

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN KURUMSAL  
İTİBAR ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU  
HASTANESİNDE ARAŞTIRMA**

**Soulmaz SANATI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Tahir DEMİRSEL**

**KONYA-2019**





T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Soulmaz SANATI
	Numarası	144227011012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	Örgüt Kültürünün Algılanan Kurumsal İtibar Üzcrine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Araştırma

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığımı bildiririm.

Öğrencinin imzası  
(İmza)



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Soulmaz SANATI
	Numarası	144227011012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Tahir DEMİRSEL
	Tezin Adı	Örgüt Kültürünün Algılanan Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan *Örgüt Kültürünün Algılanan Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi* başlıklı bu çalışma 04/07/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman/Üye	İmza
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Tahir DEMİRSEL	Danışman	
Dr. Öğr. Üyesi Melis Ateş	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Aydan Yücel	Üye	

## ÖNSÖZ

Çalışmanın akademik danışmanlığını üstlenen, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Tahir DEMİRSEL hocama, araştırmamda çok önemli katkıları olan Prof. Dr. Mahmut Hakkı AKIN hocama, teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamla ilgili emeği geçen herkese ayrı ayrı minnettarım.

Benim için her şeyin başlangıcı demek olan özellikle şefkatin, cesaretin, gücün ve duruşun en büyük amili olan mihriban Anneme ve Babama sonsuz saygı ve şükranlarımı sunuyorum. Onlar olmasaydı olmazdı.

Ayrıca sevgisini ve desteklerini her an yanımda hissetmemi sağlayan AİLEME sonsuz sevgilerimle.

Konya, Temmuz, 2019

Soulmaz SANATI

## ÖZET

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU HASTANESİNDE ARAŞTIRMA

Soulmaz SANATI

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Tahir DEMİRSEL  
2019, 141 sayfa

Son yıllarda örgüt kültürü ve kurumsal itibar kavramı günümüz işletmeleri için giderek önem kazanmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt birliği ve dış uyum ile ilgili sorunları çözmek için geliştirilen örgütsel varsayımlar ve inançların bir toplamı olarak kabul edilir. Kurumsal itibar ise, örgüt çevresinin örgüte dair varsayımlar ve düşüncelerinin toplamıdır. Bu bağlamda, kurumsal itibar kavramı tüm paydaşların kuruma karşı algı ve görüşleri ile ilgilidir. Bu kavram, görece daha yeni bir çalışma alanı olarak doğmuş, küreselleşme ve rekabetin artması ile gittikçe daha fazla önemsenmeye başlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, çalışmanın ilk iki bölümünde sırasıyla örgüt kültürü ve kurumsal itibar konularında teorik birer çerçeve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise görgül bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilmiş 322 hastane çalışanı ile sınırlandırılmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS 22 paket programıyla analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiklerden, t testi, Anova testi ve korelasyon testlerinden faydalanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürünün alt boyutları ile algılanan kurumsal itibarın alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri arttıkça, algılanan kurumsal itibarın da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Kurumsal İtibar

## SUMMARY

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERCEIVED CORPORATE REPUTATION: A RESEARCH IN THE HEALTH SECTOR

Soulmaz SANATI

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Mustafa Tahir DEMİRSEL  
2019, 141 sayfa

In recent years, the concept of organizational culture and corporate reputation has become increasingly important for today's businesses. Organizational culture is considered as a sum of organizational assumptions and beliefs developed to solve problems related to organizational unity and external cohesion. Corporate reputation is the sum of the organization's environment, its assumptions and thoughts about the organization. In this context, the concept of corporate reputation is related to the perceptions and opinions of all stake holders towards the organization. This concept was born as a relatively new field of study, and as globalization and competition increased, it became increasingly important.

The aim of this study is to investigate the effect of organizational culture on perceived corporate reputation. In this direction, in the first two chapters of the study, a theoretical framework on organizational culture and corporate reputation is tried to be put forward respectively. In the last section, the research of the study was given. In the research, face to face survey technique was used as data collection tool. The population of the research consisted of managers and employees of a public hospital operating in Adana Province. The sample of the study was limited to 322 hospital employees selected by simple random sampling method. The data obtained from the scales were coded and analyzed with SPSS 22 package program on computer. Descriptive statistics, t test, Anova test and correlation tests were utilized to analyze the data. According to the findings of the study, significant and positive relationships were found between the sub-dimensions of organizational culture and the sub-dimensions of perceived corporate reputation. In other words, as the level of adoption of organizational culture by the employees increases, perceived corporate reputation increases.

**Keywords:** Organizational Culture, Corporate Reputation

## İçindekiler Tablosu

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürünün Kavramı ve Önemi .....	3
1.1.1. Örgüt Kültürünün Kavramı .....	3
1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi .....	6
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler .....	7
1.2.1. İç Çevre Faktörleri .....	8
1.2.2. Dış Çevre Faktörleri.....	9
1.3. Örgüt Kültürünün Yararları .....	9
1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	10
1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	12
1.5.1. Örgüt Kültürünün Görünen Unsurları.....	13
1.5.2. Örgüt Kültürünün Görünmeyen Unsurları .....	16
1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	19
1.7. Örgüt Kültürünün Modelleri .....	21
1.7.1. Harrison ve Handy Modeli.....	21
1.7.2. Bill Schneider Modeli .....	22
1.7.3. Deal ve Kennedy Modeli .....	23
1.7.4. Kilmann Modeli .....	25
1.7.5. Hofstede Modeli.....	26
1.7.6. Parsons Modeli.....	29
1.7.7. Denison Modeli.....	29



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBAR

2.1. Kurumsal İtibarın Kavramı ve Önemi.....	32
2.1.1. Kurumsal İtibarın Kavramı.....	32
2.1.2. Kurumsal İtibarın Önemi .....	36
2.2. Kurumsal İtibarın Etkileyen Faktörleri .....	37
2.3. Kurumsal İtibarın Unsurları .....	38
2.3.1. Kurumsal Kültür .....	38
2.3.2. Kurumsal Kimlik.....	38
2.3.3. Kurumsal İmaj.....	40
2.3.4. Kurumsal Marka .....	40
2.4. Kurumsal İtibarın Faydaları .....	41
2.5. Kurumsal İtibarın Boyutları .....	42
2.6. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar .....	46
2.6.1. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişkisi .....	46
2.6.2. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Kimlik İlişkisi .....	47
2.6.3. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İletişim İlişkisi.....	48
2.6.4. Kurumsal İtibar ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU HASTANESİNDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	50
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	51
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	51
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	52
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	52
3.6. Veri Analiz Teknikleri .....	54
3.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	54
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	55
3.8.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımının İncelenmesi.....	55

3.8.2. Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi .....	58
3.8.3. Ortalama ve Standart Sapma Dağılımının İncelenmesi .....	59
3.8.4. Korelasyon Analizinin İncelenmesi .....	72
3.8.5. t Testi Analizinin İncelenmesi .....	84
3.8.6. Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizinin İncelenmesi.....	90
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>114</b>



## TABLOLAR LİSTEİ

<b>Tablo 3.1:</b> Cinsiyet Frekans Dağılımı .....	56
<b>Tablo 3.2:</b> Medeni Durum Frekans Dağılımı .....	56
<b>Tablo 3.3:</b> Yaş Frekans Dağılımı .....	56
<b>Tablo 3.4:</b> Eğitim Durumu Frekans Dağılımı .....	57
<b>Tablo 3.5:</b> İş Deneyimi Frekans Dağılımı .....	57
<b>Tablo 3.6:</b> Mevcut İşinde Çalışma Süresi Frekans Dağılımı.....	57
<b>Tablo 3.7:</b> Aylık Geliri Frekans Dağılımı .....	58
<b>Tablo 3.8:</b> İşletmedeki Pozisyon Frekans Dağılımı .....	58
<b>Tablo 3.9:</b> Örgüt Kültürün İfadelerine İlişkin Verilen Yanıtta Göre Güvenirlilik Analizi.....	59
<b>Tablo 3.10:</b> Algılanan Kurumsal İtibar İfadelerine İlişkin Verilen Yanıtta Göre Güvenirlilik Analizi.....	59
<b>Tablo 3.11:</b> Örgüt Kültürü Temel Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	60
<b>Tablo 3.12:</b> Katılım Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları .....	61
<b>Tablo 3.13:</b> Tutarlılık Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	62
<b>Tablo 3.14:</b> Uyum Yeteneği Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları .....	63
<b>Tablo 3.15:</b> Misyona Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları .....	64
<b>Tablo 3.16:</b> Kurumsal İtibar Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları .....	65
<b>Tablo 3.17:</b> Kurum Hakkında Genel Bilgi Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları....	66
<b>Tablo 3.18:</b> Yönetim Kalitesi (Vizyon) Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları .....	67
<b>Tablo 3.19:</b> Ürün ve Hizmetler Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları .....	68
<b>Tablo 3.20:</b> Liderlik Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	68
<b>Tablo 3.21:</b> Farklılık Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	69
<b>Tablo 3.22:</b> Güvenilirlik Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları .....	70
<b>Tablo 3.23:</b> Sosyal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları .....	71
<b>Tablo 3.24:</b> Korelasyon Katsayısının İlişki Derecesi .....	72
<b>Tablo 3.25:</b> Örgüt Kültürü Ve Kurumsal İtibar Boyutları Arasındaki İlişki Korelasyon Analizi .....	73
<b>Tablo 3.26:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Cinsiyete Yönelik t Testi Analizi .....	84
<b>Tablo 3.27:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Medeni Duruma Yönelik t Testi Analizi .....	85
<b>Tablo 3.28:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının İşletmedeki Pozisyonuna Yönelik t Testi Analizi .....	86
<b>Tablo 3.29:</b> Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Cinsiyete Yönelik t Testi Analizi ....	87
<b>Tablo 3.30:</b> Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Medeni Duruma Yönelik t Testi Analizi .....	88
<b>Tablo 3.31:</b> Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının İşletmedeki Pozisyona Yönelik t Testi Analizi.....	89
<b>Tablo 3.32:</b> Katılımcıların Örgüt kültürü Boyutlarının Yaşa Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	91
<b>Tablo 3.33:</b> Katılımcıların Örgüt kültürü Boyutlarının Eğitim Durumuna Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	92
<b>Tablo 3.34:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının İş Deneyimine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	93
<b>Tablo 3.35:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Mevcut İşinde Çalışma Süresine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	94
<b>Tablo 3.36:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Aylık Gelirine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	96

<b>Tablo 3.37:</b> Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Yaşa Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	97
<b>Tablo 3.38:</b> Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Eğitim Durumuna Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	99
<b>Tablo 3.39:</b> Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının İş Deneyimi Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	100
<b>Tablo 3.40:</b> Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Mevcut İşinde Çalışma Süresine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	102
<b>Tablo 3.41:</b> Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Aylık Gelirine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi .....	104
<b>Tablo 3.42:</b> Hipotezlere Yönelik Sonuçlar.....	106



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür (Eren, 2015: 152).....	24
<b>Şekil 1.2:</b> Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları (Erol, 2015: 143). ....	29
<b>Şekil 1.3:</b> Denison Örgüt Kültürü Modeli (Yahyagil, 2004). ....	31



## EKLER LİSTESİ

<b>Ek1:</b> Anket Formu.....	121
------------------------------	-----



## GİRİŞ

Kültür, insan topluluklarının mazi, geçim, üretim biçimleri, bunlarla alakalı gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal bağlantıları ile ilgili bir kavramdır. Örgüt kültürü ise bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve onların tutumlarını yönlendiren ve organizasyonun özünde ve çevresinde kabul gören değerlerin ve normların, varsayımların ve inançların bütünüdür. Kurumsal itibar genel anlamda, örgütün çalışanlarının ve müşterilerinin örgüt hakkındaki olumlu algıdır. Kamu veya özel örgütlerin ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerin başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Kurumsal itibar, genellikle etkili iletişim ile güçlendirilen tutarlı performansın bir sonucu olarak zaman içinde gelişmektedir. Aynı zamanda kurumsal itibar, müşterileri ve çalışanları cezbederek organizasyonun başarısına katkı sağlamaktadır. Rakiplerin karmaşık ve olası zarar verici etkinliklerine karşı bariyer görevi görmekte ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Diğer yandan ise, en iyi iş ortaklarının ve tedarikçilerin cezbedilmesine yardımcı olurken, yatırımcılardan ve çözüm ortaklarından yararlanma şansını çoğaltmaktadır. Kurumsal itibarı korumak ve kurumsallaştırmak için etik standartlara önem vermek gerekir. Bu noktada kurumsal itibar açısından örgüt paydaşlarına ilişkin karar ve uygulamaları istenilen yönde şekillendirmek temel felsefe olarak benimsenmelidir. Bir örgüt içinde kültürü meydana getiren ve hâkim olan ortak değerler ve kuralların kurumsal itibarı destekleyecek şekilde tasarlanması günümüzde hayati öneme sahiptir.

Kurumsal itibar, örgüt kültürünün yaşama alanıdır. Bu iki kavramı birbirinden bağımsız bir şekilde düşünmek son derece hatalı kararların alınmasına sebep olabilir. Bu bağlamda, işletmenin sahip olduğu insan kaynağının etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi ve kapasitesinin artırılabilmesi için hem bireylere hem gruplara hem de örgütün tamamına yönelik stratejiler benimsenmesi, hem de etkin ödül mekanizmalarının tasarlanması gerekmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde kültür, bir kontrol ve örgütlenme aracı olarak da değerlendirilebilir. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kurumsal itibar hem iş dünyasında hem de akademik dünyada giderek daha fazla üzerinde durulan bir konudur. Bunun

en önemli sebeplerinden biri, kurumsal itibarın stratejik bir varlık olarak öneminin ve kurumsal performansı etkileme potansiyelinin evrensel olarak kabul edilmiş olmasıdır (Adeosun & Ganiyu, 2013).

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü kavramını ve kurumsal itibar kavramını tanımlamak ve bu kavramlardan yola çıkarak örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkisinin ölçülerek ortaya konulmasıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramından bahsedilmiştir. Daha sonra örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur ve sırasıyla örgüt kültürünün yararları, unsurları ve fonksiyonlarına yer verilmiş ve bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulan örgüt kültürü modelleri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde ise kurumsal itibar kavramı ele alınmıştır. Öncelikle kurumsal itibarı etkileyen faktörler açıklanmış ve kurumsal itibarın unsurları, faydaları ve boyutlarına yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak kurumsal itibarla ilişkili kavramlar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise ilk iki bölümde incelenen konular ışığında görgül bir araştırmaya ayrılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın önemi ve amacı, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, evren ve örnekleme, veri analiz teknikleri ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Adana'da faaliyet gösteren bir kamu hastanesi çalışanlarına uygulanmış olan anketin bulgularından bahsedilmiş ve ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 1.1. Örgüt Kültürünün Kavramı ve Önemi

Bu başlık altında örgüt kültürü kavramı tanımlanacak, hem örgüt hem de örgüt çalışanları açısından örgüt kültürünün öneminden bahsedilecektir.

##### 1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Edgar Schein (1985) kültürü, paylaşılan bir bilgi stoğu olarak tanımlar ve bilgi işleminin verimliliğini arttırdığını savunur. Diğer bir deyişle kültür, insan topluluklarının mazi, geçim, üretim biçimleri, bunlarla alakalı gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal bağlantıları ile ilgilidir (Perçin, 2008: 89). Kültürün geliştiği mekanizmalar ve süreçler aracılığıyla ve aslında örgütsel bir kültürel miras olarak tanımladığımız sürekli dalgalanan durumla kültür, daha sonra amaç, entegrasyon ve taahhüt konularında daha ileri düzeyde girişimlerde bulunulma yolunda belirleyici veya kısıtlayıcı olarak görev görür. İnsan, kültürü; kültür, insanı yaratır (Pettigrew, 1979: 576).

Kültür, kişinin kendisinden önceki nesillerden devraldığı, bazı yönleriyle geliştirdiği ve kendisinden sonraki nesillere aktardığı ortak bir mirastır. Kültürel iklimin örgütsel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, onların tutumlarını yönlendiren, organizasyonun özünde ve çevresinde kabul gören değerlerin, normların, varsayımların ve inançların bütünüdür.

Kültür temel varsayımların bir kalıbı olarak belli başlı bir grup tarafından keşfedilen veya geliştirilen, harici uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla baş etmeyi öğrendiğinden, geçerli sayılabilecek kadar iyi çalışan ve yeni üyelere sorunları algılama, düşünme ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmelidir. Bu nedenle, bir kültürün iç tutarlılığının gücü ve derecesi, grubun istikrarının bir fonksiyonu, zaman süresi, öğrenme deneyimlerinin yoğunluğu, öğrenmenin gerçekleştiği mekanizmalar, grubun kurucuları ve liderlerinin tuttukları ve varsayımların gücü olarak açıklayabiliriz (Schein, 1990: 111).

Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçekliklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar, öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bu insanlar, herhangi bir örgüt oluştururken ya da bir örgüte üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplum ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte oraya taşırlar (Şişman, 2007: 4). Örgütlerin de aynı insanlar gibi ilişkileri vardır. Bu ilişkiler örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır. Örgüt kültürü; kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Örgütsel kültür bir hedefe ulaşmada araç olarak kullanılır (Polat, 2003: 5).

Güçlü örgütler, paylaşılan bir vizyon, işletmeyi belirlenen amaç ve hedeflere ulaştıracak stratejiler, çalışan değerleri ile işletme değerlerinin uyumunun sağlandığı güçlü bir örgütsel yapı, iç ve dış müşteri memnuniyeti, yeni bakış açılarına sahip, mevcut anın ve geleceğin gerektirdiği koşullara göre yönetim yapısı ve tarzını yenileyen işletmeler olarak ifade edilmektedir (Tekin, 2012: 41).

Örgüt kültürü kavramının ilk defa 1970'lerin sonlarına doğru yönetim ve organizasyon şeması içine yazıldığı ön görülmektedir. Örgüt kültürü kavramı, örgüt ve yönetim kuramları içerisinde ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllardan itibaren yönetim biliminde yaygın olarak örgüt kültürü, işletme kültürü, iş yeri kültürü, ortak kültür gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Akt. Danışman, 2002: 7). Örgüt kültürünü tanımlama sorunu organizasyon kavramının belirsiz olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin, paylaşılan uzun geçmişi nedeniyle güçlü kültürlere sahip olduğu veya bazı yoğun deneyimleri paylaştığı varsayılabilir (Schein,1990:111).

Edgar Schein örgüt kültürünü, 'bir grubun dışa ayak uydurma ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar' olarak tanımlamıştır (Eren, 2015: 135).

Örgüt kültürü, örgütün tamamı tarafından paylaşılan tüm değerlerdir. Her bireyin kendine has bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine özgü ve onu

diğerlerinden ayıran bir benliği vardır. Örgütlerin farklı karakteristik yapıları olup bu karakter, kültürü belirgin kılmakta ve onu diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristik yapılar doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler (Kosa, 2010: 4).

Örgütlerde kültürün anlaşılmasına yönelik kavramlar yalnızca örgütlerdeki gerçek davranışların gözlemlenmesinden türetildiklerinde değer taşıırken, örgütsel veriler ise daha mantıklı olduklarında ve daha fazla çalışma üretebildiklerinde tanımlanabilir (Schein, 1996: 229).

