.g.e., s.568

Smith'in işletmenin kuruluşunda ortaya koyduğu yenilikçilik, risk almayı arzulama veataklık ilkeleri bulunmaktadır.²⁰²

Türk iş dünyasında önemli bir yeri olan Vehbi Koç'un benim anayasam dediği sözü ile iş dünyasına yönelik kendi yönetim felsefesinin ana hatlarını ortaya koymaktadır: “Bütün çalışmalarımızı beraberce ve memleketimize duyduğumuz güvenle başardık. Sizlerden aynı heyecanla çalışmanızı bekliyorum. “Unutmayınız! Devletimiz ve ülkemiz var oldukça biz de varız!”²⁰³

2. Örgüt Üyeleri

Çalışanlar, şirket kurucuları ya da liderlerinden sonra kurum kültürünün oluşmasında etkili olmaya başlarlar. “Örgüte giren elemanlar işe çalışmalarını getirmekle kalmazlar aynı zamanda düşünce, davranış ve değerlerini getirirler, bu örgüt kültüründe yeni oluşumların gerçekleşmesinde temel teşkil eder. Örgüt kültürünün temel gereksinimleri eleman seçmede etkili olur.”²⁰⁴ Örgüt üyeleri kurum kültürü oluşumunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt kurum kültürüne uygun çalışanları seçerken, çalışan da kendi değer ve davranışları ile şirkete adapte olarak kurum kültürünün yaşatılmasını sağlar.

3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre

Açık bir sistem olan, bir endüstri örgütü; kendisine kaynakları sağlayan ve sınırları belirleyen çevresiyle bir arada yaşamaktadır.²⁰⁵

“İşletmenin kültürü iç ve dış çevresel ilişkileri sonucunda doğar Bazı işletmeler yüksek kalite ve hatasız mal ile tanınırken diğer bir işletme orta kalite fakat ucuz mallarla pazara girebilir. Başka bir işletme ise dağıtımda üstünlük ile pazarda önemli bir yer tutabilir. Dış çevredeki değişmelere göre örgüt kültürü değişecektir. Örgüt kültürü dengeli dış çevrelerde bile değişebilir bazen çok hareketli dış çevreler örgüt kültüründe daha büyük

²⁰² Robbins, **Organization Theory**, s.445, Nak. İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir 2000, s.568

²⁰³ Can Kırış, **Anılarımla Patronum Vehbi Koç**, 12. Bs.m, İstanbul 1995, s.134

²⁰⁴ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul 1996, s.405, Nak. İ. Özalp, a.g.e., s.568

²⁰⁵ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev.Osman Tekok vd., C.I., 3.b., Ankara 1979, s. 106-111, Nak. A. Ceylan, a.g.t., s.14

değişimlere neden olabilir. "Ekonomik krizler, yasalarda veya düzenlemelerdeki değişimler, sosyal gelişmeler, demografik trendler ayakta kalabilmek için örgüt kültürünün gelişimini gerektirir". Örnek olarak, Chryslerdeki kültür, değişen Pazar koşulları, rekabet sendika istekleri işletmenin başına geçen Lee Iacocca'nın yönetim biçiminden etkilenmiştir."²⁰⁶

Kurum kültürünü oluşturan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların kurum içerisindeki etkisini şu şekilde sıralamamız mümkündür:²⁰⁷

Davranış için güvenlik oluşturmak, birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi, "Biz" duygusunun desteklenmesi, temel değerlerin güçlendirilmesi, aidiyet hissi oluşturulması, kurumda güçlü bir beraberlik oluşturmak, kişiler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi, çalışanların daha hızlı entegrasyonu, ortaklık oluşturmak, duygusal bütünleşmenin sağlanması... v.b

Kurumsal kültür bilinçli olarak oluşturulmasa bile belirli bir süre sonra kendiliğinden oluşmaktadır. Burada temel soru şu olmalıdır; mevcut kurum kültürü kurumu başarıya taşıma potansiyeline sahip midir? Şirket, müşterileri, paydaşları, tedarikçileri, kamu kurumları ve toplum ile olan ilişkilerinde ne yapması, nasıl davranması gerektiği konusunda kendisine rehber olabilecek, kendisini başarıya taşıyabilecek bilinçli olarak oluşturmuş olduğu bir kültüre sahip midir? Bilinçli olarak oluşturulmuş ve sınanmış bir kurumsal kültür bulunmuyorsa kendiliğinden oluşmuş kurumsal kültürün kurumu başarıya taşıması tesadüf olacaktır. Bilinçli olarak kurum kültürü oluşturabilme konusunda araştırmacıların bazı görüşleri bulunmaktadır:

"Şirketlerin tek bir kurum kültürü yoktur. Bir şirketin ne kadar çok genel müdür yardımcısı, direktörü, çalışanı varsa içinde o sayıda kültür barındırır. Bir lider, tüm bu kültürleri birleştirip tek bir kültür yaratan ve onu denetleyen kişidir."²⁰⁸ Bir

²⁰⁶ Pamela S. Lewis, v.d., Management, West Publishing Co., New York 1995, s.355, Nak. İ. Özalp, a.g.e., s.570

²⁰⁷ Gunter Schwarz, **Unternehmensführung als Element des Strategischen Managements**, Berlin: Duncker u.Humbolt, 1989, s.107, Nak. A. Okay, a.g.e., s.227-228

²⁰⁸ "Kurum Kültürü", **Sabah İşte İnsan, İş Dünyası ve Yönetim Gazetesi**, 20 Şubat 2005, s.14

işletmenin kendi kültürünü oluşturabilmesi için sadece kurallar yeterli değildir. Bu kurallara çalışmalar sırasında işletme için çalışanların nasıl baktıkları önemlidir.²⁰⁹

Görüldüğü üzere bir şirketin bilinçli olarak kurumsal kültür oluşturması şirket çalışanları ve yöneticilerin desteği şirket liderinin vizyonu ile mümkün olmaktadır. Şirket lideri ya da liderleri şirketlerini başarıya taşıyacaklarına inandıkları kurum kültürü unsurlarını oluştururlar. Şirket liderlerinin oluşturduğu kurum kültürü sağlıksızsa çalışanlar da bundan olumsuz etkileneceklerdir. Çalışanların şirket liderlerinin kurum kültürü oluşturmak için koyduğu kuralları nasıl değerlendirdikleri de oldukça önem kazanmaktadır.

Kurum kültürünü şekillendiren çok sayıda faktörden söz etmemiz mümkündür, bunları şöyle sıralayabiliriz:²¹⁰

Güçlü Liderlik: Neredeyse tüm şirketlerin kuruluşu, karizmatik kişilikleri ile ön plana çıkmış olan güçlü liderlerle birlikte olmuş onlar hakkında efsaneler oluşmuştur. Örneğin Hacı Ömer Sabancı, Kurukahveci Mehmet Efendi, Ali Muhiddin Hacı Bekir, Vehbi Koç güçlü liderlerdir.

Şirket Tarihi ve Geleneği: Güçlü kültüre ve geleneklere sahip şirketler hem yaşamlarını hem de etkilerini uzun süre sürdürebilmektedirler. Ülkemizde, kuruluş tarihi en gerilere giden İskender Kebapçısı, Vefa Bozacısı, Komili, Hacı Şakir gibi şirketler köklü gelenekleri ve iş anlayışları çerçevesinde bugünlere ulaşmaları mümkün olabilmektedir.

Teknoloji, Ürünler, Hizmetler: Mevcut teknolojiye y üründe yapılan önemli bir yeniliğin, şirket kültürü üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. İşgücü yoğun bir modelden teknoloji merkezli bir modele geçiliyor, ise yapma biçiminde ve şirketi kültüründe önemli değişimler olması beklenir.

Müşteriler: Güçlü müşterilerin şirket kültürüne önemli etkileri olabilir. Şirketlerin geni bir müşteri tabanı geliştirme imkanı olmadığı durumlarda bir iki önemli müşterinin işlerin yapılması

²⁰⁹ Suat Gezgin, a.g. m.

²¹⁰ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.14-17

üzerinde büyük bir etkisi görülmektedir. Müşterilerin profili şirket kültürü üzerinde oldukça etkilidir.

Şirket Beklentiler: Sağlıklı ve güçlü bir kurumsal kültürün gelişebilmesi için, şirketin beklentileri ve uygulamaları; ilkeleri ve kuralları ile uyumlu olmalıdır. Böyle bir uyum, şirketin güçlü bir altyapısının ve kültürünün yansımasıdır.

Bilgi ve Kontrol Sistemleri: Yeni bilgi ve kontrol sistemlerinin kurulması işlerin yapılma şeklini değiştirir. Bilgisayarların, internet ve intranetin iş yaşamına girmesi şirketlerin kültürel alt yapısını büyük ölçüde etkilemektedir.

Yasalar ve Çevre: Dışa açılmamış şirketlerde, bölgesel yasaların ve kültürün etkisi çok fazladır. Aynı şirketler topluluğuna ait ancak farklı bölgelerde kurulmuş şirketlerin kültürlerinde farklılıklar gözlenmektedir. Dış çevre koşulları ve hukuk sistemi, şirket kültürünü etkilemektedir.

Ödül Sistemleri: Şirketin ödüllendirdiği davranışlar, o örgüt kültürü içinde gelişir. Uygulanan adil ve dengeli bu ödül sistemi, şirket kültürüne olumlu etki yapmakta ve onu güçlendirmektedir.

Organizasyon ve Kaynaklar Bir şirketin örgüt yapısı, işlerin nasıl yapılacağını belirler. Fonksiyonel örgütlenme, merkeziyetçi bir yönetim anlayışının, matris tipi örgütlenme yalın yönetim anlayışının bir ifadesidir.

Hedefler, Değerler, İnançlar Şirket çalışanlarının, şirketin amaçları, değerlerini ve inançlarını ne ölçüde anladıkları ve paylaştıkları, kültür açısından son derece önemlidir. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kültürü güçlü kılmakta hedef ve inanç birliği meydana getirmektedir.

Tüm bu unsurlar kurum kültürünün oluşumunda ve şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

E. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARA İLETİLMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Bir çok şirket kurum kültürünü özellikle de örgüte yeni katılanlara iletmede, sosyalizasyon süreci olarak kullanmaktadır. Kurumların kendi kültürlerini çalışanlarına aktarmada kullandığı bir çok yol bulunmaktadır. “Özellikle güçlü kültürlere sahip firmaların kültürlerini çalışanlara iletmede kullandıkları dört bilinen yöntem vardır: *Temel değerler, liderler ve kahramanlar, hikâye ve efsaneler, tören ve semboller*”²¹¹ en çok bilinen ve kullanılan yöntemlerdir.

1. Temel Değerler

“Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır.”²¹² Şirket çalışanlarının, şirketin amaçları, değerlerini ve inançlarını ne ölçüde anladıkları ve paylaştıkları, kültür açısından oldukça önemlidir. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kültürü güçlendirmekte ve hedef ve inanç birliği sağlamaktadır.²¹³

Değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein 'in de belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır. Birçok yönetim teoriyeni ve pratisyeni örgütü, kurucusunun, yöneticisinin ve bireylerin paylaştığı değerlerin bir göstergesi olarak görmektedir. Hatta birçoğu yenilik, adalet, eşitlik gibi temel değerlerin oluşturulmasının doğrudan örgütün başarısıyla ilgili olduğunu düşünmekte ve kurumsal değerlere bağlı kalınmasının şirket başarısı için önemi ortaya çıkmaktadır.²¹⁴

²¹¹ Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür**, s.64

²¹² James Cambell Quick, a.g.e, s.50, Nak. Z. B. A. Vural, a.e., s.159

²¹³ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.14-7

²¹⁴ Gerald E.Ledford, Jon R.Wendenhof, James T.Strahley, “Realizing A Corporate Philosophy”, **Organizational Dynamics**, Newyork 1995, s.5, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.159

Örgüt kültürü yönetim sisteminin kuruluş ve işleyişinde ve çalışan elemanların yönetilmesinde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve normlarla ilgili çok önemli bir kurum olarak karşımıza çıkmaktadır.²¹⁵ Bu doğrultuda örgütler:

Kurumlar, temel anlayış sistemini oluşturan değerlerini resmi bir şekilde yayınlamalarıyla çalışanlarına iletirler. Bu, bazen temel değerler demeci, bazen firma felsefesi, firma andı, bazen de firmanın prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır. Bugün birçok firma işlerini düzenlemek ve yürütmek için temel değerler demeci yayınlamaktadır. Bunlar, iç politikaya yönelik işçi elkitapçıklarında ve faaliyet raporlarında yayınlandığı gibi, tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerde de kullanılmaktadır. Firmalar bu temel değerleri, uzun dönemde başarıyı arttıracak istenilen tutum ve uygulamaları oluşturmak için bir araç olarak kullanmaktadırlar. Temel değerlerin bilinmesi ve uygulanması özellikle özel şirketlerde girişimcinin liderlik kapasitesini arttırdığı gibi, işçilerin performanslarını da arttırmaktadır.²¹⁶

Kültürel değerlerin organizasyonun gelişiminde önemli bir katkısı bulunmaktadır. Kişiler bir şirkette çalışmaya başladıklarında, kendi değerlerini getirirler. Bu değerler, kuruluşun değerleri ile örtüşmeyebilir. Bu uyumu sağlamak, işletmelerde yönetimin ve insan kaynakları yöneticilerinin görevleri arasında görülmektedir.²¹⁷

Amerika'da başarılı firmaların kültürlerini inceleyen Deal ve Kennedy, bu şirketlerin temel değerlere çok önem verdiklerini belirtmekte ve firmaların özelliklerini şöyle sıralamaktadır:²¹⁸

1. İşlerini nasıl yürütecekleri hakkında apaçık ve kesin bir felsefeleri vardı.

²¹⁵ İ. Özalp, a.g.e., s.566

²¹⁶ Richard L.Osborne, "Core Value Statements:The Corporate Compass", Business Horizons, y.y., Eylül-Ekim 1991, s.28, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.160

²¹⁷ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.32

²¹⁸ C. Kozlu, a.g.e., s.64, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.160

2. Yönetim, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen gösteriyordu.
3. En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyelerine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri biliyor ve paylaşıyordu.

2. Lider ve Kahramanlar

“Yetke (otorite) toplumsal örgütlenmenin gerçek özüdür. Bundan dolayı kurumsal hiçbir örgütlenme onsuz olamaz.”²¹⁹ Kurumdaki lider ve kahramanlar da kurumsal örgütlenmenin belirleyicileri konumundadırlar. Kurum kültürü güçlü olan işletmelerde ‘örnek model’ anlamında liderler ve kahramanlar vardır. “Bu kişiler kurum içinde iyi tanınırlar ve herkes tarafından takdir edilirler. Onların gelişme ve başarıları, kurumsal kültür çalışmalarının bir anlamda sonucudur. Bu kahramanlar için saygınlık yaratan ortamlar oluşturulur.”²²⁰ “Temel değer ve insanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, lider ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modelleri veya temsilcileridir.”²²¹

Liderler ve kahramanlar kurumu ayakta tutan çok önemli unsurlardır. Kurum kültürünün en baştan oluşturulmasında ve kültürün istenilen doğrultuda devamlılığının sürdürülmesinde otorite konumunda olan liderlere büyük sorumluluk düşmektedir.

“Bir kuruluşün sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil etmektedir.”²²²

²¹⁹ B.Malinowski, a.g.e., s.60

²²⁰ Suat Gezgin, a.g. m.

²²¹ M. Varol, a.g.e., s.188, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.162

²²² İ. Akat, G. Budak, G. Budak, a.g.e., s.326, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.163

Liderler için firma kültürünün oluşumuna ve geliştirilmesine katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir şeklinde bir tanım yapabiliriz..²²³ Bir sosyal birim olan İşletme örgütlerinde kurum kültürünün en önemli belirleyicilerinden biri karizmatik liderler olduğunu görebiliriz. Nitekim Weber de “toplumsal değişmeyi karizmatik liderlik özelliklerine sahip kişilerin ortaya çıkışlarıyla ilgili görür.”²²⁴

“Anadolu Üniversitesi'nin rektörlerinden, Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen 'de, Anadolu Üniversitesi için kahramanlaşmış bir lider olarak, üniversite kültürünün oluşumunda çok önemli rol oynamıştır... Yıl 1981. Devlet Başkanı Kenan Evren. Akademi Başkanı ise Büyükerşen. 1970'li yılların başından beri sürdürdüğü "Açıköğretim" projesini bir türlü 12 Eylül öncesi hükümetlere kabul ettirememiştir... O yıl, yani 1981 yılında gece geç saatlere kadar, atölyesinde Atatürk mumyaları yapıyor. Amacı, Atatürk'ün 100. doğum yılı nedeniyle "Atatürk Mumya Müzesi" kurmak ve açılışını Kenan Evren'e yaptırmak. Çünkü Büyükerşen, Kenan Evren ve Konsey üyelerinin Akademi'ye başka türlü gelmeyeceklerini çok iyi biliyor. Yaptığı mumyaların yüzlerce diasını bizzat kendisi çekiyor içlerinden en iyilerini Çankaya'ya göndererek Evren'i müzenin açılışına. Evren, diaları gördüğünde çok şaşırıyor ve bir Maliye profesörünün bunları yapabileceğine inanamıyor... Komutanların olumlu raporları üzerine, Evren daveti kabul ediyor ve Eskişehir'e gelerek Atatürk Mumya Müzesi'ni açıyor. Böylece, ... Büyükerşen, Evren'i açılıştan sonra Akademi'nin, televizyon stüdyolarını görmesi için ikna ediyor ve Evren'e stüdyoları gezdirirken, Açıköğretim projesini, bunun yüksek öğretim için ne denli gerekli ve yararlı bir proje olduğunu, emir verildiği takdirde, yayma hazır durumdaki televizyon stüdyolarıyla hemen faaliyet geçilebileceğini anlatıyor. Gördüklerinden ve Büyükerşen 'den çok etkilenen Evren ve Konsey üyeleri, çok zaman geçmeden Büyükerşen'i, Açıköğretim projesini kendilerine ayrıntılı bir şekilde anlatması için Çankaya'ya çağırıyorlar. Bu görüşme sonrası, Açıköğretim, 1982 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi tarafından faaliyete geçiriliyor.”²²⁵

²²³ C. M. Kozlu, a.g.e., s.67, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.163

²²⁴ Emre Kongar, **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, İstanbul 2000, s. 98.

²²⁵ Haluk Gürgen, a.g.e., s.163-164

3. Hikaye ve Efsaneler

“Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmede, daha sembolik bir yaklaşım içinde olan, örgüte ilişkin hikaye ve efsaneleri (mitleri) kullanırlar. Hikaye ve mitler, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılı ve ünlülerine ilişkindir.”²²⁶

“İnsanlar duygu ve düşüncelerini anlatırken, yargılarının doğruluğunu savunurken, deyimlerden, atasözlerinden, fıkralardan, efsanelerden, destanlardan, hikayelerden, anılardan yararlanırlar. Bir örgütün tarihi, geçmişte olan olaylar, örgüt kültürünün oluşumunda çok önemli rol oynar.”²²⁷

Hikaye ve efsaneler, doğru olsunlar veya olmasınlar, çalışanların motive olmalarını, ders çıkarmalarını ve kuruma karşı aidiyet duymalarını sağlamaktadır. Şirkete yeni katılanların sosyalizasyonlarının sağlanmasında ve kurumsal değerlerin yeni başlayanlara aktarılmasında hikaye ve efsaneler oldukça etkili olmaktadır. Willkins ve Martin, kurumsal hikayeler için kurumun “tarihindeki gerçek bir olaydan alınmış anekdot olarak” bir tanım getirmiştir. Geçmişteki önemli olaylar günlük karar ve uygulamalara aşıl原因 hikayeler, mevcut uygulamalara da yasallık katarlar. İşler yanlış gittiğinde bireylere gerekli açıklamalar sağlar ve işler doğru gittiğinde de sorumluluk verirler.²²⁸

Resmi toplantılarda veya resmi olmayan çeşitli sohbetlerde anlatılan bu hikayelere, örgütün broşürlerinde, mektuplarında, el kitapçıklarında veya yöneticilerin konuşma bantlarında da yer verilebilmektedir. Örgütsel efsaneler ise, çoğu zaman doğru olmadığı düşünülse de, çok önemli gerçeklerin kıssadan hisse çıkarılarak çalışanlara iletilmesinde kullanılmaktadır. “İnsanları belirsizlikten koruyan mitler hemen her örgütte bulunmaktadır, sadece güçleri ve etkileri farklıdır. Çalışanlar arasında paylaşılan bir efsane, örgüt içi dayanışmasının ve yon

²²⁶ Bary M. Staw, **Psychological Dimensions Of Organizational Behaviour** s.159, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.165

²²⁷ Haluk Gürgen, a.g.e., s.161

²²⁸ Lee G.Bulman, Terrence E.Deal, **The Rites And Rituelsof Corporate life**, s.159, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.165

duygusunun gelişmesini kolaylaştırmakta ve dış desteğinin korunmasını kolaylaştırmaktadır.”²²⁹

“Sezai Türkeş-Feyzi Akkaya firmasıyla ilgili şirketin ustabaşlarından birisinin Cem Kozlu'ya anlattığı hikaye ise şöyle: “Ben 19 yıldır Feyzi Bey'le Sezai Bey'in yanında çalışıyorum. Oğlumu da askerden sonra onların yanında işe koydum. Hem çok çalışmayı, hem dürüst çalışmayı öğrenir, lise tahsili de var, inşallah iyi bir hayatı da olur. Feyzi Bey ve Sezai Bey çalışmakla ve dürüstlikle bu şirketi bu hale getirmişlerdir. Mesela bir gün Karaköy 'den Kadıköy'e geçeceklermiş, bir de bakmışlar ki yanlarında hiç para yok. Orada bankalar yan yana; hangisinden içeri adım alsalar değil iki jeton parası, milyonluk kredi alabilirler. Ama bizimkiler öyle şeye yanaşmazlar, hemen kafayı çalıştırmışlar, bakmışlar bir yaşlı kadın zar zor iki bavulu taşıyor. Ona yanaşmışlar 'Teyze bize birer jeton al, sana vardım edelim', demişler. Kadını Haydarpaşa 'ya geçirip trene kadar götürmüşler, Oradan müdürlüğe yürüyerek gelmişler.”²³⁰

Şirket kurucularının hikayede geçen bu tutum ve davranışı çalışanlarda şirket değerlerinin yerleşmesi açısından oldukça etkili olacaktır.

4. Tören ve Semboller

“Kurumda ödül törenleri, plaket verme, ikramiye, hediyeler, tatil seyahatleri aracılığıyla çalışanın yaptığı başarılı çalışmalar üzerine bir kamuoyu oluşumlr.”²³¹

Tören ve sembolleri kültürün şekillendirdiği çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri hem de pekiştiricileri olarak değerlendirebiliriz. Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar, başarılılar, yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler, rozet, flama gibi nesnelere, yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı

²²⁹ Lee G.Bulman, Terrence E.Deal, a.e., s.155, Nak. Z. B. A. Vural, a.e.,s.166

²³⁰ H. Gürgen, a.g.e., s.162

²³¹ Suat Gezgın, a.g.m.

gösteren mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretleri bir kurumun törenleri ve simgelerine örnekler olarak saymamız mümkündür.²³²

“Milli ve dini bayramlarımız, okullarımızda her sahalı içilen ant, camilerimizde kılınan namaz, milli kahramanlarımızın, manevi kişiliği yüksek önemli kişilerimizin adına düzenlenen anma toplantıları, toplumumuz bireylerini milli ve manevi değerlerine, kültürüne bağlayan önemli etkenler arasında yer alır.”²³³ Benze biçimde, çeşitli nedenlerle örgütlerde düzenlenen tören ve toplantılarda kurumsal bütünleşmeyi, birlik ve beraberliği sağlamada çok önemli rol oynamaktadır. Bu tür tören ve toplantılar arasında, kuruluş yıldönümleri, açılış törenleri, kokteyller, özel günler, bayramlardan bahsetmemiz mümkündür.

F. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİK VE İŞLEVLERİ

Kurumda, genellikle paylaşılan değerler kurumun daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve bu sayede, kurumun sürekliliğine katkısı olur, kurumun kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınır, çalışanları motive eder, planlama ve karar almayı kolaylaştırır, alt kademe elemanları çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler, kültürel değer ve amaçlar, çalışanların kurum açısından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar, elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir, gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar, kültür; değerler sistemi, çalışanların güvenlik, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi, işlevlerini bütünleştirir, örgütsel amaçların sürekliliğini ve kalıcılığını sağlar.²³⁴

Kurumsallaşmış şirketlerde iş şirket kurucusu ya da belirli bir lidere bağlı kalmayarak şirketin uzun süre varlığını sürdürebilmesi mümkün olabilmektedir.²³⁵

²³² M. Varol, a.g.e., s.188, Nak.,: Z. B. A. Vural, a.g.e., s.166

²³³ H. Gürgen, a.g.e., s.164

²³⁴ M. Varol, a.g.e., s.186, Nak. Z. B. A. Vural, a.g.e., s.70

²³⁵ Sakıp Sabancı, **Para Başarının Mükafatıdır**, İstanbul 1997, s.58

Araştırmacılar Steinmann ve Scheyögg güçlü bir kurum kültürünün kurum için hem olumlu, hem de olumsuz etkileri olabileceğini belirlemişlerdir. Bu araştırmacılara göre kurum kültürünün *olumlu* etkilerini şu şekilde sıralamamız mümkündür:²³⁶

- Güçlü bir kurum kültürü kurumda davranış oryantasyonu sunar.
- Güçlü bir kurum kültürü etkili bir iletişim ağının oluşmasını desteklemektedir.
- Güçlü kurum kültürü hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır.
- Kurum kültürü plan ve projelerin hızlandırılmış uygulanmasını sağlamaktadır.
- Kurum kültürü düşük bir kontrol gereği sağlamaktadır.
- Kurum kültürü yüksek motivasyon ve sadakat sağlamaktadır.
- Oryantasyon örnekleri korkuyu azaltıp sağamlık ve kendine güven sağlar.

Kurum Kültürünün diğer işlevlerini ise şöyle sıralayabiliriz:²³⁷

- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler,
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar,
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler,
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini belirtir,
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir
- Organizasyonel kimliği oluşturur,
- İnanç ve değerlere bağımlılık oluşur,
- Çalışanları birbirine bağlar,
- Günlük çalışmalarda rehber olur

²³⁶ Thomas Glöckler, **Strategische Erfolgspotentiale Durch Corporate Identity: Aufbau Und Nutzung**, Wiesbaden: Dt.Univ.-Verl.; Gabler, 1995, Nak. A. Okay, a.g.e., s. 236-7

²³⁷ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.5

- Davranış biçimlerini belirler.

Şimdiye kadar kurum kültürünün olumlu etkilerinden bahsetmiş bulunuyoruz. Güçlü kurum kültürleri aynı zamanda bazı olumsuz özellikler de taşıyabilmektedir. Steinmann ve Schreyögg 'ün saptamış olduğu güçlü bir kurum kültürünün *olumsuz* etkilerini şöyle sıralayabiliriz:²³⁸

- Derine yerleştirilmiş olan değer sistemleri hükmedici bir güç haline gelebilmektedir.
- Güçlü bir kurum kültürü yeni oryantasyonları bloke edebilmektedir.
- Güçlü kurum kültürü temel değişimlere engel olabilmektedir.
- Güçlü kurum kültüründe bireyler eleştiri yapmada çekingen davranabilmektedirler.
- Güçlü kültürler olumsuz görüşler, düşünceler vs. kültürel değerlerin lehine geri plana itilmektedir.
- Güçlü kurum kültürleri kurumsal değişimin gözle görülmeyen engelleri olarak da değerlendirilmektedir.

²³⁸ Frank Petrock, "Corporate Culture Enhances Profits", **HR Magazine**, Vol:35 No:11, November 1990, s.66, Nak. A. Okay, a.g.e., s.238-239

G. EDGAR SCHEIN' İN KURUMSAL KÜLTÜR SINIFLANDIRMASI

Schein kültürel öğeleri üç farklı seviyede etkisi olan faktörler olarak sıralamıştır. Schein 'in sınıflandırmasına göre ilk seviyede daha somut nitelik gösteren *oluşumlar* (artifaktlar) yani organizasyonel yapılar, süreçler, büro dizaynları, kahramanlar ve törenler, ikinci seviyede fark edilmesi ve ortaya çıkarılması daha zor olan *değerler* ve son olarak kültürün temelinde yatan ve değişime direnç gösteren ve eylemlerimizi yönlendiren bilinçaltında olması nedeniyle çok zor ortaya çıkarılan *temel varsayımların* yer aldığını söyleyebiliriz.²³⁹ Bu sınıflandırma ile ilgili konuyu detaylandırmamızın çalışmamızın ilerleyen bölümlerine de ışık tutması açısından yararlı olacağını düşünmekteyiz.

1. Oluşumlar

Bir kurumun kültürüne ilişkin ilk izlenimler, organizasyonun görünen değerlerinden elde edilebilir. Oluşumlar, insanlar tarafından oluşturulan binalar, işyerinin yerleşim düzeni, çalışanların giyimleri ve kullanılan araç ve gereçler gibi unsurlardan oluşmaktadır. Schein 'in kültür katmanları temel aldığımızda oluşumlar kültürün görünen ve sembolik yönünü yansıtmaktadır.²⁴⁰

Oluşumların meydana gelmesinde kurumsal değerlerin çok büyük etkisi bulunmaktadır. Oluşumlar kurumun temel değerlerinden etkilendiği gibi kurumun hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden ofis dekorasyonu, planı ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar birçok faktör kurumun temel değerlerinden etkilenecek olmuştur.²⁴¹ “Oluşumlar, altta yatan kültürel varsayımların davranış

²³⁹ G. Yılmaz, a.g.t., s.95

²⁴⁰ G. Yılmaz, a.t., s.96

²⁴¹ J.B.Rithchie, Paul Thopson, **Organization and People: Reading, Exercises and Cases İn Organizational Behavior**,4 . basım, St.Paul, West Publishing Company, 1988, s.11, Nak. Z. B.A. Vural, a.g.e., s.45

kalıplan, giyim kuralları ve hikayeler gibi duyulabilen, görülen ve hissedilen açıklamalarından oluşur. Bir çok şirketin giyim konusunda kuralları vardır ve bu kurallar altta yatan kültürün göstergeleridir.”²⁴²

Kültürün bu görünen, duyulan oluşumları fiziksel, davranışsal ve sözel olarak üç şekilde sınıflandırmamız mümkündür. Fiziksel oluşumlara örnek olarak logo, giyim, yerleşim düzeni, organizasyon şeması ve prosedürler gibi unsurlar örnek verilebilir. Davranışsal kültür oluşumları ise törenler, seremoniler ve toplantılardan oluşur. Sözel oluşumlara ise organizasyon içinde konuşulan dil, sloganlar, hikayeler ve kahramanlar ve mitler girmektedir.²⁴³

Oluşumlar olarak söz ettiğimiz unsurları aşağıdaki tablo ile daha net olarak ta görebiliriz:

Tablo 1: Kurum Kültürün Görünen Özellikleri

Genel Sınıflandırma	Örnekler
Fiziksel	• Logo, Antet
	• Binalar, Dekorasyon
	• Giyim, Rozet
	• Yerleşim Düzeni
	• Kullanılan Makineler, Araç ve Gereçler
	• Organizasyon Şeması
	• El Kitapları
	• Talimat ve Prosedürler
Davranışsal	• Törenler, Kutlamalar,
	• Seremoniler
	• İletişim Şekli
	• Ödüllendirme, Cezalandırma

²⁴² G. Yılmaz, a.g.t., s.96

²⁴³ G. Yılmaz, a.t., s.96

		• Ekip Çalışmasının Şekli
		• Toplantılar
		• Sosyal Etkinlikler
Sözel		• Konuşulan Dil
		• Şakalar
		• Hitap Şekli
		• Adlar, Takma Adlar
		• Sloganlar
		• Hikayeler
		• İşletme Kahramanları

Kaynak: Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersan, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, Ocak 2000, s.30

Çalışmamızda konumuzun kapsamı ve ilgimizi çeken yönü itibarıyla Schein'in oluşumlar içerisinde gördüğü hikayeler ve kahramanlar, mitler ve dil başlıkları altında önemli gördüğümüz başlıklara değinilecektir.

a) Hikayeler ve Kahramanlar

Bir organizasyonun tarihi, geçmişte olan olaylar, kurum kültürünün oluşumunda çok önemli rol oynar. Kurumla ilgili anlatılan hikayeler, anılar, başarılar kurum üyeleri, özellikle organizasyona yeni giren bireyler için kurumsal değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır.²⁴⁴

Hikayeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle oluşan kurum kültürü ne kadar benimsenmiş ise o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan kurum kültürleri de o kadar zayıf (weak culture) hale gelmektedir.²⁴⁵ “Genellikle örgütün kuruluş; aşamasında görev almış kişilere, yöneticilere ilişkin anlatılan hikayeler, örgütsel bütünleşmeyi sağlamada, güç ve statülerin dolaylı yoklan

²⁴⁴ H. Gürgen, a.g.e., s.161

²⁴⁵ C. M.Kozlu, a.g.e., s.76, Nak.,: Z. B. A. Vural, a.g.e., s.50

benimsenmesinde önemli işlev görür. Kime nasıl davranılacağını, nasıl iletişim kurulacağını öğretir.”²⁴⁶

Hikayeler, organizasyon üyelerine, rolleri tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik niteliği taşımaktadır. Örgütsel kahramanlar organizasyon üyeleri için rol modeli oluşturmanın yanı sıra performans ölçütlerini gösterme ve organizasyon üyelerini güdüleme gibi önemli rollere de sahiptir. Örgütsel kahramanlar liderlerden farklı olarak yönetimin herhangi bir kademesinden çıkarak çok kurumsal kültürün benimsenmesinde çok önemli rol oynayabilir.²⁴⁷

İfadelerden de anlaşılacağı üzere kurum kültürü oluşumunda ve kültürün yaşatılmasında hikaye ve kahramanların büyük önemi vardır. Çalışanlar hikaye ve kahramanlar aracılığıyla kendilerini kuruma ait hissetmekte ve kahramanları rol model olarak kabul ederek güdülenmektedirler.

b) Mitler

Mitleri, organizasyonda olmuş olayları ya da organizasyonun nasıl oluştuğunu anlatmak amacıyla kullanılan imgesel olaylar olarak tanımlayabiliriz. Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküleri, belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir, efsaneleşir. Örneğin, Mc Donalds yöneticisinin bir Mc Donalds 'ın önünde limuzininden inip yerdeki yağlı kağıt parçalarını toplaması, sadece kendi işletmesinde değil, işletme literatüründe de mitleşmiş bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁴⁸

“Mitlerin bir kısmı gerçeklerin gözlenmesinden ortaya çıkar, diğerleri ise fantezilerden kaynaklanabilir. Fakat tüm mitlerin gerçekle bir bağlantısı vardır.

