

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**DENISON'IN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA
İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Doktora Tezi

BURCU EKER AKGÖZ

İstanbul, 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**DENISON'IN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA
İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Doktora Tezi

BURCU EKER AKGÖZ

Danışman: PROF. DR. FİLİZ BALTA PELTEKOĞLU

İstanbul, 2013

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi BURCU EKER AKGÖZ'ün DENİSON'IN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 02.01.2013 tarih ve 2013-1/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 31/01/2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. FİLİZ B.PELTEKOĞLU	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. MELDA C.ŞİMŞEK	
3. Jüri Üyesi Prof. Dr. ALİ ATIF BİR	
4. Jüri Üyesi Doç. Dr. EBRU ÖZGEN	
5. Jüri Üyesi Doç. Dr. HASAN KEMAL SUHER	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Burcu Eker Akgöz
Anabilim Dalı	: Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Programı	: Halkla İlişkiler
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora Tezi- Ocak 2013
Anahtar Kelimeler	: Kurum İçi İletişim, Kurum Kültürü, İletişim Memnuniyeti, Kurumsal Bağlılık

ÖZET

DENISON'IN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ

İletişim çağı olarak adlandırabileceğimiz, yaşadığımız bu yüzyılın, en önemli özelliklerinden biri, iletişim dünyasında yaşanan hızlı gelişme ve değişimlerdir. Kurumların iş yaşamında ve iç iletişiminde başarılı olmasında, yönetici ve çalışanların iletişim memnuniyeti ve kuruma olan bağlılıkları rol oynamaktadır.

Kurum içi iletişim çalışmaları, günümüz iş hayatının en çok araştırılan uygulama alanlarından biri haline gelmiştir. Bu çalışmayla, Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında, çalışanların iletişim memnuniyeti belirlenerek, bu memnuniyetin kurumsal bağlılığa olan etkisini ortaya konulmuştur. Tezde, 'kurum kültürü' 'kurum içi iletişim' 'iletişim memnuniyeti' ve 'kurumsal bağlılık' kavramları esas alınarak araştırılmış ve bir uygulamayla değerlendirilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Burcu Eker Akgöz
Field	: Public Relations
Programme	: Public Relations
Supervisor	: Professor Dr. Filiz Balta Peltekoğlu
Degree Awarded and Date	: PH.D-January 2013
Keywords	: Internal Communication, Corporate Culture, Communication Satisfaction, Organizational Commitment

ABSTRACT

THE EFFECT OF COMMUNICATION SATISFACTION TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE CONTEXT OF DENISON'S CORPORATE CULTURE MODEL

The most important characteristics of this age which can be called as communication age, are rapid development and changes in communication world. Communication satisfaction between managers and employees and their commitment to corporates play a crucial role for institutions in success in business and internal communication.

Internal communication studies has become one of the most researched application areas of today's business life. In this study, employee communication satisfaction are determined in the context of Denison's organizational culture model and the effect of this satisfaction on organizational commitment have been introduced. In this thesis, the basis of "corporate culture" "internal communication", "communication satisfaction" and "organizational commitment " concepts are researched and evaluated by an application.

ÖNSÖZ

'Denison'ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi' adlı doktora tez çalışmasında, akademik hayatımın her alanında bana destek olan ve katkıda bulunan, deneyimlerinden yararlanmamın yanı sıra aydın kişiliğini örnek aldığım tez danışmanım, sayın Prof.Dr. Filiz Balta Peltekoğlu'na teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi hazırlama aşamasında ve akademik gelişimimde; bana her konuda rehberlik eden, hocam sayın Prof. Dr. Ali Atıf Bir'e; tez izleme sürecinde değerli katkılarından dolayı sayın Prof. Dr. Melda Cinman Şimşek'e; araştırma, yöntem ve motivasyon konusunda kendisinden çok şey öğrendiğim hocam sayın Doç. Dr. H.Kemal Suher'e, araştırma sürecinde katkılarından dolayı Dr. Önder Yönet'e, ayrıca hayatımda ve akademik yaşamımda her zaman yanımda olan sevgili hocalarım Doç.Dr. İdil Karademirlidağ Suher'e ve Doç. Dr. Çisil Sohodol Bir'e teşekkür ederim.

Bu süreçte İstanbul-Ankara arasında mekik dokuyan ve uzun çalışma saatleri boyunca hep yanımda olan anneme; her konuda desteğini esirgemeyen babama ve bu yolu birlikte yürüdüğüm eşim Mehmet'e sevgilerimi sunarım. Son bir teşekkür ise tezimi yazma aşamasında hayatımıza giren ve varlık sebebimizi bir kez daha hatırlatan mucize kızım Beliz'e...

İstanbul, 2013

Burcu EKER AKGÖZ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. KÜLTÜR VE KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI	
2.1 Kültür Kavramı.....	5
2.2 Kurum Kültürü Kavramı.....	10
2.2.1 Kurum Kültürünün Tarihçesi.....	16
2.2.2 Kurum Kültürünün Özellikleri.....	18
2.2.3 Kurum Kültürünün Boyutları.....	22
2.2.4 Kurum Kültürünün Önemi.....	25
2.2.5 Kurum Kültürünün Öğeleri.....	27
2.2.5.1 Değerler.....	28
2.2.5.2 Normlar.....	29
2.2.5.3 İnançlar.....	30
2.2.5.4 Tutumlar.....	32
2.2.5.5 Liderler ve Kahramanlar.....	33
2.2.5.6 Hikayeler ve Mitler.....	34
2.2.5.7 Dil.....	35
2.2.5.8 Semboller.....	36
2.2.5.9 Törenler ve Toplantılar.....	38
2.2.5.10 Ritüeller.....	39

3. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE DENISON'IN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ

3.1 Kurum Kültürü Modelleri.....	41
3.1.1 Hofstede'nin Kurum Kültürü Modeli	42
3.1.1.1 Güç Mesafesi Özelliği	42
3.1.1.2 Bireycilik/Kolektivizm Özelliği	43
3.1.1.3 Erillik Özelliği	44
3.1.1.4 Belirsizlikten Kaçınma Özelliği.....	44
3.1.1.5 Uzun Vadeli Oryantasyon.....	45
3.1.2 Harrison ve Handy'nin Kurum Kültürü Modeli	46
3.1.2.1 Güç Kültürü (Zeus).....	46
3.1.2.2 Rol Kültürü (Yunan Tapınağı).....	48
3.1.2.3 Görev Kültürü (Athena).....	50
3.1.2.4 Kişi Kültürü (Dionysus).....	51
3.1.3 Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Modeli	53
3.1.3.1 Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü	54
3.1.3.2 Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü	55
3.1.3.3 Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü	56
3.1.3.4 Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü	57
3.1.4 Denison'ın Kurum Kültürü Modeli	59
3.1.4.1 Misyon	61
3.1.4.1.1 Stratejik Yön ve Amaç	62
3.1.4.1.2 Amaç ve Hedefler	62
3.1.4.1.3 Vizyon.....	62

3.1.4.2 Uyum	63
3.1.4.2.1 Değişim Yaratma	63
3.1.4.2.2 Müşteriye Odaklanma	64
3.1.4.2.3 Kurumsal Öğrenme	64
3.1.4.3 Katılım	64
3.1.4.3.1 Güçlenme	65
3.1.4.3.2 Takım Çalışması	65
3.1.4.3.3 Yetenek Geliştirme	65
3.1.4.4 Tutarlılık	66
3.1.4.4.1 Temel Değerler	67
3.1.4.4.2 Anlaşma (Uzlaşma)	67
3.1.4.4.3 Koordinasyon ve Bütünleşme	67
3.1.5 William E. Schneider'in Kurum Kültürü Modeli	68
3.1.5.1 Kontrol Kültürü	68
3.1.5.2 İşbirliği Kültürü	69
3.1.5.3 Yetenek Kültürü	70
3.1.5.4 Gelişme Kültürü	71

4. KURUM İÇİ İLETİŞİM KURUMSAL BAĞLILIK VE İLETİŞİM MEMNUNİYETİ

4.1. Kurumsal İletişim	75
4.2 Kurum İçi İletişim	79
4.2.1 Kurum İçi İletişimin Önemi	81
4.2.2 Kurum İçi İletişim Kanalları	82
4.2.2.1 Yapısal İşleyiş Bakımından İletişim	83

4.2.2.1.1 Biçimsel (Resmi) İletişim Kanalları	83
4.2.2.1.2 Doğal (Informel) İletişim.....	84
4.2.2.2 Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim.....	86
4.2.2.2.1 Dikey İletişim	87
4.2.2.2.2 Yatay İletişim.....	87
4.2.2.2.3 Çapraz (Diyagonal) İletişim.....	88
4.2.3 Kurum İçi İletişim Yöntemleri	88
4.3 İletişim Memnuniyeti.....	93
4.4 İş Memnuniyeti	97
4.5 Kurumsal Bağlılık.....	98
4.5.1 Kurumsal Bağlılığın Boyutları.....	101
4.5.1.1 Duygusal Bağlılık	101
4.5.1.2 Devam Bağlılığı.....	103
4.5.1.3 Normatif Bağlılık.....	105

5. DENISON'IN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

5.1 Araştırmanın Amacı.....	108
5.2 Araştırmanın Önemi	108
5.3 Araştırmanın Yöntemi	109
5.3.1 Evren ve Örneklem	109
5.3.2 Kapsam ve Sınırlılıklar	109
5.3.3 Verilerin Toplanması	110
5.3.4 Verilerin Değerlendirilmesi	111

	Sayfa No.
5.4 Bulgular ve Yorumlar	112
5.4.1 Frekans Analizi	112
5.4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği ve Faktör Analizi	125
5.4.2.1 Anket 1: Denison'ın Kurum Kültürü Ölçeği	125
5.4.2.2 Anket 2: İletişim Memnuniyeti Ölçeği	130
5.4.2.3 Anket 3: Kurumsal Bağlılık Ölçeği	134
5.4.3 Hipotez Testi.....	138
5.4.3.1 1. Hipotez Testi: Denison'ın Kurum Kültürü İfadeleri ve İletişim Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	138
5.4.3.2 2. Hipotez Testi : İletişim Memnuniyeti ile Kurumsal Bağlılık İfadeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	140
5.4.4 Regresyon Analizi.....	142
5.4.4.1. İletişim Memnuniyetinin Kurum Kültürü Faktörlerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	142
5.4.4.2. Kurumsal Bağlılık Faktörlerinin İletişim Memnuniyeti Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	144
6. SONUÇ	148
EKLER	153
KAYNAKÇA	159

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Kültürün Seviyeleri	8
Tablo 2: Kültür Ne İle İlgilidir?.....	14
Tablo 3: Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli.....	53
Tablo 4: Dört Kurumsal Boyutun Özellikleri	58
Tablo 6: Strateji, Kültür ve Liderlik Bağlantıları.....	72
Tablo 7: Schneider'ın Kurumsal Kültür Modeline Göre Firma Örnekleri	73
Tablo 8: A. Yaş	112
Tablo 9: B. Cinsiyet	112
Tablo 10: C. İş Yerindeki Çalışma Süresi	113
Tablo 11: D. Eğitim Durumu	113
Tablo 12: E. Meslek.....	114
Tablo 13: F. Kurumdaki Görev.....	115
Tablo 14: Denison'ın Kurum Kültürü Ölçeği.....	115
Tablo 15: 2.1 'İşinizden Ne Kadar Memnunsunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	118
Tablo 16: 2.2 'Son Altı Ay İçerisinde İş Seviyenizde Ne Gibi Bir Değişiklik Oldu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	118
Tablo 17: 2.3 'Eğer, İşinizde İletişimle İlgili Olarak, Sizi Daha Memnun Edebilecek Herhangi Bir Değişiklik Yapılabilirse, Bu Nasıl Olmalıdır?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	119
Tablo 18: Ölçek 2: İletişim Memnuniyeti.....	120
Tablo 19: 2.39 'İşinizdeki Verimliliğinizi Nasıl Derecelendirirsiniz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	122

Tablo 20: 2.40 'Son 6 Ay İçerisinde Verimliliğiniz Nasıldı?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	122
Tablo 21: 2.41 'Eğer, İşinizdeki İletişimle İlgili Olarak, Sizi Daha Verimli Yapabilecek Herhangi Bir Değişiklik Yapılabilirse, Bu Nasıl Olmalıdır?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	123
Tablo 22: Ölçek 3: Kurumsal Bağlılık Anketi.....	124
Tablo 23: Kurum Kültürü Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi	126
Tablo 24: Kurum Kültürü Ölçeği Orijinal Faktör Yapısı	126
Tablo 25: Kurum Kültürü Ölçeği Paralel Analizi.....	128
Tablo 26: Denison'ın Kurum Kültürü Faktörlerinin Güvenirlik Oranı	130
Tablo 27: İletişim Memnuniyeti Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi	131
Tablo 28: İletişim Memnuniyeti Ölçeği Orijinal Faktör Yapısı	131
Tablo 29: İletişim Memnuniyeti Ölçeği Paralel Analizi.....	133
Tablo 30: İletişim Memnuniyetinin Güvenirlik Oranı.....	134
Tablo 31: Kurumsal Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi	135
Tablo 32: Kurumsal Bağlılık Orijinal Faktör Yapısı	135
Tablo 33: Kurumsal Bağlılık Ölçeği Paralel Analizi.....	137
Tablo 34: Kurumsal Bağlılık Faktörlerinin Güvenirlik Oranı	138
Tablo 35: Kurum Kültürü İfadeleri ve İletişim Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	139
Tablo 36: İletişim Memnuniyeti ile Kurumsal Bağlılık İfadeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	141
Tablo 37: İletişim Memnuniyetinin Kurum Kültürü Faktörlerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	142
Tablo 38: Duygusal Bağlılık Faktörünün İletişim Memnuniyeti Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	144
Tablo 39: Devam Bağlılığı Faktörünün İletişim Memnuniyeti Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	145

Tablo 40: Normatif Bağıllık Faktörünün İletişim Memnuniyeti Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	146
---	-----

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Güç Kültürü (Web)	47
Şekil 2 : Rol Kültürü (Yunan Tapınağı).....	49
Şekil 3 : Görev Kültürü (Kafes)	50
Şekil 4 : Kişi Kültürü (Küme)	52
Şekil 5: Denison'ın Kurum Kültürü Kavramı Teorik Modeli	60

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında; teknolojinin her geçen gün gelişmesi, bilginin hızla dolaşması ve ulaşılabilirliği iletişim süreçlerini etkilemiştir. Küreselleşme ile birlikte yerel şirketler büyümekte, çok uluslu şirketlerin de sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu artış, rekabetin yoğun şekilde yaşanmasına neden olmaktadır.

Globalleşen dünyada kurumlar hem kendi kimliklerini korumak, hem de çağa ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Kurumların ayakta durabilmesi, fark yaratabilmesi ve başarılı olabilmesi için iletişim süreçlerinin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kurumsal iletişimin doğru yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsal iletişimin en önemli belirleyicisi 'kültür'dür.

İnsanoğlunun varoluşundan beri 'kültür', insanın olduğu her yerde ve her alanda farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Kültür kimi zaman bir ürün, kimi zaman bir sanat dalı, kimi zaman da bir uygarlık olarak form bulsa da özünde, 'insanoğlunun yaşama kattığı her şeyi' ifade etmektedir. Bireyin içinde yaşadığı sistemi ve toplumun yapısını açıklayan kültürü, kurumlardan soyutlayarak değerlendirmek mümkün değildir. Kurumlar da, insanlar gibi yaşadığı toplumun kültürel öğelerini taşımaktadırlar. Kısaca insanları, toplumu ve kurumları anlayabilmenin ve incelemenin yolu, kültürü incelemekle mümkün olmaktadır.

Günümüz yönetim anlayışında yöneticiler ve çalışanlar, kurumun kültür yapısı hakkında bilgilenme ihtiyacı duymaktadırlar. Kurumların başarısı; dış dünyayla olan ilişkilerine bağlı olmanın yanı sıra, kurumun kültürü ve iletişim yapısı ile yakından ilişkilidir. Kurum kültürü hakkında elde edilen her bilgi, bugünü anlamaya ve kurumun geleceği şekillendirmeye yardımcı olacaktır.

Kurumlar, işletmeler ve organizasyonlar bireyin gün içindeki zamanının büyük bir kısmını geçirdiği iş alanlarıdır. Çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmanın yanı sıra, kurumdaki astları ve üstleriyle olan ilişkilerini de düzenlemeye çalışmaktadırlar. Kurumda gerek demografik özellikleri, gerekse inanış ve

yaşam tarzları birbirinden farklı bir çok insan bulunmaktadır. Kurum içi iletişimin en önemli özelliği, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı olarak beklentilerini ve isteklerini karşılayabilmesidir. Kurum içi yaşantıda, bireyin davranışlarını belirleyen ve bireyleri ortak bir noktada buluşturan, kurum kültürüdür.

Kurumsal iletişim, kurum kültürü ve yönetiminden ayrı bir parça olarak düşünülemez. Kurumsal iletişim, kurumun her türlü kararını, faaliyetlerini ve yönetimini etkilemektedir. Kurum kültürünün çalışanlar tarafından içselleştirilmesinin, iletişim memnuniyetine katkısı bulunmaktadır. İletişim memnuniyetinin yüksek olması; çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, performansını ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

Yüksek düzeyde iletişim memnuniyeti, bireylerin kuruma karşı olan 'üyelik' ve 'aidiyet' duygularına yön vermektedir. Kurumsal iletişimin ve iletişimin memnuniyetinin bireyin istediği ölçülerde olması, kurumsal bağlılığı etkilemektedir. Kurumların çalışanlarının bağlılığını sağlamada, kurumsal iletişimin ve iletişim memnuniyetinin rolü büyüktür.

Tüm bunlardan hareketle, bu çalışma; kurum kültürünü, kurum kültürü modellerini, kurum içi iletişimi, kurumsal iletişimi, iletişim memnuniyetini ve kurumsal bağlılık kavramlarını ifade etmekle beraber bu kavramların birbirlerini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu tezin amacı, Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında, çalışanların iletişim memnuniyetini belirleyerek, bu memnuniyetin kurumsal bağlılığa olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, Denison'ın kurum kültürü modeli, iletişim memnuniyeti kavramı ve kurumsal bağlılık kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır. Her başlığı içeren farklı anketler uygulandıktan sonra, kavramların birbirleri ile olan bağlantısı açıklanmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde, kültür ve kurum kültürü kavramı incelenecektir. Kültürün tanımlamalarına yer verilerek, kavram ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılacaktır. Kurum kültürü konusu ele alınırken kavramın tarihçesi,

özellikleri, boyutları önemi ve öğeleri üzerinde durularak, kurum kültürünün iletişimdeki yeri ve önemine değinilecektir.

Üçüncü bölümde, kurum kültürü modelleri ele alınacaktır. Kurum kültürü modellerinin öğeleri, özellikleri ve etkileri ayrıntılı bir biçimde açıklanacaktır. Denison'ın kurum kültürü modelinin açıklanacağı bu bölümde, modelin oluşturan unsurlar ve bu unsurların kurumsal iletişimde taşıdıkları önem vurgulanacaktır.

Çalışmanın dördüncü bölümü, kurum içi iletişim ve iletişim memnuniyeti bölümüdür. Bu bölümde, kurumsal iletişim, kurum içi iletişim, iletişim memnuniyeti, iş memnuniyeti ve kurumsal bağlılık konuları açıklanacaktır. Her bir kavramın kurum ve bireyler için taşıdığı önem ifade edilecektir.

Son bölüm olan beşinci bölümde yukarıdaki belirtilen üç ana başlığı kapsayan bir araştırmaya yer verilerek, bu araştırmanın sonuçları ile çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılacaktır.

Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular doğrultusunda konu ana hatlarıyla ele alınarak değerlendirilecektir.

2. KÜLTÜR VE KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

‘Kültür’ toplumun içinde var olan ve toplumda yaşayan her bir bireyin, onun özelliklerini taşıdığı bir kavramdır. *‘Kültür, bilimsel bir kavram olarak, bir toplumu meydana getiren fertlerin, hem kendi aralarındaki, hem kendileri ile toplum arasındaki, hem de toplumlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir’*¹. Kültürü bireyden ya da toplumdan ayrı düşünmek mümkün değildir.

Kültür, bir çok disiplinin içinde yer alan, geniş kapsamlı ve çok yönlü bir kavramdır. Bu nedenle kültür, içinde yaşadığı toplumu şekillendirmesi ve aynı şekilde toplum tarafından da şekillendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Kültür bir toplumu diğerlerinden farklı kılan, ayırt edici özelliğe sahip, o toplumun kimliğini yansıtan bir yapıya sahiptir.

İnsanın var olduğu her yerde, kültür kavramı da var olmuştur. Kısaca ‘insan’ı tanımak demek, o toplumu tanımak ile eşdeğerdir. Bu nedenle kültür kavramı, antropoloji alanı ile de yakından ilgilidir. Bir toplumu anlamamanın ve tanımanın yolu, o toplumda yaşayan insanları ve o toplumun kültür yapısını anlamakla mümkün olmaktadır. Özkalp ve Kirel’e göre, antropologlar toplumda anlatılan masal ve hikayeler ile, toplumların paylaştığı değer ve sembollerin toplumsal düzeni nasıl etkilediğini araştırmak zorundadır. *‘Antropoloji geleneğinde; örgüt üzerinde çalışan insanlar, bu nedenle muhakkak kültür konusuna girmek zorundadırlar’*².

Kültür, toplumda yaşayan her bir bireyin paylaştığı, toplumun yaşama biçimini yansıtan bir kavramdır. Toplumların birbirinden farklı olma nedenleri arasında, kültür öğelerinin birbirinden farklı olması yer almaktadır. Bu nedenle; her toplum, kendi kültürel varlıkları ve öğeleri ile değerlendirilmelidir.

¹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 10. Basım, İstanbul:Beta Basım, 2010, s.143

² Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 1. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149 Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, 2001, s.182

Kültür kavramı ile ilgili bu kadar çok tanımın olmasının nedeni, kültür konusunun kapsamının geniş olması ve konunun bir çok farklı disiplin tarafından incelenmesidir. Kültür kavramı; sosyoloji, antropoloji ve iletişim gibi bir çok disiplinin konusu içinde yer almıştır. Her disiplin, kavramı farklı açılardan ele alarak açıklamış ve tanımlamıştır. Sonuç olarak, kültür; insanın olduğu her yerde olan, toplumu etkileyen ve toplumdaki etkilenen bir kavramdır.

2.1 Kültür Kavramı

Kültür kavramının günümüze kadar birçok farklı tanımı yapılmıştır. Kavramın bu kadar çok farklı tanımlanmasının olmasının nedeni, kültür konusunun bir çok farklı alan kapsamında değerlendirilmesidir. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre kültürün anlamlarından bazıları şöyledir³:

'1. Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin. 2. Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü. 3. Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi. 4. Bireyin kazandığı bilgi.'

Tanımlardan anlaşılacağı üzere kültür kavramından bahsedilebilmesi için bir 'ortaklık' ve 'ürün' söz konusu olmalıdır.

Luebben'in kültür kavramını şöyle açıklamıştır⁴:

'Kültür kelimesi, 'Latince'deki 'Cultura' veya 'Colera' fiilinden kaynaklanmıştır. Klasik Latince'de bu fiil, 'bakmak' veya 'yetiştirmek' anlamına gelmektedir. Tarımsal anlamda ekip biçmek, sürmek ve ürün yetiştirmek şeklinde kullanılan "Cultura"nın, ilk defa insan tecrübesi ve onun yaşam tarzı olarak anlam kazanması, Almanya'da gözükten 1750 tarihinden sonraki gelişmeler sonrası ortaya çıkmıştır.'

³ Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=k%FClt%FCr&ayn=tam> (01.Ocak.2010)

⁴ Ralph A. Luebben, **Recent Research, Life in Society Introductory Reading In Sociology**; Thomas E. Lasweel, Hohn H. Burma, Siney H. Aronson, Scott, , Chicago: Foresman and Company, 1965, s.77, akt: Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 4. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.103

Kültürün ilk tanımlamalarından birini yapan Tylor, kültürü şöyle ifade etmiştir: '(Güvenç, 1997; Fan, 2000; Straub ve ark., 2002, Miroshnik, 2002) Bir toplumun üyesi olarak bir kişinin edindiği bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür'⁵. Günümüze kadar gelen bir çok kültür tanımı arasından, en klasik hale gelen Tylor'un kültür tanımlamasıdır.

Güvenç, kültürü şöyle açıklamıştır⁶:

- *Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.*
- *Kültür, belli bir toplumun kendisidir.*
- *Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.*
- *Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır'.*

İnsanlar düşünce, inanç, tutum ve davranış açısından birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Bu farklılıkların oluşma sebebinin başında kültür gelmektedir. Bireyler, toplumun içinde yaşadığı ve sosyalleştiği süreçte kültürün yapısını anlamaktadırlar. Kültür; *'hem demografik özellikleri, hem de topluma egemen olan değer sistemlerini içerir. Demografik nitelikler, nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, işgücü durumu, kırsal ve kentsel yerleşim biçimi ve göç olayları gibi öğelerden oluşur'*⁷.

Kültür, toplumun maddi ve manevi tüm değerlerini içeren, tarihsel süreç içerisinde kuşaktan kuşağa aktarılan bir özelliğe sahiptir. Özetle kültür; toplumun kimliğini yansıtan ve o toplumu diğerlerinden farklı kılan bir kavramdır.

⁵Ramazan Erdem, "Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları", Ramazan Erdem, Cem Şafak Çukur, (Ed), *Yönetim-Örgütsel Davranış* içinde, 1. Basım, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 2007, s.92

⁶Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, 1.Basım, İstanbul: Boyut Yayıncılık, 2010, s.94

⁷Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, 6.Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.54

Smith ve Riley ise, kültürün, maddi, teknolojik ve sosyal bir yapıya karşı olması eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Bu bakış açısına göre kavramın, *'böyle tanımlanması, belki de aralarında karmaşık bir deneysel yapı ilişkisi olmasındandır ve ayrıca kültürü tartışırken, anlamamız gereken kısaca kültürün bütünüyle ayırt edilebilen bir 'yaşam tarzı' olduğunun kabul edilmesidir'*⁸.

Kültürün en önemli öğelerinden biri maddi göstergelerdir. Bir topluluğun kullandığı her türlü araç, eşya ve teknoloji ürünü, o toplumun kültürü hakkında bilgiler vermektedir.

Kültürün bir başka önemli özelliği ise, 'özgün' ve 'ayırt edici' olmasıdır. *'İnsan topluluklarına kimliklerini veren ve onları birbirinden ayırt eden özellikler toplamı'*⁹dır. Bir çok farklı disiplin alanında kendine yer bulan kültür kavramı, toplumdan topluma değişiklik gösteren ve farklı ifadeler ile açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Bu nedenle 'kültür' kavramı tek bir tanımlama ile açıklanamayacak kadar karmaşık ve geniş kapsamlı bir konudur.

Schein ise 'kültür'ü şöyle açıklamıştır¹⁰:

'Kültürle ilgili olan ya da kültürü yansıtan tüm bu kavramlar grupların paylaştığı ya da ortak olduğu öğelerle ilgilenmektedir, ancak hiçbiri 'kültür'ü grup ya da kurum olarak düşünmemektedir. Biri; 'kültür' kelimesine, bu kadar çok kavram varken -normlar, değerler, davranış göstergeleri, ritüeller, gelenekler ve diğerleri-neden ihtiyacımız olduğunu sorarsa, 'kültür' kelimesinin paylaşım kavramı olan; istikrar, derinlik, genişlik, model veya entegrasyon gibi diğer kritik elemanlara eklendiğini fark eder'.

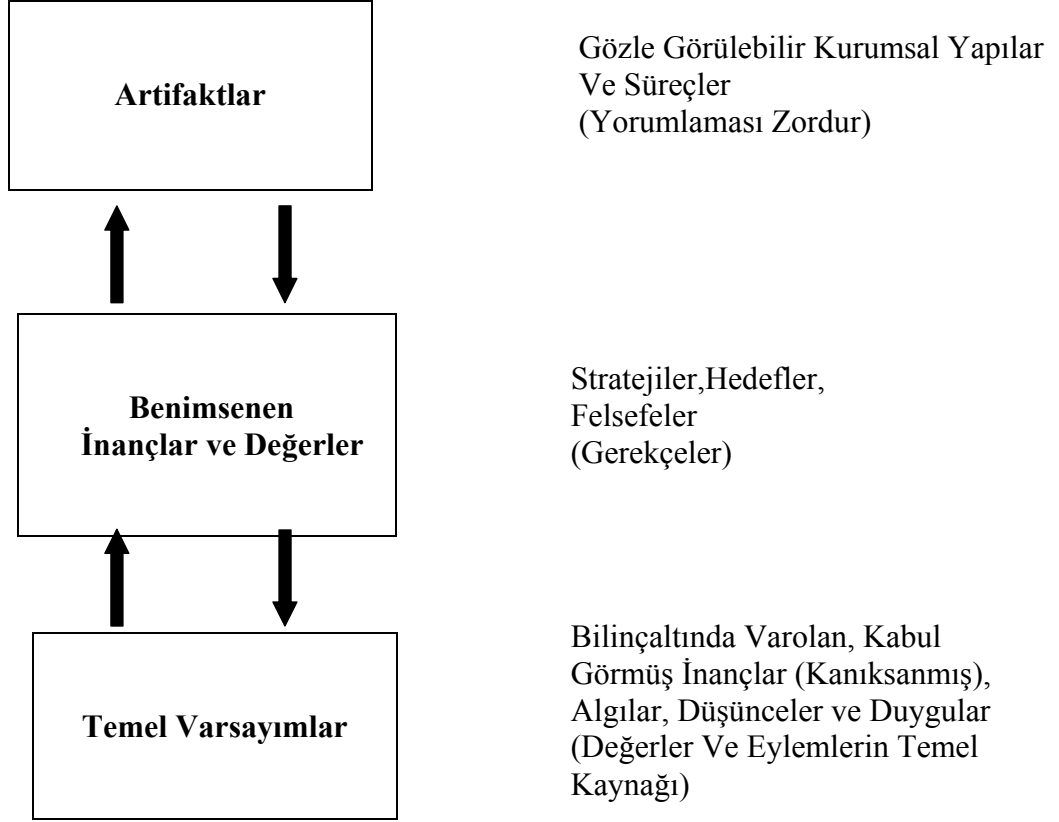
Kültür kavramı; insanları, toplumu ve kurumları açıklamasının yanı sıra, değerleri, davranışları, ritüelleri, istikrarı ve en önemlisi paylaşımı ifade etmesi, çeşitli alanlardaki bir çok olguyu içermesi ve açıklaması bakımından önem taşımaktadır.

⁸ Philip Smith, Alexander Riley, **Cultural Theory An Introduction**, 2nd Edition, Oxford: Blackwell Publishing, 2009, s.2

⁹ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, 4.Basım, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2004, s.193

¹⁰ Edgar H. Schein, **Organizational Culture And Leadership**, 3rd Edition, United States of America: The Jossey-Bass Business&Management Series, 2004, s. 12-14

Tablo 1: Kùltürün Seviyeleri



Kaynak: Edgar H. Schein, **Organizational Culture And Leadership**, 3rd Edition, United States of America: The Jossey-Bass Business&Management Series, 2004, s.26

İlk basamakta yer alan artifaktlar (insan eliyle yapılan şeyler), bireyin yeni bir gruba girdiğinde ve tanıdık olmayan bir kültürle karşılaştığında gördüğü, duyduğu ve hissettiği her şeyi kapsamaktadır. Artifaktlar fiziksel çevre, dil, teknoloji ve ürünleri gibi görülebilen ürünlerin yanı sıra, giyinme tarzı, tavır ve hareketleri, kurumla ilgili anlatılan hikaye ve mitleri, değerleri, gözlemlenebilir ritüelleri ve diğer şeyleri kapsamaktadır¹¹.

¹¹ Schein, a.g.e., s.25-26

Artifaktlar, insan eliyle yapılan her şeyi ifade etmektedir. Bir kurumu tanımlayabilmek için kurumu oluşturan hikayeler, efsaneler, kahramanlar, logolar, sloganlar gibi öğeler dikkate alındığında, kurumun yapısı ve işleyişi hakkında bilgiye sahip olunmaktadır. Bu bilgiler sayesinde kurumun nasıl bir kültürel yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumda bulunan herkes, inanç ve değerleri, duyuların nasıl olması gerektiğini, var olandan farklı olanı yansıtmayı öğrenmektedir. Kurumlar oluştuğu ilk zamanlarda, yeni bir görev ya da problemle karşılaştığında, neyin doğruya da neyin yanlış olduğu konusunda bireysel varsayımların yansıtılmasını beklemektedir. İnançlar ve değerler sayesinde, artifaktlar seviyesinde gözlemlenebilen bir davranış, bilinçli bir şekilde öngörülebilecektir¹².

Bir kurumun yapısı, çalışma düzeni, çalışanları ve paydaşları ile arasındaki ilişkilerin yönetilmesinde, kurumun inanç ve değerleri önemli bir rol oynamaktadır. İlişkilerin yönetilmesinde kurumun kendine özgü olan bu değerler ön plana çıkmakta ve kurumun işleyiş yapısını düzenlemektedir.

Temel varsayımlarda, bir problemin çözümü, tekrar eden şekilde işe yarıyorsa, bu çözüm kesin doğru olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde bir zamanlar önsezi ya da hipotez olarak değerlendirilen şeyler destekleniyorsa, zaman içinde bir gerçek olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle temel varsayımlarda, kabul edilen bu gerçekler gibi, karşı durulmaz ve tartışılmaz olma eğilimindedir, dolayısıyla değiştirilmeleride oldukça zordur¹³.

Temel varsayımlar, kültürün en son basamağını oluşturan, değerler ve eylemlerin temel kaynağıdır. Zaman içinde oluşan, şekillenen ve kabul gören algı, düşünce ve duyguları kapsamaktadır.

Schein'in kategorize ettiği artifaktlar, benimsenen inançlar ve değerler ile temel varsayımlar, kültürün seviyelerini oluşturmaktadır. Bu basamaklar, kurumun kültürel yapısını açıkladığı gibi, toplumun da kültürel yapısının açıklanmasına yardımcı

¹² Schein, a.g.e., s.28-29

¹³ Schein, a.g.e., s.30-31

olmaktadır. Bu temel kategoriler doğrultusunda, toplumların ve kurumların benzer ve farklı yönleri ortaya konmakta, inanç, algı, değer ve eylemlerin temel kaynağı açıklanabilmektedir.

*'Amerikalı iki antropolog olan Kroeber ve Kluckhohn, 1952 yılında kültür konusunda yayımladıkları antolojide, kültür ve kavramının 164 farklı tanımını derlemiş ve tartışmışlardır'*¹⁴. Bu nedenle kültür kavramını açıklayabilmek için, literatürde en sık kullanılan tanımlamalar ele alarak, değerlendirilmelidir.

Kültür, bir toplumun tarihçesini, dilini, kullandığı araçları, ortak sembollerini ifade etmekte, ait olduğu toplumun tüm özelliklerini ayna gibi yansıtmaktadır. Kısaca, kültüre bir toplumun 'aynası'dır diyebiliriz. Çünkü toplumda yaşanan her türlü gelişme, ilerleme ve yaşanan her türlü süreç toplumun kültürünü etkilemektedir. Ayrıca, kültür toplumun kimliğini belirleyen, onu diğer toplumlardan farklı kılan tüm özellikleri kapsamaktadır. Bu nedenle kültür, birikimle ilerleyen bir bütünlüğü ifade etmekte, toplumsal yaşamın her alanındaki süreç ve faaliyetleri oluşturmaktadır.

2.2 Kurum Kültürü Kavramı

Bir kurumu/örgütü oluşturan değerler, inançlar ve ortak paylaşımların tamamı, kurum kültürünü oluşturmaktadır. Kurum kültürünü oluşturan kavramlar, kapsamı, korunması, aktarılması ve değişmesi gibi bir çok konu başlığı, halkla ilişkiler alanının da kapsamı içinde yer almaktadır. Bu nedenle, kurum kültürü ile ilgili her çalışmada halkla ilişkiler uzmanlarına ihtiyaç duyulmakta ve onlara önemli görevler düşmektedir.

Kurum kültürü kavramı da, 'kültür' gibi bir çok farklı bilim adamı tarafından tanımlanmıştır. Kurum kültürünün de, bu kadar çok tanımının olmasının sebeplerinden birisi de kurum kültürü kavramını tek bir tanım altında ifade edilmesinin zor olmasıdır. *'Bu zorluk, kısmen kültür teriminin geniş ve farklı kullanımından, kısmen de kültürün*

¹⁴ Güvenç, age, s.94

*büyük çoğunluğunun aynı, sadece onda biri suyun yüzeyine çıkan buzdağı gibi gözlerden saklı oluşundan kaynaklanır*¹⁵.

Kurum kültürü ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, konu ile ilgili farklı tanımlamalar ortaya konmuştur. Kurum kültürü kavramı karşımıza; ‘örgüt kültürü’, ‘şirket kültürü’, ‘işletme kültürü’ ve ‘firma kültürü’ olarak çıkmaktadır. Buna örnek olarak, ‘*konunun öncülerinden sayılan Deal ve Kennedy (1982) ‘kurum kültürü’ (corporate culture) kavramını kullanmışlardır. Ataman (2001)’in da belirttiği gibi bu kavramlarla ifade edilmek istenen konu aynıdır ve örgüt kültürü kastedilmektedir*’¹⁶. Bu kavrama verilen isimler farklı olsa da, içerik ve ifade edilen konular aynıdır.

Middleton ise kurum kültürünün bir çok tanımını olduğu konusuna değinerek, kültür kavramının anlayışımızı izah ettiğini ve derinleştirdiğini ifade etmiştir. Middleton, kültürle ilgili ‘nereye baktığınız’ ve ‘kimi’ dinlediğinize bağlı olarak şu tanımlamalardan birinin kullanabileceğini dile getirmiştir¹⁷:

- *Örgütteki kabul edilebilen davranışlar için güçlü gelenekleri meydana getiren normlar kümesi,*
- *Bir organizasyon/örgüt içerisinde kabul edilebilir risk, yönelim değişimi, yaratıcılık, yenilikçilik(innovation), kişisel çabalara karşı grup çalışması, tüketici yönelimi, ekstra çaba ve daha birçok beklentiye oluşturan yazılı olmayan “yol kuralları”dır.*
- *Pazar başarısını sağlayan bir motor veya organizasyonları başarısızlığa çeken bir çaba ortaya çıkarabilecek büyük bir güç,*
- *Organizasyonun “işletim sistemi”,*
- *Bir grup insanın nasıl davranacağını belirleyen eşsiz öz, kalp ve ruh,*
- *Davranışları şekillendiren kolektif (müşterek) inançlar,*
- *Organizasyonun kişiliği,*

¹⁵ Marc J. Schabracq , **Changing Organizational Culture The Change Agent’s Guidebook**, 1st Edition, England: John Wiley& Sons, Ltd, 2007., s.7

¹⁶ Erdem, Çukur, a.g.e. s.93

¹⁷ John Middleton, **Culture**, 1.st Edition, Oxford: Capstone Publishing, 2002, s.6

- *Bir grup üyelerini diğerlerinden ayıran, örgütsel aklın kolektif/müşterek programlanmasıdır*.

Bu ifadelerle göre; kurum kültürünü oluşturan normlar, davranışlar ve inançlar, bir kurumun kültürünü oluşturan ve kurumu diğer kurumlardan ayıran özelliklerdir. Bu özellikler sayesinde kurumlar kendi içinde bir uyum sağlamak ve bu uyumu koruma yönünde çaba harcamaktadırlar.

Schein kurum kültürünü, kurumdaki gruplar üzerinden açıklamıştır. Schein kurum kültürünü; bir grubun *'dışarıya uyum ve kendi içinde bütünleşme aşamalarındaki problemlerini çözerken işe yarayan, geçerli kabul edilen ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlara ilişkin algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen ortak varsayımlar'*¹⁸ olarak tanımlamıştır.

Kurum kültürü ile ilgili bir başka tanımda Eren, kurumların *'farklı kültür mozayigine sahip bireylerden oluştuğunu'* belirtmiştir. Çalışanlar, görevleri ve mesleki özelliklerinden dolayı bir araya gelmiştir ve bu birlikteliğin doğal bir sonucu olarak, kurumdan farklı ama kendi içinde ortak inanç ve değerleri paylaşmışlardır. Bu paylaşım sonucu oluşan sistem, kurum içinde farklı tutum, düşünce, inanç ve ahlak anlayışının bir arada olmasını sağlamaktadır ve bu oluşuma *'kurum kültürü'* adı verilmektedir¹⁹.

Bir kurumla ilgili olan 'her şey' aslında kurumun kültürel yapısı hakkında bilgi vermektedir. Kurumun çalışma sistemi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki, kurum tarafından yapılan organizasyonlar etkinlikler, vs... kurumun kültürünü ortaya koymaktadır. *'Bir kurumun faaliyetleri kültürünü ('burada işler böyle yürür*' tabiriyle anlatılmak istenen şey kültürdür')* yansıtır veya bir kurumun kültüründe faaliyetleri yansıtılmaktadır²⁰. Kurum kültürü; kurumun ortaya çıkışını, yaşanan süreçleri, paylaştığı değerleri ve kurumda çalışanları kapsayan bir kavramdır.

¹⁸ Schein, a.g.e., 2004, s.17

¹⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2007, s.135

* Bu ifade McKinsey&Company adlı şirket tarafından ortaya konmuştur.

²⁰ Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Murat Yaz (çev), 2.Basım, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2008, s.140

Kurum kültürü kavramında tanımın üzerinde yoğunlaştığı temel unsurları Doğan şöyle açıklamıştır²¹:

‘Örgüt kültürü, örgüt-çevre ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarının çözümüne ilişkindir.

• *Örgüt kültürü, örgütün yaşamı sürecinde ortaya çıkmaktadır.*

• *Örgüt kültürünün özü, sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inançlar ve temel kabullerdir.*

• *Benimsenen öncelikler ve tercih edilen çözümler, her iki alanda da sorunları çözmektedir ya örgüt üyelerinin algılamaları bu yöndedir.*

• *Algılama konusu olan şeyler ise; düşünceler, alışkanlıklar, teamüller, gelenekler, normlar, değerler, inançlar ve temel varsayım kalıplarıdır’.*

Kurum kültürü kendi iç yapısından başlayarak, kurum çevresi ile olan ilişkilerine, yönetim biçiminden, geleneklere, inançlara ve değerlere kadar bir çok konuyu kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle, kurum yapısı incelenirken, kurumla ilgili olan ‘her şey’ ele alınmalıdır.

Hellriegel ve Slocum kurum kültürünü; *örgütteki çalışanların çoğu ya da hepsi tarafından paylaşılan ve örgütte ilerlemek ve çalışmak isteyen yeni üyeler tarafından öğrenilebilen, örgütün kişiliği*²² olarak tanımlamışlardır. Becerikli, bu tanımdan yola çıkarak, kurum kültürünün üç önemli özelliğinin öğrenilebilir, paylaşılabilir ve aktarılabilir bir olgu olduğunu ifade etmiştir. *Örgüt kültürü zaman zaman, ‘bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten (sembol), seromoni ve mitolojilerin bütünü olarak tanımlanmaktadır*²³. Kurum kültürü, gruba yeni katılan üyeler tarafından öğrenilen ve aktarılan bir kavram olması özelliğiyle, ‘paylaşılan bir değer’ olarak, kurumlar açısından önem taşımaktadır.