Deshpande ve Webster örgütsel kültürü “bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni.” şeklinde tanımlamışlardır (Eren, 2015: 135). Örucü ve Yıldız’a (2012) göre örgüt kültürü, bir organizasyonun kimliğini tanımlamakta ve örgüt içerisinde yer alan bireylerin ortak bir amaç uğruna bir araya toplanması ve çalışması ile şekillenmektedir. Örgüt kültürünü ise ‘Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü’ olarak tanımlamıştır (Varol, 1989: 196). Örgüt kültürü sembollerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Bu örgüt kültürünü ‘bir grubun dışı uyum ve bütünleşme sorunlarını çözmek için yarattığı ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar’ olarak tanımlamıştır (Schein, 1985: 14). Örgüt kültürünün diğer bir yönü, vokal işaret dili sistemidir. Bu sistem geniş çeşitliliği ve karmaşıklığı ile dili simgelemeyerek tecrübeyi dengede tutabilir ve bu deneyimleri anlamlı bir bütün hâline getirilebilir (Berger & Luckman, 1966).

Bireylerin örgütsel işlevlerini anlamalarına yardımcı olan örgüt kültürü, üyelerin örgütsel işleyişe atfettiği nedensellik ile ilgilidir (Deshpande & Webster Jr, 1989). Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültüründen bütünüyle ayrı bir kültür değildir. Örgüt kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtır. Her işletme ve organizasyon bir kimlik yani bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst kültür olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2007: 4).

Örgüt çalışmalarını ilerletebilmek için, kültür ölçümünün gerekenden fazla gözlemlenmesi gerekmektedir (Schein, 1996: 229). Saf bir davranış normu gibi görünen şey aslında, erişilebilirlik, etkileşim ve grup çalışmasının önemi, gizlilik ve işin halledilmesine ilişkin inançları yansıtabilir. Bu, davranışsal etkilerin önemsiz olduğu anlamına gelmez (Steen, 2003: 7).

Örgüt kültürü, grup üyeleri aracılığıyla oluşturulmuş, doğruluğu kabul edilmiş ve benimsenmiş değerler, normlar ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürü, diğerlerinden ayırıcı ve farklılaştırıcı özelliklere sahiptir. Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutmaya yarayan, aynı zamanda örgütün tutum ve davranışlarını şekillendiren bir kontrol mekanizmasıdır. Örgüt kültürünün kültüre ilişkin kişiler arasında bağlayıcı görev görmesi istenmektedir. Örgüt kültürü, çalışanları grup bilinciyle birbirine ve örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar. Bu kültür ayırıcı örgüt üyelerine farklı bir kimlik verip onların örgüte bağlanmalarına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iş değişkenleri sunmaktadır (Bedük, 2012).

Örgüt kültürü, bir örgütün çevresi tarafından algılanan kimliğidir. Örgüt kültürü çalışanların sembolik gerçekliklerini ve bunların inanç, varsayım, tutum ve beklentilerinin zihinsel oluşumunu ifade etmektedir. Bu simgesel gerçeklikler iletişim yoluyla oluşur, değişir ve aktarılır. Örgüt kültürü, bireye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine bireye örgüt içindeki tutumları ile ilgili normları sağlayan ortak inançlar ve değer yargıları sistemidir.

### **1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi**

Kültür, toplumun geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle kültür, bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, inançlar ve alışkanlıklar olarak tanımlanabilir (Erol, 2015: 166).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan organizasyonlar için giderek daha önemli hâle gelmektedir. Örgütlerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurmaları zorunludur. Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması, işletmelerde insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve

stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli bir öge hâlini almıştır. Bunun sebebi ise derinden inanılan ve bağlanılan inançlardır. Örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine engel olan değişime direnç veya örgüte bağlı olmama engellerini kaldırmak gibi misyonlar üstlenmekle birlikte bu durum örgütsel davranışta da tutarlılığı arttırmaktadır (Akt. Kök ve Özcan, 2012: 115).

Bir örgütsel değişken olarak kültürün önemi konusunda uzlaşılmasına rağmen, tanımı ve ölçümü konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Örgüt kültürü, paylaşılan değerlerin kalıbı olarak tanımlanır ve bir örgüte üye olanlara yardımcı olan inançlar, işlerin neden gerçekleştiğini anlamada ve onlara organizasyonun davranış normlarını öğretmede yardımcı olur (Deshpande ve Webster, 1989: 4).

Örgüt kültürü, yönetim ve organizasyon teorisi alanında en popüler kavramlardan biridir. Yöneticiler, karar vermek (karar verme yapısı) için yeterli bilgi ve desteği bu kültürden alırlar (Uddin, Luva & Hossian, 2013: 66). Örgüt kültürü yalnızca çalışanlar tarafından benimsenen bir sistem değil aynı zamanda yöneticiler tarafından da benimsenen bir sistemdir. Örgüt hiyerarşisinde en alt kademeden en üst kademeye kadar aynı değerler, düşünceler benimsenmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürünün çalışanları ve yöneticileri birbirine yaklaştırması açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Aynı zamanda çalışanların ortak norm ve değerlere sahip olması birbirlerine benzer davranışlarda ve tutumlarda bulunmalarına neden olacaktır. Böylece kültür, çalışanların da birbirine bağlanmasında önemli bir rol oynayacaktır. Örgüt kültürü olarak adlandırılan kültür, çalışanların büyük bir çoğunluğu tarafından kabul edilmiş olan baskın kültürdür (Gürsan, 2008: 73).

## **1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

Günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmelerinde iç çevre ve dış çevre uyumu son derece önemlidir. İşletmelerde içsel uyumluluktan söz ederken, çalışanların birbirleri arasındaki ilişkilerden ve çalışanların işletmenin örgüt kültürüne bağlılıklarından söz edilmektedir. Aslında örgüt kültürü, çalışanların birbiriyle olan ilişkilerinin temel belirleyicisidir. Dışsal uyumdan kastedilen ise örgüt kültürünün rakipler ile olan ilişkilere, resmî bağlantılara ve bulunduğu sektörel

yapıya uyumluluğudur (Buyruk, 2007: 34). Örgüt kültürünün oluşumu için bir süreç gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi çevre faktörleriyle birlikte, örgüt dışı çevre faktörlerinin de önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla iç ve dış çevre faktörleri önemli kısmının aydınlatılması örgüt kültürünün oluşumunu anlaşılabilir hâle getirecektir (Savaş, 2006: 31).

### 1.2.1. İç Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir:

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaçlar ve hedefler,
- Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireylerin örgüt içerisinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı,
- Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Örgütün yarattığı amaç ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Çalışanların davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Örgüt içindeki bireylerin kendilerinin örgütle veya çalıştıkları grupta veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödüllerin çalışanların başarı ölçüsüne göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

### 1.2.2. Dış Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen dış çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir:

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

Sayılanların dışında kalıp örgütle iletişimde bulunan her türlü dış faktör, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturmaktadır. Açık sistem olan, girdileri içine alıp çıktılarını dışarıya veren ve çevresiyle ilişkiye giren örgüt, kültürel açıdan çevreden etkilenir aynı şekilde çevreyi de etkiler. Yani örgüt kültürü çevredeki kültürel değerler ile etkileşim hâlinindedir (Akt. Kurt, 2009: 29).

### 1.3. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve personeller açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararları altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2015: 168).

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile entegrasyon içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma, yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylelikle yöneticileri örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirir.
- Örgüt içi haberleşme ve kişiler arası ilişkilerde örgüt kültürünün olabildiğince önemli rolü vardır. Kültür, çalışanlar arasında beraberlik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde gelişmesini sağlar. Örgüt

kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.

- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği birtakım standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler süreklilik sunar.
- Kültür, tanıtıcı bir kimliğe benzer. Bir örgüt ile ilgili değerlendirmeler o işletmenin kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde işletme kültürünün izleriyle karşılaşır.

#### **1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Örgüt kültürü, örgütün parmak izine benzer. Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır, kolay değişmez, değişmesi, yerleşmesi ve benimsenmesi zaman alır. Bir mimari yapı, bir slogan ve bir çevre düzenlemesi çok şey anlatır. Açıkça dile getirilmeden gözlenebilir. Genel olarak kültürü oluşturan öğelerden bahsedildiğinde kültürün tamamı anlaşılabilir (Erhan, 2010: 80).

Çalışmada örgüt kültürünün tanımları incelendikten sonra, bu tanımlarda bazı ortak özellikler ile karşılanmaktadır (Eren, 2008: 138). Çeşitli fikirlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürünün özelliklerini dört ana grupta bir araya getirebiliriz. Bunlar;

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.

Kültür, kalıtsal nitelikte değildir. Başka bir deyişle kültür örgütün faaliyet konusu ve toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst düzey yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışan görevlileri) etkiler (Eren, 2008: 138). Örgüt üyeleri birbirleriyle etkileşime geçtiğinde ortak bir dil, terminoloji kullanır ve böylece örgüt kültürü gözlemlenen davranışları düzenlemiş olur (Erhan,



2010: 80). Böylelikle üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2008: 138).

- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.

Örgüt kültürü, her örgüt için ayırt edici bir nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgüte ve işe ilişkin ortak değerleri bulunmaktadır. Örgütsel kültür, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kişi bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böylelikle yaşayacak, bütün üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma ya da anonim olma özelliği kazanacaktır. Buna kültürün hikâyelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denilebilir. Ancak bu durum örgüt üyelerinin arasında düşünce ve davranış ayrılıkları olmadığı ve örgüt kültürü içerisinde farklı alt kültürlerin bulunmadığı anlamını taşımamaktadır (Eren, 2015: 138).

- Örgüt kültürü yazılı bir metin şeklinde değildir. Örgüt üyelerinin fikir yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

E. Schein'a göre, örgüt kültürü üç katmana ayrılmaktadır. Her katman kültürün anlaşılmasına katkıda bulunur. Bunlar sırasıyla üst katman, orta katman ve alt katmandır. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Bu katmanı üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzeni oluşturmaktadır. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşırırlar. Son olarak alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Kilman'a göre, örgüt içindeki birtakım varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi, kişilerin düşünce yapısı içinde yer alarak, davranışlar için değer ve inanç sistemi oluşturulması gereğini savunur. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar

varsayımların bilinmesi ve kabul edilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşımı ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar (Eren, 2015: 139). Bu durum örgütsel kültür kavramının yalnızca örgütle ilgili olmadığını, insan faktörünün, kişilerin eğitim seviyelerinin, görenek ve geleneklerinin, yaşayış biçimlerinin de işin dâhilinde edindiği karmaşık bir yapılanmayı belirtmektedir (Erhan, 2010: 80).

- Örgüt kültürünün dördüncü özelliği ise düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar hâlinde olmasıdır.

Örgütsel kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hâle getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Zira kültür, inanç ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir tümleşik oluşturan davranış kalıpları oluşmaktadır (Eren, 2015: 139).

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler, çoğu zaman üyelerin otomatik olarak sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış biçimleridir. Bunların sebepleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak sağlaştırılmalıdır (Eren, 2015: 139). Bununla çalışanların birbirleriyle bütünleşmesi, birbirlerini iyi anlaması, ortak ruh oluşturması amaçlanır. Örgütsel kültürün benimsenmesiyle bütün parçalar bir bütünü oluşturur. Bu yüzden birçok kişi tarafından kabullenilmiştir. Her işletmenin kültürü kendine özgüdür, yani en iyisi yoktur. Örgütsel kültür, yönetim sisteminin bir yansımasıdır, söylenen ile gerçekleşen uygulamaların uyumu önemlidir (Erhan, 2010: 80).

### **1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları**

Örgütsel kültürün unsurları iki şekilde ele alınabilir. Buna göre; örgütsel kültürü oluşturan normlar, inançlar ve değerler esas kültürün ilk unsurları olmaktadır. Törenler, sembol ve sloganlar, dil, mitler ve öyküler, kahramanlar ve fiziksel ortam gibi kültürel unsurların ifade biçimleri ikinci kısmı oluşturmaktadır. Genel olarak sembollerin ve özellikle de dil sisteminin en önemli özelliklerinden biri, insanları

harekete geçirme potansiyelidir. İnanç ve ideoloji sistemleri eylemsel niteliklere sahip olmak için yaygın olarak kabul edilmektedir (Pettigrew, 1979: 575).

Örgüt kültürü kavramlarıyla ilgili olarak herkesin üzerinde anlaştığı bir tanım yapılmamıştır. Örgüt kültürünü, manasının yapısı yönünden araştırmak oldukça güçtür. Bu güçlük örgütsel kültürün unsurlarının evrensel başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusu da bilim adamları ve araştırmacılar arasında tartışma doğurmaktadır. Bu yüzden örgütsel kültürün temel unsurlarıyla ilgili olarak literatürde farklı yaklaşımlara rastlamak mümkündür (Naktiyok, 1999: 73).

### 1.5.1. Örgüt Kültürünün Görünen Unsurları

Törenler katılımcılara kültürün değerlerini iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı, planlı faaliyetlerdir. Örgüt kültürünün geçmişinde yaşanmış kazanma-kaybetme, başarı-başarısızlık ile ilgili olayları anlatan hikâye ve mitler ise örgütlerdeki değişimi yansıtır. Hikâyeler geçmişle bugünü birleştirme imkânı verir ve böylece bugünün yaşanmışlıklarını meşrulaştırarak örgüt üyeleri tarafından kolayca kabul edilmesini sağlar (Yalçın, 2012: 42).

**-Törenler:** Belirli zamanlarda, belirli nedenlere bağılı olarak gerçekleştirilebilen kültür unsurları içindeki davranış modelleridir. Tören, zamanla tekrarlanarak gelenekselleşen ve insanların önemli bir olayı paylaşmalarını sağlayarak onlar arasında bir ilişki yaratan, özel olaylar olarak açıklanabilir (Naktiyok, 1999: 78).

Ödüllendirme sisteminin temel bir yöntemi olan törenler, örgütün değerlerine uygun davranışları tanıma fırsatı sağlar. Tören ve merasimler, hem örgütçe benimsenen değer ve normların anılması, hem de örgüt değerlendirmelerinde takdir edilen kişilerin örgüt değerlerini sergilemesi için, bir mesaj gönderir (Naktiyok, 1999: 78).

Törenler, örgütlerin yaşam yolu ve geliştirdiği belirli alışkanlıklardır. Örgüt yaşamı onlarla doludur. Bazı törenler, örgüt geçmişinde ve programında tanımlanan şekilde formalken, bazıları oldukça informal ve özendir. Yalnızca üyelerce bilinir. Üyeler onun içinde yer alır ve yönlerini belirler. Törenler, grubu bir arada tutar. Grup, bazen sadece tören yapmak için bir araya gelir. Çeşitli örgütlerde başarılı örgüt

elemanını ödüllendirmek için yapılan toplantılar, kokteyller, yıllık piknikler, özel kıyafetler giyilerek yapılan balolar, mezuniyet törenleri, çeşitli spor faaliyetleri, özel gün kutlamaları gibi olaylar, örgütte yapılan törenlere güzel bir örnek oluşturabilir (Naktıyok, 1999: 78).

**-Örgütsel Semboller ve Davranışlar:** Semboller, örgüt üyelerini belli başlı biçimlerde girişimde bulunmaya yönlendiren işaretler olarak da farz edilebilir. Bu anlamda semboller, kendisiyle iletişime geçilen bireylere, kısa bir zaman diliminde net mesajlar iletebilir. İletilen bu mesaj, kişinin sembolle iletilmek istenilen şeyi anında hatırlamasına neden olur. Semboller, örgütün ulaştırmak istediği mesajların kolay ve başarılı bir biçimde yol almasını sağlar. Bu yüzden ki semboller, bir örgütün izleyenler aracılığıyla nasıl algılandıklarının bir belirtisi olarak değerlendirilebilir (Kalkan, 2013: 28).

Bu semboller bir düşünceyi, duyguyu, olayı ifade eden ve ortak bir anlamı olan açık ve gizli anlamlar içeren kodlardır. Semboller somut nesne ve işaretlerdir. Semboller, insanların gördükleri ve göremedikleri arasındaki karşılaştırmada görünür olanıdır. Örgütsel semboller aracılığıyla örgüt çalışanları arasında ortak bir duyuş ve düşünüş çerçevesi oluşturulabilir. Bu ortak duyuş ve düşünüş, çalışanların olaylar karşısında benzer davranışlar göstermesini sağlayacaktır. Şekiller, giysiler, binalar, etkinlikler, sloganlar gibi organizasyon kimliğini vurgulayan unsurlardır (Göldağ, 2015: 67).

Sembollerin en önemli özelliklerinden biri, insanları harekete geçirme potansiyelidir. İdeolojiler ve inanç bileşen sistemleri de böylesi eylemsel niteliklere sahip olmak için yaygın olarak kabul edilmektedir (Pettigrew, 1979: 575). Semboller sosyal hayatta olduğu gibi örgütsel yaşamda da görünenin ötesinde anlamlar içermektedir. Bir örgütün temel inanç ve değerleri semboller aracılığıyla üyelerine iletilir. Semboller bir örgütün genel özellikleri hakkında da bilgi vermektedir.

Mesajlar yoluyla örgüt kültürünü ileten semboller, kültürü yansıtan zihni imajlar olarak düşünülebilir. Bu yüzden de sembol, başkalarına bir anlam ifade eden bir işaret, bir obje, bir hareket, bir tören veya bir olay olabilir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan en kapsamlı örgüt kültürü unsurları olan, örgütsel kültür

içerisinde geniş bir yer tutan, örgüt üyelerinde heyecan uyandıran ve onları davranışa sevk eden semboller bir örgütün imajını, işin yapıldığı fiziki çevreyi, iş unvanlarını sloganları, isim ve logoları içeren, sözel ve davranışsal ifadeler veya fiziki nesnelere. Örgüte yeni katılan bireyler, örgütün değer ve normlarını, sosyalleşme süreci içerisinde bir iletişim aracı olan bu semboller aracılığıyla öğrenirler (Naktiyok,1999:79). Çok anlamlı olan semboller örgüt içerisinde çalışan insanları eyleme zorlayan, ortak duygular oluşturan dil bilim ile ilgili oluşumlardır.

Semboller ve davranışlar, örgütsel kültürün birinci seviyesini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan incelenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Bu unsurlar, semboller, efsaneler, mitler, âdetler, sanatlar, törenler ve kahramanlar gibi organizasyonun sosyal ve fiziksel çevresinin unsurlarıdır (Meydan, 2010: 8).

**-Ritüel ve Mit:** Ritüel ve mit kavramları, günlük kullanımlarında, potansiyel değerlerini analitik araçlar olarak önemsizleştiren örtük tanımlara sahip olma eğilimindedir. Örneğin ritüel, bazen ritüeldeki aktörlere anlamsız gelen tekrarlı eylem dizileri olarak anlaşılır ve efsane genellikle yanlış inanç olarak düşünülür.

**-Hikâyeler ve Efsaneler:** Hikâye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Kurallar insanlar için rahatsız edici olduğunda hikâyeler örgüt kültürünün bir aktarıcısı olarak çalışır (Tanrıöğen, 2013: 64).

Örgüt kültürü, işletmenin geçmişi ya da başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek veya yaratılan olaylardır. Örgüt geçmişinin bir alt birimi olan hikâye bir kuşaktan diğerine geçen önemli olay ve koşulları temsil etmesi nedeniyle, davranış için temel oluşturur. Zira vurgulanmak istenen bir değer, bir hikâye veya olay ile bütünleştiğinde daha etkili ve somut olur. Dolayısıyla hikâyeler, örgütün geçmişi ile bugünü arasındaki köprü görevini yerine getirir. Hikâyeler sayesinde üyeler, değişik durumlarda gösterecekleri hareketler hakkında bilgi sahibi olabilirler. Hikâyeler ya da masalların örgüt içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilir. Bu yüzden hikâyelerin büyük kısmı, dinleyicilerin sonuçlandırılmasına bırakılır (Naktiyok, 1999: 79).