²⁴⁶ H. Gürgen, a.g.e., s.162

²⁴⁷ G. Yılmaz, a.g.t, s.96

²⁴⁸ G. Yılmaz, a.t., s.98

İşletme içindeki mevcut mit, strateji ve eylemleri üreten teoriyi oluşturur. Stratejiler hipotezlerdir ve eylemler bu hipotezleri test eder, teoriyi doğrular veya yanlışlar.”²⁴⁹

c) Dil

Dilin bir öğrenim aracı olduğunu söyleyebiliriz. Kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak organizasyon üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarla insan geçmişi öğrenir.²⁵⁰

“Dil, her şeyden önce bir iletişimi ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir öğesidir. Bir kurumda kullanılan yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlaşmalar, sözel semboller arasında yer alır.”²⁵¹

Kurumların belirli bir gelişim evresinden sonra kendilerine ait bir dil oluşmaktadır. Bu kuruma özgü dil kurumu diğerlerinden farklı kılar. Oluşturulan organizasyonun ortak dili, organizasyon üyelerini bir arada tutar ve karşılıklı ilişkilerini kolaylaştırır. Organizasyon üyeleri sosyalleşme ve uyum süreciyle organizasyona ait dili öğrenirler. Organizasyonun kendisine ait bir dili olduğu gibi organizasyon içinde bulunan alt bölümlerinde kendi mesleklerine ve uzmanlaşma alanlarına göre bir dili olabilir. Belirli bir kurumdaki alt bölümlerin kendilerine özgü kullandıkları dili “jargon” olarak tanımlayabiliriz.²⁵²

²⁴⁹ Bob Hedberg, “How Organizations Learn and Unlearn”, edited by: Paul C. Nystrom, William H. Starbuck, Handbook of Organizational Design, New York, USA: Oxford University Press, 1984, s. 12, Nak. G. Yılmaz, a.t., s.99

²⁵⁰ İ. Erdoğan, a.g.e., s.145

²⁵¹ Haluk Gürgen, a.g.e., s.161

²⁵² G. Yılmaz, a.g.t., s.100

2. Değerler

Şirket çalışanlarının, şirketin amaçları, değerlerini ve inançlarını ne ölçüde anladıkları ve paylaştıkları, kültür yönüyle oldukça önemlidir. Paylaşılan değerlerin geliştikçe, kültür güçlenmekte hedef ve inanç birliği oluşmaktadır.²⁵³

“Bir organizasyonun sahip olduğu değerler, kurum kültürünün temel belirleyicisini oluşturur. Normlar, etik kodlar ve şirket değerlerinin açıklanması değerleri oluşturan bir kaç ögedir.”²⁵⁴

Genel olarak değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve oluşumlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesi haline gelmektedir. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağı olmaktadır. Organizasyon ve yönetim açısından ise değerler, bir organizasyonda neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve işgörenlerce benimsenen inançlardır diyebiliriz. Başka bir tanımla ise organizasyon üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullanılan ölçütler olarak ifade edebiliriz.²⁵⁵

Kültürün bir dizi anlamları (paradigmalar, inançlar, değerler), çeşitli anlamlar içeren sembolleri ve uygulamaları kapsayan bir içeriği vardır.²⁵⁶ Kurum kültürünün temel dayanağını oluşturan değerler, organizasyon içinde herkese, birlikte çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterme, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarır ve bir davranışlarında yol gösterici olur.²⁵⁷ Temelini değerlerden alan Paradigmalar ise birçok problemin başarıyla çözülmesini sağlar. Önceden karşılaşılmış problem yoksa -ona uygun paradigması da

²⁵³ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.14-7

²⁵⁴ G. Yılmaz, a.g.t., s.101

²⁵⁵ M. Şişman, a.g.m., s. 79, Nak. G. Yılmaz, a.t., s.101

²⁵⁶ M. R. Louise, a.g.e, s. 74, Nak. H. Gürgen, a.g.e., s.159

²⁵⁷ Gürgen, a.g.e.,s.165, Nak. G. Yılmaz, a.g.t., s.101

olmayacağından-çözümü güçtür.²⁵⁸ Böylece kurum kültürü problem çözmede bir yol gösterici olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değerler ve kurum kültürü unsurları bazı şirketlerde öylesine yer etmiştir ki “1982'de Wall Street Journal'da IBM kültürü üzerine bir makalede “O kadar derine işlemiş ki, 9 yıllık (eski) bir çalışanın deyimiyle şirketten ayrılmak başka bir ülkeye göç etmek gibi” ifadesi yer almaktadır.²⁵⁹

3. Temel Varsayımlar

Paylaşılan varsayımlar inançlar ve değerler genellikle sözel değil, üstü kapalı biçimde bulunmaktadır.²⁶⁰ Bir çok akademisyen, varsayımlarının kültürün en içte yer alan temeli oluşturduğunu belirtmektedir. “Temel varsayımları farklı terminolojiler kullanarak açıklasalar da, bu temel varsayımlar açık, fark edilebilen oluşumların, değerlerin altında yatan dayanak noktası (premiseler) olarak görülmektedir.”²⁶¹

“Kültür literatüründe varsayımlar, kişi ya da gruplara davranma, düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinçdışı düzeye itilmiş ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen var olma ilkelerine işaret etmektedir.”²⁶² İnançlar, varsayımlar ve dogmalar, şirket kültürünün özünü ve temelini oluştururlar. Değişmez hatta tartışılmaz kişiye özgü doğrular ve gerçekler olarak kabul edilmektedir.²⁶³

“Varsayımlar, organizasyon ve geniş anlamda dünyayla ilgili algılamaları, düşünceleri ve duyguları etkileyen beklentileri oluşturur. Daha sonra bu algılamalar, düşünceler ve duygular

²⁵⁸ Joel Arthur Barker, **Paradigms**, NewYork 1993, s.84

²⁵⁹ J. C. Collins, J. I. Porras, a.g.e., s.178

²⁶⁰ Rob Goffe, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, Çev.:Kıvanç Kutmandu, Ankara 2000, Nak.,: Z. B. A. Vural, a.g.e., s.42

²⁶¹ Gibb Jr. Dyer, “ The Cycle Of Cultural Evolution in Organizations” in Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy J. Serpa, **Gaining Control of Corporate Culture**, San Francisco,California: Jossey-Bass Publishers, 1985, s. 203. Bozkurt, ag.m., s.123.Nak. G. Yılmaz, a.g.t., s.104

²⁶² G. Yılmaz, a.t., s.104

²⁶³ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.32

organizasyonu ve dünyayı yansıttıkları şeklinde tecrübe gidilir. Örneğin, "insanlar tembeldir" varsayımı, insanlara otonomi verilmemesini içeren değerlerin ortaya çıkmasını sınırlandırır. Schein varsayımların kurum kültürü içindeki önemini daha öncede kurum kültürü tanımında belirttiğimiz şu kelimelerle açıklamıştır: "varsayımlar organizasyon üyelerine doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilenlerdir." İşte kültürel varsayımların gücü burada yatmaktadır. Varsayımlar ve değerler birbirleriyle uyum içindedir. Schein varsayımların, yeni değerlerin getirilmesi ve bunlara atfedilen başarının denenmesiyle değiştirilebileceğini belirtir. Eğer yeni değerler başarılı sonuçlara ulaşmaya sağlarsa, zamanla varlıktan onların temel varsayımlar seviyesine çıkarabilir. Yeni değerlerin sorun çözme karşısında getirdiği çözümler etkiliyse ve organizasyon bunun başarısını algılasa, değer bir bilişsel dönüşümden geçerek bir varsayıma dönüşür. Varsayımların etkisini hafife almamak gerekir. Çünkü varsayımlar kendilerini organizasyonun stratejileri formüle edilirken de gösterir. Şöyle ki; bir durum karşısında belirlenen strateji, varsayımların neler olduğunu yansıtır."²⁶⁴

Sonuçta kurumsal kültürü oturmuş olan işletmelerin sektörlerindeki kalıcılıkta başarılı oldukları görülmektedir. Bunun nedeni; belli standartlara sahip olmaları, çalışanlarını motive edebilmeleri, doğru belirlenmiş hedefleri olması, işleyen ve denetlenen kurumsal sistemler olmalarıdır.²⁶⁵

H. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TOPLUMA ETKİLERİ

Şirketler ve değerleri kendi dünyalarından dışarıya çıkararak, toplumun tümünü etkilemektedir.²⁶⁶ Bir şirketin kültürü, içinde bulunduğu toplumun koşullarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Şirket Kültürünü toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak değerlendirebiliriz. İşletme kültürünü şekillendiren dış çevre faktörlerinin pek çoğu toplumsal kültür içinde yer almaktadır. Toplum ve işletme sürekli etkileşim içinde olduğunu ve işletme içinde de toplumun değişik kesimlerinden

²⁶⁴ Mary Jo Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", The Academy of Management Review, vol:18, no:4, October 1993, s. 659, Nak. Gözde Yılmaz, a.g.t., s.105

²⁶⁵ Suat Gezgin, a.g.m.

²⁶⁶ Armand Mattelart, Çev. Fatoş Ersoy, **Reklamcılık**, İstanbul 1991, s.87

gelen fertlerin bir arada çalışarak, bir kültür etkileşimi sonucunda yeni bir kültür oluşturduklarını söyleyebiliriz.²⁶⁷

Bireylerden meydana gelen kurumlar bireylerin davranışları ile değişikliğe uğramaktadır. Bununla birlikte yaşanan toplumun kültür yapısının ve değer yargısı özelliklerinin üyelerin davranışlarını etkilediği gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁶⁸

Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri bulunmaktadır.²⁶⁹ Toplumun kültür değerleri işletmeyi etkilerken işletme de toplumsal ve ekonomik etkisi ölçüsünde topluma etki etmektedir. Kurum kültürü, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşmaktadır.²⁷⁰ Aynı zamanda işletme, kendisine kişilik kazandıran çalışanları ile kendi başına kültür üretir veya işletmenin kendisi bir kültür olarak değerlendirilebilir.²⁷¹

İşletmeler bağlamında kurumların toplumsal bir birim olduğunu söyleyebiliriz. Kurum insanların bir araya geldiği, birlikte iş gördüğü, iş bölümü yaptığı yerdir. Sosyolojinin topluma ilişkin yaptığı gözlemlerin, ortaya koyduğu gerçeklerin çoğu, işletmelerdeki topluluklar için de geçerlidir. Burada insanlar toplumsal grup halinde çalışmakta, insanların grup içinde davranışlarını düzenleyen sosyolojik ve sosyal psikolojik unsurlar ve kurallar ortaya çıkmaktadır.²⁷²

²⁶⁷ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.20

²⁶⁸ A.K Constande, "Rural Sociology in Action" Çev. Arslan Başarır, **TODAIE Dergisi**, C. 4 S.1, y.y, Mart 1971, s.119

²⁶⁹ Z. B. A. Vural, a.g.e., s.38

²⁷⁰ V.Lynn Meek, "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", *Organization Studies*, 9/4, 1988, s.463, Nak. H. Gürgen, a.g.e., s.159

²⁷¹ F Erdem, a.g.e., s.31

²⁷² Besim Baykal, **Organizasyonların Yönetimi**, İstanbul 1981, s.63

Günümüzde endüstri kurumlarının, sadece bir araya gelen insanların toplamından ibaret olmadığı görülmüştür.²⁷³ “Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır.”²⁷⁴

Kurumlar günümüzde, yaşama biçim veren önemli güçler arasında yer almaktadır. Bu örgüt yaşamının kazandığı önemle birlikte gerçekleşmiş bir olgudur. Günlük yaşamın işlevsel değerleri iş hayatından gelmeye ve etkilenmeye başlamıştır. Bunun yanında “işletmelerin çalışmalarının sonuçları ve yönetilmeleri topluma yeni değer yargıları kazandırmıştır. Bu tür değerler sistemi yöneticiler ve işçilerin davranışlarına, kararlarına ve tutumlarına etki etmektedir.”²⁷⁵ Kurumları beton binalar, bütçeler, planlar ve programlar olarak görmekten çıkıp onların manevi yönüne yönelerek onlara can ve kan veren, kişilik kazandıran bir gelişim süreci söz konusudur. Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan ancak özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmek ve çözümü onda aramak düşüncesi 1970’li yıllardan sonra gündeme gelmiştir. Bu da beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün, örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri mevcut olan “Kurum Kültürü” ‘nün fark edilmesine yol açmıştır.²⁷⁶

Globalleşmenin ayak seslerinin her gün arttığı 2000’li yıllarda özellikle çok uluslu işletme yöneticileri klasik yönetim fonksiyonları yanında faaliyette buldukları ülkelerde yaşam biçimleri, alışkanlıklar, konuşulan dil, dini inançlar, hukuk sistemi ve bunların ötesinde kültürlerini dikkate almak durumundadırlar.²⁷⁷

²⁷³ A.K Constande, a.e., s.119

²⁷⁴ C. Gürçay, a.g.m.

²⁷⁵ İlhan Erdoğan, “İş Hayatının Yeni Değer Yargılan Oluşturması ve Tutumların Yeniden Şekillenmesi” **İ.Ü.İşletme.Fak. Dergisi**, C. IIL, Sayı 2, Kasım 1974, s.339-340, Nak. A. Ceylan, a.g.t., s.1

²⁷⁶ C. Gürçay a.g.m.

²⁷⁷ İ.Özalp, a.g.e., s.565

Her kurumun kendine özgü bir kültürü olduğunu söyleyebiliriz. Organizasyonların varlıklarını sürdürme çabasında bilinçli kültürel unsurlarla kurumsallaşma oldukça önemlidir. Kurumları var eden kültür “bir organizasyonu bir arada tutan maddedir. Bu Durkheimci sosyal bir çimento olup bunsuz, hiçbir sosyal grup var olamaz.”²⁷⁸

İ. KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI

İngilizce “governance”, Fransızca “gouvernance” olarak karışımıza çıkan sözcüğü Türkçe ’deki karşılığı “yönetişim” olarak tanımlayabiliriz. Günümüz dünyası; küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişim süreci içinde bulunmaktadır. Yaşadığımız hızlı sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmeler işletmeleri belirli standart ölçütlere uymaya zorlamaktadır. Kurumsal yönetişim, işletmelere bu ölçütleri sunma işlevi taşımaktadır. “Kurumsal yönetişim; katılnmalı ve demokratik bir yönetim anlayışıdır. Temel ilkeleri: *Eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirliktir.*”²⁷⁹

Kurumsal yönetim kavramının temel ilkelerini açmamız gerekirse:

“*Eşitlik*; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder. *Şeffaflık*; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. *Hesap verebilirlik*; yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu, *sorumluluk ise*; şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas

²⁷⁸ Keinth Grint, *Çalışma Sosyolojisi*, Çev. Veysel Bozkurt, İstanbul 1998, s.157

²⁷⁹ Lütfiye Özdemir, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”, (Çevrimiçi) jibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf, 30 Nisan 2005

sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder.”²⁸⁰

Yönetişim, yönetimden farklı olarak, yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşiminden meydana gelmiş birlikte yönetmek anlamında bir sözcüktür. “Corporate Governance” kavramıyla aynı anlama gelen kurumsal yönetişim, kurumdaki farklı paydaşların nasıl yönetildiğini ve denetlendiğini anlatan kurum anayasası gibidir.”²⁸¹

“Daha genel bir ifadeyle, kurumsal yönetişim; şirketlerin yönetimi ve kontrolü, bunların raporlanması ve paydaşların yararı açısından bunların gözetimi ile ilgilidir. Kurumsal yönetişim tartışması sahtecilik, iflaslar ve yöneticilerin anormal ücretleri gibi olaylarla çok daha fazla körüklenmektedir. Kurumsal yönetişimin gündemde kalmasına katkıda bulunan diğer faktörler arasında; uluslararasılaşmanın yaygınlaşması, kuralların azaltılması, finansal piyasaların entegrasyonu, karmaşık finansal araçların ve bağlantılı risklerin artması, toplumun organizasyonlarla ilgili beklentilerindeki değişiklikler, yetersiz raporlama ve denetçilerin verimsizliği sayılabilir.”²⁸²

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'ne (TUSİAD) göre, “kurumsal yönetim, eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda işletmelerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla, kurumlar yönlendirme ve icraatın başarımını araştırma sürecidir.”²⁸³

Son on yılda, rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim (corporate governance) kavramı gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesinin, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, bu kavramın önemini gittikçe artırmaktadır. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans

²⁸⁰Doğan Cansızlar, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, (Çevrimiçi) [www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/ Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri.pdf](http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri.pdf), 23 Nisan 2005

²⁸¹ Yılmaz Argüden, Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3865>, 24 Nisan 2005

²⁸²Baran Özeren, Özlem Temizel, “Kamusal Yönetişim Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?”, (Çevrimiçi) <http://www.saydamlik.org/kamusal.doc>, 24 Nisan 2005

²⁸³ L. Özdemir, a.g.m.

kuruluşları ve ilişkili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, geliştirmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir.²⁸⁴

İyi yönetim toplumsal alanda karşımıza dört şekilde çıkmaktadır:²⁸⁵

- a) Kamu düzeyinde; katılımcı demokrasiyi sağlıyor,
- b) Özel sektör düzeyinde; başarılı kurumları oluşturuyor,
- c) Sivil Toplum Kuruluşları düzeyinde; iyi yönetildiğinde toplumda önemli değişimlere yol açıyor,
- d) Kişiler düzeyinde; faydalı bireyler oluşmasını sağlıyor.

Kurumsal yönetim, ekonomik verimliliği ve artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir.²⁸⁶

Yukarıdaki ifadeleri değerlendirdiğimizde kurum kültürü kavramı ve özellikleri ile kurum kültürünün oluşumunda etkili olan faktörleri incelediğimiz çalışmamızın ikinci bölümünü bitirirken kurum kültürü ilişkili olarak değerlendirdiğimiz kurumsal yönetim kavramına da değinmiş bulunuyoruz. Üçüncü bölümde Edgar Schein 'in kültür katmanları kapsamında internet sitelerine göre şirketlerin analizi yapılacaktır.

²⁸⁴ Doğan Cansızlar, a.g.m.

²⁸⁵ Yılmaz Argüden, a.g.m.

²⁸⁶ Aclan Acar (Der.), **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İstanbul 2005, s.13

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAŞARILI ŞİRKETLERDE KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Türkiye’de kurum kültürünün varlığını ve toplumsal yapı ile olan ilişkisini ortaya koyma amacındaki çalışmamızın uygulamalı kısmında sektörler bazında Türkiye’nin önde gelen şirketlerinin internet sitelerine yansıyan kurum kültürü unsurları niteliksel araştırma tekniklerinden içerik analizi tekniği kullanılarak toplam 13 sektörden, 26 şirket ve bu şirketlere ait 68 ekran görüntüsü ile incelenmiştir. Çalışmamızda kullanılan içerik analizinin uygulama materyali incelenen şirketlerin internet sayfalarındaki ekran görüntüleri olarak yer almaktadır. Çalışmamızla ilgili ekran görüntülerinde nicel ve nitel çözümlenmeler yapılmıştır.

Örnekleme şirketler, Capital dergisinin 2004 yılının en beğenilen şirketler sıralamasında ve aynı derginin CEO rating sıralamasında ilk üçte yer alan şirketler içinden ve ayrıca kurum kültürü yönüyle güçlü olduğu düşünülen diğer bazı şirketlerin incelenmesiyle belirlenmiştir. Toplam 13 sektör için, her sektörden 2 şirket baz alınarak Edgar Schein ’in “kültürel katmanlar “ olarak nitelendirdiği kurum kültürü sınıflandırması çerçevesinde analiz edilmiştir. Ekran görüntülerinden elde edilen bulgular tablollaştırılarak kurum kültürü oluşturmada kullanılan değişkenler saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızda sosyolojik bir bağlamda güçlü ve sağlıklı kurum kültürüne sahip olmayan şirketlerin kendilerine ve topluma karşı yarattığı olumsuz etkiler göz önüne serilmektedir. Şirket ve kamu yolsuzlukları, mal ve hizmet kalitesinde düşüklük, sosyal sorumluluk duygusu taşınmaması, verilen sözün yerine getirilmemesi, gibi birçok konuda olumsuz kurumsal kültüre sahip şirketlerin durumları, başarılı ve güçlü kurum kültürüne sahip şirketlerin ise insan doğasında bulunan temel evrensel ilkelerle uyum içinde bulunarak, hedef kitleleri ve toplumla uzun vadeli sağlam ve güçlü ilişkiler kurmalarının mümkün olup olmadığı sosyolojik bir bağlamda tartışılmaktadır.

A. OLUŞUMLAR YÖNÜYLE KURUM KÜLTÜRÜ

Schein' in sınıflandırmasına kuramsal çalışmamızda da yer aldığı üzere ilk seviyede daha somut nitelik gösteren *oluşumlar* yer almaktadır.

Bir kurumun kültürüne ilişkin ilk izlenimler, organizasyonun görünen değerlerinden elde edilebilir. Oluşumlar, insanlar tarafından oluşturulan binalar, işyerinin yerleşim düzeni, çalışanların giyimleri ve kullanılan araç ve gereçler gibi unsurlardan oluşmaktadır. Schein 'in kültür katmanları temel aldığımızda oluşumlar kültürün görünen ve sembolik yönünü yansıtmaktadır.²⁸⁷

Kültürün bu görünen, duyulan oluşumları fiziksel, davranışsal ve sözel olarak üç şekilde sınıflandırmamız mümkündür. Fiziksel oluşumlara örnek olarak logo, giyim, yerleşim düzeni, organizasyon şeması ve prosedürler gibi unsurlar örnek verilebilir. Davranışsal kültür oluşumları ise törenler, seremoniler ve toplantılardan oluşmaktadır. Sözel oluşumlara ise organizasyon içinde konuşulan dil, sloganlar, hikayeler ve kahramanlar ve mitler girmektedir.²⁸⁸

Çalışmamızda konumuzun kapsamı ve ilgimizi çeken yönü itibarıyla Schein 'in oluşumlar içerisinde gördüğü fiziksel ve sözel oluşumlar başlıkları altında önemli gördüğümüz başlıklara değinilecektir. Davranışsal oluşumlar kategorisi çalışmamızda örneklem aldığımız şirketlerin internet sitelerine yansıyan kurum kültürleri incelendiği için şirketlerin internet sitelerinde davranışsal oluşum unsurlarına çok fazla değinilmediği için kapsam dışı bırakılmıştır.

²⁸⁷ G. Yılmaz, a.g.t., s.96

²⁸⁸ G. Yılmaz, a.t., s.96

1. FİZİKSEL OLUŞUMLAR

Ekran Görüntüsü 1-Akbank



Kaynak 1 (Çevrimiçi) <http://www.akbank.com.tr/serv.asp?page=3>, 5 Mart 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 1'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi sitede kurum kültürünü destekleyecek yönde resimler yer almıştır. Genç ve dinamik yapıyı simgeleyen genç erkek görüntüsü ve şeffaf yönetim anlayışı ile teknolojik güce atıf yapan kağıt kalem ve bilgisayar klavyesi görüntüsü simgesel önem taşımaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Bina Tasarımı-Teknoloji) Akbank markasının kırmızı ve beyaz renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Ancak sitede şirketin tarihi yıllara dayalı şekilde geçmekle birlikte, güçlü bir ifade yer almamaktadır. Yönetim Kurulu raporu menüsünde şirket yönetim kurulu başkanı ve genel müdür'ün resmi ve simgeleştirilmek istenen kurucuların rolüne dair bilgiler, şirket mitleri hikayeler ya da efsaneler gibi sözel oluşum unsurları çok güçlü değildir.

Ekran Görüntüsü 2- Arçelik Şirketi



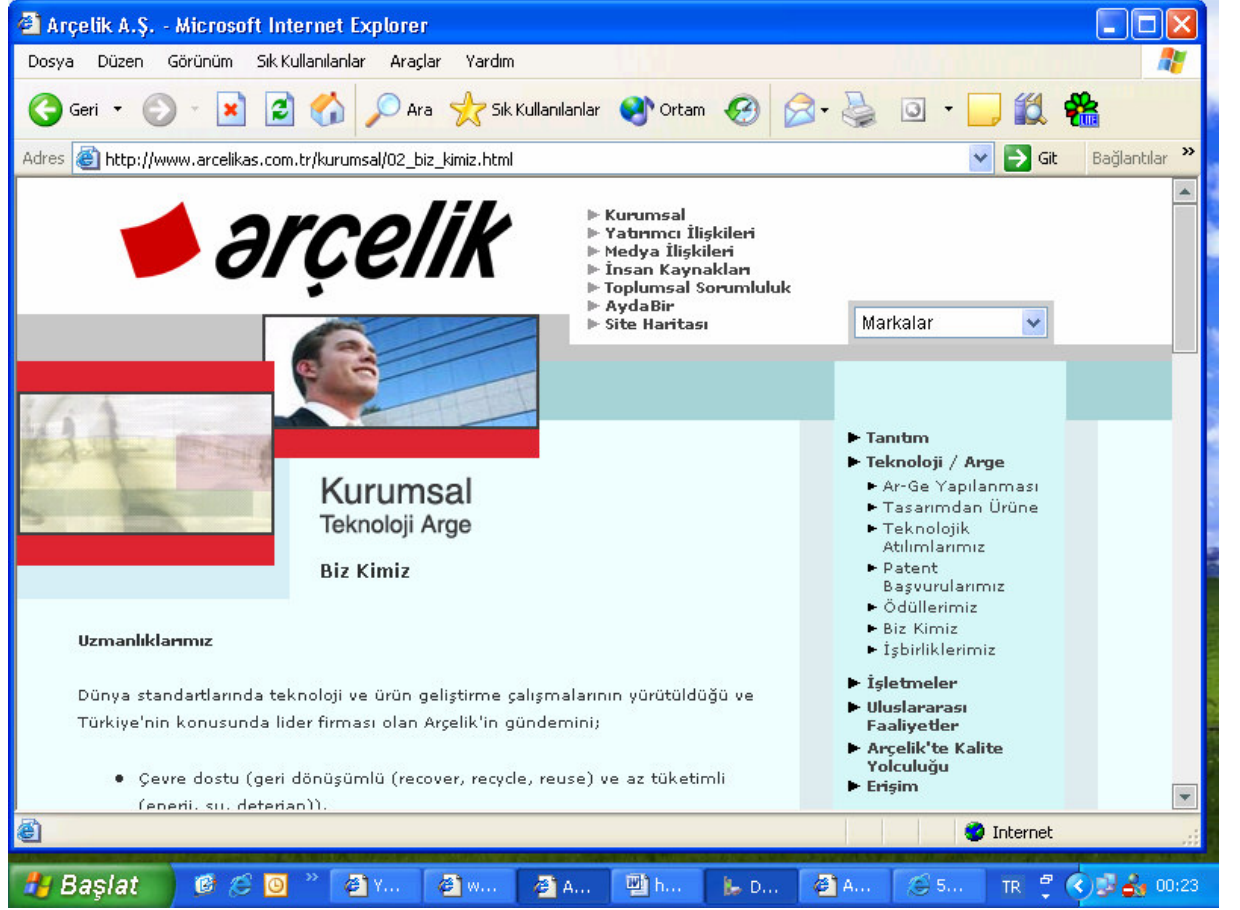
Kaynak 2 (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com.tr/kurumsal/01_tarihce.html, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 2 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Arçelik markasının hakim kırmızı ve beyaz renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. Diğer kullanılan ara renkler şirketin kültürel ve teknolojik açılımlarına ve zenginliğine atıf yapmaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) İnternet sitesinde teknolojik yatırım ve Arge çalışmalarından söz edilmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Teknoloji) Takım elbiseli, güler yüzlü takım elbiseli genç ve dinamik erkek imajı Arçelik markasının bedenleşmiş bir simgesidir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar)

Schein'in fiziksel oluşumlar ayrımı sosyolojideki maddi kültür öğelerine karşılık gelmektedir. Maddi kültür, kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmıdır. Maddi kültür, kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmıdır. Yukarıdaki çözümlemelerde Schein'in kültür katmanları ayrımına göre yaptığımız

sınıflandırmada yer alan ifadelerin maddi kültür öğelerini de kapsadığını ifade edebiliriz.

Ekran Görüntüsü 3- Arçelik Şirketi

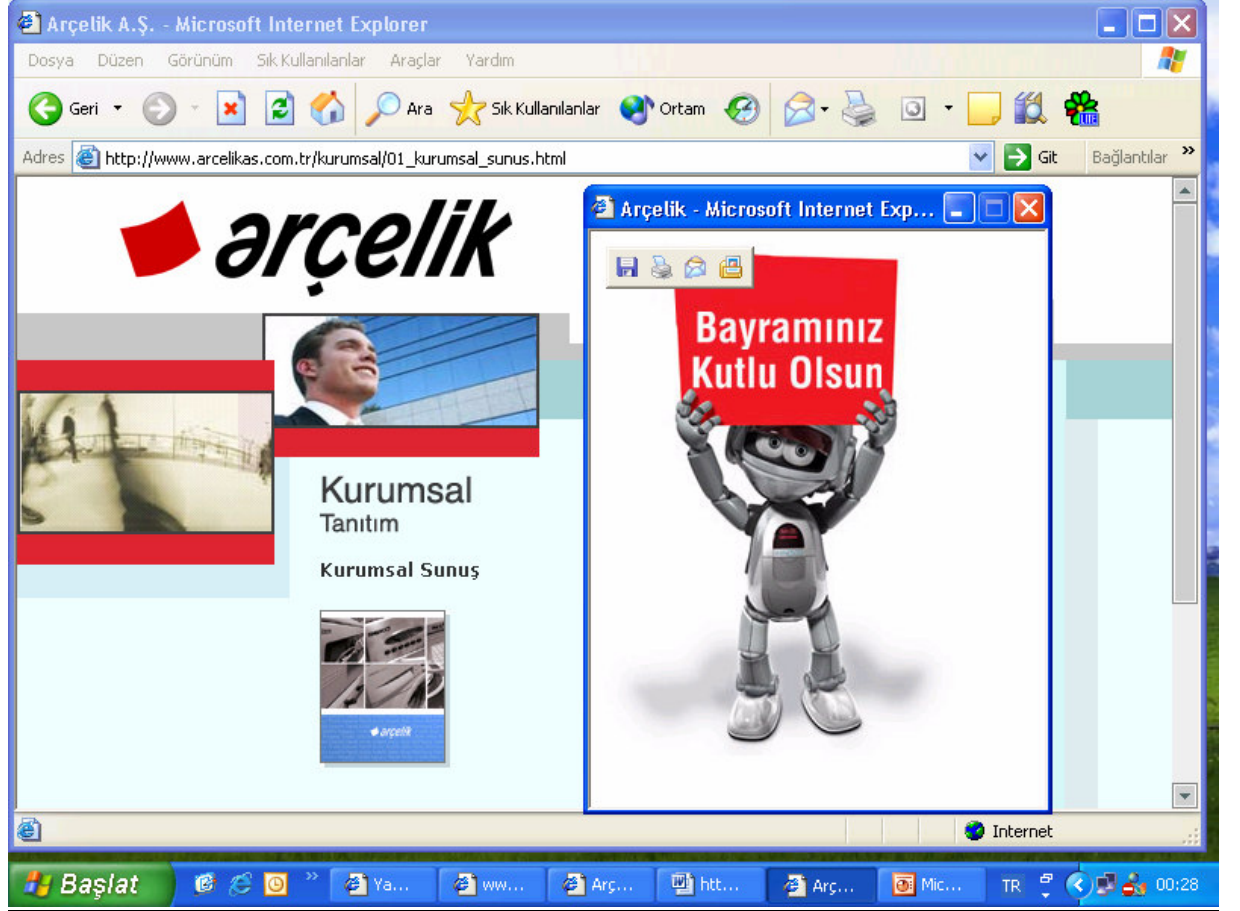


Kaynak 3 (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com.tr/kurumsal/02_biz_kimiz.html, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 3 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Arçelik markasının hakim kırmızı ve beyaz renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. Diğer kullanılan ara renkler şirketin kültürel ve teknolojik açılımlarına ve zenginliğine atıf yapıyor olabilir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Güler yüzlü takım elbiseli genç ve dinamik erkek imajı ideal Arçelik çalışanının bedenleşmiş bir simgesidir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar) İnternet sitesinde teknolojik yatırım ve Arge çalışmalarından söz edilmektedir. (Fiziksel Oluşumlar- Teknoloji) Uzmanlıklarımız başlığı altında şirketin vizyon ve misyonu ile bağlantılı şirketin tanıtımına ve

uzmanlık alanlarına yönelik bilgiler yer almaktadır. (Değerler-Fiziksel Oluşumlar-Teknoloji)

Ekran Görüntüsü 4- Arçelik Şirketi



Kaynak 4 (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com.tr/kurumsal/01_kurumsal_sunus.html, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 4 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Arçelik markasının hakim kırmızı ve beyaz renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. Diğer kullanılan ara renkler şirketin kültürel ve teknolojik açılımlarına ve zenginliğine atıf yapıyor olabilir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Güler yüzlü takım elbiseli genç ve dinamik erkek imajı ideal Arçelik çalışanının bedenleşmiş bir simgesidir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar) Arçelik markasını çok güçlü şekilde destekleyen ve reklam kampanyalarında sık kullanılan “Çelik” karakteri Arçelik markasının bedenleşmiş bir simgesidir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo, İkona, Sözel Oluşumlar-Kahramanlar)

Kuramsal çalışmamızda yer alan Edgar Schein 'in kültür katmanları sınıflandırmasındaki değerler ve sözel ve fiziksel oluşumlar kategorileri İnternet sitesinde başarılı bir şekilde yer almaktadır. Arçelik şirketindeki güçlü kurumsal kültür yansımaları çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla ve müşterileriyle olan diyaloglarını nasıl yönlendirecekleri konusunda bir rehber görevi üstlenmektedir.

Arçelik şirketinin önemli ikonlarından “Çelik” karakterinin elinde “Bayramınız kutlu olsun” şeklindeki sloganı içeren bir döviz tutması şirketin Türk ve İslam kültürüne olan saygısını ve Türk toplumundaki gelenek göreneklere uygun davranmaya çalıştığını göstermektedir.

Ekran Görüntüsü 5-Anadolu Hayat Şirketi



The screenshot shows the website of Anadolu Hayat Emeklilik. The browser window title is "Anadolu Hayat Emeklilik - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL "http://www.anadoluhayat.com.tr/hakkimizda/index.asp". The page layout includes a navigation menu on the left with items like "Hakkımızda", "Ürünlerimiz", "E-Sigorta", "Başvuru", "Sorun Yanıtlayalım", "Sigorta Bilgi Hattı", "Kariyer", and "Bize Ulaşın". The main content area has a large orange banner with the text "Gelecek de Bir Gün Gelecek!". Below the banner, there is a section titled "HAKKIMIZDA" with a photo of a modern building and text describing the company's history and services. The text mentions that Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş. is the largest and only life insurance company in Turkey, established in 1990, and is a member of the İş Bankası group. It also mentions that the company has a 70-person staff and is a leader in the sector, with 33% of the total life insurance premium production and 38% of the total life insurance assets in 2003.