²¹ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007, s.104-105

²² Don Hellriegel, W John Slocum, **Management**, 6th Edition, ABD: Addison-Wesley Publishing, 1992, s.555, akt: Sema Yıldırım Becerikli, “**Örgüt Kültürü, Halkla İlişkiler ve Liderlik**”, Yıldız Dilek Ertürk, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları** içinde, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.91

²³ Hellriegel, Slocum, a.g.e., s 555, akt: Becerikli, a.g.e., s.91

Bennis'e göre kültür; *'bir grubun tarihi boyunca öğrendiği paylaşılan ve kesin gözüyle bakılan varsayımların toplamıdır. Başarının tortusudur'*²⁴. Bennis kurum kültürünü, şu tablo ile açıklamıştır:

Tablo 2: Kültür Ne İle İlgilidir?

Kurumun Dış Çevresi Görev, strateji, hedefler Araçlar: Yapı, Sistemler, Süreçler Ölçüm: Hata-bulma ve düzeltme sistemi
Kurumun İç Çevresi Ortak dil ve kavramlar Ortak sınırlar ve kimlik Otoritenin ve ilişkilerin doğası Ödüllerin ve statünün paylaşımı
Temel Varsayımlar İnsanın doğayla ilişkisi Gerçek ve doğruluğun doğası İnsanın doğası İnsan ilişkilerinin doğası Zaman ve mekanın doğası

Kaynak: Bennis, a.g.e., s.30

Bennis'e göre; tabloda kültürel varsayımların hangi alanlarda farklılık yarattığını gösterilmektedir. Kurumlar ayakta kalmak için (sürdürülebilirlik/varlığını sürdürme), nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması gerektiğine dair varsayımlar geliştirmelidir. Bu tabloda dikkat çekici olan bir diğer nokta ise, kültürel varsayımların sadece kurum içi çalışmalarını içermediği, kurumun farklı çevreleri ile olan ilişkisinde kendisini nasıl gördüğünü ifade etmesidir²⁵.

Tabloda görüldüğü üzere; kurumun kültürü açıklanırken, kurumun dış çevresi, kurumun iç çevresi ve temel varsayımlar olmak üzere kültür üçe ayrılmaktadır. Bir kurumun kültürel yapısı incelendiğinde, genelden özele doğru düşünüldüğünde,

²⁴ Warren Bennis, **The Corporate Culture Survival Guide: Sense And Nonsense About Culture Change**, 1st Edition, San Francisco CA: Jossey-Bass A Wiley Company, 1999, s.29

²⁵ Bennis, a.g.e., s.29

kurumun dış yapısı, sonra kurumun iç yapısı, kurumdaki ilişkiler ve en temelde insanın kendisinin bulunduğu görülmektedir.

Günümüzde kurumların web sayfaları incelendiğinde kurumun tarihçesi, yöneticinin mesajı, kurumun vizyonu, misyonu, sosyal sorumluluk projeleri, iletişim bilgileri gibi bir çok bilgiye yer verildiği görülmektedir. Bunun amacı; kurumun hem kurum içi, hem de kurum dışında ilişkili olduğu kişi ve kurumlara kendini ifade etmesidir. Tüm bu başlıklar bir araya getirildiğinde, aslında kurumun kültürel yapısının ortaya konduğu görülmektedir.

Kurum kültürü ile ilgili bir çok farklı tanımın ortak noktası, kendine özgü taşıdığı özelliklerin yanı sıra, kurumun tümünü kapsayıcı ve bütünleştirici nitelikte olmasıdır. Günümüzde uluslararası, ulusal ve yerel firmalarda 'kurum kültürü' kavramına rastlanmaktadır. Her kurum vizyon, misyon, değerler ve ilkeler gibi unsurları kendine göre farklı anlatmaktadır. Bunun nedeni, her kurumun kendine özgü bir kültürünün olmasıdır. Kültür konusunu incelerken, toplumları birbirinden farklı olması nedenleri arasında, kültür öğelerinin benzer olmadığını ele almıştık. Kurumların birbirinden farklı olma nedenleri arasında, aynı şekilde farklı kültürel özellikleri taşıması yer almaktadır. Bu nedenle kurum kültürünü açıklayabilmek için kurum kültürünün tarihçesinin, özelliklerinin, boyutlarının, öğelerinin ve sınıflamasının incelenmesi gerekmektedir.

Kurum kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, 'örgüt kültürü', 'organizasyon kültürü', 'şirket kültürü' 'kurum kültürü' ve 'kurumsal kültür' gibi bir çok farklı ifade kullanıldığı görülmektedir. Tanımlamaların hepsi; konu, kapsam ve anlam bakımından aynı şeyleri ifade etmekte olup ve aralarında belirgin farklılıklar yoktur. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında anlaşılabilirlik ve anlam bütünlüğünü korumak için 'kurum kültürü' kavramı ifadesi kullanılacaktır.

2.2.1 Kurum Kültürünün Tarihçesi

Günümüzde kurum kültürü konusu işletme, sosyoloji, antropoloji gibi bir çok disiplin tarafından ele alınmaktadır. 1980’li yıllardan itibaren iletişim alanında da sıkça çalışılan bir kavram haline gelmiştir.

Kurum kültürü konusunda yapılan çalışmalar çok eskiye dayanmaktadır. Çalışmaların 1980’li yıllardan itibaren hız kazanmasının ise farklı nedenleri bulunmaktadır. Bir çok yazara göre, bunun en önemli nedeni, yönetim teorisindeki gelişmelerdir²⁶.

Kurum kültüründe ‘insan’ ögesine dikkat çekenlerin başında F.Taylor gelmektedir. 1900’lerin başında, çalışanlara yönelik ilgi A.B.D.’de, Taylor tarafından ele alınmıştır. ‘*Bilimsel yönetimin babası*’da denilen Taylor’un yönetime getirdiği değişiklikler sayesinde, kurumsal davranışın gelişmesi için ortam oluşmuştur. Bunun nedenleri arasında, Taylor’ın üretimde etkinliği anlatırken, çalışan insanların önemini vurgulamasıdır. Yaptığı çalışmalar sonrasında, çalışanların daha çok tanınmasını ve üretken olmasını sağlamıştır. Taylor, insanlar için bir işi en iyi yapmanın yollarını açıklarken, kast ettiği aslında hala teknik etkinliklerdi. Yine de, çalışmaları yönetimin dikkatini çekmesi açısından önem taşımaktadır. Taylor’ın yaptığı çalışmalarda özetle, ‘*bir iş için nasıl en iyi bir makine varsa, insanların da işleri yapmalarının en iyi yolları olduğunu*’ öne sürmüştür²⁷.

Taylor’un bu saptamasından sonra, diğer araştırmacılarda kurumlarda ‘çalışan insan’ konusuna değinmeye başlamışlardır.

1920 ve 1930’lı yıllar arasında Harvard Üniversitesi’nden Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger’in çalışma yaşamındaki, insan davranışı incelemeleri sayesinde, çalışmalar akademik bir nitelik kazanmıştır. Yaptıkları araştırmalar ile, Western Electric şirketinin Hawthorne fabrikasındaki endüstriyel deneylerin, doğru düşünce ve sosyolojik temellere dayandırılmasını sağlamışlardır. Sonuç olarak, kurumun sosyal bir

²⁶ Mats Alvesson, **Cultural Perspectives On Organizations**, 1st Edition, Cambridge: Cambridge University Press, 1993, s.3; akt: Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, 2. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 2005, s.40

²⁷ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, (Human Behavior At Work), Kemal Tosun (çev), 3. Baskı (5. Baskıdan Çeviri), Arizona:Arizona State University, İşletme Fakültesi Yayın No: 199, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:98, 1988. s.10

sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli parçası olduğu görüşü bu çalışmalar sayesinde gelişmiştir²⁸. Bu çalışmalardan sonra, ‘iş yaşamında insan’ konusu bir çok farklı disiplin tarafından ele alınmıştır.

Taylor, Mayo ve Roethlisberger’in çalışanları ön plana çıkarması, ‘kurum kültürü’ kavramın da temellerini atmıştır. *‘Mayo; o zamanlar insan ilişkileri adı verilen, sonraları ‘kurumsal davranış’ biçiminde gelişen alanın babasıdır. Taylor üretimi ussallaştırarak, Mayo ve izleyicileri insancillaştırarak arttırmaya çalışmışlardır’*²⁹.

Bu gelişmeler sonucunda yöneticiler, kurum çalışanlarını sadece makineleri kullanan ya da verilen işleri yerine getiren ‘edilgen’ konumunda görmek yerine, onları da üretim sisteminin bir parçası olarak düşünmeye başlamıştır. Bu nedenle, kurumun içinde bulunan çalışanlarla ilgili çalışmalar ortaya çıkmıştır. *‘Yine bu çalışmalardan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn adlı iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışma da benzer nitelikte olup, her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır’*³⁰.

1982 yılında, Deal ve Kennedy’nin ‘Örgüt Kültürü’ ile Peters ve Waterman’ın ‘Mükemmellik Arayışı’ adlı kitapları ile kültür kavramı, ‘kurum kültürü’ kavramıyla ilişkilendirilerek, yaygınlaşmaya başlamıştır. Ouchi tarafından ortaya konan Z Teorisi ile Pascale ve Athos’un ‘Japon Yönetim Tarzı’ adlı eserleri de bu dönemde, kültürü ele alan önemli çalışmalardandır³¹. 1980 sonrası iletişim çalışmalarında da yer alan, ‘kurum kültürü’ özellikle çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkileri incelemesi açısından önem taşımaktadır.

²⁸ Elton Mayo, **The Human Problems Of An Industrial Civilization**, Cambridge Mass: Harvard University Pres, 1933 ve Fritz Jules Roethlisberger ve William J. Dickson, **Management and The Worker**, Cambridge Mass: Harvard University Press, 1939. The Symposium On The Fiftieth Anniversary Of The Western Electric Company, Hawthorne Studies, is reported in Eugene Lewis Cass and Frederick G. Zimmer (eds), “Man and Work in Society”, **The Symposium On The 50th Anniversary Of The Western Electric Company, Hawthorne Studies**, New York: Van Nestrand United Company, 1975, Davis, akt: Tosun, a.g.e., s.11

²⁹ Davis, akt: Tosun, a.g.e., s.11

³⁰ Richard Bachinger, ‘Annäherungen An Einen Schillernden Begriff Zehn Merkmale Geschichtlose Unternehmen Gibt Es Nicht’ **Unternehmenskultur Ein Weg Zum Markterfolg**, (Der: R. Bachinger) Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 1990, s.1, akt: Vehbi Çelik, ‘Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi’, Verimlilik Dergisi, Sayı 1, 1993, s. 16, akt: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 3. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009, s.621

³¹ James W. Fredrickson, **Perspectives On Strategic Management**, 1st Edition, NewYork: Harper Business, 1990, s.169, akt: Ataman, a.g.e., s.621

Kültür kavramının akademik açıdan ele alınışı şöyle gelişmiştir: *'Kültür kavramı; ilk defa Amerikan akademik alan yazınına Pettigrew (1979) tarafından Administrative Science Quarterly'de yayımlanan 'örgütsel kültürler üzerinde çalışırken' adlı makale ile yer almıştır*³². Bu çalışmadan sonra kurum kültürü bir çok kitap, akademik yayın ve konferansların konusu olmuştur.

Kurum kültürünün 1980'li yıllardaki gelişimini, Çetin şöyle ifade etmiştir³³:

'1980'lerin ilk yıllarında yapılan bilimsel oturumlar, kültür hakkında özel sempozyumları da içermeye başladı. Kaçınılmaz bir şekilde birçok üniversitede yeni kurslar açıldı. 1980 ve 1985 yılları arasında örgütsel kültürle ilgili yapılan doktora tezleri listelendi ve açıklandı. Araştırmacılar, 1979 yılında 50 çalışmada, 1981 yılında ise 500'den fazla yazıda kültür kelimesinin geçtiğini bildirdiler. Bu sonuç sadece 2 yılda % 1000'den fazla ilgi artışını ifade etmektedir'.

Bu süreç içerisinde, kurumlar çalışanlarını, sadece işe gelip giden 'işçi' gibi görmek yerine, onları ihtiyaçları, beklentileri, istekleri ve şikayetleri olan bireyler olarak değerlendirmiş, kurumun başarı ve başarısızlığında rol oynadığı görülmüştür. Bu nedenle, kurum kültürünün tarihçesi, geçmişten günümüze kadar gelen kuruma ait her türlü veriyi kapsamaktadır.

2.2.2 Kurum Kültürünün Özellikleri

Kurum kültürünün özellikleri ele alındığında; bir kurumun, kuruluş tarihinden itibaren taşıdığı tüm kültürel öğelerden meydana geldiği görülmektedir. Bu özellikler, bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, kendine göre kuralları olan ve kurumun 'kişiliğini' ortaya koyan unsurlardır.

³² Geert Hofstede ve Diğerleri, **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases**, Administrative Science Quarterly, 35, 1990, s. 286, akt: Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.19

³³ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın, 2004, s.25

Kurum kültürü, diğer kurumlarla karşılaştırıldığında ayırt edici bir özellik taşıdığı görülmektedir. Kurum kültürü, gözlemlenebilmekte; ifade edilmeden de anlaşılabilir. İstikrarlı bir yapısı ve bütünleştirici özelliği bulunmaktadır. Kurum kültürü, kurum üyeleri tarafından kabul görmüş ve benimsenmiştir. Son olarak ise kurum kültürü yönetimden ayrı düşünülemez bu nedenle kültür üst yönetimin yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır³⁴. Kurum kültürünün bahsedilen bu özellikleri değerlendirildiğinde kültürün, bir kurumu diğer kurumlardan farklı kıldığı gibi, kurumun üyeleri açısından da bütünleştirici bir özelliğinin bulunması dikkat çekicidir.

Her kurumun kendine özgü kültürel özellikleri olduğunu, o kurumun içine girdiğiniz andan itibaren anlamaya başlıyorsunuz. Kurum çalışanlarının tavırları, kurumda kullanılan iletişim araçları, kurumun yayınları gibi bir çok unsur, aslında kurumun kültürünü yansıtan öğelerdir.

Eren'e göre, kurum kültürünün özellikleri şöyledir³⁵:

• Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

• Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.

• Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

• Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır'.

Eren'e göre; kurum kültürünün öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olması; kurumun faaliyet alanı, toplum içerisindeki yeri, geçmiş yıllardaki başarıları ile yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışların ortaya çıkmasıdır. Kurumun tüm üyeleri tüm bu süreçten etkilenmekte ve kurum üyeleri bu davranışları

³⁴ John W.Newstrom, Keith Davis, **Organizational Behavior At Work**, 9th Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1993, s.59, akt: Akıncı Vural, a.g.e., 1998, s.52

³⁵ Eren, a.g.e., s.138-139

öğrenmektedirler³⁶. Kuruma yeni gelen her üye, kurumun öncelikle geçmişini öğrenerek, kurumun kültür yapısını anlamaya ve uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Kurumsal kültürün grup üyeleri arasında paylaşılması özelliği şöyle ifade edilmektedir: Her kurumun diğerlerinden ayrılan özellikleri bulunmaktadır ve bu ayırım kurumun kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Kurum çalışanları bu ortak ürünlere inanarak, kuruma yeni katılanlara aktarılmakta ve paylaşılmaktadır. Böylece kurum kültürü paylaşılmakta ve yayılmaktadır³⁷. Kurum kültürü; kurum hikayeleri ve geçmiş tecrübeler aktarıldıkça, paylaşılmakta ve sürdürülebilmektedir.

Eren, kurum kültürünün üçüncü özelliğini Schein'in kurum kültürünü üç katmana ayırması üzerinden açıklamıştır. Birinci katmanda fiziksel düzen ve sosyal çevre; orta katmanda değer yargıları ve alt katmanda varsayımlar yer almaktadır³⁸. Kurum kültürü, kurumun sosyal çevresi, değerleri ve kabul görmüş varsayımlarından oluşan bir bütündür.

Davranışsal kalıplar ise; kurumun inanç ve değeri sonucu ortaya çıkan ve kurum üyelerince sergilenen davranışlardır³⁹. Davranışların en önemli özelliği kurumun kültürü ile kurum üyelerince sergilenen davranışların tutarlı olmasıdır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, kurum kültürünün en dikkat çekici özelliği yazılı olmamasıdır. Kurum kültürü; kurum çalışanları tarafından paylaşılan ve yeni üyelere aktarılan, kısaca 'devamlılık' özelliği gösteren bir olgudur. Bu nedenle kurum kültürü, kurumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerlerin toplamıdır.

Tevrüz, kurumlara özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapıları dikkate alarak kurum kültürüne ilişkin şu özellikleri belirlemiştir⁴⁰.

³⁶ Eren, a.g.e., s.138

³⁷ Eren, a.g.e., s.138

³⁸ Eren, a.g.e., s.139

³⁹ Eren, a.g.e., s.139

⁴⁰ Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 1. Baskı, Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1996, s.88, akt: İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, H.Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 1. Basım, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004, s.33

• *İşletme kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.*

• *Kültür, işletmedeki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren bir perspektifi yansıtır.*

• *Kültür, işletmenin yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.*

• *Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.*

• *Kültür, kurum içindeki insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.*

• *Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.*

• *Kültür çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen, bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur’.*

Kurum kültürünün oluşması, insanlar arasındaki ilişkilerle şekillenen, duygusal ve davranışsal boyutları içeren ve oluşması uzun bir süreç alan bir yapıdadır. Kurum genel olarak bir bütünlük taşımakta, o bütünlüğü oluşturan her bir parça, kültürün oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde rol oynamaktadır. Bu nedenle her bir çalışanın, yöneticinin, liderlerin ve paydaşın kurum kültürünün oluşmasında payı bulunmaktadır. Bu olgu, kurumu diğer kurumlardan ayırt eden en önemli özellikler arasında yer almaktadır.

Newstrom ve Davis kurum kültürünün özelliklerini dört başlık altında topladığını ifade etmektedir:⁴¹

⁴¹ Newstrom, Davis, a.g.e., s. 59-60, akt:Terzi, a.g.e., s.9

• Örgütler kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Her örgüt tarihi, iletişim örüntüsü, sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikayeleri ve mitleri ve bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.

• Örgüt kültürü zaman içerisinde yavaş değiştiğinden, dengeli bir yapı içerisindedir.

• Çoğu örgüt kültürleri, tarihsel oluşlardan dolayı, açık bir biçimde ifade edilmelerinden ziyade, ima (implicit) ile de anlaşılabilen bir özellik gösterir.

• Kültür; örgütün amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlı olduğundan bütün örgütlere uyarlanabilecek 'en iyi örgüt kültürü' yoktur'.

Kurum kültürünün en önemli özelliği, bahsedildiği üzere 'kar taneleri' ve 'parmak izleri' gibi ayırt edici bir nitelik taşımasıdır. Bu özellikler, kurumların 'kimliğinin' oluşmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra kurum kültürünün diğer bir önemli özelliği ise, grup üyeleri arasında paylaşılan ve yazılı olmayan ortak değer ve inançlardan oluşmasıdır. Kurum üyelerince tekrarlanan ve ortaya çıkan davranışlar olması nedeniyle, zaman içinde yazılı olmayan kurallar şekline dönüşmüşlerdir. Kuruma her yeni gelen birey de, bu davranışları gözlemlemekte, zaman içinde öğrenmekte ve aktarmaktadır.

2.2.3 Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürü, her kurumda farklı özelliklere sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu farklı özelliklerden dolayı da her kurumun kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Toplumların kültürleri, birbirinden farklı olduğu gibi, kurumların da kültürü birbirlerinden farklı özellikler taşımaktadır.

Kurumların kültürünü anlayabilmek ya da ölçebilmek için somut verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kurum kültürünün ölçümlenebilmesi için kurum kültürünü tanımlayabilecek boyutların olması gerekmektedir.

Robbins, kurum kültürünün boyutlarını şöyle ifade etmiştir⁴²:

1. Bireysel inisiyatif: Kurum çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,

2. Risk toleransı: Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,

3. Yön: Kurumun, çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesi,

4. Bütünleşme: Kurum bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri,

5. Yönetimin desteği: Kurum içinde, üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,

6. Kontrol: Kurumda geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısıyla, işçi davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı,

7. Kimlik: Çalışanların, kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, kurumu bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri,

8. Ödül sistemi: Kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi,

9. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Kurumda çalışanların, fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve işçilere verilen açık kritizm ve mücadele etme derecesi,

10. İletişim modelleri: Kurumsal iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığının derecesi'.

Kurum kültürünün boyutları, ele alan bir çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların her biri, kurumun kültürel boyutlarını farklı açılardan ele almış olsa da temelde yapılmak istenen; kurumun politikasını, yönetim biçimini ve işleyiş sistemini açıklamaya çalışmaktır. Kurumlarda, bahsedilen bu boyutların tamamının yer aldığı gibi, bazen de bu boyutlardan bir kaçını bulunmaktadır. Örneğin kimi kurumun

⁴² Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1990, s.439, Vural, a.g.e., s.60

felsefesinde, çalışanlarla iletişim ve onlara duyulan güven ön planda tutulmaktadır ve bu nedenle çalışanlara bireysel inisiyatif tanınmaktadır. Yönetici odaklı kurumlarda ise, yönetimin kararları önem taşımakta ve bu nedenle çalışanlara bireysel inisiyatif verilmemektedir. Bu çalışma düzeni ve prensipleri arasında ‘doğru’ ya da ‘yanlış’ diye nitelendirilebilecek bir yargıya varılmamaktadır. Bunların tamamı, bir kurumun kültürünü ve bu kültürün boyutlarını oluşturmaktadır. Kurum kültürünün boyutlarını ele alan bir başka çalışma da Reynolds’a aittir.

Reynolds kurumsal sistemin strateji, politika, biçimsel yapı ve yönetim sürecini kapsayan sosyo yapısal sistem, mitler, değerler ve ideolojiyi kapsayan kültürel sistem ve yetenekleri, deneyimleri ve kişiliği kapsayan üç sistemi esas alarak 14 adet kurumsal değer belirlemiştir. Bu değerler şöyle açıklanmıştır⁴³:

1. Kurum-çevre veya örgüt içi ilişkilere yönelme düzeyi,
2. Göreve veya sosyal ilişkilere yönelme,
3. Risk yüklenme düzeyi,
4. Kurumsal normlar veya bireysel özerkliğe yönelme,
5. Bireye veya gruba yönelik ödül sistemleri,
6. Kararların ortaklaşa verilme düzeyi,
7. Kararların merkezileşme düzeyi,
8. Değişimin planlanması veya tepki verme biçiminde olması,
9. Değişime karşı tutum,
10. Kıt kaynaklara ulaşmaya ilişkin rekabet veya işbirliği anlayışı,
11. Kurumsal yapı ve süreçlerin karmaşıklık ve muğlaklık düzeyi,
12. Prosedürlerin biçimsellik düzeyi,
13. Çalışanların kurumsal kimliği benimseme düzeyi,
14. Çalışanların kurumsal beklentilere ilişkin bilgi düzeyi olarak ele alınmıştır’.

⁴³ Paul D. Reynolds, **Organizational Culture As Related To Industry, Position And Performance: A Preliminary Report**, Journal Of Management Studies, Volume: 23/3, 1986, s.334, akt: Doğan, a.g.e., s.118

Bahsedilen kriterler değerlendirildiğinde, kurum kültürünün genel olarak ortak bir tavır içinde olduğu, değişime karşı aynı tutumu gösterdiği, kurumun hem kurum içine hem de kurum çevresine yöneldiği ve çalışanların beklentilerini belirlemeye çalıştığı görülmektedir. Kurumun başarılı olmasında ve iyi işleyen bir iletişim yapısına sahip olması açısından, bu boyutlar önem taşımaktadır.

Kurum kültürünün boyutları incelendiğinde, kurumla ilgili değerlendirmeleri yapabilmek için ortaya konan çeşitli kriterler olduğu görülmektedir. Örneğin, ödül sistemi boyutunda, hem bireyin hem de bireyin bağlı olduğu grup için ayrı bir değerlendirme kriteri belirlenmiştir. Bu da kurumda çalışan her bir bireyi ve çalışmalarını önemli kılmaktadır. Kurumun kültürel boyutları ele alınırken, dikkat edilmesi gereken değerlendirme kriterlerinden biri de kurumun hem kendi içinde, hem de dış çevresiyle olan ilişkilerinin de bu kapsamda ele alınmasıdır. Halkla ilişkiler çalışmalarının da temel noktasında, hem kurum içi hem de kurum dışı çalışmaların beraber değerlendirilmesi yer almaktadır. Bu nedenle, kurum kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar ile halkla ilişkiler alanında yapılan çalışmalar arasında bir çok ortak noktanın bulunduğu görülmektedir.

2.2.4 Kurum Kültürünün Önemi

Kurumların oluşumu, gelişimi ve başarısında, en üst kademedan en alt kademeye kadar her birimde yer alan bireylerin payı bulunmaktadır.

Şişman kurum kültürünü; iç çevreyle ilgili etkiler, kurucular/sahipler, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere üç başlık altında değerlendirmiştir. Bazı araştırmacılar ise, liderlerin ve kahramanların kültürü oluşturma, yaşatma ve değiştirmede önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir⁴⁴.

Kurumda yer alan her birey, kurum kültürünün hem bir parçasıdır; hem de kültürün diğer çalışanlara aktarımında taşıyıcı bir rol üstlenmektedir. Kurumun amaçlarına ulaşmasında, başarı olmasında ve bu başarıyı sürdürebilmesinde, kurum

⁴⁴ Mehmet Şişman, **Örgütler Ve Kültürler**, 2. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2007, s.105

kültürünün rolü büyüktür. Güçlü kültürlerle sahip kurumlarda, çalışanlar arasındaki uyum, çevre ile ilişkiler ve kurumsal bağlılık arasında, doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu düşünebiliriz.

Kurum kültürü, yönetim değişimi ve performans artırılmasında, çevre yaratma işlevi görmektedir. Kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olan, değişime gösterilen direnç ve kuruma bağlı olmama gibi sorunları ortadan kaldırmaya çalışır. Bunun yanı sıra, kurum kültürü kurumsal davranışta tutarlılığı arttırmakta ve çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini iletmektedir. Özetle güçlü kültürlerde, kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır⁴⁵.

Güçlü kurum kültürlerinde, terfi etme, ceza ve ödül sistemi gibi düzenlemeler net ve her çalışan için eşit olarak uygulanmaktadır. Kurumun, adil olduğuna inanan çalışanlarda, motivasyonun ve kuruma olan bağlılığın daha yüksek olması beklenmektedir.

Kurum kültürü, çalışanları buluşturan '*ortak bir iletişim platformu*' dur. Kurumsallaşmayı sağlamanın yanı sıra, yöneticiler içinde etkin bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır. Çünkü, kurum kültürü, firmanın var olan ve olması istenilen temel değerlerle ayakta kalmasını sağlamaktadır. Böylece, temel değerlerin sürdürülmesinde ve davranış dinamiklerinin benimsenmesinde; birey ve kurum bazında tutarlılık ve istikrar sağlanmasında rol oynamaktadır⁴⁶. Kurum kültürü, çalışanları ortak amaçlar etrafında toplaması, aynı değer ve inançları benimsetmesi ve bunun sürdürülebilirliğini sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Günümüz iş dünyasında; kurum kültürü; bir kurumu diğerinden ayırt etmekte, farklı ve özgün özelliklerini ortaya koyarak fark yaratmaktadır. Kurum kültürü, amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde, kısa ve uzun vadeli planların yapılmasında, strateji ve taktiklerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

⁴⁵ Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü Ve Liderlik**, 1. Basım, Konya: Tablet Kitabevi, 2005, s.25

⁴⁶ Beril Akıncı Vural, Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü, İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007, s.22

2.2.5 Kurum Kültürünün Öğeleri

Kurumları geçmişten günümüze taşıyan, kurum içinde işbirliği sağlayan ve kurumun devamlılığına katkıda bulunan bir çok unsur bulunmaktadır. Bunların başında, kurumu oluşturan ve devamlılığını sağlayan öğeler gelmektedir. Bu öğeler fiziksel unsurları kapsadığı gibi, soyut özellikleri de bünyesinde taşımaktadır.

Bu öğeleri Peltekoğlu şöyle açıklamaktadır⁴⁷:

‘Kurumsal kültür, tüm çalışanlara rehberlik eden normlar ile kurumun, olayları ele alış biçimi olarak tanımlanabilir. Birden fazla bileşeni olan kurumsal kültürü, açığa çıkaran ilk bileşen, fiziksel görüntü olup, binanın atmosferiyle kuruma gelenlere karşı davranışı, ikincisi, çalışanların işe yaklaşımlarını ve etik normlara vitrin personelin hizmet odaklı anlayışla ilgili tutumunu, üçüncüsü ise çalışanların, kurumsal kültüre inançlarını ve de sorgulamadan uygulamaya yansıtmasını içerir. Yani kurumun çoğu kez yazılı olmayan anayasasıdır’.

Bu nedenle, kurumun fiziki görüntüsünden, hizmetlerine, etik normlarından, inançlarına kadar olan her şey kurum kültürünü oluşturan öğelerin arasında yerini almaktadır.

Kurum kültürünün öğelerini, Hofstede şöyle açıklamaktadır: *‘Kültür, aklın kolektif /müşterek programlanması olarak tanımlanır: kültür kendini sadece değerler olarak değil, ayrıca çok daha yüzeysel yollar ile örneğin; semboller, kahramanlar, ritüeller (adet vs.) açıkça gösterir’*⁴⁸.

Bir kurumun kültürel yapısı değerlendirilirken, kurumun yöneticileri, çalışanları ve çevreleri ile ilişkilerini şekillendiren ve düzenleyen tüm faktörler bir bütün olarak ele alınmalıdır. Kurum kültürü, *‘örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini*

⁴⁷ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, 5. Basım, İstanbul: Beta Basım, Yayımlı, Dağıtım A.Ş., 2007, s.548

⁴⁸ Geert Hofstede, **Cultural Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations, Across Nations**, 2nd Edition, United States Of America: Sage Publications, 2001, s.1

*belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normlar toplamıdır*⁴⁹.

Kurum kültürünü oluşturan öğeler, kurumun geçmişten günümüze gelmesini sağlayan, kurum çalışanları tarafından benimsenen, kuruma yeni katılan üyelere aktarılan, kısacası kurum içinde ‘biz’ bilinci oluşturan her şeydir. Kurum kültürünün öğeleri; değerler, normlar, inançlar, tutumlar, liderler ve kahramanlar, hikayeler ve mitler, dil, semboller ve törenlerdir. Bu öğelerin her biri, kurum kültürünün oluşmasında önemli roller oynamaktadır.

2.2.5.1 Değerler

Değer sözcüğü, *‘bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymettir*⁵⁰. Kurumun değerleri, yönetim ve çalışanlar tarafından paylaşılan, kabul gören ve kurumun çalışma prensiplerini belirleyen bir öğedir. *‘Kişiye ve gruba yararlı, kişi ve grup için istenilir veya kişi ve grup tarafından beğenilen her şeyin bir değere sahip olduğu ileri sürülebilir*⁵¹. Bu nedenle, kurum kültürünü oluşturan değerler, kurumun kendine ait varlıklarının soyut olarak ölçümlenmesidir. ‘Değer’ler her kurumun önem verdiği, ulaşmaya çalıştığı, soyut ölçü birimlerinin başında gelmektedir.

Kozlu değerleri şöyle ifade etmiştir⁵²:

‘Firma sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler, kurum kültürünün payandasını oluşturmaktadır. Herkese, ortak çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri göstermekte, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarmakta ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri göstermektedir’.

⁴⁹ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, a.g.e., s.20

⁵⁰ Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (25.Kasım.2010)

⁵¹ Joseph Fichter, çev: Nilgün Çelebi, **Sosyoloji Nedir?**, 3.Baskı, Ankara: Atilla Kitabevi, 1996, s.142

⁵² Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, 1. Basım, İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986, s.64

Örneğin Koç Grubunun, hedef ve ilkelerinin arasında, *'müşterilerimiz için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek ilk önceliğimizdir'*⁵³ ifadesi yer almaktadır. Bir kurumun başarısının süreklilik sağlaması, öncelikle 'değer' yaratması ve bu değerler çerçevesinde çalışmalarına yön vermesine bağlıdır.

Değerlerin en önemli özelliği ölçülebilir olmasıdır. Hofstede'ye göre değerlerin, kesinlik ve yönlendirme özelliği bulunmaktadır. Değerlerinde matematiksel olarak, boyut ve işaretleri bulunmaktadır. Bir değer var olması demek, 'kesin' olması demektir ve bu kesinlik 'iyi' ya da 'kötü' olarak sınıflandırılabilir. *Örneğin 'paranın olması' yüksek derecede kesinlikle ilgilidir ve 'daha' fazlası iyi, 'azı' kötü yönde olmasıdır*⁵⁴.

Kurumun sahip olduğu 'değer' ögesi, olumlu ya da olumsuz olarak algılanabilmektedir. Sonuç itibarı ile hepsi, kurumun kendi 'öz varlığına' ilişkin kavram ve tanımlamalardır.

2.2.5.2 Normlar

Normlar, kurum kültürünü oluşturan öğelerin arasında yer almaktadır. Normlar da, değerler gibi, kurumda bulunan yönetici ve çalışanlar tarafından benimsenen öğeleri ifade etmektedir. *'Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleri olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle normlar için değerlerin, kurallara dönüşmüş şekli diyebiliriz'*⁵⁵.

Normların başka bir tanımı ise şöyledir; *'Bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin eylemlerini yönlendiren davranış kuralları bütünüdür'*⁵⁶.

⁵³ Koç Grubu, http://www.koc.com.tr/tr-tr/Kurumsal/HedefVelkeler/Pages/Hedef_ve_Ilkeler.aspx, (25.Kasım.2010)

⁵⁴ Geert Hofstede, **Cultures Consequences, International Differences, In Work-Related Values**, 1st Edition, California: Sage Publications, 1980, s.19, Google Books, http://books.google.com.tr/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&dq=geert+hofstede&hl=tr&ei=yu8BTcTRBJGJ4QbegoDxCQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=3&ved=0CDcQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false, (26.Kasım.2010)

⁵⁵ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s.165

⁵⁶ Felsefe Tarihi, <http://felsefetarihi.net/n.htm>, (01.Aralık.2010)

Erdoğan'a göre normlar (kurallar) belirli rolleri olan bireylerin uymak zorunda olduğu emirler ve kurallardır. *'Kültürel kurallar (normlar), kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir'*⁵⁷.

Normlara genel olarak, kurum içindeki davranışları düzenleyen kurallardır diyebiliriz. Normlar grup içinde 4 amaca hizmet etmektedir⁵⁸:

• *Grubun devamlılığını ve hayatta kalmasını kolaylaştırır.*

• *Davranışları basitleştirir.*

• *Grup üyelerinin kendilerini utandıracak durumlardan kaçınmalarına yardımcı olur.*

• *Normlar ayrıca, grubun temel değerlerini ifade etmelerine ve başka gruplardan ayrılan yönlerini bilmelerine yardımcı olur'.*

Normlar kurum içinde kişilerin davranışlarını, birbirleri ile iletişimini ve kurumun işleyiş yapısını düzenler. Her kurumun kendine ait normları vardır ve bu normlar, kurumun kurulmasından bu yana devam eden ve zaman içinde şekillenen kuralların tümünü kapsamaktadır.

2.2.5.3 İnançlar

Kurum kültürünün bir diğer ögesi olan inançlar da kurum üyelerince paylaşılan soyut bir değerdir.

Sathe inançları, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işleyeceğine ilişkin temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır. *'İnsanlar neye inanıp, neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklemektedirler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe(deneyim) ile doğrulamak*

⁵⁷ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 2.Basım, İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 1997, s.133

⁵⁸ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.246

*mümkün değildir*⁵⁹. İnançlar, hem toplumu hem de bireyi ilgilendiren, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda düşünceleri yönlendiren bir kavramdır.

Bir başka tanıma göre *'inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak tanımlanabilir'*⁶⁰.

'İnanç' ve 'temel varsayımlar' kavramı, çoğu zaman birbirine karışmakta ya da birbirinin yerine kullanılmaktadır. Doğan, bu durumu şöyle açıklamıştır⁶¹:

'Kültürün bir diğer ögesi, bazı yazarlar tarafından 'inançlar', diğer bir grup yazar tarafından ise 'temel varsayımlar'⁶² olarak adlandırılan inançlardır. Hofstede, kültürün temel belirleyici ögesinin inançlar olduğunu söylerken⁶³, Schein bunu temel varsayımlar olarak ele almaktadır'.

Schein'a göre kurumsal kültürün bir ögesi olan temel varsayımlar; *'kurumu oluşturan birey ve gruplarca paylaşılan, kurumdaki insan unsuru, kurumsal çevresel ve sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir'*⁶⁴.

Temel varsayımlar ve inançların birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. İnanç kavramı, Schein'in temel varsayımlar olarak tanımladığı kavrama benzemektedir. Schein'in temel varsayımların oluşumu, Hofstede'nin ise inançların oluşumu olarak ele aldıkları ve açıkladıkları kavramlar, kelime olarak farklı olsa da, içerik olarak aynı anlamı taşımaktadır. Bu nedenle, temel varsayımlar yerine inanç kavramı kullanılabilir⁶⁵.

⁵⁹ Viyaj Sathe, **Implications of Corporate Culture: A Managed Guide Action, Organizational Dynamics**, Autumn, 12(2), 1983, s.5-23, akt: Terzi, a.g.e., 46

⁶⁰ Ataman, a.g.e., s.606

⁶¹ Doğan, a.g.e., s.51

⁶² Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 2. Basım, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997., s.17, akt: Doğan, a.g.e., 50

⁶³ Hofstede ve diğerleri, a.g.m, s.295, akt:Doğan, s.50

⁶⁴ Edgar H. Schein, **How Culture Form Develops And Changes**, Ed: R.H.Kilmann ve Diğerleri, **Gaining Control Of Corporate Culture**, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1988, s.17-43, akt: Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci,, a.g.e., s.45

⁶⁵ Doğan, a.g.e., s.51

Schein'in ve Hofstede'nin inançları açıklarken kullandıkları kavramlar ortaktır. İnançlar, temelde kişilere özgü kavramlardır. Kişinin inançları ile kurumun inançları paralel olduğu sürece, kurum içindeki çalışmalar, işbirliği ve uyum içinde sürecektir. İnançlar, 'devamlılık' ve 'süreklilik' özelliği taşımaktadırlar. Ayrıca inançların en önemli özelliği de oluşumu ve kabullenmesi zaman alan, değişmesi de kolay olmayan ve zamana ihtiyaç duyan bir kavram olmasıdır.

2.2.5.4 Tutumlar

Kurum kültürünü oluşturan öğelerden birisi de tutumlardır. Tutumlarla ilgili bir çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan birisi şöyledir: *'Tutum bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir'*⁶⁶. Bir başka tanıma göre; *'Belirli herhangi bir nesne, fikir ya da kişiye karşı bir tutum, bilişsel ve duygusal öğeleri bulunan ve davranışsal bir eğilim içeren oldukça kalıcı bir sistemdir'*⁶⁷.

Psikoloji ve sosyolojinin de konusu kapsamına giren tutumlar, kimi zaman inançlarla karıştırılmaktadır. Eren'e göre tutumlar; bireylerin iç dünyasının, belirli değer yargıları ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir. İnsanlar, inançlarını ve değer yargılarını korudukları sürece, tutumlar devamlılık göstermektedir. Tutumlarda ise, bireyin davranışları lehte ya da aleyhte olarak yorumlanabilir. İnançlar hakkında böyle bir yorum yapılamaz çünkü, inançlar tarafız ve nötrdür. Özetle; *'Bütün tutumlarda, ilgili konu hakkında gerekli inançlarda bulunur; bununla beraber, belli bir tutum içinde mutlaka bütün inançların varlığı söylenemez'*⁶⁸.

İnsanlar, inanışları yüzünden yargılanmazlar ama tutumları yüzünden gruplarından/örgütlerinden dışlanabilirler. Kurumlar, kendi bünyelerinde çalışanlar ve dış çevreleri ile ilişkilerinde, kendi inanışlarına paralel inançları olanlar ile daha uyumlu çalışmaktadırlar.

⁶⁶ Ahmet Haluk Yüksel, **İkna Edici İletişim**, 1. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:94, 1994, s.15

⁶⁷ Jonathan L. Freedman, David O. Sears, J.Merrill Carlsmith, **Sosyal Psikoloji**, çev: Ali Dönmez, 3. Basım, İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları, 1998, s.319

⁶⁸ Eren, a.g.e., s.173-174

2.2.5.5 Liderler ve Kahramanlar

Kurum kültürünün en önemli öğeleri arasında, liderler ve kahramanlar yer almaktadır. Liderler ve kahramanlar, kurumu etkileyen ve yönlendiren insanlardır. *'Liderlik belirli konularda, belirli amaçları başarmak için, diğerlerini etkileme sürecidir (boş yere zorlayıcı method ve teknikleri kullanmaksızın)'*⁶⁹. Lider kavramını, önder kavramı ile eşanlamlı kullanan, Davis'e göre: *'Önderler olmadıkça, örgütlerin bir insan ve makina yığından pek farkı kalmaz. Önderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir. Önderlik, bir grubu bir araya toplayan ve amaçlara güdüleyen insan etmenidir'*⁷⁰.

Liderler, kurumu yöneten ve yönlendiren kişilerdir. Bu nedenle kurumlarını çok iyi tanımaları gerekmektedir. Liderlerin, kurumundan beklentileri olduğu gibi, çalışanların da liderlerinden beklentileri olacaktır. Bu nedenle, liderin çalışanlarını iyi tanıması, empati kurabilmesi ve 'iletişim' ile ilgili her konuda başarılı olması beklenmektedir.

Kretch, Crutfield ve Ballachey (1962), liderlik fonksiyonları ile ilgili olarak şu maddeleri sıralamışlardır⁷¹:

- *Gruplar için bir davranış modeli ortaya koymak,*
- *Grup faaliyetlerini düzenlemek,*
- *Grup ideolojilerini belirlemek,*
- *Grupları dışarıda temsil etmek,*
- *Grup içindeki tartışmaları engellemek,*
- *Grup üyelerini ödüllendirmek'.*

⁶⁹ J. Clifton Williams, Andrew J.Dubrin, Henry L.Sisk, **Management&Organization**, 5. Basım, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1985, s.333

⁷⁰ Davis, akt: Tosun, a.g.e., s.141

⁷¹ Dennis W. Organ ve Thomas Betaman, **Organizational Behavior An Applied Psychological Approach**, Texas: Business Publications Inc., 1986, s.554, akt: Kirel, Özalp, a.g.e., 348

Grup üyeleri; lideri izlediği, takip ettiği gibi, liderlerinden de kendi beklentilerini karşılamaını isteyecektir. Bir kurumun başarılı olmasında, lider ve çalışanları arasında çift yönlü bir iletişim yapısı olması önemli bir rol oynamaktadır.

Kahramanlar, *'kurum açısından ideal özelliklere sahip, ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler'*dir. Kahramanlar kurum çalışanları için, rol model oluşturmakta; kurumsal değerler ve idealler içinde yaşayan, gözlenen, açıklanan, yaşanmış örnekleri temsil etmektedir⁷².