**-Kahramanlar:** Örgüt kahramanları, örgüt değerlerini kendi kişiliklerinde yansıtan kahramanlar, gerçek, hayali, canlı veya ölü olabilirler. Örgüt kahramanları, örgütün herhangi bir kademesinden çıkabilirler. Bu kişiler önemli olaylar başardıkları, örgüt doğrularının nasıl yapıldığını gösterdikleri, örgüt değer ve inançlarını, davranışlarında ortaya koydukları için üyeler tarafından önemli kişiler olarak kabul edilirler (Naktiyok, 1999: 79).

**-Dil:** Kültürel açıdan dilin önemi büyüktür. Dil, sadece kelimelerden oluşan bir yapı değildir, aynı zamanda el, kol, baş veya jest hareketlerinden doğan bir olguyu da ifade etmektedir. Bununla birlikte, din ve inançlar da kültürün temel ögesini oluşturur (Polat, 2004: 28).

Belirtildiği gibi, genel olarak dil sistemlerinin en önemli özelliklerinden biri, insanları harekete geçirme potansiyelidir. İdeolojiler ve inanç bileşen sistemleri de böylesi eylemsel niteliklere sahip olmak için yaygın olarak kabul edilmektedir (Pettigrew, 1979).

Kültürün en önemli parçası dildir. Toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisi dildir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte has bir dil vardır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi şekilde anlayabilir ve kullanabilir. Çalışanlar bu dili öğrenerek kültürü kabullendiklerini gösterir ve korunmasına yardımcı olurlar. Dil, basit anlatımların iletilmesi kadar, sosyal değerlendirmelerin, ima yoluyla anlatılan uyarımları da ifade eder. Dil ortak bir semboldür ve bu sıfatıyla da kültürün görüntüsüdür (Polat, 2004: 29).

### 1.5.2. Örgüt Kültürünün Görünmeyen Unsurları

Son yıllarda kültür kavramının örgüt teorisi alanında çok fazla ilgi görmesinin temel nedenlerinden bir tanesi de örgütlerin davranışı etkileyen değer ve normları daha somut hâle getiren sembolik yönlerinin olduğu inancıdır (Naktiyok, 1999: 77).

**-Değerler:** Değerler, genel ve soyut bir kavram olup hangi sosyal davranışların iyi, doğru ve arzulanan nitelikte olduğunu belirten çok büyük bir kesim aracılığıyla paylaşılan ölçüt ya da düşüncelerdir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi ya da kötü, nelerin onaylanan ya da onaylanmayan olduğunu belirleyen

görüşlerdir. Toplum kültürünün ayrılmaz bir parçası olan bu kavram, örgüt kültürü açısından da son derece önemlidir (Naktiyok, 1999: 82).

Değerler oluşturulmaz, belli başlı süreç içinde çevre koşullarının etkisiyle oluşur. Bir ortamda yerleşmiş değerler kolay değiştirilemez. Ancak uzun zamanda değişen çevre koşullarının etkisiyle değişebilir ya da tümüyle ortadan kalkabilir. Araştırmacılar çoğunlukla kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan beklenti ve değer modeli olarak görürler. Bunun en önemli nedenleri ise, her hangi bir örgüt kültürünün paylaşılan değerler tarafında kurulması, örgüt felsefesinin değerler yoluyla anlatılması ve değerlerin insanların eşyaya ilişkin bilgisinin tamamını belirten, sebep-sonuç ilişkisini açıklayan ve bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamını tanımlayan inançlar ifadesi olmasıdır (Naktiyok, 1999: 82).

Değerler, diğer örgütlerde çok farklı şekillerde olabilir. Değerlerin değişerek yerlerini bir başka değerlere bırakmasında, ülkenin eğitimi ve gelişmesi önemli rol oynamaktadır. Çünkü doğru ve yanlışın ne olduğunu açıklayan değerler, örgütün izleyeceği stratejiyi etkilemektedir (Naktiyok, 1999: 82).

**-Normlar:** Değerler mekanizmaya bağlı olarak oluşan davranış standartlarına norm denilmektedir. Örgütün normları, örgüt üyelerinin davranış biçimlerini belirlemektedir. Bu şekilde üyelerden beklenen roller uygun şekilde dağıtmakta ve her üyenin hangi rolü oynayacağı belirlenerek bu rollere uygun davranışları göstermesi sağlanmaktadır (Sözer, 2006: 11). Normlar belirgin ve yol göstericidir. Bir kişi bir işletmeye girdiğinde, eserlerini gözlemler ve hisseder. Bu kategori fiziksel düzen, insanların birbirlerine hitap etme tarzı, ürünler, işletme kayıtları, duygusal yoğunluğu ve diğer olayları, hissi ve yerin kokusu, felsefe ifadeleri ve yıllık raporlar gibi daha kalıcı arşiv tezahürlerine dönüştürür (Schein, 1990: 112).

Normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genel olarak değerlerin yansımasıdır ve çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve diğer kişilerle nasıl etkileşim içinde olmaları konusunda yol gösterir. Normlar, açık olarak dile getirilmez, yazılı değildir. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptir (Tanrıoğen, 2013: 63).

Normlar, insanların karşı karşıya geldikleri olaylar karşısında nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirleyen toplumsal kurallardır. Bu tür kurallar genel olarak yazılı değildir ve insanların bunlara ayak uydurmaları gerekmektedir. Normlar, sosyal yaşamın düzenlenmesi için ortaya konulmuş yazılı olmayan kurallardır. Sosyal yaşam içerisinde insan davranışlarının ne şekilde olacağı hakkında emirleri, yasaları içeren ve yazılı olmayan yaptırım vardır (Göldağ, 2015: 65).

Normlar işletme içinde kişilerin davranışlarını, onların birbirleri ile iletişimini ve işletmenin işleyiş yapısını düzenler. Her işletmenin kendine ait normları vardır. Bu normlar, işletmenin kurulmasından bu yana devam eden ve zaman içinde şekillenen kuralların tümünü kapsamaktadır (E.Akgöz, 2013: 30).

**-İnançlar:** Din ve inançlar kültürün temel ögesini oluşturur. Bireyin çevresindeki olaylara ve insanlara ilişkin görüşleridir. İnançlar bireylerin sosyal olayları nasıl biçimlendirdiğini gösterir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağını, örgütün bağlı olduğu toplumun töresel, dinsel, işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlar oluşturmaktadır (Sözer, 2006: 11).

İnanç, insanların yaşamakta olduğu toplumdan öğrendiklerinin, kuşaktan kuşağa aktarılan, toplumları derinden etkileyen yaşam tarzlarıdır. İnanç, insanların akıl ve mantık yürütme sonucunda vardığı bir çıkarım olabileceği gibi korku ve umut sonucunda vardığı bir çıkarım da olabilmektedir. İnançların ortaya çıkmasında toplum etkisi, kişilik ve din özellikleri temel rol oynamaktadır. İnançlar, örgütün iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerinde nelerin doğru olduğu ile ilgili temel yorumlardır ve sorgulanmadan kabul edilir. İnançlar bilinç ötesi temel ilkelere (Göldağ, 2015: 59).

Her toplum öyle ya da böyle bir dine mensuptur. Din insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemlidir. İnanç ise, insanın dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. İnançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o toplumun kültürel inançları da o derece kuvvetlidir (Polat, 2004: 28).

**-Varsayımlar:** Bir sorun için sunulan çözüm başarıya ulaşır sürekli tekrarlandığında kanıksanır. Bir değer ve bir tahminle desteklendiğinde aşama aşama gerçekmiş gibi kabul edilir Gerçekmiş gibi görülen varsayım bize dünyanın bu



şekilde işlendiğini anlatmaktadır. Temel varsayımlar seti olarak kültür, bizim için anlamlı olan şeyleri, farklı durumlardaki eylemlerimizi, olaylara nasıl duygusal tepki göstereceğimizi ifade etmektedir. Ayrıca varsayımlar, bir grubun üyelerine düşünme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı davranışı oluşturmaktadır (Polat, 2004: 21).

Bir grubun değerler ve davranış seviyesinde fikir birliğine varması ve daha sonra ciddi bir çatışma geliştirmesi mümkündür, çünkü kritik altta yatan varsayımlarda fikir birliğine varılamamıştır (Schein, 1990: 112). Kültürel varsayımlar, örgüt içerisinde çok tutarlı bir biçimde bağlanılmış ve kanıksanmış olunabilir ki hiç kimse onu ezmeye cesaret edemez hâle gelir. Çünkü varsayımlar, örgüt içinde problem çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemler olduklarından zaman içerisinde çalışanların sorgulama alanından çekilerek bilinçaltına yerleşir (Polat, 2004: 21).

Derinden korunan varsayımlar çoğunlukla tarihsel değerler olarak başlar, ancak zamanın testini sürdürdükçe kademeli olarak kabul edilir ve varsayımların karakterini alır. Artık sorgulanmazlar ve tartışmaya gittikçe daha az açıktırlar. Böyle bir kaçınma davranışı, özellikle eğer öğrenme örgüt tarihindeki travmatik deneyimler üzerine kurulmuşsa, bireyin baskısı ne olacağının gruba eşdeğer olmasına yol açar (Schein, 1990: 112).

### **1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları**

Kültürün örgüt açısından sağladığı yararlar çok geniş bir bakış açısıyla incelenebilir. Çünkü kavramı tanımlamada farklı yollar kullanan araştırmacılar, kültürün temel işleyişlerini ele alırken de olguya farklı şekilde yaklaşmışlardır. Ama literatürdeki genel kabul, örgüt kültürünün; kontrol, koordinasyon, bütünleşme, motivasyon, verimlilik ve etkinlik gibi temel işlevlerinin olduğu yönündedir. Bu açıdan kültür, açıkça belirlenmiş değerler ve son derece arzulanır sonuçlar üstlenme çabalarının birleştirici gücü olarak, örgüt açısından büyük rekabet avantajları sağlar.

Örgütsel bütünleşme ve koordinasyonun önemli bir sonucu da motivasyon sağlamasıdır. Çünkü örgüt üyeleri ekonomik ödüllerin yanında, işleriyle ve iş arkadaşlarıyla uyum içinde oldukları zaman, harekete geçerek verimli çalışabilirler. Örgütle bütünleşme; örgüt felsefesi ve değerleriyle uyum, amaçların paylaşımı,

sosyal ve psikolojik ihtiyaçların tatmini anlamına gelir. Ayrıca paylaşılan değer, norm ve varsayımlar kişiye aidiyet duygusu sağlar.

Kamu hastanesinde örgüt kültürünün başlıca işlevleri aşiada sıralanmıştır (Akt. Yüceler, 2011: 73):

- Örgütsel değer, sonraki nesillere aktarılarak örgütün sürekliliğine katkıda bulunulur.
- Örgütün kişiliğini ve kimliğini tanımlar ve ögeler bu kimlikle tanımlanır.
- Çalışanları motive eder.
- Alt kademe elemanları, çoğu zaman ne yapmaları gerektiğini bilirler. Zira zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler.
- Çalışanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirir.
- Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştıran bir rol oynayabilir.
- Kültür, değer mekanizması ile çalışanların güven, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevleri bütünleştirir.
- Örgütün amaçlarını ve kalıcılığını, kararlılık kaynağı olma işlevi görür.
- Devamlı uyum sağlamaya elverişli özellikleri bulunduruyorsa, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha çok süreklilik sağlama işlevini görür.

Kültürün bunların yanı sıra çalışanlara bir kimlik kazandırarak onların örgüte olan sadakatlerini artırdığı söylenebilir. Çalışanlar örgütün değerlerini öğrendikleri zaman yaptıkları işleri daha çok severler böylelikle motivasyon gelişir ve sadakat artar.

Bir diğer deyişle örgüt kültürü çalışanlar için anlam yaratan bir olgudur. Çalışanların örgütsel faaliyetleri yorumlayabilmeleri için yöntemler oluşturur ve örgütsel değerleri güçlendirir. Son olarak kültür davranışların biçimlendirilmesi için bir kontrol sistemi oluşturur. Davranışları düzenleyen normlar da kültürün bir parçasıdır (Terzibaş, 2006: 86).

## 1.7. Örgüt Kültürünün Modelleri

Örgütsel kültürün tanımlanmasında olduğu gibi modeller hakkında da bir görüş birliği mevcuttur. Bu konuda çalışmalar yapmış birçok bilim adamı farklı sınıflandırmalar ortaya koymaktadır. Bu kısımda bunlar incelenecektir.

### 1.7.1. Harrison ve Handy Modeli

Harrison 1972 yılındaki çalışmasında örgütün mizacını belirleyen ve üyelerin davranışlarını yönlendiren düşünce sistemlerini daha uygun bir terim olmadığından ötürü örgütsel ideoloji olarak adlandırmıştır. Ancak tanımlamış olduğu olgunun örgütsel kültür olduğu söylenebilir. Bu çalışmasında Harrison, birey odaklı, görev odaklı, rol odaklı ve güç odaklı olmak üzere dört tür ideolojiden bahsetmektedir (Uzun, 2007: 74).

Bu görüş ilerleyen süreçte Charles Handy tarafından geliştirilerek yeni bir örgütsel kültür sınıflandırması yapılmıştır. Yalnız esasındaki yaklaşım aynıdır. Handy, kültürün tiplerine Yunan tanrılarının adını vererek daha akılda kalıcı olması babında bir model geliştirmeye çalışmıştır (Harrison, 1970; Akt. Uzun, 2007: 75).

**-Güç Kültürü (Zeus):** Bu tür işletmelerde karar alma süreci, iletişim ve denetim tek elde toplanmıştır. İşletmelerdeki tüm faaliyet ve kararlar işletme sahibi ya da güçlü yöneticiler tarafından onaylanır ve uygulanır. Buna bağlı olarak kararlar, ilgili bütün kişilerin katılımıyla değil, üst yönetim ve hatta tek bir kişi aracılığıyla alınır, gereklilikler başka çalışanlar tarafından yerine getirilir (Kavi, 2006: 48).

**-Rol Kültürü (Apollo):** Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreçle ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Bu Weber'in bürokrasisine oldukça benzemektedir. Gerekli performans rol ve fonksiyonel pozisyon ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır (Aykanat, 2010: 98).

Bu tür kültürlerde, birimler arası koordinasyon ve iletişim üst yönetim tarafından belirlenir. Faaliyetler, yönetmeliklerle düzenlenmiş olduğu için iş tanımlarına uyulması çok önemlidir. Ayrıca, çalışanlardan iş tanımını aşan performans göstermeleri beklenmez (Kavi, 2006: 49).

**-Görev Kültürü (Athena):** Bir görev için bir araya gelmiş küçük gruplara özgü, merkezî olmayan kültür tipidir. Proje veya takım çalışmasına önem verilir. Bireylerin kendi kendilerini kontrol etmesi esasına dayalı bu kültürde esneklik ve çevreye uygunluk esastır. Görev kültüründe güç uzmanlıktan gelmektedir. Kıdem ve statü yerine yetenek ön planda tutulmaktadır. Bu tarz örgütlerde esas vurgulanan husus işin yapılmasıdır.

Çalışanların sürekli farklı projelerde yer almaları onların uzmanlaşmalarını engeller. Bunun yerine hızlı tepki verme, olaylara bütüncül yaklaşabilme, duyarlılık, ekip çalışması ön plana çıkar. Başarı tek başına bireyin ya da ekip liderinin değil, ekibin başarısıdır. Pazarlama şirketleri, yatırım bankaları, danışmanlık şirketleri, reklam firmaları bu kültüre daha yakındır (Kavi, 2006: 49).

**-Birey Kültürü (Dionysus):** Bu kültür tipinin odağında birey yer almaktadır. Diğer kültür tiplerinde çalışanlar örgüt için çalışırken, bu kültürde örgüt, çalışanlar için vardır. Genellikle küçük danışmanlık şirketlerinde, sivil toplum örgütlerinde, mimarlık bürolarında görülen birey kültürünün temel amacı az sayıdaki örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir.

Handy'ye (1989) göre hiçbir kültür tipi yanlış veya doğru değildir. Her biri farklı durumlar için uygun olabilmektedir. Rutin işlerde rol kültürü, yenilik ve değişim durumlarında görev kültürü, kriz veya acil durumlar söz konusu olduğunda ise güç kültürü etkin sonuçlar verecektir. Bu açıdan, Handy'nin yaklaşımı durumsallık yaklaşımına benzemektedir. Ona göre işletmede farklı kültür tiplerinin bir karışımının benimsenmesi gerekmektedir.

### 1.7.2. Bill Schneider Modeli

Harrison ve Handy'nin çalışmalarından hareketle Schneider örgüt kültürünü kültürün içeriği ve kültürün süreci eksenlerini esas alarak dört kategoride sınıflandırmıştır. İçerik eksenini, örgütün odak noktasını oluşturan unsurları (actualitiy

possibility), süreç ekseni ise örgütsel kararların alınma şeklini (personal-impersonal) ifade etmektedir. Aşağıda bu kültür tipleri kısaca açıklanmaktadır (Schneider, 2003; Uzun, 2007: 76):

**-Kontrol Kültürü:** Kontrol kültürünün odak noktası kesinliktir. Bu kültürde temel amaç örgütün sağlığını ve başarısını korumak, geliştirmek ve garanti altına almaktır. Bu tip örgütlerde örgütsel amaçların yerine getirilmesi üzerinde durulur. Güç yönelimli bu kültür tipi daha çok askerî örgütleri çağrıştırmaktadır.

**-İşbirliği Kültürü:** İşbirliği kültürü sinerji yaratmak ile ilgilidir. Birliğin ve müşterilerle yakın ilişkilerin sağlanması için çaba harcanır. Kendini müşteriye aday bu kültür tipinde temel amaç müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesidir. İlişki odaklı bu kültür tipi aileye veya futbol takımına benzetilebilir.

**-Yetenek Kültürü:** Yetenek kültürü fark yaratma odaklıdır. Dolayısıyla eşi benzeri olmayan ürün veya hizmetlerin ortaya konulmasına çalışılır. Başarı yönelimli bu kültürlerde düşünsel amaçların yerine getirilmesi önem taşır.

**-Gelişim Kültürü:** Gelişim kültürünün odak noktası zenginleştirmedir. Müşterinin potansiyeline ulaşması ve gelişiminin sağlanması amaçlanır. Bu kültür daha yüksek ideallerin, değerlerin ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. İnsan gelişiminin üzerinde duran bu kültür tipi din ve sağlık örgütlerinde görülmektedir. İşbirliği ve kontrol kültürleri gerçekte ne olduğuyla (actuality) ilgilidir. Kültürün içeriği gerçek deneyimlere, somut olgulara dayanır. Yetenek ve gelişim kültürleri ise gelecekte ne olması gerektiği (possibility) ile ilgilidir. Bu kültürlerin içeriği sezgiler, idealler, inançlar, yaratıcı fikirler, teorik kavramlar gibi soyut olgulara dayanmaktadır. Diğer açıdan, işbirliği ve gelişim kültürleri kişisel, kontrol ve yetenek kültürleri ise kişisel olmayan kültürler olarak ifade edilmektedir. Kişisel kültürlerde karar süreci dinamik, katılımcı, insan odaklıdır. Kişisel olmayan kültürlerde ise karar süreci sistem veya politikalara odaklı, biçimsel ve emredicidir.