Kaynak 5 (Çevrimiçi) <http://www.anadoluhayat.com.tr/hakkimizda/index.asp>, 23Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 5 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Anadolu Hayat Emeklilik markasının hakim mavi ton rengi İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. (Fiziksel Oluşumlar-logo) İnternet sitesinde “Gelecek De Bir gün Gelecek” sloganı kullanılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Sloganlar) Anadolu Hayat Emeklilik logosu sol üst köşede kullanılmıştır. Yazı karakteri şirket logosunun hakim rengi olan mavi olarak seçilmiştir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo, Marka) Şirketin bağlı bulunduğu iş bankası grubu ile birlikte tarihi geçmişi ve kökleri ile ilgili ve sektörde ilk olduğuna dair bilgiler yer almaktadır. (Sözel Oluşumlar- Hikayeler, Mitler) Şirketin bulunduğu iş bankası kuleleri ile ilgili görüntü şirketin çağdaş ve sağlam temellere dayandığını simgelemektedir. (Fiziksel Oluşumlar- Bina, Yerleşim Düzeni)

Ekran Görüntüsü 6- Siemens Business Services Şirketi



Kaynak 6 (Çevrimiçi) <http://www.sbs.com.tr/turkce.asp?1=1&2=1&3=0>, 23 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak İnternet sitesinde görülebileceği gibi üst kısımda yer alan ayak izi simgesi şirketin tarihi ve geleneğini simgelemektedir. (Fiziksel oluşumlar, ikona, marka) Tarihçe menüsüne tıklandığında şirket tarihi ve geleneği yansıtılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Sarı renkli Siemens Business Service yazısı şirketin kurumsal renklerinde düzenlenmiştir. (Fiziksel Oluşumlar- Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan sarışın erkek resmi Siemens Business Service şirketinin İnternet sitesine özel bedenleşmiş bir simgesidir.(Fiziksel oluşumlar, ikon, marka)

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bu alanlarda daha çok kişinin istihdamını olanaklı kılmaktadır. Çalışanların hayat seviyelerindeki yükseliş aynı zamanda emburjuvazi kavramını ortaya çıkarmış ve orta sınıfa uygun hayat tarzı ve standartları kazanılmaya başlamışlardır.

Ekran Görüntüsü 7- Abdi İbrahim İlaç Şirketi

Abdi İbrahim İlaç - Hakkımızda / Tarihçe - Microsoft Internet Explorer

Dosya Düzen Görünüm Sık Kullanılanlar Araçlar Yardım

Geri Ara Sık Kullanılanlar Ortam

Adres http://www.abdiibrahim.com.tr/hakkimizda/tarihce.asp

ABDİ İBRAHİM

ANA SAYFA HAKKIMIZDA ÜRÜN PORTFÖYÜ LİSANSÖRLER İNSAN KAYNAKLARI LINKLER

Hakkımızda Tarihçe

Abdi İbrahim İlaç'ın kurucusu Eczacı Abdi İbrahim Bey, 1912 yılında İstanbul Küçükmustafapaşa semtinde açtığı ilk eczanede ilaç üretimine başladı. Üç yıl sonra Abdi İbrahim Müstahzarat-ı İspençiyariye adıyla Mahmutpaşa'da açılan fabrika, halen Türkiye'nin en büyük 75 sanayi kuruluşu arasına giren Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin çekirdeğini oluşturuyor.

Abdi İbrahim'in Kilometre Taşları

1912 Abdi İbrahim Bey, İstanbul'da Küçükmustafapaşa semtinde ilk eczaneyi açtı.

1916 Müstahzar ilaç üretimi

1919 Abdi İbrahim Müstahzarat-ı İspençiyariye Fabrikası Hazır ilaç üretimi, İlk preparatlar:

.. Kuvvet Şurubu (Şaraplı Kinakına Hülasesi)

Bitti

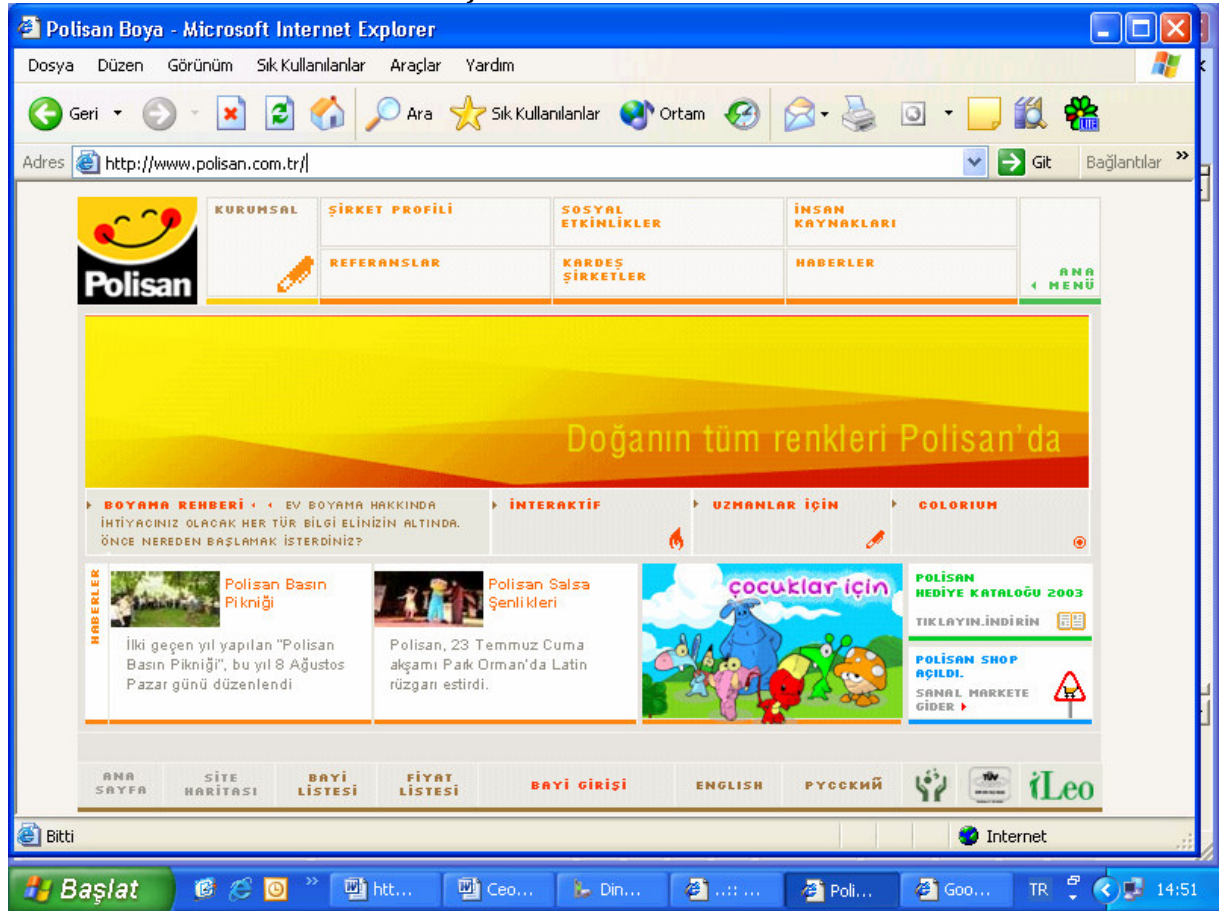
Başlat

http-pr... Ceo R... Ecza... Dincer ... Abdi İb... TR 14:27

Kaynak 7 (Çevrimiçi) http://www.abdiibrahim.com.tr/hakkimizda/tarihce.asp, 23Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 7 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Şirket tarihi ve geleneği güçlü şekilde yansıtılmıştır. Bu kapsamda kurucu Abdi İbrahim Bey'in 1912 yılında İstanbul'daki ilk eczanesini açmasından bahsedilmektedir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Kahramanlar). Sol üst köşede üretim tesislerinden dış bina görseli yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Yerleşim Düzeni Bina) İnternet sitesinin tasarımı şirketin kurumsal renkleri olan mavi ton ağırlıklı olarak tasarlanmıştır. (Fiziksel Oluşumlar- Logo, Marka) Şirket ilk ürünü ve sonrasında çıkan ürünleri ve onların hangi koşullarda üretildiği hikayeleştirilmeye çalışılmıştır. (Sözel Oluşumlar- Hikayeler)

Ekran Görüntüsü 8-Polisan Şirketi



Kaynak 8 (Çevrimiçi) <http://www.polisan.com.tr/>, 23Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 8 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi "Doğanın Tüm Renkleri Polisan'da" sloganı sayfanın en başında çağrıcı olarak yer almaktadır.

(Sözel Oluşumlar- Sloganlar) İnternet sitesinin tasarımında Polisan markasının hakim renkleri olan sarı ve kırmızı kullanılmıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Alt kısımda şirketin halkla ilişkiler faaliyetlerine yer verilmiştir. (Değerler) Sol üst köşede şirketin logosu kurumsal renkleri ile birlikte güçlü şekilde yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Schein'in fiziksel oluşumlar ayrımı sosyolojideki maddi kültür öğelerine karşılık gelmektedir. Maddi kültür, kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmıdır.

Ekran Görüntüsü 9- Polisan Şirketi



Kaynak 9 (Çevrimiçi) <http://www.polisan.com.tr/>, 23Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 9'daki İnternet sitesinde görülebileceği Şirket tarihi ve geleneği İnternet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Hikayeler) İnternet sitesinin tasarımında Polisan markasının hakim renkleri olan sarı ve kırmızı kullanılmıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede şirketin logosu kurumsal renkleri ile birlikte güçlü

şekilde yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede yer alan çiçek figürü Polisan ürünlerindeki renk çeşitliliğini ve doğallığı simgelemektedir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar)

Ekran Görüntüsü 10- Yurtiçi Kargo Şirketi



Kaynak 10 (Çevrimiçi) <http://www.yurtickargo.com.tr/tarihce.asp>, 23 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 10 'daki İnternet sitesinde görülebileceği Yurtiçi Kargo markasının renklerini yansıtan lacivert ve kavun içi hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Şirketin 4449999 numaralı müşteri hizmetleri numarasının sitede yer alması müşteri odaklı değerinin bir yansımasıdır. (Fiziksel Oluşumlar- İkonlar, Değerler- Müşteri Odaklılık) Sağ köşede yer alan saat figürleri lojistik sektöründe en önemli kavram olan zamanında ulaştırma ilkesini simgelemektedir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar-Değerler) Sayfada Yurtiçi Kargo şirketinin dış bina görseli kurum logosu ön planda

yer alacak şekilde gözükmetedir.(Fiziksel Oluşumlar- Bina- Yerleşim Düzeni- Logo- Marka)

Ekran Görüntüsü 11- Renault Mais Şirketi



Kaynak 11 (Çevrimiçi) <http://www.renault.com.tr/2005/kurumsal.php?id=5210>, 26 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 11'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Renault markasının Türkiye üretim ve dağıtım şirketi olan Renault Mais incelenmektedir. Sol üst köşede Renault şirketinin logosu ön plana çıkarılmıştır. (Fiziksel Oluşumlar- Logo-Marka) Sağ üst köşede şirket binasının dış görünüşü ile birlikte Renault logosu yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Bina-Logo-Marka)

Ekran Görüntüsü 12- Tansaş Şirketi



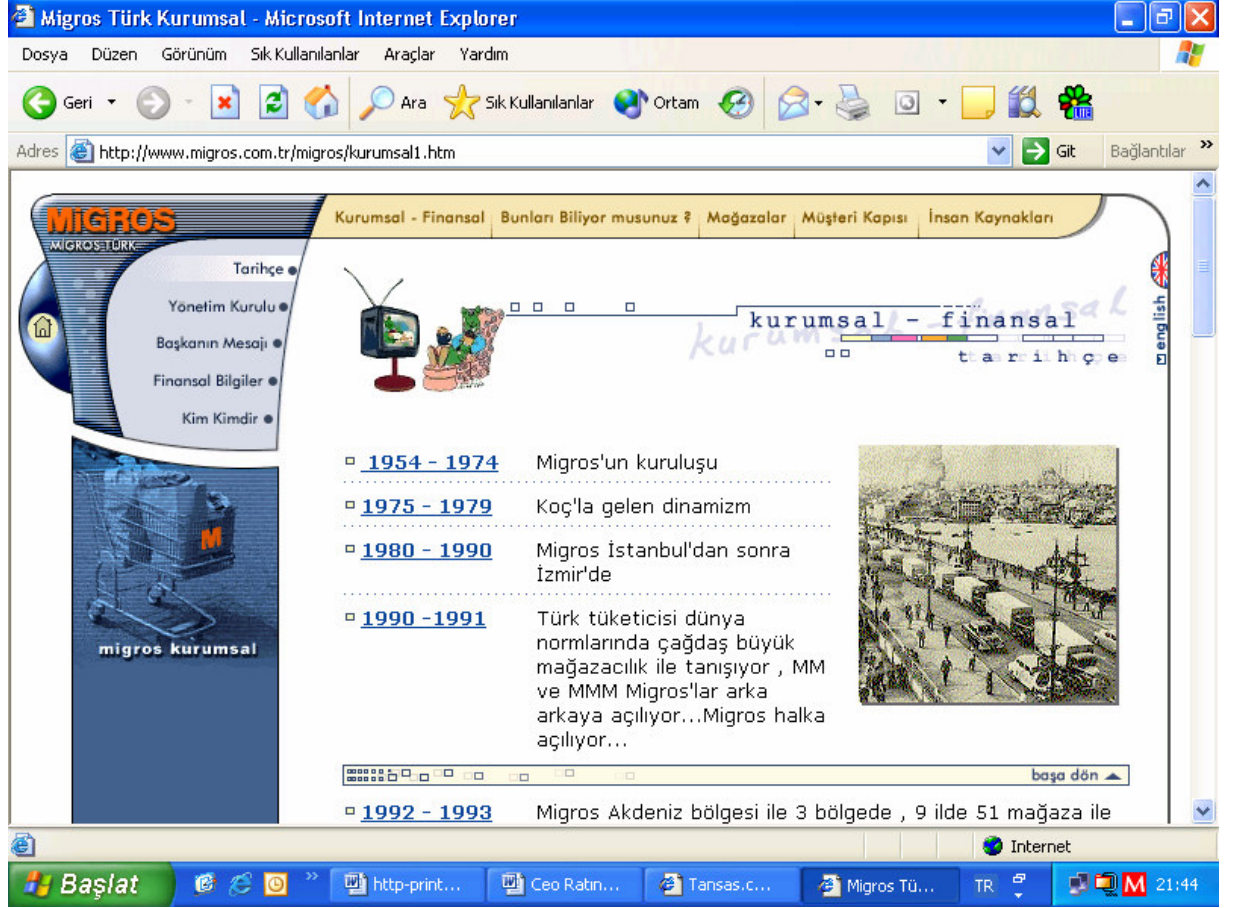
Kaynak 12 (Çevrimiçi) <http://www.tansas.com.tr/profil.html>, 26Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 12 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Tansaş markasının renklerini yansıtan lacivert ve kırmızı hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede yer alan karakter şirketin kurumsal renkleri ile uyumlu ve şirketi temsil eden bir niteliğe sahiptir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar) Profilimiz başlığı ile şirketin tarihi ve bu bağlamda yaşananlar hikâyeleştirilmiştir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler)

Perakende sektöründe tüketiciyi kaliteli ve uygun fiyatlı ürünlerle buluşturma rolü olan hipermarketlerde müşteriye güven ve değer vermek oldukça önemli bir unsur haline gelmektedir. Tansaş 'ın müşteri odaklı yaklaşımı tüm mağazalarında yer alan inanılmaz tüketici hakları başlığı ile yansıtılmaktadır.

Toplum yaşamında tercih edilen alışveriş merkezleri bir yaşam kültürü oluşturmaktadır. Hipermarketler rekabet gücü avantajı sebebiyle geleneksel bakkal anlayışını ortadan kaldırarak toplumsal ilişkilerde değişime neden olmaktadır.

Ekran Görüntüsü 13-Migros Şirketi



Kaynak 13 (Çevrimiçi) <http://www.migros.com.tr/migros/kurumsal1.htm>, 26 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 13 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Şirket tarihi ve geleneği Migros İnternet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Sağ köşede yer alan siyah beyaz fotoğraf Şirket tarihi ve geleneği ile ilgili güçlü bir görseldir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar) Kurum Kültürü'nün görünen yönü itibarıyla Migros markasının kurumsal renkleri ile ve lacivert renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol köşede alışveriş arabasının ön yüzünde Migros 'un logosu yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Ekran Görüntüsü 14-Turkcell Şirketi

TURKCELL

HAZIR KART

KURUMSAL HİZMETLER

Önce İnsan

Turkcell olarak, Türkiye GSM pazarındaki konumumuzu, sahip olduğumuz nitelikli insan kaynağının sürekli gelişimi ve motivasyonu ile sürdürebileceğimize inanıyoruz.

Bu inanca, kurulduğumuz günden bu yana öncelikle insana yatırım yapıyor, kurumsal değerlerimizi destekleyecek uygulamalara ve insan kaynağımızı geliştirecek faaliyetlere odaklanıyoruz. İşe alımdan başlayarak, bütün çalışanlarımıza bu anlayışı yansıtıyoruz.

Alçakgönüllülük, kaliteye odaklılık, müşteri memnuniyetine önem vermek, öncülük, liderlik, şeffaflık, verimlilik ve güvenilirlik değerlerini her zaman ön plana alıyoruz. Hızla büyüyen, dinamik, değişime ve öğrenmeye açık yapımız nedeniyle, aramıza katılanların aynı kurum kültürüne sahip olabilmelerini sağlayabilmek amacıyla kapsamlı oryantasyon programları uyguluyoruz.

Değişimi destekleyen, esnek, duyarlı ve demokratik yapıya sahip bir şirket olarak, çalışanlarımızın kendilerini güvende hissetmeleri için, onlara ve kuruma değer katacak yatırımlar yapıyoruz.

1993 yılında küçük bir aile olarak başladığımız başarı yolculuğuna, bugün artık 2000 kişinin

Kaynak 14 (Çevrimiçi) <http://www.turkcell.com.tr/index/0,1028,25300,00.html>, 30 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 14 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Turkcell markasının renklerini yansıtan lacivert hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan Turkcell markasını çok güçlü şekilde destekleyen ve reklam kampanyalarında sık kullanılan Cell-o karakteri Turkcell markasının bedenleşmiş bir simgesidir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo, İkona, Sözel Oluşumlar-Kahramanlar) Önce insan başlığı adı altında şirketin müşteri odaklı çalıştığını ve müşterileri ile güven temelle bir diyalog içinde olduğunu ifade etmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo)

Ekran Görüntüsü 15- Avea Şirketi



Kaynak 15 (Çevrimiçi) http://www.aveakurumsal.com.tr/tr/about/ceo_message/?sub=1&altsub=4, 30 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 15 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Avea markasının renklerini yansıtan beyaz, kırmızı ve lacivert hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan takım elbiseli erkek görüntüsü bir Avea çalışanı ya da bir Avea müşterisini simgeliyor olabilir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar), Sağ üst köşede yer alan Avea logosu özellikle vurgulanmaya çalışılmıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo Marka) Genel Müdürün mesajı başlığı adı altında Genel müdürün şirket ile ilgili beklentileri ve şirket hakkın da verdiği bilgiler yer almaktadır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Kahramanlar) Avea sektöründe yeni bir şirket olmakla birlikte internet sitesinde kurum kültürü unsurları başarılı şekilde yer almaktadır.

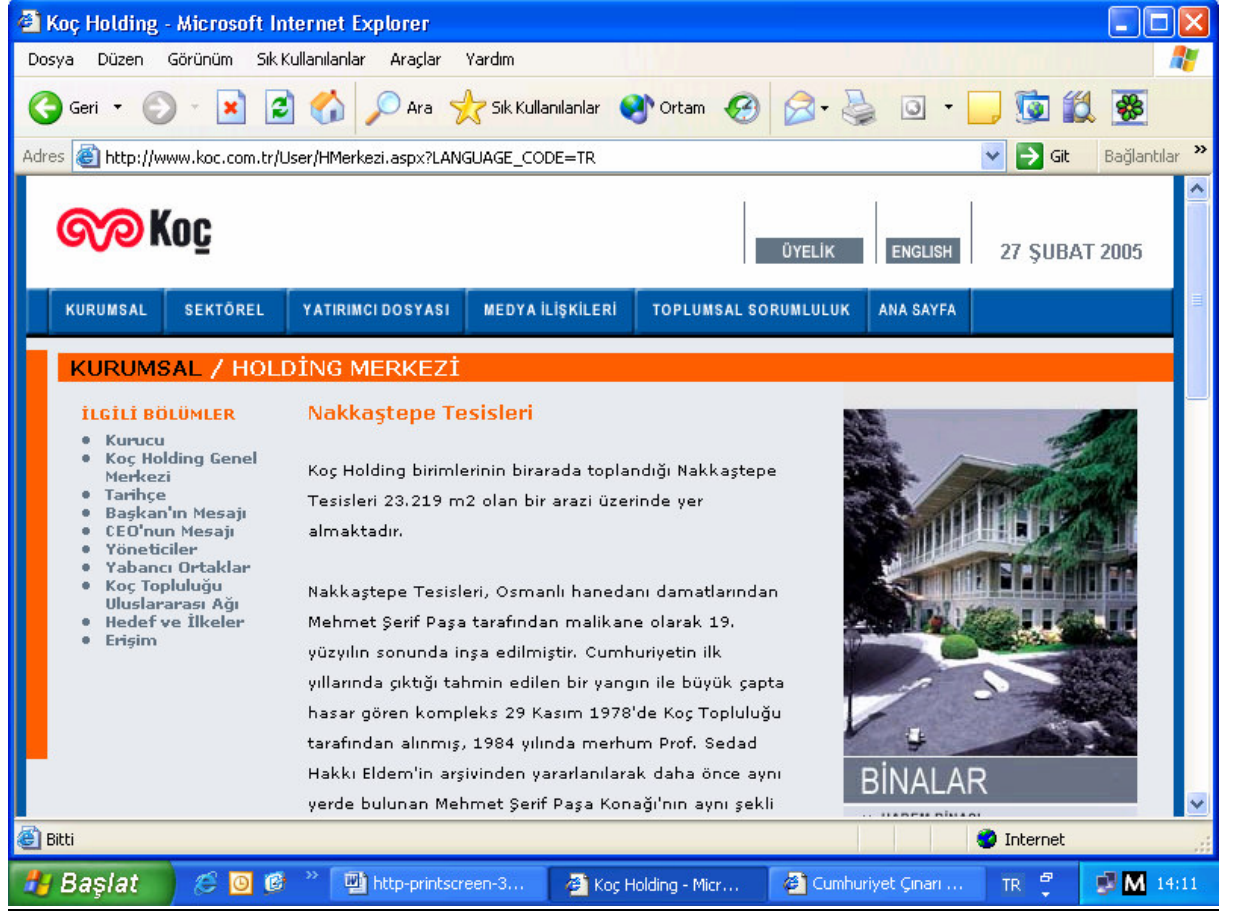
Ekran Görüntüsü 16- Koç Holding Şirketi



Kaynak 16 (Çevrimiçi) http://www.koc.com.tr/User/BaskanMesaj.aspx?LANGUAGE_CODE=TR, 27 Şubat 2005

Ekran Görüntüsü 16 'daki İnternet sitesinde görülebileceği gibi sol üst köşede Koç Holding'in logosu yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Yönetim kurulu başkanı mesaj içerisinde şirket değerleri ve stratejilerinden bahsetmektedir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Kahramanlar) Sağ üst köşede Yönetim kurulu başkanı'nın resmi yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar)

Ekran Görüntüsü 17- Koç Holding Şirketi



Kaynak 17 Çevrimiçi) http://www.koc.com.tr/User/HMerkezi.aspx?LANGUAGE_CODE=TR, 27Şubat 2005

Ekran Görüntüsü 17 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi “Koç” markasının logosu sol üst köşede yer almaktadır. Kullanılan ara renkler şirketin kültürel ve açılımlarına atıf yapmaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ köşede Nakkaştepe Tesisleri olarak şirketin genel yönetim binalarının fotoğrafı görülmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Yerleşim Düzeni-Bina) Nakkaştepe Tesislerinin geçmiş tarihinden bahsedilmektedir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Mitler)

Kapitalist gelişim sonucu oluşan sermaye birikimi bir müteşebbislerin farklı sektörlerde de faaliyet göstermesi durumunu doğurmuş ve farklı iş kollarındaki bu faaliyetlerin tek bir elden yönetilme durumu holding yapısı ile mümkün olabilmektedir.

Holdingtteki kurum kültürü değerleri ve yönetim felsefesi bağlı olan tüm şirketleri de etkileme potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte ana kültürün bağlı her şirketin kendine özgü oluşturduğu bir kültürü de olacaktır.

Ekran Görüntüsü 18- Zorlu Holding Şirketi



Kaynak 18 (Çevrimiçi) <http://www.zorlu.com.tr/profil-index.asp>, 27 Şubat 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 18 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Zorlu markasının renklerini yansıtan kırmızı ve gri hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Yönetim kurulu başkanının resmi sayfanın ortasını yerleştirilmiştir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar-Sözel Hikayeler-Liderler) Zorlu markasının logosu sol üst köşede yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede şirketin genel yönetim binalarının fotoğrafı görülmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Yerleşim Düzeni-Bina)

Fiziksel oluşumlar kültür ayrımları içinde maddi kültür öğelerine karşılık gelmektedir. Maddi kültür, kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmıdır. Ayrıca, “insanların tabiatla mücadele araçları da maddi kültür içerisinde düşünülmektedir. Schein’ in oluşumlar ayrımında sözel oluşumlara geçerken örneklem aldığımız şirketlerdeki fiziksel oluşum unsurlarını incelemiş bulunuyoruz

2. SÖZEL OLUŞUMLAR

Çalışmamızın sözel oluşumlar kategorisi çerçevesinde organizasyon içinde konuşulan dil, sloganlar, hikayeler ve kahramanlar ve mitler başlıkları adı altında bir değerlendirme yapılmaktadır.

Ekran Görüntüsü 19- Arçelik Şirketi



Kaynak 19 (Çevrimiçi) http://www.arcelikas.com.tr/kurumsal/01_kurucumuz.html, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 19 'daki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Arçelik markasının hakim kırmızı ve beyaz renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. Diğer kullanılan ara renkler şirketin kültürel ve teknolojik açılımlarına ve zenginliğine atıf yapmaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Kurucuya verilen önem çok net şekilde belirtilmiştir. Kurucunun yaşam öyküsü ve resmi, kuruculara verilen önemi göstermektedir. Şirket kurucusunun yaşamı mitleştirilmiştir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler ve Kahramanlar, Mitler) İnternet sitesindeki menülerde teknolojik yatırım ve arge çalışmalarından söz edilmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Teknoloji)

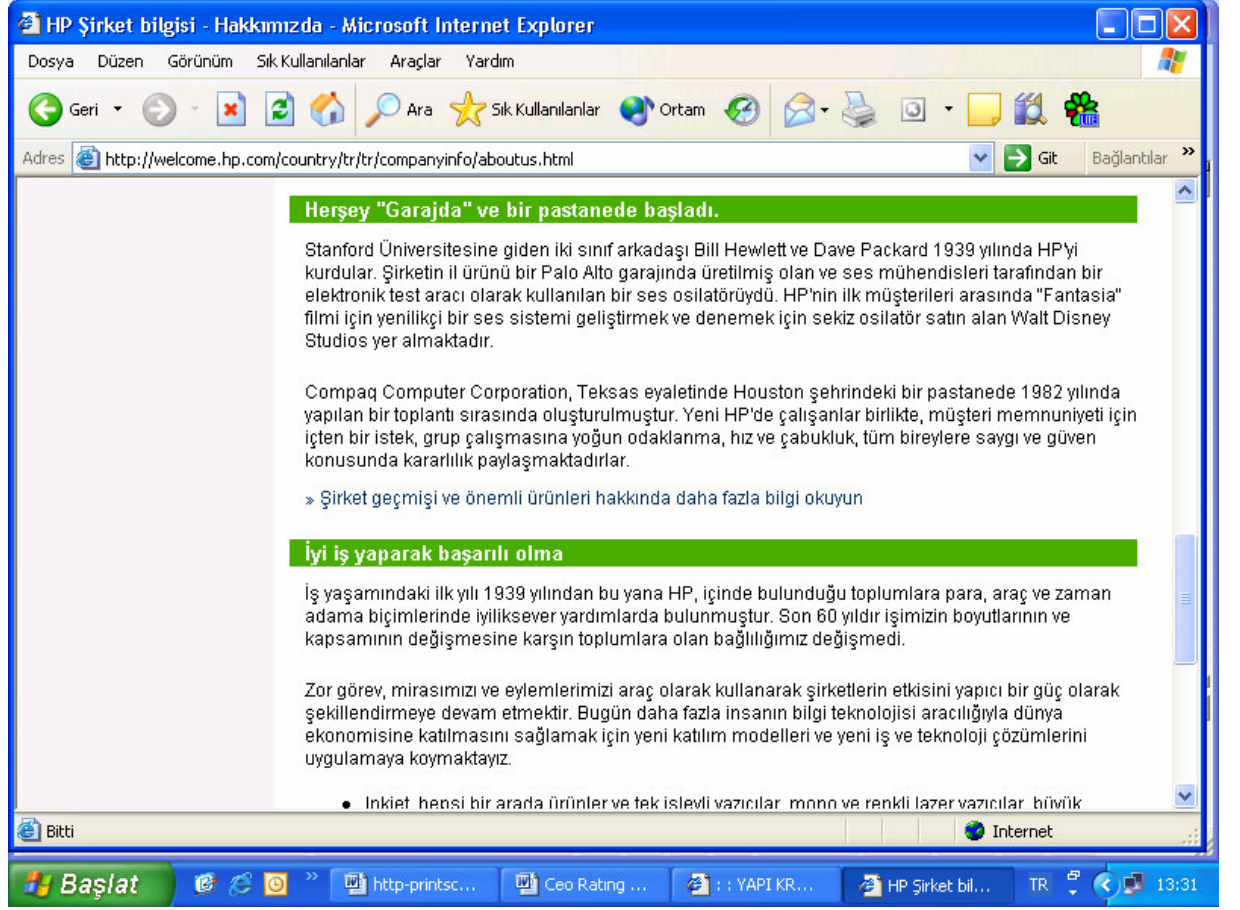
Ekran Görüntüsü 20-Ak Emeklilik Şirketi

Kaynak 20 (Çevrimiçi) http://www.akemeklilik.com.tr/hakkimizda/akemeklilik_oykusu.asp, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 20 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Ak Emeklilik markasının renklerini yansıtan kırmızı ve beyaz hakim tasarım İnternet sitesine

hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Şirket tarihi itibarıyla çok eski bir şirket olmamakla birlikte “Ak Emeklilik Öyküsü” başlığıyla tarihçe öyküleştirilip mitleştirilmeye çalışılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar). Sol üst köşede yer alan diz üstü bilgisayar kullanan genç erkek şirketin genç dinamik çağdaş yapısını ve teknolojik gücünü simgelemektedir. (Fiziksel Oluşumlar ikona, kahramanlar) Telefon ahizesi simgesi ve kırmızı renkli “Çağrı Merkezi” telefon numarası şirketin müşterileri olan sıcak iletişim kurma isteğini vurgulamaktadır. (Değerler-Müşteri memnuniyeti-Sözel Oluşumlar-Dış iletişim, konuşulan dil)

Ekran Görüntüsü 21- Hewlet Packard Şirketi



Kaynak 21 (Çevrimiçi) <http://welcome.hp.com/country/tr/tr/companyinfo/aboutus.html>, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 21 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Hawlet&Packard yabancı bir şirket olmakla birlikte Hawlet&Packard Türkiye olarak

yabancı sermayeli Türkiye’de faaliyet gösteren bir şirket olarak çalışmamıza konu olmuştur. Hawlet&Packard şirketinin tarihi ve geleneği İnternet sitesinde çok güçlü şekilde yer almaktadır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Şirket tarihi ve geleneği ve bu kapsamda kurucuya verilen önem Hawlet&Packard şirketinin İnternet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar). “İyi İş Yaparak Başarılı Olma” şirket değerlerinden önemli bir değeri vurgulayan önemli bir slogandır. (Değerler-Sözel oluşumlar-Sloganlar) Şirketin vizyon ve misyon değerleri metin içinde güçlü şekilde yer almaktadır.

Schein’in sözel oluşumlar ayrımı sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık geldiğini söyleyebiliriz.

Ekran Görüntüsü 22- Eti Şirketi



Kaynak 22 (Çevrimiçi) <http://www.etietiet.com/Kurumsal/tarihce.asp>, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 22 'deki İnternet sitesinde görülebileceği Eti şirketinin tarihi ve geleneği İnternet sitesinde “Dünden Bugüne” başlığı altında kronolojik olarak yansıtılmaya çalışılmıştır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Eti markasının mavi sarı ve kırmızı renkleri İnternet sitesinin tasarımına hakim olmuştur. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Eti logosu ve eti ürünleri şirketi temsil eden önemli unsurlardır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Eti'nin güneş kursu amblemlili logosu, güneş kursunun Anadolu'yu da temsil eden tarihi bir simge olması sebebiyle şirket ülkemizin genel kültürü ile bağlantı kurmaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka-İkonlar-Sözel Oluşumlar-Hikayeler)

Ekran Görüntüsü 23- Ülker Şirketi

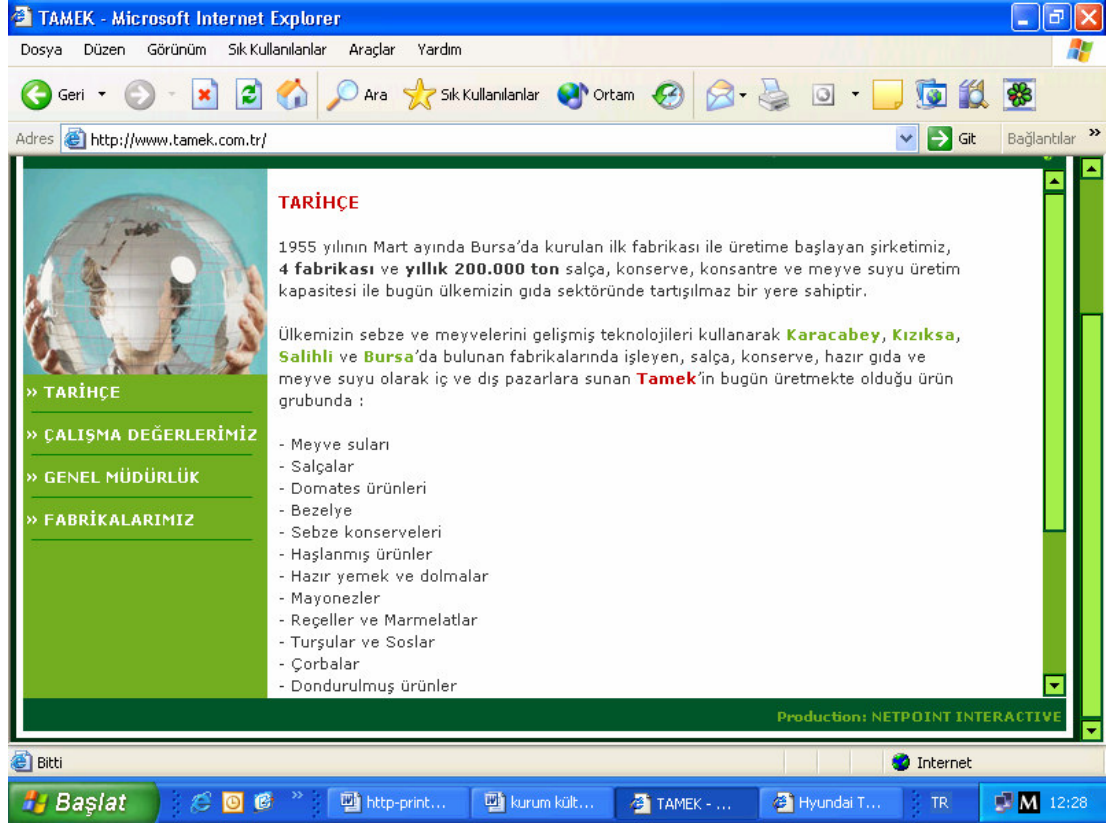


Kaynak 23 (Çevrimiçi) <http://www.ulker.com.tr/kurumsal/tarihce/>, 23Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 23 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi 1944'ten bugüne uzanan bir lezzet öyküsü başlığı ile Ülker

şirketinin tarihi ve geleneği İnternet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır. Tarihi ile güven veren bir şirket olduğu kurumsal bir değer olarak ta vurgulanmaktadır. (Değerler-Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Ülker faaliyet ürünlerinin çoğunun hammaddesi olan buğday maddesinin rengi ile İnternet sitesini tasarlamıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Ekran Görüntüsü 24- Tamek Şirketi



Kaynak 24 (Çevrimiçi) <http://www.tamek.com.tr/>, 05 Haziran 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 24 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Tamek şirketinin tarihi İnternet sitesinde yansıtılmaya çalışılmıştır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler)Yeşil hakim tasarım Tamek şirketinin bulunduğu gıda sektörü itibarıyla doğaya yakın ya da doğa ile birlikte var olan bir şirket olduğu yeşil hakim internet sitesi tasarımı ile simgeleştirilmiştir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan elinde şeffaf bir dünya minyatürü bulunan çocuk imajı şirketin vizyonu ile bağlantılı global hedeflerini ifade etmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar-Değerler)

Kurumsal kültürü ile insan sağlığına verdiği önemi vurgulayan işletmeler insan sağlığına uygun ürünler üretme konusunda güvence veren ve vadeden işletmelerdir.