Liderlik kavramını ele aldığımızda, bu kavramın yönetimden farklı olduğu görülmektedir. Yönetim kademesinde çalışanlar, kurumun amaçları doğrultusunda çalışmakta ve belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanları yönlendirmektedir. Liderler ise, bağlı bulunduğu grubun çıkarlarını göz önünde bulundurmaktadır. Kahramanlar ise kurum tarafından örnek alınan, idealize edilen bireyleri temsil etmektedir. Kahramanlar ve liderler arasındaki fark ise şöyle açıklanabilir: Kahramanlar lider özellikleri taşımaktadır, ama her lider 'kahraman' olamaz. Her ikisi de kurum tarafından benimsenen, aynı hedeflere ulaşmak için çalışırlar ve çalışanları bu konuda motive ederler.

2.2.5.6 Hikayeler ve Mitler

Hikayeler ve mitler, kurumun geçmişten günümüze gelen yaşam öykülerini anlatan öğelerdir. Bu özelliklerinden dolayı da kültürün hem taşıyıcısı, hem aktarıcısıdır.

Ataman kurumdaki 'hikaye'leri açıklarken, masallar kavramına da yer vermiştir. Hikaye ve masallar, kurum için önem taşıyan, genel olarak kurumun geçmişine yönelik olayların, kimi zaman abartılarak aktarılmasıyla oluşmaktadır. Hikaye ve masalların, kurumlar için önemi geçmişle bugün arasında köprü işlevi

⁷² Hostede ve Diğerleri a.g.m.,1990, s.291, akt: Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, a.g.e., s.44

görmesidir. Ayrıca, hikaye ve masallar, kurumun yönetici ve çalışanlarının davranışlarına yön vermesi açısından da önem taşımaktadır⁷³.

Hikayeler, kurum içi ve kurum dışında paylaşılan, kurumun kendine özgü anlatımlarıdır. Bu nedenle içinde kurumun geçmişi, çalışma alanları, yöneticileri ve çalışanlarına ait, onları birleştirici özellikler taşıyan unsurlar taşımaktadır.

Mit'in sözlük anlamı şöyledir: *'Geleneksel olarak yayılan veya toplumun hayal gücü etkisiyle biçim değiştiren alegorik bir anlatımı olan halk hikâyesidir. Mecazi anlamda efsaneleşen kavram veya kişi anlamı taşımaktadır'*⁷⁴. Başka bir tanıma göre, *'mit, bir sahte inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit, geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur'*⁷⁵.

Hikayeler ve mitler kurumla ilgili olduğu kadar, kurucular, liderler ve kahramanlarla da ilgilidir. Kurumun kuruluş hikayesi, tarihçesi, kurumda başarılı olan kişilerin yaşadığı süreçler ya da yaşanan krizler, hikayeler ve mitler vasıtasıyla bir sonraki kuşağa aktarılırlar. Ayrıca bu hikaye ve mitlerin anlatılması sürecinde, kurum çalışanlarının ve yöneticilerin arasında karşılıklı iletişim oluşmaktadır. Bu şekilde yaşanan bir paylaşım, kuruma karşı var olan tutumları ve bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

2.2.5.7 Dil

Kültürün en önemli unsurlarından biri olan dil, kurum kültürünün de en önemli öğeleri arasında yerini almaktadır. Dilin, insanın çevresi ile iletişim kurmasında önem taşıdığı kadar, kurumun da çevresi ile iletişim kurmasında önemli bir rol oynamaktadır.

⁷³ Ataman, a.g.e., s.629

⁷⁴ Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (01.Ocak.2010)

⁷⁵ D.David Dill, **The Management Of Academic Cultures: Notes On The Management Of Meaning And Social Integration** J.L.Bess (Ed.), Foundations Of American Higher Education, Needham Heights, MA: Ginn Press, 1991, s.574, akt: Terzi, a.g.e., s52

Bektaş'a göre dil, toplumda kullanılan simgeler sisteminde en gelişkin ögedir ve kamuoyunun oluşumunda en etkili iletişim aracıdır. *'Dil, insanın çevresini algılaması, belirli biçim ve içeriklerde simgelerle tanımlaması ve yarattığı sözcüklerden ya da simgelerden dizgeler oluşturması, genel anlamda dil denen kültürel aracı oluşturmuştur'*⁷⁶.

Dil; insanlar arasında iletişimi sağlayan, semboller ve işaretlerden meydana gelen bir sistemdir. *'Dil toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip, insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar, kültürün özel ve ayrıcalıklı yönlerini sağlarken, kültürlerarası farklılığa da sebep olur'*⁷⁷. Dil; kültürü hem oluşturan, hem de diğer nesillere aktaran bir araçtır. Bir topluluğu, diğerlerinden ayıran, kendine özgü değerleri olmasını sağlayan unsurlar arasında 'dil'in önemi büyüktür.

Dil; bir kurumda çalışanlar, yöneticiler ve bunların birbirleri arasındaki ilişkilerin düzenleyen bir araçtır. Kurum içi iletişimde kullanılan dilin özellikleri, bizlere o kurum hakkında bilgi vermektedir. Konuşmaların ve hitapların nasıl olduğu, kimin-kime-nasıl hitap ettiği, kurumdaki ilişkilerin nasıl olduğunun da bir göstergesidir. 'Dil'in nasıl kullanıldığı, aslında kurumun 'nasıl bir kültürünün' olduğunu da göstermektedir.

2.2.5.8 Semboller

Semboller, kurumları temsil eden, kuruma özgü, işaret, renk ve şekillerden oluşan ifadelerin hepsini kapsamaktadır.

Kurumun dış görünüşü ve kurumun içindeki düzenlemeler bizlere, kurum kültürü ile ilgili ipuçları vermektedir. İnsanlar, kültürünü hiç bilmedikleri bir kurum hakkında, gözlem yaparak da fikir sahibi olabilirler. *'Semboller, örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir.*

⁷⁶ Arsev Bektaş, **Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi**, 3. Basım, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2007, s.104

⁷⁷ Erdoğan, a.g.e., s.130

Ayrıca sembollerle, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi, örgütün ismi örnek olarak verilebilir.⁷⁸.

Semboller; o kurumla ilgili bir çok bilgiyi araştırmak yerine, gözlem yolu ile o kurum hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlamaktadır. Sembollerin, işlevselliğini sağlaması için;

‘• *Anlatması beklenen şeyi anlatabilmesi,*

• *Anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlarla çekilmeyecek biçimde anlatması gerekmektedir*.⁷⁹.

Dolayısıyla, bir kurumun kültür yapısını anlayabilmek için, kullanılan sembollerin açık, anlaşılır ve net olması gerekmektedir. Günümüz toplumlarında ise bu sembollerin, her ülke ya da topluma rahatça ulaşabileceği gerçeği göz önüne alınmalıdır. Kendi ülkemizde kullanılan bir renk ya da logo, başka bir ülkede farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Örneğin ülkemizde, beyaz renk saflık, temizlik duygularını temsil ederken, Çin’de ‘matem’ rengi olarak kullanılmaktadır.

Semboller; bir kurumun kapısından içeri girildiği andan itibaren, kurumla ilgili bilgiler vermektedir. Bina içinde kullanılan renkler, ofis dizaynları, çalışanların giyimleri, duvarlarda asılı olan tablolara kadar bir çok öge, kurum kültürü ile ilgili ip uçları vermektedir. Günümüzde, bilmediğimiz bir kurumu araştırırken ilk yaptığımız şey, o kurumu interneti kullanarak araştırmaktır. Bu durumda, kurumun web sayfasının tasarımı, sayfanın renkleri, logosu, kurucunun mesajı, tarihçesi, iletişim bilgileri ve bize ulaşın gibi.. bir çok unsur, kurumun kültürü ile ilgili bize bilgi vermektedir.

⁷⁸ Andrew D. Brown, ‘Politics, Symbolic Action and Myth Making In Pursuit Of Legitimacy, Organization Studies, 15/6, 1995, s.863, Wendy L. Ulrich, Hrm And Culture: History, Ritual and Myth, Human Resource Management, 23/2, 1984, s.120, akt:Terzi, a.g.e.,s.54

⁷⁹ Doğan, a.g.e., s.55

2.2.5.9 Törenler ve Toplantılar

‘Törenler, iş yaşamındaki tüm alanlarda birleştirici, pekiştirici ve destekleyici bir nitelik arz eder: Tanıtım, ödüllendirme, kalite, takım çalışması ve yönetim becerilerinde...’⁸⁰.

Törenler, kurum kültürünü oluşturan ve bu kültürün ‘sürekliliğini’ sağlayan, öğeler arasında yerini almaktadır. Törenler, toplum içinde, birlik sağlanması ve iletişimi kuvvetlendirmesi gibi özelliklerinin yanı sıra, kurum açısından da aynı birleştirici özelliği taşımaktadır.

‘Törenler; bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir’⁸¹. Kurumun hem iç hem de dış çevresi ile düzenlediği törenler zaman içinde geleneksel hale gelerek; kurumla özdeşleşen etkinlikler halini almaktadır.

Fairholm’a göre törenler, çok çeşitli amaçlara hizmet ederler. Bu amaçlar şu şekilde ifade edilmiştir⁸²:

- *Kurumsal düzenin sürdürülmesine hizmet eder.*
- *Yeni üyelerin, tanıtılmasını sağlar.*
- *Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.*
- *Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar’.*

Toplantılar ise kurumda belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelinmesidir. Bu toplantılar; rutin hale gelenler ve kurumda yaşanan gelişmelere göre düzenlenen toplantılar olmak üzere sınıflandırılabilirler.

Tören ve toplantılar kapsamında; kuruluş yıldönümü kutlamaları, bayramlar, doğum günleri, piknikler, kokteyller, yemek ve bayi toplantıları gibi bir çok etkinlik

⁸⁰ Terrence E. Deal, M.K.Key, çev: Özgür Emir, **Kurum İçi Halkla İlişkiler Kutlamalar Ritüeller Törenler Ödüller**, 1. Basım, Ankara: Mediacat Kitapları, Kapital Medya, 2001, s.31

⁸¹ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, a.g.e., s.60

⁸² Gilbert W. Fairholm, **Leadership And The Culture Trust**, 1st Edition, London: Preager Publishers, 1994, s.84

sayılabilir. Bu tür tören ve toplantılar, örgütsel bütünleşmeyi ve bağlılığı sağlaması açısından önem taşımaktadırlar.

2.2.5.10 Ritüeller

Ritüeller, toplum içinde, geçmişten günümüze uygulanan ve kabul görmüş kurallardan meydana gelmektedir.

*'Schermehorn'a göre, ritüeller kurum üyelerinin algularını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir'*⁸³. Kurumlar, kendileri ile birlikte çalışmaya yeni başlayan çalışan ve yöneticilerden, ritüellerini öğrenmesini ve uygulamasını beklemektedirler. Kuruma yeni başlayan bir çalışan için, düzenlenecek küçük bir organizasyon ya da yeni personelle ilgili kurum üyelerine atılacak bir mail, kurumun ritüelleri arasında sayılabilmektedir.

Ritüeller, günlük yaşam içinde, bireylerin hareketlerine yön verir ve nasıl davranacakları konusunda rehberlik eder. Bu kurallar, kurum içinde çalışan bireylerin de davranışlarına etki eder ve kurumun kültürünün değerlerini güçlendirirler. Ritüellerin diğer bir özelliği ise, kurum üyeleri tarafından devam ettirilmesinin beklenmesidir.

Uzkurt, bu özelliklere ek olarak kurum kültürü öğelerini, gözlenebilir ve gizli olmak üzere iki grup altında toplandığını belirtmiştir *'Gözlenebilir öğeler; alışkanlıklar, örgüt içi iletişim, yönetim uygulamaları, fiziksel düzenlemeler, hikayeler semboller ve davranışlardan oluşur. Gizli olanlar ise inançlar, değerler, kabuller, etik değerler gibi açıkça gözlenemeyen faktörlerden oluşur'*⁸⁴. Uzkurt'a göre; her iki öğe birbirini desteklemekte ve güçlendirmektedir.

⁸³ John Schermehorn, James .G. Hunt, Richard .N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, 5th Edition, Canada: John Wilay Sons Inc., 1994, s.434, akt: Terzi, a.g.e., s.49-50

⁸⁴ Howard W. Oden, **Managing Corporate Culture, Innovation And Intrapreneurship**, 1. Basım, USA:Library Of Logress Cataloging In Publication Data, 1997, s.4, akt: Cevahir Uzkurt, **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2008, s.132

Gözlenebilir faktörler, herkes tarafından anlaşılabilir, kurumun maddi ve materyal öğelerini kapsamaktadır. Gizli öğeler ise inanç ve değerler gibi gözlemlenemeyen öğelerden oluşmaktadır. Kişiler kurumu tanıdıkça, zaman içinde bu öğeleri öğrenebilmekte ve bu sayede kurumu tanıyabilmektedir.

Kurum kültürünün öğeleri; değerler, normlar, inançlar, tutumlar, liderler ve kahramanlar, hikayeler ve mitler, dil, semboller, törenler ve toplantılar ile, ritüeller'den oluşmaktadır. Bu öğelerin dışında; kurum kültürünün öğeleri arasında, roller, yetenekler, örgütsel yapı, teknoloji, çevre ve fiziksel yapılar da yer almaktadır. Kurumun; hem kendi içinde, hem de çevresi ile uyumlu çalışabilmesinde ve başarılı olabilmesinde, bu öğeler ön plana çıkmaktadır.

Kurum içi iletişim açısından değerlendirildiğinde; kurum kültürü öğeleri, kurumun işleyişini sağlaması ve amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir role sahiptir.

3. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE DENISON'IN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ

Kurum kültürü, son yıllarda sıkça karşımıza çıkan bir kavram olmasına karşın, kurumların ve iş dünyasının olduğu her yerde, aslında kurum kültürünün de var olduğu görülmektedir. Kültürün var olduğu yerde oluşum, gelişim, değişim ve yenilenme gibi bir çok yapılanma karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kurum kültürü 'durağan' değil 'hareketli' bir kavramdır ve kurum kültürünün temelinde insan vardır. Kuruma giren her yeni birey, kurumun kültürünü öğrendiği gibi, bu kültürün taşıyıcısı ve aktarıcısıdır.

Goffee ve Jones, kültür ve kurum kültürünü şöyle ifade etmiştir⁸⁵:

'Kurumsal kültür; bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, iş yerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken, ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler, sözel değil üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan firma ile kaybeden firma arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler. Birey içinse aynı durum, bağlılık ve sevgisizlik olarak kendini gösterir'.

Kurumları ayakta tutan öğeler ve bu öğelerin sürekliliğin sağlanması konusunda literatürde farklı yaklaşımlar ve modeller bulunmaktadır. Bu modeller; hem kurumun kültür yapısını, hem de çalışanların davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır.

3.1. Kurum Kültürü Modelleri

Geçmişten günümüze kurum kültürü kavramı, farklı özelliklere ve değişkenlere göre açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların her biri, kurum kültürünü anlayabilmek için farklı bakış açılarını ele almıştır. Kurumların yönetim şekli, tarihçesi,

⁸⁵ Rob Goffee, Gareth Jones, çev: Kıvanç Kutmandu, **Kurum Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri, 2003, s.35

büyüklüğü/küçüklüğü, çalışma prensipleri ile kurumsal kültür modelleri arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.

Kurum kültürü modellerinin anlatılacağı bu bölümde; çalışma kapsamında ele alınacak olan modeller şöyledir; Hofstede'nin Kurum Kültürü Modeli(1980), Harrison ve Handy'nin Kurum Kültürü Modeli (1981), Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Modeli (1982), Denison'un Kurum Kültürü Modeli (1995), William Schneider'in Kurum Kültürü Modeli (1999)'dir.

Bahsedilen kurum kültürü modelleri dışında, literatürde yer alan diğer kurum kültürü modelleri ise şöyledir: Kets de Vries ve Danny Miller'in Kurum Kültürü Modeli (1986), Sethia ve Glinow'un Kurum Kültürü Modeli (1988), Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Modeli (1992), Miles ve Snow'un Kurum Kültürü Modeli (1995) ve Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Modeli (1999).

3.1.1 Hofstede'nin Kurum Kültürü Modeli

Kültür ve kurum kültürü üzerine bir çok çalışmaya imza atan Geert Hofstede; kendi internet sitesinde, kurumsal kültür modelini 5'e ayırmıştır. Bu modeller; güç mesafesi özelliği, bireycilik/kolektivizm özelliği, erillik özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği ve uzun vadeli oryantasyondur.

3.1.1.1 Güç Mesafesi Özelliği

Hofstede'ye göre güç mesafesi, gücün eşit dağılmadığı ve bu durumun kabul edildiği bir ölçüdür. Burada söz konusu olan, daha az güçlü üyelerin bulunması ve eşitsizliklerin yaşanmasıdır. Bu eşitsizlik, yönetim ya da üst birimler için değil, alt birimler için söz konusudur. Eşitsizlik lider tarafından kabul edildiği gibi, liderin takipçileri tarafından da kabul edilmiştir. Gücün eşit dağıtılmadığı, toplumların temel

gerçeğidir, ve herkes bu eşitsizliğin farkındadır. *‘Her toplum da eşitsizlik vardır, ama bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir’*⁸⁶.

Güç mesafesinin; toplumlarda hissedilmesi gibi, kurumlarda da hissedilmesi kaçınılmazdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda, çalışanların özgürlükleri de kısıtlı olacaktır. Güç mesafesinin düşük olduğu kurumlarda ise çalışanlar arasında daha adil ve eşit bir düzen, yönetimle çalışanlar arasında iletişimin iki yönlü olması söz konusu olacaktır.

3.1.1.2 Bireycilik/Kolektivizm Özelliği

Bireycilik ve kolektivizm özelliğinde bir tarafta bireyler, diğer tarafta bireylerin gruplarla bütünleşmesi vardır. Bireyciler, toplum içindeki bağı dağınık bulmaktadır ve herkesin kendisiyle ve ailesiyle ilgilenmesi beklenmektedir. Kolektivistler ise, bireylerin doğumlarından itibaren güçlü ve birbirine bağlı gruplar tarafından bütünleştiğini düşünmektedirler. Bu gruplar sıklıkla geniş ailelerde görülmektedir çünkü aileler kayıtsız şartsız bağlılıklar karşısında, bireyleri korumaktadır. Kolektivizmden kast edilen politika ya da ülkeler değil gruplardır. Bireycilik ise, dünyadaki bütün toplumları ilgilendiren temel bir konudur⁸⁷.

*‘Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışlarla ilgilidir’*⁸⁸. Kurumlar açısından düşünüldüğünde; bireyciliğin ön planda olduğu kurumlarda ‘ben’, kolektivizmin özelliğinin ön planda olduğu kurumlarda ise ‘biz’ bilincinin hakim olması, söz konusu olacaktır. Kolektivistlerin, bireylerden farklı olarak doğdukları andan itibaren güçlü bir ailede oldukları ve bu sayede diğer gruplarla beraber geniş bir çevresinin olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak, kolektivizm doğumla kazanılan bir ayrıcalık olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁸⁶ Geert Hofstede, <http://www.geert-hofstede.com/>, (05.Nisan.2011)

⁸⁷ Geert Hofstede, <http://www.geert-hofstede.com/>, (05.Nisan.2011)

⁸⁸ Terzi, a.g.e., s.73

3.1.1.3 Erillik Özelliği

Hofstede'ye göre erillik; dişiliğin karşıtı olarak, aslında her toplumda var olan cinsiyetler arasındaki rol dağılımlarını ifade etmektedir. Bu konu ile ilgili bugüne kadar bir çok çalışma yapılmış ve bir çok çözüm üretilmiştir. IBM'in çalışmalarına göre; (a) Toplumlar arasında kadınların değerinin, erkeklerin değerinden daha az farklı olduğu (b) bir ülkede; erkeklerin değeri çok iddialı, hırslı ve maksimum derecede kadınların değerinden farklı olduğu, diğer tarafta erkeklerin mütevazi, yardımsever ve kadınların değerine çok benzediği görölmektedir. İddialı kutup "eril" olarak tanımlanmakta, mütevazi ve yardımsever kutup, "dişil" diye adlandırılmaktadır. Dişil ülkelerde, kadınlara özgü özellikler olan alçakgönüllük ve yardımseverlik hakimken, eril ülkelerde erkeklere özgü olduğu düşünölen iddia ve hırs ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle ülkeler arasında farklılıklar bulunmaktadır⁸⁹.

Dişilliğin ön plana çıktığı bir kurumun yapısı; daha merhametli, duygusal ve toleranslı olacaktır. Eril özelliklerin bulunduğu bir kurumda ise güç ve rekabet daha çok hissedilecektir. Tüm bunların temelinde, cinsiyetlerin kendine has özellikleri yer almaktadır.

3.1.1.4 Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Belirsizlikten kaçınma özelliği, toplumun tereddütler ve belirsizlikler karşısındaki hoşgörüsünü ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınan kültürlerde '*sadece bir gerçek olabilir ve biz buna sahibiz*' düşüncesi hakimdir. Belirsizlikten kaçınan ülkelerde insanların daha duygusal olduğu ve içlerinden gelen enerji ile motive oldukları görölmektedir. Diğer tarafta, belirsizliği kabullenen ülkeler, alıştıkları durumlardan farklı seçeneklere karşı daha hoşgörölü davrandıkları göze çarpmaktadır. Onlar olabildiğince daha az kurala sahip olmaya çalışmakta ayrıca felsefi ve dini konulardaki düşünceleri daha esnek olmaktadır. Bu kültürlerdeki insanların daha ilgisiz,

⁸⁹ Geert Hofstede, <http://www.geert-hofstede.com/>, (06.Nisan.2011)

dini düşüncelere daha çok vakit ayıran ve çevresindekilerin onların duygularını ifade etmesini beklemediği görülmektedir⁹⁰.

Belirsizlikten kaçınan toplumlarda, kurallar, kanunlar, güvenlik ve emniyet tedbirleri, soru işaretine yer vermeyecek şekilde nettir. Toplumda var olan bu durum bireyin hayata ve iş yaşamına bakışını da etkilemektedir. *'Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireyler; kendileri için yaşamı, daha güvenli hale getirmek adına iş güvencesini, yazılı kurallar ve biçimselliği arttırmaya; farklılıklara karşı çıkararak mutlak doğrulara ulaşmaya önem verirler'*⁹¹. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürde/bireylerde ise çalışanlar için iş yaşamı, daha az stresli bir ortam olacak ve bireyler kendilerini daha rahat ifade edebilme imkanı bulabileceklerdir. Kuralların, ödül ve cezanın 'net' olduğu kurumlarda, 'belirsizlikten kaçınma eğilimi' de yüksek olacaktır.

3.1.1.5 Uzun Vadeli Oryantasyon

Hofstede uzun vadeli oryantasyon özelliğini açıklarken 23 ülkeden bir araya gelen öğrencilerin, Çinli bilginler tarafından hazırlanmış olan, *'gerçek ne olursa olsun erdemden bahseden'*, anketini kullanmaları konusuna değinmiştir. Uzun dönem oryantasyonla ilgili değerlerde azla yetinme ve azim gösterme çabası hakimdir. Kısa dönem oryantasyonla ilgili değerlerde ise geleneklere saygı ve sosyal yükümlülükleri yerine getirmek önem taşımaktadır. Hem olumlu, hem olumsuz değerlere sahip bu ölçütte, M.Ö. 500 yıllarında yaşamış Çinli Filozof Konfiçyusun öğretisinde de bulunmaktadır⁹².

Uzun vadeli oryantasyon ve kısa vadeli oryantasyon özelliğinde, olumlu ve olumsuz değerler bir arada bulunmaktadır. Bu kültürde; azim, saygı, sosyal yükümlülükler ve azla yetinme gibi hem insanlar hem de toplumlar için önemli olan değerler ön plana çıkmaktadır.

⁹⁰ Geert Hofstede, <http://www.geert-hofstede.com/>, (06.Nisan.2011)

⁹¹ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci., a.g.e., s.86

⁹² Geert Hofstede, <http://www.geert-hofstede.com/>, (07.Nisan.2011)

Hofstede'nin kurumsal kültür modelinde güç mesafesi özelliği, bireycilik/kolektivizm özelliği, erillik özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği ve uzun vadeli oryantasyon kurum kültürünü, farklı bakış açılarından ele almıştır. Kimi kurumlarda güç dağılımı ön plana çıkarken, kimi kurumlarda dişilik/erillik özelliği ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler ve liderlerin 'yönetim anlayışı' ve 'çalışanların profili' kurumların kültür modelleri hakkında bizlere ipuçları vermektedir.

3.1.2 Harrison ve Handy'nin Kurum Kültürü Modeli

Kurum kültürü modelleri arasında yer alan diğer bir model, Harrison ve Handy'nin kurumsal kültür modelidir. '*Charles Handy (1985), Roger Harrison'ın kültürün, bazı araştırmacılar tarafından örgüt kültürü ve örgütsel yapı arasında bağlantı kuran 1972'de yaptığı çalışmayı popülerize etmiştir*'⁹³.

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modelleri birlikte açıklanacaktır, '*çünkü, Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmaktadır. Handy modelinde, kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir*'⁹⁴.

3.1.2.1 Güç Kültürü (Zeus)

Bu kültürde, otoriteden yayılan güç, merkeze bağlıdır. Kurumlar, merkezden gelen isteklere göre hareket etmekte ve otoritenin belirlediği kurallara göre çalışmaktadırlar. Güç, tek bir noktada toplandığı için çok az rol ve bürokrasi vardır. Kontrol merkezden ya da merkezin görevlendirdiği kişiler tarafından yapılmaktadır. Karar verme yetkisi, bir merkezde toplandığı için, tehlikelere karşı çabuk tepki

⁹³ Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture (09.Nisan.2011)

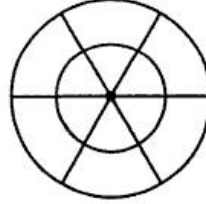
⁹⁴ Terzi, a.g.e., s.76

verilmekte ve hareket edilmektedir. Bu kültüre örnek olarak günümüz ticaret ve finans kurumları verilebilir⁹⁵.

Güç kültüründe, otorite merkezdedir. Çalışanlar, merkezden gelen görevleri uygulamakta, iletişim yukarıdan aşağı doğru işlemektedir.

*'Bu yapının en iyi resmedilmiş hali web'dir'*⁹⁶.

Şekil 1: Güç Kültürü (Web)



Kaynak: Charles Handy, **Understanding Organizations**, Originally Published: Penguin Books, 1976: 4th Edition, Harmondsworth: 1993,s.183

Handy, güç kültürünü bir ağ'a (web) benzetmektedir. Güç küçük bir alanda toplanmıştır; gücün toplandığı yer ağın çarkı ya da merkezidir. Güç, içeriden dışarıya doğru yayılır; genellikle bu bir kilit noktadaki insandan aile içindeki diğerlerine doğru yayılmaktadır. Aynı şekilde bilgilerde aşağıya doğru yayılmaktadır. Güç kültüründe, geniş ya da küçük olan ailelerde gücün yoğunlaştığı görülmektedir. Burada görevler, işin uzmanlarından çok aile bireylerine verilmektedir. Buna örnek olarak, Amerika'da *'soyguncu baronlar'* olarak bilinen ve tepede aile şirketi gibi çalışan büyük kuruluşlar verilebilir⁹⁷. Bir merkezden yönetilen kurumlarda, kurumun başarılı olması ve varlığını devam ettirebilmesi yöneticinin vizyonuna bağlıdır.

⁹⁵ Charles B. Handy, **Understanding Organizations**, 2nd Edition, Aylesbury: Hazel Watson Ltd., 1981, s.78-79, akt: Terzi, a.g.e., 78-79

⁹⁶ Charles Handy, **Understanding Organizations**, Originally Published: Penguin Books, 1976: 4th ed, Harmondsworth: 1993, s.183

⁹⁷ Lindsay Sherwin,

http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm (10.Nisan.2011)

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, güç ve karar vermenin bir kaç noktada yoğunlaşmasıdır. Aile üyeleri ve strateji uzmanları, diğerlerinin uygulamak zorunda olduğu durumları oluşturmaktadır. ‘Aile ağı’nın dışında kalan kişilerin olaylar üzerinde etkili olması çok zor görünmektedir. (*Dallas dizisindeki Ewing ailesi gibi...*). Bu kültürde değişikliklere adapte olma, daha çok güce hakim olanların kabiliyetlerine ve algılarına bağlıdır. Güç kültüründe, bireyler değişime olan ihtiyacı görmekte başarısız olurlarsa, kurumlarında ömrünün sona erdiği görülmektedir⁹⁸.

Harrison ve Handy’nin kurumsal kültür modelinde yer alan, güç kültüründeki en önemli nokta, merkezdeki otoriteden çevreye doğru yayılan bir özelliğe sahip olmasıdır. Bu nedenle, merkezde bulunan otorite-yönetici veya liderler bu modelin temelini oluşturmaktadır. Kurum içi ilişkiler, tek elden (aile gibi) yönetilmekte ve sıkı bir denetimden geçmektedir. Kısacası bu modelde, tek yönlü ve yukarıdan aşağıya doğru dikey bir iletişim olduğunu ifade edebiliriz.

3.1.2.2 Rol Kültürü (Yunan Tapınağı)

Rol kültürü modelinde, yöneticiler ve çalışanların üstlendikleri roller ön plana çıkmaktadır. Vural’a göre; roller, işi yapan kişilerden daha önemlidir. Kurum, tanımlanan rollere uygun adayları işe alarak, onların yapacağı katkılardan çok kurumun varlığını korumaya çalışmaktadırlar. Bu kültürde, işe alma, iş tanımları ve anlaşmazlıkların nasıl çözümleneceği konusunda bir çok kural bulunmakta ve otorite tanımları üzerinde durulmaktadır. Değişime tepki vermekte yavaş olan bu kültürlerde, çalışanlara güven duygusu vermektedir. Bu kültüre örnek olarak; banka ve sigorta şirketleri verilebilir⁹⁹.

Bu tip kurum yapılandırılmalarında, çalışan kişinin görevleri ve yetkileri açıkça belirtilmiştir. Bu nedenle, kurumda çalışanlar işten ayrılrsa ya da kurum içinde yeni atanmalar olsa dahi, yapılacak işin tanımı belli olduğu için kurum çalışan değişiminden etkilenmeyecektir.

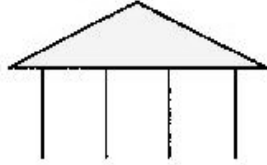
⁹⁸Lindsay Sherwin,

http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm (10.Nisan.2011)

⁹⁹ Vural, a.g.e., s.76-77

Rol kültürü, Yunan Tapınağı örneği üzerinden şöyle açıklanmaktadır:

Şekil 2 : Rol Kültürü (Yunan Tapınağı)



Kaynak: Charles Handy, **Understanding Organizations**, Originally Published: Penguin Books, 1976: 4th Edition, Harmondsworth: 1993, s.185

Yunan tapınağının simgesi olarak tasvir edilen rol kültüründe, kararlar tapınağın tepesi olarak gösterilen bölümde alınmaktadır. Tapınağın sütunları ise, tepe yönetiminden gelen kararları uygulama işlevini görmektedir. Bu kültür gücünü, sütunlarda bulunan uzmanlardan almaktadır. Uzmanlar, iş tanımlaması, yöntemler ve kuralları uygulayarak etkileşimi sağlamaktadır. Yetkiler, kişisel inisiyatiflere bırakılmayarak, iş tanımlamaları ile belirlenmektedir. Koordinasyon, üst düzey personel arasında var olan dar bir şeritten ibarettir ve bütünleşmeyi sağlayan sistemin gerektirdiği bu tek koordinasyon üzerinden sağlanmaktadır¹⁰⁰. Bu kültür tipinde güç, tepe yönetimi ve uzmanların rol tanımları arasında paylaştırılmıştır. Burada önemli olan kişiler değil, roller ve uzmanlık alanlarıdır.

Handy'e göre; bu kültürde, iş tanımlamaları, bireylerin yetenek ve hünelerinden daha önemlidir. Gücün yetkisi yasaldır, ama bu güç kişisel bir güç değildir. Weber'in bürokrasi teorisinin ifade edildiği bu kültürde, sistemin etkin olması prensiplerin uygulanmasına bağlıdır. Bu kültür devlet daireleri, yerel otorite ve kamu sektöründe görülmektedir. Bunun nedeni, bu tip kültürün dengeli durumlarda iyi

¹⁰⁰ Lindsay Sherwin,
http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm (11.Nisan.2011)

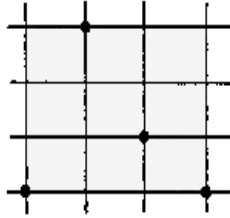
işlemesi ve hızlı değişimlere ayak uyduramamasıdır. Özetle, bu kültür değişime maruz kalmayan kurumlar için uygundur ve değişimi fazlasıyla güç bulmaktadırlar¹⁰¹.

Kurum şeması ve çalışanların rollerinin net olarak belirtildiği bu tip kültürlerde, bireyler yerine roller önem taşımaktadır. Kimin hangi rolü üstleneceği belirlenmiştir. Görev ve yetkilerin kesin olarak belirlendiği kurumlarda, değişim hoş karşılanmasa da çalışanların yerini, yeni bireyler aynı iş yükü içinde doldurmaktadır.

3.1.2.3 Görev Kültürü (Athena)

'Görev kültürü, iş ya da proje odaklıdır. Bu kültür yapısına eşlik eden yapı, en iyi şekilde 'net' olarak ifade edilebilir'¹⁰². Projeler için bir araya gelen grup ve takımlar daha sonra başka projelerde, farklı takımlarla çalışabilmektedir. Bu modelde önemli olan, göreve uygun kişileri seçebilmektir.

Şekil 3 : Görev Kültürü (Kafes)



Kaynak: Charles Handy, **Understanding Organizations**, Originally Published: Penguin Books, 1976: 4th Edition, Harmondsworth: 1993, s.187

Mühendislik ve ileri teknoloji kurumlarında görülen bu tip kültürde, projelerde doğru insanların bir araya getirilmesi önemlidir. Bu kişiler farklı departmanlardan ve farklı seviyelerdeki kişilerden oluşabilir. Bu kültürdeki en önemli özellik, bireysellikten

¹⁰¹Lindsay Sherwin,

http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm (11.Nisan.2011)

¹⁰² Handy, a.g.e., 1993, s.187

ve ödüllere çok takım çalışmasının ön plana çıkmasıdır¹⁰³. Bu kültürde önemli olan kişiler değil, görevler ve bu görevlerin kapsamıdır. Bu nedenle; farklı görevler için, farklı görev takımları oluşturulabilmektedir.

Görev kültürü ağ ya da kafes sembolüyle temsil edilmektedir. Bölümler ve uzmanlıklar arasında yakın ilişkiler söz konusudur. Bu tip kültürün görüldüğü kurumlar daha dinamiklerdir. Bu kurumların en önemli özelliği geniş araştırmaların yapılması ve büyüme faaliyetlerinin görülmesidir. Sürekli bir değişim söz konusu olduğu için, ihtiyaçları karşılamak için geçici görev takımları oluşturulmaktadır. Bu kültürde, uzmanlığa ve kültürün sonuçları ile uyumlu güncel bilgilere yer verilmektedir. Bu kültür için en büyük tehlike, kaynaklarda kısıtlama olduğunda, kültürün ‘güç’ ya da ‘rol’ odaklı olan bir yapıya bürünmesidir¹⁰⁴.

Burada görülen kültür modelinde; bireyler ve onların vasıflarından çok, iş ve üstlendikleri sorumlulukların dağılımı söz konusudur. Her bir yeni görev ve işe göre, farklı kişi ve grupların çalışması ve işbirliği yapması söz konusudur. Görevler yerine getirildiği sürece kurumda bir sorun yaşanmamaktadır.

3.1.2.4 Kişi Kültürü (Dionysus)

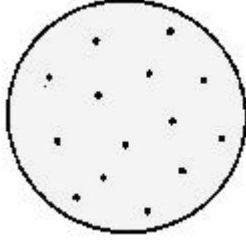
İnsan odaklı olan bu kültür tipinde, bireyler ön plana çıkmaktadır. Bireylerin istekleri ve amaçlarına göre, bu kültür tipi şekillenmektedir. Diğer kurum tiplerine göre, daha az rastlanan bu modelin organizasyon yapısı, şemada şöyle gösterilmektedir.

¹⁰³ Vural, a.g.e., s.78

¹⁰⁴ Lindsay Sherwin,

http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm
(12.Nisan.2011)

Şekil 4 : Kişi Kültürü (Küme)



Kaynak: Charles Handy, **Understanding Organizations**, Originally Published: Penguin Books, 1976: 4th ed, Harmondsworth: 1993, s.190

*'Bu modelde yapı, mümkün olduğunca azdır; 'küme' bunun için en uygun kelimedir, galaksi ya da bireysel yıldızlar olarak ifade edilmektedir. Dionysus patron ilahdır, kendine yönelik bireysel tanrısı, ilk varoluşçudur.'*¹⁰⁵.

Kişi kültüründe, yönetimde uzmanlaşma modelinin görüldüğü bir yapı hakimdir. Bu yapı içinde bireyler, kurumla ilgili kararları ortaklaşa almaktadırlar. Bu yapı resmileşmiş bir sisteme dönüşmüşse, yapı içindeki bireyler ihtiyaçlara göre hizmet etme eğiliminde olurlar. Özetle, bu kültürde resmileşmiş bir yapı söz konusuysa, sistem üyelerin ihtiyaçlarını karşılamak yönünde var olmaktadır. Bu kültür kendi kendini idare edebilen ve kendine yetebilen gruplar ve yerel iradeler için uygun olmakla beraber, iş odaklı kurumlar için uygun bir kültür modeli değildir¹⁰⁶.

Bu tip kültürlerin ortak noktası, kararlarda ve uygulamalarda bireylerin ön plana çıkmasıdır. Bireylerin, istek, ihtiyaç ve arzularına göre kurum çalışma prensiplerini belirlemektedir.

Kişi kültürünün görüldüğü, kurumlarda, bireyler kuruma değil, kurum bireye hizmet etmektedir. Kurum üyeleri, kurumsallaşmanın kendi yararına olacağını düşündükleri durumlarda, bir araya gelerek, bu özellikte bir kurum kurabilirler. Bu tip kurumlarda hiyerarşi olmadığı için kontrol ve denetim yapılamaz. Kurumun varlığı,

¹⁰⁵ Handy, a.g.e., 1993, s.190

¹⁰⁶ http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm
(14.Nisan.2011)

arka planda kaldığı için, bireyin kurumdan ayrılması ancak kendi isteği ile gerçekleşebilir¹⁰⁷.

Avukatlar, mimarlar, dişçiler gibi bireysel çalışan kişiler, bu örgüt tipine örnek oluşturabilir. Bu tür meslek grupları; bir araya gelerek, birlikte bir çatı altında toplanabilirler, ama bu birleşmede önemli olan, yine bireyler ve onların ortak kazanımları olmaktadır.

3.1.3 Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Modeli

Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy, kurumsal kültür modelini 4 tip olarak sınıflandırmışlardır. Bunlar; yüksek risk-geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geri bildirim kültürüdür.

Tablo 3: Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

	Yüksek-Risk Çevresi	İlmlı ya da Düşük-Risk Çevresi
Çevreden Hızlı Geridönüşüm	sert-adam maço kültürü	sıkı çalış-sert oyna kültürü
Çevreden Yavaş Geridönüşüm	şirketin üzerine iddiaya gir kültürü	süreç kültürü

Kaynak: H. Joseph Reitz, **Behavior In Organizations**, 3. Basım, Amerika: Richard Irwin Inc., 1987, s.550 (T.E. Deal ve A.A. Kennedy'nin Corporate Cultures The Rites And Rituals Of Corporate Life- 1982, kitabı chap.6 temel alınmıştır.

¹⁰⁷ Gürgen, a.g.e., s.172

3.1.3.1 Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Maço ya da sert adam kültürü (tough guy-macho culture) olarak da adlandırılan, yüksek risk-hızlı geri bildirim kültüründe, bir gece içinde büyük krizler hatta fiyaskolar yaşanabilir. Yaşam ve ölüm arasında yer alan polis departmanlarında bu kültürün özünü oluşturmaktadır. Bu kültüre bir diğer örnekse cerrahlardır. Günümüz pazar koşullarında, yönetim danışmanlığı, inşaat, kozmetik, sermaye girişimciliği, reklam, televizyon, filmler, spor ve diğer tüm eğlence endüstrileri bu kültür türünde değerlendirilebilir¹⁰⁸. Teknolojinin ve sosyal medyanın etkin olduğu günümüz iletişim dünyasında da hızlı geri bildirimler ve yüksek risk söz konusudur. Kurumların verdikleri her karar, ya da ifade ettikleri her düşünce çok hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu nedenle atılacak her adımda, kurumların çok dikkatli olması gerekmektedir.

Reitz'e göre; yüksek riskli, hızlı hareket eden çevreleri işleten kurumların ayakta durabilmeleleri için, engel tanımayan korkusuz üyelerden oluşması gerekmektedir. Bu tip kültürlerde, kahramanlar, risk alanlar, kafalarını dışarı çıkarmak istemeyenler ve sonuçlarla birlikte yaşayan kişiler bulunmaktadır. Başarısız olunan durumlar maliyetlidir ve bu durumlarda çalışmalar bu maliyetler üzerinden yürütülmektedir. *Bu tip kültürler bağırmanıza izin versede, halkın gözü önünde ağlamanıza izin vermezler.* Ritüeller önemlidir ve batıl inanışlar gelişmektedir; *'beyzbol oyuncular, atıcıyla vuruş oyunu olduğu sürece konuşmazlar, gökdelenleri 13. kat olmadan inşa etmezler gibi'*...¹⁰⁹. Bu tip kültürün en önemli özellikleri arasında bireyselliğin, cesaret ve risk alma anlamını taşıması gelmektedir.

Reitz'e göre; bu tip kültürlerde kısa dönemli başarılar, uzun vadeli planlar üzerinden değerlendirilmektedir. *'Batıl inanışlar, hata yaparak öğrenme yoludur. Bu kültürler, Steven Spielberg, Lee Iacocca veya Helena Rubenstein yıldızlar etrafında oluşmaktadır. İnsanlar gelir ve giderler, şans ve kader; onlara verilen fazla kredi ya da suçlamadır'*¹¹⁰.

¹⁰⁸ Terence E. Deal, Allen A. Kennedy, **Corporate Cultures The Rites And Rituals Of Corporate Life**, 1st Edition, Amerika: Addison- Wesley Publishing: Company, 1982, s.108-109

¹⁰⁹ H. Joseph Reitz, **Behavior In Organizations**, 3. Baskı, Amerika: Richard Irwin Inc., 1987, s.550

¹¹⁰ Reitz, a.g.e., s.550

Yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, etki ve tepkilerin çok hızlı geliştiği, başarı ve başarısızlık oranlarının her an değişebileceği bir kültür tipidir. Bu nedenle; kurumlar başarılı olabilmek için kısa vadeli planların yanında, bu işin profesyonelleri tarafından hazırlanmış uzun vadeli ve krize hazırlıklı çalışmalara ağırlık vermelidir.

3.1.3.2 Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Bu tür kültürün hakim olduğu kurumlarda; çalışanların ve liderlerin, az risk aldığı ve geri bildirim hızı olduğu (work hard-play hard culture/ sıkı çalış-sert oyna kültürü) görülmektedir.