### 1.7.3. Deal ve Kennedy Modeli

Bu modelde daha çok işletme kültürünün dış çevre faktörlerinin üzerinde büyük bir etkisi vardır. Dolayısıyla, işletme kültürünün çevrede aktif olan ve işletmeyi başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde bulundurması arzu edilir.

Örneğin, dış çevre müşteri hizmetlerine gereken önemi göstermeyi zorunlu kılıyorsa, örgüt kültürü müşteri hizmetlerini karşılayacak şekilde oluşturulmalıdır. Yine şayet müşteri memnuniyeti için dış çevreden kaliteli ürün talebi geliyorsa, o takdirde işletme için kültürel değerler, kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi çerçevesinde oluşturulacaktır (Eren, 2015: 153).

Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişki biçimlerini 4 farklı kültür tipi şeklinde ele almaktadır. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir.

Çevreden Geri Besleme		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<b><u>sert erkek, maço kültür</u></b> yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<b><u>şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</u></b> havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye, yoğun projeler
Düşük risk kararları	<b><u>çok çalış/sert oyna kültürü</u></b> moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<b><u>süreç kültürü</u></b> hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Şekil 1.1: Çevre-Stratejik Kararlar ve dört değişik tip kültür (Eren, 2015: 152).

**-Sert Erkek, Maço Kültür:** Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli ve çevreden gelen geri beslemenin de çok hızlı olduğu durumlarda sert erkek kültüründen bahsedebiliriz. Çoğunlukla, yapı, kozmetik, film, reklam sektörlerinde bu tür kültürle karşılaşılır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, yüksek riskli kararlar alabildikleri ve bu kararların sonuçlarını hemen görebildikleri için kavgaya tutuşan ve hemen sonuç alan sert erkek tiplmesi ile özdeşleştirilir. Maço kültürünün en zayıf noktası, hızlı geri beslemeye olan ihtiyaç veya koşulların gerçekleşmesidir (Eren, 2015: 153).

**-Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Bu kültürde ise, alınan kararların riski düşük ancak buna rağmen geri besleme hızı yüksektir. Alınan kararların riski düşük

olduğu için, rekabet edebilmek, çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Bu kültürde atalet, vurdumduymazlık ve monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikedir. Bundan dolayı, bu şirketler aralarına genç yetenekleri dâhil ederek, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmak zorundadırlar (Eren, 2015: 153).

**-İşletme Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Bu kültürde yüksek riskli kararlar alınırken çevreden gelecek geri beslemenin oldukça yavaş olduğu kültür çeşididir. Bu tür kültüre sahip işletmelerde başarının sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe bağlıdır. Çalışanların oldukça sabırlı, olgun karakterde, teknik altyapının kuvvetli, grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar olması gerekmektedir. Bu tür kültürler genellikle, uzay ve havacılık alanında faaliyet gösteren işletmeler ile ar-ge çalışmaları yapan sermayeye yoğun yatırımlar yapan işletmelerde görülür. Madencilik ve biyoteknoloji alanlarında faaliyet gösteren işletme türüne bu kültürde rastlamak mümkündür (Eren, 2015: 153).

**-Süreç Kültürü:** Bu kültürde, kararlar düşük riskli bir ortamda alınırken, karar sonuçlarının geri beslemesi ise yavaş olmaktadır. Öyle ki, bu kültüre sahip olan işletmelerde çalışanlar oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamak için gayret göstermektedir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanların işlerini nasıl yapması gerektiği konusunda yönetmelik ve yönergeler yoğun bir şekilde oluşturulmuştur. Bu kültüre daha çok, hükümet, kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmetler sektöründe rastlamak mümkündür (Eren, 2015: 153).

#### **1.7.4. Kilmann Modeli**

Kilmann, örgüt kültürünün görevini herşeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak ifade edilmektedir. Örgütsel kültürün biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlemini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü, tüm karar sistemleri ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimliliklerini etkileyebilmektedir. Söz konusu düşüncelerden hareketle örgüt kültürünün işlevsel yönleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Erden, 2012: 71; Eren, 2015: 146):

**-Bürokratik Kültür:** Bürokratik kültürler özellikle geçmişte birçok işletmede hâkim olan ve günümüzde ise klasik organizasyon teorisine göre yönetilen örgütlerde karşılaşılan bir kültür biçimidir. Söz konusu nitelikteki kültüre sahip olan hastanelerin genellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve örgüt yaşam eğrisinde olgunlaşmış işletmeler olduğu bilinmektedir. Bürokratik kültür yapısının egemen olduğu örgütlerde tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde ifade edilmekte ve çalışanlar yakından kontrol edilmektedir. Bu tür oluşmuş işletmelerin kültürünü değiştirmek de çok zordur.

**-Yenilikçi Kültür:** Günümüzde pek çok işletmede benimsenen yenilikçi kültür modeli, sürekli değişen çevre koşullarına adaptasyon açısından önem teşkil etmektedir. Söz konusu kültürün liderlerinin girişimci, değişim ve dönüşümden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş bireyler oldukları dikkat çekmektedir. Böyle kültürlerde yenilikçi ruha sahip çalışan bireylerin yaratıcı, kaybetme cesaretini gösteren ve ekibini ateşleyen, bürokratik işlemlerle vakit kaybetmekten hoşlanmadıkları görülmektedir. Yenilikçi kültürde öne çıkan değişim, başarı ve yenilik düşünceleri tüm çalışanları harekete geçiren sosyal bir enerji oluşturabilmektedir. Örgüt kültürü bu agresif stratejinin yaratılmasına katkıda bulunabilmektedir.

### 1.7.5. Hofstede Modeli

Örgüt kültürü konusuna farklı bir perspektiften bakan bir diğer araştırmacı Hollandalı bir sosyolog olan Hofstede'dir. Hofstede'e göre (1980) ulusal kültürün özellikleri örgütsel kültür üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Hofstede araştırmasında daha önceki modellerden farklı olarak boyutsal bir yaklaşım sergilemiştir. Bu doğrultuda 53 ülkede IBM çalışanları üzerinde yürütmüş olduğu araştırmasında ulusal kültürün örgütsel kültür üzerinde etkili olan boyutlarını incelemiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (Uzun, 2007: 80):

**-Güç Mesafesi:** Güç mesafesinin; toplumlarda hissedilmesi gibi, kurumlarda da hissedilmesi kaçınılmazdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu işletmelerde, çalışanların özgürlükleri de kısıtlı olacaktır. Güç mesafesinin düşük olduğu



işletmelerde ise çalışanlar arasında daha adil ve eşit bir düzen, yönetimle çalışanlar arasında iletişimin iki yönlü olması söz konusu olacaktır (Akgöz, 2013: 43).

Bu boyut, toplumlarda bireyler arasındaki gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Güç mesafesi az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı öngörülmektedir. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde büro işlerinde çalışan iş görenler, işçilerden daha değerlidir. Fakat güç mesafesinin az olduğu ülkelerde ise çalışanlar arasında değer farkı fazla değildir (Kavi, 2006: 51).

**-Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma, toplumların kendilerini ne kadar belirsizlik içerisinde algıladığıyla ilgilidir ve bireylerin belirsizlik durumunda kendilerini nasıl hissettiklerini, bundan kaçınmak için neler yaptıklarını ifade etmektedir (Hofstede, 1980). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise gelecekle ilgili kaygı düzeyinin düşük olması nedeniyle belirsizlikler daha kolay kabul edilmektedir.

Değişimler doğal kabul edilmektedir. Örgütlerde esnek bir hiyerarşik yapı ve daha az sayıda kural mevcuttur. Yöneticiler uzmanlık temeline göre seçilir. Çalışanlarda risk alma eğilimi yüksektir. Singapur, Danimarka, İsveç, İngiltere, ABD gibi ülkeler belirsizlik toleransı yüksek (belirsizlikten kaçınma derecesi düşük) olan ülkeler arasındadır. 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 imkânı bulabileceklerdir. Kuralların, ödül ve cezanın 'net' olduğu kurumlarda, 'belirsizlikten kaçınma eğilimi' de yüksek olacaktır (Akgöz, 2013: 45).

**-Bireysellik:** Bireysellik, bireylerin sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarlarını gözetmesi anlamına gelmektedir (Hofstede, 1980; 45). İşletmeler açısından düşünüldüğünde; bireyciliğin ön planda olduğu işletmelerde 'ben', kolektivizmin özelliğinin ön planda olduğu işletmelerde ise 'biz' bilincinin hâkim 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

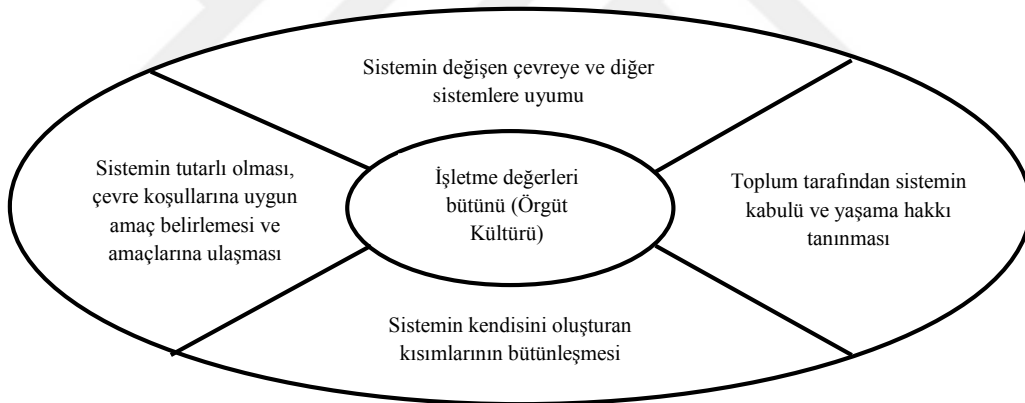
kazanılan bir ayrıcalık olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgöz, 2013: 43). Bunun yanında, bireyseliğin ön planda olduğu ülkelerde düşük güç mesafesi, toplumsuluğun ön planda olduğu ülkelerde ise yüksek güç mesafesi söz konusudur.

**-Eril Dişil Özellikler:** Kültürün bu boyutu, toplumdaki temel değerlerin cinsiyet özelliklerine göre ifade edilmesiyle ilgilidir. Örneğin, para veya başarı kazanmak, iddialı olmak gibi değerler eril; yaşam kalitesini ve insanları önemsemek, şefkatli olmak gibi değerler dişil özellikler taşımaktadır. Eril özelliklerin hâkim olduğu toplumlarda başarıya, üne, zenginliğe öncelik verilirken, dişil özelliklerin hâkim olduğu toplumlarda işbirliği, arkadaşlık gibi kavramlara daha fazla önem verilmektedir. Hofstede'in araştırması İsveç, Norveç, Finlandiya, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde dişil özelliklerin; Japonya, Avusturya, İngiltere, İsviçre, Almanya gibi ülkelerde ise eril özelliklerin ağır bastığını ortaya koymuştur (Hofstede, 1980; 51). Türkiye eril-dişil ekseninin ortalarında yer almaktadır. Dişiliğin ön plana çıktığı bir işletmenin 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 (Akgöz, 2013: 44).

**-Uzun Vadeli Oryantasyon:** 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 (Akgöz, 2013: 45). Hofstede'in kurumsal kültür modelinde güç mesafesi özelliği, bireycilik/kolektivizm özelliği, erillik özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği ve uzun vadeli oryantasyon işletme kültürünü, farklı bakış açılarından ele almıştır. Kimi işletmelerde güç dağılımı ön plana çıkarken, kimi işletmelerde dişilik/erillik özelliği ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler ve liderlerin yönetim anlayışı ve çalışanların profili işletmelerin kültür modelleri hakkında bizlere ipuçları vermektedir (Akgöz, 2013: 46). Örgüt kültürü uygulaması, örgüt başarısını ulusal veya mesleki kültüre göre belirleyen en önemli faktördür. Örgüt kültürü çalışması, bir örgüt kültürünü diğerinden ayıran örgüt kültürü farklılıklarına dikkat çekmelidir (Abu-Jarad, Yusof, & Nikbin, 2010).

### 1.7.6. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün sosyal değerlere katkısından bahsetmektedir. Parsons araştırmalarında sosyal değerin karmaşıklığı, işleyiş mekanizması, alt ve üst sistemlerin bağlılığını araştıran ve kuram geliştiren bir sosyologdur. Parsons modelinde dörd fonksiyona yer vermektedir. Bunlar, uyum, amaca ulaşma, bütünüleşme ve yasallıktır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına ulaşmasını, alt sistemler arasında bütünüleşmenin sağlanabilmesini, toplumu oluşturan bireylere yasal olarak varlığına inanılmasını gerektirir. Parsons’a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde bulunduğu bir alt sistem vardır. Sosyal olarak uyumu sağlamak için sistem, alt sistem ile bütünüleşmeli, üst sistemle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistemin toplum tarafından dışlanmaması için bu sistemin işlevlerinin topluma yararlı olması ve toplum tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.



şekil 1.2: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları (Erol, 2015: 143).

### 1.7.7. Denison Modeli

Denison Modeli, etkin organizasyonların dörd kültürel özelliğine dayanmaktadır. Bunlar; katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olmak üzere 4 temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bu dörd özellik, aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bu özellikleri literatüre bağlayan daha ayrıntılı bir derleme Denison ve Mishra (1995) tarafından sağlanmıştır (Fey & Denison, 1998). Bu çalışmada Denison örgüt kültürü modeli dikkate alınmıştır.

**-Katılım:** Etkili organizasyonlar çalışanlarını güçlendirir, organizasyonlarını ekipler etrafında kurar ve her seviyede insani yetenek geliştirir. Yöneticiler ve çalışanlar işlerini üstlenir ve işletmenin bir parçası olduklarını hisseder. Her seviyedeki insan, çalışmalarını etkileyecek kararlara en azından bir miktar girdi olduğunu ve çalışmalarının kurumun hedefleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu düşünür.

**-Tutarlılık:** Örgütler de etkili olma eğilimindedir çünkü yüksek düzeyde tutarlı, iyi koordine edilmiş ve iyi bütünleşmiş güçlü kültürleri vardır. Davranış bir dizi temel değere dayanır ve liderler ve takipçiler farklı bakış açıları olsa bile anlaşmaya varma konusunda yeteneklidirler. Bu tutarlılık, ortak bir düşünce ve yüksek derecede uygunluktan kaynaklanan güçlü bir karar ve iç entegrasyon kaynağıdır.

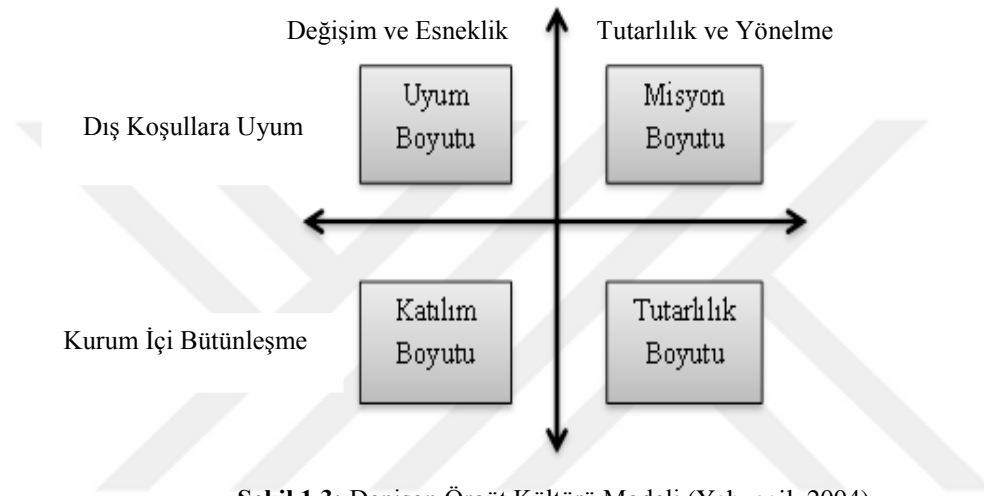
**-Uyum Yeteneği:** İronik olarak, iyi bir şekilde bütünleşmiş işletmeler genellikle değişmesi en zor olanlardır. İç entegrasyon ve dış adaptasyon genellikle zor olabilir. Uyarlanabilir organizasyonlar müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alır ve hatalarından ders alır, değişim yaratma kabiliyetine ve deneyime sahiptir.

**-Miyon:** Başarılı örgütler, örgütsel hedefleri ve stratejik hedefleri tanımlayan ve örgütün gelecekte nasıl görüneceğine dair bir vizyon ifade eden net bir amaç ve yön anlayışına sahiptir. Bir işletmenin altında yatan görev değiştiğinde, işletme kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler olur. Misyonun kültür ve etkinlik açısından önemi, her organizasyondaki en kritik krizlerin temel misyon sorgulandığında veya değiştirildiğinde ortaya çıktığını gözlemleyerek desteklemiştir. İşletmelerin her biri, hastanenin genel amacı ve yönü ile işletme üyelerinin her biri tarafından tutulan anlam arasındaki yakın ilişkinin çarpıcı bir örneğini sağlamıştır.

Bu modelde organizasyonlar aynı anda içsel entegrasyon ve dışsal uyum sağlamaya çalışırken ortaya çıkan çelişkilere odaklanır. Öte yandan, iyi entegre olmuş ve aşırı kontrol edilen işletmeler genellikle iş ortamlarına uyum sağlamakta zorlanır. Yukarıdan aşağıya güçlü bir vizyona sahip işletmeler, genellikle bu vizyonu uygulamak için gereken güçlendirme ve “aşağıdan yukarıya” dinamikleri üzerinde odaklanmayı zor bulur. Aynı zamanda, aşağıdan yukarıya katılımı güçlü olan

işletmeler genellikle yön belirleme konusunda güçlük çeker. Etkili işletmeler, basit çelişkilere dayanmadan bu çelişkileri çözebilecek olanlardır (Fey & Denison, 1998).

Bu modelin temelinde inançlar ve varsayımlar yatar. Bu derin örgüt kültürü seviyeleri genellikle her hastane için benzersizdir ve bu nedenle ölçülmesi ve geliştirilmesi daha zordur. Genellikle en iyi niteliksel bir bakış açısıyla anlaşılırlar. Bununla birlikte, davranışların ve eylemlerin yaylandığı temeli sağlarlar (Fey & Denison, 1998).



Şekil 1.3: Denison Örgüt Kültürü Modeli (Yahyagil, 2004).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBAR

#### 2.1. Kurumsal İtibar Kavramı ve Önemi

İşletmelerin en önemli soyut değeri olarak nitelendirilen kurumsal itibar kavramı için literatürde çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu bölümde, kurumsal itibar kavramını anlamak amacıyla ilk önce bu tanımlamalar açıklanmıştır. Daha sonra, kurumsal itibar kavramının yerine kullanılan imaj, kimlik, marka gibi kavramların kurumsal itibarla ilişkisi ve farkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son olarak ise, daha detaylı inceleme yapabilmek amacıyla kurumsal itibarı oluşturan boyutlar araştırılmıştır.

##### 2.1.1. Kurumsal İtibar Kavramı

İtibar, bireye veya nesneye toplum tarafından gösterilen saygı, değer anlamında kullanılmaktadır. İtibar, algı ve inançların bir toplamıdır. İyi bir itibar her organizasyon için önemlidir. Soyut bir kavram olan itibar kolay kazanılmayan, uzun bir süreci ve emeği gerektiren ve önleyici önlemler alınmadığı takdirde ufak hatalarla kısa sürede yitirilebilen bir değerdir (Çiçek Gemici, 2010: 13).