Ekran Görüntüsü 25- Dimes Şirketi



Kaynak 25 (Çevrimiçi) <http://www.dimes.com.tr/dimes/tarihce.asp>, 05 Haziran 2005

Ekran Görüntüsü 25 'teki İnternet sitesinde görülebileceği şirket tarihi ve geleneği ve bu kapsamda kurucuya verilen önem Dimes şirketinin internet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır. Sağ üst köşede kurucunun fotoğrafı yer almaktadır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar). Kurucu Mustafa Vasfi Diren'in 'in yaşamı mitleştirilmeye çalışılmıştır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Mitler) Sol üst köşede şirketin kurumsal şirketin logosu yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo Marka) Sağ üst köşede yer alan vişne resimleri şirketin ürünlerinin doğallığını ifade etmektedir. (Fiziksel oluşumlar-İkonlar)

Ekran Görüntüsü 26- Eczacıbaşı İlaç Şirketi

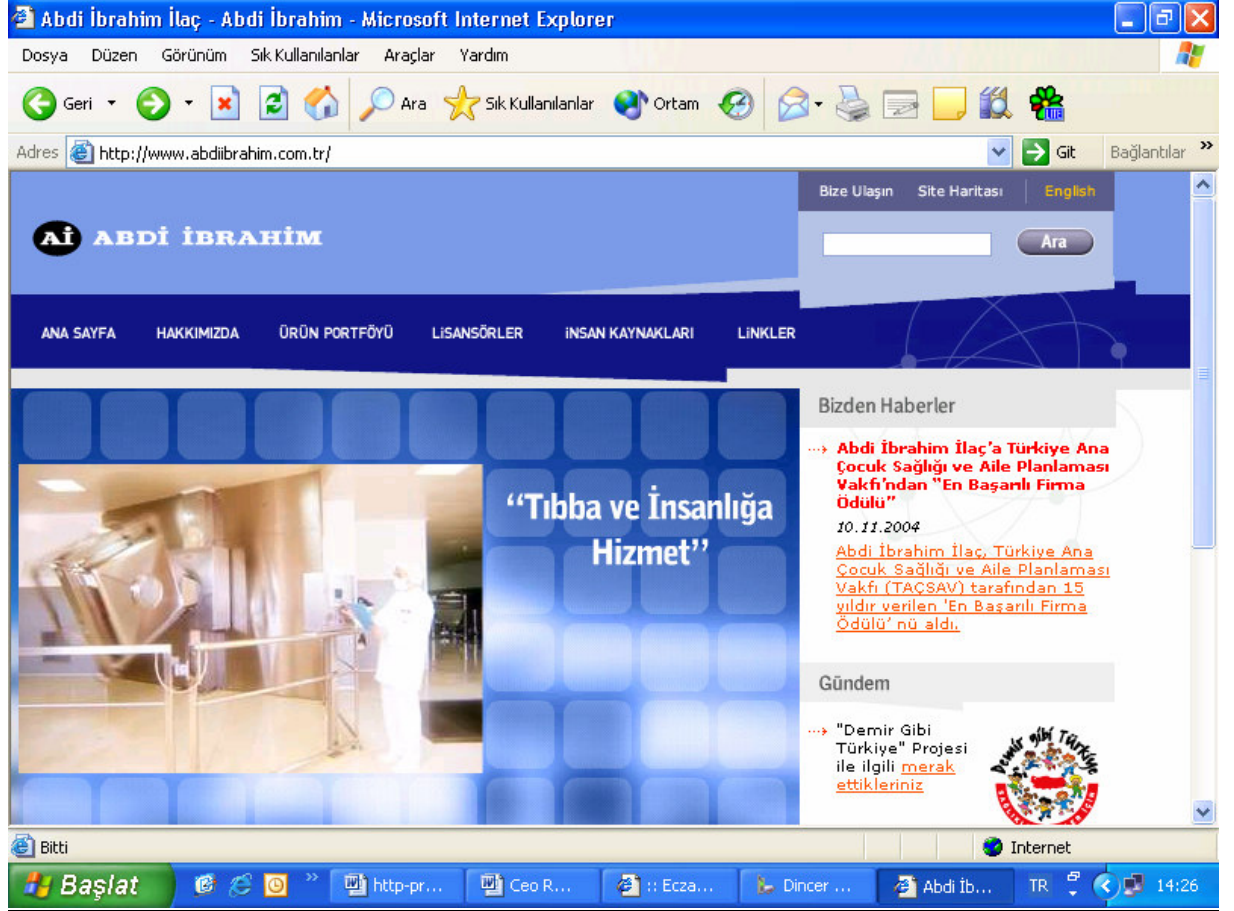


Kaynak 26 (Çevrimiçi) <http://www.eis.com.tr/inside/kurulus/kurulus.htm>, 23Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 26' daki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.'nin tarihi yönü itibarıyla güven veren bir şirket olduğu vurgulanmaktadır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Şirketin kurucusu Nejat F. Eczacıbaşı'nın yaşamı mitleştirilmeye çalışılmıştır. İlk ürün olarak bir apartman dairesinde geliştirilen vitamin hapi örneği verilerek kurum kültürü oluşumunda önemli bir unsur olan hikayeleştirme yoluna gidilmiştir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar) Şirket binasının dış görünüşü internet sitesinde yer almaktadır. (Fiziksel oluşumlar-Yerleşim Düzeni) Sol alt köşede ürünlerinden bir kesit içeren görsel bir tasarım yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-İkona)

Schein'in sözel oluşumlar ayrımı sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık gelmektedir. Manevi kültürün elemanları belli bir topluma özel olan örf ve âdetleri, dini ve ahlâki normları, çeşitli değer vargılarını, dil ve edebiyatı, müzik ve diğer estetik değerleri kapsamaktadır.

Ekran Görüntüsü 27- Abdi İbrahim İlaç Şirketi



Kaynak 27 (Çevrimiçi) <http://www.abdiibrahim.com.tr/>, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 27 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi "Tıbbı ve İnsanlığa Hizmet" sloganı şirketin misyon değerini ifade etmektedir. (Sözel Oluşumlar Sloganlar) Sol orta köşede yer alan iç bina görseli şirketin teknolojik gücünü ve müşteri odaklı yaklaşımını simgelemektedir. (Fiziksel Oluşumlar- Yerleşim Düzeni Bina)

Schein'in sözel oluşumlar ayrımı sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık gelmektedir. Manevi kültürün elemanları belli bir topluma özel olan örf ve âdetleri, dini ve ahlâki normları, çeşitli değer vargılarını, dil ve edebiyatı, müzik ve diğer estetik değerleri kapsamaktadır.

Ekran Görüntüsü 28-Marshall Şirketi



Kaynak 28 (Çevrimiçi) <http://www.marshallboya.com/default.asp>, 23Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 28 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi şirket tarihi ve geleneği güçlü şekilde yansıtılmıştır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Sol üst köşede şirketin logosu kurumsal renkleri ile güçlü şekilde yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo, Marka) Sağ üst köşede yer alan Marshall Club üye giriş menüsü ile şirket müşterilerine ayrıcalıklı müşteri deneyimi yaşatmayı hedeflemekte müşterileri ile güçlü bir duygusal bağ kurmaya çalışmaktadır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Üst ortada yer alan boya kutusunun bulanıklaştırılmış resmi ürünü mitleştirmeye yönelik

bir tasarım olarak değerlendirilebilir. (Fiziksel Oluşumlar-İkon) Sağ alt köşede yer alan sizin için önerilerimiz başlığı tıklandığında ürünler hakkında bilgilere ulaşılmaktadır.(Fiziksel Oluşumlar-İkon- Değerler)

Schein 'in tasnifi ile fiziksel oluşumlar itibarıyla bir kurumun dış bina görünümü, iç dizaynı çalışanların giyim kuşamı birer kültür unsuru olarak sürekli bir mesaj vermektedir. Örneğin Disneyland şirketinin dış bina tasarımı şirketin eğlence içerikli var oluş nedeni ile tamamen örtüşmektedir. Bir çok şirket bina tasarımında şirket ikonları ve logolarını ön plana çıkarmaya özen göstermektedir. Şirketin dış cephe boyası şirketin kurumsal renkleri olarak tercih edilmektedir. Marshall şirketi için de fiziksel oluşumlar çok güçlüdür.

Ekran Görüntüsü 29-Aras Kargo Şirketi



Kaynak 29 (Çevrimiçi) <http://www.arascargo.com/kurucumuz.htm>, 23Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 29'daki İnternet sitesinde görülebileceği şirket tarihi ve geleneği ve bu kapsamda kurucuya verilen önem Aras Kargo şirketinin İnternet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar). Kurucunun resmi ön planda yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar- İkon-Sözel Oluşumlar-Kahramanlar) Aras Kargo markasının renklerini yansıtan kırmızı ve lacivert hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede güler yüzlü genç ve dinamik bayan imajı ideal Aras Kargo çalışanının bedenleşmiş bir simgesidir. (Sözel Oluşumlar- Hikayeler Kahramanlar) Sağ üst köşede urum logosu ön planda yer alacak şekilde gözükmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo- Marka)

Ekran Görüntüsü 30- Ford Otosan Şirketi



Kaynak 30 (Çevrimiçi) <http://www.ford.com.tr/fordotosan/>, 26Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 30 'daki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Ford markasının Türkiye üretim ve dağıtım şirketi olan Ford Otosan incelenmektedir. Ford

Otosan şirketi için vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Ford Otosan markasının renklerini yansıtan kırmızı ve beyaz hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan “Tasarımı Yaşamdan Güveni Teknolojiden” sloganı yer almaktadır. Bu slogan aynı zamanda şirketin değerleri ile örtüşmektedir. (Sözel oluşumlar-sloganlar- Değerler) Sol üst köşede Ford logosu görülmektedir.(Fiziksel Oluşumlar- Logo Marka) Ford Otosan şirketinin tarihi geçmişi ve bu kapsamda kurucuya verilen önem metin içinde yer almaktadır. (Sözel Oluşumlar- Hikayeler- Kahramanlar) Şirketin ilk ürünü olan Anadol modeli ve onun ortaya çıkış hikayesi mitleştirilmeye çalışılmıştır.

Ekran Görüntüsü 31- Tansaş Şirketi



Yönetim Kurulu Başkanının Mesajı

*(2003 yılı faaliyet raporundan)

Tansaş dostları,

2003, Tansaş'ın perakende sektöründe büyük başarılarla imza attığı bir yıl oldu. 2004'ün de öyle olacağına dair inancımız tamdır.

Bu başarıda, İcra Kurulu'ndaki arkadaşlarım başta olmak üzere 4500 Tansaş çalışanının büyük bir payı olmuştur. 16 Mart 2002 stratejileri şirket genelinde benimsenmiş ve başarıyla uygulanmıştır. Bu doğru stratejiyi kuran yönetim kadar, onu benimseyen, günlük uygulamalara kadar indirgeyen ve geliştiren tüm arkadaşlarımı tebrik ediyorum. Tansaş yönetimi de, stratejiyi geliştirmeye, belirlenen ilkeler doğrultusunda Tansaş'ın büyümesini sürdürmeye devam edecektir.

Ben bu yazımda, Tansaş'ın, tüm perakende sektörüne örnek olan stratejisi ve başarılarının yanı sıra yönetim anlamında da nasıl Türkiye'ye örnek bir şirket haline geldiğine değineceğim.

Bildiğiniz gibi Tansaş, 2003 yılında aldığı kurumsal yönetim rating'i ile bu konuda Türkiye'nin ilk ve tek şirketi oldu. Kredi derecelendirme kuruluşu Fitch Ratings, yaptığı tetkikler sonucunda Tansaş'a 10 üzerinden 7 (CG) kurumsal yönetim rating'i verdi. Gelişmiş ekonomilerde kurumsal yönetim, özellikle mali denetimle ilgili yaşanan sorunlardan sonra büyük önem kazandı; ülkemizde de özellikle halka açık şirketler açısından büyük önem kazanıyor.

Bir şirketin kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı, onun yarınları açısından büyük önem taşıyor. Tansaş'ın bugün elde ettiği başarılar, bilanço değerlerine birebir yansımaktadır. Tansaş'ın yarın elde edeceği başarıların garantisi ise kurumsal yönetimle ilişkisidir.

Kaynak 31 (Çevrimiçi) http://www.tansas.com.tr/k_yonetim.html, 26 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 31 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Tansaş markasının renklerini yansıtan lacivert ve kırmızı hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Yönetim kurulu başkanı mesaj içerisinde şirket değerleri ve stratejilerinden bahsetmektedir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Kahramanlar-Değerler) Sağ üst köşede Yönetim kurulu başkanı'nın resmi yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar)

Perakende sektöründe tüketiciyi kaliteli ve uygun fiyatlı ürünlerle buluşturma rolü olan hipermarketlerde müşteriye güven ve değer vermek oldukça önemli bir unsur haline gelmektedir. Tansaş 'ın müşteri odaklı yaklaşımı tüm mağazalarında yer alan inanılmaz tüketici hakları başlığı ile yansıtılmaktadır..

Ekran Görüntüsü 32-Migros Şirketi

MIGROS
MIGROS TÜRK

Kurumsal - Finansal | Bunları Biliyor musunuz ? | Mağazalar | Müşteri Kapısı | İnsan Kaynakları

Tarihçe
Yönetim Kurulu
Başkanın Mesajı
Finansal Bilgiler
Kim Kimdir

kurumsal - finansal

1954 - 1974 Migros'un kuruluşu

1975 - 1979 Koç'la gelen dinamizm

1980 - 1990 Migros İstanbul'dan sonra İzmir'de

1990 - 1991 Türk tüketicisi dünya normlarında çağdaş büyük mağazacılık ile tanışıyor , MM ve MMM Migros'lar arka arkaya açılıyor...Migros halka açılıyor...

1992 - 1993 Migros Akdeniz bölgesi ile 3 bölgede , 9 ilde 51 mağaza ile

başla dön

Başlat

http-print... Ceo Ratin... Tansas.c... Migros Tü... TR 21:44

Kaynak 32 (Çevrimiçi) <http://www.migros.com.tr/migros/kurumsal1.htm>, 26 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 32 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Şirket tarihi ve geleneği Migros İnternet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Sağ köşede yer alan siyah beyaz fotoğraf, şirket tarihi ve geleneği ile ilgili güçlü bir görseldir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar) Kurum Kültürü'nün görünen yönü itibarıyla Migros markasının kurumsal renkleri ile ve lacivert renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol köşede alışveriş arabasının ön yüzünde Migros 'un logosu yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Ekran Görüntüsü 33- Turkcell Şirketi

TURKCELL

TURKCELL	Tarifeler	Servisler	Kampanyalar	Uluslararası Dolaşım / Görüşme	Cebinizdeki Dünya	Turkcell Magazin	Abone Yardım
-----------------	------------------	------------------	--------------------	---------------------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------

HAZIR KART

KURUMSAL HİZMETLER

Yatırımcı İlişkileri

- Genel Müdür Mesajı
- Ortaklık Yapısı
- Kurumsal Yönetim
- Finansal Raporlar
- Özel Durum Açıklamaları
- Finansal Takvim
- Hisse Fiyatları
- Sıkça Sorulan Sorular

Turkcell'in Başarısı Amerikan Üniversitelerinde Okutuluyor!

Turkcell'in kuruluşundan bugüne gerçekleştirdiği başarıların anlatıldığı "TURKCELL: Wall Street'teki Tek Türk" başlıklı çalışma, California State University'de (CSU) işletme yüksek lisansı yapan öğrencilere ders olarak okutuluyor.

Geçtiğimiz yıl Fulbright bursuyla Türkiye'de bulunan CSU İşletme Bölümü'nden Sue Greenfeld'in hazırladığı "TURKCELL: Wall Street'teki Tek Türk" adlı çalışma, Greenfeld'in ders verdiği yüksek lisans sınıflarında örnek vaka olarak ele alınıyor.

Türkiye'de telekomünikasyonun tarihi ve özelliklerinin yanı sıra ülkenin ekonomik yapısı hakkında kısa bir bilgilendirme bölümüyle başlayan çalışma, 1993 yılında kurulan Turkcell'in, ülkenin bugüne kadar yaşadığı zor dönemlere karşın nasıl bir başarı öyküsüne imza attığını önemli evreleriyle aktarıyor. Greenfeld, ilk GSM lisansının alındığı günden, 18 milyonu aşkın aboneye ses iletişiminin yanı sıra yüzlerce hizmetin sunulduğu bugüne kadar gelen süreçte, Turkcell'in elde ettiği başarının anahtarı olan kurum felsefesi ve sosyal sorumluluk yaklaşımını büyüteç altına alıyor.

Kaynak 33 (Çevrimiçi) <http://www.turkcell.com.tr/index/0,1028,92720,00.html>, 30 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 33 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi gibi Turkcell markasının renklerini yansıtan lacivert hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan Turkcell markasını çok

güçlü şekilde destekleyen ve reklam kampanyalarında sık kullanılan Cell-o karakteri Turkcell markasının bedenleşmiş bir simgesidir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo, İkona, Sözel Oluşumlar-Kahramanlar) Turkcell 'in başarısı Amerikan Üniversitelerinde okutuluyor başlığı ile şirket başarıları hikayeleştirme ve mitleştirilme yoluna gidilmiştir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Mitler)

Turkcell şirketinin başarısının Amerikan üniversitelerinde ders olarak okutulması şirketin internet sitesinde mitleştirilerek bir kurum kültürü değeri haline getirilmektedir.

Ekran Görüntüsü 34- Avea Şirketi

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. - Microsoft Internet Explorer

Dosya Düzen Görünüm Sık Kullanılanlar Araçlar Yardım

Adres http://www.aveakurumsal.com.tr/tr/about/ceo_message/?sub=1&altsub=4

Geleceği Avea ile izlemeye devam edin

Şirket Hakkında Son güncelleme: 23.06.2004

Genel Müdür'ün Mesajı

Değerli ziyaretçilerimiz, web sitemize hoş geldiniz,

Yakın bir geçmişte, Türkiye'nin en genç iki GSM operatörü olan Aycell ve Aria'nın birleşmesiyle ülkemizin en büyük sermayeli şirketi AVEA doğdu.

AVEA ailesinin fertleri olarak bizler, 23 Haziran 2004 tarihinden itibaren yolumuza yepyeni bir markayla devam edeceğimizi duyurmanın haklı gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz.

Aycell ve Aria markalarının bundan böyle "avea" markasıyla hizmet vererek GSM sektöründe bir devrim yaratacağımızı müjdellemek istiyorum. Avea markası ülkemize ve sektörümüze hayırlı olsun!

AVEA İletişim Hizmetleri A.Ş.'nin Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak bu heyecanımı sizlerle

Kaynak 34 (Çevrimiçi) http://www.aveakurumsal.com.tr/tr/about/ceo_message/?sub=1&altsub=4, 30 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 34 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Avea markasının renklerini yansıtan beyaz, kırmızı ve lacivert hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan takım elbiseli erkek görüntüsü bir Avea çalışanı ya da bir Avea müşterisini simgeliyor olabilir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar), Sağ üst köşede yer alan Avea logosu özellikle vurgulanmaya çalışılmıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo Marka) Genel Müdürün mesajı başlığı adı altında Genel müdürün şirket ile ilgili beklentileri ve şirket hakkın da verdiği bilgiler yer almaktadır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Kahramanlar) Avea sektöründe yeni bir şirket olmakla birlikte internet sitesinde kurum kültürü unsurları başarılı şekilde yer almaktadır.

Ekran Görüntüsü 35- Koç Holding Şirketi



Kaynak 35 (Çevrimiçi) <http://www.vehbikoc.gen.tr/>, 27 Şubat 2005

Ekran Görüntüsü 35 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi kurucuya verilen önem çok net şekilde belirtilmiştir. Kurucunun yaşam öyküsü ve resmi, kuruculara verilen önemi göstermektedir. Şirket kurucusunun yaşamı mitleştirilmiştir. (Sözel Oluşumlar- Hikayeler ve Kahramanlar, Mitler) Alt kısımda film şeridi halinde kurucunun yaşamından kesitler içeren fotoğraflar yer almaktadır. Film şeridinin üzerinde yer alan Türk bayrağı şirket kurucusunun Ülkenin milli ve kültürel değerlerine saygılı ve uyumlu olduğunu göstermektedir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar-Değerler)

Ekran Görüntüsü 36-Zorlu Holding Şirketi



Kaynak 36 (Çevrimiçi) <http://www.mazharzorlu.com.tr/kurumsal.html>, 27Şubat 2005

Ekran Görüntüsü 36'daki İnternet sitesinde görülebileceği gibi şirket tarihi ve geleneği ve bu kapsamda kurucuya verilen önem Zorlu Holding'in internet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar). Kurucu

Mazhar Zorlu 'nun yaşamı mitleştirilmeye çalışılmıştır.(Sözel Oluşumlar-Mitler) İnternet sayfasında yer alan aile fotoğrafı geçmişten geleceğe bir köprü rolü üstlenmektedir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar-Fiziksel Oluşumlar-İkonlar)

Ekran Görüntüsü 37-Zorlu Holding Şirketi



Kaynak 37 (Çevrimiçi) <http://www.zorlu.com.tr/giris.asp>, 27 Şubat 2005

Ekran Görüntüsü 37 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Zorlu markasının logosu sol üst köşede yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede şirketin genel yönetim binalarının fotoğrafı görülmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Yerleşim Düzeni-Bina) İnternet sitesinde “Yapacaksan En İyisini Yap” şeklindeki slogan şirket değerleri varsayımları ile örtüştürülmüştür.(Sözel Oluşumlar-Sloganlar-Değerler) İnternet sitesinde elini açmış çocuk figürü Zorlu grubu şirketlerinin insanların mutluluğu için en kaliteli hizmet ve ürünler ile var olduğunu simgelemektedir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar) 50. yıl isimli menü şirketin

geçmiş ve gelenekleri ile var olduğunu simgelemektedir. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Kahramanlar-Mitler)

B. DEĞERLER YÖNÜYLE KURUM KÜLTÜRÜ

Bir organizasyonun sahip olduğu değerler, kurum kültürünün temel belirleyicisini oluşturur. Normlar, etik kodlar ve şirket değerlerinin açıklanması değerlerinin önemli öğeleridir.²⁸⁹

Değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve oluşumlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesi haline gelmektedir. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağı olmaktadır. Organizasyon ve yönetim açısından ise değerler, bir organizasyonda neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve işgörenlerce benimsenen inançlardır diyebiliriz.²⁹⁰

Kurum kültürünün temel dayanağını oluşturan değerler, organizasyon içinde herkese, birlikte çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterme, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejileri, ana noktaları ortaya çıkarır ve davranışlarda yol gösterici olur.²⁹¹

Örneğin bir firmada, sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak hoş görülmemeyebilir. Burada ortak değer “ müşteri her zaman haklıdır” biçiminde ifade edilir. Bu değere göre, müşteri ile tartışmamak kabul edilen, tartışmak ise kabul edilmeyen davranış tarzıdır. Ancak başka bir firmada tam tersi bir biçimde çıkan sorunu araştırmak, müşteri ya da çalışan olsun sorumluyu bulmak geçerli değer olabilir. Organizasyon içindeki bu ortak değerler bütününe kurum üyelerince sorgulanmaksızın doğru

²⁸⁹ G. Yılmaz, a.g.t., s.101

²⁹⁰ M. Şişman, a.g.m., s. 79, Nak. G. Yılmaz, a.t., s.101

²⁹¹ Gürgeç, a.g.e.,s.165, Nak. G. Yılmaz, a.t., s.101

kabul edilmiştir. Bu değerler açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler. ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtür.²⁹²

Ekran Görüntüsü 38-Akbank Şirketi



Kaynak 38 (Çevrimiçi) <http://www.akbank.com.tr/serv.asp?page=2>, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 38 'deki İnternet sitesinde görüleceği gibi şirketin vizyon, misyon değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Kurum Kültürü'nün görünen yönü itibarıyla Akbank markasının kırmızı ve beyaz renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Resimdeki Genç dinamik erkek görüntüsü bankanın çağdaş ve dinamik yapısını simgelemektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

²⁹² Peter j. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Graig C. Lundberg, Joanne Martin, Organizational Culture, Sage Publications inc., California 1985, s59, Nak.Z.B.A. Vural, a.g.e., s.43-44

Kurumsal çalışmamızda yer alan Edgar Schein 'in kültür katmanları sınıflandırmasındaki oluşumlar ve değerler kategorileri İnternet sitesinde başarılı bir şekilde görülmektedir. Schein'in değerler ayrımı sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık gelmektedir.

Ekran Görüntüsü 39-Akbank Şirketi

The screenshot shows the Akbank website's corporate governance page. The browser window is titled 'Akbank :: Kurumsal Yönetim Uygulamaları :: - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows 'http://www.akbank.com.tr/serv.asp?page=2209&mcac=6'. The page header includes the Akbank logo and navigation links. The main content area is titled 'Kurumsal Yönetim Uygulamaları' and contains a table of values and a 'Faaliyet Raporu' section. The table lists values such as 'Dürüstlük', 'Güvenilirlik', 'Taraflsızlık', 'Uygunluk', and 'Gizlilik' with corresponding descriptions. The 'Faaliyet Raporu' section features a bar chart and keyboard keys labeled 'NYSE' and 'NASDAQ'.

Dürüstlük	Çalışma ve faaliyetlerimizde, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve diğer banka, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerimizde dürüstlük ilkesine bağlı kalınır.
Güvenilirlik	Bankacılığın temelinde güvenin yattığını bilinciyle müşterilere, hissedarlara ve çalışanlara açık, anlaşılır ve doğru bilgiler verir, zamanında, eksiksiz ve verilen sözler doğrultusunda hizmet sunulur.
Taraflsızlık	Müşterilere, tedarikçilere, çalışanlara ve hissedarlara cinsiyet, davranış, görüş ve etnik köken nedeniyle önyargılı yaklaşmaz, hiçbir koşul ve şartta ayrımcılık yapılmaz.
Uygunluk	Tüm yasalara, düzenlemelere ve standartlara uyulur.
Gizlilik	Rastla müşterilerin kişisel bilgileri olmak üzere hissedarlar

Kaynak 39 (Çevrimiçi) <http://www.akbank.com.tr/serv.asp?page=2209&mcac=6>, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 39 'daki İnternet sitesinde görüleceği gibi bankanın kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalıştığı ve sektörel etik değerlere saygı duyduğu belirtilmiştir. (Değerler) Faaliyet raporu başlıklı defter ve kalem temalı görsel bankanın kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesindeki şeffaf yönetim anlayışını simgelemektedir.(Değerler) Hemen onun altındaki bilgisayar klavyesi görselinde ise şirketin teknolojisine atıf yapılmaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Teknoloji)

Ekran Görüntüsü 40-Akbank Şirketi

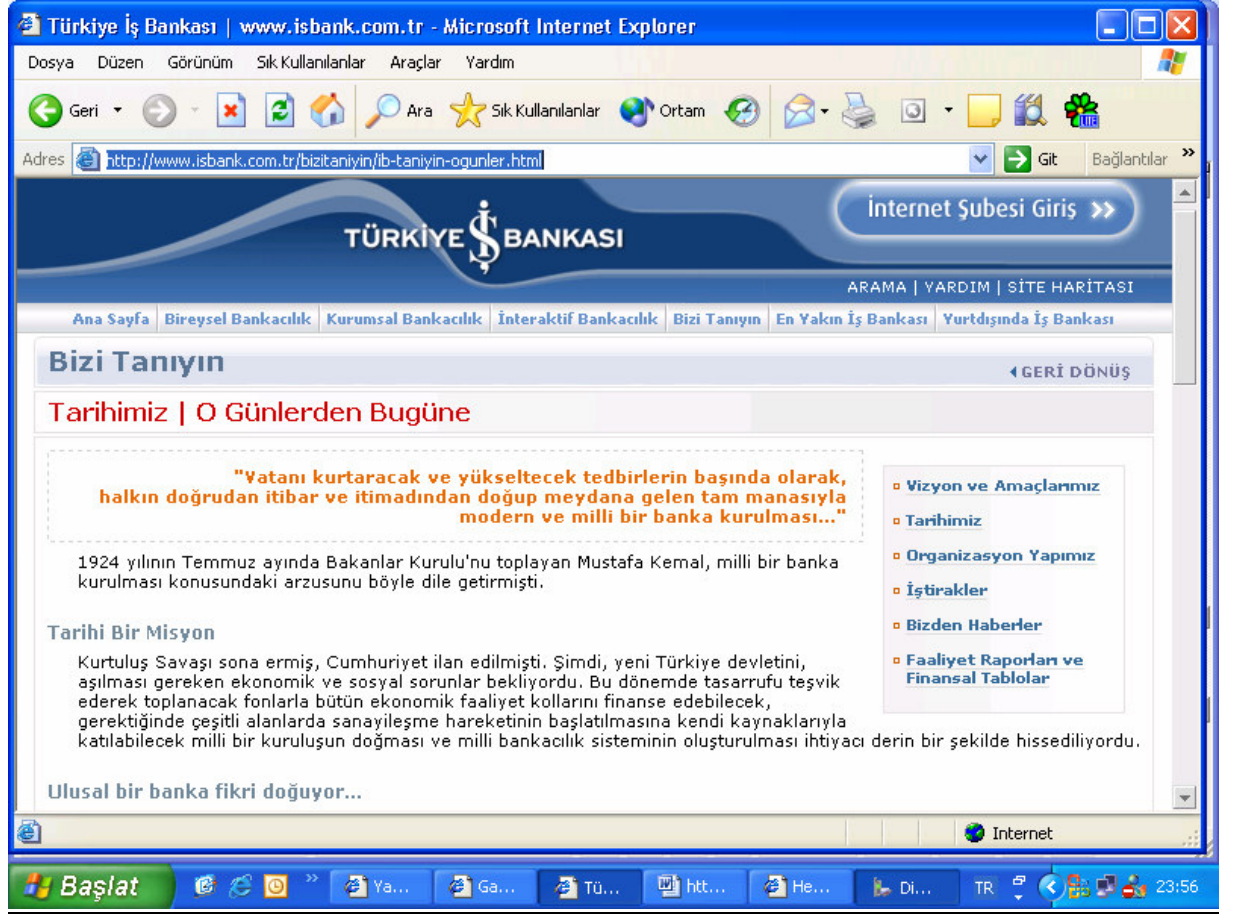


Kaynak 40 (Çevrimiçi) <http://www.akbank.com.tr/serv.asp?page=2210&mcate=6>, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 40 'taki İnternet sitesinde görüleceği Şirketin çalışanlarının içselleştirmesini istediği değerler (etik kodlar) net olarak belirtilmiştir. (Değerler) Defter ve kalem temalı görsel bankanın şeffaf yönetim anlayışını simgelemektedir.(Değerler)

2001 ekonomik krizi öncesi ve hemen sonrasında yaşanan banka iflasları sektör oyuncularının her biri için güçlü ve sağlıklı bir kurum kültürü ve kurumsal yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Güçlü ve sağlıklı bir kurum kültürü ve sermaye piyasalarındaki kurumsal yönetim uygulamaları toplumsal yolsuzlukların önlenmesinde önemli rol oynayacaktır düşüncesindeyiz.