Deal ve Kennedy'e göre; bu kültürün görüldüğü kurumlar, satış odaklı firmalardır. Avon gibi birebir satış odaklı firmalarda görülmesinin yanı sıra, bilgisayar şirketleri ve otomotiv sektöründe bu kültür grubu içinde yer almaktadır. Bu kurumlarda, risk oranı düşüktür ve bu kültürde müşteri ihtiyaçları merkezdedir. '*Sert-adam kültürü bir dağ bul ve ona tırman*' ilkesi üzerine kurulduysa, sıkı çalış/sert oyna kültürü '*bir ihtiyaç bul ve onu doldur*' ilkesine dayanmaktadır'¹¹¹. Müşterilerin iyi araştırılıp, onların ihtiyaçlarına göre hizmet verilen bu kültürde, geri bildirimlerin hızlı olması nedeni ile risk oranı düşüktür.

Bu kültür tipindeki kişiler 'süper-satış-insanı' olarak değerlendirilmektedir. Bu kişiler, yüksek enerjili, güzel konuşan ve yüksek risk almayan bireylerdir. Bu kültürde, takım oyunları önemlidir; spor konuşmaları ve jargon, dillerinin bir parçası olarak ifade edilmektedir. Bu kültürde, yarışmalar ve oyunlar rekabeti desteklemekte, duyguları yönlendirmekte ve coşkuyu koruyan ritüeller olarak değerlendirilmektedir¹¹².

Günümüz pazarlama dünyasında; etkili satış yöntemlerinden olan yüz yüze görüşme tekniği bir çok marka tarafından kullanılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin temel ilke olduğu kurumlarda, 'hızlı geri bildirim' önem taşımakta ve yapılan satış-pazarlama çalışmalarına bu doğrultuda yön verilmektedir.

¹¹¹ Deal ve Kennedy, a.g.e., s.113

¹¹² Reitz, a.g.e., s.551

3.1.3.3 Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Kurumun üzerine iddiaya gir (bet your company culture) olarak da ifade edilen bu kültürde, risk oranı yüksek, geri bildirim ise yavaştır. Burada yavaş geri bildirimden kast edilen, daha az baskı değil, sürekli devam eden bir baskıdır. (yavaş damlayan su işkencesi gibi..). Projenin işe yarayıp yaramayacağı önceden bilinmeksizin, Nasa'nın uzay mekiği projesi için milyarlarca liranın harcanması söz konusudur. Buradaki harcamalar yüksek miktardadır ve geri dönüşümü için yıllar sürecek bir zaman söz konusudur. Bu kültürde zaman, günler ya da haftalar olarak değil, aylar ya da yıllar olarak ifade edilmektedir¹¹³.

Bu kültür, uzun soluklu ve yüksek maliyetli projelerde ve bunu üreten kurumlarda görülmektedir. Projenin başarılı olup, olamayacağı bilinmeksizin yapılan yatırımların yan sıra, geri bildirim hızı, bazen yıllar alan uzun süreçleri kapsamaktadır.

Yüksek risk-yavaş geri bildirim kültüründe kararlar yavaş verilir, üzerinde tartışılır ve toplantılar kurumun temel ritüelleri olarak değerlendirilir. Raporlar uzun tutulmakta, yazılı hale getirilmekte ve incelenmektedir. Uzmanlık ve meşru güce saygı duyulmakta, kişiler bu güce ulaşsa bile kendilerini uzun bir zamandan sonra ispat edebilmektedirler. Bu kültürün askeriye yansıması işe şöyle olmaktadır: Askeriye, barış zamanlarında savaş zamanları için, silah sistemleri ve stratejileri geliştirecek büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Bu kültürde, otorite ve tecrübeye saygı gösterilmekle beraber, kültür askeri kurumlardaki kültüre benzememektedir¹¹⁴. Bu kültür tipinde geri dönüşümden söz edebilmek için, uzun bir zamana yayılmış olan projelerin başarıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Askerlik, havacılık meslekleri ve uzay sahasında görülen yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü, yüksek miktarda paraların harcandığı başarı ve başarısızlığın ise yıllar içinde görülebildiği bir kültür tipidir.

¹¹³ Deal ve Kennedy, a.g.e., s.116-117

¹¹⁴ Reitz, a.g.e., s.551

3.1.3.4 Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Süreç kültürü (process culture) olarak da adlandırılan düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü kamu kuruluşları, ilaç şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri, finansal hizmet sektöründe görülmektedir. Bu kültürde finansal çıkarlar düşüktür, kuruma kimse bir şey yapamaz veya zarar veremez ancak çalışanların aksine, işçiler hemen hemen hiç feedback almazlar. Herhangi bir suçlama olana kadar, kurumlar ne kadar etkili olduklarını bilemezler. Bu nedenle küçük olaylar, aslında büyük bir önem taşımaktadır. Geri bildirimler, çalışanların ‘ne’ yaptıklarına değil, ‘nasıl’ yaptıklarına üzerine yoğunlaşmaktadır¹¹⁵.

Bu tip kültürde, çalışanlardan çok, işlerin ‘nasıl’ yapıldığı önem taşımaktadır. İş süreci ile ilgili geri bildirimler görülmemektedir. Kurumda işlerin yürütülmesi ‘süreci’ ve ‘sonuçları’ önem taşımaktadır.

Süreç kültüründe, titizlik ve uyum değer taşımakta, detaylara ve evraklara büyük bir önem verilmektedir. Hiyerarşi seviyelerindeki ayrımlar belirgin, denetim ve incelemeler yaygın ve önemlidir. Reformcular hakkında başarılı olmayan ve sisteme karşı gelen kurumsal hikayeler anlatılmasına rağmen, bu kültürlerde çok sayıda kurumsal lider yoktur. Ayakta kalan kişiler (survivors), sisteme ayak uydurabilirler. Bazı sloganlar ise bütünleşmeyi uzmanlığı ve muhafazakarlığı vurgulamaktadır: Smith Barney’nin ‘*parayı eski-moda yoldan kazanıyoruz-ve biz kazanıyoruz*’ (we make money the old-fashioned way-we earn it) ve Price Waterhouse’ın ‘*teknik mükemmellik için çalışıyoruz*’ (strive for technical excellence) sloganları gibi. Bu tarz değişikliklerde, rutinde geçici bir kesinti olur. Bu nedenle değişikliklere endişe ve şüphe içinde bakılır¹¹⁶.

Düşük risk ve yavaş geri bildirim kültüründe, sistemde işler yavaş yürümekte, bürokrasi ön plana çıkmaktadır. Yeni çalışmalar ve riskler yerine, süregelen yöntemler ve çalışma prensipleri ile işler yürütülmektedir.

¹¹⁵ Deal ve Kennedy, a.g.e., s.119

¹¹⁶ Reitz, a.g.e., s.552

Tablo 4: Dört Kurumsal Boyutun Özellikleri

Kültür	Sert Adam/Maço	Sıkı Çalış/Sert Oyna	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü	Süreç Kültürü
Örnekler	Reklam,yapı, eğlence, basım, girişim sermayesi	Müşteri indirimleri, perakende mağazalar	Benzin, havacılık, sermaye malları, madenci, yatırım bankacılığı, bilgisayar tasarımı, mimari firmalar; aktüeryal sigorta	Banka, sigorta, finansal hizmetler, hükümet, kamu hizmetleri, sıkı düzenlenen endüstriler (ilaç)
Risk	Yüksek	Düşük	Yavaş (yıllarca sabit baskıyla)	Düşük Risk- Düşük Bahisler
Çevreden Gelen Feedbackler	Çabuk	Hızlı (emri alırsın ya da almazsın)	Yavaş (yıllarca sabit baskıyla)	Çok yavaştan hiçe
Ödüller	Kısa-vadeli odaklanma; hız, dayanıksız	Kısa-vadeli odaklanma, dayanıklı; hızlı olmayan	Yüksek menfaatler; sabit baskı, uzun-dönemli odaklanma	İşin nasıl yapıldığı odaklı; gerçek dünyadan uzak
İnsanlar	'Kovboylar'; Bireyseller; kural yıkıcılar	Süper satış temsilcileri kahramanlardır	Bireyin üzerinde şirket; kahramanlar büyük yerlere inerler; genç yöneticiler bir 'haham' ararlar	Rütbe kazanmak; VIP.'ler kahramanlar (ya da kurtulanlar-survivors)
Kurumun Yapısı	Hızlı karar vermede sabitler (flat)	Hızlı kararlarda sabit; zayıf kararlarda bağışlayıcı	Hiyerarşik; yavaş karar verme	Hiyerarşik (yönetimin bir çok kademesi); yukarıdan aşağıya yavaş karar verme
Davranış	İnformel, yaradılıştan gelen davranışlara tolerans; yıldızlar	Takım oyuncuları, informel atmosfer, arkadaşça, optimistik, mizahi teşvik edici (prima donna'sız)	Formel, nazik; takım oyuncuları (primadonna'sız)	Sistemi koruma, 'arkanı kollama' zihniyeti, prosedürler üzerinde vurgu, öngörülebilirlik, dakiklik, düzenlilik

Kaynak: Michael B. Goodman, **Corporate Communications For Executives**,

1st Edition, New York: State University Of New York Press, 1998, s.32

3.1.4 Denison'ın Kurum Kültürü Modeli

Denison'ın kurum kültürü modeli; kurumların performans, liderlik ve gelişim süreçlerini incelemekte ve ölçümlenmektedir. Bu doğrultuda kurumun yapısından, işleyişine, liderlik tarzından çalışanlarına kadar bir çok farklı unsuru değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Denison kurum kültürü modelini şöyle ifade etmektedir¹¹⁷.

*'Denison Modeli, daha önce Michigan Üniversitesi İşletme Fakültesi (University of Michigan Business School) , şimdi ise İsviçre Lozan'daki, Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nde (Institutional Institute of Management Development-IMD) Yönetim Geliştirme Profesörü Dr. Daniel Denison'ın kurumsal kültür ile yatırım geri-dönüşleri, satış artışları, kalite, yenilik ve çalışan memnuniyeti gibi sonuç performansı ölçümleri arasındaki ilişki üzerinde yürütmüş olduğu yirmi-beş yılı aşkın araştırmasının bir ürünüdür. Model, Daniel S. Denison ve William S. Neale tarafından geliştirilen ve bugüne kadar dünya genelinde 5000'i aşkın kurum tarafından kullanılmış olan iki diyagnostik (tamlayıcı) ankete, **Kurumsal Kültür Anketi** ve **Liderlik Geliştirme Anketi** temel teşkil etmektedir'.*

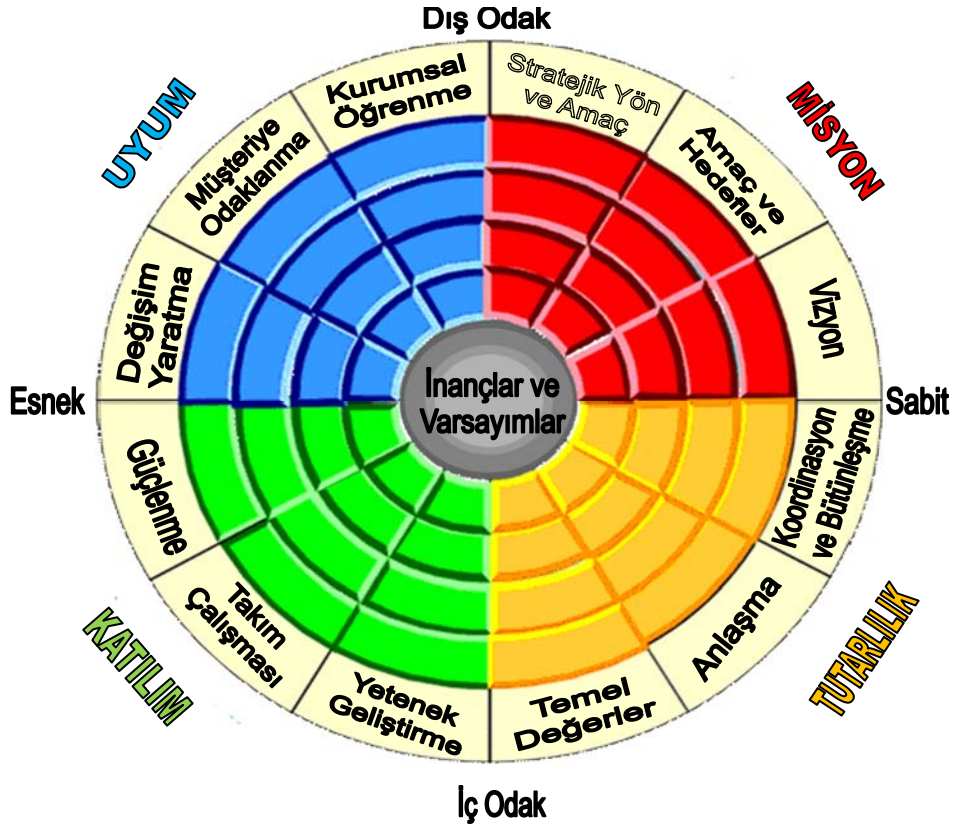
Denison'ın kurum kültürü modeli kurumların dört temel özelliğini ölçmektedir; Bunlar, *'Miyon, Uyum, Katılım ve Tutarlılık (İstikrar)'*dır. Bu özelliklerden her biri üç göstergeden (toplamda 12) oluşmaktadır. İndeks maddeleri bireysel anket madde dizilerinden elde edilmektedir¹¹⁸.

Denison'a göre; kurum kültürünün temelini, kurumun misyonu ve çevresine uyumu ile çalışanların kararlara katılımı ile tutarlılığın sağlanması oluşturmaktadır.

¹¹⁷ <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>, (10.Ekim.2011)

¹¹⁸ <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>, (10.Ekim.2011)

Tablo 5: Denison'ın Kurum Kültürü Modeli



Kaynak: Denison Consulting,

<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>,

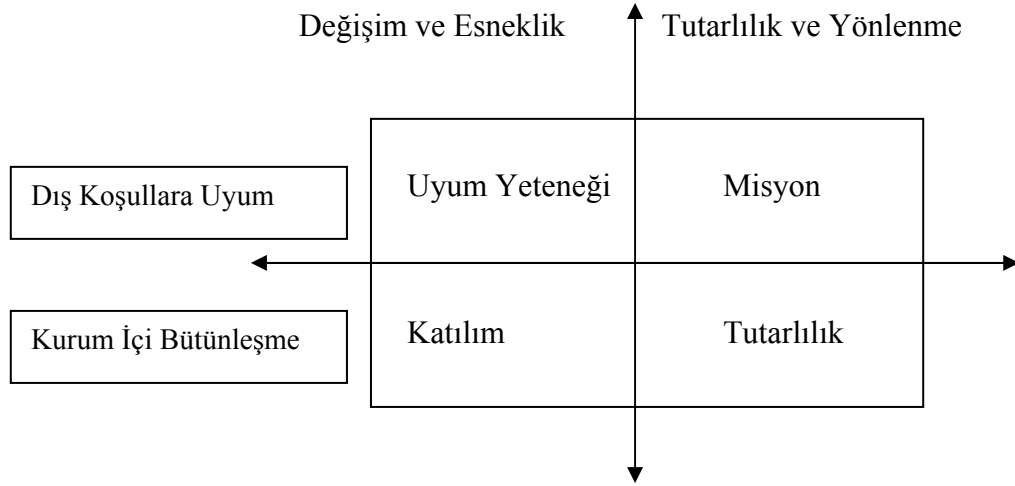
(10.Ekim.201)

Yahyağil, Denison'ın kurum kültürü modelini şöyle açıklamıştır¹¹⁹:

'Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak (operationalisation) amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen, bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum sağlayabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşmuştur'.

¹¹⁹ Mehmet Y.Yahyağil, **Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama**, s.10, http://www.yahyamet.net/Denisonun_org_kult_soru_formu_gecerlilik.pdf, 10.10.2011

Şekil 5: Denison'ın Kurum Kültürü Kavramı Teorik Modeli



İki ana eksenenden oluşan bu şekilde, Denison'ın ortaya koyduğu, uyum, misyon, katılım ve tutarlılık özellikleri, kurum kültürünün dış koşullara uyumu ve kurum içinde bütünleşmesi açısından ele alınmıştır. Kurum kültürünü ölçebilmek için ortaya konulan bu dört öğeninde , kendi içinde alt başlıkları bulunmaktadır.

3.1.4.1 Misyon

Misyon '*kurum için anlamlı, uzun vadeli bir yön tanımlanmasıdır. " Nereye gittiğimizi biliyor muyuz?'*'¹²⁰ sorusuna yanıt aramaktadır.

*'Yüksek performans gösteren kurumlar; çalışanlara yaptıkları işi neden yaptıklarını ve her (bir) gün yaptıkları işin bu nedene nasıl katkı sağladığını söyleyen bir misyona sahiptir'*¹²¹.

¹²⁰Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/mission.aspx>, (11.Ekim.2011)

¹²¹Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/mission.aspx>, (11.Ekim.2011)

Misyon ögesinin özellikleri şöyledir:

3.1.4.1.1 Stratejik Yön ve Amaç

*'Stratejik yön ve amaç, çoklu- yıllık stratejileri-, vizyonun gerçekleştirilmesi için belirlenen yüksek öncelikleri ifade eder'*¹²².

3.1.4.1.2 Amaç ve Hedefler

*'Her bir çalışana, günlük faaliyetlerinin vizyonla ve stratejiyle nasıl bağlantılı olduğunu görmelerinde yardımcı olmak için belirlenen kısa-vadeli spesifik amaçlardır'*¹²³.

3.1.4.1.3 Vizyon

*'Vizyon işte olma nihai sebebiniz - amacınız- sonuçta ne başarmaya çalıştığınızdır'*¹²⁴.

Misyon özelliğinin baskın olduğu kurumlarda kurumun stratejik yön ve amacı, hedefleri ve vizyonu belirgindir. Misyon, bir kurumun var olmasının temel amacıdır. Şu an bulunduğu nokta ve varmak istediği nokta ile ilgili yaptığı çalışmaların tümü; kurumun kültürünü yansıtmaktadır. Kısacası misyon bir kurumun varmayı hedeflediği noktaya 'nasıl' ulaşacağını planlamasıdır.

¹²²Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/mission.aspx>, (11.Ekim.2011)

¹²³Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/mission.aspx>, (11.Ekim.2011)

¹²⁴Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/mission.aspx>, (11.Ekim.2011)

3.1.4.2 Uyum

Uyum, *'iş çevresinin taleplerinin gerçekleştirilmesidir. "Piyasaya kulak veriyor muyuz?"*¹²⁵ sorusuna yanıt aramaktadır.

Uyum ögesinde, kurumların çevreden gelen sinyalleri algılaması ve yorumlaması önem taşımaktadır. Bu durumu yorumlayabilen ve uygulayabilen kurumların büyüme ve gelişme şansının artması, içselleştirilmiş davranış değişikliklerini destekleyen norm ve inançlar sistemine sahip olmasına bağlıdır. Uyum özelliğinin üç farklı yönü kurumu etkilemektedir. Bunlardan birincisi, dış çevreyi algılama ve ona uygun tepki verebilme yeteneğidir. İkincisi, bölüm ya da seviye farkı gözetmeksizin, iç müşterilerine uygun tepki verebilmesidir. Sonuncusu ise, kurumun yeniden yapılanma sürecinde adapte olmasını sağlayacak davranış ve süreçler ile yeniden yapılanma kapasitesidir. Bir kurumun etkili olması için, uyarlanabilen cevapları uygulama yeteneğinin olması gerekmektedir¹²⁶.

Bir kurumun başarılı olabilmesi için kurum içinde ve çevresinde gelişen değişim ve yenilikleri önceden fark edilmesi ve yorumlaması gerekmektedir. Bu değişim ve yeniliklere karşı hazırlık yapabilen ve bunlara 'uyum' sağlayabilen kurumlar, başarıya ulaşabileceklerdir.

Uyum ögesinin göstergeleri şöyledir:

3.1.4.2.1 Değişim Yaratma

*'Yüksek performans gösteren kurumlar yeni fikirleri olumlu karşılırlar ve bir şeyler yaparken yeni yaklaşımları denemede isteklidirler. Değişim yaratmayı, işlerini yürütme yöntemlerinin önemli bir parçası olarak görmektedirler'*¹²⁷.

¹²⁵ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/adaptability.aspx>, (11.Ekim.2011)

¹²⁶ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/adaptability.aspx>, (11.Ekim.2011)

¹²⁷ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/adaptability.aspx>, (11.Ekim.2011)

3.1.4.2.2 Müşteriye Odaklanma

‘Müşteriye odaklanma kritiktir. Çalışanlar müşterilerine- hem iç, hem dış- hizmet etme ihtiyacını kabul etmektedirler. Sürekli olarak, müşterilerinin beklentilerini karşılayacak ve aşacak yeni ve geliştirilmiş yollar aramaktadırlar’¹²⁸.

3.1.4.2.3 Kurumsal Öğrenme

‘ "Düşünceli" risk alma, teşvik edilmektedir. Kurumsal öğrenme, başarı ve başarısızlıklardan bilgi edinmemiz anlamına gelmektedir. Makul hatalara ilk reaksiyonumuz "Suçlanacak olan kim?" değil, aksine "Ne öğrenebiliriz?" dir’¹²⁹.

Uyum özelliğinde, kurumlar değişim yaratmada, müşteriye odaklanmada ve kurumsal öğrenme konularında çevrelerinden ve kurum içinden gelen her türlü isteğe karşı hazırlıklıdırlar. Uyum, bir kurumun iç ve dış çevresi arasında düzenli bir birliktelik oluşturabilmesidir. Kurumun çalışma prensiplerinde, çalışanları arasındaki işbirliğinde, alınan kararlarda ve uygulamalarda görülen istikrar, uyumun göstergesidir.

3.1.4.3 Katılım

Katılım, *‘insanın kabiliyet, sahiplenme ve sorumluluk inşa etmesidir. İnsanlarımız sıralanmış ve bağlanmış mıdır?’¹³⁰* sorusuna yanıt aramaktadır.

Katılımın yüksek olduğu kurumlarda, bireylerde sahiplenme ve sorumluluk duygusu görülmektedir. Katılım özelliği, resmi ve bürokratik sistemlerden çok, gönüllük esasına dayanan sistemler üzerine kurulmaktadır. Bireylerde görülen bu sahiplenme duygusu, kurumlarda bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum üyelerinin katılımı sayesinde, kararların kalitesi artmakta ve bu kararların uygulanması

¹²⁸ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/adaptability.aspx>, (11.Ekim.2011)

¹²⁹Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/adaptability.aspx>, (11.Ekim.2011)

¹³⁰ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/involvement.aspx>, (12.Ekim.2011)

gelişmektedir¹³¹. Katılım özelliğinde, kurum üyelerinden beklenen, fikirlerini ifade etmeleri ve bu sayede karar alma sürecinin bir parçası olmalarıdır. Bu katılım, bireylerin sorumluluk sahibi olmasını sağladığı gibi, kuruma olan bağlılıklarına da olumlu yönde yasımaktadır.

Katılım ögesinin göstergeleri şöyledir:

3.1.4.3.1 Güçlenme

‘Çalışanların karar alabilecekleri alanları belirlemede, girdi almakta veya çalışanların sorumluluk kapsamı dışındaki alanları netliğe kavuşturduklarıdır. Bu, "bilgilendirilmiş" güçlendirmeyi teşvik etmektedir’¹³².

3.1.4.3.2 Takım Çalışması

‘Takım çalışması teşvik edilmektedir, böylece yaratıcı fikirler elde edilmekte ve çalışanlar, yapılması gereken işlerin tamamlanmasında birbirlerini desteklemektedirler’¹³³.

3.1.4.3.3 Yetenek Geliştirme

‘Yetenek geliştirme; eğitim ve koçluğu içeren, çalışanlara yeni rol ve sorumluluklar almaya maruz bırakan birçok şekilde uygulanmaktadır’¹³⁴.

¹³¹ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/involvement.aspx>, (12.Ekim.2011)

¹³² Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/involvement.aspx>, (12.Ekim.2011)

¹³³ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/involvement.aspx>, (12.Ekim.2011)

¹³⁴ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/involvement.aspx>, (12.Ekim.2011)

Katılım özelliğine sahip kurumlarda, çalışanlar sorumluluk alabilmekte, kendilerini geliştirebilmekte ve takım çalışmalarında yer alabilmektedirler. Bu kurumlarda bireylerin yetenekleri gelişmekte, bireysel inisiyatif ön plana çıkmakta, karar alma ve bu kararları uygulama konusunda, çalışanlar cesaretlendirilmektedirler.

3.1.4.4 Tutarlılık

Tutarlılık; *'güçlü bir kültürün, temelini oluşturan değer ve sistemlerin tanımlanmasıdır. "Sistemimiz baskı (gücü) yaratıyor mu?"*¹³⁵ sorusuna yanıt aramaktadır.

Kendilerini kuruma adayan bireylerde, temel merkezi değerler, işleri farklı yapma yöntemleri, içten gelen bir teşvik duygusu ile zihinlerinde yapılacaklar ve yapılmayacaklar konusunda maddeler bulunmaktadır. Tutarlılık kurumlarda, karşılıklı anlaşmaya dayalı, içsel bir yönetim sistemi oluşmaktadır. Böylece, kurum çalışanlarınca bilinen ve anlaşılan, ortak değer, inanç, ve semboller sistemi oluşacaktır. İçselleştirmiş değerler, koordinasyonu sağlamada, açıkça belirtilen kurallar ve düzenlemelere göre daha etkilidir. Bu tarz bir çalışma yöntemine sahip kurumlarda, bireyler alışık olmadıkları bir durumla karşılaştıklarında, bireyin var olan değerlerine vurgu yapılarak, daha iyi bir tepki göstermelerine yardımcı olmaktadır. Kısaca, tutarlılık kurumlarda, bütünleşme, koordinasyon ve denetimi sağlamaktadır¹³⁶.

Tutarlılık ögesinin görüldüğü kurumlarda, bireylerin iş yapma tarzı belirgindir. Çalışanların zihinlerinde bir işle ya da yeni bir durumla ilgili, nelerin yapıp nelerin yapılamayacağı nettir. Bireylerin davranışlarında istikrar söz konusudur.

¹³⁵ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/consistency.aspx>, (14.Ekim.2011)

¹³⁶ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/consistency.aspx>, (14.Ekim.2011)

Tutarlılık ögesinin göstergeleri şöyledir:

3.1.4.4.1 Temel Değerler

*'Üstün performanslı kurumlar, çalışan ve liderlerin istikrarlı bir şekilde tutarlı kararlar almalarına yardımcı olacak bir takım açık ve net temel değerlere sahiptirler'*¹³⁷.

3.1.4.4.2 Anlaşma (Uzlaşma)

*'Zor konu ve sorunlar ortaya çıktığında, diyaloga girerek ve masada çoklu perspektifler elde ederek anlaşmaya varabilmektedirler'*¹³⁸.

3.1.4.4.3 Koordinasyon ve Bütünleşme

*'Çalışanlar, yaptıkları işin diğerleri üzerindeki ve diğerlerinin kendileri üzerindeki etkisini anlarlar. Sadece "günü kurtarmazlar", işin kuruma koordineli ve bütün olarak hizmet ettiğinden emin olmaktadır'*¹³⁹.

Bir kurumun tutarlı olabilmesi, kurumun inancı, felsefesi ve uygulamaları arasında uyum olmasına bağlıdır. Kurum temel değerleri netse, sorunlar ortaya çıktığı zaman uzlaşmacı bir tavır sergiliyorsa, yaptıkları çalışmalarda koordinasyon ve bütünleşme amacını taşımaktaysa, kurumun 'tutarlı' olması için gereken koşullar sağlanmış demektir. Tutarlılık, kurumun farklı zamanlarda, farklı olaylara veya farklı rakiplere karşı aynı tavrı sergileyebilme becerisidir. Bu nedenle, tutarlılık bir kurumun var olması ve sürdürülebilirliğini sağlamasının temel koşuludur.

¹³⁷ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/consistency.aspx>, (14.Ekim.2011)

¹³⁸ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/consistency.aspx>, (14.Ekim.2011)

¹³⁹ Denison Consulting, <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/consistency.aspx>, (14.Ekim.2011)

3.1.5 William E. Schneider'in Kurum Kültürü Modeli

William E. Schneider, kendisini 'kurumsal psikolog' olarak tanımlamaktadır. Paradigm Shift International web sayfasına konuk konuşmacı olarak katıldığı bölümde, 'The Reengineering Alternative A Plan For Making Your Current Culture Work' kitabını şöyle özetlemiştir: *'Yeniden yapılanma yeni üretim uygulamalarının temel ilkeleri ayıklandığında ve sonra da altında yatan, uyumlu olan kavramlara çevrildiğinde çalışmaktadır, aksi takdirde genellikle başarısız olunmaktadır'*¹⁴⁰.

Schneider'a göre kültür; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişme kültürü olarak sınıflandırılmalıdır.

3.1.5.1 Kontrol Kültürü

Kontrol kültüründe, 'kesinlik' söz konusudur. Kontrol; emniyet, güvenilirlik ve öngörülebilirliği ifade etmektedir. Bir kurumun başarısından söz edebilmek için, kurumun gelişmesi, korunması ve refahının sağlanması gerekmektedir. Kontrol kültüründe, 'kurum' önce gelmektedir. Buna göre kültür, hedefler ve hedeflerin hangi ölçüde karşılandığı üzerine kurulmuştur. Özetle, kontrol kültürü kurumsal amaçlara ulaşmak üzerine odaklanmıştır¹⁴¹. Bu kültürde, kurumda düzenin sağlanabilmesi ve kurumsal hedeflere ulaşılmasında kontrol önemli bir rol oynamaktadır. Kontrol istenilen düzeyde sağlandığı sürece, kurumun başarısından söz edilebilmektedir.

*'Kontrol kültürü, büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülebilir'*¹⁴². Kontrol kültürünün güçlü yanları arasında, objektif ve realistik olması, iyi-organize edilmesi, 'ne'yin işe yaradığının altının çizilmesi, işlerin ve sonuçların takip edilmesi ve bireylerin kendi çalışma alanlarında uzman hale gelmesi bulunmaktadır. Bu kültürün zayıf yönleri ise, 'kontrol etme' ve 'hakim olma' öğelerinin baskın olmasıdır. Yapılan işler, planlandığı gibi gitmediğine, kurumda güvensiz bir ortam ve paranoyalar oluşmaktadır. Bunun sonucu olarak, kurum sert ve katı bir havaya bürünebilir, alt

¹⁴⁰ Parshift, <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (21.Ekim.2011)

¹⁴¹ Parshift, <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (21.Ekim.2011)

¹⁴² Vural, a.g.e., s.95

kademedeki çalışanların fikirlerini gözden kaçırabilir ve alternatifleri değerlendiremeyebilir¹⁴³.

Bu kültürde gözlemlenebilen, ölçülebilen ve değerlendirilebilen unsurlar söz konusudur. Kurumun başarısı ve bu başarının korunması, her şeyden önce gelmektedir. Kurumda işler planlandığı gibi gittiği sürece sorun çıkmamaktadır.

3.1.5.2 İşbirliği Kültürü

İşbirliği kültürünün temel ögesi 'sinerji'dir. Bu kültürde müşteri ile yakın ilişkiler ve müşterilere karşı gösterilen yoğun bir özveri söz konusudur. İşbirliği kültüründeki diğer bir önemli öge ise, 'deneyimsel bilme'dir. Deneyimsel bilme, insanlar arasındaki deneyim ve gerçekliği ifade etmektedir. Kurum içinden ve kurum dışından bireylerin farklı deneyimleri üzerinden, kurum ilerlemektedir. Özetle, bu kültür müşteri hedeflerine ulaşması üzerine odaklanmıştır¹⁴⁴. Bu kültürde, kurumların müşterilerinin isteklerini karşılamak için, onlarla işbirliği yaptığı görülmektedir. Bu doğrultuda, müşteriler ile yakın ilişkiler kurulmakta ve onların istekleri ön planda tutulmaktadır.

*'Bu kültür, çok miktarda insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir'*¹⁴⁵. İşbirliği kültüründe insanlar arasındaki iletişim yapısı ön plana çıkmaktadır. Çalışanların ve yönetimin birlikte ve uyum içinde çalışması önem taşımaktadır. Kurum sadece çalışanları ile değil, çevresi ile de işbirliği içinde bulunmaktadır.

¹⁴³ William E. Schneider, **The Reengineering Alternative A Plan For Making Your Current Culture Work**, 1st. Edition, New York: Richard D. Irwin, INC., 1994, s. 40-41-42

¹⁴⁴ Parshift, <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (22.Ekim.2011)

¹⁴⁵ Terzi, a.g.e., s.81

3.1.5.3 Yetenek Kültürü

Yetenek kültürünün temel konusu 'ayırım'dır. Bu kültürde ürün ve hizmetlerin, eşsiz ve benzersiz olması için çalışılmaktadır. Dolayısıyla, kültürün odak noktası, kavramsal hedeflere ulaşmaktır. Bu nedenle, yetenek kültürü kavramsal hedeflerin özellikle üstün ve farklı olan hedeflerin gerçekleşmesi üzerine odaklanmıştır. Kısaca bu kültürde, ürün ve hizmetlerin 'tek başınlığı' önem taşımaktadır¹⁴⁶. Yetenek kültüründe, diğer kurumlara göre fark yaratanlar ön plana çıkmaktadır. İş yaşamında farklı olan kurumların ön plana çıktığı gibi, çalışanlar arasından da yeteneği ile fark yaratanlar başarılı olmaktadır.

*'Bu tür kültürler, araştırma örgütlerinde, reklam ajanslarında, güçlü bir başarı duygusunun olduğu danışmanlık şirketlerinde görülür'*¹⁴⁷. Schneider bu kültüre örnek olarak, Four Seasons Ltd'yi örnek vermektedir. Four Seasons otelcilik sektöründe en iyi oteller arasına girebilmeyi hedeflemiştir. Bu amaçla yaklaşık 700 tane otel standartı belirlemiş ve bu standartları sürekli güncellemiştir. Kurum yöneticileri, farklı olabilmek ve iyi hizmet verebilmek için, büyük bir dikkat göstermiş ve çok çaba harcamışlardır. Four Seasons başarılı olma yolunda, *'iş yaşamındaki en iyi otel şirketi olma'* stratejisini benimsemişlerdir¹⁴⁸.

Kalabalık işçi ve yöneticilerden oluşan, kısacası çok fazla çalışanı olan kurumlarda yetenek kültürü ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlarda; önemli olan, başarı için gereken şartların, tüm kademedeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesidir. Kurumda yer alan her bireyin yeteneklerine göre iş verilerek, tüm çalışanlar kurumun hedeflerini doğrultusunda yönlendirilmeli ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için birlikte çalışmaları sağlanmalıdır.

¹⁴⁶ Parshift, <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (22.Ekim.2011)

¹⁴⁷ Terzi, a.g.e., 81

¹⁴⁸ Schneider, a.g.e., s.69

3.1.5.4 Gelişme Kültürü

Gelişme kültüründe ‘zenginleşme’ söz konusudur. Bu kültürde, müşterilerin artması ve potansiyel müşterilerin kuruma katılması beklenmektedir. Gelişme kültürü idealler ve değerlerin, daha yüksekte bulunan amaçları gerçekleştirebilmesi ile ilgilidir. Bu kültürde ‘değerlendirici bilgi’ kavramına yer verilmiştir. Değerlendirici bilgi, kurumun değerleri ve idealleri ile hangi değer ve ideallerin operasyonelize ediliyor olduğu arasındaki bağlantının anlamlandırılması demektir. Gelişme kültürü, değer-merkezli hedefe ulaşmak üzerine odaklanmıştır¹⁴⁹. Bu kültürde kurumun var olan çevresinin zenginleşmesi ve değer odaklı hedeflerinin gerçekleşmesi önem taşımaktadır.

Gelişme kültüründe, önemli olan amaçların ne olduğu ve bu amaçlara en yüksek faydada nasıl ulaşılabileceğinin bulunmasıdır. Bu doğrultuda gelişme kültürü, değerler ve idealler çerçevesinde, kurumda yapılan çalışmalara yön vermesi ve koruması bakımından önem taşımaktadır.

Schneider; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişme kültürünü sınıflandırdıktan ve farklılıklarını açıkladıktan sonra, hangi alanlarda uygulandığı konusuna değinmiştir.

Schneider’a göre; kültür tipleri şu alanlarda görülmektedir¹⁵⁰:

- *Kontrol: askeri sistem; güç güdüsü*
- *İşbirliği: aile ve/veya atletik takım sistemi; bağlılık güdüsü*
- *Yetenek: üniversite sistemi; başarı güdüsü*
- *Gelişme: dini sistem(ler) gelişme,veya kendini gerçekleştirme, güdü’.*

¹⁴⁹ Parshift, <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (23.Ekim.2011)

¹⁵⁰ Parshift, <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (23.Ekim.2011)

Schneider'ın kurumsal kültür modelindeki, 4 tip sınıflandırma tabloda şöyle açıklanmıştır:

Tablo 6: Strateji, Kültür ve Liderlik Bağlantıları

Kültür	Strateji	Liderlik	Epistemoloji
Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> o Pazar payındaki üstünlük o Ürün o Ürün benzeri o Yüksek dağıtımda yoğunluk o Yaşam ve Ölüm o Öngörülebilirlik 	<ul style="list-style-type: none"> o Otoriter o Direktif veren o Muhafazakar o İhtiyatlı o Kesin o Hakim o Sert 	<ul style="list-style-type: none"> o Kesinlik o Organizasyonel sistematizm
İşbirliği	<ul style="list-style-type: none"> o Sinerjik müşteri ilişkileri o Müşteri ile yakın işbirliği o Yüksek özelleştirme o Bir müşteri için total çözüm o Artan, adım-adım müşteri ilişkisi 	<ul style="list-style-type: none"> o Takım kurucu o Eşitler arasında birinci o Koç o Katılımcı o Entegre eden o Güven kurucu 	<ul style="list-style-type: none"> o Sinerji o Tecrübeye dayalı bilgi
Yetenek	<ul style="list-style-type: none"> o Üstünlük o Mükemmellik o Son derece benzersiz o Pazar nişi yaratıcı o Önde olmak için sürekli rekabet o Tipik olarak, taşıyıcı ticaret pazarları 	<ul style="list-style-type: none"> o Standart kuyucu o Kavramsal vizyoner o Şef o İddialı, ikna edici o Diğerlerine meydan okuyan 	<ul style="list-style-type: none"> o Ayrım o Kavramsal sistematizm
Gelişme	<ul style="list-style-type: none"> o Müşterilerde gelişme-artma o Potansiyelini tam olarak gerçekleştirmek o Müşteri zenginleştirilmesi o İnsan ruhunda yükselme o Daha yüksek idealler, değerler ve üst düzey amaçların gerçekleştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> o Katalizör o Ekici/yetiştirici o Hasatçı o Bağlılık oluşturucu o Kamarot o Üst-düzye vizyona itiraz 	<ul style="list-style-type: none"> o Zenginleştirme o Değerlendirici bilgi

Kaynak: <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (25.Ekim.2011)

Tablo 6’de görüldüğü üzere, kurumlarda çalışma alanı, değer yargıları, hedefleri, çalışanları, yöneticileri ve müşterilerine göre, farklı kültür tipleri görülmektedir.

Schneider, bu kültür tiplerinin görüldüğü kurumları şöyle açıklamıştır:

Tablo 7: Schneider’in Kurumsal Kültür Modeline Göre Firma Örnekleri

Kontrol	İşbirliği	Yetenek	Gelişme
-Wm. Wrigley Jr. Kellogg Procter & Gamble General Dynamics Exxon Marriott Hotels	Delta Airlines Goldman-Sachs Dana Corporation Motorola Southwest Airlines CRS Serrine	Lucent Technologies Cray Research ADP Citicorp Four Seasons Hotels Intel	Celestial Seasonings Herman Miller Esprit de Corp 3M W L Gore Shorebank Corporation

Kaynak: Parshift, <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (25.10.2011)

Tablo 7’de kurumların; kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme kültürüne göre sınıflandırması görülmektedir.

Kurum kültürünü oluşturan öğeler ve bu öğelerin işleyiş biçimleri, kurum içi iletişime yansımakta ve iletişimin işleyişine yön vermektedir. Kurum içi iletişim çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, kurum kültürünü oluşturan modellerin, çalışanlar ve yöneticiler tarafından benimsenmesi önem taşımaktadır.

4. KURUM İÇİ İLETİŞİM KURUMSAL BAĞLILIK VE İLETİŞİM MEMNUNİYETİ

İletişim kavramı, insanoğlunun var olmasıyla birlikte ortaya çıkan bir olgudur. İletişim kavramı ile ilgili bugüne kadar bir çok tanım yapılmıştır. Kavram, '(Communication; Latince 'Communis', 'Communicare'), Latince commun-halk/topluluk-kökünden türetilmiş bir kavram olan communication, 'bilgi ve düşüncelerin değiş-tokuşunu' ifade eder'¹⁵¹. İletişim kavramı tanımlanırken, genel olarak kullandığımız kelimeler 'bilgi-alışverişi', 'ortaklık' ve 'paylaşımdır'.

Işık, iletişimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu çünkü iletişimin insanla başladığını ifade etmiştir. 'İnsanın olduğu her yer ve ortamda iletişim de mevcut olmuştur. Buna göre ilkçağlardan itibaren iletişim mevcut olmakla birlikte, değişen tek şeyin; iletişim kurma biçim, yöntem ve teknikleri olduğu söylenebilir'¹⁵².

İletişim kavramının, İngilizce karşılığı 'communication'dır. 'Communication kavramının kökenindeki 'commun' ortaklaşmak, ortak kılmak anlamlarını taşıdığından, en genel şekliyle iletişim, 'herhangi bir şeyin ya da bilginin ortaklaşa kullanılması' anlamına gelmektedir'¹⁵³.

Kısacası iletişim kavramının özünde 'ortaklık' söz konusudur. Bu ortaklık; toplulukları, kültürleri ve yaşam biçimlerini oluşturmaktadır.

İletişim, karşılıklı olarak 'etkileme' ve 'etkilenme' sürecini ifade eden bir kavramdır. Doğadaki tüm canlılar arasında iletişim söz konusudur; iletişim tüm canlılara özgü bir olgudur. İki insanın ya da iki canlının olduğu yerde, iletişimin olmaması mümkün değildir. Kısacası, iletişim yaşamın vazgeçilemez bir parçasıdır.

'İletişim' ve 'kültür' olguları birbirini etkilemekte ve birbirine yön veren kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim; toplulukları birbirine bağlamakta, bu

¹⁵¹ Nurçay Türkoğlu, **İletişim Bilimlerinden Kültürel Çalışmalara Toplumsal İletişim Tanımlar, Kavramlar, Tartışmalar**, 1. Basım, İstanbul: Babil Yayınları, 2004, s.19

¹⁵² Metin Işık, **İletişimden Kitle İletişimine**, 2. Basım, Konya: Mikro Yayınları, 2000, s.3

¹⁵³ Metin Işık, **Kitle İletişim Teorilerine Giriş**, 1. Basım, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2002, s.13

bağlılık da kültüre yön vermektedir. Aynı şekilde kültür de, iletişimi yönlendirmekte ve etkilemektedir.

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş yaşamında; kurumların varlıklarını sürdürebilmesinde, kurum kültürü büyük önem taşımaktadır. Her kurumun başarılı olması ve kurumsal amaçlarını gerçekleştirebilmesinde, kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin rolü büyüktür.