Mahon'a göre itibar, hem bir insanın hem de kişinin zamanla aldığı eylemlerdir. Daha doğrusu, değerlendiriciler birbirinden farklı olabilecek, zaman içinde değişebilir, değiştirebilecek önyargılar ve işletmelere yönelik beklentilere sahiptir. Ayrıca Mahon, itibarın beklenti ve kalitesini vurgulamaktadır. Değerlendiriciler geçmişteki davranışlara dayanarak beklemekte ve beklentilerini temel alarak kararlar almaktadır. Bu, en az iki yönüyle önem arz etmektedir: Aynı organizasyon için farklı beklenti grupları tarafından farklı üne sahip olması beklenebilir. Geçmiş davranışlarla ilgili değerlendirmeler gelecekteki finansal performansı etkileyen kararları etkiler (Lewellyn, 2002: 447).

İşletmeler piyasada en önde olmak, rakiplerini geride bırakmak, en iyisi olmak ve kârlılığını göstermek için çalışıyorlar (Ismail, Mustapa and Mustapa, 2006). Müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatinin nasıl artırılacağı, düşük kârlılık döneminde kâr oluşturulacağı meselesi işletmenin altın bir kuralıdır (Weiwei, 2007).

Argüden (2003), toplumun ve işletmelerin en önemli varlığının itibarları olduğunu söylemektedir. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş başarma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatı yakalar. İtibar, uzun sürede tutarlı davranışlarla kazanılmaktadır. Ancak çok kısa sürede kaybedilebilmektedir.

Taklit edilmesi zor olan itibar, satın alınamayacak ancak kazanılabilecek ve kazanıldığından çok daha kolay kaybedilebilecek bir değerdir. Dolayısıyla öncelikle strateji ve politika geliştirilerek bu soyut kavramın somut bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Günümüzün sert rekabet ortamının sonucu olarak kaliteli ürün/hizmeti en uygun fiyat ve en iyi hizmetle tüketiciye ulaştırmak ve bu süreçteki pazarlama faaliyetleri gereklilik, bunların ötesindeki farklılık yaratma çabaları ise başarının anahtarı hâline gelmiştir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi yönünden büyük önem taşıyan itibarı kazanmak kadar elde edilen itibarın sürekliliğini sağlamak ve korumak da oldukça önemlidir. Algılamaların sorgulanması, ölçülmesi ve iyileştirmeye açık alanların tespit edilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması; algılamanın öneminin ve daha da önemlisi algıyı yönetebilmenin önemi konusunda farkındalık yaratmaktadır. Bu noktada sosyal sorumluluk projeleri işletmelerin duruş şeklinin topluma yansımaları olarak tanımlanabilir (Çiçek Gemici, 2010: 14).

İtibar, bir organizasyonun menfaat sahipleri tarafından kullanılabilen bir mesajdır. İtibar, işletmelerin beklentilerini karşılayacakları veya bir işletmeyle görüşmeler yaptıklarında ortaya çıkmata, bireysel değerler (kişisel kimlikler) veya toplu normlar içerisinde yer almaktadır (Lewellyn, 2002: 448).

İtibarın, kelime anlamı 'saygınlık ve güvenilir olma durumu' dur. Bir işletmenin kurumsal itibarı ise, işletmenin saygınlığı ve güvenilir olma durumu olarak tanımlanabilir. Bu nedenle işletmeler sürekli saygınlıklarını, güvenilirliklerini ve prestijlerini korumak için çaba sarf eder. Kurumsal itibar, işletmenin önemli sermayelerinden olduğu gibi, iyi bir itibar işletmelere rekabette avantaj da sağlayabilmektedir. Ayrıca prestijli olmak işletmeye hem finansal hem de insan kaynakları yönünden çok şey katacaktır. Watson and J.Kitchen'a göre, itibarın sözlük anlamı, normalde bireyler üzerinde yoğunlaşırken, organizasyonlarla ilgili unsurların

güçlü göstergelerini verir. Aynı zamanda kuruluşun kimliği, performansı ve başkalarının davranışlarına tepki verme biçimiyle bağlantılıdır.

Kurumsal itibar önemli bir yol gösterici ve başarının en önemli unsurlarından biridir. Kurumsal itibar, işletmenin geçmişine dayanan kavramlardan biri olduğu gibi gelecekteki davranışına bağlı olarak beklentileri etkileyen bir olgudur (Bozkurt, 2011: 16).

Eroğlu'ya (2012) göre, kurumsal itibar kavramı; bir işletme hakkında kamuoyunca sahip olunan tüm yargı, görüş ve düşüncelerdir. İşletmeye karşı duyulan inanç ve işletmenin sahip olduğu güvenilirliğin tümü olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeye göre kurumsal itibar, işletmeye yönelik her türlü algılamının bütünü olarak tanımlanabilir. Özellikle son yıllarda kâr amacı güden veya gütmeyen tüm işletmelerin yöneticilerinin, olumlu bir kurumsal itibar ve imaja sahip olma yoluyla toplumda iyi ve yararlı bir işletme olarak algılanmaya verdikleri önemin artması, bu alanda yapılan akademik çalışmaların ölçümünde önemli bir artışa neden olmuştur.

Kurumsal itibar; işletme içi ve işletme dışı hedef kitlelerin işletme hakkındaki kavramlardır. Bu yüzden olumlu itibar kazanmak için işletmeler, hedef kitleleriyle iyi ilişkiler kurup bu ilişkileri sürdürmelidir. İşletmelerin hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurması, ancak işletmelerin uyguladığı halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ile mümkün olmaktadır. Bu da bize olumlu ve güçlü bir itibara, ancak etkin halkla ilişkiler çabaları sonunda ulaşılabileceğini göstermektedir (Ozan, 2009: 76).

Kurumsal itibar çok boyutlu bir kavramdır ve araştırılan işletme grubuna göre farklılık göstermektedir. Zaman içinde oluşturulmuş olan kurumsal itibar işletme davranışına ve yerine getirilen faaliyetlere de bağlıdır. Dolayısıyla işletmelerin deneyimi kurumsal itibarı etkiler (Trotta ve Cavallaro, 2012: 22).

Barnett, Jernier ve Lafferty ise, kurumsal itibar ile ilgili araştırmacıların üzerinde uzlaştıkları tek bir tanım bulunmadığını ifade etmektedirler. Buna rağmen, araştırmacıların kurumsal itibarın tanımına ilişkin üç ana grupta yoğunlaştıkları görülmektedir (Akt. Yılmaz, 2011: 48):

- Birinci araştırmacı grubu, kurumsal itibarın, bilinirlik veya farkındalık kavramına denk geldiği yönünde birleşmiştir. Bu grupta, kurumsal itibarı



tanımlamak için en çok kullanılan ortak terim algılamadır. Kurumsal itibar, algılamaların toplamı, net algılamalar, genel algılamalar, müşterek algılamalar şeklinde ifade edilmiştir.

- İkinci araştırmacı grubu, kurumsal itibarı değer biçme olarak nitelendirmektedir. Bu grupta kurumsal itibarı tanımlamak için yargı, değerlendirme, takdir ifadeleri kullanılmıştır.
- Üçüncü grup araştırmacılar ise kurumsal itibarı bir varlık olarak ifade etmektedirler. Kurumsal itibarı, maddi olmayan, finansal, ekonomik bir varlık olarak değerlendirmektedirler.

Buraya kadar ki tanımlamalardan anlaşılacağı gibi araştırmacılar genelde algının, kurumsal itibarın oluşmasındaki önemini kabul etmektedirler. Ancak bazıları kurumsal itibarın sadece algılamadan ibaret olmadığını düşünmektedirler. Ortakların, işletmelerin geçmiş ve şimdiki verilerinden hareketle, birtakım çıkarımlar yaptıklarını öne sürmektedirler. Kısacası yukarıda da söz edildiği gibi duygusal unsurlara bilişsel unsurları da eklemektedirler (Yılmaz, 2011: 48).

Uzunoğlu'ya (2008) göre, günümüzde küresel ortamda rekabetçi avantaj yönünden işletmelerin sahip oldukları soyut değerler, somut değerlerden daha önemli hâle gelmiştir. İşletmelerin sahip olduğu en önemli soyut değerlerin başında gelen itibar, işletmenin çalışanları ile olan ilişkilerinde stratejik bir öneme sahiptir ve bu çalışanlar nezdinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Kurumsal itibar yıllarca süren çalışmalar sonucunda elde edilen, buna karşı çok kısa bir zamanda yitirilebilen bir şey olması itibarı yönetmenin ve her zaman elde tutmanın ne kadar zor olduğunu göstermektedir. İtibar, işletmeler için vazgeçilmez bir varlıktır. Kurumsal itibar işletmenin önemi hâline gelmiştir. Kontrol edilmesi çok zor, hassas ve maddi olmayan varlıktır. Ancak, araştırmacılar bu önemli varlığı kontrol etmek için yöntemler ve modeller geliştirmeye çalışmaktadırlar, dolayısıyla bu zorluğun karşılanması o kadar kolay değildir (Sandu, 2007). Kurumsal itibar, çeşitli birimlerin bir organizasyona yönelik davranış biçimini etkilemekte, örneğin çalışanların sürekliliği, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini etkilemektedir (Chun, 2005).

### 2.1.2. Kurumsal İtibarın Önemi

Son birkaç yıl içinde, genel olarak maddi olmayan varlıkların özellikle de kurumsal itibarın önemi hızla büyümektedir. Müşteri sadakatini arttırmak ve rekabet avantajlarını güçlendirmek için maddi olmayan duran varlıklar hayati önem taşımaktadır. Bunları yaratmak ve kullanmak, işletmelerin pazar odaklı olmak yerine pazarları kullanmalarına olanak tanır (Schwaiger, 2004).

Bu kavramlar ışığında, itibar değerlidir, çünkü hangi ürünün alınacağına, hangi hastanede çalışılacağına, ya da nereye yatırım yapılacağına dair bilgiyi kurumsal itibar verir. İtibar tüm sosyal ortaklar üzerinde etkilidir. Kurum itibarı, işletmenin ürün veya hizmetlerinin satışını, fiyat engelini aşmayı, finansal açıdan güçlü, hızlı nakit akışını, yetenekli elemanların istihdamını, düşük ücretlerle daha donanımlı personel çalıştırmayı, donanımlı personelin yüksek performansı sonucu müşteri ve çalışan memnuniyetini, hükümet politikaları üzerinde etkili bir güç oluşturmayı, yasa koyucular üzerinde belirli bir nüfuz sağlamayı, yatırımcıların ilk tercihi arasında olmayı, stratejik kararlarda ve kriz anlarında iç ve dış ortaklardan destek görmeyi, güçlü bir sinerji yaratılmasını sağlar. İtibarın getirdiği bu avantajlar da hastanenin maliyetlerini düşürecek ve kârlılığı artıracaktır (Dayanç Kıyat, 2012: 10).

İtibarın stratejik anlamda da değeri büyüktür, çünkü itibar bir işletmenin çekici özelliklerini ortaya çıkarır. Ürün fiyatının belirlenmesini; piyasaya düşük fiyat anlayışı ile mi yoksa yüksek fiyat anlayışıyla mı girileceğini, ambalaj tasarımını; pahalı bir ürün görüntüsü mü yoksa ekonomik ürün görüntüsü mü verildiği, dağıtım yerleri; her yerde mi belli noktalarda mı vb. gibi stratejik kararlar verilmesi gereken noktalara işletme itibarı yön verir (Dayanç Kıyat, 2012: 11).

Güçlü bir kurumsal itibar, yetenekler için savaşı kazanmaya yardımcı olur ve çalışanların sadakatini diğerlerine karşı teşvik eder. Hem bilimsel topluluğun hem de uygulayıcıların çoğunun kurumsal itibarı sürdürülebilmesi ve taklit edebilmesi güçtür. Bu yüzden itibar, stratejik rekabet avantajı elde etmek için uygun bir araçtır. Tutum kavramlarına benzerlik ve güçlü bir itibara ulaşmanın zaman alması sebebiyle

itibardan elde edilen kazancın görünür olması için daha uzun zaman gerekmektedir (Schwaiger, 2004).

Bu kavramlar ışığında, bir kurumsal itibar krizlerin kolayca hallolmasını, hatta krizleri avantaja dönüştürmeyi sağlamaktadır. İşletme, kazandığı saygınlıktan dolayı rekabet avantajı kazanırken, olumlu itibar, çalışanların işletmeyi (hizmet/ürün) seçmesini ve zamanla daha sadık müşteri hâline gelmesini sağlamaktadır. İşletmenin pozitif itibarı ürünlerin daha kaliteli olduğu izlenimini yansıtmaktadır. İşletmenin değerlerinin üzerinde fiyatlar ödenmesi normal karşılanmaktadır. Kişiler işletme hizmetlerinden yararlanarak kendilerini belirli bir sosyal ortama ait hissetmektedirler (Gökdağlı, 2010: 11).

## **2.2. Kurumsal İtibarı Etkileyen Faktörler**

Kurumsal itibarı; güven, ürünler ve hizmetler, performans, çalışma ortamı, inovasyon gibi unsurlar ilk olarak etkilemektedir. Bununla birlikte işletmenin imajı, kültürü, ürünlerin dizaynı, hizmetin topluma sunulmasına yönelik dikkate alınması gereken yönleri, yöneticilerin ve çalışanlarının davranış şekilleri, müşteriyle kurdukları iletişim yöntemleri kurumsal itibarı etkileyen faktörlerin ilk sıralarında yer almaktadır (Altıncık, 2014: 42). Kurumsal itibara felsefi açıdan bakıldığında, güçlü bir itibara verilen gerçekten kaynaklanıp kaynaklanmadığını veya tam tersi olup olmadığını anlayamayız. Güçlü kurumsal itibar, yetenekler için savaşı kazanmaya yardımcı olur ve çalışanların sadakatini diğerlerine göre teşvik eder (Schwaiger, 2004: 50).

Kurumsal itibarı son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle beraber sanal ortamlar ve sosyal medya siteleri de etkilemektedir. Milyonları geçen sosyal medya kullanıcıları işletmelerin bu alanlarda da kurumsal itibar konusunda çalışmalara başlamalarına neden olmaktadır. Günümüzde birçok işletmenin internet sayfasının yanı sıra sosyal medyada da kurumsal sayfaları bulunmakta ve bu şekil kurumsal sayfalar milyonlarca birey tarafından incelenmektedir. Bundan böyle çoğu işletmeler sosyal medya yoluyla hedef kitleye ulaşmakta, memnuniyet ve şikâyetlere yönelik gönderilen bilgileri bu sayfalar sayesinde de almaktadır. Ayrıca işletmeler kurumsal itibarlarını ölçmeye yönelik çalışmalarını sosyal medya sayfalarından yönetmekte,

kurumsal itibarlarına dair sık sık anketler düzenlemekte ve daha net sonuçlara çok hızlı bir şekilde ulaşmaktadırlar.

### **2.3. Kurumsal İtibarın Unsurları**

#### **2.3.1. Kurumsal Kültür**

Kurumsal kültür çalışanların hızlı bir şekilde hizmet sunulmasına yardımcı olur. İşletme çalışanlarının gösterdiği bütünsel davranışlar ve belirlenen amaçlara ulaşılabilme işletmenin toplum gözünde güven kazanmasını sağlamaktadır (Gökdağlı, 2010: 13).

Düşüncülere göre kültür tanıtıcı bir kimliktir ve kurumsal değerlendirmeler bunun üzerinden yapılmaktadır. Hangi yönden bakılırsa bakılsın kültürün gözlemlenebilen bir kavram olduğu söylenebilir. Ortakların işletme hakkındaki algıları şekillenirken etki eden unsurlar arasında kültürü oluşturan etkenler de yer almaktadır. Kurumsal itibarın tüketici tecrübelerine dayanması, kültürün de itibar konusundaki etkisini ortaya koymaktadır (Gökdağlı, 2010: 14).

#### **2.3.2. Kurumsal Kimlik**

Kurumsal kimlik işletmenin ne olduğunu, işletmenin nereye gittiğini ortaya koyan faktörlerin tamamıdır. İşletmelerin faaliyetleri bölünemez. İşletmenin ne şekilde davrandığı, ne söylediği, iç ve dış çalışanlarına nasıl davrandığı ve hizmet şekli bir bütünün parçasıdır. İşletmenin içindeki her şey bir diğeri üzerinde etkiye sahiptir ve herkes bir başkası üzerinde etkili olabilmektedir. Bu da kurum kimliğinin işletmenin fiziksel, operasyonel ve insan özelliklerinden oluştuğunu göstermekte ve tümünün birbiriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Dölek, 2011: 29). Kimlik kendi tanımlayıcıdır ve işletmelerin asimilasyon ve benzersizliğe olan ihtiyacını karşılar (Lewellyn, 2002: 448).

Kurumsal kimlik denildiğinde birçok kişinin zihnine gelen ilk şeyler işletmenin logosu, kullandığı amblemi ve renkler gibi görsel unsurlar olmaktadır. Ancak bu, kurumsal kimliği tanımlamada kifayetsiz kalmaktadır. Kurumsal felsefe işletme çalışanlarının davranış biçimlerinin ortaya çıkması, işletme vizyonunun oluşumunu sağlamaktadır. Kurumsal felsefe işletmenin kendini ifade etme şeklidir.

Bu sayede işletme hedef kitlesinin işletmeye karşı bakış açısını şekillendirmeye çalışır. Kurumsal davranış, işletmenin iç ve dış hedef kitleyle kurduğu bağlantının tarz ve yöntemini kapsamaktadır. Kurumsal dizayn, kimliğin görünen bölümüdür (Gökdağlı, 2010: 14).

Kimlik; işletmenin içsel paydaşlarının, diğer bir deyişle çalışanlarının işletmeyi nasıl gördüğü ile ilgilidir. İtibar ise iç ve dış tüm ortakların görüşlerini kapsayan, kimliği ve imajı içeren kolektif bir kavramdır. Yapılan iletişim çalışmalarıyla başta işletmenin iç hedef kitlesi üzerinde olumlu itibar oluşturulmaya çalışılır. Mutlu çalışan mutlu müşteriye yaratır. İyi hazırlanmış kurum kimliği işletmeye bir takım yararlar sağlar. Bu yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletme bilinirliği ve farkındalığı sağlanır
- Stratejiler belirlenerek pazar konumlandırılması yapılır
- İşletme yetki, nitelik ve taleplerini açık ve net şekilde ifade etme fırsatı bulur. Bu da hedef kitlenin güvenini kazanmasına yol açar
- İşletmenin görsel unsurları ortaya konur
- Markalama yoluyla ürün ve hizmet garantisi sağlanır
- Ürün ve hizmet hakkında bilgiler verilir
- Sektörde rakiplerinden ayırt edilebilir hâle gelir
- Kurumdaki değişiklikler ve devamlılık gösterilir
- İşletme disiplinlerinin bütünleşmesi ve motivasyonu sağlanır
- İşletme kültürü oluşur.