Ekran Görüntüsü 41- İş Bankası Şirketi



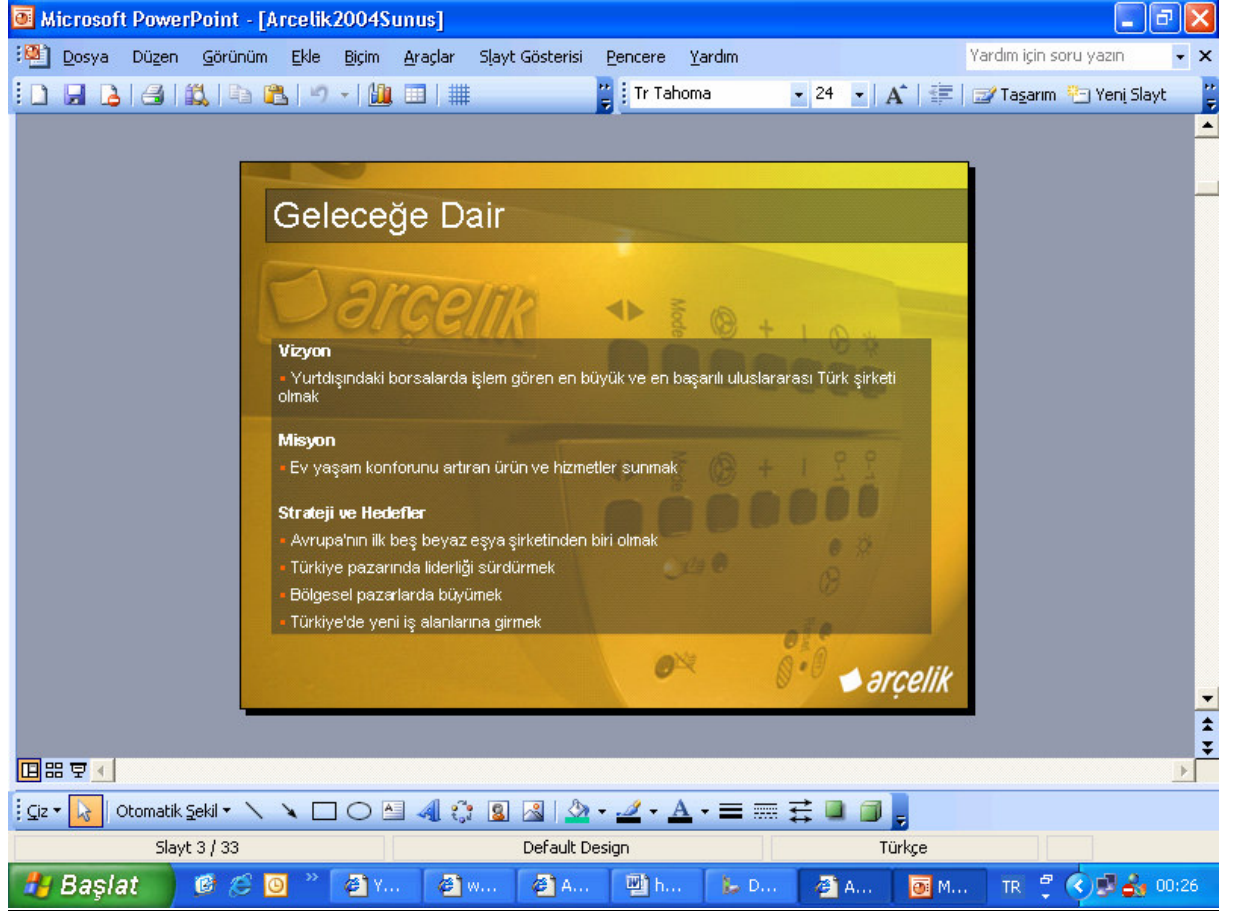
Kaynak 41 (Çevrimiçi) <http://www.isbank.com.tr/bizitaniiyin/ib-taniyin-ogunler.html>, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 41'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi kurucu Atatürk'ün İş Bankasının kuruluşu ile ilgili söylediği sözleri, banka için tarihi bir misyon olarak algılanmaktadır. (Değerler- Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar)

Kuramsal çalışmamızda yer alan Edgar Schein 'in kültür katmanları sınıflandırmasındaki değerler bağlamında değerler kategorisi İnternet sitesinde başarılı bir şekilde yer almaktadır. Şirketin İnternet sitesine yansıyan kültürel sembolleri ile İş Bankasında görev yapan bir çalışanın İnternet sitesinde yer alan kültür yansımalarından güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, hikaye mit ve kahramanlardan gücünü alan hakkaniyet temelli varsayımlara sahip olduğunu düşünebiliriz.

İş Bankası özellikle Türkiye'nin ilk özel bankası olması tarihi geçmişi, Mustafa Kemal Atatürk gibi bir kurucuya sahip olması, ilgili ekran görüntüsünde üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmesi güçlü kurum kültürü unsurlarıdır.

Ekran Görüntüsü 42- Arçelik Şirketi



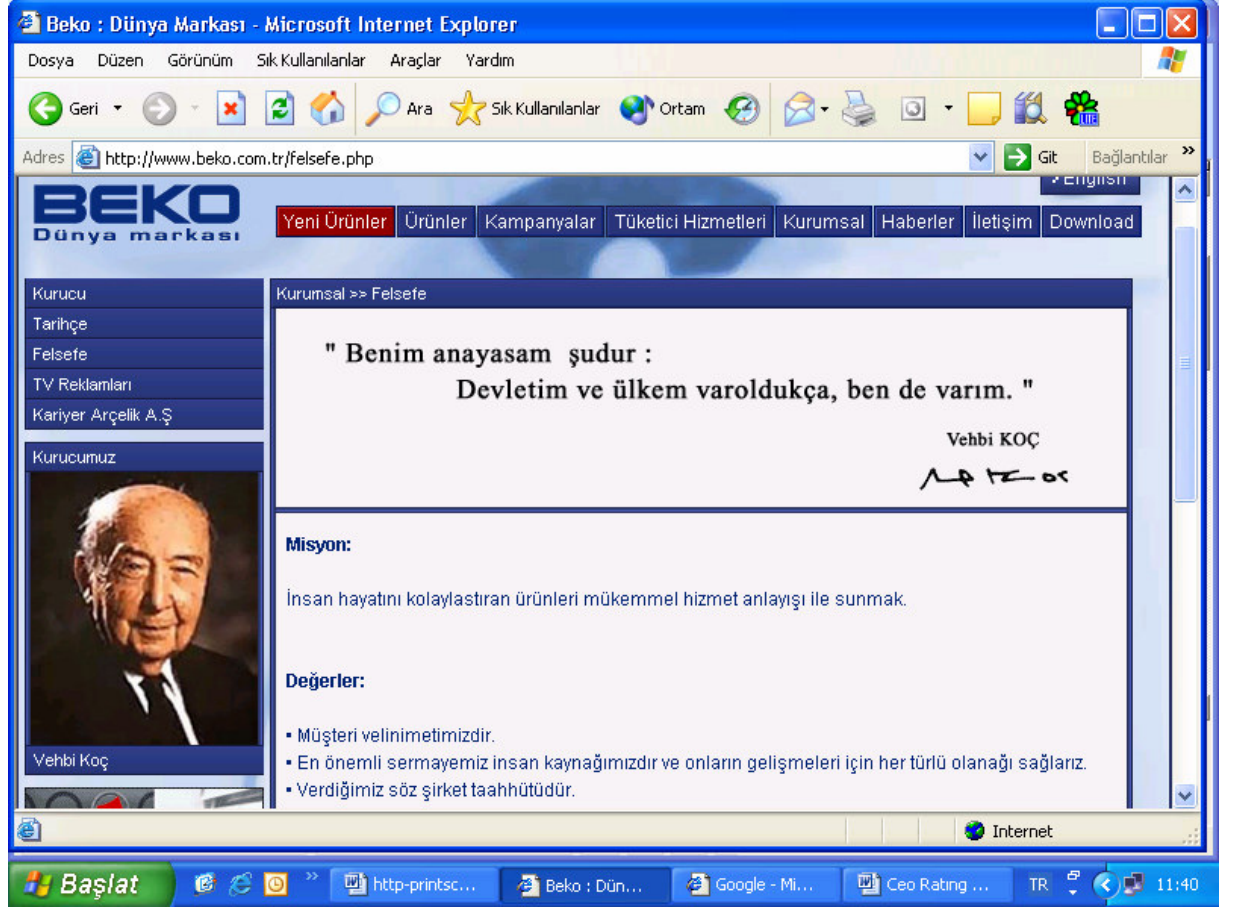
Kaynak 42 (Çevrimiçi) http://www.arçelik.com.tr/kurumsal/01_kurumsal_sunus.html, 22 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 41 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Geleceğe dair başlıklı Powerpoint sunusu içinde çok net şekilde şirketin vizyon, misyon, strateji ve hedefleri aktarılmıştır. (Değerler)

Kuramsal çalışmamızda yer alan Edgar Schein 'in kültür katmanları sınıflandırmasındaki değerler ve sözel ve fiziksel oluşumlar kategorileri İnternet sitesinde başarılı bir şekilde yer almaktadır. Arçelik şirketindeki güçlü kurumsal

kültür yansımaları kuramsal çalışmamızda da bahsedildiği üzere çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla ve müşterileriyle olan diyaloglarını nasıl yönlendirecekleri konusunda bir rehber görevi üstlenmelerine yardımcı olacaktır.

Ekran Görüntüsü 43-Beko Şirketi

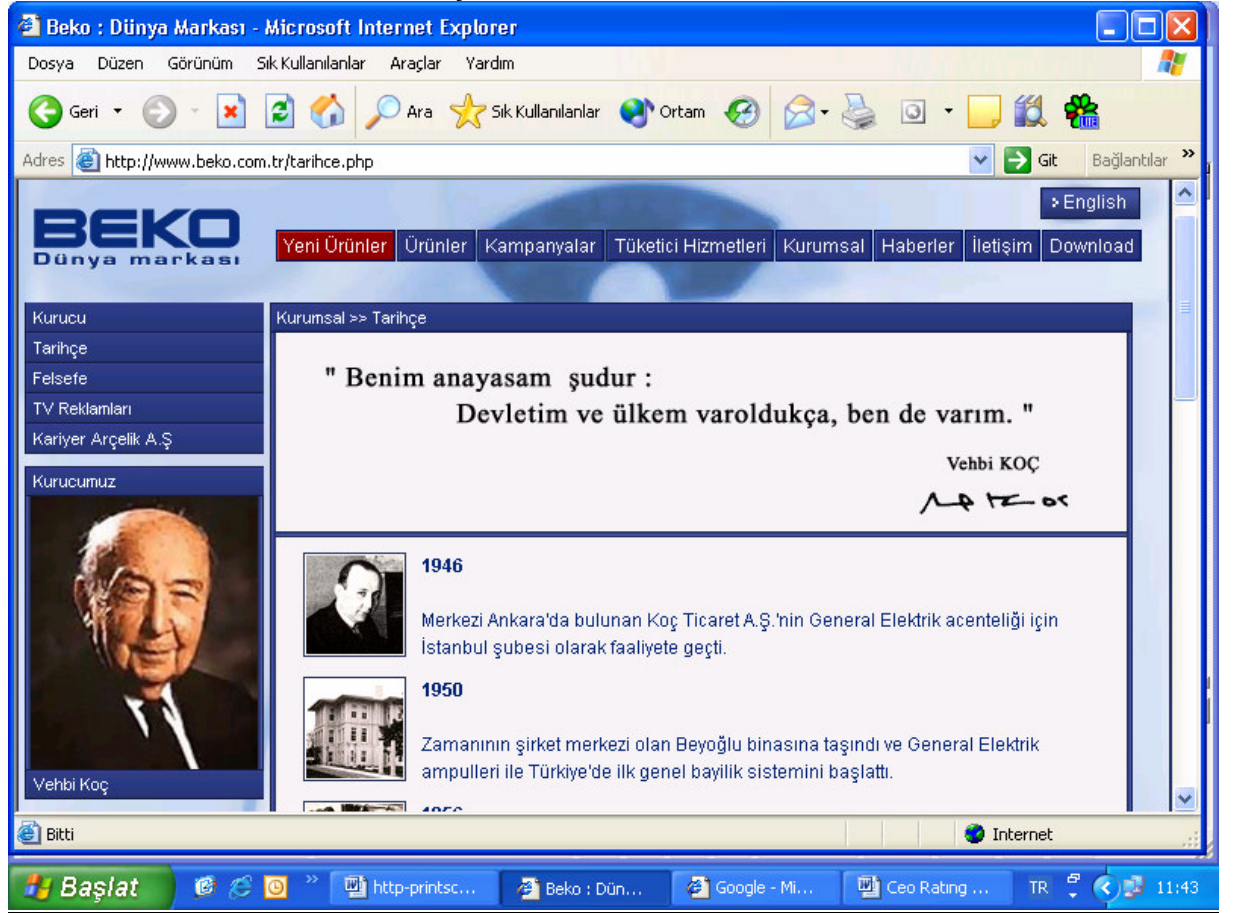


Kaynak 43 (Çevrimiçi) <http://www.beko.com.tr/felsefe.php>, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 43 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Vizyon, misyon değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Beko markasının hakim lacivert ve beyaz renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Kurucuya verilen önem çok net şekilde belirtilmiştir. Kurucunun yaşam öyküsü ve resmi, kuruculara verilen önemi göstermektedir. Şirket kurucusunun yaşamı mitleştirilmiştir. Kurucunun yaşamına ilişkin daha geniş bilgiler için kurucunun yaşam öyküsünün anlatıldığı özel bir İnternet sitesi yer almaktadır. (Sözel Oluşumlar- Hikayeler ve Kahramanlar, Mitler) Şirket kurucusunun "Benim

anayasam şudur” diye başlayan sözü sosyal sorumluluk bilinci ile vizyon ve misyon değerleri ile örtüştürülmüştür. Beko şirketi için şirket felsefesinin temelini oluşturmaktadır. (Değerler- Sözel Oluşumlar-Hikayeler ve Kahramanlar, Mitler) Beko ’nun İnternet sitesinde kurum kültürü unsurları çok net şekilde yer almaktadır.

Ekran Görüntüsü 44- Beko Şirketi



Kaynak 44 (Çevrimiçi) <http://www.beko.com.tr/tarihce.php>, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 44 ’teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi İnternet sitesinde Beko şirketinin tarihi ve geleneği İnternet sitesinde yansıtılmaya çalışılmıştır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Şirket kurucusunun anayasam dediği şirket felsefesini yansıtan sözü güçlü bir kurum kültürü unsuru olarak değerlendirilebilir.(Değerler- Sözel Oluşumlar-Hikayeler Kahramanlar) Beko markasının renklerini yansıtan beyaz ve lacivert hakim tasarım İnternet sitesine

hakimdir. Şirketin eski ve güncel reklamlarına İnternet sitesi üzerinden ulaşılabilmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Genel bir değerlendirme olarak İnternet sitesinde görüleceği gibi Vizyon, misyon değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Beko markasının hakim lacivert ve beyaz renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Şirket kurucusunun yaşamı mitleştirilmiştir. Kurucunun yaşamına ilişkin daha geniş bilgiler için kurucunun yaşam öyküsünün anlatıldığı özel bir İnternet sitesi yer almaktadır. (Sözel Oluşumlar- Hikayeler ve Kahramanlar, Mitler) Şirket kurucusunun “Benim anayasam şudur” diye başlayan sözü Beko şirketi için şirket felsefesinin temelini oluşturmaktadır. (Değerler-Sözel Oluşumlar-Hikayeler ve Kahramanlar, Mitler)

Ekran Görüntüsü 45- Anadolu Hayat Şirketi

ANADOLU HAYAT EMEKLİLİK

Gelecek de Bir Gün Gelecek!

Sigortalı Girişi
Katılımcı Girişi

Bireysel Emeklilik Hayat

MİSYON

Anadolu Hayat Emeklilik olarak misyonumuzun temelini aşağıdaki 3 ana başlık oluşturmaktadır:

- Bireylerin ve sevdiklerinin geleceğini güvence altına alma bilincini geliştirmek ve yerleştirmek,
- Bireylerin geleceğe yönelik kuşkularını ortadan kaldıran ve yaşam kalitesini yükselten finansal çözümler sunmak,
- Uzun vadeli fonlar yaratarak ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Böylece, hem bireyin gelecek kaygısından uzak olması hem de oluşan fonların ekonomiye katkısı sonucunda oluşacak refah düzeyi bireysel refahı artıracığı için, ülkemiz insanı iki kere kazançlı çıkacaktır.

İşte Anadolu Hayat Emeklilik bu misyona inanıyor ve bunun için çalışmayı sürdürüyor.

DEĞERLERİMİZ

- Hizmet ve ürünlerimizin temelini müşteri memnuniyeti oluşturur.
- Yeniliğin ve yaratıcılığın işimizin ayrılmaz bir parçası olduğuna inanırız.
- Gücümüzü İş Bankası Grubu'nun ortak değerlerinden alınız.
- Enerjimizi ve kurumsal kaynaklarımızı karlılığımızı artıran ve hissedarlarımıza değer

Başlat

http-printsc... Beko : Dün... Anadolu Ha... Ceo Rating ... TR 11:51

Kaynak 45 (Çevrimiçi) <http://www.anadoluhayat.com.tr/hakimizda/misyon.asp>, 23 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 45 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Anadolu Hayat Emeklilik şirketi için vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) “Gelecek De Bir gün Gelecek” sloganı kullanılmıştır.(Sözel oluşumlar-sloganlar) Anadolu Hayat Emeklilik logosu sol üst köşede kullanılmıştır. Yazı karakteri şirket logosunun hakim rengi olan mavi olarak seçilmiştir. (Fiziksel Oluşumlar-logo, marka)

Tarım ekonomisine dayalı toplumlarda kişi bedensel kuvveti var oldukça çalışmakta yaşlılığında ve bedensel kuvveti ortadan kaybolduğunda yakın aile üyelerinin yardımlarıyla hayatını sürdürebilmekteydi. Endüstrileşme ve sonrasında yakın akraba ilişkilerinin yerini artık sosyal sözleşmelerle kendini garantiye alan yalnızlaşmış birey almaktadır.

Ekran Görüntüsü 46- Ak Emeklilik Şirketi

AK Emeklilik > Hakkımızda > Miyon ve Vizyonumuz - Microsoft Internet Explorer

Dosya Düzen Görünüm Sık Kullanılanlar Araçlar Yardım

Geri Geri Ara Sık Kullanılanlar Ortam

Adres http://www.akemeklilik.com.tr/hakkimizda/miyon.asp

Giriş Bilgi

Miyon ve Vizyonumuz

Hakkımızda

Genel Müdür'ün Mesajı
AK Emeklilik Öyküsü
→ Miyon ve Vizyonumuz
Finansal Raporlar
Yönetim Kurulu
Grup Şirketleri
Linkler

Miyonumuz

Müşterilerin geleceğini planlarken en çok güvendiği, tercih ettiği emeklilik ve hayat sigortası şirketi olmak.

Vizyonumuz

Bireysel emeklilik ve hayat sigortası sektöründe yenilikçi hizmet anlayışıyla pazar kurallarını belirleyen lider şirket olmak.

Ana Değerlerimiz

- Müşteri memnuniyeti
- Güvenilirlik ve süreklilik
- Çalışanlarımız
- Etik değerlere bağlılık
- Takım çalışması
- Kurum içi iletişim
- Sürekli geliştirilen etkin hizmet kalitesi
- Sürekli güçlenerek büyüme

AK Emeklilik Öyküsü

Tarihçemiz ve gücümüzün kaynağı olan sermayedarlarımız hakkında bilgi almak için lütfen [tıklayınız](#).

Çağrı Merkezi

444 23 23

Site içi Arama

Bitti

Internet

Başlat

http-printsc... Google - Mi... AK Emeklilik ... Ceo Rating ... TR 11:55

Kaynak 46 (Çevrimiçi) http://www.akemeklilik.com.tr/hakkimizda/miyon.asp, 23 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 46 'daki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Ak Emeklilik şirketi için vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler)

Ekran Görüntüsü 47- Eti Şirketi



Kaynak 47 (Çevrimiçi) <http://www.etietiet.com/Kurumsal/kalite.asp>, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 47 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Eti şirketinin misyon ve vizyon değerleri kalite politikaları içerisinde vurgulanmaktadır. (Değerler) Eti markasının mavi sarı ve kırmızı renkleri İnternet sitesinin tasarımına hakim olmuştur. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Eti logosu ve eti ürünleri şirketi temsil eden önemli unsurlardır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Ekran Görüntüsü 48-Ülker Şirketi



Kaynak 48 (Çevrimiçi) <http://www.ulker.com.tr/kurumsal/> , 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 48 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi “İnsanların Yüzündeki Mutluluğu Görmek İçin Çalışıyoruz” sloganı altında şirketin misyon değeri yer almaktadır. (Değerler-Sözel oluşumlar- Sloganlar) Ülker şirketinin tarihi ve geleneği İnternet sitesinde güçlü şekilde yansıtılmıştır. Tarihi ile güven veren bir şirket olduğu kurumsal bir değer olarak ta vurgulanmaktadır. (Değerler-Sözel Oluşumlar-Hikayeler) Ülker faaliyet ürünlerinin çoğunun hammaddesi olan buğday maddesinin rengi ile İnternet sitesini tasarlamıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) İnternet sitesinde kurum değerleri ile bağlantılı sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde yürütülen çalışmalar yer almaktadır. (Değerler- Sözel Oluşumlar-Hikayeler, Mitler)

Kuramsal çalışmamızda yer alan Edgar Schein 'in kültür katmanları sınıflandırmasındaki değerler bağlamında sözel ve fiziksel oluşumlar ile değerler kategorileri İnternet sitesinde başarılı bir şekilde yer almaktadır.

Ekran Görüntüsü 49- Ülker Şirketi



Kaynak 49 (Çevrimiçi) <http://www.ulker.com.tr/kurumsal/vizyon/> , 23Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 49 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Ülker şirketinin vizyon, misyon değerleri çok net olarak görülmektedir.(Değerler) Ülker faaliyet ürünlerinin çoğunun hammaddesi olan buğday maddesinin rengi ile İnternet sitesini tasarlamıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Ekran Görüntüsü 50- Tamek Şirketi



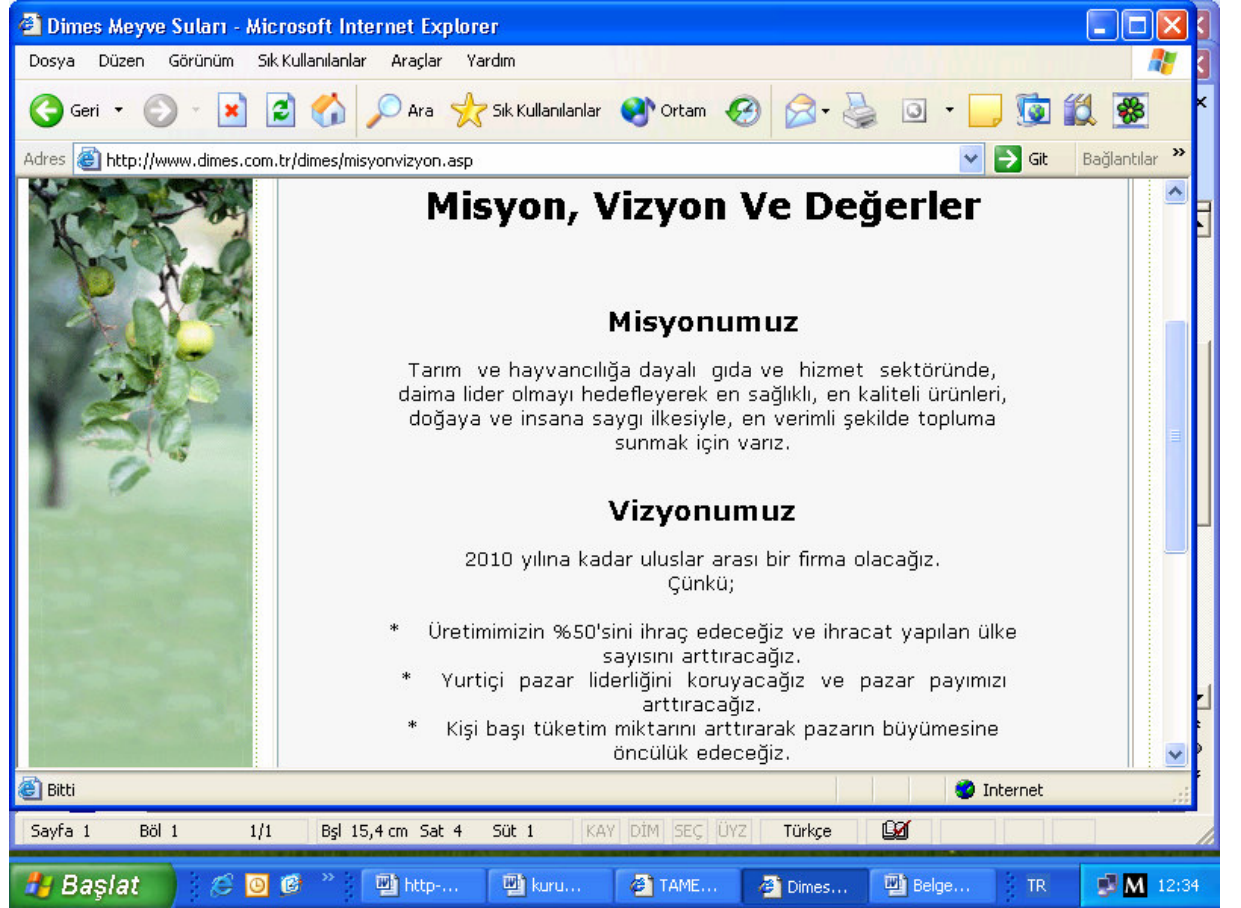
Kaynak 50 (Çevrimiçi) <http://www.tamek.com.tr/>, 05 Haziran 2005

Ekran Görüntüsü 50 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Vizyon, misyon değerleri, hedefler stratejiler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Yeşil hakim tasarım Tamek şirketinin bulunduğu gıda sektörü itibarıyla doğaya yakın ya da doğa ile birlikte var olan bir şirket olduğu yeşil hakim internet sitesi tasarımı ile simgeleştirilmiştir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan elinde şeffaf bir dünya minyatürü bulunan çocuk imajı şirketin vizyonu ile bağlantılı global hedeflerini ifade etmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar-Değerler)

Kurumsal kültürü ile insan sağlığına verdiği önemi vurgulayan işletmeler insan sağlığına uygun ürünler üretme konusunda güvence veren ve vadeden işletmelerdir. İnsan sağlığını tehdit edici olası bir ürün ve hizmette markanın bilinirliği şirketten hesap sorabilirliği sağlamaktadır. Şirket değerleri ve varsayımları ile insan sağlığını ve dürüstlüğü ön planda tutan şirketlerin ürünleri güvenle

tüketilebilmektedir. Schein'in değerler ayrımı sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık geldiğini söyleyebiliriz.

Ekran Görüntüsü 51-Dimes Şirketi



Kaynak 51 (Çevrimiçi) <http://www.dimes.com.tr/dimes/misyonvizyon.asp>, 05 Haziran 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 51 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi vizyon, misyon değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Sol üst köşede şirketin kurumsal şirketin logosu yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo Marka) Sol köşede yer alan vişne resimleri şirketin ürünlerinin doğallığını ifade etmektedir. (Fiziksel oluşumlar-İkonlar)

Ekran Görüntüsü 52- Eczacıbaşı İlaç Şirketi



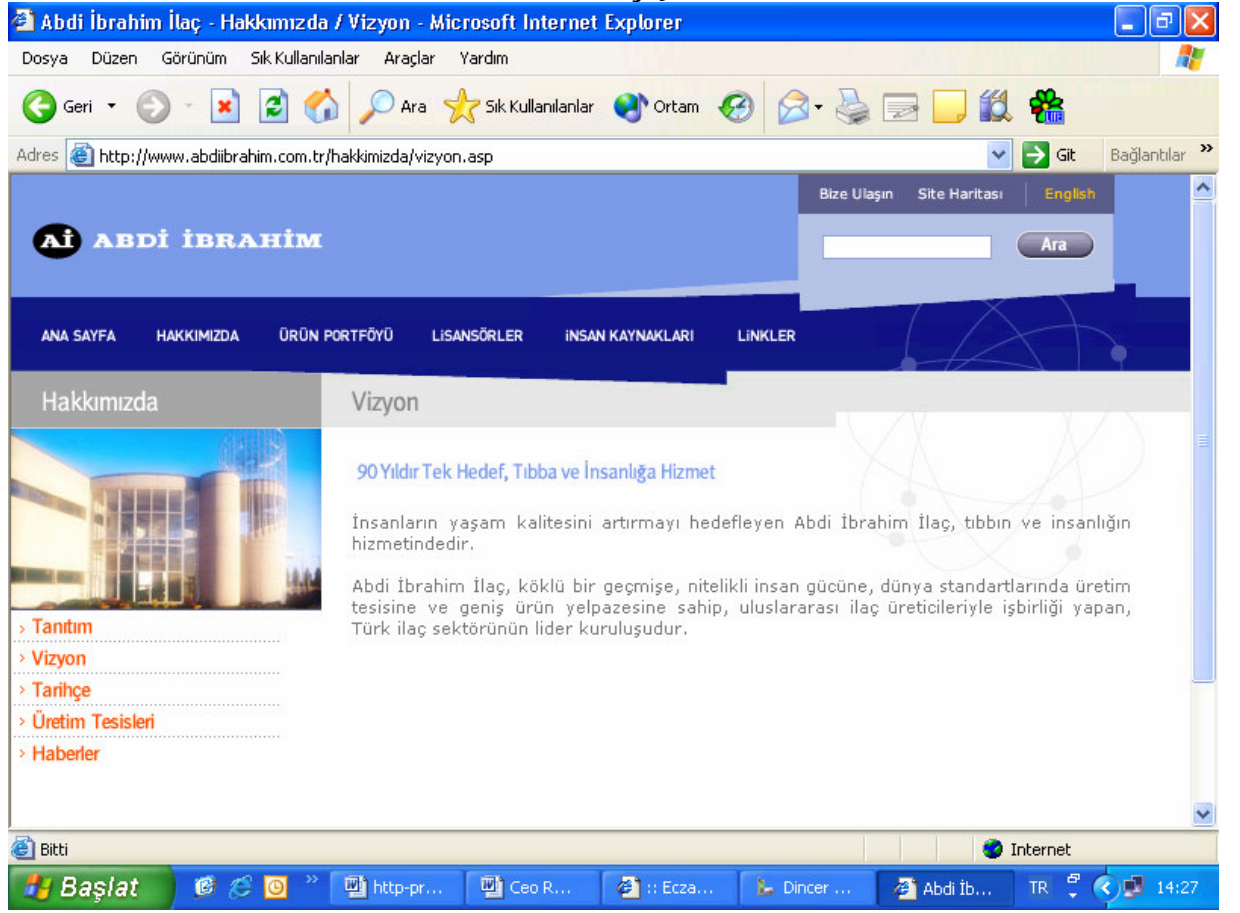
Kaynak 52 (Çevrimiçi) <http://www.eis.com.tr/insankaynaklari/ik.aspx>, 19 Haziran 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 52 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi şirket değerleri metin içerisinde Eczacıbaşı olmak şeklinde çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Üstte ve sol üst köşede mutlu Eczacıbaşıları Eczacıbaşı ürünlerini kullanan memnun müşterileri simgeleyen görseller yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar) Eczacıbaşı olmak başlığından hemen sonra şirketin kurucusu Nejat F. Eczacıbaşı'nın yaşamı ile şirket değerleri bağ kurulmaya çalışılmıştır. (Sözel Oluşumlar-Hikayeler –Kahramanlar-Değerler) Sol üst köşede Eczacıbaşı şirketinin yeni logosu yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Şirketin renklerini yansıtan kavuniçi hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Güçlü kurum kültürleri ile faaliyet gösteren insan odaklı şirketler insan sağlığı ve toplum yararı gözeterek üretim ve araştırma yapmaktadırlar. Kurum kültürünün önemi burada bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Çünkü kurum kültürü

sağlıklı ve güçlü şirketlerde kurum kültürü; kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler, kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar, kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler, ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır, çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir, organizasyonel kimliği oluşturur, inanç ve değerlere bağlılık oluşur, çalışanları birbirine bağlar, günlük çalışmalarda rehber olur ve davranış biçimlerini belirler.

Ekran Görüntüsü 53-Abdi İbrahim İlaç Şirketi



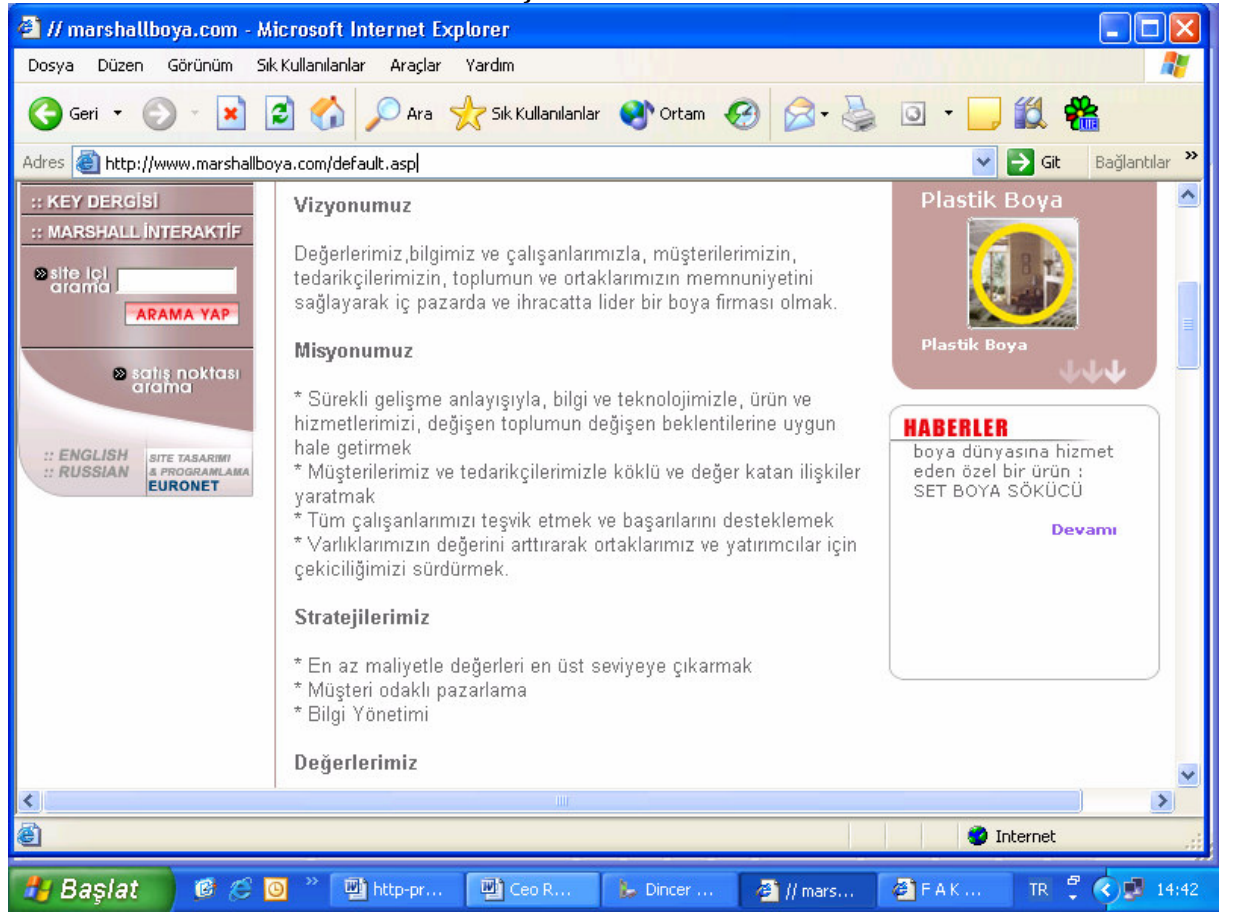
Kaynak 53 (Çevrimiçi) <http://www.abdiibrahim.com.tr/hakkimizda/vizyon.asp>, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 53 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Sol üst köşede üretim tesislerinden dış bina görseli yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Yerleşim Düzeni Bina) İnternet sitesinin tasarımı şirketin kurumsal renkleri olan mavi ton ağırlıklı

olarak tasarlanmıştır. (Fiziksel Oluşumlar- Logo, Marka) Şirket kendisinin Türk ilaç sektörünün lider kuruluşu olduğunu vurgulamaktadır. (Sözel Oluşumlar- Hikayeler)

Çünkü kurum kültürü sağlıklı ve güçlü şirketlerde kurum kültürü; kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler, kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar, kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler, ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır, çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir, organizasyonel kimliği oluşturur, inanç ve değerlere bağlılık oluşur, çalışanları birbirine bağlar, günlük çalışmalarda rehber olur ve davranış biçimlerini belirler.