4.1. Kurumsal İletişim

İletişim, insanoğlunun ‘varolması’ ile ortaya çıkan bir kavramdır. *‘İletişim, insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan insana özgü bir olgudur’*¹⁵⁴. Kurumlarında varlıklarını sürdürebilmesinde, kurumsal iletişim ön plana çıkmaktadır.

Kurumsal iletişim; bir kurumun varlığını sürdürebilmesinde, amaçlarına ulaşmasında ve başarılı olmasında önemli bir role sahiptir. *‘İletişim örgütün etkin ve verimli biçimde çalışması açısından önemli süreçlerden biridir. İletişim; koordinasyon, kontrol ve motivasyonu sağlamada önemli bir araç niteliği taşır’*¹⁵⁵. Diğer bir ifadeyle *‘iletişim üretir ve yeniden üretir veya kelimenin tam anlamıyla tüm kurumsal süreçleri oluşturur’*¹⁵⁶. Kurumsal iletişimin en önemli özelliklerinden birisi, etrafındaki gelişmelere ayak uydurması, kendisini sürekli olarak yenilemesi ve üretmesidir. *‘Kurumsal iletişim, kurumun yönettiği ve düzenlediği tüm iç ve dış iletişimde, kurumun bağlı olduğu paydaşlarla olumlu başlangıç noktaları oluşturmayı amaçlayan faaliyetlerdir’*¹⁵⁷. Kurumsal iletişim; kurumun çalışanları, yöneticileri, ortakları, paydaşları, hedef kitlesi, kısaca kurumun ilgili olduğu her bir alanda kurduğu iletişimi ifade etmektedir.

¹⁵⁴ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC’si**, 2. Basım, İstanbul: Der Yayınevi, 1999, s.7

¹⁵⁵ Ataman, a.g.e., s.502

¹⁵⁶ Pamela Shockley Zalabak, Kathleen Ellis, “Perceived Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Culture, and Communication: Challenging the Traditional View”, **Communication Research Reports**, Volume:11, Number:4, 2000, s.376

¹⁵⁷ Cees B.M. Van Riel, Charles J. Fombrun, **Essentials Of Corporate Communication**, 1st Edition, New York: Routledge, 2007, s.25

Kurumsal iletişim, yöneticinin çalışanı etkilediği, çalışanın da yöneticiye yanıt verdiği çift yönlü iletişim sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, yönetici tarafından gönderilen mesajların, çalışanlara açıklanması, benimsetilmesi ve onların eyleme geçirilmesini kapsamaktadır. Kurumsal iletişim, aynı zamanda kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için geri bildirimle gelen tepkileri ve yanıtları taşımakla yükümlüdür¹⁵⁸.

Kurumsal iletişimin sağlıklı sürdürülebilmesi için, yönetici ve işgören arasındaki iletişimin, çift yönlü ve simetrik olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, kavram bir çok farklı alanda karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal iletişim, *'bir disiplin olarak, bilimden daha çok sanattır, ama bilginin vücut bulduğu retorik kendisi kadar eskidir. Bunun teorik temelleri, dil oluşumu ve linguistik, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve pazarlama gibi disiplinler arasındadır'*¹⁵⁹.

Halkla ilişkilerin kurucularından Ivy Ledbetter Lee ve Edward L. Bernays, kurumsal iletişimi şöyle açıklamışlardır¹⁶⁰:

- *Kurumların imajlarını yarattığı ve seslerini yansıttıkları daha büyük sosyal, politik, ekonomik ve kültürel iklimleri takip etmek,*
- *'Fırsat anı'nın avantajını almak veya kurumsal iletişim için koşullar yaratmak,*
- *Seçimlerin psikolojisini anlamak ve yararlanmak (sermayeleştirmek-capitalizing),*
- *İletişim kanalları karışımının en iyisini seçmek (video-konferans, e-mail, rapor.. gibi),*
- *Kurumsal iletişim etiğinde, sorumluluk almak'.*

¹⁵⁸ Gürgen, a.g.e, s.33-34

¹⁵⁹ Alan T. Belasen, **The Theory And Practice Of Corporate Communication: A Competing Values Perspective**, New York: Sage Publications Inc., 2008, s.4

¹⁶⁰ Paul Argenti, Janis Forman, **The Power Of Corporate Communication: Crafting The Voice And Image Of Your Business**, 1st Edition, New York:McGraw-Hill, 2002, s.17-18

Bernays ve Lee'nin ortaya koyduğu bu kriterler; bir kurumun iletişim yapısını oluşturan, kurumun kimliğini ve imajını oluşturan öğelerdir. Bir kurumun başarılı olmasında, kurumların kuruluş aşamasından itibaren, iletişim sürecini nasıl yönlendirip, yöneteceklerini belirlemelerine bağlıdır. Kurumun iletişim yapısı çalışanlar, yöneticiler ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi yönlendirmektedir.

Kurumsal iletişimin etkileri iki farklı yönden ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, bizlerin kurumların amaçlarını ve bireysel amaçları ortak bir noktada buluşturmaya çalışarak kavramsallaştırmamızdan kaynaklanmaktadır. İkincisi ise; bizlerin, kurumsal iletişimi, diğer iletişim türlerine göre, kurumların yapılandırılmış sistemleri üzerinden kavramsallaştırarak ayırt edebilmemizdir¹⁶¹.

Kurumsal iletişim, bizlere kurumun işleyiş süreci hakkında bilgi vermektedir. Kurumda var olan kurallardan, çalışanların birbirine hitap şekline; kurumun yönetim yapısından, kurumda kullanılan iletişim araçlarına kadar bir çok öge bizlere kurumun kültür yapısı hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle kültürü iletişimden, iletişimi de kültürden bağımsız düşünmek mümkün değildir.

*'Kültür ve iletişim arasındaki ilişki, ayrıca karşılıklı bir ilişkidir. Kültür sadece, kurumdaki iletişimin doğasını açıklamaz, ama iletişim kurumların kültürlerini geliştirmesi ve korumasında en iyi yollardan biridir'*¹⁶². Özetle kültür ve iletişim arasındaki ilişki, kurumsal iletişimi şekillendirmektedir.

Kurumsal iletişimin son yıllarda, şirketler için nasıl bir anlam taşıdığını ve kurumların uygulamalarını Bir, şöyle açıklamıştır¹⁶³:

*'• "Örgütsel sağlık" için **kültür** en yaşamsal konudur. Davetkâr bir kültür, kaliteli insanları çekmektedir ve işte kalmalarını sağlamaktadır. Yaratılan bir kültür ise verimsizdir. İnsanların işten ayrılmalarına neden olmaktadır.*

¹⁶¹ Katherine Miller, **Organizational Communication: Approaches and Processes**, 1. Baskı, USA:Wadsworth Publishing Company, 1995, s.16-17

¹⁶² Krishnamurthy Sriramesh, James E, Grunig, David M. Dozier, 'Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their Relationship to Public Relations', **Journal of Public Relations Research**, 8 (4), 1996, s.238

¹⁶³ Ali Atıf Bir, **İletişimcilere 2010 Klavuzu**, Bugün Gazetesi, (10.Ocak.2011), <http://www.bugun.com.tr/kose-yazisi/89380-namin-yurusun-orhan-agabey-makalesi.aspx>

• İşyerinde insanlar, şirketten çok kendilerini önemsemeye başladılar. İşlerin hayat boyu garantisi yok. Çalışan bağlılığı, azalmaya başlamaktadır.

• Şirketlerden, iyi vatandaş olmaları beklenmektedir. Toplumlarda çözülecek çok sorun var. Şirketlerin devlet gibi sosyal devlet olması beklenmektedir.

• Herkesin bloglarla anlık gazeteci olduğu bir iletişim çevresinde, medya ilişkileri artık eski bir dostla, öğle yemeği yemekten çok öte bir şey. Artık her kanalda, her haber kaynağıyla profesyonel ilişki kurmak gerekmektedir.

• Kesin olan bir şey şu: İnternet insanların iletişim sistemlerini değiştirdi. İnsanlar şirketlerle hem içsel hem de dışsal olarak farklı şekilde iletişim kurmaktadır.

• Krizler artık her kapının arkasında. O yüzden de sürekli "hazır ol!" durumu gerektirmektedir. Şirketlerin sosyal amaçlı yaptığı yardımlar bile gelip itibarlarına zarar vermektedir.

• Yazarlık hâlâ kurumsal iletişiminin özünü oluşturmaktadır. Bugün internet; yazarlığı ikinci plana atmış gibi görünse de internet için yazarlık, en önemli konulardan biridir'.

Bir'in değindiği üzere, kurumsal iletişim kavramı ve uygulama alanları, son yıllarda hızla değişmektedir. Gelişen teknoloji, kurum içi ve kurum dışında kullanılan iletişim araçları ve onların iletişim hızı, kurumların iletişim yapısını da değiştirmektedir. Kurumda yaşanan her türlü gelişme, hızla sosyal medyada yer alabilmekte ve kurum dışında yaşanan herhangi bir gelişme de kurum içi iletişimi etkileyebilmektedir. Bu yeni yapılanma içinde, kurumlar kendi kültürlerini korumaya çalışmakta ve çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kurmayı amaçlamaktadırlar.

4.2 Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim; yönetim ve çalışanlar arasında çalışma düzenini sağlayan, birimler arasında iletişimi sağlayan bir iletişim türüdür. Küçük ölçekli işletmelerden, global şirketlere kadar her türlü organizasyonun başarılı olmasında, kurum içi iletişim en önemli unsurlardan biridir.

Kurum çalışanlarının kendi arasında ve üst yönetimle yaptığı her türlü sözlü ve sözsüz iletişim, kurum içi iletişim kapsamında değerlendirilir. Kurum içi iletişimin başlangıç noktası, işletmelerin ve organizasyonların iş yaşamında yer alması ile eş zamanlı gelişmiştir. *'1889 yılında iki kişilik George Westinghouse'un halkla ilişkiler birimi ile 100 yılı aşkın bir süredir hizmet veren AT&T kurum içi halkla ilişkiler birimlerinin ilk örnekleri arasında anılmalıdır'*¹⁶⁴.

Hendrix'e göre, halkla ilişkiler, kurum içini iki kategoride değerlendirmektedir. Bunlardan biri 'çalışanlarla iletişim' (employee relations), diğeri üyelerle iletişim (member relations)'dir. *'Çalışanlarla iletişim kurumun yönetimi ve personeli arasındaki tüm iletişimi kapsamaktadır. Üyelerle iletişim, kurum içindeki yöneticiler, personel ve üyeler arasındaki iletişimi ifade etmektedir'*¹⁶⁵. Kurum içi iletişime yönelik çalışmalar yapılırken, dikkat edilmesi gereken nokta; hem çalışanların, hem de üyelerin çalışma kapsamında değerlendirilmesidir.

Varol'a göre, kurum içi iletişimin amaçları şöyledir¹⁶⁶:

- *Örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının elemanlarca bilinmesini sağlamak,*
- *İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,*
- *Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve elemanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile*

¹⁶⁴ Peltekoğlu, a.g.e.,2007, s.152

¹⁶⁵ Jerry A. Hendrix, Darrell C. Hayes, **Public Relations Cases**, 8th Edition, Amerika:Wadsworth Cengage Learning, 2007, s.89

¹⁶⁶ Muharrem Varol, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2, 1993, s.129

bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca, örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda aydınlatmak,

• *Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, elemanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,*

• *Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,*

• *Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılımın düzeyini artırmak,*

• *Yöneticiler ve elemanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,*

• *Elemanların iş sırasında ve iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,*

• *İşte ilerleme olanakları, çeşitli elemanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler v.b. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,*

• *Bütün bunlar ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak’.*

Kurum içi iletişimin temel amacı; çalışanlar ile var olan iletişim yapısını şekillendirerek olması hedeflenen iletişim yapısını oluşturmalarını sağlamaktır.

Güngör kurum içi iletişimin önemini şöyle vurgulamıştır¹⁶⁷.

‘Örgütün hedeflediği ürün ve hizmet sunumunu yapabilmesi, ya da hedeflediği mücadele ortamını yaratabilmesi için öncelikle kendi iç yapısını çok iyi örgütlemesi gerekmektedir. Örgütsel iç yapının örgütlenmesinde ise uygun iletişim politikalarının oluşturulmasının büyük rolü vardır’.

Bu nedenle; kurum içi iletişimde, önemli olan doğru iletişim kanallarını seçebilmektir.

¹⁶⁷ Nazife Güngör, **İletişime Giriş**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1.Basım, 2011, s.192

Kurum içi iletişim çalışmaları düzenlenirken, göz önüne alınması gereken bazı unsurlar şöyledir: Kurulustaki anlaşmalar (kurumun çalışanları ve sendikalar arasındaki), kurum kültürü, kurumun amaç ve hedefleri, kurumla çalışanlar arasındaki ilişkide bir değişikliğe gerek olup olmadığı, değişiklik gerekiyorsa bunun nasıl yapılacağıının belirlenmesi, bu değişiklikte iletişim programının rolü olacaksa bu programın kimler tarafından oluşturulacağı, yönetileceği ve içeriğinin nasıl olması gerektiği belirlenmelidir¹⁶⁸.

Kurum içi iletişim sağlıklı yürüebilmesi için en önemli görev, halkla ilişkiler birimine düşmektedir. Yönetimin çalışanlarından beklentileri ile, çalışanların yönetimden talepleri doğru tespit edilerek yapılan programlamalar, kurumun iletişim çalışmalarına yön verecektir.

4.2.1 Kurum İçi İletişimin Önemi

‘İletişim’in gerçekleşebilmesi için, birden fazla kişinin olması ön koşuldur. Kurum içi iletişim de birden fazla çalışanı bir araya getiren, onları ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasını sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz iş dünyasının yaşadığı tarihsel süreç ele alındığında, sanayi devriminden sonra, iş dünyasının dinamiklerinin de hızla değiştiği görülmektedir. Çalışanlar artık, bir ‘makine’ olarak değil, iş yaşamının başarısı ve sürdürülebilirliği açısından, en önemli ‘unsur’ haline gelmişlerdir.

20. yüzyıl ‘iş yapma’ anlayışının değiştiği ve giderek ‘insan’ faktörünün ön plana çıktığı bir yapıya dönüşmüştür. Bu değişim dikkate alındığında, *‘geleneksel örgüt anlayışının teknoloji/makine odaklı olduğu ve kitlesel üretim esasına dayandığı; yeni örgüt anlayışının ise ‘insan’ odaklı olduğu ve yaygın tüketim amaçlı politikalar sergilediği saptanmaktadır*¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Ceyda Aydede, **Teorik Ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, 1.Basım, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2002, s.35-36

¹⁶⁹ Ebru Mavi, ‘Kurum İçi Halkla İlişkiler Ve Örgüt İklimi’, Derya Telan (der).**Halkla İlişkiler Teori Ve Uygulama**, (51-77), 1.Basım, Ankara: Ütopya Yayınevi, 2009, s.55

Kurum içi iletişimin, en önemli noktası ‘insan’a verilen değerdir. Özetle kurum içi iletişim, bir firmanın ya da organizasyonun çalışanları, kurucusu ve tüm görev alanlarını ilgilendiren bir süreçtir.

Bir kurumdaki iletişim mekanizması, çok çeşitli yön ve doğrultuda yürütülmektedir. İletişim sisteminin işleyişi, kurum kültürüne ve çalışanların katılıma göre şekillenmektedir. Bu sistem iyi çalışmazsa, kurum içi dedikodu başlamaktadır. Bu fısıltı ve söylentiler başladığı zaman, kontrol altına alınması kolay değildir. Her kurumda görülebilecek bu durumun üstesinden gelebilmenin yolu, iyi bir iletişim sistemine sahip olmaktır¹⁷⁰.

Kurumda çalışan her bir bireyin ve birimin; kurumun felsefesine, çalışma prensiplerine ve iletişim biçimine hakim olması, kurumun iç işleyişi açısından önem taşımaktadır. Kurumdaki iletişim biçimi, kurum kültürünün en belirgin göstergesidir.

4.2.2 Kurum İçi İletişim Kanalları

Kurumsal iletişim; temel olarak, kurum içi ve kurum dışı iletişim kanalları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal iletişimin paydasında kurumun sahibi/kurucusu, yöneticiler, çalışanlar, dış çevre, ortaklar, paydaşlar, hissedarlar gibi bir çok farklı öge yer almaktadır. Bu nedenle; her bir hedef kitleye, doğru mesajla ve doğru iletişim kanalı ile ulaşılması önem taşımaktadır. Kurum içi iletişim, yapısal işleyiş bakımından ve mesaj akım yönü bakımından ikiye ayrılmaktadır.

Kurumların iletişim biçimlerini Tutar, şu şekilde gruplandırmıştır¹⁷¹.

‘1.Yapısal İşleyişi Bakımından İletişim

a. Biçimsel (resmi) iletişim

¹⁷⁰ Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Murat Yaz (çev), 2. Basım, İstanbul:MediaCat Kitapları, 2008, s.229

¹⁷¹ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2009, s.170

b. Doğal (informel) iletişim

2. Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim

a. Dikey İletişim

a.1. Yukarıdan aşağıya iletişim

a.2. Aşağıdan yukarıya iletişim

b. Yatay iletişim

c. Diyagonal (Çapraz) iletişim'

4.2.2.1 Yapısal İşleyiş Bakımından İletişim

Yapısal işleyiş bakımından iletişim; biçimsel (resmi) iletişim kanalları ve doğal (informel) iletişim kanalları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi olan **'biçimsel (resmi-biçimsel) iletişim** örgütte, örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçların doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimidir'¹⁷². Diğer iletişim biçimi olan, **'informel (resmi olmayan) iletişim** ise resmi yollarla kurulmayan, yüz-yüze veya telefonla örgütün farklı kademeleri arasındaki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimdir'¹⁷³. Resmi olmayan iletişim, doğal (informel) iletişim olarak da adlandırılmaktadır.

4.2.2.1.1 Biçimsel (Resmi) İletişim Kanalları

Tutar'a göre; kurumlardaki iletişim sistemi, kurumun yapısı doğrultusunda gelişmektedir ve buna biçimsel iletişim denmektedir. *'Kurumlarda iletişim dendiği zaman pek çok kişinin düşündüğü biçimsel iletişimdir. Biçimsel iletişim, örgütte her türlü resmi bildirimleri, talimatları, raporlama biçimlerini kapsar'*¹⁷⁴. Biçimsel iletişim

¹⁷² Tutar, a.g.e., s168

¹⁷³ Tutar, a.g.e., s168

¹⁷⁴ Tutar, a.g.e., s169

kanalları bir kurumun amaçları doğrultusunda yönetilen ve yönlendirilen iletişim biçimidir.

Biçimsel iletişim kanallarının amaçları Sabuncuoğlu ve Gümüş tarafından şöyle açıklanmıştır¹⁷⁵:

‘Örgütün ana politikasına ilişkin kararlarını ve bunlarla ilgili emirleri hiyerarşik kademelerin tümüne ve bütün ilgililere iletmek,

- Görevlilerin çeşitli düşünce ve tepkilerini yönetime geri getirmek,

- Örgütün bütün üyelerine, örgütün ana amaçları ve elde edilen başarılar konularında bilgi sağlamak’.

Biçimsel iletişim, kurum içinde iletişimin koordinasyonunu ve bütünlüğünü sağlamaktadır. Çalışanlar ve yönetim arasında bilgi akışını sağlayarak, işbirliği yapılmasına yardımcı olmaktadır. Kurumlarda bilgi akışı hem aynı kademedeki çalışanlar, hemde farklı kademe ve birimlerde çalışanlar arasında gerçekleşmektedir.

Kurumda yapılan yazışmalar, raporlar ve sözlü/yazılı bildirimler biçimsel iletişim, kurum içi dedikodu ve kişisel temaslar ise biçimsel olmayan iletişim kapsamına girmektedir.

4.2.2.1.2 Doğal (Informel) İletişim:

‘Doğal iletişim ağı; sosyal grupları, birbirine bağlayan yollardır ve önceden belirlenen ilişkiler çerçevesinde, ortaya çıkmaz; kendiliğinden gelişir’¹⁷⁶. Doğal (informel)/biçimsel olmayan iletişim, kurumlarda bireyler arasında kendiliğinden gelişen, prosedürleri ve yazılı kuralları olmayan bir iletişim biçimidir.

¹⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Murat Gümüş, **Örgütlerde İletişim**, 1. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008, s.103

¹⁷⁶ Tutar, a.g.e., s.169

Tutar, biçimsel olmayan iletişimin, resmi yolları önceden belirlenmeyen ve düzenlenmeyen bir iletişim biçimi olduğunu; dedikodu ve kasıtlı yapılmış haberleri içerdiğini belirtmiştir. *'Bu çeşit iletişim, örgüt içerisinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından, biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir'*¹⁷⁷.

Kurumlarda biçimsel iletişim olduğu kadar, biçimsel olmayan iletişimin de görülmesi olağandır. Çünkü insan faktörünün olduğu her yerde; birimler arasında resmi olmayan yollardan görüşme ve haberleşme söz konusu olmaktadır.

Dicle, biçimsel olmayan iletişimin yapıcı ve yararlı özellikleri şöyle ifade etmiştir¹⁷⁸:

'• Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.

• Biçimsel olmayan iletişim, örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.

• Biçimsel olmayan iletişim, iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkin bir iletişim aracı olabilir.

• Biçimsel olmayan iletişim, özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, biçimsel iletişimin bir aracı olarak işlev görür.

• Biçimsel olmayan iletişim, örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve değişen koşullara uymak üzere iç yapısındaki gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.

• Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.

• Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde takım çalışmalarına, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar.

¹⁷⁷ Tutar, a.g.e., 179

¹⁷⁸ Ülkü Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara:Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1974, s.169, s.68, akt: Gürgen, a.g.e., s.80

Biçimsel olmayan iletişimin kuruma olan fayda ve avantajlarının yanı sıra, bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Kurum içinde dedikodunun oluşması ve yayılmasında, biçimsel olmayan iletişimin payı vardır. Özellikle, kurumlar büyüdükçe, çalışan ve yönetici sayısının artmasına bağlı olarak '*iletişim kazalarının*' yaşanması da kaçınılmaz olacaktır.

İşten çıkarma, terfi ve ödül gibi konularda, her ne kadar biçimsel iletişim kanalları yoluyla çalışanlar bilgilendirilse de çalışanlar arasında endişe ve güvensizlik yaşanmasına bazı durumlarda engel olunamamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ve halkla ilişkiler biriminin kurum içi iletişimde; hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarına hakim olması ve bu kanallara her zaman kurumla ilgili 'doğru' mesajları vermesi gerekmektedir.

Yoğun rekabet ortamında, kurumların iş hedefleri üzerine yapılan halkla ilişkiler, iletişimin gücünden yararlanmak konusunda itici güç rolünü üstlenmekte dolayısıyla kendisine yöneltilen eleştirilerinde hedef tahtası haline gelmektedir¹⁷⁹. Kurumsal iletişimin sağlıklı yürümesinde, hiç kuşkusuz halkla ilişkiler birimleri en önemli rolü oynamaktadır. Kurumların iş dünyasındaki hedeflerine ulaşabilmesinde, halkla ilişkiler birimleri ile işbirliği ve uyum içinde olması gerekmektedir.

4.2.2.2 Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim

Mesajın akım yönü bakımından iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim, çapraz (diyagonal) iletişim olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

¹⁷⁹ Filiz Balta Peltekoğlu, **Kavram ve Kuramlarıyla Reklam**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010, s.204

4.2.2.2.1 Dikey İletişim

*'Dikey iletişim örgütün hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimidir'*¹⁸⁰. Kurumlarda iletişim iki yönlü işlemektedir. Bu yön, aşağıdan yukarıya ve yukardan aşağıya doğru olmak üzere, ikiye ayrılmaktadır. *'Örgütün amaçlarına en etkin ve en kısa zamanda ulaşılması, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi gereklidir'*¹⁸¹.

Dikey iletişim kendi içinde, astlardan üstlere ve yöneticilerden astlara doğru olan iletişimin yönüne göre sınıflandırılmaktadırlar. Kurum içi iletişimde, astlar ve üstler arasındaki iletişimde, aracı ya da basamaklar ne kadar az olursa, birimlerin birbirine ulaşabilmesi o kadar kolay olacaktır. Özellikle son yıllarda, gelişen teknolojiyle beraber, mail aracılığı ile kurumun en alt basamaktaki çalışanları, yöneticilerine ulaşabilme imkanı bulabilmektedir.

4.2.2.2.2 Yatay İletişim

Yatay iletişim, yan veya lateral ilişkiler olarak da tanımlanmaktadır. Yatay iletişim aynı kademede bulunan çalışanların, birbirleri ile iletişim kurmada, üst birimlerden izin almadan görüşebilmesidir. *'Üst basamağın buyurmasına lüzum kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren meselelerde işbirliği yapmaları halinde, bu yöneticiler arasında ortaya çıkan ilişige, yan ilişik adı verilir'*¹⁸².

Yatay iletişim, eş düzey birimler arasında kurulan iletişim biçimidir. Bu nedenle, bölümler arası dayanışma ve işbirliği, yatay iletişimde önem taşımaktadır.

¹⁸⁰ Tutar, a.g.e., 171

¹⁸¹ Gürgen, a.g.e., s.66

¹⁸² Edward Franz Leopold Brech (Ed), R.M. Aldrich, A.W. Field, J. Maddock, Franck L. Woodroffe, **The Principles And Practice Of Management**, 1st Edition., London:Longmans, 1953., s.30, akt: Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu Ve Yönetimi**, 1. Cilt, 2. Basım, İstanbul: Sermet Matbaası, 1963., s.277

4.2.2.2.3 Çapraz (Diyagonal) İletişim

Çapraz iletişimde farklı birimlerin birbirleri ile iletişim kurması söz konusudur. ‘Çapraz iletişim; kurum hiyerarşisinin farklı düzeyindeki bölümlerin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleşir’¹⁸³. Bu iletişim biçimi, kurumda farklı birimlerdeki ve farklı kademelerdeki bireylerin birbirleri ile işbirliği yapmasına fırsat tanımaktadır.

Çapraz iletişimde birimler; birbirleri ile iletişim kurabildiği gibi, astlar ve üstler diğer bir birim çalışanı ile doğrudan iletişime geçebilmektedir. Bu iletişim biçimi, bürokratik süreçleri ortan kaldırmakta ve zamandan tasarruf sağlamaktadır.

Kurum içi iletişimde, çapraz iletişimin; zorunlu olmadıkça tercih edilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun sebebi, yöneticilerin bilgi alma dışında, başka bir birimdeki çalışana emir vermesi ve bunun devam etmesi durumunda, kurumun düzenin bozulacağına düşünülmesidir¹⁸⁴.

Çapraz iletişim, kurum içi iletişimde hız kazandırmada avantajlı olmasının yanı sıra, yaratabileceği karmaşa açısından dikkat edilmesi gereken bir iletişim biçimidir.

4.2.3 Kurum İçi İletişim Yöntemleri

Günümüz iletişim ve teknoloji çağında; kurumların, hem iç hem de dış çevresi ile iletişimde kullandıkları yöntemler de hızla değişmektedir. 2000’li yıllar öncesi dönemlerde çalışanlara bilgi verme amaçlı yapılan kuruluş yayınlarının yanı sıra çalışanların dilek ve şikayetlerini öğrenmek üzere kullanılan yöntemler de bu hıza ayak uydurmaya çalışmaktadır.

¹⁸³ Tutar, a.g.e., s.176

¹⁸⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.83

Kurumlar büyüdükçe; çalışan sayısı ve birimler artmakta, bu da iletişimi daha karmaşık hale getirmektedir. Kurum içi iletişimde kullanılan yöntemlerin amacı, bu karmaşayı en aza indirmektir. Kurum içi iletişim yöntemleri şu şekilde açıklanmaktadır:

Kuruluş Yayını: Kuruluş yayını küçük ya da büyük ölçekli işletmelerde sıkça kullanılan bir yöntemdir. *'Son yıllarda kurum içi iletişim tekniklerinde, her ne kadar çeşitlilik söz konusu ise de, basılı araçlar ve özellikle kuruluş gazete ve dergisinden hemen her işletme yararlanmaktadır'*¹⁸⁵.

Peltekoğlu, kuruluş yayınlarını; haber mektupları, dergi, gazete, mega-paper olarak dört ana başlık altında toplandığını ifade etmektedir. *'Kuruluş yayınları işletme adına hizmet ettikleri amaç açısından büyük farklılık göstermeseler de biçim, maliyet, yayınlama kolaylığı bakımından birbirinden farklıdır'*¹⁸⁶. Kuruluş yayını; kurum içi çalışanlarla iç iletişimi sağlaması ve kurumdaki bilgi akışının yönlendirmesi açısından da önem taşımaktadır.

Bülten: Bülten, belirli zaman aralıklarında yayınlanan çok sayfalı mektuplardır. Bültenler, kurum içinde yayınlanan ve ilgili kişilerin bilgi sahibi olmasını sağlayan iletişim araçlarındandır. Kurum içi ilişkilerde ilan tahtaları ve bildirim tabloları da yeterli olmaktadır. Bültenler, kurum dışındaki kişilere ulaşma açısından değerlendirildiğinde, daha geniş bir kitleye haberlerin duyurulmasını sağlaması ve daha az maliyetli olması yönünden önem taşımaktadır¹⁸⁷. Bültenler, kurum içi iletişimi sağlamalarının yanı sıra, kurum dışı kişi ve kurumlara ulaşarak, tanıtım görevinde üstlenmektedirler.

¹⁸⁵ Peltekoğlu, a.g.e., 2007, s.527

¹⁸⁶ Peltekoğlu, a.g.e., 2007, s.260

¹⁸⁷ Alaeddin Asna, **Kurumda Ve Uygulamada Halkla İlişkiler Public Relations**, 1. Basım, İstanbul: Pozitif Yayınları, 2006, s.142

Peltekoğlu, bültenlerin; broşür ve diğer benzeri basılı materyaller gibi tüm sorumluluğunun hakla ilişkiler yazarına ait olduğunu belirtmiştir. *'Küçük bürolarda, kar amacı gütmeyen ajanslarda ve daha da sıklıkla kurum içi halkla ilişkiler departmanlarında haftalık veya aylık haber bültenleri için bir kişi görevlendirilir'*¹⁸⁸. Günümüzde, bültenler elektronik ortamda hazırlanarak, çalışanlara ve kurum dışındaki ilgili hedef kitlelere mail yoluyla iletilmektedir.

Gazete: Gazeteler kurum içi ve kurum dışı iletişimde kullanılan araçların başında yer almaktadır. Gazeteler, kurum çalışanlarına dağıtıldığı gibi, kurumun dış çevresine de dağıtılmaktadır. Sabuncuoğlu'nun işletme gazetesi olarak da tanımladığı gazeteler *'firmanın ekonomik, sosyal, teknik yapısı, yatırımları ve son gelişmeler konusunda bilgi aktarılır, ayrıca çalışma koşulları ve doğum, ölüm, işe yeni giren ve çıkanlar, mutlu günler gibi kişisel haberler verilebilir'*¹⁸⁹. Gazeteler, kurum içindeki güncel olayların iletilmesi açısından önem taşımaktadır.

Dergi: *'Dergiler, gazetelere göre daha uzun zaman dilimleri içinde çıkarılan halkla ilişkiler aracıdır. Genellikle aylık ya da birkaç aylık periodlar şeklinde çıkar ve gazetelerden daha çok sayfalıdır'*¹⁹⁰. Dergiler genel olarak, kurum içi faaliyetlerle ilgili bilgi vermenin yanı sıra, kurumun faaliyet alanları ve bu alanlardaki gelişmelerden bahsetmektedir. Dergi yazarlarının da, alanlarında uzman olması önem taşımaktadır.

Mega-paper: *'Gazete ve dergilerin bir bileşkesi olan dergilerin makale yaklaşımının gazete tasarımı ile birleştirildiği megapaperlar genellikle gazetenin bilgilendirme işleviyle makalenin yorum özelliğini bir araya getirir'*¹⁹¹. Kurum içindeki

¹⁸⁸ Peltekoğlu, a.g.e.,2007, s.262

¹⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 6.Basım, Bursa: Furkan Ofset Yayınları, 2004, s.139

¹⁹⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., 140

¹⁹¹ Peltekoğlu, a.g.e., 2007, s.265

değişim ve gelişmeleri anlatan mega-paperlar aynı zamanda, kurum dışı bilgileri de içermektedir.

Duyuru Panoları, İlan Tahtası, Afiş: Duyuru panoları, ilan tahtaları ve afişler kurumda herkesin görebileceği, ortak kullanım alanlarına konulmaktadır. *'Bu tür araçların en önemli özelliği; iletilmek istenen habere, ilgili ve ilgisiz herkesin dikkatini çekmektir. Afişler belirli sloganlar ve çizgilerle kişilerin dikkatini belirli konulara çekmek amacıyla düzenlenirler'*¹⁹². Kurum içi iletişimde, yönetici ve çalışanların dikkatini çekebilecek yerlere konulan duyuru panoları, ilan tahtaları ve afişler; kurumla ilgili gelişmelerin ve iletilmek istenilen mesajların duyurulmasında önem taşımaktadırlar.

İnternet: 1960'ların sonunda, araştırmacılar akademi ve hükümet arasında bir araç oluşturmanın yolunu aramaktaydılar. Bu amaçla, farklı şehirlerdeki bilgisayarların birbirlerine nasıl bağlanacağı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bu amaçla oluşturulan, Amerika'da ve 150'den fazla ülke arasında kullanılmaya başlayan ve gelişen internet, 1990'ların başından itibaren kamu tarafından da kullanılmaya başlanmıştır¹⁹³.

Günümüzün en önemli iletişim araçlarından biri olan internet, kişiler ve kurumlar içinde vazgeçilemez bir nitelik taşımaktadır. Günün her saati kişilerin birbirleri ile iletişim kurmasını sağlamanın yanı sıra, internet dünya genelinde yaşanan tüm gelişmeleri de takip edebilmemizi sağlamaktadır.

E-Mail: *'İnternet içindeki elektronik posta (e-mail) sistemi sayesinde, dünyanın herhangi bir yerindeki kişilerle telefon kadar hızlı, postadan ucuz haberleşmek mümkün olmaktadır'*¹⁹⁴. E-mail kurum içi ve kurum dışı iletişimde

¹⁹² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.141

¹⁹³ Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, **Public Relations Strategies And Tactics**, 8th Edition, United States and Canada: Pearson International Edition, 2006, s.332

¹⁹⁴ Mehmet Özçağlayan, **Yeni İletişim Teknolojileri Ve Değişim**, 1.Basım, İstanbul: Alfa Basım yayım Dağıtım, 1998, s.91

kullanılan hızlı ve pratik bir iletişim aracıdır. Resmi yazışmaları ve hiyerarşik düzen içinde zaman kaybının önlenmesinin yanı sıra, en alt kademeden en üst kademeye kadar ‘aracısız’ iletişim olanağı sağlamaktadır. Günümüzde cep telefonlarının da internete bağlanabilmesi sayesinde, kurumla ilgili her türlü haber, 7/24 paylaşılabilir.

İntranet/Extranet: İtranet ve extranet kurum içinde ve kurumun ilgili olduğu çevrelerle bilgi paylaşımını ve bilgi aktarımını sağlayan iletişim araçlarıdır. *‘İntranet, bir kurumda özel bilgisayar ağlarının derlenmesine verilen genel bir terimdir. Extranet bilgisayar ağlarına, belirli bir iş veya eğitim amacı için, dışarıdan kontrollü erişim sağlamaktadır’*¹⁹⁵.

İtranet ve extranette kişiler ya da kurumlar kendilerine tanımlanan şifreler ile sisteme girebilmekte ve kurumla ilgili bilgilere bu sayede ulaşabilmektedirler. Kısaca intranet kurumiçi iletişimi sağlamakta, extranet ise tanımlanan kişilerce (bayi, müşteri, ortak vs..) iletişim sağlanmasına yarayan bilgisayar ağlarıdır.

Blog: Bloglar, günümüz iş dünyasında sıkça kullanılan iletişim araçlarından biridir. Bloglar, kronolojik olarak en son yazılanın en üstte görülebileceği şekilde kurgulanmış internet uygulamasıdır. Tek bir sayfa üzerinde yazıların ve yorumların görünmesini sağlamaktadır. Blogların oluşturulması teknik açıdan kolay olmakla beraber, kullanıcıların yazılara yorum yapabilmesi, blogların en önemli özelliğidir. Özetle, bir çok farklı konu hakkında içerik oluşturulabilecek, ‘günlük’ mantığıyla hazırlanmış web sayfalarıdır¹⁹⁶.

Bloglar, internet ortamında kişisel ilgi alanları hakkında bilgilerden, profesyonel bilgilerin paylaşılmasına kadar imkan sağlayan bir iletişim aracıdır.

¹⁹⁵ Compnetworing,

http://compnetworking.about.com/od/filetransferprotocol/Intranets_and_Extranets.htm, (14.Nisan.2012)

¹⁹⁶ Orta Doğu Teknik Üniversitesi Blog Servisi, <http://blog.metu.edu.tr/blog/hello-world/>, (15.Nisan.2012)

Toplantılar:

Peltekoğlu toplantıları Şöyle açıklamıŐtır¹⁹⁷:

‘Toplantı ve konferanslar, çalışanları bir araya getirmesi, yönetim ve çalışanlar arasında, yüz yüze iletişime olanak sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bazı kurumlar açısından, çalışanlar ve yöneticilerin bir araya geldiği, düşüncelerin ses kazandığı, soruların sorulduğu, Őikayetlerin dile getirildiği toplantılar, iletişim stratejisinin temel taşıdır’.

Toplantılar kurumda belli aralıklarla yapılmasının yanı sıra, bazen çalışanlar, bazense yöneticilerin istekleri doğrultusunda farklı zamanlarda da toplanılması sağlanarak, kurum içi iletişimin sağlıklı yürütülmesine imkan sağlamaktadır.

Kurum içi iletişimde bahsedilen yöntem ve araçların yanı sıra, dilek kutuları, telefonla bilgilendirme programı, yüzyüze iletişim ve e-yayınlar (e-publar) da sıklıkla kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır.

4.3 İletişim Memnuniyeti

Literatürde; ‘iletişim memnuniyeti’, ‘iletişim doyumu’ ve ‘iletişim tatmini’ gibi farklı adlarla karşımıza çıkan bu kavram, bu çalışmada anlam bütünlüğünü sağlamak için, ‘iletişim memnuniyeti’ olarak ifade edilecektir.

İletişim memnuniyetini; *‘ister bilinçli bir ihtiyaç ya da farkında olunmayan bir isteğin karŐılanmasına yönelik olarak biriyle başarılı bir şekilde iletişim kurulduğunda ya da başarılı bir şekilde iletildiğinde duyulan doğal memnuniyettir’*¹⁹⁸. Bir başka

¹⁹⁷ Peltekoğlu, a.g.e., 2007, s.531

¹⁹⁸ Lee Thayer, **Communication And Communication Systems In Organization, Management, And Interpersonal Relations**, 1st Edition, Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc, 1968, s.144

tanıma göre iletişim memnuniyeti, 'kurumda meydana gelen iletişimin çeşitli yönlerinden duyulan bireysel memnuniyettir'¹⁹⁹ .

Downs and Hazen, iletişim memnuniyeti üzerine yaptıkları çalışmada Redding'in *Communication Within The Organization* adlı kitabına yer vermişlerdir. Redding; Level, Sanborn, Tompkins, Zima, Minter ve Jain tarafından yapılan iletişim memnuniyeti odaklı araştırmaları özetlemiştir. Redding, farklı çalışmalarda, iletişim memnuniyetinin belirli bileşenleri olduğunu ifade etmektedir²⁰⁰ .

İletişim memnuniyeti referanslarının ortak özellikleri şunlardır²⁰¹ :

- Çalışanların sorularına cevap verilirken, politikaların açıklanması,
- İş performansından ne beklendiğinin anlaşılması,
- Resmi kaynaklar aracılığıyla, değişikliklerin önceden bildirilmesi,
- Üstlere önerilerde bulunmada özgürlük,
- Kurumla ilgili konularda, alıcı tarafından kendisine uygun kabul edilebilir bilgi yeterliliği,
- Kaynaklar veya tercih edilen medya tarafından alıcının, ne ölçüde önemli bilgiler elde ettiği,
- 'Sessizlik' karşısında şikayet etme özgürlüğü,
- Üstlere yaklaşabilme ve ulaşabilme,
- Danışmanların(üstlerin), astların sorunlarını ve duygularını anlamada sarf ettiği çabanın derecesi,
- Danışmanların(üstlerin), astların iyi performansını, takdirini ifade etmesinin derecesi,

¹⁹⁹ Michael D.Crino, Michael C. White, Satisfaction In Communication: An Examination Of The Downs-Hazen Measure. **Psychological Reports**, Volume: 49, Issue:3, 1981, p. 832

²⁰⁰ W. Charles Redding, **Communication Within The Organization: An Interpretative Review Of Theory And Research**, 1st Edition, New York, NY: Industrial Communication Council.,1972 akt; Cal W. Downs, Michael D. Hazen, , 'A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction', **The Journal Of Business Communication** 14:3, 1977, s.64

²⁰¹ Downs and Hazen, a.g.m., s.64

• *Daha yüksek memur ve yöneticilerin iletişim kurmaya istekli ve açık olmasının derecesi*'.

İletişim memnuniyeti; kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi, feedbackleri, yatay ve dikey iletişimi, iş ile ilgili bilgileri ve departmanlar arası iletişimi kapsayan genel bir kavramdır. İletişim memnuniyeti, özünde 'bireysel'lik taşımaktadır. Aynı bölümde ve aynı şartlar altında çalışan iki kişi bile, farklı görüşlere sahip olabilmektedirler.

Hecht, iletişim memnuniyetinin fonksiyonlarını şöyle açıklamıştır²⁰²:

'İletişim memnuniyeti, üç temel fonksiyonu yerine getirmektedir. Birincisi, bu değişken, araştırma inceleme sürecinde bir değişken olarak değerlendirildiğinde, bir kriter olarak kullanılabilir. İkincisi, organize etme ve sınıflandırmada değişken olarak değerlendirmede kullanılabilir, böylece teori inşa etmeye katkıda bulunur. Ve üçüncü olarak, iletişim memnuniyeti çalışmalarında, doğrudan ve basit uygulamalarda, iletişim becerilerini geliştirmektedir'.

İletişim memnuniyeti, yapılan çalışmaların içeriği doğrultusunda; bazen bir kriter, bazen teori inşa eden bir kavram, bazense iletişim becerilerini geliştiren bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

Varona, iletişim memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda, C.W. Downs & Hazens tarafından, 1977'de işletilebilen bir hale getirilen yapının, kurumsal iletişimde başarılı bir araştırma akımı haline geldiğini ifade etmiştir. *'Bu tarihten itibaren, 30'dan fazla çalışma 'İletişim Memnuniyeti Anketi' (Clampitt & C. W. Downs, 1987; Clampitt & C. W. Downs, 1993) ve 'İletişim Denetim Anketi' olarak adlandırılan geliştirilmiş biçimi (C. W. Downs, 1990) kullanılarak tamamlanmıştır*'²⁰³.