Kurum kimliği, işletmenin kendini nasıl gördüğü ve tanımladığıyla ilgilidir. Kurum kimliğinin temel unsurları: Logo, amblem, işletmenin renk unsuru, harf karakteri, ticari karakter unsuru, marka kimliği, dosya, antetli kâğıt, zarf, kartvizit, muhasebe evrakları, faaliyet raporu ve işletme tanıtım kitabı tasarımıdır. Temel amacı işletmeyi ortaklarına tanıtmak ve rakiplerine karşı fark yaratarak itibarını şekillendirmektir. Kurumsal kimlik sayesinde işletmenin görünmesini istedikleri algı ortakların zihinlerine yerleştirilmeye çalışılır. Ancak kimlik çalışmalarında temel amaç çalışanları işletmeye sadık hâle getirmek ve dış hedef kitleye işletmeyi tanıtmak ve benimsetmektir (Gökdağlı, 2010: 16). Kurumsal kimlik bir

organizasyonda merkezî, kalıcı ve ayırt edici olanı tanımlayan kimlik olarak tanımlanmaktadır. Kimlik kendini tanımlayıcıdır ve işletmenin asimilasyon ve benzersizliğe olan ihtiyacını karşılar (Lewellyn, 2002).

### **2.3.3. Kurumsal İmaj**

Kurumsal imaj, çalışanların işletmeyi değerlendirmeleri sonucu oluşan işletmeyle ilgili algılarına denmektedir. Kurumsal imaj, bir işletmenin insanların kafasında oluşturduğu etkilerdir. İşletmenin öncelikle müşteriler ve diğer çalışanları olan tedarikçiler, toplum ve medya tarafından nasıl görüldüğüdür (Dölek, 2011: 30).

İmaj, marka yeni ve radikal bir strateji oluşturduğunda önemli rol oynar. Başarılı bir kurumsal imaj için tüm hedef kitlelerin gözünde tek, tutarlı ve güçlü bir imaj yaratmak gerekir. İşletme davranışlarının bireyler tarafından yorumlanarak algılanacağını farkında olmalıdır. Tüketicilerin fikirlerini etkileyebilecek satış sonrası hizmete, iletişim çalışmalarında çalışacak kişilere, tüketiciyi bilgilendirme, tüketici istek ve şikâyetlerini karşılama gibi konulara işletmelerin dikkat etmesi gerekmektedir. Kurumsal imaj, kurumun çalışmaları sonucu hedef kitlelerinin edindiği görüş ve fikirleridir (Gökdağlı, 2010: 17).

### **2.3.4. Kurumsal Marka**

Kurumsal itibar ve marka değeri birbiriyle ilişkili kavramlardır ancak farklı kurumsal değerleri ifade etmektedir. Marka ve itibar sonuç olarak pozitif bir şekilde bütünleşmişse başarı taçlanmış demektir. Çağımızda ürün markası kavramından kurumsal marka kavramına doğru bir yönelim gözlenmektedir. Kurumsal marka ürün özelliklerinden çok, iyi tanımlanmış işletme değerlerini taşır. Müşterilerin ürün ve markayı işletme ve değerleriyle bağlantıları yönünden kurumsal marka, oldukça önemlidir (Dölek, 2011: 34).

Kurumsal itibarı, kurumsal markadan ayıran bir diğer fark ise, markanın kurumsal itibara göre daha dar bir çalışma bölümünde müşterilerde etkili olmasıdır. Marka, müşterilerin belirli bir isim taşıyan ürün ve hizmetlere ilişkilendirdikleri kalite ve değere daha fazla ödeme yapmaya razı olabilecekleri temeline dayalıdır.

Kurumsal itibarın oluşumunda ise, kurumsal markanın ötesinde, işletmenin tüm ortak gruplarının algısı devreye girmektedir (Dayıoğlu, 2011: 121).

#### **2.4. Kurumsal İtibarın Faydaları**

Her işletmenin öyle veya böyle bir itibar sermayesi vardır. Günümüzün artan rekabetçi ve zengin ortamında rekabet ederken, itibar sermayesini ve içinde bulundurduğu insan ve entelektüel değerleri yönetebilmek yöneticilerin karşılaşacağı en önemli ve stratejik görevler olacaktır. İtibarı yönetmek için işletme ile ortaklar arasında daha sıkı ilişki kurmada ısrar etmek gerekiyor (Sakman, 2003: 48).

İtibar, ortakların işletmeyi güvenilir, sorumlu olarak algılamasına neden olan kendine özgülüğünden ve kimliğinden kaynaklanır. Bunun karşılığında bir işletmenin oturmuş, sağlam itibarı, rakiplerin o işletmenin eylemlerini taklit etmesini zorlaştırır. İtibar, bir işletmede rakiplerin üstesinden gelemeyeceği rekabetçi avantaj sağlayarak, stratejik bir değer kazandırır (Sakman, 2003: 48).

Güçlü bir itibar sadece bir hizmetten kaynaklanabildiği gibi, imaj ve kimliği yansıtan yönetsel pratikler tarafından da güçlenebilir. Peter Drucker'a göre; işletmelerin başarılarının altında belirli ve basit şeylerin yapılması yatmaktadır. İtibar aynı zamanda bir sinyal, işaret olma özelliği taşıyor. İtibar tüm ortakları bilgilendirir ve gerçek/reel ekonomik değeri vardır. Birçok işletmede itibar gizli bir varlıktır. Değişik kurumlar itibarlarını oluşturmak için değişik stratejiler izlerler. Kimisi itibarını gözler önüne sererken, kimisi bunu daha örtülü bir biçimde geliştirmeyi tercih edebilir (Sakman, 2003: 48).

Kurumsal itibar, özel veya kamu örgütlerinin ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerin başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Türk ve Güven'e göre kurumsal itibarın faydalarına şunları eklemek de mümkündür (Akt.Altincik, 2014: 48):

- İstikrar ve büyüme imkânları sağlaması,
- Topluma hizmet etmesi,
- Çevreye karşı duyarlılık sağlaması ve çevreyi koruyup geliştirmesi,
- Kalitede rakiplerden üstün olmayı sağlaması,

- Müşteri beğenisi kazanması ve müşteriye tatmin etmesi.

Kurumsal itibar, işletmelerin sahip olduğu en önemli değerlerden biridir. Hızla artan rekabet ortamında ise işletmenin en büyük avantajıdır. Kurumsal itibar işletmelere farklılaşma sağlamaktadır (Arslantaş, 2013: 30).

Bir işletmenin ana amacı kurulduğu ilk andan itibaren insanların aklında iyi bir yer edinmek ve yıllar geçse de kaliteden ödün vermeden insanlara hizmet etmek olmalıdır. Günümüz insanının tercihlerindeki ilk unsur da güven ve kalite olmaktadır. Kurumsal itibarın en önemli faydası işletmeyi geleceğe taşıması ve bu süreç içerisinde işletmenin ekonomik olarak kazanç sağlamasıdır (Altincik, 2014: 48).

Genel olarak kurumsal itibarın işçi ve çevre sağlığına, etik standartlarda yüksek uygunluk, ürünlerde oluşabilecek beklenmedik olumsuz etkileri engelleme, ortaklara yönelik olumlu tutum ve davranışlar, kurumsal yönetişimde başarı, sosyal sorumluluk alanlarında büyüme, işletme ve hizmetlere yönelik güven sağlanması, satış sonrası hizmet gibi unsurları işletmeye faydalı olacaktır (Altincik, 2014: 49).

## **2.5. Kurumsal İtibarın Boyutları**

Literatür tarandığında, kurumsal itibarın boyutları olarak pek çok farklı maddenin ele alındığı görülmektedir. Günümüzde müşteriler satın alım sürecinde satın aldıkları hizmet ve ürünler kadar işletmeleri de önemli bir etken olarak görmektedir. Genellikle tüketiciler işletmelerden kaliteli ürün ve hizmet bekleyişi içerisinde. Ürün ve hizmetler arasında benzerlik söz konusu olduğunda ise işletmelere karşı duygu ve düşünceler devreye girmektedir. Biz bu çalışmamızda kurumsal itibarın boyutlarını; kurum hakkında genel bilgi, yönetim kalitesi (vizyon), ürün ve hizmet kalitesi, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk olarak ele almaktayız (Tüysüzöğulları, 2010: 11).

Kurumsal itibarın hangi boyutlardan oluştuğunu bilmek, kurumsal itibarı yönetmenin ilk şartıdır. Çünkü bu boyutlar işletme itibarının tespit edilmesini sağlar. Kurumsal itibar altı boyuttan oluşur (Dur, 2011: 9):



**-Kurum Hakkında Genel Bilgi:** İşletmeler rekabetçi bir ortamda ancak farklılaşarak müşteriler tarafından tercih edilir hâle gelmektedir. Müşterilerin tercihi hâline gelebilmek için öncelikle onlarla bütünleşmek gerekir. İşletmeler bir takım insanî özelliklerden yararlanarak tüketicilerle duygusal bağ kurmayı hedeflemektedir.

**-Yönetim Kalitesi (Vizyon):** Vizyon bir gelecek anlayışıdır, gelecekte ulaşılmak istenen noktayı ifade eder. Vizyonun gücü; lidere olumlu eylem, gelişme ve dönüşüm için bir temel sağlamasından kaynaklanır. İşletmeyi yönetenlerin ne ölçüde vizyon sahibi oldukları ve işleri ne kararlılıkla götürdükleri önem arz etmektedir. Ortaya konan vizyonun nasıl gerçekleşeceğine dair tatmin edici bir yol haritasının da bulunması gereklidir. İşletmeler belirli bir vizyona sahip insanlar tarafından yönetildiğine inandıkları yüksek değere sahip işletmelere bağlanırlar. Bununla birlikte sadece bir vizyona sahip olmak yeterli değildir. İşletmenin bu vizyonu gerçekleştirebileceği de algılanmalıdır. Kısaca bu boyut, işletmelerin hangi oranda açık bir vizyon sergilediğini ve ne ölçüde güçlü bir lidere sahip olduğunu ifade eder. Çalışanların ekip ruhuyla ve motivasyonla hareket etmeleri işletme yöneticisinin sorumluluğunda yönlendirilmelidir (Dur, 2011: 11).

İşletme ne kadar iyi yönetildiğine ve iş gücünün kalitesinin ne olduğuna ilişkin algılamaları vurgular. Yani kurum, iyi yönetilir, çalışmak için iyi bir kurumdur ve iyi çalışanlara sahiptir. Bu nitelikler, doğrudan çalışanların kurumsal itibar oluşumundaki etkisini göstermektedir (Dur, 2011: 12).

**-Ürün ve hizmetler:** İşletmelerin büyük toplum kitlelerine ulaşmalarını sağlayan somut göstergeler, işletmelerin ürün ve hizmetleridir. Müşteri ve tüketici gruplarıyla ne tür bir iletişim kurulursa kurulsun bu grupların işletmenin ürün ve hizmetleriyle alakalı olarak bizzat yaşadıkları deneyimlerin yerini tutamayacaklardır. Bir diğer ifadeyle, tüketicilerin, işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik deneyimleri, onların işletmeye karşı bakış açılarını da ortaya çıkarmaktadır. Buna göre, işletmeye ait ürün ve hizmetlerle yaşanan olumlu deneyimler kurumsal itibarı olumlu yönde etkilerken, doğal olarak olumsuz deneyimler de kurumsal itibarın olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır (Altıntaş, 2005: 25).

Ürünlerle veya hizmetlerle takıntılı olmak ve insanların işletmedeki duygularını etkilemek için hiçbir şey üstün ürün kalitesine yaklaşamaz. Ürün ve hizmetlerin kalitesi müşterilerin gereksinimlerini sürekli karşılayacak derecede olmalıdır. İşletme ürün ve hizmetlerinin arkasında durmalı, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmeli ve ödenen paraya değer ürün ve hizmetler sunmalıdır. Tüketiciler, aldıkları ürünün kaliteli olduğuna inandıkça işletme iyi bir itibara sahip olmaktadır (Dur, 2011: 12).

**-Liderlik:** Faaliyet gösterdiği kurumda lider ve öncü olmak, bir işletmenin içinde bulunduğu pazardaki konumunu ve insanların işletmeye karşı duruşunu belirleyen bir diğer önemli ögesidir. Özellikle, insanlara daha önce gerçekleştirilmemiş bir yeniliği sunan ve bu yolla öncü konuma yükselen bir işletme, sadece tüketici gruplarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda pazardaki rakiplerini de etkiler. Bunun yanı sıra onların üretim ve pazarlama alışkanlıklarını da değiştirebilir. Öncülük ve liderlik, saygınlığı da beraberinde getirir, işletmeye değer katar ve işletmenin içinde bulunduğu çevrede güçlü olarak algılanmasını sağlar (Altıntaş, 2005: 25).

**-Farklılık:** Farklı bir işletme olarak algılanmanın işletmelere sağlayacağı temel yarar, ürün ve hizmetlerinin kolaylıkla rakiplerinden ayırt edilmesi ve farklı olan işletmenin ürün ve hizmetlerinin tercih edilmesi noktasında kendisini göstermektedir. İşletmenin diğerlerinden farkını hissedenlerin, kesinlikle işletmenin ürünlerini kullanacağı garanti edilemese de, farklılaşmanın işletmesi açık bir biçimde diğerlerinden ayıracağı kesindir. Bu durum işletmenin, en azından rakipleri arasında fark edilebilmesi ve sunduğu ürün ve hizmetlere dikkat çekilebilmesi açısından önemlidir. Bu yolla işletme hiç olmazsa bilinlik düzeyi yüksek tüketicilere, sunduğu ürün ve hizmetler hakkında bilgi verebilme şansını yakalamış olur (Altıntaş, 2005: 26).

**-Güvenilirlik:** İşletmelerin itibarını etkileme noktasında güvenilirlik kavramını iki temel boyutta ele almak mümkündür: (1) İşletmenin ürün ve hizmetlerine karşı duyulan güven. (2) İşletme tarafından yapılan açıklamalara karşı duyulan güven. İlk boyutta, tüketici grupların işletmenin ürün ve hizmetleriyle bizzat yaşadığı deneyimler etkili olmaktadır. Özellikle güvenilirlik faktörü dikkate

alındığında, hizmet sunumunun yanı sıra, ürün kalitesi, ürün dayanıklılığı vb. ek unsurlar da ön plana çıkmaktadır. İşletme tarafından yapılan açıklamaların güvenilirliği boyutunda ise, yönetim ve çalışanların kamuoyuna yaptığı, gerek ürün ve hizmetler ve gerekse kuruluşun bizzat kendisi ya da ilgi alanlarıyla ilgili açıklamalara karşı duyulan güven söz konusu olmaktadır (Akt. Altıntaş, 2005: 25).

**-Sosyal Sorumluluk:** Sosyal sorumluluk işletmelerin itibarını etkileyen önemli bir diğer öge olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin içerisinde faaliyet gösterdikleri sosyal çevre için yararlı bir işletme olarak algılanmaları, işletmenin itibarını oldukça olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra işletmenin içinde bulunduğu çevrenin sorunlarına karşı duyarsız kalması da kurumsal itibarını olumsuz şekilde etkilemektedir (Altıntaş, 2005: 25).

Kurumsal itibarın oluşumunda ve devamının sağlanmasında, ürün veya hizmet kalitesi, finansal istikrar, pazar fırsatlarını kaçırmamak gibi mantığa, performansa dayalı faaliyetler gerçekleştirilirken, kurumsal sosyal faaliyetler, ortaklar ve toplum ile kurulması gereken, duygusal bağ da kurulur. İşletmenin temel görevleri, yasalarla uyumlu, şeffaf, hesap verebilmenin yanında, çalışanlarının, toplumun ve küresel sorunlara duyarlı çözüm üreticisi olmalarıdır. Bu davranışlar zaman içinde, işletmeye duygusal bağlılık ve güveni oluştururken, kurum itibarına da katma değer sağlar. Sosyal sorumluluk kavramı, büyük hastanelerin toplum karşısında sorumlu olduğu bir tutumdur. İşletme vergilerinin, zamanında, eksiksiz ödenmesi, toplum içi refahın artırılması ve zengin fakir arası uçurumun azaltılması kurumsal itibarın elde edilmesine yardımcı olur. İşletmeler sosyal sorumluluk çalışmalarını gerçekleştirirken, hem kendi fonlarını artırır, hem de toplumun yaşam kalitesini yükselterek ve ülke bazında kalkınmayı sağlayarak daha iyi bir toplum seviyesine ulaşmayı sağlarlar (Dayanç Kıyat, 2012: 14). Sosyal sorumluluk, işletmelerin toplumdaki aldığının bir kısmını topluma geri vermesi olarak yorumlanabilir. İşletmeler her geçen gün artan katı rekabet ortamında çevresel uyumu gerçekleştirmek için sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüterek farkındalık oluşturmayı amaçlamaktadır.

## 2.6. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar

İtibar; sıklıkla kimlik, karakter ve imaj kavramlarıyla karıştırılabilmektedir. Genellikle imajla aynı anlamda kullanılmaktadır. Özellikle kültür, hem itibar oluşumunda ana etkenler içinde yer alması hem de ilişkisi bulunan kavramlarla da olan bağı sebebiyle bu kavramların arasına alınmıştır. Aşağıda itibarla ilişkili olan kavramlar değerlendirilmiştir (Çakır,2009:3).

### 2.6.1. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişkisi

Kurumsal imaj değer odaklı bir kavramdır. Kişilerin kurumsal imaj algıları, kendilerince bir hastanede olması gereken davranışlarıyla değerlendirmeleriyle oluşur. Kurumsal imaj bir işletmenin yükümlü olduğu gerçeklik, dürüstlük ve sorumluluk gibi değerler toplamıdır. İtibar bütün ortakların işletme hakkındaki düşünceleridir. Bu kimlik ve imajı da kapsar. Kurumsal imaj bir kişinin işletme hakkında yaptığı değerlendirmelerdir. Bu da inanç ve duyguları kapsar. Kurumsal imaj ve itibar kavramları, göreceli olarak yenidir ve üst yönetime işletme hakkında görülebilen ve stratejik konulara işaret eden ilave bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu bakış açısı, işletmenin itibar ve imajını hayati öneme sahip stratejik kaynaklar olarak öngörmektedir. Kurumsal imaj ile kurumsal itibar eş değer görülmemelidir. İmaj; algılama, amaca yönelik davranışlar ve nesnelerin kavramsal açıdan değerlendirilmesi ve çağrışım yapan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Buna göre kurumsal itibarı, yalnızca çağrışım yapan değil gerçekte gösterilen davranışlar olarak da kavramsallaştırabiliriz (Akt.Çınaroğlu, 2011: 23). Bu sebeple iyi bir kurumsal imaj oluşturmak işletmeler açısından son derece önemlidir. Ancak iyi bir kurumsal imaj tek başına iyi bir kurumsal itibar sağlanması için yeterli değildir. Yalnızca iyi bir kurumsal itibarın gereklerinden birisidir (Alnıaçık, 2011: 41).

İnsanların duyuları ile aldıkları iletiler, kişilerin kurum ve marka hakkında zihninde oluşturduğu algıları olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir. İşletmelerin hedefledikleri ise insanların zihinlerinde söz konusu markaya karşı olumlu izlenimler, algılar oluşturmaktır. İmaj olması istenilendir, kimlik ise gerçekte var olandır. İmaj, ister içeriden, isterse dışarıdan olsun bir gözlemcinin, işletmenin ayırt edici sembolleri ile ilgili genel izlenimidir. İmaj, bir kimsenin bir işletmeyi

düşündüğünde o işletmeyle ilgili aklına gelen şeylerin toplamıdır. Kurumsal kimlikten kurumsal imaja geçiş, halkla ilişkiler, pazarlama ve insanların zihinlerinde hastane ile ilgili algılamaların şekillenmesinde rol alan diğer örgütsel süreçlerin bir fonksiyonudur. Bir hastane kendi imajını şekillendirebilir ancak, medyadaki haberler, devletin düzenlemeleri, sektör dinamikleri ve hastane ile ilgili algılamaları etkileyen diğer makro faktörler tarafından etkilendiği için imajını kontrol edemez (Alınışık, 2011: 41).