Ekran Görüntüsü 54- Marshall Şirketi



Kaynak 54 (Çevrimiçi) http://www.marshallboya.com/default.asp, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 54 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Vizyon, misyon değerleri ve şirketin diğer kurumsal değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir.

(Değerler) Sağ alt köşede yer alan sizin için önerilerimiz başlığı tıklandığında ürünler hakkında bilgilere ulaşılmaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-İkon-Değerler)

Schein 'in tasnifi ile fiziksel oluşumlar itibarıyla bir kurumun dış bina görünümü, iç dizaynı çalışanların giyim kuşamı birer kültür unsuru olarak sürekli bir mesaj vermektedir. Bilinçli şekilde oluşturulmuş güçlü kurum kültürüne sahip şirketlerde fiziksel oluşumların güçlü olması içindeki değer ve varsayımların dışa yansımaları yönünde en etkili kültürel unsurlardır. Marshall şirketi için de fiziksel oluşumlar çok güçlüdür. Örneğin Disneyland şirketinin dış bina tasarımı şirketin eğlence içerikli var oluş nedeni ile tamamen örtüşmektedir. Birçok şirket bina tasarımında şirket ikonları ve logolarını ön plana çıkarmaya özen göstermektedir.

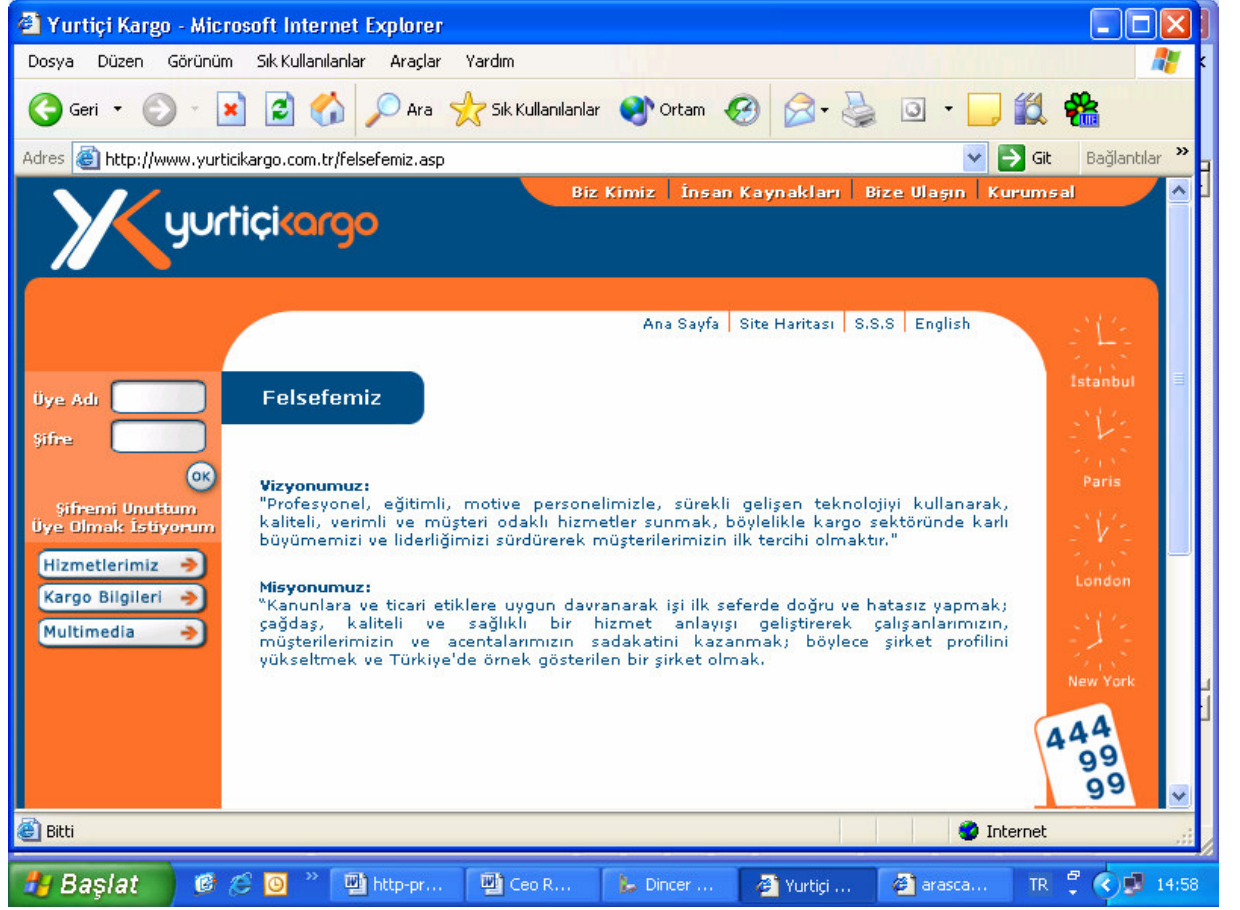
Ekran Görüntüsü 55- Polisan Şirketi



Kaynak 55 (Çevrimiçi) <http://www.polisan.com.tr/>, 23 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 55 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Vizyon, misyon değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler)

Ekran Görüntüsü 56-Yurtiçi Kargo Şirketi



Kaynak 56 (Çevrimiçi) <http://www.yurticikargo.com.tr/felsefemiz.asp>, 23Ocak 2005

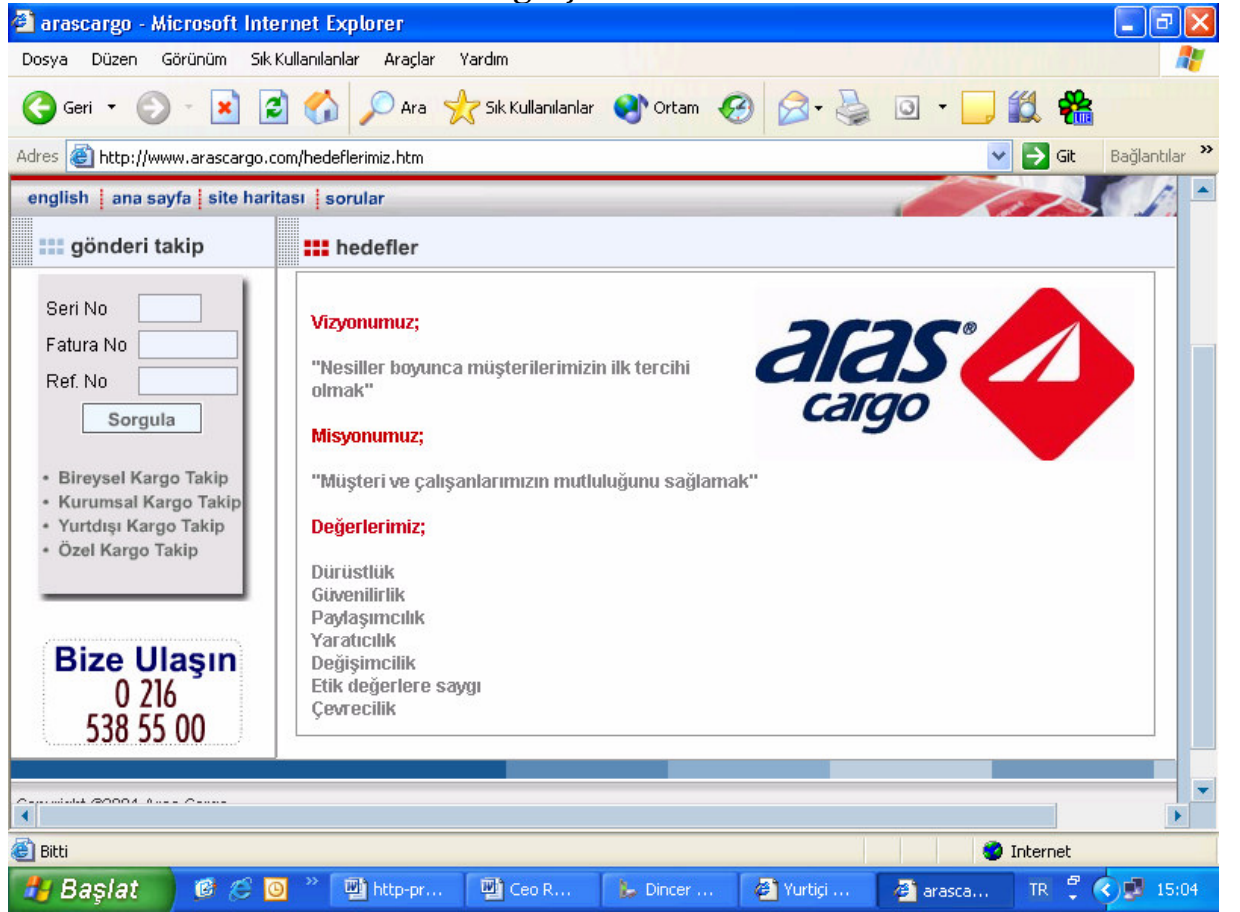
Ekran Görüntüsü 56 'daki İnternet sitesinde görülebileceği şirketin Vizyon, misyon değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler)

Lojistik sektöründe teslim edilen malın süresinde ve teslim edildiği şekliyle hasarsız ulaşması noktasında bu konuda faaliyet gösteren şirkete büyük sorumluluk düşmektedir. "Söz Verdiğimiz Gibi" ya da "Sorumluluk Taşır" gibi sektörde faaliyet gösteren şirketlerin sloganları kurumsal değerlerinden izler taşımaktadır. "Söz verdiğimiz gibi" sloganı Ahilik kurumundaki verilen sözü tutmak, dürüst olmak gibi

değerlerle örtüşüyor gibi gözükse de öz itibarıyla değil şekil olarak ve folklorik yönüyle benzerlik taşımaktadır.

“Söz Verdiğimiz Gibi” ya da “Sorumluluk Taşır” gibi sektörde faaliyet gösteren şirketlerin sloganları kurumsal değerlerinden izler taşımaktadır. Günümüzde kullanılan yapı, organizasyon büyüklüğü, teknoloji yerine, kültür bir değişken durumuna gelmiştir. Bir kargo firması için taşınacak malın taşınmasında problem yaşanmaması, şirketin sağlıklı ve güçlü kurum kültürünü benimsemiş çalışanlar ile mümkün olabilmekte ve tercih edilmede önemli bir işlev görmektedir.

Ekran Görüntüsü 57- Aras Kargo Şirketi

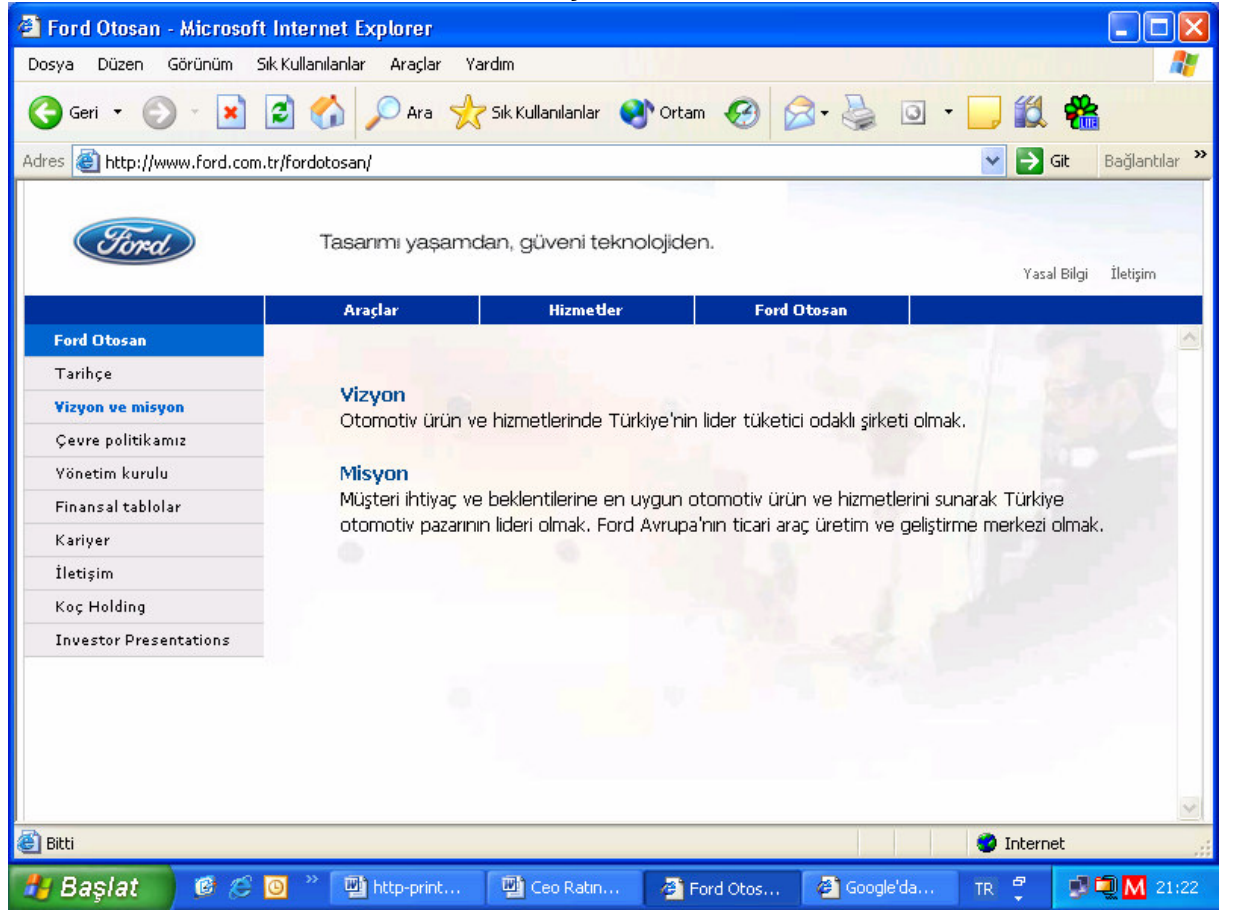


Kaynak 57 (Çevrimiçi) <http://www.arascargo.com/hedeflerimiz.htm>, 23Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 57 'deki internet sitesinde görülebileceği vizyon, misyon değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Aras Kargo markasının renklerini yansıtan kırmızı ve lacivert hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel

Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede urum logosu ön planda yer alacak şekilde gözükmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo- Marka) Sol alt köşede yer alan bize ulaşın başlığı altındaki müşteri hizmetleri numarasının sayfada yer alması şirketin paylaşımcılık değerinin bir yansımasıdır. (Fiziksel Oluşumlar- İkonlar, Değerler) Sol üst köşede yer alan “Gönderi Takip” üye giriş menüsü ile şirket, müşterilerine ayrıcalıklı müşteri deneyimi yaşatmayı hedeflemektedir. (Değerler)

Ekran Görüntüsü 58-Ford Otosan Şirketi



Kaynak 58 (Çevrimiçi) <http://www.ford.com.tr/fordotosan/>, 26Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 58 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Ford markasının Türkiye üretim ve dağıtım şirketi olan Ford Otosan incelenmektedir. Ford Otosan şirketi için vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Ford Otosan markasının renklerini yansıtan kırmızı ve beyaz hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede

yer alan “Tasarımı Yaşamdan Güveni Teknolojiden” sloganı yer almaktadır. Bu slogan aynı zamanda şirketin değerleri ile örtüşmektedir. (Sözel oluşumlar-sloganlar- Değerler) Sol üst köşede Ford logosu görülmektedir. (Fiziksel Oluşumlar- Logo Marka)

Ekran Görüntüsü 59- Renault Mais Şirketi



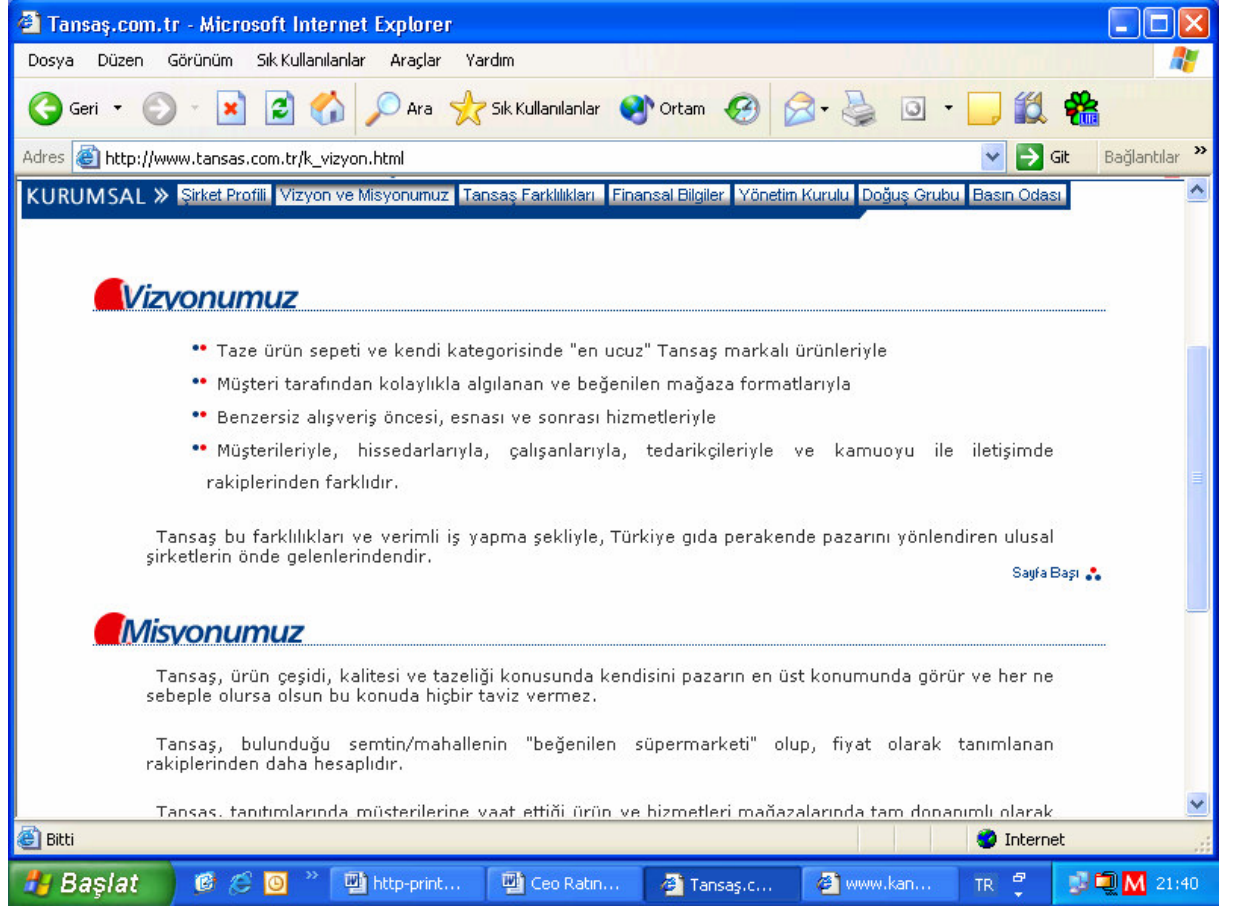
Kaynak 59 (Çevrimiçi) http://www.renault.com.tr/2005/ik.php, 26Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 59'daki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Renault markasının Türkiye pazarlama şirketi olan Renault Mais incelenmektedir. Sol üst köşede Renault şirketinin logosu ön plana çıkarılmıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede farklı uluslardan insanların yer aldığı bir fotoğraf yer almaktadır. Bu fotoğraf şirketin global yönetim anlayışı ve insan kaynakları politikasını simgelemektedir. Şirketin insan kaynakları politikası şirket değerleri ile

bağlantılıdır. (Değerler) Renault Mais 'in İnternet sitesinde şirket değerleri, sözel hikayeler çok güçlü değildir.

Manevi kültürün elemanları belli bir topluma özel olan örf ve âdetleri, dini ve ahlâki normları, çeşitli değer vargılarını, dil ve edebiyatı, müzik ve diğer estetik değerleri kapsamaktadır. Bu bağlamda Schein'in değerler ayrımı sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık gelmektedir.

Ekran Görüntüsü 60- Tansaş Şirketi



Kaynak 60 (Çevrimiçi) http://www.tansas.com.tr/k_vizyon.html, 26Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 60 'taki internet sitesinde görülebileceği gibi Tansaş şirketi için vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Tansaş

markasının renklerini yansıtan lacivert ve kırmızı hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Schein'in değerler ayrımı sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık gelmektedir.

Ekran Görüntüsü 61- Tansaş Şirketi



Kaynak 61 (Çevrimiçi) http://www.tansas.com.tr/k_yonetim.html, 26 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 61 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Tansaş şirketi için vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Tansaş markasının renklerini yansıtan lacivert ve kırmızı hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede yer alan Tansaş şirketini simgeleyen üzerinde önlüğü ile görülen karga figürü önemli bir ikondur. (Fiziksel oluşumlar-Logo Marka-İkonlar)

Ekran Görüntüsü 62-Migros Şirketi



Kaynak 62 (Çevrimiçi) <http://www.migros.com.tr/migros/bb7.htm>, 26 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 62 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi üst kesimde Migros logosu ve Migros 'u sembolize eden kanguru yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka-İkonlar) Kurum Kültürü'nün görünen yönü itibarıyla Migros markasının kurumsal renkleri ile ve lacivert renkleri İnternet sitesinin tasarımına yansımıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Vizyon, misyon değerleri çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Sol köşede alışveriş arabasının ön yüzünde Migros 'un logosu yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Ekran Görüntüsü 63- Turkcell Şirketi

The screenshot shows the Turkcell website's corporate governance page. The page is titled 'Kurumsal Yönetim İlkeleri' (Corporate Governance Principles). It features a navigation menu with options like 'Kurumsal Hizmetler', 'Kurumsal Yönetim İlkeleri', and 'Kurumsal Yönetim Kurulu'. The main content area is titled 'Kurumsal Yönetim İlkeleri' and contains text about the company's corporate governance principles, including a list of strategic goals and a list of responsibilities for the Board of Directors.

Kurumsal Yönetim İlkeleri

Turkcell'in Kurumsal Yönetimin Ana Hatları aşağıdaki gibidir ve bu Turkcell'in yönetimi için ana çerçeveyi oluşturur:

Turkcell'de Kurumsal Yönetimin Ana Hatları

Yüksek standartlarda kurumsal yönetimin başarılı iş uygulamalarını devam ettirmek ve Şirketimizin pay sahiplerine uzun dönemli iktisadi değer sağlamak için önemli olduğuna inanmaktayız. Bu amaçla, aşağıdaki yön verici ilkeler Şirketimiz tarafından benimsenmiştir:

Turkcell'de Yönetim Kurulu'nun Sorumlulukları

Şirket'in iş ilişkileri, Şirket'in pay sahiplerini temsil eden ve pay sahiplerine karşı sorumlu olan Yönetim Kurulu'nun talimatı altında yönetilir. Kurul'un sorumluluk ve yetkileri, bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla aşağıdakilerden oluşmaktadır:

- Şirket'in vizyonunu oluşturmak, yerel ve uluslararası iş stratejilerini onaylamak ve kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlemek;
- Şirket'in yıllık bütçesini ve iş planlarını ve bunlara ilişkin değişiklikleri onaylamak;
- Şirket'in stratejik ve mali performansını denetlemek ve gerekli olduğu durumlarda düzeltici

Kaynak 63 (Çevrimiçi) <http://www.turkcell.com.tr/index/0,1028,92800,00.html>, 30 Ocak 2005

Ekran Görüntüsü 63 teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Turkcell markasının renklerini yansıtan lacivert hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan Turkcell markasını çok güçlü şekilde destekleyen ve reklam kampanyalarında sık kullanılan Cell-o karakteri Turkcell markasının bedenleşmiş bir simgesidir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo, İkona, Sözel Oluşumlar-Kahramanlar) Turkcell 'in kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalıştığı ve sektörel etik değerlere saygı duyduğu belirtilmiştir. (Değerler)

Manevi kültürün elemanları belli bir topluma özel olan örf ve âdetleri, dini ve ahlâki normları, çeşitli değer vargılarını, dil ve edebiyatı, müzik ve diğer estetik

değerleri kapsamaktadır. Bu bağlamda Schein'in değerler ayrımı sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık gelmektedir.

Ekran Görüntüsü 64- Turkcell Şirketi

The screenshot shows the Turkcell website's 'Etik Kurallarımız' (Our Ethics) page. The page is displayed in Microsoft Internet Explorer. The header includes navigation links like 'TURKCELL', 'HAZIR KART', and 'KURUMSAL HİZMETLER'. The main content area is titled 'Etik Kurallarımız' and contains text about the company's ethical principles and a list of items to be reviewed.

Etik Kurallarımız

Kurumsal Yönetimde şirket genel müdürü, Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ile diğer Genel Müdür Yardımcıları ve Finans Bölüm Yöneticileri önemli roller üstlenmektedirler. Şirkete uygulanan ilgili mevzuat, yasa ve düzenlemeler uyarınca Turkcell aşağıdaki etik kuralları kabul etmiştir.

Bu etik kurallar caydırıcı etkiye sahip olmak ve üst düzey yöneticilerin benimsemesi ve savunması beklenen ilkeler koymak amacıyla yöneliktir. Şirketin yayımladığı/yayımlayacağı diğer uygun politikaları, davranış kuralları ile rehberleri tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

Bu etik kurallara yapılacak her türlü değişiklik ve üst düzey yöneticilerin açık veya açık olmayan istisna durumları, yürürlükteki mevzuat, yasa ve düzenlemeler gereğince bu web sayfasından açıklanacaktır. Açık istisna durumu, bu etik kuralların hükümlerinden önemli şekilde ayrılmak ve açık olmayan istisna durumu ise şirketin üst düzey yöneticisinin kendisince öğrenilmiş bu etik kurallardan önemli şekilde ayrılma haline karşı makul bir süre içinde önlem alınması olarak tanımlanmaktadır.

Turkcell Yönetim Kurulu;

Turkcell Genel Müdürünün, Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ile diğer Genel Müdür Yardımcıları ve Finans Bölüm Yöneticilerinin:

1. Kişisel ilişkileri veya mali veya ticari menfaatleri ve Turkcell'e karşı sorumlulukları arasında doğan veya doğabilecek menfaat çatışmalarını etik bir şekilde değerlendirmek

Kaynak 64 (Çevrimiçi) <http://www.turkcell.com.tr/index/0,1028,30800,00.html>, 30 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 64 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Turkcell kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmaktadır. Etik kurallar şirket değerleri ile bağlantılıdır. (Değerler)

Cep telefonu bir sosyal statü simgesi olarak görülmekte ve sınıf atladığını düşünebilmektedir. Tüketim toplumunun sahip ol ve tüket mantığı içerisinde hızla yeni bir cep telefonu modeli çıkmakta mevcut olan demode hale gelmekte ve bu çevrim sürekli devam etmektedir.

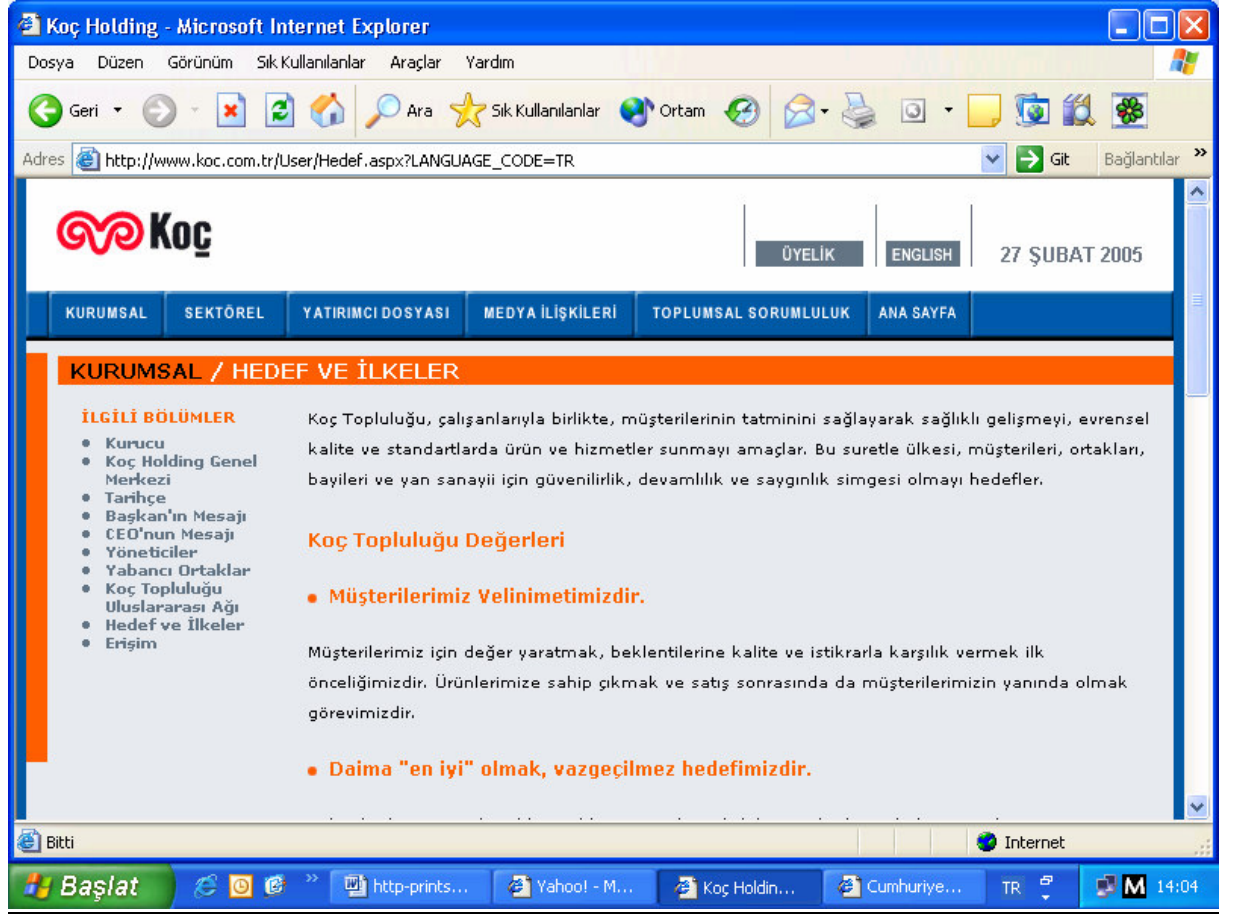
Ekran Görüntüsü 1- Avea Şirketi



Kaynak 1 (Çevrimiçi) http://www.aveakurumsal.com.tr/tr/about/ceo_message/?sub=1&altsub=4, 30 Ocak 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 65 'teki İnternet sitesinde görülebileceği gibi Avea markasının renklerini yansıtan beyaz, kırmızı ve lacivert hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sol üst köşede yer alan takım elbiseli erkek görüntüsü bir Avea çalışanı ya da bir Avea müşterisini simgeliyor olabilir. (Fiziksel Oluşumlar-İkonlar), Sağ üst köşede yer alan Avea logosu özellikle vurgulanmaya çalışılmıştır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo Marka) Genel Müdürün mesajı başlığı adı altında Genel müdürün şirket ile ilgili beklentileri ve şirket hakkın da verdiği bilgiler yer almaktadır. (Değerler-Sözel Oluşumlar-Hikayeler-Kahramanlar) Avea sektöründe yeni bir şirket olmakla birlikte internet sitesinde kurum kültürü unsurları başarılı şekilde yer almaktadır.

Ekran Görüntüsü 66-Koç Holding Şirketi

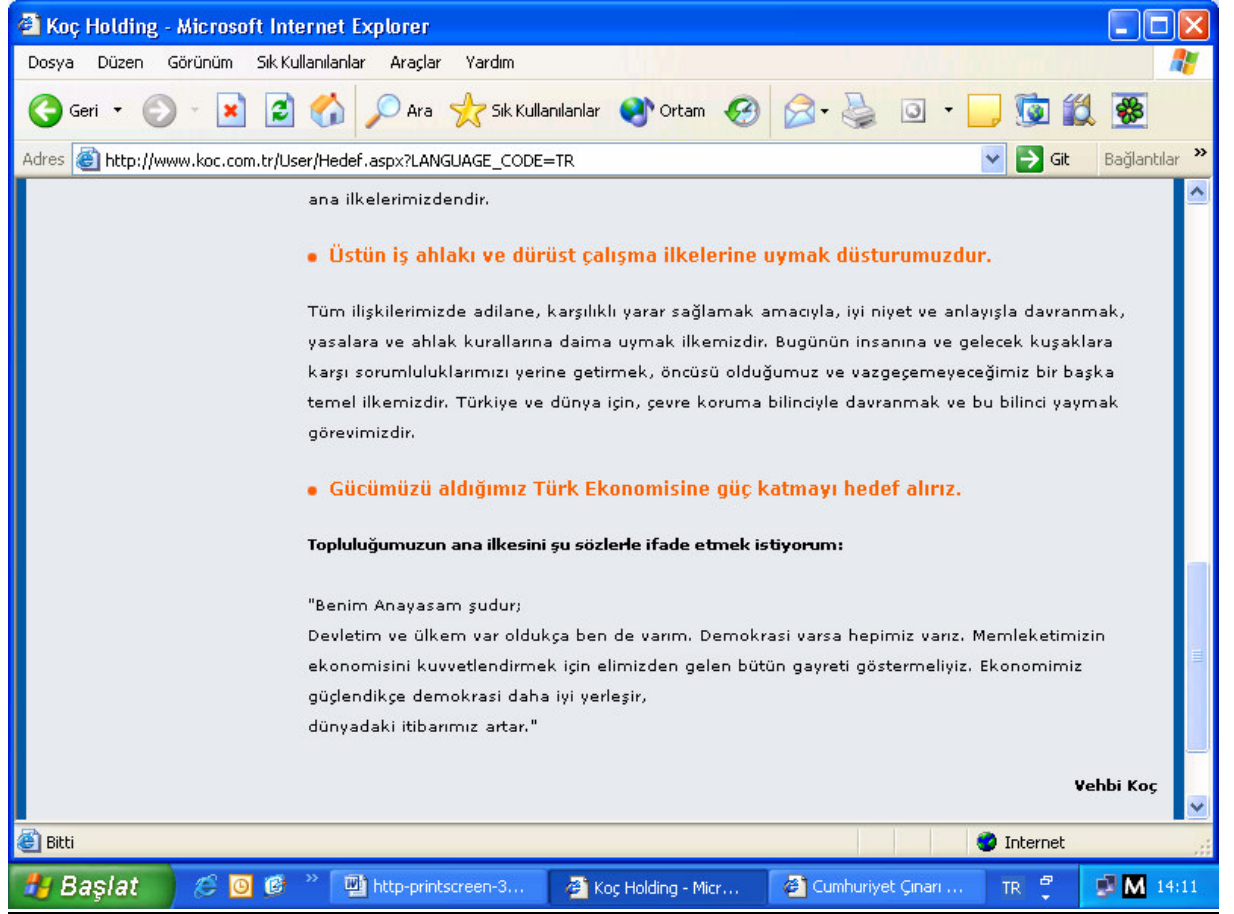


Kaynak 66 (Çevrimiçi) http://www.koc.com.tr/User/Hedef.aspx?LANGUAGE_CODE=TR, 27 Şubat 2005

Ekran Görüntüsü 66 'daki İnternet sitesinde görülebileceği gibi vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. Şirket değerlerine verilen önem özellikle vurgulanmaktadır. (Değerler) “Koç” markasının logosu sol üst köşede yer almaktadır. Kullanılan ara renkler şirketin kültürel ve teknolojik açılımlarına ve zenginliğine atıf yapmaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka)

Kuramsal çalışmamızda yer alan Edgar Schein 'in kültür katmanları sınıflandırmasındaki değerler kategorileri İnternet sitesinde başarılı bir şekilde yer almaktadır.