Bir kurumda çalışanlar ve yöneticiler arasında var olan iletişim yapısı, bireylerin birbirleri ile olan iletişimini, iş yapma tarzını ve işe olan bağlılıklarını

²⁰² Michael L. Hecht, Toward A Conceptualization Of Communication Satisfaction, **Quarterly Journal of Speech** Volume 64, Issue 1, 1978, s.47

²⁰³ Federico Varona, Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. **The Journal of Business Communication**, Volume: 33, Number 2, April, 1996, s.112

etkileyebilmektedir. Bu nedenle iletişim memnuniyetinden bahsedebilmek için, kurum içi iletişimde, çift yönlü bilgi akışının sağlanması önem taşımaktadır.

İletişim memnuniyetine olumlu katkı sağlayan etkenler arasında çift yönlü bilgi paylaşımı yer almaktadır. '*Çift yönlü bilgi paylaşımı, kararların mümkün olan en alt kademelerde, işin nasıl yapılması gerektiğini en iyi bilen çalışanlar tarafından alınmasını kolaylaştırarak, karar alımını ve iş performansını iyileştirebilir*'²⁰⁴. Çalışanlarla kurulan çift yönlü iletişim, bireylerin memnuniyetinin artmasının yanı sıra, kuruma farklı bakış açıları sağlaması açısından da iş yaşamını olumlu etkileyebilir.

İletişim memnuniyeti, kurumsal iletişim, iş memnuniyeti ve kurumsal bağlılık üzerine günümüze kadar bir çok farklı araştırmalar yapılmıştır. Segal ve Pearce yaptıkları bir çalışmada; iletişim memnuniyeti üzerine araştırmacıların üç eğilimle ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bu eğilimler şöyledir²⁰⁵:

• *Kurumsal iletişimin, verimlilik üzerinde 'ortalamanın üzerinde' etkisi vardır.*

• *Kurumsal iletişim memnuniyeti faktörleri, verimliliği ayırt edici şekilde etkiler.*

• *Kurumsal iletişimin verimlilik üzerindeki etkisi, iş tasarımı ve bilgi kullanılabilirliği ile değişmiştir'.*

Çalışanların karar alım sürecinde fikirlerinin alınması, yapılan toplantılarda söz sahibi olabilmeleri ve düzenli olarak yönetimle bir araya gelebilmeleri gibi yaklaşımlar, iş performansını da etkilemektedir. Hem çalışan hem de birey olarak değer verildiğini hisseden kurum çalışanlarının, iletişim memnuniyetlerinin de aynı oranda yüksek olacağı beklenmektedir.

²⁰⁴ General Motors'un Personel İletişimi Politik İlkeler Bildirgesi, Alvie L. Smith'den alıntı, 1991, s.24, akt: James E. Grunig, 'İç İletişimde Simetrik Sistemler', James E. Grunig (Ed) **Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik** içinde (557-603) 1.Basım, Rota Yayın: İstanbul, 2005, s.557

²⁰⁵ Small Business Advancement National Center, C. Glenn Pearce, Gerald J. Segal, **Effects Of Organizational Communication Satisfaction On Job Performance And Firm Growth In Small Businesses**, <http://www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1998/pdf/27.pdf>, s.5, (02.Mayıs.2012)

4.4 İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti ile ilgili çalışmalara bakıldığında, 'iş tatmini' 'iş memnuniyeti' ve 'iş doyumunu' gibi farklı ifadeler karşımıza çıkmaktadır. Kullanılan ifadeler, kapsam ve anlam bakımından aynı şeyleri ifade ettiği için, bu çalışmada kavram karışıklığını engellemek adına 'iş memnuniyeti' kavramı kullanılacaktır.

Balcı, iş doyumunun araştırılmaya başlandığı 1930'lardan beri, birçok tanımının yapıldığını ifade etmektedir. Bu tanımlardan biri şöyledir: '*İşgörenin iş ile ilgi ücret, denetim, çalışma koşulları, gelişme olanakları, yeteneğin tanınması, işteki sosyal ilişkiler ve benzeri değişkenlere, kişisel özelliklerine ve iş yaşamı dışındaki grup ilişkilerine yönelik tutumlarının oluşturduğu genel bir tutumdur*'²⁰⁶.

Başka bir tanıma göre; '*İş memnuniyeti, bireylerin işe veya işin belirli yönlerine karşı olan tutumlarıdır*'²⁰⁷. İş memnuniyeti yüksek olan çalışanlarda olumlu tutumlar, iş memnuniyeti az olan çalışanlarda olumsuz tutumlar gözlemlenmesi beklenmektedir. Başka bir tanıma göre; '*iş memnuniyeti, bireyin işi hakkındaki genel tavrıdır*'²⁰⁸.

Applewhite, iş memnuniyeti ile ilgili 5 ana bileşeni şöyle ifade etmiştir²⁰⁹:

- *Çalışma grubuna karşı tutum,*
- *Genel çalışma koşulları,*
- *Kuruma karşı tutum,*
- *Parasal yarar,*
- *Denetime karşı olan tutum*'.

²⁰⁶ Milton Blum, James C. Naylor, **Industrial Psychology, Its Theoretical And Social Foundations**, 1st Edition, New York Envaston and London: Harper and Row, 1968, s.364, akt: Ali Balcı, İş Doyumu Ve Eğitim Yönetimine Uygulanması, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/513/6370.pdf>, s.575, (02.Mayıs.2012)

²⁰⁷ Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll, **Managing Organizational Behavior**, 1st Edition, United States of America: Pitman Publishing Inc, 1986, s.93

²⁰⁸ Leslie W. Rue, Llyod L. Byars, **Management Theory And Application**, 3rd Edition, United States Of America: Richard D. Irwin Inc., 1983, s.280

²⁰⁹ Phillip B. Applewhite, **Organizational Behavior**, 1st Edition, Enhglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1965, s.22, akt:Rue, Byar, a.g.e., s.22

Bir kurumun çalışma ortamı, ofislerin düzeni, çalışanların iş arkadaşları, bireylerin onlarla anlaşma derecesi, maaş, kurumdaki denetimler ve bireyin kuruma karşı tutumu iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Çalıştığı işte ‘mutsuz’ olan bireylerin, kurumdan beklentileri öğrenilmeli, yapılabiliyorsa kurumda buna uygun düzenlemeler yapılmalıdır.

İş memnuniyetinin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin işine karşı olan duygusal tutumudur. Duygusal tutumu anlamak, bireyin davranışlarından anlaşılmaktadır; doğrudan gözlemlenemezler. İkinci boyut, iş memnuniyetinin işle ilgili sonuçlardan anlaşılmasıdır. Örneğin, kurum içindeki bir grup, diğer bir gruba oranla daha çok çalışmasına rağmen daha az ödül alıyorsa, bireyler kuruma, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz tutumlar sergileyeceklerdir. Son olarak, iş memnuniyeti birbiriye ilgili tutumlardan meydana gelmektedir²¹⁰. İş memnuniyeti, bireyin kuruma karşı beslediği, tüm olumlu ve olumsuz duyguların sonucunda oluşmaktadır.

İş memnuniyeti; kurum kültürü, davranış bilimleri, kurumsal davranış ve kurum içi iletişim gibi bir çok farklı alanın konusu içinde yer almaktadır. Çalışanların, yaptıkları işe karşı olan tutumları, iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.

4.5 Kurumsal Bağlılık

Bağlılık kavramı davranış bilimlerinde, iş yaşamında ve yönetimde en çok ilgi çeken ve araştırılan konular arasında yer almaktadır.

Türk Dil Kurumu’na göre bağlılığın kelime anlamı şöyle açıklanmıştır: ‘*Bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat*’²¹¹. Bağlılıkla ilgili tanımlardan biri şöyledir: ‘*Bağlılık, normatif motivasyon sürecinde,*

²¹⁰ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.129-130

²¹¹ Türk Dil Kurumu,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fb75b9feb8262.98906412,
(10.Mayıs.2012)

araçsal-faydacı yaklaşımlardan belirgin farklılıklar gösteren iş-davranışlarını açıklamaktadır²¹².

Becker'a göre bağlılık; *'tutarlı insan davranışı üreten bir mekanizmanın üstü kapalı açıklamasını içerir. Bağlılıklar, bir kişi yan bahis* yaptığında, ikincil çıkarlarını tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde ortaya çıkmaktadır'*²¹³.

Kurum kültüründe, 'bağlılık' ve 'kurumsal bağlılık' birbirlerinden ayrı düşünülmemeyen iki kavramdır. *'Kurumsal bağlılık kavramından kastedilen, tipik olarak bireylerin işe bağlılık duygusunu, sadakatini, kurum değerlerine karşı olan inancını kapsayan psikolojik bağlıdır'*²¹⁴. Bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar değerlendirildiğine sevgi, tutarlılık, yakınlık duyma ve sadakat gibi öğelerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Başka bir tanıma göre *'kurumsal bağlılık, belirli bir kurum içinde bireylerin özdeşleşmesi ve katılım gücüdür'*²¹⁵. Porter, Steers ve Boulian böyle kurumlarda, genel olarak üç faktörün karakterize edildiğini ifade etmişlerdir:

- *Kurumun amaçlarına ve değerlerine güçlü bir inanış ve kabul etme,*
- *Kurum adına çaba sarf etmek için istekli olma,*
- *kurumsal üyeliğini korumak için belirli bir arzu'*²¹⁶

²¹² Yoash Wiener, Commitment in Organizations: A Normative View, **The Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 3, Jul., 1982, s.418

* yan bahisle bağlılık sağlandığında, kişi doğrudan eyleme geçebilmek için, başlangıçta davranışıyla direk ilgisi olmayan başka bir eylemi yapmasıdır. Becker, 1960,s.35

²¹³ Howard S. Becker, 'Notes On The Concept Of Commitment', **American Journal of Sociology**, Vol. 66, No. 1 Jul., 1960, s. 32

²¹⁴ Charles O'Reilly, 'Corporations, Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations', **California Management Review**, Summer, 1989, s.17

²¹⁵ Lyman V. Porter, Richard M. Steers, Paul V. Boulian, 'Organizational Commitment Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians', **Technical Report** No.16, July, 1973, s.3

²¹⁶ Porter, Steers ve Boulian, a.g.m., s.3

Kurumsal bağlılıkla ilgili bir çok farklı tanım yapılmıştır. Mowday, Steers ve Porter kurumsal bağlılıkla ilgili tanımları şöyle değerlendirmişlerdir²¹⁷:

‘Kurumsal bağlılık tanımına yaklaşımlar önemli ölçüde değişebilir (Becker, 1960; Brown, 1969; Buchanan, 1974; Grusky, 1966; Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Hrebiniak & Alutto, 1972; Kanter, 1968; Salancik, 1977; Sheldon, 1971; Weiner & Gechman, 1977), bazı eğilimler belirgindir. Özellikle bu tanımların birçoğu, bağlılıkla ilgili davranışlar üzerine odaklanmıştır. Mevcut teoriden çıkan, ikinci bir eğilim, bağlılıkla ilgili tutumları tanımlamaktadır’.

Kurumsal bağlılığın tanımları ele alındığında, benzer noktalar üzerine odaklandıkları görülmektedir. Kurumsal bağlılığın karakterize edilmesi ile ilgili maddeler şöyle ifade edilmektedir:

- *Kurumun hedef ve amaçlarına güçlü bir inanış ve kabullenme,*
- *kurum adına önemli bir çaba sarfetmeye istekli olma ,*
- *Kurum üyeliğini korumak için güçlü bir istek*²¹⁸.

Kurumsal bağlılık, özünde kuruma karşı olan olumlu duyguları, özdeşleşmeyi ve adanmışlığı ifade etmektedir. Ülkemizde yapılan çalışmalarda, bağlılık konusunda, ‘kurumsal bağlılık’ ve ‘örgütsel bağlılık’ ve ‘örgütsel adanmışlık’ kavramları karşımıza çıkmaktadır. *‘Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır*²¹⁹. Özetle, kullanılan tüm ifadeler, aynı kavramı anlatmaktadır.

Sonuç olarak, kurumsal bağlılık en alt kademe bulunan personelden, üst yönetime kadar kurumda görev alan herkesin, kurumun amaç ve hedeflerine inanması ve bunların gerçekleşmesi için çaba göstermesidir.

²¹⁷ Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, ‘The Measurement Of Organizational Commitment’, **Journal Of Vocational Behavior**, 14, 1979, s. 225

²¹⁸ Mowday, Steers, Porter, a.g.m., s.226

²¹⁹ Refik Balay, **Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.14

4.5.1 Kurumsal Bağlılığın Boyutları

Kurumsal bağlılık, kişilere ve kurumlara göre değişiklik göstermekle beraber, her kurum ve bireyde ortak görülebilecek özelliklerine göre gruplandırılmışlardır. Bunlar, duygusal bağlılık (affective), devamlılık bağlılığı (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır.

4.5.1.1 Duygusal Bağlılık

Literatürde kurumsal bağlılık için en yaygın yaklaşımlardan biri şöyledir: *'Bireyin dahil olduğu ve üyesi bulunmaktan hoşnut olduğu kuruma karşı, güçlü bir bağlılık duyması ve kurum tarafından etkili veya duygusal olarak kabul edilen bir bağlılık türüdür'*²²⁰.

Çalışanların kuruma bağlılığın en iyi şekli etkili (duygusal) bağlılıktır. Duygusal bağlılık, bireyin duygusal açıdan kuruma bağlanmasıdır. Kurum çalışanları kurumun değerlerini kabul etmekte ve kurumun bir parçası olmayı istemektedirler. Bu durum, çalışan için ideal bir *'mutluluk'* tür. Çalışanların kuruma karşı duydukları bağlılık hissi güçlü olduğunda, bireyler kurumda kalmak için istek duymaktadırlar. Duygusal bağlılıkta, çalışanlar kuruma sadık kalmakta ve ek sorumluluk almaktan kaçmamaktadırlar²²¹. Duygusal bağlılıkta kişiler, kendilerini kurumun bir parçası gibi görmekte ve kuruma karşı *'aidiyet'* duygusu hissetmektedir.

Meyer ve Allen duygusal bağlılığı (1982), dört kategoriye ayırmıştır. Bu kategoriler; kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş deneyimidir. Meyer ve Allen bu kategorileri şöyle açıklamışlardır²²²:

'İşle ilgili objektif özellikler ve subjektif iş deneyimindeki ayırımdan ve araştırmalarda kullanılan öz-bildirim ölçeğinin bazı belirsizliklerinden dolayı, global bir kavram olan iş deneyimleri,

²²⁰ Natalie J. Allen, John P. Meyer, The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, **Journal of Occupational Psychology**, Volume:63, 1990, s. 2

²²¹ Çetin, ag.e., s.95

²²² Natalie J. Allen, John P. Meyer, "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review**. Volume.1, Number: 1, 1991, s.69

objektif ve subjektif özelliklerinin her ikisine de referans olarak kullanılacaktır.

Kişisel özellikler: Yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özellikler; bağlılıkla ilgili görülse de ilişkiler güçlü ve tutarlı değildir. Kişisel tasarruflar, başarı, üyelik ve özerlik gibi ihtiyaçlar, yüksek mertebeden güç ihtiyacı, kişisel iş etiği, denetim odağı, işteki merkezi yaşamla ilgisinin; bağlılıkla yüksek mertebeden ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal yapı: Kurumsal özellikler ve bağlılık arasındaki ilişkiyi nispeten az sayıda araştırma incelemiştir (Glisson&Durick 1988). Yine de duygusal bağlılığın, karar verirken sorumluluğun dağıtılmasıyla, politika ve prosedürlerin resmileştirilmesiyle ilişkisi olduğuna dair bazı kanıtlar vardır. Bunun nedeni, yapısal özelliklerin bağlılığa direk etkisi olmasa da, daha ziyade iş deneyimleri aracılığıyla çalışan/denetmen ilişkileri, rol netliği, kişisel önem duygusu gibi yapısal özelliklerle ilişkilidir.

İş deneyimleri: Kişisel ve kurumsal özelliklerin aksine, iş deneyimi değişkenleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen hatırı sayılır ölçüde araştırma vardır. Herzberg (1966) tarafından, ayrımı yapılan hijyen ve motivatör faktörlere göre, iş deneyimi; kendini kurumda hem fiziksel hem psikolojik olarak, rahat hissetmek isteyen memnun çalışanlar ve çalışanların iş rollerindeki duygularına yeterli katkıda bulunanlar olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır'.

Kişisel özellikler, kurumsal yapı ve iş deneyimleri bireylerin kuruma olan bağlılıklarını duygusal açıdan etkilemektedir. Duygusal bağlılıkta, önemli olan çalışanların kuruma karşı hissettiği olumlu duygulardır. Bu duygular neticesinde, kişiler kendilerini kurumun bir parçası olarak görürler ve kurumla özdeşleşirler. Bu durumda, çalışanlar kurumda kendi istekleri ile kalmaya devam etmektedirler.

4.5.1.2 Devam Bağlılığı

Literatürde hesapçı bağlılık (Becker, 1960) olarak da tanımlanan devam bağlılığı, kişilerin yaptıkları değerlendirmeler neticesinde, kendisi için faydalı olacağına inandığı davranışı sergilemesidir.

Devam bağlılığında, *‘çalışanın kurumu bırakmasıyla oluşacak maliyeti fark etmesinden dolayı, algılanan maliyeti arttıracak her şey bir öncül olarak kabul edilmektedir. En çok çalışılan öncüller, yan tahminler, yatırımlar ve alternatiflerin hazır olmasıdır’*²²³.

Başka bir bakış açısına göre; *‘yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları ile ödemededen sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği ve iş devri tutumsal bağlılıktan çok hesapçı bağlılıkla ilişkilidir’*²²⁴. Devam bağlılığına göre, çalışanlar; kendileri yararına olabilecek davranışları tercih etmektedirler.

Mathieu ve Zajac’in, 1990 yılında; toplamda 26 değişken içeren, 48 maddenin sınıflandırıldığı, meta-analiz yöntemiyle değerlendirilen araştırma sonuçları şöyledir²²⁵:

• **Yaş:** *Bir çok araştırmacı (örneğin March ve Simon, 1958), yaşın hesapçı bağlılıkla daha yüksek ilişkisi bulunması gerektiğini önermişlerdir. Sınırlı alternatif fırsatları, yıllarca yapılan yatırımların daha sonra batma ihtimali yaşla ilişkilidir.*

• **Cinsiyet:** *Kadınlar, kuruma daha çok bağlıdır, çünkü üyelik kazanmak için erkelerden daha çok engeli aşmak zorundadırlar.*

• **Eğitim:** *Eğitimde küçük bir negatif korelasyon vardır. İlişki küçük olmasına rağmen, önemli ölçüde güçlüdür. Eğitimi daha fazla olan çalışanların, iş seçenekleri de daha fazladır ve herhangi bir pozisyon ya da kuruma yerleşik olma ihtimali daha azdır.*

• **Medeni durum:** *Evli olan bireylerde daha çok hesapçı bağlılık görülmektedir, bunun nedeni, evli çalışanların genel olarak daha çok mali yüklerinin olmasıdır.*

²²³ Allen, Meyer, a.g.m., 1991, s. 71

²²⁴ Balay, age., s.76

²²⁵ John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, “A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol. 108. No. 2, 1990, s. 177-178-179

• **Pozisyon görevi ve kurumsal görev:** Genel kanı olarak, kurumda daha çok yıl biriktiren bireylerin, daha fazla yatırım elde etmesi olasıdır. (emeklilik planları gibi..). Kurumsal bir görevle, belirli bir pozisyondaki görev arasındaki ayırım önemlidir. Doğal olarak iki kavram, kurumda işlerini değiştirmemiş ölçüdeki çalışanlarla ilişkili olacaktır. Ancak kurumsal görevin; yan bahislerle ölçüldüğünde, daha iyi bir taşıyıcı olması olasıdır.

• **Yeterlilik algısı:** Bireyler, kurumlarının büyüme ve başarı ihtiyaçlarını sağladığı ölçüde kuruma bağlanacaklardır.

• **Yetenek:** Çalışanların yeteneği ya da beceri düzeyi ve bağlılık arasında ortalama bir korelasyon vardır. Steven, Beyer ve Trice (1978), çok yetenekli çalışanların kurumlar için büyük bir değer olduğunu, aldıkları ödülleri arttıracığı ve bu nedenle hesapçı bağlılıklarının da artacağını önermişlerdir.

• **Ücret:** Ücret/Maaşın genellikle yan bahisi temsil ettiği ve bu nedenle hesapçı bağlılığı arttırdığı kabul edilir. Maaş düzeylerinin özgüven duygularını arttırdığı ve bu nedenle tutumsal bağlılıkla pozitif bir ilişki içinde olduğu ifade edilebilir.

• **İş seviyesi:** İş seviyesinin daha çok tutumsal bağlılıkla yüksek bir ilişkisi vardır, ancak bu farklılık araştırma için çok fazla anlam taşımamaktadır.

Bu başlıkların yanı sıra, protestan iş etiği (zor işlerin kendi başına bir amaç olduğu) de çalışma kapsamında değerlendirilmiştir'.

Devam/hesapçı bağlılıkta kişiyi yönlendiren bir çok öge bulunmaktadır. Kimi çalışanlar için, kurumda geçirilen süre önemliyken, kimi çalışanlar için medeni durum hatta çocuk sayısı kişinin kararlarını etkilemektedir. Kişilerin aldığı ücret, bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısı, kurumdan ayrılması durumunda ne gibi alternatiflerinin olduğu gibi çalışan tarafından hesaplanması gereken tüm süreçler, bireyin kurumda devam edip etmeme kararını etkileyecektir. Burada öne çıkan unsur bireyin, duyguları ya da mutlu olup olmaması değil, kişisel kar ve zarardır.

4.5.1.3 Normatif Bağlılık

Duygusal ve devamlılık bağlılığından sonra görülen bir başka bağlılık türü normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık değer bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır.

Normatif bağlılığın gelişimi, *ampirik*(deneysel) yerine daha *teoriktir*. Bireyin bir kurumda kalması için zorunluluk hissetmesi, kuruma girmeden önce ailesinden etkilenmesi veya kuruma girdikten sonra, normatif baskıları içselleştirmesi sonucunda oluşabilir. Bunun yanı sıra, bireyin üniversite parasının ödenmesi gibi bir ödül verildiğinde ya da iş eğitimi ile ilgili maliyetlerinin karşılanması durumunda bireylerde bağlılık duygusu yaratabilir²²⁶. Bu bağlılık türünde bireyin kuruma atfettiği ve içselleştirdiği değerler ön plana çıkmaktadır. Kurumun kendisi ile ilgili yatırım yapması, birey açısından büyük bir anlam taşımaktadır.

Normatif bağlılıkta, çalışanların kendi değer yargıları ve kurumun değerleri ortak bir noktada buluşmaktadır. Kurumun değerlerini içselleştiren bireylerin, kuruma olan bağlılıklarının da olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir.

Normatif bağlılık, kurumsal bağlılığın gelişmesine neden olan; seçim gibi kurumsal eylemlerin yanı sıra, sadakat ya da görev tutumları gibi bireysel yatınlıkları açıklamaktadır (Wiener, 1982). Bu yaklaşım, kurumsal bağlılığın nasıl geliştiğini açıklasa da, kurumsal bağlılık hala, çalışanlar ve kurum arasındaki bağın ya da durumsallığın bir sonucu olarak ele alınmaktadır²²⁷.

Normatif bağlılıkta, çalışanın grubun üyesi olması ve sosyalleşmesinin yanı sıra, kişisel fikirleri ve inanışları da kurumla olan ilişkisini etkilemektedir. Bağlılığın bu türünde, çalışanlar kurumda kalmaya devam ederek ‘doğru’ olan şeyi yaptıklarına inanmaktadırlar.

²²⁶ Allen, Meyer, a.g.e., 1991, s. 72

²²⁷ Mathieu ve Zajac, age, s.172

Meyer ve Allen, kurumsal bağlılık sınıflamasında, kurumun bireye yaptığı yatırımlar, vaatlerin gerçekleşmesi ve sosyalleşmesi sonucu oluşan süreçte, bireyin grup normlarını içselleştirmesi ve karşılık verme ihtiyacı duymasıyla normatif bağlılığın oluştuğunu ifade etmektedirler. Normatif bağlılıkta, kurumda kalma bir yükümlülük olarak algılanmakta ve birey kurumda kalmanın doğru ve ahlaki bir şey olduğunu düşünmektedir. Bunlara ek olarak, normatif bağlılık bireyle kurum arasında '*psikolojik sözleşme*' oluşturmaktadır²²⁸.

Bağlılığın bu türü, bireyin hissettiği yükümlülükler üzerine odaklanmaktadır. Normatif bağlılıkta; çalışanları yönlendiren, bireylerin 'değerleri' ve 'inanışları'dır. Çalışanlar 'doğru olduğuna inandıkları sürece' kurumun üyesi olmaya devam etmekte ve kendilerini bu duruma karşı zorunlu hissetmektedirler. Kurumda kalmak, iyi ve ahlaki olan şeyin yapılması gibi algılanmaktadır.

Meyer ve Allen, kurumsal bağlılığın bu üç boyunu şöyle özetlemişlerdir²²⁹:

• *Duygusal bağlılık bireyin hisleriyle bağlanmasını, tanımlamasını ve katılımını ifade eder. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, kurumlarında kendileri bunu istedikleri (want to) için istihdama devam ederler.*

• *Devam bağlılığı, kurumdan ayrılma durumundaki maliyet bilincini ifade eder. Devam bağlılığında, çalışanların birincil istihdam nedeni bunu yapmalarına ihtiyaç duydukları (need to) içindir.*

• *Normatif bağlılıkta, işe devam etme yükümlülüğü duygusunu yansıtır. Yüksek düzeyde normatif bağlılıkta istihdam nedeni bunu yapmaları gerektiği içindir'.*

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık; kurumsal bağlılığın boyutların oluşturmaktadır. Bireyin kuruma bağlı olmasının altında kimi çalışanlarda hisler, kimi çalışanlarda devam edilmediği durumlarda maruz kalınacak maliyetler, kimi çalışanlarda ise yükümlülükler yer almaktadır. Kişilerin kuruma bağlılığında tek bir

²²⁸ Ünsal Sığı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.266 ve s.264

²²⁹ Allen, Meyer, a.g.e., 1991, s. 67

boyut yerine, bazen aynı anda farklı boyutlarda bir arada bulunabilir. Örneğin kişi; kurumu hem ailesi gibi görmekte, hem de emekliliği yaklaştığı için riske girmek istemiyor olabilir. Bu nedenle, bağıllık davranışı incelenirken, bahsedilen tüm boyutlar ele alınarak değerlendirilmelidir.

5. DENISON'IN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA İLETİŞİM MEMNUNİYETİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

5.1 Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında, çalışanların iletişim memnuniyetini belirleyerek, bu memnuniyetin kurumsal bağlılığa olan etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, öncelikle seçilen kurumun, kültür yapısı Denison'ın kurum kültürü modeli çerçevesinde ortaya konacak ve bu yapının iletişim memnuniyetine olan etkisi tespit edilecektir. Bu tespit, kurumun yöneticileri ve çalışanlarının algıladıkları 'kurum kültürü' ile 'iletişim memnuniyeti' arasındaki ilişkiyi değerlendirmemizi sağlayacaktır. İletişim memnuniyetinin, kurumsal bağlılığa olan etkisi belirlenerek, iletişim memnuniyeti ve bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilecektir.

5.2 Araştırmanın Önemi

Kurum kültürü ve iletişim memnuniyeti ile ilgili literatürde bir çok çalışma bulunmaktadır. Ancak, bu iki konunun birbirine olan bağlantısı ile bu ilişkinin kurumsal bağlılığa olan etkisi üzerine yapılan araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu nedenle konu ile ilgili mevcut durumu gösterecek bir araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Sonuçların kurum yöneticilerine, yönetim danışmanlarına, halkla ilişkiler departmanına, kurum çalışanlarına ve bu alanda bilimsel çalışma yapan araştırmacılara yol göstereceği ve sonraki çalışmalarda uygulanabileceği düşünülmektedir.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir. İşletmelerin kurum kültürü ve iletişim memnuniyeti ile kurumsal bağlılığıyla ilgili mevcut durumu, çalışanların kuruma olan bağlılığı ve gelecek beklentileri anket yolu ile test edilmiştir. Söz konusu araştırma literatürde değinilen unsurlarla, araştırma sonucunda elde edilen bulguları karşılaştırmak üzere yapılandırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H1: Denison'ın kurum kültürü modelinin iletişim memnuniyetine etkisi vardır.

H2: İletişim memnuniyetinin kurumsal bağlılığa etkisi vardır.

5.3.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni belirlenirken, tüm Garanti Bankası çalışanları evren olarak seçilmiştir. Örneklem olarak, Garanti Bankası Genel Müdürlüğü (İstanbul) ve Ankara Garanti Bankası Küçükesat Şubesi yönetici ve çalışanları seçilmiştir. Garanti Bankası Genel Müdürlüğü'nde toplam 1200 çalışan, Ankara Garanti Bankası Küçükesat Şubesinde toplam 25 çalışan bulunmaktadır. Örnekleme seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

5.3.2 Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilen veriler, kurum kültürü modelleri arasından 'Denison'ın Kurum Kültürü' modelini kapsamaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın konusu, kurumsal kültür modellerinden birini açıklamaya yöneliktir; literatürde değinilen modellerde yer alan eğilim ve davranış boyutlarına bakılmamıştır.

Bulgular, Garanti Bankası yönetici ve çalışanlarının görüşlerinden oluşmaktadır. Çalışmada yer alan kişiler, tüm Garanti Bankası yönetici ve çalışanları değil, Garanti Bankası Genel Müdürlüğü (İstanbul) ve Ankara Garanti Bankası Küçükkesat Şubesi personelinden oluşmaktadır. Başka bir deyişle örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığı için sonuçlar sadece seçilen örneklem üzerinde geçerlidir.

5.3.3 Verilerin Toplanması

Söz konusu çalışmada üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. İlk bölümde bulunan sorular, Denison'ın kurum kültürü modeline göre, Garanti Bankası çalışanlarının kurum kültürünü açıklamak için tasarlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde yönetici ve çalışanların iletişim memnuniyeti ile ilgili ifadeler verilmiş ve bu ifadelere ne oranda katıldıkları sorulmuştur. Son aşamada ise kurumsal bağlılıkla ilgili çalışanların görüşlerini anlamaya yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmanın ilk kısmı olan 'kurum kültürü' konusunda Denison'ın 'Kurumsal Kültür Anketi'²³⁰ uygulanacaktır. Dört temel öge olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile ilgili sorularla, kurumun kültürü ortaya konmaya çalışılmıştır. Denison'ın geliştirdiği kurum kültürü anketi toplamda 60 sorudan oluşmaktadır. 36 soru olarak uygulanan anket için, Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil'in Türkçeye uyarladığı ve düzenlediği form kendisi ile görüşülerek temin edilmiştir.

Yahyagil, bu soru formunu şöyle açıklamaktadır²³¹:

'Çeşitli aşamalardan oluşan bu analizlere göre, Denison örgüt kültürü ölçme aracının Türkçe'ye uyarlanmış, 36 maddeden oluşan 5'li Likert tipi soru formunun geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kanıtlanmıştır. Güvenirlik katsayısı 0.89 olarak bulunan soru formu, örgüt kültürünün kavramsal boyutları ile gerçek yaşam arasında tutarlılık taşımakta ve içerik, yapı ve sınırlı ölçüde, eş-zamanlı

²³⁰Daniel R. Denison, William S. Neale, Denison "Understanding Organizational Culture And Its Impact On Performance And Effectiveness", **Organizational Culture Facilitator Guide**, Washington: Denison Consulting, LLC, 2008, s.98-101

²³¹ Mehmet Yusuf Yahyagil,. "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, İstanbul, Sayı 47, 2004, s.53

geçerlik testleri açısından istatistiksel anlamda sağlıklı bir sonuca işaret etmektedir’.

Araştırmanın ikinci bölümü olan ‘İletişim Memnuniyeti’ kısmında Downs ve Hazen’in geliştirdiği ‘İletişim Memnuniyeti Anketi’ uygulanmıştır. Cal W. Downs ve Michael D. Hazen’in ‘The Journal Of Business Communication’da 1977 yılında yayınlanan ‘A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction’²³² başlıklı çalışmaları temel alınarak, anketlerinin yayınlandığı web sitesinden²³³ soru formu alınmıştır. Araştırmanın üçüncü kısmı olan, ‘Kurumsal Bağlılık’ konusunda Meyer, Allen, & Smith’in²³⁴, 1993 yılında yayınlanan ‘Kurumlar ve Meslekler İçin Bağlılık: Üç Bileşenin Test Edilmesi ve Denenmesi’ makalesindeki soru formu uygulanmıştır. Kısaca, uygulanan anket formunda bireylerin demografik özelliklerini öğrenmek üzere 6 soru, Denison’ın kurum kültürü modeli anketinde 36 soru, iletişim memnuniyeti anketinde 41 soru ve kurumsal bağlılık anketinde 18 soru olmak üzere toplam 101 soru bulunmaktadır.

Sonuç olarak, Denison’ın ortaya koyduğu kurum kültürü modelinin iletişim memnuniyeti üzerindeki etkisinin ayrıntılı olarak açıklanmasından yola çıkılarak, çalışanların kurumsal bağlılığı ölçülmüştür.

5.3.4 Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında, genel müdürlüğe toplam 200 anket formu gönderilmiş ve 140 tanesi cevaplanarak geri dönmüştür. Küçükçekirtili Şubesi’ne 25 anket dağıtılmış olup, 23 anket cevaplanarak geri dönmüştür ve toplam 163 anket değerlendirmeye alınmıştır. Hedeflenen çalışanların %72’sine ulaşılmıştır. Bunlardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS* programından yararlanılmıştır.

²³² Cal W. Downs, Michael D. Hazen, “A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction”, **The Journal Of Business Communication**, 14:3, 1977, s.63-73

²³³ Statistical Packages For the Social Sciences, <http://survey.lrt.com.hk/limesurvey/index.php>, (01.Ağustos.2011)

²³⁴ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith. “Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Model”. **Journal of Applied Psychology**, Volume:78, 1993, s.538-551

* Statistical Packages For the Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

5.4 Bulgular ve Yorumlar

5.4.1 Frekans Analizi

Garanti Bankası çalışanlarının anketlere verdikleri yanıtlara göre araştırma sonuçları, şöyle ifade edilmektedir:

Tablo 8: A.Yaş

	f	%
<= 26	13	8
27 - 30	49	30,1
31 - 35	41	25,2
36 - 40	32	19,6
41+	28	17,2
Toplam	163	100

Yukarıdaki tabloda, Garanti Bankası çalışanlarının %8'i 26 yaş ve altı, %30'u 27-30 yaş arası, %25'i 31-35 yaş arası, %20'si 36-40 yaş arası, %17'si 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların geneli, 27-30 yaş aralığında bulunmaktadır.

Tablo 9: B. Cinsiyet

	f	%
Erkek	77	47,2
Kadın	86	52,8
Toplam	163	100

Araştırmaya katılan Garanti Bankası çalışanlarının %47'sini erkekler, %53'ünü kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 10: C. İş Yerindeki Çalışma Süresi

	f	%
<= 0 (1 yıldan az)	8	4,9
1 - 3	29	17,8
4 - 7	66	40,5
8 - 10	15	9,2
11 - 15	27	16,6
16+	18	11
Toplam	163	100

Garanti Bankası çalışanlarının %41'i, 4 ile 7 yıl arasında bu kurumda görev almaktadır. En az görev süresi %5 ile 1 yıldan az çalışanlar oluşturmaktadır. 16 yıldan fazla çalışanların oranı ise %11'dir.

Tablo 11: D. Eğitim Durumu

	f	%
İlkokul	2	1,2
Ortaokul	1	0,6
Lise	12	7,4
Yüksekokul	30	18,4
Lisans	93	57,1
Lisansüstü/Doktora	25	15,3
Toplam	163	100

Tabloda, Garanti Bankası çalışanlarının eğitim durumu gösterilmektedir. Çalışanların, %1'i ilkokul mezunu, %0,6'sı ortaokul, %7'si lise mezunu, %18'i yüksekokul mezunu, %57'si lisans ve %15'i lisansüstü/doktora mezunudur. Bu kurumun çalışanlarının eğitim durumu genel olarak, lisans seviyesi ve üzeridir.

Tablo 12: E. Meslek

	f	%
Bankacı	110	67,5
Mimar	10	6,1
Mühendis	10	6,1
Finans	8	4,9
İktisatçı/İşletme/İstatistikçi	7	4,3
Teknisyen	7	4,3
Hizmetli	4	2,5
Asistan/Sekreter	3	1,8
Danışman	2	1,2
Diğer	2	1,2
Toplam	163	100

Tablo 12, katılımcıların mesleğini göstermektedir. Bu tabloda gösterilen mesleklerin içerikleri şöyle sınıflandırılmıştır.

Bankacı (özel hastane fiyatlandırma uzmanı, iş analisti, atm kurulum hizmetleri yetkilisi, gayrimenkul değerlendirme uzmanı, muhasebe, koordinasyon, operasyon görevlisi, bireysel emeklilik), mimar (yüksek mimar), mühendis (inşaat mühendisi, makine mühendisi, elektronik mühendisi, elektrik mühendisi, çevre mühendisi, inşaat teknikeri,), finans (finans analisti), iktisatçı/işletme/istatistikçi, teknisyen (ısıtma-soğutma teknikeri, makine teknisyeni, mekanik teknisyen, elektrik teknisyeni, teknik eleman), hizmetli (çay servis elemanı, güvenlik görevlisi, noter işleri sorumlusu), asistan/sekreter (yönetici sekreteri, bölge müdürü sekreteri, raporlama), danışman (erp danışmanı), diğer (bilgi işlem, bankacı avukat).

Garanti Bankası çalışanlarının %68'i bankacılardan oluşmaktadır. %6,1'i mimarlar ve mühendislerden oluşan çalışma ekibinde, en düşük oran danışman ve diğer seçeneklerinde bulunmaktadır.

Tablo 13: F. Kurumdaki Görev

	f	%
Yetkili/Uzman	70	42,9
Yönetici/Şube Müdürü	40	24,5
Asistan/Sekreter	23	14,1
Yönetmen	19	11,7
Hizmetli/Güvenlik Görevlisi	11	6,7
Toplam	163	100

Katılımcıların, %43'ü yetkili ve uzman olarak kurumda görev almaktadırlar. % 25'i yönetici ve şube müdürü olarak, %14'ü asistan ve sekreter olarak, %12'si yönetmen olarak, %7'si ise hizmetli ve güvenlik görevlisi olarak çalışmaktadırlar.

Tablo 14: Denison'ın Kurum Kültürü Ölçeği

Çalışılan kurumun koşulları düşünülerek ifadelere ne ölçüde katıldıkları ile ilgili oranlar şöyledir;

	Ortalama	Standart sapma
1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	3,87	0,787
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	4,02	0,741
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	3,54	0,977
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.*	3,55	0,944
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	3,90	0,833
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	3,97	0,671
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	3,85	0,774
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	3,91	0,768
9.Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	3,86	0,838

10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	3,90	0,872
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	3,89	0,786
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.*	3,94	0,967
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	3,67	0,769
14.Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	4,27	0,738
15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	3,71	0,769
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	3,75	0,802
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	3,83	0,717
18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.*	3,10	1,090
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	3,53	0,863
20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	4,02	0,820
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	4,07	0,755
22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	3,77	0,828
23.Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	3,99	0,720
24.Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.*	3,77	1,120
25.Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	3,48	0,834
26.Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	3,44	0,770
27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	4,10	0,659
28.Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	4,00	0,754
29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	4,10	0,730
30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.*	4,02	0,978
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	3,71	0,769
32.Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	4,08	0,666
33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	4,02	0,749
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.*	3,71	0,914

35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	4,04	0,740
36.Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	3,67	0,648

*(R) (reversed key) Bu ifadeler polarize edilmiştir.

Denison'ın kurum kültürü modelini ölçmek üzerine yapılan ankette, 1-9 arası sorular katılım, 10-18 arası sorular tutarlılık, 19-27 arası sorular uyum ve 28-36 arası sorular misyon özelliğini ifade etmektedir.

Katılım özelliğini ölçen ifadelerde, ilk 3 soru güçlenmeyi, sonraki 3 soru takım çalışmasını ve son 3 soru yetenek geliştirme alt başlıklarına göre sıralanmıştır. Tutarlılık özelliğinin sorulduğu ifadelerde, sorular sırasıyla temel değerler, anlaşma ve koordinasyon ile bütünleşmeyi ölçmek üzerine odaklanmıştır. Uyum özelliğini soran ifadelerde, ilk 3 soru değişim yaratma, sonraki 3 soru müşteriye odaklanma ve son 3 soru kurumsal öğrenme konularına göre hazırlanmıştır. Anketin son kısmında misyon özelliğini soran ifadeler sırasıyla stratejik yön ve amaç, amaç ve hedefler ile vizyon başlıklarına göre değerlendirilmektedir.

Denison'ın kurum kültürüne modeli anketinde, çalışanların kurum kültürü değerlendirmeleri şöyledir: Çalışanların en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla , 'Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır', 'Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır', 'Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır'. 'Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler', 'İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır'. 'Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler', 'Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir'. 'Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir', 'İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur' ve 'Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir' ifadeleridir.

Bu ifadeler, kurum kültürünün güçlü olduğunu, kurum çalışanları tarafından benimsendiğini, kurumun yeniliklere ve gelişimlere açık olduğunu, bilgiye herkesin ulaşabildiğini, net bir misyonunun olduğunu ancak, belirlenmiş bir stratejik iş planlamasının olmadığını göstermektedir.

Ölçek 2: İletişim Memnuniyeti

Tablo 15: 2.1 ‘İşinizden Ne Kadar Memnunsunuz?’ Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

N	163
Ortalama	4,07
Standart sapma	0,704

Garanti Bankası çalışanlarına, işlerinden ne kadar memnun oldukları sorulmuştur. 4,07 ortalama ile çalışanların işlerinden memnun olduğu görülmektedir.