Kurumsal imaj ile ilgili en doğru tanım bu kavramın tanımlanmamış bir kavram olduğudur. Çünkü imaj doğası gereği soyut ve açık olmayan bir kavramdır ve kişilerin yaşamları boyunca biriktirdikleri sonucunda herhangi bir nesne, kişi, işletme hakkında zihinlerinde oluşan resim farklı farklı olabilmektedir. Kişilerin zihninde oluşan imajlar; tanımlanamaz, birbirine benzemez ve sınırlandırılmaz. Bu nedenle kurumsal imaj soyut bir kavramdır. Buna karşı kurumsal itibar daha çok güven ve kredibilite ile ilişkilendirilen, somut bir kavramdır. İnsanlar itibar kavramına imaj kavramına göre daha çok aşinadırlar. Bu nedenle imajın itibardan daha kapsayıcı olduğunu ya da bu iki kavramın birbiriyle ve kurumsal kimlik, iletişim, çağrışımlar gibi diğer kurumsal pazarlama bileşenleri ile ilişkili iki kavram olduğunu düşünmek en doğrusudur (Çınaroğlu, 2011: 26).

### **2.6.2. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Kimlik İlişkisi**

Kurumsal kimlik kişilerin işletmeyi bulmasına ve tanımına yardım eder. Kurumsal itibar ise, hastane hakkındaki inançların ve duyguların bütünüdür. Organizasyonun insanlara karşı kendini tanıtmak için kullandığı sembol ve terminolojidir (İşletme ismi, logo, reklam sloganı, kıyafet vs.). Kurumsal kimlik, işletmenin ruhudur. Kurumsal kimliğin işletme için önemi istenen imaj ve itibarı yaratmada kritik rol oynamasıdır. Kurumsal kimlik, işletmenin vizyonunu, değerlerini ve organizasyon kültürünü işaret eder. Çalışanların işletme ile ilgili düşüncelerinden oluşur ve içsel bir kavramdır. Kurumsal kimlik, bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi, arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendini ve işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve topluma tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının tek bir güç

oluşturacak biçimde birleştirilmesi, kullanılması ve bunun yansımasıdır (Güler, 2012: 9).

### **2.6.3. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İletişim İlişkisi**

Kurumsal iletişim, kurumsal itibara hem oluşumu hem de gelişimi safhasında katkı sağlayacak bir kavramdır. Başarılı bir kurumsal iletişim, kurumsal itibarı destekleyecek ve zedelenme derecesini minimuma indirecektir. İletişim gönderen ile alıcı arasında çeşitli kanallar aracılığıyla gerçekleşen bir ileti alışverişi sürecidir. İletişim sadece bir ileti göndermek olarak algılanmamalıdır. Başarılı bir yönetim açısından bilgiyi paylaşmakla bilgiyi ilan etmek arasındaki ayrımı takdir edebilmek önemlidir. Yönetimde iletişim iki yönlü bir alışverıştır. Dolayısıyla dinlemeyi ve tüm geri bildirim formlarını kapsamaktadır. Etkin iletişim bu yolla oluşabilmektedir (Yılmaz Işık, 2011: 80).

### **2.6.4. Kurumsal İtibar ve Örgüt Kültürü İlişkisi**

Kültür güçlü ya da zayıf olabilir. Güçlü bir kültür örgütün ve çalışanların tamamının içine işlemiştir. Değiştirmek zordur ve değiştirileceği zaman bu iş uzun yıllar sürer. Zayıf bir kültür ise daha küçük ve genç örgütlerde olur. Değiştirilmesi daha kolaydır. Daha yaşlı örgütler, kültürünü değiştirmeye karar verdiğinde bunun ne kadar zor olacağını ve çalışanların buna karşı bir direnç göstereceklerini iyi hesap etmelidir. Genç örgütlerde kültür genellikle işletme sahibinin inançlarının bir yansıması şeklinde oluşur. İşletme sahibi için önemli olan bir şey işletme için de dolayısıyla çalışanlar için de önemli hâle gelir. İşletme büyüdükçe, kültür işletmenin köklerinin nereden geldiğini çalışanlara hatırlatır. Ancak kültür yeterince esnek olmazsa, işletmenin dış dünyadaki değişimlere adapte olmasını zorlaştırarak dezavantajlar da yaratabilir (Almaçık, 2011: 49).

Kültür, kişiliğin temeli olan karakterin oluşumunda önemlidir. Ayrıca kültür yansımasının, davranışların belirleyicisi olan kültürel değerlerle şekillenen karakter kadar itibarın da temel dayanağı olduğunu görmek mümkündür. Toplum açısından iyi bir karaktere sahip olmak her ne kadar saygınlık ve prestij sağlıyorsa da bu prestij ile saygınlığın sürekliliği de o kadar önem arz etmektedir (Çakır, 2009: 4).

Kültür, işletmenin kim olduğuna ilişkin bir algılamadır. Kurumsal itibar, iç ve dış ortakların işletme ile ilgili değerlendirmeleri ve izlenimleri ile ilgili olduğu için kurumsal itibar, örgüt kültürünü de kapsamaktadır. İşletme ile ilgili değerlendirme yapanlar, o işletmenin işleyişini, çalışanların davranışlarını, işletme için önemli olan ve uyulması zorunlu tutulan değerlerle de ilgilenirler. Örgüt kültürü ortakların algılamalarını etkiler (Özgöz, 2011: 13).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU HASTANESİNDE ARAŞTIRMA

Çalışmanın son kısmı olan bu bölümde ilk olarak iki bölümde ele alınan konular ışığında, Adana’da bulunan bir kamu hastanesinde görev yapan çalışanların gösterdikleri faaliyetler bakımından örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkileri görgün bir araştırma sonuçları değerlendirilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Örgüt kültürü, çalışanların paylaştıkları temel değerler, inançlar, normlar ve davranış biçimlerini ifade eder. Bir örgütte işlerin nasıl yapıldığı anlamına gelen ve çalışanların motivasyonu, performansı ve hastanenin hedeflerine ulaşabilme sürecinde belirleyici rol oynayan örgüt kültürü, çalışanlar hastane itibarını algılama noktasında da belirleyici olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada çalışanların örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibara olan algılamalarının test edilerek arasında bir ilişki olup olmadığını istintak edilmesidir. Yaşanmakta olan çağın en belirgin özelliklerinden birisi insan sağlığına verilmiş olan önemin artmasıdır. Hastaneler açısından örgüt kültürü devam edilebilir aktif sağlık hizmeti sunumu ve başarı için esas faktörlerdendir.

Kurumsal itibar, işletmenin tüm çalışanlarının o hastanenin geçmiş, mevcut ve gelecek gelişimiyle ilgili algılarının toplamından oluşur. İşletmenin çalışanları arasında hastane ortakları, beraber iş yaptığı diğer organizasyonlar, müşteriler ve çalışanlar bulunur. Çalışanlar hastane faaliyetlerini nasıl yorumladıklarına bağlı olarak hastane itibarının oluşmasında katkıda bulunur. Bununla birlikte hastane hedefine ulaşmada en büyük etken yine hastane çalışanları olduğundan dolayı diğer işletmeler hastaneyi nasıl algılayacaklarına dair belirleyici rol oynarlar.

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine yarattığı etkinin incelenmesi ve bu etkinin olup olmadığını araştırmak maksadıyla Adana’da faaliyet gösteren kamu hastanesi çalışanlarına uygulanan anket sonucu elde edilen veriler ışığında araştırma hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.



Bu çalışmada örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibarın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek de amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmada katılımcıların mevcut örgüt kültürüne yönelik farklılık veya benzerliklerin algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkisinin incelenmesi ön görülmüştür.

### **3.2. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada;

- Çalışanların örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibara ilişkin anketlerinde bulunan ifadeleri okuyup anlayabildikleri,
- Veri toplamak için geliştirilen ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,
- Verileri toplamak için geliştirilen örgüt kültürü ve kurumsal itibar ölçeklerine, yöneticilerin ve çalışanların içtenlikle ve tarafsız olarak yanıt verdikleri,
- Araştırmaya konu olan deneklerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri ve kabul edilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmada, örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisinin Adana'da faaliyet gösteren bir kamu hastane örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın, belirlenmiş bir kamu hastanesinde ölçeğin gerçekleştirilmesi ve çalışanların şahsi algılamalarına dayanması gibi nedenlerden ötürü birtakım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu sebeple araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın belli başlı sınırlılıkları şunlardır:

- Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastane ile sınırlandırılmış olması,
- Anket formlarına cevap verecek çalışanların yalnızca çalışanlar ve bölüm yöneticileri olması,
- Araştırmanın bir kamu hastanede yapılmış olması ve dolayısıyla diğer hastanelere yer verilmemesi,

- Araştırmanın boylamsal olmaması (Araştırmanın uygulandığı spesifik zaman zarfında hali hazırda içinde buldukları duruma odaklanarak anketi yanıtlayan katılımcılardan kaynaklanan önyargıları azaltmada boylamsal bir araştırma tasarımı daha etkili sonuçlar verebilir).
- Farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar ile ilgili kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçeve oluşturma sürecinde kütüphaneler, süreli yayınlar, kitaplar, tezler, veri tabanları ve internetten yararlanılmıştır.

Adana ilinde faaliyet gösteren bir sağlık sektörü çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anketin teşkili esnasında öncelikle ilgili kaynak taranmış, hastane yöneticisinden izinler alınmış, örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik ifadelerden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunu hazırlanmasın da ilk bölümde çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemek için hazırlanmış sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde Denison (1995) tarafından geliştirilmiş ve Özyaman (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Örgüt Kültürü” ölçeğinden yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Charles J. Fombrun tarafından kar amacı güden kuruluşların itibarını ölçmek için oluşturulmuş ve Yirmibeş (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Kurumsal İtibar Envanteri” ölçeğinden faydalanılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni, Adana İlinde faaliyet gösteren bir kamu hastane çalışanlarından oluşturmaktadır. Hastane idari özlük biriminden edinen bilgilere göre, net aktif çalışan sayısı toplam 2390 kişi çalışandan oluştuğu öğrenilmiştir.

Araştırmanın örnekleme, Adana İlinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi 2390 çalışandan oluşturmaktadır. Bu araştırmada hastane çalışanlarına 450 adet

anket dağıtılmış olup, ancak 343 adet anket formu geriye dönmüştür. Bunların 21 adedi çalışanların iş yoğunluğu, eksik cevaplama, rastgele işaretleme, vardiyalı çalışma saatleri, soru kâğıdının yanıtlanan kısmının yırtık olması vs. nedenlerle değerlendirmeye alınmayarak 322 adedi değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için, ana kütle büyüklüğü belli olan bir evren için hazırlanmış olan aşağıdaki örneklem büyüklüğü belirleme formülünden faydalanılmıştır.

-Evrendeki birey sayısı biliniyorsa

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı (2390)

n: Evrendeki örneklem büyüklüğü

t: Güven düzeyinin tablo değeri (t= 1.96)

p: İlgili olayın gerçekleşme sıklığı (görünme olasılığı)

q: İlgili olayın gerçekleşmeme sıklığı (görünmeme olasılığı)

d: Tahmini tolerans (sapma) miktarı (.05 ya da .01)

Kamu hastanesinde çalışan sayısı 2390 olarak verilmiştir. Ana kütle sayısı belirli olduğu için çalışmada kabul edilecek minimum örneklem büyüklüğü aşağıda hesaplanmıştır:

$$n = \frac{2390(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(2390 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 331.08$$

Çalışmada araştırmanın özünü oluşturan örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisi adında anket oluşturulmuştur. Anket formu üç bölümden ve toplam 60 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler 8 soru, ikinci bölüm örgüt kültürü 27 ve son bölüm ise algılanan kurumsal itibara yönelik 25 ifadelerden oluşmaktadır. Bu alanda çalışanlarla yüz yüze görüşülerek anket uygulanmıştır. Verilerin toplanması süresinde değerlendirme 5'li likert ölçeği ile

yapılmıştır. Ölçekte kullanılan likertler şu şekildedir: 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum.

### 3.6. Veri Analiz Teknikleri

Verilerin istatistiksel analizi için IBM SPSS Statistics 22 paket programı kullanılmıştır ve bu program aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada çalışma verileri değerlendirilirken demografik özelliklerin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi, mevcut işinizde çalışma süresi, aylık geliri ve işletmedeki pozisyonu) frekans dağılımını çıkartmak için “Betimsel İstatistikler Analizi” inden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için “Güvenirlilik Analizi” kullanılmıştır. Araştırmada ortalama ve standart sapmasının test edilmesinde “Betimsel İstatistikler Analizi” nden, örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibarın arasındaki ilişki yönlerinin tespiti için “Korelasyon Analizi” nden ve son olarak demografik özelliklerin örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar ölçeğine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edilmesinde ise “t Testi Analizi” ve “Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi” nden faydalanılmıştır. Örgüt kültürü ile algılanan kurumsal itibara ilişkin ölçeğin genel güvenirliliği ( $\alpha=0,96$ ) yüksek bulunmuştur.

### 3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada temel alınan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisi vardır.

H2: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları mevcut işinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H12: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H13: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H14: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H15: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H16: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları mevcut işinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H17: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **3.8. Araştırmanın Bulguları**

#### **3.8.1. Demografik özelliklerin Frekans Dağılımının İncelenmesi**

Bu bölümde araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımı ele alınmaktadır. Anketin sorularını yanıtlayan katılımcılara ait sekiz demografik özellik sunulmuş. Bu demografik özellikler çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi, mevcut işinizde çalışma süresi, aylık geliri ve işletmedeki pozisyonu şeklinde sorulardan oluşmaktadır. Bu bağlamda demografik özelliklere ilişkin frekans dağılım sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 3.1: Cinsiyet Frekans Dağılımı**

	N	%
<b>Erkek</b>	80	24,8
<b>Kadın</b>	242	75,2
<b>Toplam</b>	322	100,0

Tablo 3.1 verileri incelendiğinde, araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan 80 kişi erkek (n=%24,8) ve 242 kişi kadın (n=%75,2) oluşturmaktadır. Dolayısıyla cinsiyet dağılımının da kadın katılımcı personel sayısının yüzdesi erkek katılımcıya göre daha fazladır.

**Tablo 3.2: Medeni Durum Frekans Dağılımı**

	N	%
<b>Evli</b>	196	60,9
<b>Bekâr</b>	126	39,1
<b>Toplam</b>	322	100,0

Tablo 3.2 verileri incelendiğinde, araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan 196 kişi evli (n=%60,9) ve 126 kişi bekâr (n=%39,1) oluşturmaktadır. Dolayısıyla evli çalışan personel sayısının yüzdesi bekâr çalışan personel sayısına göre daha fazladır.

**Tablo 3.3: Yaş Frekans Dağılımı**

	N	%
<b>18-22 yaş</b>	31	9,6
<b>23-27 yaş</b>	87	27,0
<b>28-32 yaş</b>	75	23,3
<b>33-37 yaş</b>	39	12,1
<b>38 ve daha fazla</b>	90	28,0
<b>Toplam</b>	322	100,0

Tablo 3.3 verileri incelendiğinde, araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan 90 kişi (n=%28,0) 38 ve daha fazla, 87 kişi (n=%27,0) 23-27 yaş, 75 kişi (n=%23,3) 28-32 yaş iken, 39 kişi (n=%12,1) 33-37 yaş ve 31 kişi (n=%9,6) ise 18-22 yaş grubunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu tabloda yer alan 31 kişi (n=%9,6) 18-22 yaş grubu en az sıklığa sahip yaş grubu' dur.

**Tablo 3.4: Eğitim Durumu Frekans Dağılımı**

	N	%
<b>İlköğretim</b>	2	0,6
<b>Lise</b>	48	14,9
<b>Ön lisans</b>	50	15,5
<b>Lisans</b>	184	57,1
<b>Lisansüstü</b>	38	11,8
<b>Toplam</b>	322	100,0

Tablo 3.4 verileri incelendiğinde, araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan 2 kişi (n=%0,6) ilköğretim, 48 kişi (n=%14,9) lise, 50 kişi (n=%15,5) ön lisans, 184 kişi (n=%57,1) lisans ve 38 kişi (n=%11,8) ise lisansüstü' den oluşmaktadır. Dolayısıyla 184 kişi (n=%57,1) lisans grubu en fazla yüzdeye sahip olan eğitim durumudur.

**Tablo 3.5: İş Deneyimi Frekans Dağılımı**

	N	%
<b>1 yıldan az</b>	42	13,0
<b>1-5 yıl arası</b>	84	26,1
<b>6-10 yıl arası</b>	86	26,7
<b>10 yıl ve üzeri</b>	110	34,2
<b>Toplam</b>	322	100,0

Tablo 3.5 verileri incelendiğinde, araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan 42 kişi (n=%13,0) 1 yıldan az, 84 kişi (n=%26,1) 1-5 yıl arası, 86 kişi (n=%26,7) 6-10 yıl arası ve 110 kişi (n=%34,2) ise 10 yıl ve üzeri iş deneyimi grubu oluşturmaktadır. Dolayısıyla 110 kişi (n=%34,2) iş deneyimi 10 yıl ve üzeri grubu en fazla sıklığa sahiptir.

**Tablo 3.6: Mevcut İşinde Çalışma Süresi Frekans Dağılımı**

	N	%
<b>1 yıldan az</b>	67	20,8
<b>1-5 yıl arası</b>	112	34,8
<b>6-10 yıl arası</b>	69	21,4
<b>10 yıl ve üzeri</b>	74	23,0
<b>Toplam</b>	322	100,0

Tablo 3.6 verileri incelendiğinde, araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan 67 kişi (n=%20,8) 1 yıldan az, 112 kişi (n=%34,8) 1-5 yıl arası, 69 kişi (n=%21,4) 6-10 arası yıl arası iken 74 kişi (n=%23,0) 10 yıl ve üzeri mevcut işinde

çalışma süresi grubu oluşturmaktadır. Dolayısıyla 112 kişi (n=%34,8) mevcut işinde çalışma süresi 1-5 yıl arası grubu en fazla sıklığa sahiptir.

**Tablo 3.7: Aylık Geliri Frekans Dağılımı**

	N	%
<b>1500 TL'den az</b>	20	6,2
<b>1501-3000 TL arası</b>	50	15,5
<b>3001-4500 TL arası</b>	173	53,7
<b>4500 TL'den fazla</b>	79	24,5
<b>Toplam</b>	322	100,0

Tablo 3.7 verileri incelendiğinde, araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan 20 kişi (n=%6,2) 1500 TL'den az, 50 kişi (n=%15,5) 1501-3000 TL arası, 173 kişi (n=%53,7) 3001-4500 TL arası ve 79 kişi (n=%24,5) ise 4500 TL'den fazla şeklindedir. Dolayısıyla 173 kişi (n=%53,7) aylık geliri 3001-4500 TL'den fazla grubu en fazla sıklığa sahiptir.

**Tablo 3.8: İşletmedeki Pozisyon Frekans Dağılımı**

	N	%
<b>Yönetici</b>	3	0,9
<b>Çalışan</b>	319	99,1
<b>Toplam</b>	322	100,0

Tablo 3.8 verileri incelendiğinde, araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan 3 kişi (n=%0,9) yönetici, 319 kişi (n=%99,1) çalışandan oluşmaktadır. Dolayısıyla 319 kişi (n=%99,1) çalışan grubu en fazla sıklığa sahiptir.