Ekran Görüntüsü 67- Koç Holding Şirketi



Kaynak 67 (Çevrimiçi) http://www.koc.com.tr/User/Hedef.aspx?LANGUAGE_CODE=TR, 27 Şubat 2005

Genel bir değerlendirme olarak ve Ekran Görüntüsü 67 'deki internet sitesinde görülebileceği gibi vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. Şirket değerlerine verilen önem özellikle vurgulanmaktadır. (Değerler)

Holdingtteki kurum kültürü değerleri ve yönetim felsefesi bağlı olan tüm şirketleri de etkileme potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte ana kültürün bağlı her şirketin kendine özgü oluşturduğu bir kültürü de olacaktır.

Şirket kurucusuna verilen önem Türk kültüründe büyüklere duyulan saygı ve büyük sözü dinleme gibi saygı yaklaşımlarını hatıra getirmektedir. Şirket kurucusunun “Devletim ve ülkem var oldukça ben de varım” sözü Cumhuriyetimizin kuruluşundan itibaren etkili olan “Devletçilik” anlayışı ile birlikte oluşan karma

ekonomik sistemde devlet eliyle yaratılan bir burjuvaziye işaret etmektedir. Devlet var oldukça söz konusu şirket ya da şirketler var olabilmektedir diyebiliriz.

Ekran Görüntüsü 68- Zorlu Holding Şirketi



Kaynak 68 (Çevrimiçi) <http://www.zorlu.com.tr/profil-degerler.asp>, 27Şubat 2005

Ekran Görüntüsü 68 'deki İnternet sitesinde görülebileceği gibi vizyon, misyon ve değerler çok açık şekilde belirtilmiştir. (Değerler) Zorlu markasının logosu sol üst köşede yer almaktadır. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Zorlu markasının renklerini yansıtan kırmızı ve gri hakim tasarım İnternet sitesine hakimdir. (Fiziksel Oluşumlar-Logo-Marka) Sağ üst köşede şirketin genel yönetim binalarının fotoğrafı görülmektedir. (Fiziksel Oluşumlar-Yerleşim Düzeni-Bina)

C. VARSAYIMLAR YÖNÜYLE KURUM KÜLTÜRÜ

“Kültür literatüründe varsayımlar, kişi ya da gruplara davranma, düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinçdışı düzeye itilmiş ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen var olma inançlarına işaret etmektedir.”²⁹³ İnançlar, varsayımlar ve dogmalar, şirket kültürünün özünü ve temelini oluştururlar. Değişmez hatta tartışılmaz kişiye özgü doğrular ve gerçekler olarak kabul edilmektedir.²⁹⁴ Değişime direnç gösteren ve eylemlerimizi yönlendiren ana unsurun bilinçaltında olması nedeniyle *temel varsayımlar* çok zor ortaya çıkarılabileceğini söyleyebiliriz.²⁹⁵

Çalışmamızın bu bölümünde oluşumlar ve değerler yönüyle ekran görüntüleri üzerinden değerlendirdiğimiz örneklem şirketlerin ekran görüntülerinin numaralarına atıf yapılarak Edgard Schein 'in kültürel katmanlar olarak değerlendirdiği kurumsal kültür kriterleri çerçevesinde söz konusu şirketlerdeki olası varsayımlardan bahsedilmektedir.

Ekran Görüntüsü 1, Ekran Görüntüsü 38 ve Ekran Görüntüsü 39, Ekran Görüntüsü 40 ta yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, varsayımlar kültür katmanlarının en altında yer almakla birlikte üst katmanlardaki kültür öğeleri güçlü şekilde ekran görüntüsünde de yer alıyorsa bunların temellendiği varsayımlar kendini belli etmektedir. Örneğin bir Akbank çalışanının İnternet sitesinde yer alan kültür yansımalarından güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, hakkaniyet temelli varsayımlara sahip olduğunu düşünebiliriz.

Ekran Görüntüsü 41 de yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, İş Bankası şirketinin Türkiye Cumhuriyeti 'in kuruluşunda üstlendiği tarihi misyon itibarıyla da laik, demokratik, üniter Türkiye cumhuriyetine inanan bir dünya görüşüne sahip olduğunu, müşteri odaklı çalıştığını,

²⁹³ G. Yılmaz, a.g.t., s.104

²⁹⁴ Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak, O. Ersan, a.g.e., s.32

²⁹⁵ G. Yılmaz, a.g.t., s.95

güvenilir bir kurum olduğunu, Türk İslam kültüründeki örf ve ananelere saygılı oldukları yönünde varsayımlara sahip olduğunu düşünebiliriz.

Ekran Görüntüsü 2, Ekran Görüntüsü 3 ve Ekran Görüntüsü 4, Ekran Görüntüsü 42 de yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Arçelik şirketindeki güçlü kurumsal kültür yansımaları çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla ve müşterileriyle olan diyaloglarını nasıl yönlendirecekleri konusunda bir rehber görevi üstlenmektedir. İnternet sitesindeki kültürel yansılardan da anlaşılabilceği gibi şirketin değer ve oluşumlarından hareketle en başta güven, çalışkanlık, memnuniyet, dürüstlük, hakkaniyet gibi ilkelerden oluşmuş varsayımların olabileceğini düşündürmektedir. Çelik karakterinin elindeki “Bayramınız Kutlu Olsun” yazan döviz Türk İslam kültüründeki örf ve ananelere saygılı oldukları yönünde bir varsayımı da düşündürmektedir.

Ekran Görüntüsü 43 ve Ekran Görüntüsü 44 te yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Beko Şirketi için şirket kurucusuna verilen önem tüm Koç grubu şirketlerinde olduğu gibi Beko şirketi için de oldukça ön plandadır. Şirket kurucusuna verilen önem Türk kültüründe büyüklere duyulan saygı ve büyük sözü dinleme gibi saygı yaklaşımlarını hatıra getirmektedir. Şirket kurucusunun “Devletim ve ülkem var oldukça ben de varım” sözü Cumhuriyetimizin kuruluşundan itibaren etkili olan “Devletçilik” anlayışı ile birlikte oluşan karma ekonomik sistemde devlet eliyle yaratılan bir burjuvaziye işaret etmektedir. Devlet var oldukça söz konusu şirket ya da şirketler var olabilmektedir diyebiliriz.

Ekran Görüntüsü 5 ve Ekran Görüntüsü 45 te yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Anadolu Hayat şirketinin incelediğimiz internet sayfalarında müşteri memnuniyeti, güven ve İş Bankası şirketine bağlı bir kurum olması nedeniyle İş Bankası şirketi için söylediğimiz İş Bankası şirketinin Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunda üstlendiği tarihi misyon itibarıyla da laik, demokratik, üniter Türkiye cumhuriyetine inanan bir dünya görüşüne sahip olduğunu, müşteri odaklı çalıştığını, güvenilir bir kurum olduğunu,

Türk İslam kültüründeki örf ve ananelere saygılı oldukları yönünde varsayımlara sahip olduğunu düşünebiliriz.

Ekran Görüntüsü 6 da yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Siemens Business Services şirketi için Alvin Toffler 'ın insanlık tarihini açıkladığı dalga metaforu çerçevesinde Bilgi çağı olarak adlandırılabilir. Çağımızda üçüncü dalga olarak bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki muazzam gelişmeler tüm insanlığı etkilemektedir. Başarılı ve güçlü kurum kültürü örnekleri bilişim sektöründeki şirketlerin varlıklarını sürdürebilme gayretine de yardımcı olacaktır.

Ekran Görüntüsü 7, Ekran Görüntüsü 27 ve Ekran Görüntüsü 53 te yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Abdi İbrahim İlaç Şirketinin “ Tıbbı ve İnsanlığa Hizmet “ sloganı ile duyurduğu hizmet anlayışı, tk amacın müşteriye hizmet ve sorunlara, hastalıklara çözüm olduğu, müşteri ve çözüm odaklı varsayımlara yönelik açıklamaların olduğunu düşündürmektedir.

Ekran Görüntüsü 26, Ekran Görüntüsü 52 de yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Eczacıbaşı İlaç Şirketinin güler müşteri odaklılık ve güvenilirlik gibi değerlerle ilintili varsayımlara sahip olduğunu düşünebiliriz.

Ekran Görüntüsü 28 ve Ekran Görüntüsü 54 te yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Marshall Şirketinin müşteri odaklılık yönündeki fiziksel ve sözel kurum kültürü oluşumlarının internet sitesinde yer alıyor olması Türk kültüründe günümüz modern işletmelerindeki gibi değer ve etik kodlara sahip varsayımların varlığına işaret etmektedir. Ahilik kurumunda yer alan değer ve bazı kültürel göstergelere günümüz modern işletmelerinde rastlansa bile *günümüz modern işletmelerinde Ahilik kurumunun öz değerleri ile bağlantılı bir yaklaşımın bulunmadığı*, kültürel göstergelerin daha çok folklorik bir öge olarak yer aldığını düşünmekteyiz.

Ekran Görüntüsü 29 ve Ekran Görüntüsü 57 de yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Aras Kargo şirketinin değerlerinden hareketle müşteri odaklılık, güvenilirlik, iş ortakları için çözüm odaklı olma, fark yaratma gibi varsayımlara sahip olduğunu düşünebiliriz.

Ekran Görüntüsü 10 ve Ekran Görüntüsü 56 da yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Yurtiçi Kargo şirketinin “Söz Verdiğimiz Gibi” ya da “Sorumluluk Taşır” gibi sektörde faaliyet gösteren şirketlerin sloganları kurumsal değerlerinden izler taşımaktadır. “Söz verdiğimiz gibi” sloganı Ahilik kurumundaki verilen sözü tutmak, dürüst olmak gibi değerlerle oldukça benzeşim taşımaktadır. Yurtiçi Kargo şirketinin değerlerinden hareketle müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu, güvenilirlik, sorumluluk fark yaratma gibi varsayımlarının olabileceğini öngörmekteyiz.

Ekran Görüntüsü 11 ve Ekran Görüntüsü 59 da yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Renault Mais şirketinin güven unsurunu ön planda tuttuğunu düşünmekteyiz. Güven unsurunu ön planda tutan bir otomobil firmasından alınan ürün toplumsal anlamda da bireylerin ticari ilişkilerde güven temelli yaklaşıma açık olmalarına neden olabilir. Renault Mais şirketinin değerlerinden hareketle müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu, güvenilirlik, çözüm odaklılık, farklı kültürlere saygı duyma gibi varsayımlarının olabileceğini düşünmekteyiz.

Ekran Görüntüsü 30 ve Ekran Görüntüsü 58 de yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Ford Otosan şirketi için Otomobil sektöründeki şirketlerde ürün özellikleri birbirine oldukça benzediğinden şirketin müşteride yaratacağı “müşteri deneyimi” ön plana çıkmaktadır. Kurum kültürü değerleri itibarıyla müşterisinin her anlamda yanında olduğunu hissettiren onlara özel oldukları hissini uyandıran şirketler başarılı olmaktadır. Ford Otosan şirketinde güvenilirlik, toplumun kültür ve geleneklerine saygı, farklı kültürlere saygı, sorumluluk, gibi değerler çözüm odaklı olma yönündeki varsayımlara açılım yapmaktadır.

Ekran Görüntüsü 31, Ekran Görüntüsü 12, Ekran Görüntüsü 60 ve Ekran Görüntüsü 61 de yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Tansaş şirketinin kurumsal değerleri içinde yer alan müşteri odaklı yaklaşım çerçevesi ön plandadır.

Ekran Görüntüsü 13, Ekran Görüntüsü 32 ve Ekran Görüntüsü 62 de yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Migros şirketinin Ahilik kurumunda meslekî ahlâk ve görgü kuralları olarak adet ve törelere uymak, sır tutmak, sırları açığa vurmamak gibi ilkeler Migros şirketinin internet sitesinde yansıtmak istediği kurumsal kültür unsurları ile oldukça benzerlik göstermektedir. Migros şirketinin güvenilirlik, kalite, müşteri memnuniyeti doğrultusunda varsayımların yer aldığını söyleyebiliriz.

Ekran Görüntüsü 14, Ekran Görüntüsü 33, Ekran Görüntüsü 63 ve Ekran Görüntüsü 64 te yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Turkcell şirketinin “Önce insan başlığı” adı altında şirketin müşteri odaklı çalıştığını ve müşterileri ile güven temelle bir diyalog içinde olduğunu söyleyebiliriz. Turkcell şirketinin başarısının Amerikan üniversitelerinde ders olarak okutulması şirketin internet sitesinde mitleştirilerek bir kurum kültürü değeri haline getirilmektedir.

Ekran Görüntüsü 34 ve Ekran Görüntüsü 65 te yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Avea şirketinin genel müdürünün müşteri memnuniyeti sağlama konusunda hassas olacaklarına dair ekran görüntüsü içinde yer alan mesajı güvenilirlik ve müşteri memnuniyeti doğrultusunda varsayımların yer aldığını söyleyebiliriz.

Varsayımlar, kültür katmanlarının en altında yer almakla birlikte üst katmanlardaki kültür öğeleri güçlü şekilde ekran görüntüsünde de yer alıyorsa bunların temellendiği varsayımlar kendini belli etmektedir. Ekran Görüntüsü 16, Ekran Görüntüsü 17, Ekran Görüntüsü 35, Ekran Görüntüsü 65, Ekran Görüntüsü 66

da yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Koç Holding şirketinin internet şirketindeki kurum kültürü unsurlarından şirketin Türkiye'nin milli ve kültürel değerlerine saygılı ve uyumlu olduğunu göstermektedir. Şirket kurucusuna verilen önem Türk kültüründe büyüklere duyulan saygı ve büyük sözü dinleme gibi saygı yaklaşımlarını hatıra getirmektedir. Şirketin müşteri odaklı hizmette mükemmellik ve müşteri her zaman haklıdır yaklaşımına sahip olduğunu, kalite, milli ve kültürel değerlere bağlılık gibi varsayımlarının olduğunu değerlendirmekteyiz.

Ekran Görüntüsü 18, Ekran Görüntüsü 36, Ekran Görüntüsü 37, Ekran Görüntüsü 68 de yer alan oluşumlar ve değerler yönüyle yaptığımız değerlendirmeden hareketle, Zorlu Holding şirketinin Yapacaksan en iyisini yap" sloganı bu bağlamda da geçmiş kültürel değerleri ile ilişkili olarak değerlendirilebilir. Zorlu Holding şirketinin müşteri odaklılık, güvenilirlik, fark yaratma gibi varsayımlara sahip olduğunu düşünebiliriz.

D. ARAŞTIRMA BULGULARI

İncelediğimiz ekran görüntüsü sayıları, yinelenen sözcük sayısı ve Edgar Schein'in "Kültürel Katmanlar" ayrımına göre yaptığımız tablolandırmalar ile grafiklerden elde ettiğimiz bulgular aşağıda yer almaktadır:

Tablo 2. Sektörler Bazında Kültür Katmanları Ayrımına Göre Sözcük Yinelenme Sıklığı

SEKTÖRLER	FİZİKSEL OLUŞUMLAR	SÖZEL OLUŞUMLAR	DEĞERLER
	Logo, Giyim, İç ve Dış Bina Tasarımı, İnternet Sitesi, İkonlar	Hikayeler ve Kahramanlar, Mitler, Dil, Sloganlar	
BANKACILIK	5	1	9
BEYAZ EŞYA-ELEKTRONİK	13	3	5
BİREYSEL EMEKLİLİK	6	6	3
BİLİŞİM	3	4	1
GIDA	5	2	5
İÇECEK	8	3	3
İLAÇ	10	7	3
BOYA	9	4	4
LOJİSTİK	7	3	3
OTOMOTİV	7	3	4
PERAKENDE	17	4	3
TELEKOMİNİKASYON	18	7	3
HOLDİNG	14	9	5
TOPLAM	122	56	51

Yukarıdaki tabloda sektörler bazında Edgar Schein'in Fiziksel ve sözel oluşumlar ile değerler ayrımına göre yapılan tasnife göre yinelenen sözcük sayıları yer almaktadır. Tablo Schein'in kültür katmanlarından "Oluşumlar" ve "Değerler" başlıklarından oluşmaktadır. Fiziksel oluşumlar ifadesi 122 kez, sözel oluşumlar

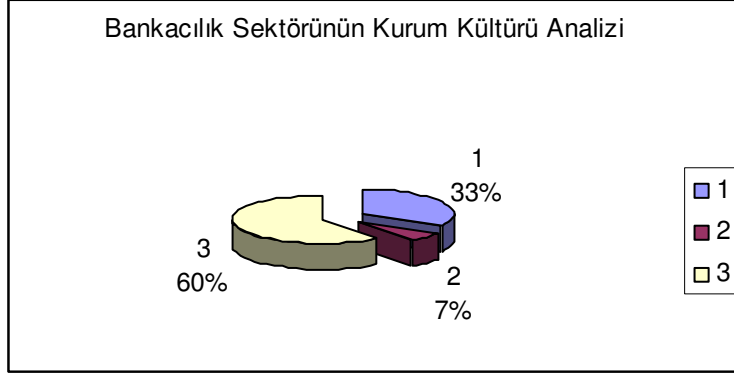
ifadesi 56 kez, değerler ifadesi 51 kez yinelenmiştir. Tabloda inlemeye konu edilen sözcük sayısı 229 dur. Yüzdeler diliminde ise, fiziksel oluşumlar ifadesi %54, sözel oluşumlar ifadesi %24, değerler ifadesi %22 oranında bir ağırlığa sahiptir.

Tablo 3. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Sektörlerin Kurum Kültürü Analizi

SEKTÖRLER	Maddi Kültür	Manevi Kültür
BANKACILIK	5	10
BEYAZ EŞYA-ELEKTRONİK	13	8
BİREYSEL EMEKLİLİK	6	9
BİLİŞİM	3	5
GIDA	5	7
İÇECEK	8	6
İLAÇ	10	10
BOYA	9	8
LOJİSTİK	7	6
OTOMOTİV	7	7
PERAKENDE	17	7
TELEKOMİNİKASYON	18	10
HOLDİNG	14	16
TOPLAM	122	107

Yukarıdaki tabloda sektörler bazında Edgar Schein'in Fiziksel ve sözel oluşumlar ile değerler ayrımına göre yapılan tasnifin sosyolojideki karşılığı olan maddi kültür ve manevi kültür ayrımına göre yinelenen sözcük sayıları yer almaktadır. Toplam 229 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır. 122 kez maddi kültür öğeleri, 107 kez manevi kültür öğelerine değinilmiştir. Yüzdeler dilimle %53 maddi kültür öğeleri, %47 manevi kültür öğeleri ağırlıktadır.

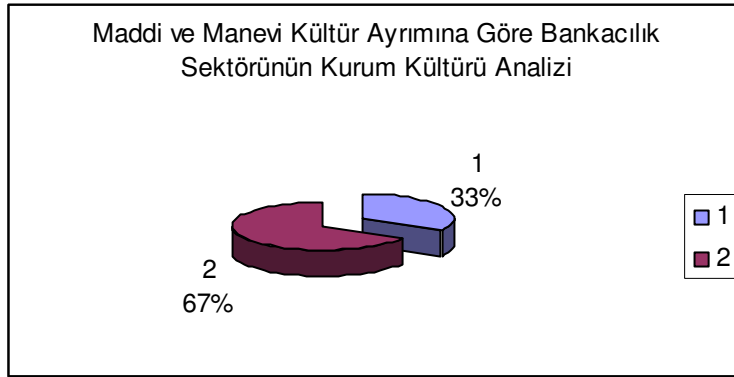
Grafik 1. Bankacılık Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 5 kez fiziksel oluşumlar, 1 kez sözel oluşumlar, 9 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %33 fiziksel oluşumlar, %7 sözel oluşumlar, %60 değerler ağırlıktadır.

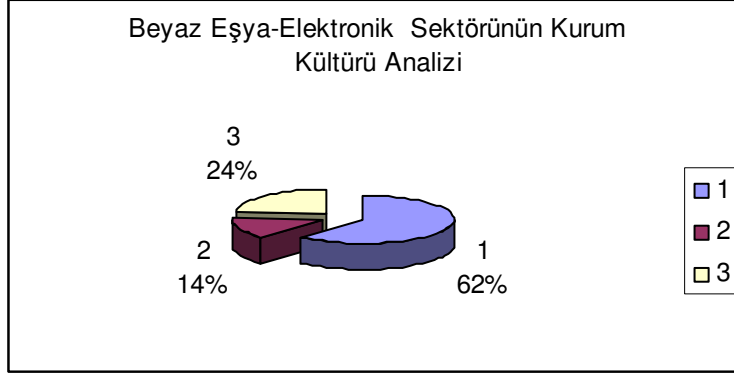
Grafik 2. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Bankacılık Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Bankacılık sektörü bazında 15 Sözcük incelenmiştir. 5 kez maddi kültür unsurları, 10 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %33 Maddi kültür unsurları %67 manevi kültür unsurları yer almaktadır.

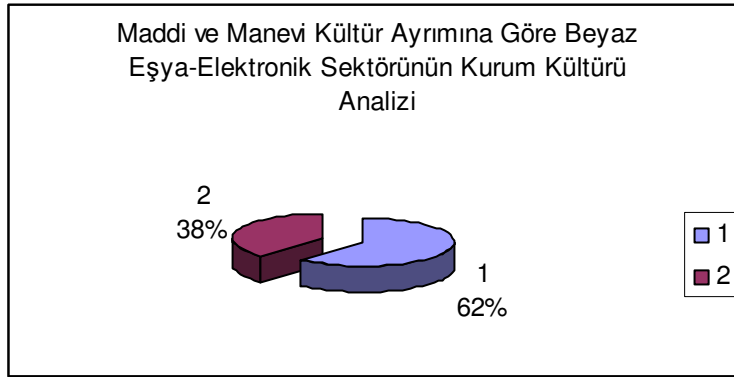
Grafik 3. Beyaz Eşya-Elektronik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 13 kez fiziksel oluşumlar, 3 kez sözel oluşumlar, 5 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. 21 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.Örnekle aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle dilimle %62 fiziksel oluşumlar, %14 sözel oluşumlar, % 24 değerler ağırlıktadır.

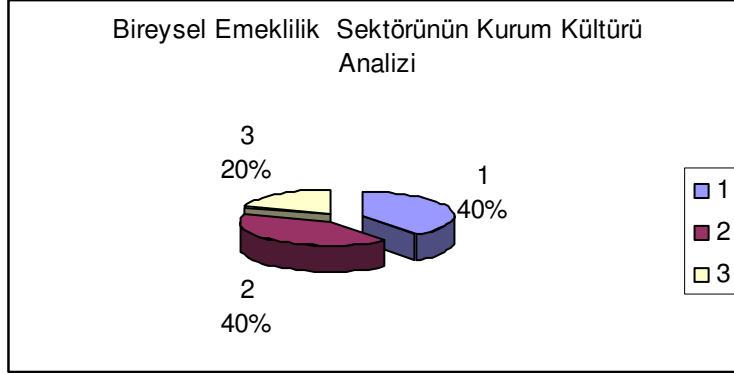
Grafik 4. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Beyaz Eşya-Elektronik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Beyaz Eşya-Elektronik sektörü bazında 13 kez maddi kültür unsurları, 8 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örnekle aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle dilimle %62 Maddi kültür unsurları %38 manevi kültür unsurları yer almaktadır. 21 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

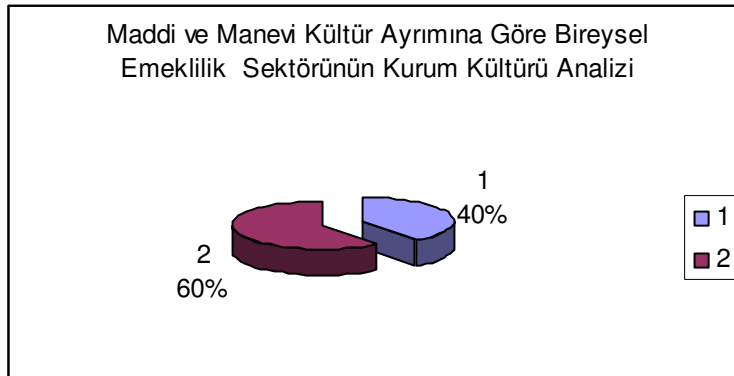
Grafik 5. Bireysel Emeklilik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 6 kez fiziksel oluşumlar, 6 kez sözel oluşumlar, 3 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. 15 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle dilimle %40 fiziksel oluşum unsurları, %40 sözel oluşum unsurları, %20 değerler yer almaktadır. 15 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

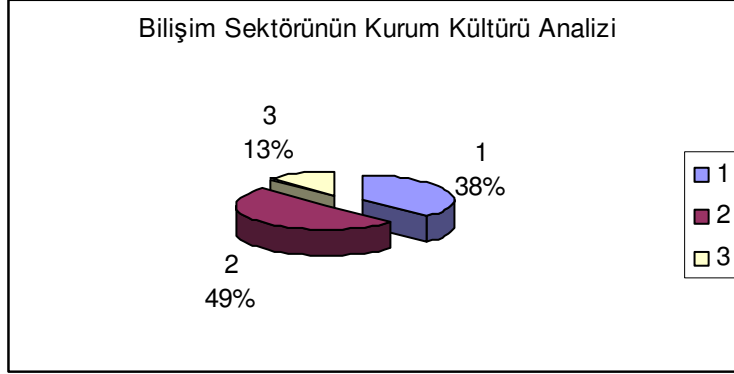
Grafik 6. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Bireysel Emeklilik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Bireysel Emeklilik sektörü bazında 6 kez maddi kültür unsurları, 9 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle dilimle %60 Maddi kültür unsurları, %40 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 15 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

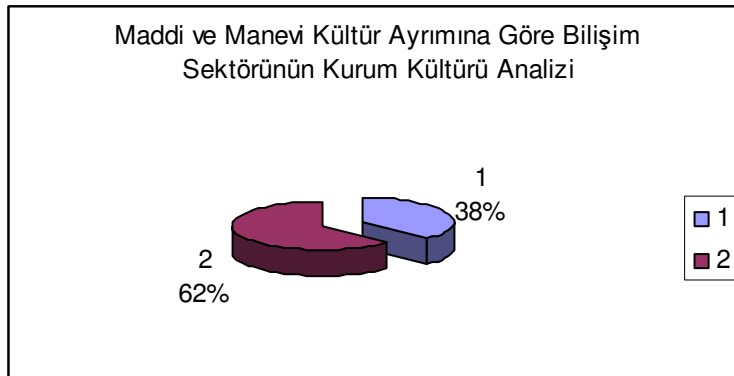
Grafik 7. Bilişim Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 3 kez fiziksel oluşumlar, 4 kez sözel oluşumlar, 1 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle dilimle %49 fiziksel oluşum unsurları %38 sözel oluşum unsurları, %13 değerler yer almaktadır. Toplam 8 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

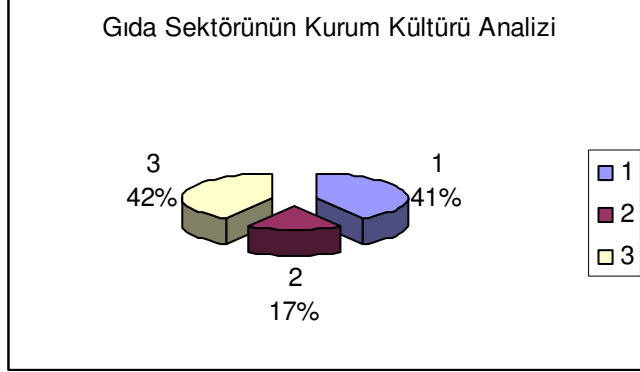
Grafik 8. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Bilişim Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Bilişim sektörü bazında 3 kez maddi kültür unsurları, 5 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle dilimle %62 Maddi kültür unsurları %38 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 8 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

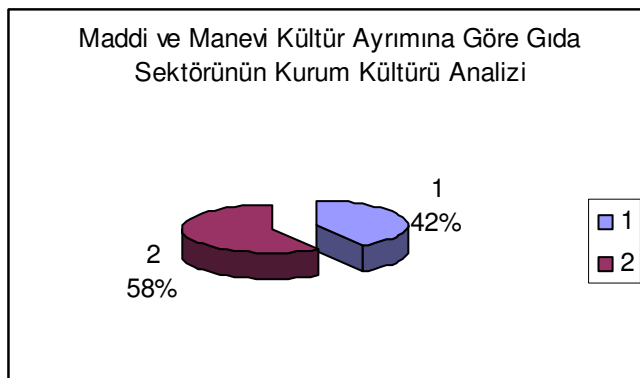
Grafik 9. Gıda Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 5 kez fiziksel oluşumlar, 2 kez sözel oluşumlar, 5 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle dilimle %41 fiziksel oluşum unsurları %17 sözel oluşum unsurları, %41 değerler yer almaktadır. Toplam 12 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Grafik 10. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Gıda Sektörünün Kurum Kültürü Analizi

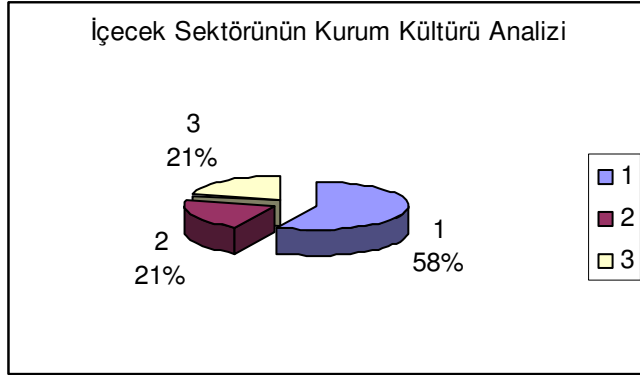


1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Gıda sektörü bazında 5 kez maddi kültür unsurları, 7 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran

görüntülerinde, yüzdelerle %42 Maddi kültür unsurları %58 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 12 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

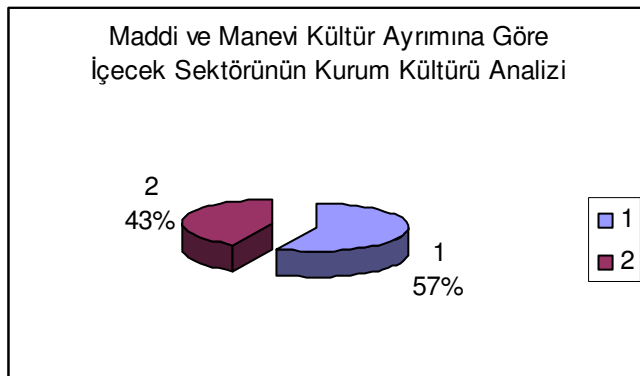
Grafik 11. İçecek Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 8 kez fiziksel oluşumlar, 3 kez sözel oluşumlar, 3 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %58 fiziksel oluşum unsurları %21 sözel oluşum unsurları, %21 değerler yer almaktadır. Toplam 14 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

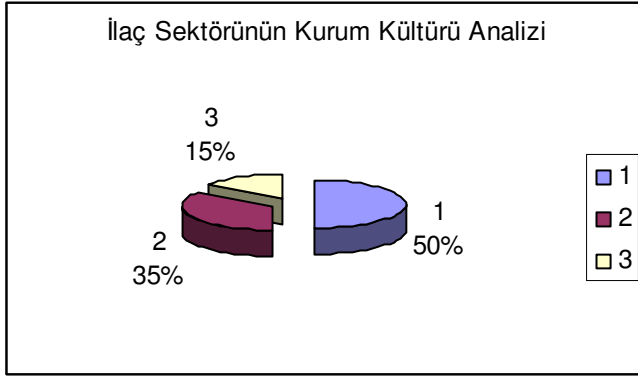
Grafik 12. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre İçecek Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

İçecek sektörü bazında 8 kez maddi kültür unsurları, 6 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %57 Maddi kültür unsurları %43 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 14 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

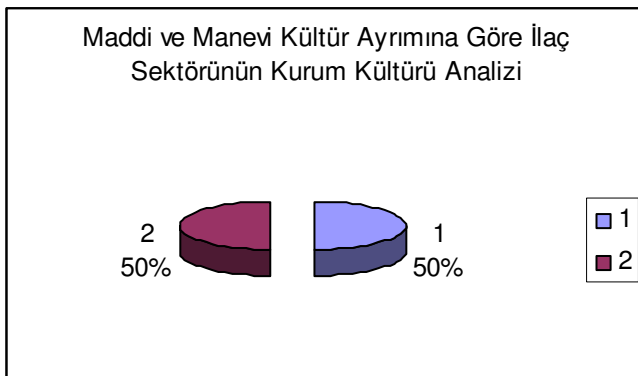
Grafik 13. İlaç Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 10 kez fiziksel oluşumlar, 7 kez sözel oluşumlar, 3 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %50 fiziksel oluşum unsurları %35 sözel oluşum unsurları, %15 değerler yer almaktadır. Toplam 20 sözcük değerlendirilmiştir.

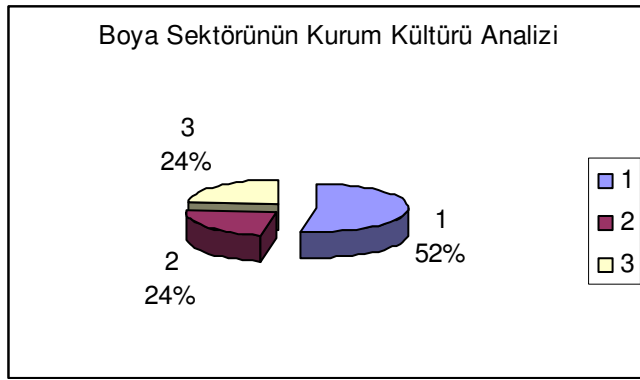
Grafik 14. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre İlaç Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

İlaç sektörü bazında 10 kez maddi kültür unsurları, 10 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem şirketlerin ekran görüntülerinde, %50 Maddi kültür unsurları %50 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 20 sözcük değerlendirilmiştir.