Tablo 16: 2.2 'Son Altı Ay İçerisinde İş Seviyenizde Ne Gibi Bir Değişiklik Oldu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

	f	%
Aynı mevkide kaldım	138	84,7
Daha üst mevkiye yükseldim.	25	15,3
Toplam	163	100

Tablo 16 çalışanların, son 6 ay içerisindeki iş seviyelerindeki değişiklikleri göstermektedir. Aynı mevkide kalanların oranı %85, daha üst mevkiye yükselenlerin oranı %15'tir. Alt kademeye düştüm ifadesi değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 17: 2.3 ‘Eğer, İşinizde İletişimle İlgili Olarak, Sizi Daha Memnun Edebilecek Herhangi Bir Değişiklik Yapılabilirse, Bu Nasıl Olmalıdır?’ Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

	f	%
İletişim konusunda bir sıkıntı yaşamıyorum, memnunum	10	6,1
Empati kurulmalı (yöneticilerden çalışanlara yönelik)	2	1,2
Aynı mevkide devam etmek	1	0,6
Birebir görüşmelerin daha sık yapılması ve olaylara objektif bir şekilde kişi ayırt edilmeksizin bakılması	1	0,6
Cep bilgisayarının olması işlerimizi kolay takip edebilmek için faydalı olacaktır.	1	0,6
Communicator kullanılabilir	1	0,6
Çalışan ihtiyaçlarının daha iyi değerlendirilmesi	1	0,6
Çalıştığım iş kolunun geleceği daha açık ve net ortaya konabilir	1	0,6
Daha güncel ve uzun vadeli programlara ağırlık verilmelidir	1	0,6
Dürüst açık ve net bir iletişim olmalı	1	0,6
Farklı birimlerde çalışan iş arkadaşlarımla rotasyon yaparak sonraki çalışmalarda iletişimin daha da kuvvetlenmesi	1	0,6
Fiziken değişiklik yapılmalı	1	0,6
Gelen her müşteri ile mutlak konuşma imkanı bulabilmek	1	0,6
Görüş ve düşüncelerimize daha önem verilmesi	1	0,6
İş arkadaşlarımla daha çok vakit geçirip tanıyabileceğim organizasyonların olması	1	0,6
İş yükü dağılımının ve gelir dağılımını dengelenmesi	1	0,6
Kullanılan ekran geliştirilerek mail ve telefon trafiği yaşanmaması için tüm personelin tek ekrandan giriş yapılmasının sağlanması	1	0,6
Sendika ve taşeronlar kalkmalı	1	0,6
Süreçler iyileşmeli, dosyalar değerlendirme aşamasına gelene kadar eksiksiz hazırlanmalıdır. Şubeler bu konuda olumlu yönlendirilmelidir.	1	0,6
Tüm çalışanları ilgilendirebilecek değişiklikler söz konusu olduğunda bilgi paylaşımı/aktarımı konusunda daha şeffaf olunmalıdır	1	0,6
Üst düzey yöneticilere ulaşmak daha kolay olmalıdır. Yöneticilerin kendi katları bulunmamalıdır. Her yönetici kendi ekibi ile aynı katta çalışmalıdır.	1	0,6
Üst yönetim kadrosu ile daha sık görüşmek	1	0,6
Yapılabilecek her yenilik ve gelişim beni memnun eder	1	0,6
Yazışmaların sistem üzerinden yapılarak (örneğin fiyatlama) kısa zaman içinde sonuçlanmasını sağlamak, alt kademelere belli işlemlerde aralıklı fiyat	1	0,6
Yöneticiler ile daha kolay irtibat kurulabilmeli	1	0,6
Yüzyüze iletişime geçme imkanımın daha fazla olması	1	0,6
Toplam	163	100

* 127 kişi (%77,9) bu soruya cevap vermemiştir.

Çalışanların, işlerindeki iletişimle ilgili olarak, onları daha memnun edebilecek bir değişiklik yapılması konusundaki soruya 163 kişiden, %78'i cevap vermemiştir. Bu soruya cevap verenlerin %6'sı, 'iletişim konusunda bir sıkıntı yaşamıyorum, memnunum', %1,2'si, 'Empati kurulmalı (yöneticilerden çalışanlara yönelik)' ifadeleri ile yapılabilecek değişiklikler konusunda kendi çözümlerini belirtmişlerdir.

Tablo 18: Ölçek 2: İletişim Memnuniyeti

	Ortalama	Standart sapma
4.İşimdeki gelişimim hakkında bilgilendirme	3,84	0,711
5.Personel haberleri	3,84	0,745
6.Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	4,06	0,717
7.İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi	3,56	0,876
8.Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi	3,72	0,828
9.Çabalarımın tanınması/fark edilmesi	3,74	0,907
10.Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi	4,04	0,773
11.İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi	4,12	0,652
12.Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi	3,60	0,991
13.Kurumdaki değişiklikler hakkında bilgi	3,83	0,821
14.İşimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi	3,87	0,802
15.Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi	3,64	0,858
16.Kurumdaki kar ve mali durumla ilgili bilgi	3,96	0,831
17.Kurumun başarı ve/veya başarısızlıkları hakkında bilgi	3,97	0,773
18.Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi	3,69	0,827
19.Kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive ve teşvik etme derecesi	3,74	0,83
20.Üstlerimin beni ne kadar dinlediğinin ve dikkate aldığına derecesi	3,89	0,794
21.Kurumumdaki kişilerin iletişimci olarak üstün kabiliyetli/yetenekli olma derecesi	3,75	0,794
22.Üstlerimin iş ile ilgili problemlerimi çözmemde rehberlik sunma derecesi	3,91	0,749
23.Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi	3,66	0,904
24.Kurumun yayınlarını ilgi çekici ve yardımcı bulma dereceniz	3,77	0,863
25.Üstlerimin bana güvenme düzeyinin derecelendirilmesi	3,96	0,661
26.İşimi yapmak için gerekli olan bilgiyi zamanında alma derecelendirilmesi	3,99	0,711

27.Kurumdaki çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma derecesi	3,76	0,752
28.Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olma derecesi	3,06	1,067
29.Üstlerimin fikirlere açık olma derecesi	3,93	0,766
30.Kurumda diğer çalışanlarla yatay iletişimin (eş düzey) doğru ve serbest akışlı olma derecesi	3,90	0,725
31.İletişim uygulamalarının acil durumlara uyarlanabilirliğinin derecesi	3,87	0,698
32.Çalışma grubumla uyumunun derecesi	4,13	0,583
33.Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi	4,02	0,675
34.Denetimlerin miktarı hakkında bana doğru bilgi verilme derecesi	3,86	0,702
35.Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi	4,09	0,596
36.Kurumda iletişime yönelik tutumların temelde sağlıklı olmasının derecesi	3,95	0,683
37.Informel (gayri-resmi) iletişimin aktif ve kesin olmasının derecesi	3,71	0,808
38.Kurumdaki iletişim miktarının doğruluğunun derecesi	3,88	0,655

Garanti Bankası çalışanlarına, işyerleri tarafından sağlanan, bilginin miktar ve kalitesine ilişkin olarak, onları daha memnun edebilecek ifadeleri belirtmeleri istenmiştir. Çalışanlar, genel olarak ‘Çalışma grubumla uyumunun derecesi’, ‘İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi’, ‘Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi’, ‘Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi’, ‘Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi’ ve ‘Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi’ ifadelerine katılmışlardır.

Çalışanların daha az fikir birliğine vardıkları ifadeler ise; ‘Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olma derecesi’, ‘İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi’, ‘Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi’, ‘Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi’ ve ‘Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi’ ve ‘Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi’dir.

Tablo 19: 2.39 ‘İşinizdeki Verimliliğinizi Nasıl Derecelendirirsiniz?’ Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

	f	%
Düşük	1	0,6
Ortalama	10	6,1
Ortalamanın çok az altında	33	20,2
Ortalamanın çok az üstünde	92	56,4
Çok yüksek	27	16,6
Toplam	163	100

Tablo 19’da, çalışanların işlerindeki verimliliklerini derecelendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar genel olarak kendilerini ‘ortalamanın çok az üstünde’ görmektedirler. En az katılım ise, ‘düşük’ ifadesinde görülmektedir. ‘Çok düşük’, ‘ortalama’ ve ‘yüksek’ seçenekleri değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 20: 2.40 'Son 6 Ay İçerisinde Verimliliğiniz Nasıldı?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

	f	%
Aynı kaldı.	48	29,4
Üretkenliğim arttı.	112	68,7
Üretkenliğim azaldı.	3	1,8
Toplam	163	100

Tablo 20, çalışanların son 6 ay içerisindeki verimliliğini göstermektedir. Çalışanların %69’u üretkenliğinin arttığını düşünmektedir. Katılımcıların %29’u üretkenliğinin aynı kaldığını, %2’si ise üretkenliğinin azaldığını düşünmektedir.

Tablo 21: 2.41 ‘Eğer, İşinizdeki İletişimle İlgili Olarak, Sizi Daha Verimli Yapabilecek Herhangi Bir Değişiklik Yapılabilirse, Bu Nasıl Olmalıdır?’ Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

	f	%
Herhangi bir değişikliğe gerek yok	4	2,5
Maaş artışı	4	2,5
Akşam 6’dan sonra blackberry üzerinden mail aktarımı durdurulmalıdır	1	0,6
Birim üzerinde çok büyük operasyonel yük var. Operasyonel yüklerin kaldırılması gerekir.	1	0,6
Birim ve banka politikaları daha sık aktarılmalı kişisel değerlendirme-performans süreleri iyileştirilmeli	1	0,6
Çalışma arkadaşlarımın daha anlayışlı olmaları empati şart	1	0,6
Daha az İK değişimi	1	0,6
Daha fazla süre öğlen yemeği	1	0,6
Geri bildirimlerin verilmesi ve düzenli olması	1	0,6
Grup toplantıları daha sık yapılmalı çalışanlar arasında anket çalışmaları yapılarak onları tanıma ve anlama yoluna gidilmeli	1	0,6
İş yükünün azaltılması	1	0,6
Kariyer konusunda net bilgilendirme yapılması	1	0,6
Mutlu olduğum bölümde çalışabilseydim çok daha verimli olacağıma inanıyorum	1	0,6
Sanal iletişimin azaltılması	1	0,6
Sendika ve taşeronlar kalkmalı	1	0,6
Şu an bu konu ile ilgili yorumda bulunamıyorum	1	0,6
Şube-bölge-genel müdürlük arasındaki zincirde bölge ve genel müdürlük çalışanları belli süre şubede çalışmış olmalıdır	1	0,6
Takdir edilmek	1	0,6
Teknik açıdan daha çok desteklenilmesi	1	0,6
Verimliliğin rekabetle teşvik ödülleri ile arttığını düşünüyorum	1	0,6
Yöneticilerimin uygunluğu doğrultusunda gereken yere gelebilmektir	1	0,6
Yüzyüze iletişime geçme imkanımın daha fazla olması	1	0,6
Zamanında doğru ve pozitif çalışma ortamı sağlanarak çağa uygun hızlı reaksiyon alınabilen bir çalışma ortamının sağlanması	1	0,6
Toplam	163	100

* 134 kişi (%82,2) bu soruya cevap vermemiştir.

Garanti Bankası çalışanlarının, işlerindeki iletişimle ilgili olarak, onları daha verimli yapabilecek değişim yapılabilirse, bunun nasıl olacağı konusundaki fikirleri sorulmuştur. Çalışanların %82,2'si bu soruya cevap vermemiştir. Bu soruya cevap veren çalışanların %2,5'i 'herhangi bir değişikliğe gerek yok' ve 'maaş artışı' olarak düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Tablo 22: Ölçek 3: Kurumsal Bağlılık Anketi

	Ortalama	Standart sapma
1.Kariyerimin devamında(geri kalan kısmında) bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olacağım.	4,12	0,849
2.Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum gibi hissediyorum.	4,00	0,909
3.Kurumuma karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.*	3,60	1,173
4.Bu kuruma 'duygusal açıdan bağlı' olduğumu hissetmiyorum.*	3,63	1,128
5.Kurumumda kendimi 'ailenin parçası' gibi hissetmiyorum.*	3,66	1,135
6.Bu kurum benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.	3,94	0,811
7.Şu anda, kurumumda görev almak arzu kadar bir zorunluluk meselesidir.	2,95	1,047
8.Şu anda istesem bile kurumumu bırakmak benim için çok zor olacak.	3,74	0,920
9.Şu anda kurumumu bırakmaya karar verseydim, yaşamımın büyük bir kısmı alt üst (bozulmuş) olacaktı.	3,39	1,038
10.Bu kurumu bırakmak için çok az seçeneğin göz önünde olduğunu düşünüyorum.	3,27	1,019
11.Bu kuruma kendimden çok şey katmasaydım başka yerde çalışıyor olmayı göz önünde bulundurabilirdim.	3,36	0,993
12.Bu kurumu bırakmanın olumsuz sonuçlarından birisi var olan alternatiflerin azlığı olacaktı.	2,87	0,991
13.Şu anki işverenimle herhangi bir devam etme yükümlülüğü (zorunluluğu) hissetmiyorum.*	3,35	1,028
14.Benim lehime olsa bile, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.	3,63	0,943
15.Şu anda kurumumdan ayrılıysaydım suçluluk duyardım.	3,29	1,076
16.Bu kurum bağlılığımı hak ediyor.	3,83	0,886
17.Şu anda kurumumdan ayrılmam çünkü bu kurumdaki insanlara karşı yükümlülük duygum var.	3,50	0,958
18.Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,72	0,871

*(R) (reversed key) Bu ifadeler polarize edilmiştir.

Garanti Bankası çalışanlarının, kuruma olan bağlılıklarını ölçmek üzere yapılan bu anket 3 aşamadan oluşmaktadır. ilk 6 soru duygusal bağlılığı, sonraki 6 soru devamlılık bağlılığını ve son 6 soru normatif bağlılığı ölçmeyi amaçlamaktadır. Bağlılıkla ilgili sorulan ifadelerde en yüksek oran, 4,12 ile 'Kariyerimin devamında(geri kalan kısmında) bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olacağım.' cümlesinde görülmektedir. En düşük oran ise, 2,87 ile 'Bu kurumu bırakmanın olumsuz sonuçlarından birisi var olan alternatiflerin azlığı olacaktır.' cümlesi ile ifade edilmektedir.

5.4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği ve Faktör Analizi

Araştırmada uygulanan anketlerin güvenilirlikleri ile anketlerin faktör analizlerine göre çıkan sonuçları değerlendirilmiştir.

Borg ve Gall faktör analizini şöyle ifade etmiştir²³⁵:

'Faktör analizi, birbiriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerden her birine faktör adı verilir'.

5.4.2.1 Anket 1: Denison'ın Kurum Kültürü Ölçeği

Denison'ın kurum kültürü ölçeği, Türkiye'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 24'te görülmektedir.

Öncelikle verinin faktör analizine uygunluğunu test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklin değeri 0,90'dır. Kaiser-Meyer-Oklin değeri gerekli değer olan 0,60'ın üzerindedir. Barlet testi ise anlamlıdır²³⁶. ($X^2=3100,441$, $df=561$ $p<0.05$) Ortak

²³⁵Walter R. Borg ve Meredith D.Gall, **Educational Research An Introduction**, 5th Edition, New York and London, 1989, akt: Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 8. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2010, s.269

²³⁶Barbara G Tabachnick., Linda S Fidell, **Using Multivariate Statistics**, 5th Edition, New York: Pearson, 2007

varyansı 0,40'ın altında olan ifade bulunmamaktadır. 34 ifadenin tümü faktör analizinde yer almıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan 7 faktör bulunmuştur. Bulunan faktörler toplam varyansın sırası ile %19,1 , %11,8, %9,4, %8,1, %6, %4,6, ve 4,4'ünü açıklamaktadır. Bu yedi faktör toplam varyansın %63,5'ini açıklamaktadır. Güvenilirlik testi için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri 0,93 ile 0,50 arasında değişmekte ve kabul edilebilir oranlardadır.

Tablo 23: Kurum Kültürü Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,904
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-kare	3100,441
	df	561
	Anlamlılık	,000

Ölçeğin 22. ve 36. soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %45,96 olan 2 faktör oluşmuştur.

Garanti Bankası çalışanlarına uygulanan anket sonucunda, 7 faktör bulunmuştur. Kurum kültürü ölçeğindeki 34 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,942$ olarak bulunmuştur

Tablo 24: Kurum Kültürü Ölçeği Orijinal Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	0,760	19,107	0,930
	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,709		
	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0,690		
	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0,678		
	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0,646		
	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0,628		

	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0,609		
	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	0,574		
	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0,556		
	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	0,543		
	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	0,518		
	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,512		
	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0,488		
Faktör 2	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,725	11,801	0,840
	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0,635		
	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0,632		
	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	0,596		
	Problematic konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0,528		
	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0,485		
	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0,481		
	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	0,424		
Faktör 3	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	0,810	9,454	0,811
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0,788		
	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	0,739		
	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	0,618		
	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	0,581		
Faktör 4	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,748	8,101	0,802
	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	0,601		
	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	0,580		
Faktör 5	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	0,652	6,053	0,593
	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,579		
Faktör 6	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	0,768	4,667	0,505
	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,416		
Faktör 7	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	0,770	4,411	
Toplam Varyans %63,59				

Temel bileşenler analizi, özdeğeri 1'in üzerinde olan, iki bileşeni ortaya çıkarmıştır. Çizgi grafiği incelendiğinde, ikinci bileşenden sonra bir kırılma görülmektedir. Paralel analiz yöntemi, sadece iki bileşenin özdeğerinin, rasgele üretilen aynı boyuttaki veri setiyle ilgili kriter değerlerinden büyük olduğunu göstermiş ve daha ileri araştırmalar için iki bileşen seçilmesine karar verilmiştir. Paralel analizde, mevcut değişkinlerin özdeğerleri ile rasgele üretilen aynı boyuttaki veri setlerinden, elde edilen özdeğerler karşılaştırılır. Mevcut veri setine ilişkin özdeğerlerden sadece, rasgele veri setinden elde edilen değerlerden büyük olanları seçilir. Doğru sayıda bileşen seçimini tanımlayan bu yaklaşım, Kaiser Kriteri (Kaiser's criterion) ile Yamaç Eğim Testinin (Cattell's scree test) bileşen sayısını büyütme eğiliminde olduğu düşünüldüğünde, çok daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilmektedir²³⁷. Bu bilgilere dayanarak, söz konusu iki faktör Varimax tekniği uygulanarak döndürülmüştür.

Tablo 25: Kurum Kültürü Ölçeği Paralel Analizi

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0,774	33,103	0,949
	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	0,727		
	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0,713		
	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	0,702		
	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,700		
	Problematic konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0,666		
	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0,665		
	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	0,664		
	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,663		
	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	0,657		
	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,656		
	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	0,655		
	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0,654		
	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim	0,644		

²³⁷ Julie Pallant, *SPSS Survival Manual*, 3rd Edition., New York: Open University Press, 2007, s. 183; Bronwyn Harvey, Julie Pallant, David Harvey "An Evaluation of the Factor Structure of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale", *Educational and Psychological Measurement*, 64 (6), 2004, p. 1011

	göstermektedir.			
	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	0,643		
	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0,632		
	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	0,628		
	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0,624		
	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,619		
	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0,616		
	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0,616		
	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	0,595		
	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0,541		
	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	0,541		
	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,536		
	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0,525		
	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,455		
	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	0,424		
Faktör 2	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	0,832	12,861	0,808
	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	0,800		
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0,733		
	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	0,647		
	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	0,601		
	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	0,508		
Toplam Varyans %45,96				

“Faktör1” faktörünü oluşturan 28 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,949$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %33,1 varyans oranı elde edilmiştir.

“Faktör2” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,808$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %12,9 varyans oranı elde edilmiştir.

Denison’ın kurum kültürü modelinin orijinali 4 faktörden oluşmaktadır. Orijinal ölçekten farklı değerler bulunmasının sebepleri, örneklem hatası ya da anketin

İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesi yüzünden kaynaklanan anlam farklılıkları olabilir. Bu nedenle, anket sonucu çıkan faktörler yerine orijinal ankete sadık kalınarak, anketin ana yapısı üzerinden değerlendirme yapılması tercih edilmiştir. Çünkü güvenilirlik her bir faktör için yüksektir.

Tablo 26: Denison'ın Kurum Kültürü Faktörlerinin Güvenirlik Oranı

	Ortalama	Standart Sapma	Güvenirlik
Denison Kurum Kültürü Katılım Faktörü	3,82	0,542	0,840
Denison Kurum Kültürü Tutarlılık Faktörü	3,78	0,537	0,818
Denison Kurum Kültürü Uyum Faktörü	3,79	0,463	0,726
Denison Kurum Kültürü Misyon Faktörü	3,92	0,499	0,821

Uygulanan anket çalışması sonucunda, Garanti Bankası çalışanlarında dört temel özellikten oluşan kurum kültürü modelinde en yüksek değer 3.92 ile misyon, sonra sırasıyla 3.82 ile katılım, 3,79 ile uyum ve 3,78 ile tutarlılık faktörleri gelmektedir. Denison'ın kurum kültürü ölçeğine göre, çalışanların katılım faktöründeki güvenilirlik oranı 0,840, tutarlılık faktöründeki güvenilirlik oranı 0,818, uyum faktöründeki güvenilirlik oranı 0,726 ve misyon faktöründeki güvenilirlik oranı 0,821'dir.

5.4.2.2 Anket 2: İletişim Memnuniyeti Ölçeği

Garanti Bankası çalışanlarına iletişim memnuniyeti anketi uygulamasına göre sonuçlar şöyledir;

Öncelikle verinin faktör analizine uygunluğunu test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklin değeri 0,94'tür. Kaiser-Meyer-Oklin değeri gerekli değer olan 0,60'ın üzerindedir. Barlet testi ise anlamlıdır²³⁸. ($X^2=4,140$, $df=528$ $p<0.05$). Ortak varyansı 0,40'ın altında olan ifade bulunmamaktadır. 33 ifadenin tümü faktör analizinde yer almıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan 4 faktör bulunmuştur.

²³⁸ Tabachnick ve Fidell, a.g.e.

Bulunan faktörler toplam varyansın sırası ile %21,2 , %16,3, %14,7, %11,9'unu açıklamaktadır. Bu dört faktör toplam varyansın %64,2'sini açıklamaktadır. Güvenilirlik testi için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri 0,91 ile 0,84 arasında değişmekte ve kabul edilebilir oranlardadır.

Tablo 27: İletişim Memnuniyeti Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,942
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-kare	4,140
	df	528
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %64,25 olan 4 faktör oluşmuştur.

Tablo 28: İletişim Memnuniyeti Ölçeği Orijinal Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1	Çabalarının tanınması/fark edilmesi	0,768	21,220	0,899
	Üstlerimin beni ne kadar dinlediğinin ve dikkate aldığıın derecesi	0,720		
	Üstlerimin iş ile ilgili problemlerimi çözmemde rehberlik sunma derecesi	0,654		
	İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi	0,652		
	Kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive ve teşvik etme derecesi	0,651		
	Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi	0,649		
	Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi	0,648		
	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi	0,621		
	Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi	0,594		
	İşimdeki gelişimim hakkında bilgilendirme	0,564		
	Üstlerimin fikirlere açık olma derecesi	0,533		
	Personel haberleri	0,525		
	Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi	0,479		
	İşimi yapmak için gerekli olan bilgiyi zamanında alma derecelendirilmesi	0,438		
Faktör 2	Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	0,741	16,396	0,845
	Kurumun başarı ve/veya başarısızlıkları hakkında bilgi	0,727		
	Kurumdaki kar ve mali durumla ilgili bilgi	0,698		
	Kurumdaki değişiklikler hakkında bilgi	0,638		
	Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi	0,586		
	Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi	0,563		
	Kurumun yayınlarını ilgi çekici ve yardımcı bulma dereceniz	0,519		
Faktör 3	Çalışma grubumla uyumumun derecesi	0,737	14,722	0,901
	İletişim uygulamalarının acil durumlara uyarlanabilirliğinin derecesi	0,646		

	Kurumumdaki kişilerin iletişimci olarak üstün kabiliyetli/yetenekli olma derecesi	0,616		
	Üstlerimin bana güvenme düzeyinin derecelendirilmesi	0,575		
	Kurumda diğer çalışanlarla yatay iletişimin (eş düzey) doğru ve serbest akışlı olma derecesi	0,563		
	Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi	0,539		
	İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi	0,482		
Faktör 4	Kurumdaki iletişim miktarının doğruluğunun derecesi	0,761	11,913	0,911
	Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi	0,620		
	Kurumda iletişime yönelik tutumların temelde sağlıklı olmasının derecesi	0,601		
	Denetimlerin miktarı hakkında bana doğru bilgi verilme derecesi	0,584		
	Kurumdaki çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma derecesi	0,575		
Toplam Varyans %64,25				

“Faktör1” faktörünü oluşturan 14 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,899$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %21,2 varyans oranı elde edilmiştir.

“Faktör2” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,845$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %16,4 varyans oranı elde edilmiştir.

“Faktör3” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,901$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %14,7 varyans oranı elde edilmiştir.

“Faktör4” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,911$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,9 varyans oranı elde edilmiştir.

Ölçeğin 28 ve 37.soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır.

İletişim memnuniyeti faktörleri ölçeğindeki 33 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,969$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %51,28 olan tek faktör oluşmuştur.

Temel bileşenler analizi, özdeğeri 1'in üzerinde olan, bir bileşeni ortaya çıkarmıştır. Çizgi grafiği incelendiğinde, birinci bileşenden sonra bir kırılma görülmektedir. Paralel analiz yöntemi, sadece bir bileşenin özdeğerinin, rasgele üretilen aynı boyuttaki veri setiyle ilgili kriter değerlerinden büyük olduğunu göstermiş ve daha ileri araştırmalar için bir bileşen seçilmesine karar verilmiştir. Paralel analizde, mevcut

değişkinlerin özdeğerleri ile rasgele üretilen aynı boyuttaki veri setlerinden, elde edilen özdeğerler karşılaştırılır. Mevcut veri setine ilişkin özdeğerlerden sadece, rasgele veri setinden elde edilen değerlerden büyük olanları seçilir. Doğru sayıda bileşen seçimini tanımlayan bu yaklaşım, Kaiser Kriteri (Kaiser's criterion) ile Yamaç Eğim Testinin (Cattell's scree test) bileşen sayısını büyütme eğiliminde olduğu düşünüldüğünde, çok daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilmektedir²³⁹. Bu bilgilere dayanarak, söz konusu bir faktör Varimax tekniği uygulanarak döndürülmüştür.

Ardından yapılan faktör analizi sonucunda tek faktöre yüklenmiş ve geçerlilik olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 29: İletişim Memnuniyeti Ölçeği Paralel Analizi

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1	Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi	0,809	51,277	0,969
	Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi	0,795		
	İşimi yapmak için gerekli olan bilgiyi zamanında alma derecelendirilmesi	0,779		
	Kurumda iletişime yönelik tutumların temelde sağlıklı olmasının derecesi	0,779		
	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi	0,776		
	Kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive ve teşvik etme derecesi	0,754		
	Çabalarının tanınması/fark edilmesi	0,753		
	Üstlerimin iş ile ilgili problemlerimi çözmemde rehberlik sunma derecesi	0,753		
	İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi	0,747		
	Üstlerimin fikirlere açık olma derecesi	0,745		
	Üstlerimin beni ne kadar dinlediğinin ve dikkate aldığına derecesi	0,736		
	Kurumdaki değişiklikler hakkında bilgi	0,734		
	İşimdeki gelişimim hakkında bilgilendirme	0,733		
	Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi	0,726		
	Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi	0,723		
	Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi	0,722		
	İletişim uygulamalarının acil durumlara uyarlanabilirliğinin derecesi	0,720		
	Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi	0,715		
	Kurumumdaki kişilerin iletişimci olarak üstün kabiliyetli/yetenekli olma derecesi	0,715		
	Kurumdaki kar ve mali durumla ilgili bilgi	0,714		
Kurumda diğer çalışanlarla yatay iletişimin (eş düzey) doğru ve serbest akışı olma derecesi	0,713			
Personel haberleri	0,708			

²³⁹ Pallant, a.g.e., s.183; Harvey, Pallant and Harvey, a.g.m.,s. 1011

Kurumdaki çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma derecesi	0,702		
Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	0,695		
Denetimlerin miktarı hakkında bana doğru bilgi verilme derecesi	0,691		
İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi	0,678		
Kurumun başarı ve/veya başarısızlıkları hakkında bilgi	0,671		
Üstlerimin bana güvenme düzeyinin derecelendirilmesi	0,665		
Kurumun yayınlarını ilgi çekici ve yardımcı bulma dereceniz	0,662		
Kurumdaki iletişim miktarının doğruluğunun derecesi	0,638		
Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi	0,623		
Çalışma grubumla uyumumun derecesi	0,616		
Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi	0,585		
Toplam Varyans %51,28			

Tablo 30: İletişim Memnuniyetinin Güvenirlik Oranı

Güvenirlik Oranı	
Cronbach's Alpha Değeri	N
0,969	33

İletişim memnuniyeti anketi sonuçlarına göre, ölçeğin güvenirliliği 0,969'dur. Güvenirlik testi için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri, kabul edilebilir orandadır.

5.4.2.3 Anket 3: Kurumsal Bağlılık Ölçeği

Garanti Bankası çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarını ölçmek üzere uygulanan ankette, sonuçlar şöyledir.

Öncelikle verinin faktör analizine uygunluğunu test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklin değeri 0,81'dir. Kaiser-Meyer-Oklin değeri gerekli değer olan 0,60'ın üzerindedir. Barlet testi ise anlamlıdır²⁴⁰. ($X^2=1.414.531$, $df=153$ $p<0.05$). (Tabachnick ve Fidell, 2007). Ortak varyansı 0,40'ın altında olan ifade bulunmamaktadır. 18 ifadenin tümü faktör analizinde yer almıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan 5 faktör bulunmuştur. Bulunan faktörler toplam

²⁴⁰ Tabachnick ve Fidell, a.g.e.

varyansın sırası ile %17,1, %16,1, %14,1, %10,5, %10,4'ünü açıklamaktadır. Bu beş faktör toplam varyansın %68,4'ünü açıklamaktadır. Güvenilirlik testi için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri 0,87 ile 0,64 arasında değişmekte ve kabul edilebilir oranlardadır.

Tablo 31: Kurumsal Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,810
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-kare	1,414
	df	153
	Anlamlılık	,000

Kurumsal bağlılık anketinin faktör analizi şöyledir;

Tablo 32: Kurumsal Bağlılık Orijinal Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1	Şu anda kurumumdan ayrılmam çünkü bu kurumdaki insanlara karşı yükümlülük duygum var.	0,848	17,107	0,871
	Bu kurum bağlılığımı hak ediyor.	0,746		
	Bu kuruma çok şey borçluyum.	0,621		
	Bu kurum benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.	0,610		
	Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum gibi hissediyorum.	0,590		
	Kariyerimin devamında(geri kalan kısmında) bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olacağım.	0,543		
Faktör 2	Kurumuma karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.	0,898	16,175	0,845
	Bu kuruma 'duygusal açıdan bağlı' olduğumu hissetmiyorum.	0,879		
	Kurumumda kendimi 'ailenin parçası' gibi hissetmiyorum.	0,845		
	Şu anki işverenimle herhangi bir devam etme yükümlülüğü (zorunluluğu) hissetmiyorum.	0,548		
Faktör 3	Şu anda kurumumu bırakmaya karar verseydim, yaşamımın büyük bir kısmı alt üst (bozulmuş) olacaktı.	0,759	14,181	0,732
	Bu kurumu bırakmak için çok az seçeneğin göz önünde olduğunu düşünüyorum.	0,724		
	Şu anda istesem bile kurumumu bırakmak benim için çok zor olacak.	0,702		
	Bu kuruma kendimden çok şey katmasaydım başka yerde çalışıyor olmayı göz önünde bulundurabilirdim.	0,615		
Faktör 4	Şu anda, kurumumda görev almak arzu kadar bir zorunluluk meselesidir.	0,734	10,539	0,649
	Bu kurumu bırakanın olumsuz sonuçlarından birisi var olan alternatiflerin azlığı olacaktı.	0,677		
Faktör 5	Şu anda kurumumdan ayrılıysaydım suçluluk duyardım.	0,805	10,435	0,643
	Benim lehime olsa bile, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	0,701		

“*Faktör1*” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,871$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %17,1 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Faktör2*” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,845$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %16,2 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Faktör3*” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,732$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %14,2 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Faktör4*” faktörünü oluşturan 2 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,649$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %10,5 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Faktör5*” faktörünü oluşturan 2 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,643$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %10,4 varyans oranı elde edilmiştir.

Temel bileşenler analizi, özdeğeri 1'in üzerinde olan, üç bileşeni ortaya çıkarmıştır. Çizgi grafiği incelendiğinde, üçüncü bileşenden sonra bir kırılma görülmektedir. Paralel analiz yöntemi, sadece üç bileşenin özdeğerinin, rasgele üretilen aynı boyuttaki veri setiyle ilgili kriter değerlerinden büyük olduğunu göstermiş ve daha ileri araştırmalar için üç bileşen seçilmesine karar verilmiştir. Paralel analizde, mevcut değişkinlerin özdeğerleri ile rasgele üretilen aynı boyuttaki veri setlerinden, elde edilen özdeğerler karşılaştırılır. Mevcut veri setine ilişkin özdeğerlerden sadece, rasgele veri setinden elde edilen değerlerden büyük olanları seçilir. Doğru sayıda bileşen seçimini tanımlayan bu yaklaşım, Kaiser Kriteri (Kaiser's criterion) ile Yamaç Eğim Testinin (Cattell's scree test) bileşen sayısını büyütme eğiliminde olduğu düşünüldüğünde, çok daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilmektedir²⁴¹. Bu bilgilere dayanarak, söz konusu üç faktör Varimax tekniği uygulanarak döndürülmüştür.

Kurumsal Bağlılık ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenirliliği $\alpha=0,798$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %56,59 olan 3 faktör oluşmuştur.

²⁴¹ Pallant, a.g.e., s.183; Harvey, Pallant and Harvey, a.g.m.,s. 1011

Tablo 33: Kurumsal Bağlılık Ölçeği Paralel Analizi

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1	Bu kurum benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.	0,768	23,497	0,860
	Bu kurum bağlılığımı hak ediyor.	0,745		
	Kariyerimin devamında(geri kalan kısmında) bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olacağım.	0,716		
	Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum gibi hissediyorum.	0,684		
	Bu kuruma çok şey borçluyum.	0,679		
	Şu anda kurumumdan ayrılıysaydım suçluluk duyardım.	0,679		
	Benim lehime olsa bile, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.	0,666		
	Şu anda kurumumdan ayrılmam çünkü bu kurumdaki insanlara karşı yükümlülük duygum var.	0,575		
Faktör 2	Kurumuma karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.	0,890	18,291	0,845
	Kurumumda kendimi 'ailenin parçası' gibi hissetmiyorum.	0,877		
	Bu kuruma 'duygusal açıdan bağlı' olduğumu hissetmiyorum.	0,857		
	Şu anki işverenimle herhangi bir devam etme yükümlülüğü (zorunluluğu) hissetmiyorum.	0,496		
Faktör 3	Bu kurumu bırakmak için çok az seçeneğin göz önünde olduğunu düşünüyorum.	0,814	14,806	0,737
	Bu kurumu bırakmanın olumsuz sonuçlarından birisi var olan alternatiflerin azlığı olacaktı.	0,691		
	Bu kuruma kendimden çok şey katmasaydım başka yerde çalışıyor olmayı göz önünde bulundurabilirdim.	0,673		
	Şu anda kurumumu bırakmaya karar verseydim, yaşamımın büyük bir kısmı alt üst (bozulmuş) olacaktı.	0,625		
	Şu anda istesem bile kurumumu bırakmak benim için çok zor olacak.	0,555		
	Şu anda, kurumumda görev almak arzu kadar bir zorunluluk meselesidir.	0,449		
Toplam Varyans %56,59				

“Faktör1” faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,860$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %23,5 varyans oranı elde edilmiştir.

“Faktör2” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,845$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %18,3 varyans oranı elde edilmiştir.

“Faktör3” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,737$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %14,8 varyans oranı elde edilmiştir.

Ancak, uygulanan faktör analizi sonucu bağlılıkla ilgili beş faktör bulunmuştur. Bunun sebepleri, örneklem hatası ya da anketin İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesi yüzünden kaynaklanan anlam farklılıkları olabilir. Bu nedenle, anket sonucu çıkan faktörler yerine orijinal ankete sadık kalınarak, anketin ana yapısı üzerinden değerlendirme yapılması tercih edilmiştir. Çünkü güvenirlik oranları her bir faktör için yüksektir.

Tablo 34: Kurumsal Bağlılık Faktörlerinin Güvenirlik Oranı

	Ortalama	Standart Sapma	Güvenirlik
Meyer, Allen & Smith Bağlılık Duygusal Faktörü	3,82	0,754	0,840
Meyer, Allen & Smith Bağlılık Devamlılık Faktörü	3,26	0,658	0,737
Meyer, Allen & Smith Bağlılık Normatif Faktörü	3,55	0,628	0,731

Çalışanların kuruma olan bağlılığının sorgulandığı ankette, en yüksek oran 3,82 ile duygusal bağlılıkta, sonra sırası ile normatif ve devamlılık bağlılığında görülmektedir. Kurumsal bağlılık faktörlerinin güvenirlik oranları ise şöyledir; duygusal bağlılık faktörü 0,840, devamlılık bağlılık faktörü 0,737, normatif bağlılık faktörü 0,731'dir.

5.4.3 Hipotez Testi

5.4.3.1 1. Hipotez Testi: Denison'ın Kurum Kültürü İfadeleri Ve İletişim Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi

Denison'ın kurum kültürü faktörleri (katılım, tutarlılık, uyum, misyon) ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişkileri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Değişken seçiminde "Enter Metodu" (Standart Çok Değişkenli Regresyon) seçilmiştir. Analiz aşamasında öncelikle regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir.

Regreyon analizini Gültekin şöyle ifade etmiştir²⁴²:

‘Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler (estimation) ya da kestirimler (prediction) yapabilmek amacıyla yapılır. Doğada birçok olayda sebep sonuç ilişkisine rastlamak mümkündür’.

Öncelikle örneklem sayısının yeterliliği kontrol edilmiştir. Regresyon analizi için yeterli örnek sayısı için “ $N \geq 50 + 8 \times \text{bağımsız değişken sayısı}$ ” formülü kullanılır²⁴³. Buna göre bu çalışmadaki 4 bağımsız değişken için 163 örnek sayısı yeterlidir. Ayrıca, kayıp veri yoktur.

İkinci olarak değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'nin üzerinde olmaması gereklidir²⁴⁴. Tablo 35 incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'nin altında kaldığı görülmektedir.

Tablo 35: Kurum Kültürü İfadeleri ve İletişim Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		İletişim Memnuniyeti
Katılım Faktörü	r	0,716***
	p	0,000
	N	163
Tutarlılık Faktörü	r	0,757***
	p	0,000
	N	163
Uyum Faktörü	r	0,646***
	p	0,000
	N	163
Misyon Faktörü	r	0,713***
	p	0,000
	N	163

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,000

²⁴² Fikret Gültekin, **Regreyon Analizi**, www.fikretgultekin.com/yukseklisans/Regresyon%20Analizi.pdf (25.Ağustos.2012)

²⁴³ Barbara G. Tabachnick, Linda S Fidell, **Using Multivariate Statistics**, 5th Edition, New York: Pearson, 2007, s.123

²⁴⁴ Tabachnick ve Fidell, a.g.e., s. 89

İletişim memnuniyeti ile katılım faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, oranlar arasında %71,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,716$; $p=0,000$). Buna göre iletişim memnuniyeti oranı arttıkça katılım faktörü oranı da artmaktadır.

İletişim memnuniyeti ile tutarlılık faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, oranlar arasında %75,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,757$; $p=0,000$). Buna göre iletişim memnuniyeti oranı arttıkça tutarlılık faktörü oranı da artmaktadır.

İletişim memnuniyeti ile uyum faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %64,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,646$; $p=0,000$). Buna göre iletişim memnuniyeti oranı arttıkça uyum faktörü oranı da artmaktadır.

İletişim memnuniyeti ile misyon faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, oranlar arasında %71,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,713$; $p=0,000$). Buna göre iletişim memnuniyeti oranı arttıkça misyon faktörü oranı da artmaktadır.

5.4.3.2 2. Hipotez Testi : İletişim Memnuniyeti ile Kurumsal Bağlılık İfadeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi

İletişim memnuniyeti ile kurumsal bağlılık faktörleri (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkileri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Değişken seçiminde “Enter Metodu” (Standart Çok Değişkenli Regresyon) seçilmiştir. Analiz aşamasında öncelikle regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir.

Öncelikle örneklem sayısının yeterliliği kontrol edilmiştir. Regresyon analizi için yeterli örnek sayısı için “ $N \geq 50 + 8 \times \text{bağımsız değişken sayısı}$ ” formülü kullanılır²⁴⁵. Buna göre bu çalışmadaki 3 bağımsız değişken için 163 örnek sayısı yeterlidir. Ayrıca, kayıp veri yoktur.

İkinci olarak değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'nin üzerinde olmaması gereklidir²⁴⁶. Tablo 36 incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'nin altında kaldığı görülmektedir.

Tablo 36: İletişim Memnuniyeti ile Kurumsal Bağlılık İfadeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık Faktörü	Devam Bağlılığı Faktörü	Normatif Bağlılık Faktörü
İletişim Memnuniyeti	r	0,518***	0,065	0,622***
	p	0,000	0,411	0,000
	N	163	163	163

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,000

Duygusal bağlılık faktörü ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, oranlar arasında %51,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. (r=0,518; p=0,000). Buna göre duygusal bağlılık faktörü arttıkça iletişim memnuniyeti de artmaktadır.

Devam bağlılığı faktörü ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, oranlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. (r=0,065; p=0,411>0,05).

²⁴⁵ Tabachnick ve Fidell, a.g.e., s. 123

²⁴⁶ Tabachnick ve Fidell, a.g.e., s. 89

Normatif bağıllık faktörü ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %62,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,622$; $p=0,000$). Buna göre normatif bağıllık faktörü oranı arttıkça iletişim memnuniyeti oranı da artmaktadır.

5.4.4 Regresyon Analizi

Denison'ın kurum kültürü modelinde bulunan misyon, uyum, katılım ve tutarlılığın, iletişim memnuniyetine olan etkisi belirlenmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

5.4.4.1. İletişim Memnuniyetinin Kurum Kültürü Faktörlerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

İletişim memnuniyetinin, kurum kültürü faktörlerinden etkilenme durumunu tespit etmek için yapılan regresyon modeli şöyledir;

Tablo 37: İletişim Memnuniyetinin Kurum Kültürü Faktörlerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık	Korelasyon		
	β	Std. Hata	Beta			Sıfır Sıralı	Kısmi	Kısım
(Sabit Terim)	0,416	0,233		1,782	0,077			
Katılım Faktörü	0,231	0,087	0,229	2,648	0,009	0,716	0,206	0,129
Tutarlılık Faktörü	0,354	0,106	0,348	3,36	0,001	0,757	0,258	0,163
Uyum Faktörü	0,034	0,097	0,029	0,354	0,724	0,646	0,028	0,017
Misyon Faktörü	0,279	0,092	0,254	3,03	0,003	0,713	0,234	0,147
<i>Bağımlı Değişken: İLETİŞİM MEMNUNİYETİ</i>								

Regresyon analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin değerler incelendiğinde, 4 bağımsız değişkenin (Katılım Faktörü, Tutarlılık Faktörü, Uyum Faktörü, Misyon Faktörü) bağımlı değişken üzerindeki varyansın %62'sini ($R^2=0,62$) açıkladığı görülmektedir. Geriye kalan %38'lik kısım ise hata terimi vasıtası ile modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Anova analizi modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. ($F=66,497$; $p=0,000<0,05$).

Modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri incelediğinde, modele dahil edilen her bir değişkenlerden uyum faktörü hariç diğer değişkenlerin (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir.

İletişim Memnuniyetini, etkileyen faktörler açısından standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde en yüksek Beta katsayısına tutarlılık değişkeninin sahip olduğu görülmektedir. Yani, diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol altına alındığında bağımlı değişken olan tutum değişkeninin açıklanmasına en kuvvetli katkıda bulunan bağımsız değişken tutarlılık değişkenidir (0,348). Bunu, misyon (0,254) ve katılım (0,229) takip etmektedir.

Katılım faktörü 1 birim arttığında iletişim memnuniyeti 0,231 birim artmaktadır ($\beta=0,231$; $t=2,648$; $p=0,009<0,05$). Tutarlılık faktörü 1 birim arttığında iletişim memnuniyeti 0,354 birim artmaktadır ($\beta=0,354$; $t=3,360$; $p=0,001<0,05$). Misyon faktörü 1 birim arttığında iletişim memnuniyeti 0,279 birim artmaktadır ($\beta=0,279$; $t=3,030$; $p=0,003<0,05$).

Kısım korelasyon bölümündeki değerlerin karesi alındığında, söz konusu değişkenlerin bireysel olarak toplam açıklanan varyansa olan katkıları görülebilir. Buna göre sırası ile bağımsız değişkenlerin açıklanan toplam varyansa olan bireysel katkıları, katılım için 0,129; tutarlılık için 0,163; uyum için 0,017; misyon için 0,147'dir. Bu katkıların toplamı modelde açıklanan toplam varyanstan oldukça azdır. Çünkü bu değişkenlerin ortak varyansı bağımlı değişken olan iletişim memnuniyeti üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Korelasyon katsayılarından da bu görülmektedir.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar 1. Hipotezi desteklemektedir. Yani katılım faktörü, tutarlılık faktörü, (uyum faktörü hariç) ve misyon faktörü iletişim memnuniyetini etkilemektedir. Sonuç olarak, Denison'ın kurum kültürü modeli faktörleri ile iletişim memnuniyeti arasında uyum ögesi haricinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

5.4.4.2. Kurumsal Bağlılık Faktörlerinin İletişim Memnuniyeti Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Kurumsal bağlılığın, iletişim memnuniyetinden etkilenme durumu şöyle ifade edilmektedir:

Tablo 38: Duygusal Bağlılık Faktörünün İletişim Memnuniyeti Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık	Korelasyon		
	β	Std. Hata	Beta			Sıfır Sıralı	Kısmi	Kısım
(Sabit Terim)	1,065	0,363		2,935	0,004			
İletişim memnuniyeti	0,714	0,093	0,518	7,679	0	0,518	0,518	0,518
<i>Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık</i>								

Regresyon analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin değerler incelendiğinde, bağımsız değişkenin (iletişim memnuniyeti) bağımlı değişken üzerindeki varyansın %26,4'ünü ($R^2=0,264$) açıkladığı görülmektedir. Geriye kalan %73,6'lık kısım ise hata terimi vasıtası ile modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Anova analizi modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. ($F=58,962$; $p=0,000<0,05$).

Modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri incelendiğinde, modele dahil edilen iletişim memnuniyetinin (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler açısından standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde en yüksek bir Beta katsayısına(0,714) iletişim memnuniyeti değişkeninin sahip olduğu görülmektedir.

İletişim memnuniyeti düzeyi 1 birim arttığında duygusal bağlılık 0,714 birim artmaktadır ($\beta=0,714$; $t=7,679$; $p=0,000<0,05$).

Kısım korelasyon bölümündeki değerlerin karesi alındığında, söz konusu değişkenlerin bireysel olarak toplam açıklanan varyansa olan katkıları görülebilir. Buna göre sırası ile bağımsız değişkenlerin açıklanan toplam varyansa olan bireysel katkıları, iletişimmemnuniyeti için 0,518'dir.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar 2. hipotezi desteklemektedir. Yani iletişim memnuniyeti, duygusal bağlılığı etkilemektedir.

Tablo 39: Devam Bağlılığı Faktörünün İletişim Memnuniyeti Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık	Korelasyon		
	β	Std. Hata	Beta			Sıfır Sıralı	Kısmi	Kısm
(Sabit Terim)	2,961	0,369		8,015	0			
İletişim memnuniyeti	0,078	0,095	0,065	0,825	0,411	0,065	0,065	0,065
<i>Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı</i>								

Modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri incelendiğinde, modele dahil edilen iletişim memnuniyetinin (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olmadığı görülmektedir (F=0,681; p=0,411>0,05).

Kısım korelasyon bölümündeki değerlerin karesi alındığında, söz konusu değişkenlerin bireysel olarak toplam açıklanan varyansa olan katkıları görülebilir. Buna göre sırası ile bağımsız değişkenlerin açıklanan toplam varyansa olan bireysel katkıları, iletişim memnuniyeti için 0,065'dir.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar 2. Hipotezi desteklememektedir. Yani iletişim memnuniyeti devam bağlılığını etkilememektedir.

Tablo 40: Normatif Bağlılık Faktörünün İletişim Memnuniyeti Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık	Korelasyon		
	β	Std. Hata	Beta			Sıfır Sıralı	Kısmi	Kısım
(Sabit Terim)	0,786	0,277		2,842	0,005			
İletişim memnuniyeti	0,715	0,071	0,622	10,092	0	0,622	0,622	0,622
<i>Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık</i>								

Regresyon analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin değerler incelendiğinde, bağımsız değişkenin (iletişim memnuniyeti) bağımlı değişken üzerindeki varyansın %38,4'ünü (R²=0,384) açıkladığı görülmektedir. Geriye kalan %61,6'lık kısım ise hata terimi vasıtası ile modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Anova analizi modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. (F=101,855; p=0,000<0,05).

Modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri incelediğinde, modele dahil edilen iletişim memnuniyetinin (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir.

Normatif bağlılığı etkileyen faktörler açısından standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde en yüksek bir Beta katsayısına(0,715) iletişim memnuniyeti değişkenin sahip olduğu görülmektedir.

İletişim memnuniyeti düzeyi 1 birim arttığında Normatif bağlılık düzeyi 0,715 birim artmaktadır ($\beta=0,715$; $t=10,092$; $p=0,000<0,05$).

Kısım korelasyon bölümündeki değerlerin karesi alındığında, söz konusu değişkenlerin bireysel olarak toplam açıklanan varyansa olan katkıları görülebilir. Buna göre sırası ile bağımsız değişkenlerin açıklanan toplam varyansa olan bireysel katkıları, iletişimmemnuniyeti için 0,622'dir.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar 2. Hipotezi desteklemektedir. Yani iletişim memnuniyeti normatif bağlılığı etkilemektedir. Sonuç olarak, iletişim memnuniyeti ile kurumsal bağlılık arasında, devam bağlılığı haricinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6. SONUÇ

İletişim dünyasında yaşanan hızlı ve köklü değişimler, hayatımızı etkilediği gibi, iş yaşamı üzerinde de önemli gelişme ve değişikliklere neden olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişime bağlı olarak, dünya artık evrensel bir köy haline gelmiş ve insanlar her şeyden anında haberdar olmaya başlamışlardır.

Yaşanan tüm gelişmeler, iş hayatını özellikle işveren-işçi ilişkilerini etkilemeye başlamıştır. Sadece kar amacı güden kurumların ayakta kalma şansının azaldığı bu çağda, yönetici ve çalışanların aynı amaç doğrultusunda çalışması ön plana çıkmıştır. Bu doğrultuda yöneticiden çalışanlara doğru olan tek yönlü iletişim yerini, her iki tarafında iletişim içinde olduğu, birbirini etkilediği ve birbirinden etkilendiği bir iletişim yapısına bırakmıştır.

Günün büyük bir bölümünün geçirildiği, zaman zaman bireylerin sosyal çevresinden daha çok zaman geçirdikleri çalışma ortamı; mesai saatinin doldurulması gerektiği zorunlu bir süreç yerine, iş yerinde geçirilen zamanın daha kaliteli olması ile eş anlama gelmeye başlamıştır. İletişim çağında, iş dünyasını, yöneticileri, çalışanları ve toplumu anlamamızı sağlayacak ortak payda 'kültür'dür. Kültür yaşadığı toplumun izlerini taşımasının yanı sıra, kurumların, çalışanların ve yöneticilerinde yapısını ortaya koymaktadır.

Çalışanlar ve yöneticiler, kurumların kültürünü etkileyen ve bu kültürden etkilenen bireylerdir. Kurumların iş yapısını ve çalışanları anlayabilmenin yolu, kurumların kültürel yapısını anlamaktan geçmektedir. Kurumun kültürü hakkında elde edilen her şey, kurumun geçmişini, bugününü ve yarınını ortaya koymaktadır.

Kurum içinde birbirinden çok farklı yaşam tarzlarına, kişilik özelliklerine sahip bireyler bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerine verilen işleri yapmanın yanı sıra, kurum içi ve kurum dışı çevreleri ile olan ilişkilerini düzenlemeye çalışmaktadırlar. Tüm bu iletişim süreci içinde, bireyi kurumdan, kurumu da bireyden ayrı düşünmek imkansızdır. Bir toplumun ya da ülkenin kültüründen bahsedilirken, belirli amaçlar için bir araya gelen kurumlar ve insanlarda o kültürü oluşturan alt birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, bireyleri, kurumları, kurumların birbirinden farklı yönlerini,

toplumları ve ayırt edici özelliklerini anlamının yolu, içinde bulunduğumuz toplumun 'kültür'ünü anlamakla mümkün olacaktır. Kurum kültürü de canlı bir varlık gibi, yaşadığı toplumdaki hem etkilenmekte, hem de toplumu etkilemektedir. Kurumda yer alan her birey, kurum kültürünün hem bir parçasıdır; hem de kültürün diğer çalışanlara aktarımında taşıyıcı bir rol üstlenmektedir.

Bu yapı içerisinde kurum kültürü, çalışanları ve yöneticileri bir araya getiren, birleştirici özelliği olan bir niteliği de sahiptir. Kurum kültürü, içinde bulunduğu toplumun özelliklerini yansıtmadan yanı sıra, her bir kurumun kendine has bir yapısı bulunmaktadır. Kurumun kültürel özellikleri onu diğerlerinden ayırt etmekte, farklı ve özgün özelliklerini ortaya koyarak fark yaratmaktadır. Bu nedenle kurum kültürü, amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde, kısa ve uzun vadeli planların yapılmasında, strateji ve taktiklerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde, kurum kültürünü açıklayabilmek adına, bir çok farklı model ele alınmıştır. Bu çalışmanın yapısına uygun olarak, Denison'ın kurum kültürü modeli incelenmiştir. Denison'ın kurum kültürü modelini misyon, uyum, katılım ve tutarlılık özellikleri oluşturmaktadır. Bu özelliklerin her biri kendi içinde kategorize edilmiştir.

Misyon özelliğini; stratejik yön ve amaç, amaç ve hedefler ile vizyon oluşturmaktadır. Uyum özelliği; değişim yaratma, müşteriye odaklanma, kurumsal öğrenme; katılım özelliği; güçlenme, takım çalışması, yetenek geliştirme ve tutarlılık özelliği; temel değerler, anlaşma(uzlaşma), koordinasyon ve bütünleşme bileşenlerinden oluşmaktadır. Kurum kültürünü, bu özelliklerden yola çıkarak değerlendirirken, kurumun iç yapısını anlamak da önem taşımaktadır.

Kurum kültürü anlayabilmek için, iletişim yapısı içten dışa doğru incelenmektedir. Bu nedenle kurum içi iletişim çalışmaları, iletişim memnuniyeti ve bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların en önemli noktası, temel taşıdır.

Bir kurumu diğerlerinden farklı kılan, ayırt edici özellikleri ile kimliğini oluşturan yapıyı anlamak kurum içi iletişim çalışmalarının incelenmesi gerekmektedir. Kurum içi iletişim, serbest bilgi akışının sağlanması (dikey ve yatay), çalışanlar

arasında güven duygusu oluşması ve bireylerin kurumda kalmak için çaba harcanması konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu amaçla hazırlanan kurum içi yayınlar arasında yer alan kuruluş yayını, bülten, gazete, dergi, mega-paper, duyuru panoları, ilan tahtası, afiş, internet, e-mail, intranet, extranet, bloglar, e-yayınlar, yapılan toplantılar, yüzyüze iletişim ve planlanan organizasyonların her biri ayrı önem taşımaktadır.

Kurumların var olmaya çalıştığı yoğun rekabet ortamında, iletişim gücüne duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Kurum içi iletişim çalışmalarında başarılı olan bir kurumda, çalışanların bu iletişim yapısından memnun olması beklenmektedir. Bir kurumda var olan iletişim ortamı, çalışanların iş yapma biçimini, birbirleri ile olan iletişimi ve davranış şekillerini belirlemektedir.

İletişim memnuniyeti, kurumda bulan yöneticilerin ve çalışanların birbirleri ve kendileri arasındaki iletişimi, departmanlar arasındaki iletişimi ve birimler arasındaki işbirliği ve geri bildirimleri kapsayan geniş kapsamlı bir ifadedir. Bireylerin, iletişim yapısından memnun olması, iş yaşamındaki başarısını da doğrudan etkilemektedir. Kısacası kurumlarda var olan iletişim yapısından duyulan doğal bir memnuniyettir.

Çalışanların, kurum içi iletişim çalışmalarından memnun olması, kısacası iletişim memnuniyeti, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını da etkilemektedir. Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı olan aidiyet duygusunu, sadakatini ve kurumdaki varlığını sürdürmek için gösterdiği çabayı ifade etmektedir. Kurumsal bağlılığın temelinde, adanmışlık ve özdeşleşme vardır. Bireylerin çalıştıkları kurumdan, kurum içi iletişim yapısından memnun olmaları kurumda kalmaya devam etmek için çaba göstermektedirler.

Kurumsal bağlılığın boyutları arasında yer alan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, bireylerin kuruma olan bağlılıklarını değerlendirmemiz açısından önem taşımaktadır. Duygusal bağlılık, kişinin kuruma olan bağlılığının duygusal açıdan ele alınmasıdır. Devam bağlılığı, bireyin işinde çalışmaya devam etmesi durumunda elde edeceği kazanı ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise bireylerin kurumla ilgili değerlerini ve inanışlarını temsil etmektedir.

Bireylerin, çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarına, kimi zaman duyguları; kimi zaman çalışmaya devam etmediği zaman uğrayacağı zararla ilgili hesaplar, kimi zamanda inanışları yön vermektedir. Sonuç olarak, kuruma olan bağlılık davranışı ele alınırken, çalışanlar için bu üç boyutun önem sırası birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Bu çalışmada, Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında, çalışanların iletişim memnuniyetini belirlenerek, bu memnuniyetin kurumsal bağlılığa olan etkisi ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda, öncelikle seçilen kurumun kültür yapısı Denison'ın kurum kültürü modeli çerçevesinde incelenmiş ve bu yapının iletişim memnuniyetine olan etkisi tespit edilmiştir. Bu tespit kurumun yöneticileri ve çalışanlarının algıladıkları 'kurum kültürü' ile 'iletişim memnuniyeti' arasındaki ilişkiyi değerlendirmemizi sağlamıştır. Sonrasında; iletişim memnuniyetinin, kurumsal bağlılığa olan etkisi belirlenerek, iletişim memnuniyeti ve bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu amaçla, Garanti Bankası çalışanları ile gerekli izinler alındıktan sonra, anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu çalışmada üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. İlk bölümde Denison'ın kurum kültürü modeli çerçevesinde, Garanti Bankası çalışanlarının verdikleri yanıtlar doğrultusunda, bu modele olan uygunluğu tespit edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yönetici ve çalışanların iletişim memnuniyeti ile ilgili ifadeler yer verilmiş ve bu ifadeler ne oranda katıldıkları sorulmuştur. Son aşamada ise kurumsal bağlılıkla ilgili çalışanların görüşlerini anlamaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket çalışmasında çalışanların, açık uçlu sorulara genel olarak yanıt vermediği görülmüştür.

Çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, yaş ortalamasının genel olarak 27 ile 30 yaş arasında olduğu görülmektedir. Genç bir çalışan kadrosuna sahip olan kurumunda, eşit oranda kadın ve erkek çalışan bulunmaktadır. Bireylerin çoğunluğunun, 4 ile 7 yıl arasında bu iş yerinde çalıştığı, eğitim durumlarının genel olarak lisans ve lisanüstü olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanları genel olarak bankacılardan, mimarlardan ve mühendislerden oluşmaktadır. Kurumda çalışan bireylerin çoğunlukla, yetkili ve uzman olarak görev aldığı belirlenmiştir.

Denison'ın kurum kültürü faktörleri ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişki incelendiğinde; kurum kültürü faktörlerinin, iletişim memnuniyetini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. İletişim memnuniyetini etkileyen, kurum kültürü faktörleri sırasıyla tutarlılık, misyon ve katılım ifadeleridir. Uyum faktörünün, iletişim memnuniyeti üzerinde etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Kısacası, Denison'ın kurum kültürü modeli faktörleri ile iletişim memnuniyeti arasında uyum ögesi haricinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İletişim memnuniyeti ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; iletişim memnuniyetinin, kurumsal bağlılığı etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. İletişim memnuniyetinin, kurumsal bağlılık faktörleri üzerindeki etkisi sırasıyla normatif bağlılık ve duygusal bağlılıkta yüksek oranda görülmektedir. İletişim memnuniyeti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak, iletişim memnuniyeti ile kurumsal bağlılık arasında da, devam bağlılığı haricinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan literatür çalışması ve araştırma sonuçları bir arada düşünüldüğünde, kurum kültürü modellerinin uygulandıkları ülkeye göre farklılıklar gösterebileceği görülmektedir. Kurum içi iletişimde, iletişim memnuniyetinin sağlanmasında, kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların kurum kültürünü net bir biçimde ifade edebilmesi gerekmektedir. İletişim memnuniyetinin sağlanmasında kurum içi iletişim ve kurum içi iletişim araçlarının rolü önemlidir. Her bir çalışana ulaşabilmek için, kurum içi iletişim araçlarından faydalanmak önem taşımaktadır. Kurumun kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve iletişim memnuniyetinin sağlanması, kurumsal bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Kurum kültürü, kurum içi iletişim, iletişim memnuniyeti ve kurumsal bağlılık; birbirlerinden ayrı değerlendirilemeyen ve bir bütünü oluşturan kavramlardır.

EKLER

EK 1

ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı bünyesinde yürütmekte olduğum '**Denison'ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi**' başlıklı tez için hazırlanan anket formu aşağıda yer almaktadır.

Bu anket formundan elde edilecek bilgiler, yürütülmekte olan doktora tez kapsamında kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler kişi bazında değil yığın olarak değerlendirilecek, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu iş yerinden gerekli izin sağlanmış olup, çalışmanın sonuçları gizlilik anlayışıyla değerlendirilecektir. Vereceğiniz bilgiler kişisel bazda kesinlikle gizli kalacak, hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır.

Katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Burcu Eker Akgöz
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

A. Yaşınız?

.....

B. Cinsiyetiniz?

- Erkek
 Kadın

C. Bu iş yerindeki çalışma süreniz?

.....

D. Eğitim durumunuz?

- İlkokul Ortaokul Lise
 Yüksekokul Lisans Lisansüstü/Doktora

E. Mesleğiniz?

.....

F. Bu kurumdaki göreviniz? (Lütfen detaylı bilgi veriniz)

.....

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye, yalnızca çalıştığınız bu kurumun koşullarını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz.

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz.

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	İşinizden ne kadar memnunsunuz?	1	2	3	4	5

2.Son altı ay içerisinde iş seviyenizde ne gibi bir değişiklik oldu?

(sadece bir maddeyi seçiniz)

- Aynı mevkide kaldım.
 Daha üst mevkiye yükseldim.
 Alt kademeye düştüm.

3. Eğer, işinizde iletişimle ilgili olarak, sizi daha memnun edebilecek herhangi bir değişiklik yapılabilirse, bu nasıl olmalıdır? Lütfen açıklayınız.

.....
.....
.....

İşyeriniz tarafından sağlanan, bilginin miktar ve kalitesine ilişkin olarak, kurumunuzun ve işinizin farklı yönlerini göz önüne alarak, kurumunuzun sizi ne kadar memnun etmekte olduğunun seviyesini lütfen belirtiniz.

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
4	İşimdeki gelişimim hakkında bilgilendirme	1	2	3	4	5
5	Personel haberleri	1	2	3	4	5
6	Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	1	2	3	4	5
7	İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi	1	2	3	4	5
8	Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi	1	2	3	4	5
9	Çabalarımın tanınması/fark edilmesi	1	2	3	4	5
10	Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi	1	2	3	4	5
11	İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi	1	2	3	4	5
12	Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi	1	2	3	4	5
13	Kurumdaki değişiklikler hakkında bilgi	1	2	3	4	5
14	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi	1	2	3	4	5
15	Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi	1	2	3	4	5
16	Kurumdaki kar ve mali durumla ilgili bilgi	1	2	3	4	5
17	Kurumun başarı ve/veya başarısızlıkları hakkında bilgi	1	2	3	4	5
18	Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi	1	2	3	4	5

19	Kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive ve teşvik etme derecesi	1	2	3	4	5
20	Üstlerimin beni ne kadar dinlediğinin ve dikkate aldığına derecesi	1	2	3	4	5
21	Kurumumdaki kişilerin iletişimci olarak üstün kabiliyetli/yetenekli olma derecesi	1	2	3	4	5
22	Üstlerimin iş ile ilgili problemlerimi çözmemde rehberlik sunma derecesi	1	2	3	4	5
23	Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi	1	2	3	4	5
24	Kurumun yayınlarını ilgi çekici ve yardımcı bulma dereceniz	1	2	3	4	5
25	Üstlerimin bana güvenme düzeyinin derecelendirilmesi	1	2	3	4	5
26	İşimi yapmak için gerekli olan bilgiyi zamanında alma derecelendirilmesi	1	2	3	4	5
27	Kurumdaki çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma derecesi	1	2	3	4	5
28	Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olma derecesi	1	2	3	4	5
29	Üstlerimin fikirlere açık olma derecesi	1	2	3	4	5
30	Kurumda diğer çalışanlarla yatay iletişimin (eş düzey) doğru ve serbest akışlı olma derecesi	1	2	3	4	5
31	İletişim uygulamalarının acil durumlara uyarlanabilirliğinin derecesi	1	2	3	4	5
32	Çalışma grubumla uyumunun derecesi	1	2	3	4	5
33	Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi	1	2	3	4	5
34	Denetimlerin miktarı hakkında bana doğru bilgi verilme derecesi	1	2	3	4	5
35	Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi	1	2	3	4	5
36	Kurumda iletişime yönelik tutumların temelde sağlıklı olmasının derecesi	1	2	3	4	5
37	İnformel (gayri-resmi) iletişimin aktif ve kesin olmasının derecesi	1	2	3	4	5
38	Kurumdaki iletişim miktarının doğruluğunun derecesi	1	2	3	4	5

39 . İşinizdeki verimliliğinizi nasıl derecelendirirsiniz?
(sadece bir maddeyi seçiniz)

- Çok düşük
- Düşük
- Ortalamanın çok az altında
- Ortalama
- Ortalamanın çok az üstünde
- Yüksek
- Çok yüksek

40. Son 6 ay içerisinde verimliliğiniz nasıldı?

- Aynı kaldı.
- Üretkenliğim arttı.
- Üretkenliğim azaldı.

41. Eğer, işinizdeki iletişimle ilgili olarak, sizi daha verimli yapabilecek herhangi bir değişiklik yapılabilirse, bu nasıl olmalıdır? Lütfen açıklayınız.

.....

.....

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye *çalıştığınız kuruma olan bağlılığınızı* göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz.

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Kariyerimin devamında(geri kalan kısmında) bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olacağım.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Kurumuma karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma 'duygusal açıdan bağlı' olduğumu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Kurumumda kendimi 'ailenin parçası' gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu kurum benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7	Şu anda, kurumumda görev almak arzu kadar bir zorunluluk meselesidir.	1	2	3	4	5
8	Şu anda istesem bile kurumumu bırakmak benim için çok zor olacak.	1	2	3	4	5
9	Şu anda kurumumu bırakmaya karar verseydim, yaşamımın büyük bir kısmı alt üst (bozulmuş) olacaktı.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumumu bırakmak için çok az seçeneğin göz önünde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma kendimden çok şey katmasaydım başka yerde çalışıyor olmayı göz önünde bulundurabilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumumu bırakmanın olumsuz sonuçlarından birisi var olan alternatiflerin azlığı olacaktı.	1	2	3	4	5
13	Şu anki işverenimle herhangi bir devam etme yükümlülüğü (zorunluluğu) hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Benim lehime olsa bile, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15	Şu anda kurumumdan ayrılıysaydım suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5
16	Bu kurum bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Şu anda kurumumdan ayrılmam çünkü bu kurumdaki insanlara karşı yükümlülük duygum var.	1	2	3	4	5
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Alvesson, Mats. **Cultural Perspectives On Organizations**. 1. Basım. Cambridge: Cambridge University Press, 1993
- Applewhite, Phillip B. **Organizational Behavior**. 1st Edition. Enghlewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1965
- Argenti, Paul A., Janis Forman. **The Power Of Corporate Communication, Crafting The Voice And Image Of Your Business**. 1st Edition. New York: McGraw-Hill, 2002
- Asna, Alaeddin. **Kuramda Ve Uygulamada Halkla İlişkiler Public Relations**. 1. Basım. İstanbul: Pozitif Yayınları, 2006
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 3. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009
- Aydede, Ceyda. **Teorik Ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**. 1. Basım. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2002
- Bachinger, Richard. ‘Annaeherungen An Einen Schillernden Begriff Zehn Merkmale Geschichtlose Unternehmen Gibt Es Nicht’ **Unternehmenskultur Ein Weg Zum Marketrflog**, (Der: R. Bachinger) Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 1990
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe, H.Çetin Bedestenci. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampririk Yaklaşım**. 1. Basım. İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004
- Balay, Refik. **Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000
- Balcı, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**. 8. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2010
- Becerikli, Sema Yıldırım. **Örgüt Kültürü, Halkla İlişkiler ve Liderlik** (Ed). Yıldız Dilek Ertürk. **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları** içinde 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007
- Bektaş, Arsev. **Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi**. 3. Basım. İstanbul: Bağlam Yayınları, 2007
- Belasen, Alan T. **The Theory And Practice Of Corporate Communication: A Competing Values Perspective**. New York: Sage Publications Inc., 2008

- Bennis, Warren. **The Corporate Culture Survival Guide: Sense And Nonsense About Culture Change.** 1st Edition. San Francisco CA: Jossey-Bass A Wiley Company, 1999
- Blum, Milton ve James C Naylor. **Industrial Psychology Its Theoretical And Social Foundations.** 1st Edition. New York Envaston and London: Harper and Row, 1968
- Borg, Walter R ve Meredith D. Gall. **Educational Research An Introduction,** 5th Edition. New York and London, 1989
- Brech, Edward Franz Leopold (Ed), R.M Aldrich, A.W. Field., J. Maddock., Franck L. Woodroffe. **The Principles And Practice Of Management.** 1st Edition. London:Longmans, 1953
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** 6.Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002
- Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.** 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın, 2004
- Davis, Keith. **Human Behavior At Work. İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış.** Kemal Tosun. (çev.). 3. Basım (5. Basımdan Çeviri), Arizona:Arizona State University, İşletme Fakültesi Yayın No: 199, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:98, 1988
- Deal, Terence E. ve Allen A. Kennedy. **Corporate Cultures The Rites And Rituals Of Corporate Life.** 1st Edition. America: Addison- Wesley Publishing: Company, 1982
- Deal, Terrence E. ve M.K Key. **Kurum İçi Halkla İlişkiler Kutlamalar Ritüeller Törenler Ödüller.** Özgür Emir (çev.). 1. Basım. Ankara: Mediacat Kitapları, Kapital Medya, 2001
- Dicle, Ülkü. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme.** Ankara:Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1974
- Dill, D.David. **The Management Of Academic Cultures: Notes On The Management Of Meaning And Social Integration** J.L.Bess (Ed.), Foundations Of American Higher Education, Needham Heights, MA: Ginn Press, 1991
- Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü.** 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007
- Erdem, Ramazan “**Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları**”. Erdem Ramazan, Çukur Cem Şafak (Ed). **Yönetmel-Örgütsel Davranış** içinde. 1. Basım. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 2007
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış.** 2.Basım. İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 1997

- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. 10. Basım. İstanbul: Beta Basım, 2007
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 4. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**.10. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010
- Fairholm, Gilbert W. **Leadership And The Culture Trust**. 1. Basım. London: Preager Publishers, 1994
- Fichter, Joseph. **Sosyoloji Nedir?**. Nilgün Çelebi (çev.). 3.Basım. Ankara: Atilla Kitabevi, 1996
- Fredrickson, James W. **Perspectives On Strategic Management**, 1st Edition. NewYork: Harper Business, 1990
- Freedman, Jonathan L., David O. Sears , J.Merrill Carlsmith . **Sosyal Psikoloji**. Ali Dönmez (çev.). 3. Basım. İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları, 1998
- Goffee, Rob ve Gareth Jones. **Kurum Kültürü**. Kıvanç Kutmandu (çev.). 1. Basım. İstanbul: MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri, 2003
- Goodman, Michael B. **Corporate Communications For Executives**. 1st Edition. New York: State University Of New York Press, 1998
- Grunig, James E. '**İç İletişimde Simetrik Sistemler**'. Gruning James E. (Ed) **Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik** içinde, 1.Basım. Rota Yayın: İstanbul, 2005
- Güngör, Nazife. **İletişime Giriş**. 1.Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. 1. Basım. İstanbul: Boyut Yayıncılık, 2010
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. 1. Basım. İstanbul: Der Yayınevi, 1997
- Handy, Charles. B. **Understanding Organizations**. 2nd Edition. Aylesbury: Hazel Watson Ltd., 1981
- Handy, Charles. **Understanding Organizations**. Originally Published: Penguin Books, 1976: 4th Edition Harmondsworth, 1993
- Hellriegel, Don ve W. John Slocum. **Management**. 6th Edition. ABD: Addison-Wesley Publishing, 1992
- Hendrix, Jerry A. Ve Darrell C. Hayes. **Public Relations Cases**. 8th Edition. America:Wadsworth Cengage Learning, 2007

- Hofstede, Geert. **Cultural Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations, Across Nations.** 2nd Edition. United States Of America: Sage Publications, 2001
- Işık, Metin. **İletişimden Kitle İletişimine.** 2. Basım, Konya: Mikro Yayınları, 2000
- Işık, Metin. **Kitle İletişim Teorilerine Giriş.** 1. Basım, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2002
- Kozlu, Cem. **Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü.** 1. Basım. İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986
- Luebben, Ralph A. **Recent Research, Life in Society Introductory Reading In Sociology.** Thomas E. Lasweel, Hohn H. Burma, Siney H. Aronson, Scott, 1.st Edition. Chicago: Foresman and Company, 1965
- Mavi, Ebru. **Kurum İçi Halkla İlişkiler Ve Örgüt İklimi.** Derya Telan (der). **Halkla İlişkiler Teori Ve Uygulama.** 1. Basım, Ankara: Ütopya Yayınevi, 2009
- Mayo, Elton. **The Human Problems Of An Industrial Civilization.** Cambridge Mass: Harvard University Press, 1933
- Middleton, John. **Culture.** 1.st Edition. Oxford: Capstone Publishing, 2002
- Miller, Katherine. **Organizational Communication: Approaches and Processes.** 1st Edition. USA: Wadsworth Publishing Company, 1995
- Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü.** 4. Basım. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2004
- Newstrom, John W. ve Keith Davis. **Organizational Behavior At Work.** 9th Edition. New York: McGraw-Hill Inc., 1993
- Oden, Howard W. **Managing Corporate Culture, Innovation And Intrapreneurship,** 1st Edition. USA: Library Of Logress Cataloging In Publication Data, 1997
- Oluç, Mehmet. **İşletme Organizasyonu Ve Yönetimi.** 1. Cilt, 2. Basım, İstanbul: Sermet Matbaası, 1963
- Organ, Dennis W ve Thomas Betaman. **Organizational Behavior An Applied Psychological Approach.** Texas: Business Publications Inc., 1986
- Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC'si.** 2. Basım, İstanbul: Der Yayınevi, 1999
- Özçağlayan, Mehmet. **Yeni İletişim Teknolojileri Ve Değişim.** 1. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998

- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 1. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149 Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, 2001
- Pallant, Julie. **SPSS Survival Manual**., 3rd Edition. New York: Open University Press, 2007
- Peltekoğlu, Filiz Balta. **Halkla İlişkiler Nedir?**, 5. Basım. İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 2007
- Peltekoğlu, Filiz Balta. **Kavram ve Kuramlarıyla Reklam**. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010
- Redding, W. Charles. **Communication Within The Organization: An Interpretative Review Of Theory And Research**. 1st Edition. New York, NY: Industrial Communication Council, 1972
- Reitz, H. Joseph. **Behavior In Organizations**. 3rd Edition, America: Richard Irwin Inc., 1987
- Riel, Cees B.M. Van ve Charles J Fombrun. **Essentials Of Corporate Communcation, Implementing Practices For Effective Reputation Managemnet**. 1st Edition. New York: Routledge, 2007
- Robbins, Stephen P. **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1990
- Roethlisberger, Fritz Jules ve William J. Dickson. **Management and The Worker**. 1st Edition. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1939.
- Rue, Leslie W ve Llyod L. Byars. **Management Theory And Application**. 3rd Edition. United States Of America: Richard D. Irwin Inc., 1983
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 6.Basım. Bursa: Furkan Ofset Yayınları, 2004
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Murat Gümüş. **Örgütlerde İletişim**. 1. Basım. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz . **Örgütsel Psikoloji**. 3. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001
- Schabracq, Marc J. **Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook**, 1st Edition. England: John Wiley& Sons, Ltd, 2007.
- Schneider, William E. **The Reengineering Alternative A Plan For Making Your Current Culture Work**. 1st Edition. New York: Richard D. Irwin INC, 1994

- Schein, Edgar H. **How Culture Form Develops and Changes.** Sethia Nirmal K., Glinow Mary Ann, Arriving At Four Cultures By Managing The Reward System, R.H. Kilmann ve Diğerleri (Ed)., **Gaining Control Of Corporate Culture**, Sanfransisco: Jossey Bass Publishers,1985
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture And Leadership.** 3rd Edition, United States of America: The Jossey-Bass Business&Management Series, 2004
- Schermerhorn, John, James G. Hunt, N. Richard Osborn. **Managing Organizational Behavior.** 5th Edition. Canada: John Wilay Sons Inc., 1994
- Smith, Alvie L. **Innovative Employee Communication.** 1st Edition. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1991
- Smith, Philip ve Alexander Riley. **Cultural Theory An Introduction.** 2.nd Edition. Oxford: Blackwell Publishing, 2009
- Şimşek, Nevin ve Mehmet Fidan. **Kurum Kültürü Ve Liderlik.** 1. Basım. Konya: Tablet Kitabevi, 2005
- Şişman, Mehmet. **Örgütler Ve Kültürler.** 2. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2007
- Tabachnick, Barbara G. ve Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics,** 5th Edition, New York: Pearson, 2007
- Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü.** 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000
- Tevrüz, Suna. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi.** 1. Basım. Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1996
- Thayer, Lee. **Communication And Communication Systems In Organization, Management, And Interpersonal Relations,** 1st Edition. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc, 1968
- Theaker, Alison. **Halkla İlişkilerin El Kitabı.** Murat Yaz (çev.). 2.Basım. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2008
- Tosi, Henry L., John R Rizzo, Stephen J. Carroll **Managing Organizational Behavior.** 1st Edition. United States of America: Pitman Publishing Inc, 1986
- Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim.** 2. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, , 2009
- Türkoğlu, Nurçay. **İletişim Bilimlerinden Kültürel Çalışmalara Toplumsal İletişim Tanımlar, Kavramlar, Tartışmalar.** 1. Basım. İstanbul: Babil Yayınları, 2004

- Uzkurt, Cevahir. **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü.** 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2008
- Varol, Muharrem. **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine.** Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2, 1993
- Vural, Z.Beril Akıncı. **Kurum Kültürü.** 2. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 2005
- Vural, Beril Akıncı ve Gül Coşkun. **Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Bir Değerlendirme.** 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım ltd. Şti, 2007
- Wilcox, Dennis L. ve Glen T. Cameron. **Public Relations Strategies And Tactics.** 8th Edition. United States and Canada: Pearson International Edition, 2006
- Williams J, Clifton, Andrew J Dubrin, Henry L. Sisk. **Management&Organization.** 5th Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1985
- Yüksel, Ahmet Haluk. **İkna Edici İletişim.** 1. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:94, 1994

Sürekli Yayınlar

- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization". **Journal of Occupational Psychology**. Volume: 63, 1990, s.1-18
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer. "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review**. Volume.1, Number: 1, 1991, s.61-89
- Becker, Howard S. "Notes On The Concept Of Commitment". **American Journal of Sociology**. Vol. 66, No. 1, Jul., 1960, s.32-40
- Brown, Andrew D. "Politics, Symbolic Action and Myth Making In Pursuit Of Legitimacy". **Organization Studies**. V: 15/6, 1995, s.861-878
- Crino, Michael D. ve Michael C. White. "Satisfaction In Communication: An Examination Of The Downs-Hazen Measure". **Psychological Reports**. Volume: 49, Issue:3, 1981 s. 831-838
- Çelik, Vehbi. "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Verimlilik Dergisi**. Sayı 1, 1993, s.15-28
- Downs, Cal W. ve Michael D. Hazen. "A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction". **The Journal Of Business Communication**. 14:3, 1977, s.63-73
- Harvey, Bronwyn, Julie Pallant, David Harvey. "An Evaluation of the Factor Structure of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale", **Educational and Psychological Measurement**. 64 (6), 2004, s.1007-1018
- Hecht, Michael L. "Toward A Conceptualization Of Communication Satisfaction". **Quarterly Journal of Speech**. Volume 64, Issue 1, 1978, s.47-62
- Hofstede, Geert, Neuijen Bram, Denise Daval Ohavy, Geert Sanders. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**. Vol: 35, No:2, June 1990, s.286-316
- Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac "A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment". **Psychological Bulletin**. Vol. 108. No. 2, 1990, s.171-194
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, Catherine A. Smith. "Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Model". **Journal of Applied Psychology**. Volume:78, 1993, s. 538-551
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter. "The Measurement Of Organizational Commitment". **Journal Of Vocational Behavior**. 14, 1979, s.224-247

- O'Reilly, Charles, "Corporations, Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations". **California Management Review**. Summer, 1989, s.9-25
- Porter, Lyman V., Richard M. Steers, Paul V. Boulian. "Organizational Commitment Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians". **Technical Report** No.16, July, 1973, s. 1-25
- Reynolds, Paul D. "Organizational Culture As Related To Industry, Position And Performance: A Preliminary Report". **Journal Of Management Studies**. 1986, V: 23/3, s.333-345
- Sahte, Viyaj. "**Implications of Corporate Culture: A Managed Guide Action, Organizational Dynamics**". Autumn;12(2), 1983, s.5-23
- Sıgır, Ünsal. "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.261-278
- Sriramesh, Krishnamurthy, James E. Grunig, David M. Dozier "Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their Relationship to Public Relations", **Journal of Public Relations Research**. 8 (4), 1996, s.229-261
- Ulrich, Wendy L., "Hrm And Culture: History, Ritual and Myth". **Human Resource Management**. V: 23/2, 1984, s.117-128
- Varona, Federico. "Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations". **The Journal of Business Communication**. Volume: 33, Number 2, April , 1996, s.111-140
- Wiener, Yoash. "Commitment in Organizations: "A Normative View", **The Academy of Management Review**. Vol. 7, No. 3, Jul., 1982, s.418-428
- Yahyagil, Mehmet Yusuf. "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama". **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi**. İstanbul, Sayı 47, 2004, s.53-76
- Zalabak, Pamela Shockley ve Kathleen Ellis. "Perceived Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Culture and Communication: Challenging the Traditional View". **Communication Research Reports**. Volume:11, Number:4, 2000, s.375-386

Diğer Yayınlar

- Balcı, Ali. “İş Doyumu Ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”.
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/513/6370.pdf>, s.575-586,
(02.Mayıs.2012)
- Bir, Ali Atif. “İletişimcilere 2010 Klavuzu”. Bugün Gazetesi.
<http://www.bugun.com.tr/kose-yazisi/89380-namin-yurusun-orhan-agabey-makalesi.aspx> (10.Ocak.2011)
- Cass, Eugene Lewis ve Zimmer Frederick G. (eds) “Man and Work in Society”, **The Symposium On The 50th Anniversary Of The Western Electric Company, Hawthorne Studies**, New York: Van Nestrand United Company, 1975
- Computer Networking.
http://compnetworking.about.com/od/filetransferprotocol/Intranets_and_Extranets.htm, (14.Nisan.2012)
- Denison Daniel R. ve William S. Neale, Denison Organizational Culture Survey, Facilitator Guide. **Understanding Organizational Culture And Its Impact On Performance And Effectiveness**. Washington: Denison Consulting, LLC, 2008
- Denison Consulting.
<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>, (10.Ekim.2011)
- Denison Consulting.
<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/mission.aspx>, (11.Ekim.2011)
- Denison Consulting.
<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/adaptability.aspx>, (11.Ekim.2011)
- Denison Consulting.
<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/involvement.aspx>, (12.Ekim.2011)
- Denison Consulting.
<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model/consistency.aspx>, (14.Ekim.2011)
- Felsefe Tarihi. <http://felsefetarihi.net/n.htm>, (01.Aralık.2010)
- Google Books. Hofstede, Geert. “ Cultures Consequences, International Differences, In Work-Related Values” 1st Edition. California: Sage Publications, 1980, s.19,
http://books.google.com.tr/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&dq=geert+hofstede&hl=tr&ei=yu8BTcTRBJGJ4QbegoDxCQ&sa=X&oi=book

result&ct=book-thumbnail&resnum=3&ved=0CDcQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false,
(26.Kasım.2010)

Gültekin, Fikret. “Regreyon Analizi”,
www.fikretgultekin.com/yukseklisans/Regresyon%20Analizi.pdf,
(25.Ağustos.2012)

Hofstede, Geert. http://www.geert-hofstede.com/ (05.Nisan.2011)

Hofstede, Geert. http://www.geert-hofstede.com/ (06.Nisan.2011)

Hofstede, Geert. http://www.geert-hofstede.com/ (07.Nisan.2011)

Koç Grubu.

http://www.koc.com.tr/trtr/Kurumsal/HedefVelkeler/Pages/Hedef_ve_Ilkeler.aspx, (25.Kasım.2010)

Ortadoğu Teknik Üniversitesi Blog Servisi. http://blog.metu.edu.tr/blog/hello-world/,
(15.Nisan.2012)

Paradigm Shift International. http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm
(21.Ekim.2011)

Paradigm Shift International. http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm
(22.Ekim.2011)

Paradigm Shift International. http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm
(23.Ekim.2011)

Paradigm Shift International. http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm
(25.Ekim.2011)

Sherwin, Lindsay.

http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm (10.Nisan.2011)

Sherwin, Lindsay.

http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm (11.Nisan.2011)

Sherwin, Lindsay.

http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm (12.Nisan.2011)

Sherwin, Lindsay.

http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm (14.Nisan.2011)

Small Business Advancement National Center. Glenn C. Pearce ve Gerald J.Segal.
Effects Of Organizational Communication Satisfaction On Job Performance
And Firm Growth In Small Businesses,
<http://www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1998/pdf/27.pdf>, s.5, (02.Mayıs.2012)

Statistical Packages For the Social Sciences.
<http://survey.lrt.com.hk/limesurvey/index.php>, (01.Ağustos.2011)

Türk Dil Kurumu. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (01.Kasım.2010)

Türk Dil Kurumu. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (25.Kasım.2010)

Türk Dil Kurumu.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.4fb75b9feb8262.98906412, (10.Mayıs.2012)

Yahyamet.net.
http://www.yahyamet.net/Denisonun_org_kult_soru_formu_gecerlilik.pdf,s.-34, (10.Ekim.2011)

Wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture (09.Nisan.2011)