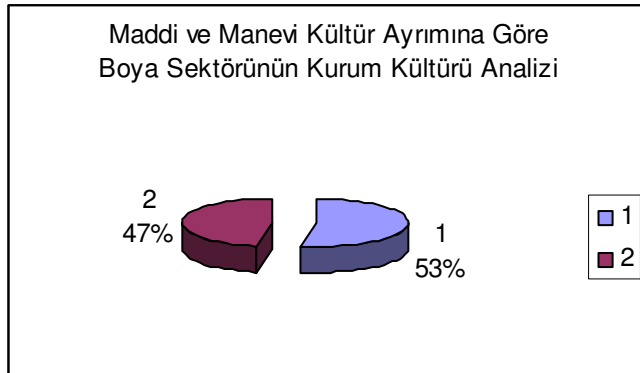
Grafik 15. Boya Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1. Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 9 kez fiziksel oluşumlar, 4 kez sözel oluşumlar, 4 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %52 fiziksel oluşum unsurları %24 sözel oluşum unsurları, %24 değerler yer almaktadır.

Grafik 16. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Boya Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1. Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Boya sektörü bazında 9 kez maddi kültür unsurları, 8 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %53 Maddi kültür unsurları %47 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 17 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

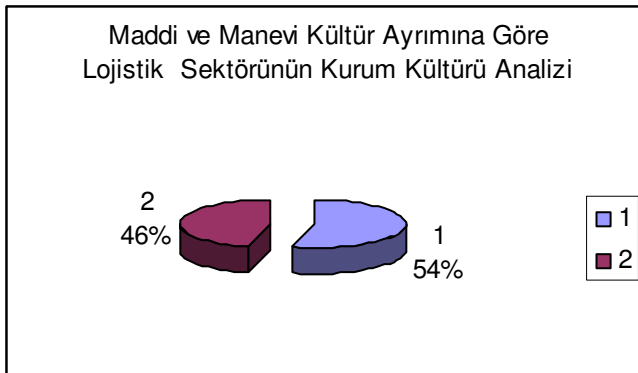
Grafik 17. Lojistik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayrımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 7kez fiziksel oluşumlar, 3 kez sözel oluşumlar, 3 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %54 fiziksel oluşum unsurları %23 sözel oluşum unsurları, %23 değerler yer almaktadır. Toplam 13 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

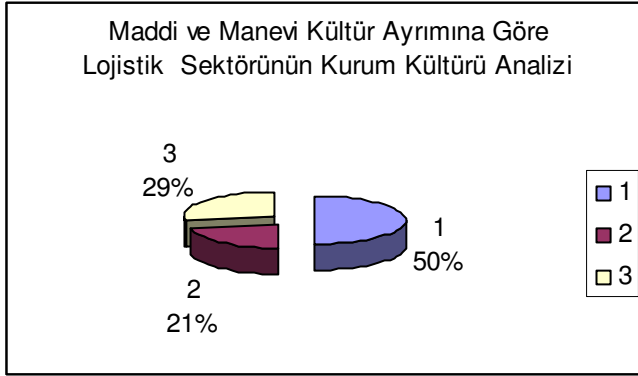
Grafik 18. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Lojistik Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Boya sektörü bazında 7 kez maddi kültür unsurları, 6 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örnekleme aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %54 Maddi kültür unsurları %46 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 13 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

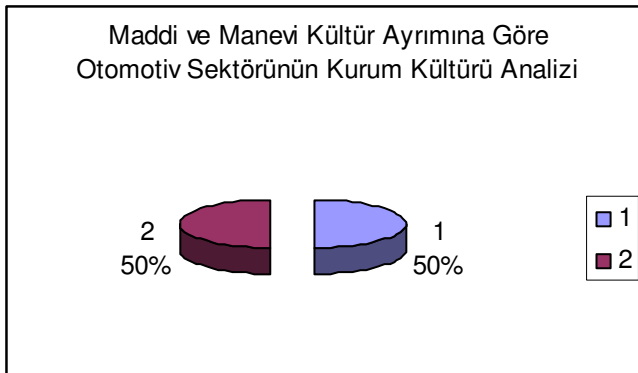
Grafik 19. Otomotiv Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayrımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 7 kez fiziksel oluşumlar, 3 kez sözel oluşumlar, 4 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örnekleme aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %50 fiziksel oluşum unsurları %21 sözel oluşum unsurları, %29 değerler yer almaktadır. Toplam 14 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

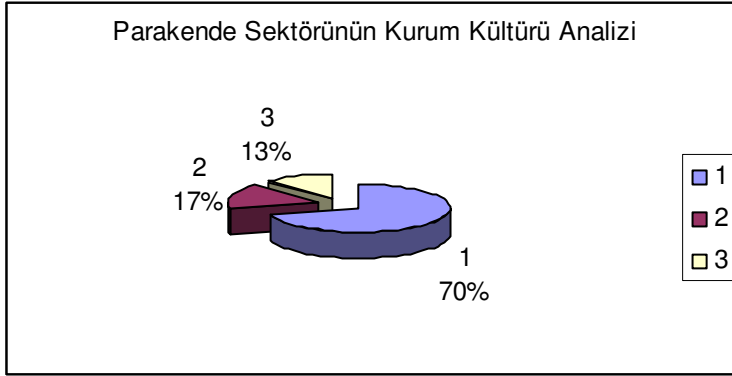
Grafik 20. Maddi ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Otomotiv Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Boya sektörü bazında 7 kez maddi kültür unsurları, 7 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %50 Maddi kültür unsurları %50 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 14 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

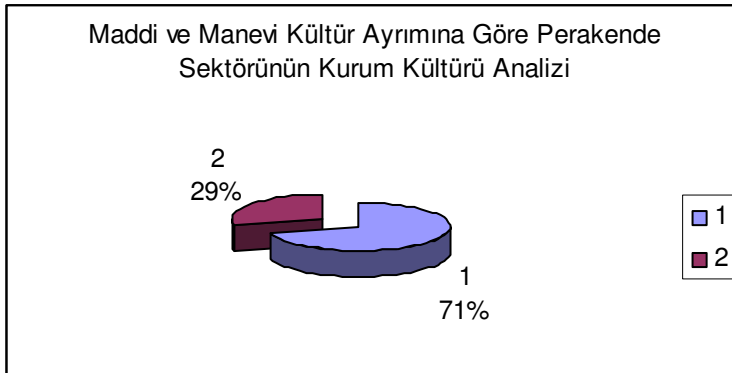
Grafik 21. Perakende Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 17 kez fiziksel oluşumlar, 4 kez sözel oluşumlar, 3 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %70 fiziksel oluşum unsurları %17 sözel oluşum unsurları, %13 değerler yer almaktadır. Toplam 24 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

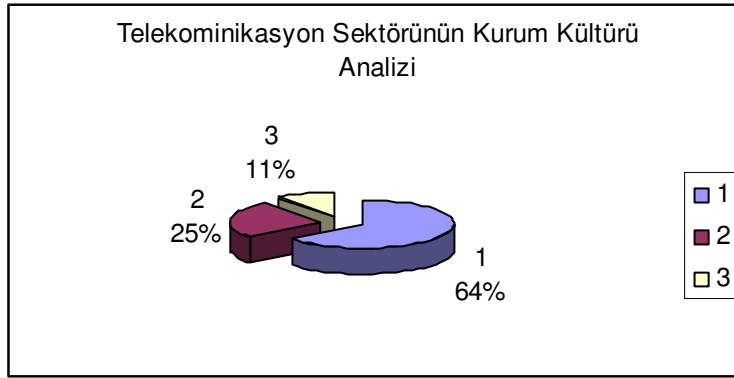
Grafik 22. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Perakende Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Boya sektörü bazında 17 kez maddi kültür unsurları, 7 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %17 Maddi kültür unsurları %29 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 24 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

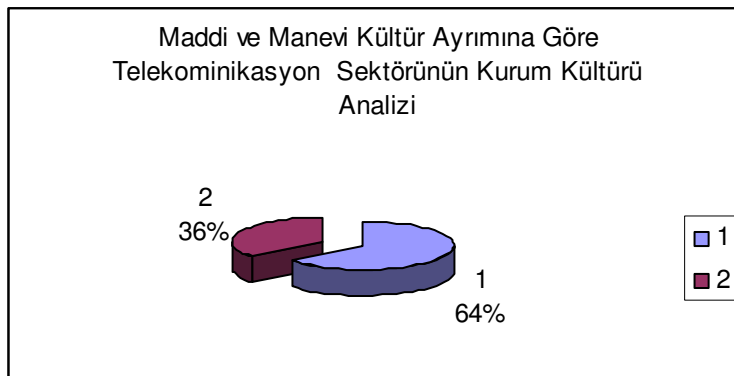
Grafik 23. Telekomünikasyon Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 18 kez fiziksel oluşumlar, 7 kez sözel oluşumlar, 3 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %64 fiziksel oluşum unsurları %25 sözel oluşum unsurları, %11 değerler yer almaktadır. Toplam 28 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

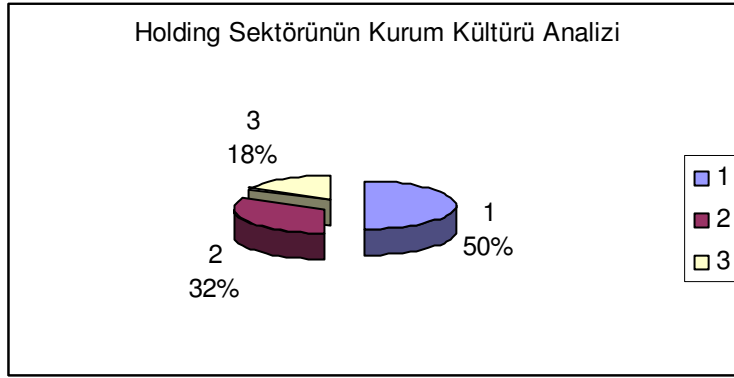
Grafik 24. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Telekomünikasyon Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

Telekomunikasyon sektörü bazında 18 kez maddi kültür unsurları, 10 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %64 Maddi kültür unsurları %36 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 28 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

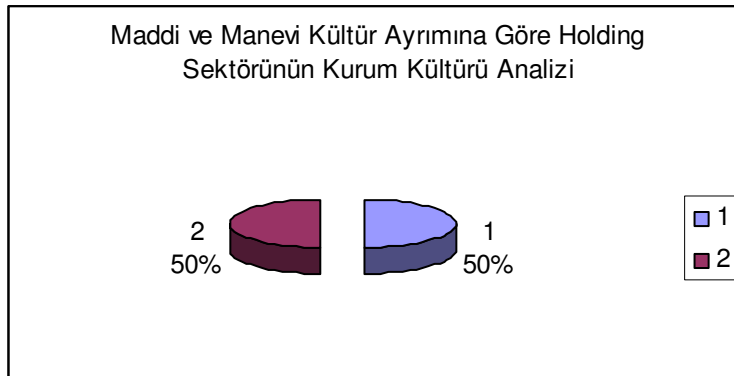
Grafik 25. Holding Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1. Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültür katmanları ayırımına göre yaptığımız yorumlarda yinelenen sözcük sayılarından hareketle 14 kez fiziksel oluşumlar, 9 kez sözel oluşumlar, 5 kez değerler sözcüğü yinelenmiştir. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %50 fiziksel oluşum unsurları %32 sözel oluşum unsurları, %18 değerler yer almaktadır. 28 sözcük değerlendirilmiştir.

Grafik 26. Maddi ve Manevi Kültür Ayırımına Göre Holding Sektörünün Kurum Kültürü Analizi



1. Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

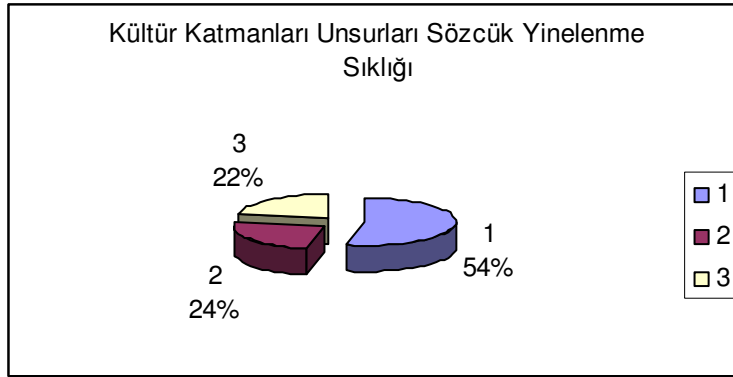
Boya sektörü bazında 14 kez maddi kültür unsurları, 14 kez manevi kültür unsurlarına dair ifadeler yer almıştır. Örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntülerinde, yüzdelerle %64 Maddi kültür unsurları %36 manevi kültür unsurları yer almaktadır. Toplam 28 sözcük üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 4. Kültür Katmanları Unsurları Toplam Sözcük Yinelenme Sıklığı

Sözcüklerin Yinelenme Sıklığı		
Fiziksel Oluşumlar	Sözel Oluşumlar	Değerler
122	56	51

Yukarıdaki tabloda, örneklem aldığımız şirketlerin Edgar Schein'in kültürel katmanlar ayrımı esas alınarak yaptığımız kültür katmanları unsurlarına göre ekran görüntülerinin altında geçen sözcük adedi sayıldığında ortaya çıkan sözcük adedi gözükmektedir. Fiziksel oluşumlar ifadesi 122 kez, sözel oluşumlar ifadesi 56 kez, değerler ifadesi 51 kez yinelenmiştir. Tabloda 229 sözcük değerlendirilmiştir.

Grafik 27. Kültür Katmanları Unsurları Toplam Sözcük Yinelenme Sıklığı

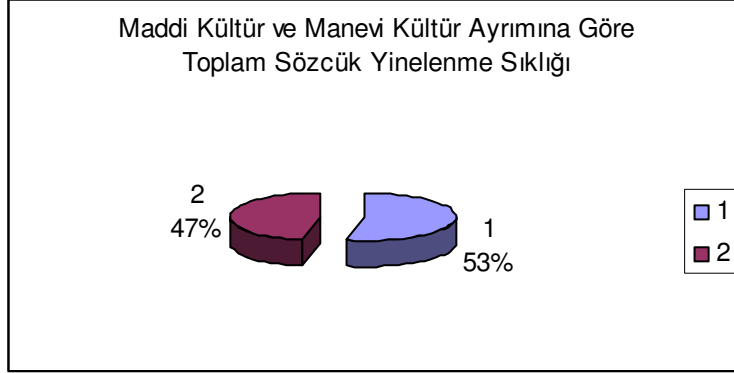


1. Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3. Değerler

Edgar Schein'in kültürel katmanlar ayrımı esas alınarak yaptığımız kültür katmanları unsurlarına göre ekran görüntülerinin altında geçen sözcük adedi sayıldığında ortaya çıkan sözcük adedi gözükmektedir. Fiziksel oluşumlar ifadesi 122 kez, sözel oluşumlar ifadesi 56 kez, değerler ifadesi 51 kez yinelenmiştir. Tabloda inlemeye konu edilen sözcük sayısı 229 dir. Yüzdelerle dilimde ise, fiziksel

oluşumlar ifadesi %54, sözel oluşumlar ifadesi %24, değerler ifadesi %22 oranında bir ağırlığa sahiptir.

Grafik 28. Maddi Kültür ve Manevi Kültür Ayrımına Göre Toplam Sözcük Yinelenme Sıklığı



1.Maddi Kültür 2. Manevi Kültür

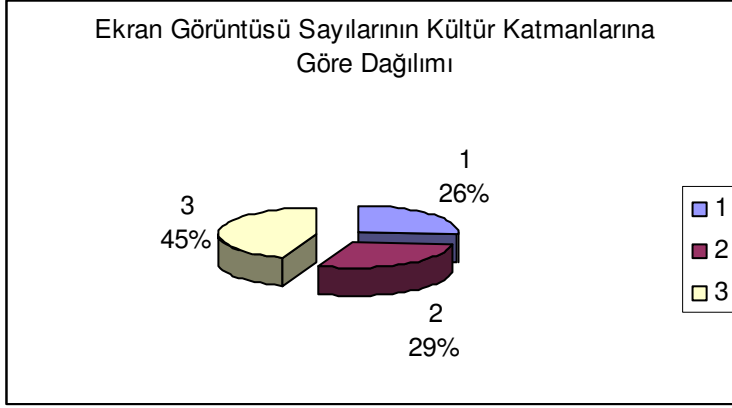
Maddi Kültür ve Manevi Kültür ayrımına göre ekran görüntülerinin altında geçen sözcük adedi sayıldığında ortaya çıkan sözcük adedi gözükmemektedir. Maddi Kültür ifadesi 122 kez, sözel oluşumlar ifadesi 107 kez yinelenmiştir. Tabloda inlemeye konu edilen sözcük sayısı 229 dir. Yüzelik dilimde ise, Maddi Kültür ifadesi %54, Manevi Kültür %47 oranında bir ağırlığa sahiptir.

Tablo 5. Ekran Görüntüsü Sayılarının Kültür Katmanlarına Göre Dağılımı

Ekran Görüntüsü Sayısı		
Fiziksel Oluşumlar	Sözel Oluşumlar	Değerler
18 Ekran Görüntüsü	20 Ekran Görüntüsü	30 Ekran Görüntüsü

Edgar Schein'in kültürel katmanlar ayrımı esas alınarak yaptığımız kültür katmanları unsurlarına göre örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntüleri sayısına göre yaptığımız değerlendirmede toplamda 68 ekran görüntüsünün 18'i fiziksel oluşumlar, 20' si sözel oluşumlar, 30'u değerler başlıkları altında incelenmiştir.

Grafik 29. Ekran Görüntüsü Sayılarının Kültür Katmanlarına Göre Dağılımı



1.Fiziksel Oluşumlar 2. Sözel Oluşumlar 3.Değerler

Edgar Schein'in kültürel katmanlar ayrımı esas alınarak yaptığımız kültür katmanları unsurlarına göre örneklem aldığımız şirketlerin ekran görüntüleri sayısına göre yaptığımız değerlendirmede toplamda 68 ekran görüntüsünün 18'i fiziksel oluşumlar, 20' si sözel oluşumlar, 30'u değerler başlıkları altında incelenmiştir. Yüzelik dilimde ise, fiziksel oluşumlar ifadesi %26, sözel oluşumlar ifadesi %29, değerler ifadesi %45 oranında bir ağırlığa sahiptir.

SONUÇ

Tarihi süreç içinde göçebe yarı göçebe ve yerleşik tarım hayatı şeklinde yaşayan insanoğlu daha sonra bol, standart ve kaliteli kitle üretimi ile ve makine ile tanışmış, sanayi toplumu dönemini yaşamıştır. Sanayi devrimi sonrası yaşanan hızlı ekonomik, teknolojik gelişmeler işletme organizasyonlarını ortaya çıkarmıştır. İşletme organizasyonları belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir. Sosyolojinin topluma ilişkin yaptığı gözlemlerin, ortaya koyduğu gerçeklerin çoğu, işletmelerdeki topluluklar için de geçerlidir. Burada insanlar toplumsal grup halinde çalışmakta, insanların grup içinde davranışlarını düzenleyen sosyolojik ve sosyal psikolojik unsurlar ve kurallar ortaya çıkmaktadır. Toplumsal bir birim olan işletme, insanların bir araya geldiği, birlikte iş gördüğü, iş bölümü yaptığı yer olarak kültür üretir veya işletmenin kendisi bir kültür olduğunu belirtebiliriz. Belirli esaslara göre bir araya gelmiş insanların yaşadığı her ortamda kültür unsurlarına rastlanmaktadır.

Organizasyon araştırmacıları, 1980'li yıllar boyunca, organizasyon üyelerinin davranışlarını etkileyen içgörüler, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen organizasyonel yaşamın kültürel yönünü araştırmaya başlamışlardır. Günümüzde endüstri örgütlerinin, sadece bir araya gelen insanların toplamından ibaret olmadığı görülmüştür. Örgütlerin manevi yönüne yönelme, onları beton binalar, yıllık bütçeler, programlar ve birçok aracın ötesinde onlara can ve kan veren, onları kişilik kazandırma noktasına kadar getiren bir gelişim izlemektedir. Burada yeni olan “Kurum Kültürü” olarak nitelendirilen yeni bir kavramın gündeme gelmesidir.

Kurum kültürünün, yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacılar tarafından çalışılması, farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur. Kurum kültürü, bir kurumun içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Bir başka açıdan ise kurumun

alışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi, örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar; bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin bütünü; olarak tanımlayabilmekteyiz.

Kurum kültürünün temel dayanağını oluşturan değerler, organizasyon içinde herkese, birlikte çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterme, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarma ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri göstermek gibi önemli bir işleve sahiptirler.

Kurum kültürü, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşmaktadır. Şirket ve değerleri kendi dünyalarından dışarıya çıkarak, toplumun tümünü etkilemektedir. Global ekonomilerde ve globalleşmenin ayak seslerinin her gün arttığı 2000’li yıllarda çok uluslu işletme yöneticileri için artık klasik yönetim fonksiyonlarını düşünmek kadar faaliyette buldukları ülkelerde yaşam biçimleri, alışkanlıklar, konuşulan dil, dini inançlar, hukuk sistemi ve bunların ötesinde kültürlerini dikkate almalarının bir zorunluluk olduğunu gözlemlemekteyiz.

Capital dergisinin 2004 yılının en beğenilen şirketler sıralamasında ve CEO rating sıralamasında ilk üçte yer alan şirketler içinden ve ayrıca kurum kültürü yönüyle güçlü olduğu düşünölen diğer bazı şirketler arasından toplam 13 sektör için, her sektörden 2 şirket baz alınarak gerçekleştirdiğimiz çalışmamızda, söz konusu şirketlerin kurum kültürü unsurlarının internet sitelerine yansımaları Edgar Schein ’in kurum kültürünü sınıflandırmasında kullandığı “kültür katmanları” kriterini esas aldığımızda genel itibarıyla başarılı şekilde yer almaktadır. Özellikle fiziksel oluşumlar kapsamında, logo, marka kullanımının başarılı şekilde kullanıldığını, iç ve dış bina görsellerinin başarı ile yansıtıldığı, şirketçe kutsallık atfedilebilecek çeşitli ikonların kullanıldığını gözlemledik. Sözel oluşumlar kısmında ise çoğu şirketin şirket değerleri ile bağlantılı bir sloganı olduğunu, şirketin tarihi ve kurucularına özellikle önem verildiğini ve onların yaşam hikayelerinin mitleştirildiğini fark ettik.

Değerler yönüyle yaptığımız incelemede incelediğimiz şirketlerin tamamının şirket değerlerinin olduğunu, bu değerleri ya maddeler halinde değerlerimiz başlığı ile verdiklerini ya da internet sitelerindeki metin içerisinde mutlaka bahsedildiğini gözlemledik. Şirket varsayımları ise şirket değerleri ve oluşumlar yönü ile bizde oluşturduğu izlenimden hareketle söz konusu şirketlerin nasıl bir varsayıma sahip olabileceklerini öngörebildik.

Ayrıca çalışmamızda geleneksel Türk kültüründe bulunan değer ve inançların örneklem aldığımız şirketlerdeki kurumsal değerlerle birebir ilişki içinde olmadıklarını gözlemlemiş bulunuyoruz. Çalışmamızın kuramsal bölümünde de belirtildiği gibi Ahilik sisteminde para amaç değil, araçtır bu durum piyasa ekonomisinin varoluş nedeni ile çelişmektedir. Dolayısıyla günümüz modern işletmelerinde Ahilik kurumunun öz değerleri ile bağlantılı bir yaklaşımın bulunmadığı, kültürel göstergelerin daha çok folklorik bir öge ya da ritüel olarak yer aldığını düşünmekteyiz.

Kanaatimizce Edgar Schein'in fiziksel oluşumlar ayrımı sosyolojideki maddi kültür öğelerine karşılık gelmektedir. Schein'in değerler ile sözel oluşumlar ayrımları ise sosyolojideki manevi kültür ayrımına karşılık gelmektedir.

Çalışmamızın geneli itibarıyla örneklem aldığımız şirketlerin %54'ü maddi kültür öğelerine, % 47'si ise manevi kültür öğelerine sahip olduğu görülmektedir. Maddi kültür unsurlarının ağırlıkta çıkmasını piyasa ekonomisi ile ilişkili düşünmekteyiz. Piyasa ekonomisinin ürünü olan işletmelerin acımasız rekabet anlayışı içinde var olabilmek ve gelişebilmek açısından piyasa ekonomisinin maddi temeli doğrultusunda kültürün elle tutulur gözle görülür unsurlarına manevi kültür unsurlarından daha fazla ağırlık verdiğini söyleyebiliriz. Her gün biraz daha lüks sanayi malları kullanımının artmasından doğan bir nedenle insanların tek yönlü olarak maddeci kültür istikametine yöneldiklerini ifade edebiliriz.

KAYNAKÇA

A. KİTAPLAR

ACAR, Aclan, (Der.): **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, 2005, Capital Yayınları, İstanbul 2005

ALTUNIŞIK, Remzi v.d.,: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya 2002

ALVESSON, Mats: **Understanding Organizational Culture**, Sage Publications, London 2002

BAYKAL, Besim: **Organizasyonların Yönetimi**, Met-Er Matbaası, İstanbul 1981

BEHAR, Cem ve Diğerleri: **Tüsiad Araştırması, Türkiye'nin Fırsat Penceresi, Demografik Dönüşüm ve İzdüşümleri**, Capital Yayıncılık, İstanbul 1999

BİLGİSEVEN, Amiran Kurtkan: **Genel Sosyoloji**, Filiz Yayınları, 4. Basım, İstanbul 1986

COLLİNS, James C. – PORRAS, Jerry I. : **Kalıcı Olmak, Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**, Çev. Zuhâl Çivi, Sistem Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul 2001

BARKER, Joel Arthur: **Paradigms**, Harper Business Press, New York 1993

DEEKS, John: **Busines and the Culture of The Enterprise Society**, Quorum Books, London 1992

DOĞAN, İsmail: **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1996

DÖNMEZER, Sulhi: **Sosyoloji**, Savaş Yayınları, 9. Basım Ankara 1984

ERDEM, Ferda: **İşletme Kültürü**, Friedrich Nouman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara 1996

ERDOĞAN, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayın No: 242, İstanbul, 1991

ERKAL, Mustafa, E. : **Sosyoloji**, Der Yayınları, İstanbul 2000

EROĞLU, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, 5. Basım, İstanbul 2000

GIDDENS, Anthony: **Sosyoloji**, (Der: Hüseyin Özel -Cemal Güzel), Ayraç Yayınevi, Ankara 2000

GRİNT, Keinth: **Çalışma Sosyolojisi**, Çev. Veysel Bozkurt, Yayınevi, İstanbul 1998

GÜRGEN, Haluk: **Örgütlerde İletişimin Kalitesi**, Der Yayınları.,İstanbul,1997

GÜVENÇ, Bozkurt: **İnsan ve Kültür**, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul 1991

HAMMER, Micheal & CHAMPY, James: **Değişim Mühendisliği**, 2.Basım, Sabah Kitapları, İstanbul 1994

JONES, Michael Owen: **Studying Organizational Symbolism**, Sage Publications, London 1996

KARPUZOĞLU, Ebru: **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul 2001

KESSLER, Gerhard: **Sosyolojiye Başlangıç**, Çev., Z. Fahri Fındıkoğlu, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, No:30, 2. Basım İstanbul 1985

KIRAÇ, Can: **Anılarımla Patronum Vehbi Koç**, Milliyet Yayınları, 12. Basım, İstanbul 1995

KOÇDEMİR, Kadir: **Küreselleşme**, Ötüken Yayınları, İstanbul 2002

KONGAR, Emre: **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, İstanbul 2000

KOZLU, Cem: **Kurumsal Kültür**, Bilkom Yayınları, 2. Basım, İstanbul 1998

MATTELART, Armand: **Reklamcılık**, Çev. Fatoş Ersoy, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, Cep Üniversitesi, İletişim Yayınları, İstanbul 1991

NİRUN, Nihat: **Sistemik Sosyoloji Açısından Ziya Gökalp**, 2. Basım, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara 1999.

OKAY, Ayla: **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, İstanbul 2003

OSKAY, Unsal: **Kültürün Özellikleri ve İçerikleri**, A.Ü Yayınları, Ankara 1973

OZANKAYA, Özer: **Toplumbilim**, Cem Yayınları, İstanbul 1996

ÖZALP, İnan: **İşletme Yönetimi**: Birlik Ofset, Eskişehir 2000

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem: **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir 1993

SABANCI, Sakıp: **Para Başarının Mükafatıdır**, Elyaf Matbaacılık, İstanbul 1997

SARTON, George, **Bilim Tarihinde Yöntem**, Der. Remzi Demir, Doruk Yayınları, Ankara 1997

SCHEIN, Edgar H.: **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition Wiley Publishers, New York 2004

THOMSON, David: **Siyasi Düşünce Tarihi**, çev.Ali Yaşar Aydoğan, Cengiz Şişman,Hüseyin Yılmaz ve Diğ., Şule Yayınları, İstanbul 1997

TRICE, Harrison M., BEYER, Janice M. : **The Cultures Of Work Organizations**, PrenticeHall Publications, NewJersey, 1993

TOFFLER, Alvin: **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, Çev. Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul 1992

UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, ERSAN, Meral Oğuz: **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, Mega Ajans, İstanbul Ocak 2000

ÜLKEN, Yüksel: **Atatürk ve İktisat**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1981

VAROL, Muharrem: **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara 1993

VURAL, Z. Beril Akıncı: **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul 2003,

YAZICI, Selim: **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul 2001

YOZGAT, Osman: **İşletme Yönetimi**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, İstanbul 1980

WEBER, Max: **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, Çev.: Zeynep Aruoba, Hil Yayınları , İstanbul Haziran 1997

B. MAKALELER ve TEZLER

AKIN, Fatma Dilek: **Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi ve Uygulamaya Ait Bir Örnek Olay**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1998

ARAT, Melih, v.d.: “Organizasyonel Öğrenmeyi Etkileyen Temel Unsur: Kurum Kültürü” (Çevrimiçi) <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/organizasyonelogrenme1.htm>, 23 Şubat 2004

ARGÜDEN, Yılmaz: “Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü”, (Çevrimiçi)<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3865>, 24 Nisan 2005

ARSLAN, Metin Murat: “Milli Güç ve Milletleşme Gerçeği”, (Çevrimiçi) <http://www.caginpulisi.com.tr/14/51-52-53.htm>, 17 Temmuz 2005

ARSLAN, Nagehan Talat, HALİS, Muhsin: “Örgüt İklimi ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 43-44. Kitap, İ.Ü Yayın No:4223, Çantay Kitabevi, İstanbul 2000

BARAN, Özeren, Özlem Temizel, “Kamusal Yönetişim Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?”, (Çevrimiçi) http://www.saydamlik.org/kamusal.doc_, 24 Nisan 2005

BIYIKLI, Yaşar: “Ahilik Kültürü”, (Çevrimiçi) <http://www.tesob.org.tr/ahi.htm>, 26 Haziran 2005

BİLGİSEVEN, Amiran Kurtkan: “Sağlıklı Sanayileşmenin Sosyal Temelleri”, **Sosyoloji Konferansları**, 24. Kitap, İstanbul 1993

BİRKÖK, M. Cüneyt: “Modernizmden Postmodernizme: Yeni Problemler”, (Çevrimiçi) http://birkok.net/makaleler/modernizmden_postmodernizme.htm, 26 Haziran 2005

CANSIZLAR, Doğan: “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, (Çevrimiçi) www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri.pdf, 23 Nisan 2005

CEYLAN, Adnan: **Endüstri Örgütlerinde Davranış Değişirme**, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1992

ÇAĞLAR, İrfan: “Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, (Çevrimiçi) <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3308.pdf>, 22 Temmuz 2004

DEMİR, Galip: “Ahilik ve Yükselen Değerler”, <http://www.metu.edu.tr/home/wwwmiet/ahilik.pdf>, 17 Kasım 2005

ERKAL, Mustafa E.: “Demokratikleşme ve Çağdaşlaşma” **21. Asra Girerken Çağdaşlaşma, Demokrasi ve İnsan Hakları**, Aydınlar Ocağı Yayını, İstanbul 1996

-----:“Türk Aile Yapısı ve Bazı Meseleler”, **Sosyoloji Konferansları**, 24. Kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1993

GEZGİN, Suat: “Kurum Kültürünün İşletmelerdeki Yeri ve Önemi”, (Çevrimiçi) http://www.tgc.org.tr/suat_gezgin/yazi12.htm, 23 Şubat 2004

GÜNAY, Ruhşen: “**Kültürel Farklılıkların Reklam Stratejilerine Etkileri**” İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2000

GÜRÇAY, Cemile: “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, 13 Şubat 2004

IŞIN, Serkan: “ Sözlü Kültür Yazılı Kültür Nedir?, Bir Tablo”, (Çevrimiçi) <http://www.zinhar.com/karmasa/node/44>, 2 Eylül 2005

KADAK, Şelale: “Kurumsallaşaydım Zamanında Bırakmazdım” , **Sabah Gazetesi**, 28 Temmuz 2005

KESER, Aşkın: “Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 49. Kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul 2005

KOÇEL, Tamer: **Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler**, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, Nisan 1978

“Kurum” , **Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük**, Cilt 2 Milliyet Yayınları, İstanbul 1992

“Kurum Kültürü” , **Sabah İşte İnsan, İş Dünyası ve Yönetim Gazetesi**, 20 Şubat 2005

MİDİLLİLİ, Ali: “Şirket Yönetişim İlişkileri”, (Çevrimiçi) www.tedmer.org.tr/genel/documents/kose2.doc, 23 Nisan 2005

ÖKSÜZ, Enis : “Ahilik Müessesesinin Sosyal Gelişmedeki Yeri ve Önemi”, **Sosyoloji Konferansları**, 24. Kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1993

ÖZDEMİR, Lütfiye: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”, (Çevrimiçi) iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf, 30 Nisan 2005

ÖZDEMİR, Süleyman : “Sosyal Refahın Sağlanmasında Yeni Bir Anlayış: “Refah Karması” ve Sosyal Refah Sağlayan Kurumlar” , **Sosyal Siyaset Konferansları**, 48. Kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1994

SAVAŞ, Gökhan: “Türk Milli Kültürünün Önemli Bir unsuru:Türk Dili”, (Çevrimiçi) http://www.dilimiz.gen.tr/makaleler/turk_dili.htm, 12 Temmuz 2005

SCHEIN, Edgar H.: “Coming to a New Awareness of Organizational Culture,” Sloan Management Review, 25 Winter 1984

UZER, Turgut: “Kurumsal Kültür Vardır ve Bizler İstemese de Dahi Oluşur”, (Çevrimiçi) <http://www.turgutuzer.com/anm/anmviewer.asp?a=9&z=1>, 23 Şubat 2004

YILDIZ, Gültekin, ARDIÇ, Kadir: “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491, 15 Ocak 2005

YILMAZ, Gözde: **ğrenen Organizasyon ve Kurum Kültürü Arasındaki İliŖki**,
İ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, YayınlanmamıŖ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2001

ZEYBEK, IŖıl: **YnetiŖimde Halkla İliŖkilerin Yeri ve Kullandığı Teknikler**,
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, YayınlanmamıŖ Doktora Tezi,
İstanbul 2004