### 3.8.2. Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi

Bu alanda ankette yer alan örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonucuna yer verilmektedir. Buna göre güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Dolayısıyla değerler 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de yükselmektedir. Ölçekte katılımcıların ifadelerine yönelik verdikleri yanıtlara ilişkin güvenilirlik analizinin test sonucu Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

$\alpha$  değeri:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise Güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise Düşük güvenilirlikte



$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise Oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise Yüksek derecede güvenilirirdir.

**Tablo 3.9: Örgüt Kültürün İfadelerine İlişkin Verilen Yanıtta Göre Güvenirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,944	25

Tablo 9' da görüldüğü üzere örgüt kültürüne ait ölçeğin güvenirlilik analizi yer almaktadır. Araştırmada örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlilik düzeyi %94,4 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğin mükemmel düzeyde ve yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. 4'inci ve 16'inci ifade toplam iki ifadeyi daha iyi sonuç vermesi nedeniyle çıkartılmıştır.

**Tablo 3.10: Algılanan Kurumsal İtibar İfadelerine İlişkin Verilen Yanıtta Göre Güvenirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,942	16

Tablo 10' da görüldüğü üzere algılanan kurumsal itibara ait ölçeğin güvenirlilik analizi yer almaktadır. Araştırmada algılanan kurumsal itibar ölçeğinin güvenirlilik düzeyi %94,2 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. 1, 2, 5, 13, 14, 15, 16, 19, 25'inci ifadeler toplam dokuz ifadeyi çıkartarak daha iyi ve olumlu sonuca ulaşılmıştır.

### 3.8.3. Ortalama ve Standart Sapma Dağılımının İncelenmesi

Örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkilerini araştırmak amacıyla uygulanan ankette örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar ifadelerine yönelik verilen yanıtlara ilişkin ortalama ve standart sapmaları tespit edilmiştir. Yukarıda ifade edildiği üzere söz konusu ifadelerin yanıtlarına ilişkin beş farklı likert ölçeği ile hazırlanan ifadelere 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde kodlar verilmiştir. Söz edilen ifadelerine yönelik verilen yanıtların puan ortalamaları 1 ile 5 arasında değişmektedir. Yanıtların ortalamaları 1'e yakın olması durumunda, duruma

ilişkin olumlu düşüncüyü belirtirken, yanıtların ortalamaları 5'e yakın olması durumunda ise olumsuz düşünüldüğü anlamına gelmektedir.

### 3.8.3.1. Örgüt Kültürü Temel Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

Bu bölümde anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan örgüt kültürü ölçeğinin 4 temel boyutu; katılım boyutu, tutarlılık boyutu, uyum yeteneği boyutu ve misyon boyutunun ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir.

**Tablo 3.11: Örgüt Kültürü Temel Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

	N	Min	Max	$\bar{X}$	Ss
<b>Katılım Boyutu</b>	322	1,25	5,00	3,23	0,677
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	322	1,00	5,00	3,20	0,725
<b>Uyum Yeteneği Boyutu</b>	322	1,00	5,00	3,18	0,723
<b>Misyon Boyutu</b>	322	1,00	5,00	3,24	0,903

Tablo 3.11 verileri incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü temel boyutlarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Örgüt kültürünün katılım boyutuna ilişkin ortalama değeri (+), standart sapması (0,677), tutarlılık boyutu ortalaması (3,20), standart sapması (0,725), uyum yeteneği boyutu ortalaması (3,18), standart sapması (0,723) ve misyon boyutu ortalaması (3,24), standart sapması (0,903) olarak bulunmuştur. Bu dört boyuta yönelik ortalama değerler incelendiğinde misyon boyutunun ortalama değeri en yüksek, uyum yeteneği boyutu ise en düşük değer olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü boyutları arasında yer alan misyon boyutu en çok algılanan ve daha güçlüdür. Örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, çalışanların ortalamasının çok düşük bir seviyede olmadığını göstermektedir. misyon boyutundaki algılamalar diğer boyutlara göre daha olumlu iken, uyum yeteneği boyutu diğer boyutlara göre daha zayıftır. Standart sapmaları ise 1'den küçük olduğu için katılımcıların ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevaplamadıklarına saptanmıştır.

Bundan sonraki aşamada, her boyut ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bölümde anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte

kendilerine sunulan örgüt kültürü ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.12’de görmek mümkün.

**Tablo 3.12: Katılım Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
1. Hastane personelinin çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	322	3,46	1,082
2. Hastane personeli arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, herkes gerekli bilgiye ulaşabilmektedir.	322	3,32	1,074
3. İş planları yapılırken, tüm hastane personeli karar verme sürecine belirli ölçüde dahil edilmektedir.	322	2,75	1,150
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamamaktadır.	322	3,39	1,071
5. Bütün iş faaliyetlerinde takım çalışması esas alınmaktadır.	322	3,18	1,120
6. Tüm hastane personeli kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	322	3,39	1,018
7. Hastane personeline kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	322	3,14	1,138
8. Hastane personelinin iş görme becerilerini artırmak için, kurum tarafından gereken düzenlemeler yapılmaktadır.	322	3,21	1,081
<b>Katılım Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,23</b>	<b>0,677</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan örgüt kültürü ölçeğinin katılım boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan örgüt kültürü ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.12’de görmek mümkün. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert’i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan katılım boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz. “Hastane personelinin çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir” ifadesine ilişkin ortalaması 3,46 ve standart sapması 1,082 bulunduğundan, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü katılım boyutu ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, çalışanların ortalamasının çok düşük bir seviyede olmadığını göstermektedir ve standart sapmaları 1’den yüksek olduğu için katılımcıların ifadelere verdikleri yanıt

birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır. Katılım boyutunun genel ortalamasına bakıldığında 3,23 ve standart sapması ise 0,677 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.13: Tutarlılık Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
9. Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır.	322	2,92	1,164
10. İş görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı kurumsal değerlerimiz vardır.	322	3,26	1,035
11. Bu hastanede işlerimizi yaparken doğru ve yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler vardır.	322	3,49	1,063
12. İşlerle ilgili bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, hastane personeli tatmin edici bir çözüm bulmak için elinden gelen gayreti gösterir.	322	3,38	1,111
13. Sorunlu durumlarda bile hastane personeli arasında kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	322	3,05	1,033
14. Farklı bölümlerde olsalar bile hastane personeli işlerle ilgili ortak bir bakış açısını paylaşabilir.	322	3,18	1,035
15. Hastanenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	322	2,99	1,028
16. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta başka bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir.	322	3,31	1,153
<b>Tutarlılık Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,20</b>	<b>0,725</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan örgüt kültürü ölçeğinin tutarlılık boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan örgüt kültürü ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.13’de görmek mümkün. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert’i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan tutarlılık boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz. “Bu hastanede işlerimizi yaparken doğru ve yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler vardır.” ifadesine ilişkin ortalaması 3,49 ve standart sapması 1,063 bulunduğundan, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü tutarlılık boyutu ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin puan ortalamaları genel olarak

incelendiğinde, çalışanların ortalamasının çok düşük bir seviyede olmadığını göstermektedir ve standart sapmaları 1'den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır. Tutarlılık boyutunun genel ortalamasına bakıldığında 3,20 ve standart sapması ise 0,725 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.14: Uyum Yeteneği Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
17. İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	322	3,05	1,184
18. Hastane yönetimi, sağlık sektöründeki gelişmeleri ve yenilikleri izlemekte ve uygulamaktadır.	322	3,37	1,009
19. Tüm hastane personeli, hastaların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir.	322	3,55	1,096
20. Hastaların istek ve önerileri, iş ile ilgili faaliyetlerimizde herhangi bir değişikliğe yol açmaz.	322	2,96	1,099
21. Herhangi bir başarısızlık, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	322	2,93	1,048
22. Yönetim, personeli yenilikçi olma yönünde teşvik etmektedir.	322	3,09	1,174
23. Hastane personelinin işleriyle ilgili sürekli yeni bilgiler edinmesi kurumun önemli amaçlarından biridir.	322	3,31	1,114
<b>Uyum Yeteneği Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,18</b>	<b>0,723</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan örgüt kültürü ölçeğinin uyum yeteneği boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan örgüt kültürü ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.14'da görmek mümkün. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert'i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan uyum yeteneği boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz. "Tüm hastane personeli, hastaların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir" ifadesine ilişkin ortalaması 3,55 ve standart sapması 1,096 bulunduğundan, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü uyum yeteneği boyutu ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, çalışanların ortalamasının çok

düşük bir seviyede olmadığını göstermektedir ve standart sapmaları 1'den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır. Uyum yeteneği boyutunun genel ortalamasına bakıldığında 3,18 ve standart sapması ise 0,723 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.15: Misyon Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
24. Hastane personeli için uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planı mevcuttur.	322	3,26	1,095
25. Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.	322	3,37	1,049
26. Hastane personeli kurumun uzun dönemli başarısı için yapılması gerekenleri bilmektedirler.	322	3,30	1,081
27. Yöneticiler uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	322	3,03	1,187
<b>Misyon Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,24</b>	<b>0,903</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan örgüt kültürü ölçeğinin misyon boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan örgüt kültürü ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.15'de görmek mümkün. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert'i göz önünde misyon ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan misyon boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz. "Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler" ifadesine ilişkin ortalaması 3,37 ve standart sapması 1,049 bulunduğundan, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hastane yöneticisi etkili bir perspektife sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü misyon boyutu ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, çalışanların ortalamasının çok düşük bir seviyede olmadığını göstermektedir ve standart sapmaları 1'den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır. Misyon boyutunun genel ortalamasına bakıldığında 3,24 ve standart sapması ise 0,903 olduğu görülmektedir.

### 3.8.3.2. Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarına İlişkin Dağılımı ve Ortalama Standart Sapma

Bu bölümde anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan algılanan kurumsal itibar ölçeğinin 7 temel boyutu; kurum hakkında genel bilgi boyutu, yönetim kalitesi (vizyon) boyutu, ürün ve hizmetler boyutu, liderlik boyutu, farklılık boyutu, güvenilirlik boyutu ve sosyal sorumluluk boyutunun ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir.

**Tablo 3.16: Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

	N	Min	Max	$\bar{X}$	Ss
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	322	1,00	5,00	3,22	0,824
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	322	1,00	5,00	2,98	0,647
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	322	1,00	5,00	3,24	0,984
<b>Liderlik</b>	322	1,00	5,00	3,09	0,621
<b>Farklılık</b>	322	1,00	5,00	3,14	0,621
<b>Güvenilirlik</b>	322	1,00	4,50	3,09	0,603
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	322	1,00	5,00	3,19	0,604

Tablo 3.16 verileri incelendiğinde katılımcıların algılanan kurumsal itibarın temel boyutlarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Algılanan kurumsal itibarın; kurum hakkında genel bilgi boyutuna ilişkin ortalama değeri (3.22), standart sapması (0.824), yönetim kalitesi (vizyon) boyutu ortalama değeri (2.98), standart sapması (0,647), ürün ve hizmetler boyutu ortalama değeri (3.24), standart sapması (0,984), liderlik boyutu ortalama değeri (3.09), standart sapması (0,621), farklılık boyutu ortalama değeri (3.14), standart sapması (0,621), güvenilirlik boyutu ortalama değeri (3.09), standart sapması (0,603) ve sosyal sorumluluk boyutu ortalama değeri (3.19), standart sapması (0,604) olarak bulunmuştur. Bu yedi boyuta yönelik ortalama değerler incelendiğinde yönetim kalitesi (vizyon) boyutu ortalama değeri en yüksek, ürün ve hizmetler boyutu ortalaması en düşük değerleri aldığı görülmektedir. Dolayısıyla algılanan kurumsal itibar boyutları arasında yer alan yönetim kalitesi (vizyon) boyutu en çok algılanan ve daha güçlüdür. Algılanan kurumsal itibarın boyutlarına bakıldığında ürün ve

hizmetler boyutundaki algılamalar diğer boyutlara göre daha olumlu iken, yönetim kalitesi (vizyon) boyutu diğer boyutlara göre daha zayıf olduğu görülmektedir.

Algılanan kurumsal itibar boyutlarına ilişkin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, çalışanların ortalamasının çok düşük bir seviyede olmadığını göstermektedir ve standart sapmaları 1'den küçük olduğu için katılımcıların ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevaplamadıklarına saptanmıştır.

Bundan sonraki aşamada, her boyut ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bölümde anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan algılanan kurumsal itibar ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan algılanan kurumsal itibar ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımları tablo 3.17'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.17: Kurum Hakkında Genel Bilgi Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
1. Çalışmakta olduğum hastane hakkında bilgi sahibiyim.	322	3,69	1,018
2. Son zamanlarda medyada çalışmakta olduğum kurum ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.	322	2,76	1,327
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,22</b>	<b>0,824</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan algılanan kurumsal itibar ölçeğinin kurum hakkında genel bilgi boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan algılanan kurumsal itibar ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.17'da görmek mümkün. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert'i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan kurum hakkında genel bilgi boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz; “Son zamanlarda medyada çalışmakta olduğum kurum ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.” İfadesine ilişkin ortalaması 3,24 ve standart sapması 1,327 bulunmuştur.

Tabloya bakıldığında, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Algılanan kurumsal itibar ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin standart



sapmaları 1'den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır.

**Tablo 3.18: Yönetim Kalitesi (Vizyon) Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
3. Çalışmakta olduğum hastane iyi yönetilmektedir.	322	3,01	1,200
4. Çalışmakta olduğum hastane yetenekli çalışanlara sahiptir.	322	3,49	1,005
5. Çalışmakta olduğum hastane genel olarak verimsizdir.	322	2,54	1,065
6. Çalışmakta olduğum hastane yetenekli ve zeki yöneticiler tarafından idare edilmektedir.	322	2,90	1,165
<b>Yönetim Kalitesi Genel</b>	<b>322</b>	<b>2,98</b>	<b>0,647</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan algılanan kurumsal itibar ölçeğinin yönetim kalitesi (vizyon) boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan algılanan kurumsal itibar ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.18'da görmek mümkün. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert'i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan kurum hakkında genel bilgi boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz; "Son zamanlarda medyada çalışmakta olduğum kurum ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım." İfadesine ilişkin ortalaması 3,24 ve standart sapması 1,327 bulunmuştur.

Tabloda görüldüğü üzere, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Algılanan kurumsal itibar ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, çalışanların ortalamasının çok düşük bir seviyede olmadığını göstermektedir ve standart sapmaları 1'den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır.

**Tablo 3.19: Ürün ve Hizmetler Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
7. Çalışmakta olduğum hastane yüksek kaliteli hizmet sunmaktadır.	322	3,45	1,096
8. Çalışmakta olduğum hastane yenilikçidir.	322	3,46	1,094
9. Çalışmakta olduğum hastane çalışanlarına değer katmaktadır.	322	2,80	1,237
<b>Ürün ve Hizmetler Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,24</b>	<b>0,984</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan algılanan kurumsal itibar ölçeğinin ürün ve hizmetler boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan algılanan kurumsal itibar ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.19’da görmek mümkün. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert’i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan ürün ve hizmetler boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz; “Çalışmakta olduğum hastane çalışanlarına değer katmaktadır.” İfadesine ilişkin ortalaması 3,20 ve standart sapması 1,237 bulunmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Algılanan kurumsal itibar ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin standart sapmaları 1’den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelere verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır.

**Tablo 3.20: Liderlik Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
10. Çalışmakta olduğum hastane dikkat çekici oranda kaynaklara sahiptir.	322	3,36	1,091
11. Çalışmakta olduğum hastane çok güçlüdür.	322	3,32	1,091
12. Çalışmakta olduğum hastane diğer özel sağlık kurumları arasında liderdir.	322	3,26	1,128
13. Çalışmakta olduğum hastane genel anlamda zayıf bir kurumdur.	322	2,41	1,096
<b>Liderlik</b>	<b>322</b>	<b>3,09</b>	<b>0,621</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan algılanan kurumsal itibar ölçeğinin liderlik boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan algılanan kurumsal itibar ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.20’de görmek mümkün. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert’i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan liderlik boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz; “Çalışmakta olduğum hastane genel anlamda zayıf bir kurumdur.” ifadesine ilişkin ortalaması 3,59 ve “çalışmakta olduğum hastane diğer özel sağlık kurumları arasında liderdir.” ifadesine ilişkin standart sapması en yüksek değer 1,128 bulunmuştur.

Tabloda görüldüğü üzere, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Algılanan kurumsal itibar ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin standart sapmaları 1’den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelere verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır.

**Tablo 3.21: Farklılık Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
14. Çalışmakta olduğum hastane diğer özel sağlık kurumlarından farklı özelliklere sahip değildir.	322	2,59	1,079
15. Çalışmakta olduğum hastane çalışma koşulları ile diğer özel sağlık kurumlarından ayrılmaktadır.	322	3,35	1,090
16. Çalışmakta olduğum hastaneyi gerçekten tanıyorum.	322	3,39	1,018
17. Çalışmakta olduğum hastane ile ilgili olumlu düşüncelere sahibim.	322	3,23	1,096
<b>Farklılık Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,14</b>	<b>0,621</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan kurumsal itibar ölçeğinin farklılık boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan kurumsal itibar ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.21’de gösterilmektedir. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert’i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan

farklılık boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz; “Çalışmakta olduğum hastane diğer özel sağlık kurumlarından farklı özelliklere sahip değildir.” ifadesine ilişkin ortalaması 3,41 ve “Çalışmakta olduğum hastane ile ilgili olumlu düşüncelere sahibim.” ifadesine ilişkin standart sapma en yüksek değeri 1,096 bulunmuştur.

Tablo 3.21’deki bulgulara göre, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin standart sapmaları 1’den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelere verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır.

**Tablo 3.22: Güvenilirlik Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
18. Çalışmakta olduğum hastanenin açıklamalarına genellikle inanırım.	322	3,14	1,089
19. Çalışmakta olduğum hastane hiçbir zaman sözünde durmaz.	322	2,46	1,053
20. Çalışmakta olduğum hastane güvenebileceğim bir kurumdur.	322	3,39	1,033
21. Çalışmakta olduğum hastane halkla kurduğu ilişkilerde dürüst ve güvenilirdir.	322	3,37	0,987
<b>Güvenilirlik Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,09</b>	<b>0,603</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan kurumsal itibar ölçeğinin güvenilirlik boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan kurumsal itibar ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.22’de gösterilmektedir. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert’i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan güvenilirlik boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz; “Çalışmakta olduğum hastane hiçbir zaman sözünde durmaz.” ifadesine ilişkin ortalaması 3,54 ve “Çalışmakta olduğum hastane hiçbir zaman sözünde durmaz.” ifadesine ilişkin standart sapma en yüksek değeri 1,089 bulunmuştur.

Tablo 3.22’deki bulgulara göre, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin 21.

ifadenin standart sapması 1'den küçük olduğu için katılımcıların ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevaplamadıklarına saptanmıştır. Diğer ifadelerin standart sapması 1'den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır.

**Tablo 3.23: Sosyal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları**

İfadeler	N	$\bar{X}$	Ss
22. Çalışmakta olduğum hastane çalışanlarını gerçekten umursayan bir kurumdur.	322	2,88	1,189
23. Çalışmakta olduğum hastane hastalara katkı sağlamaktadır.	322	3,60	0,972
24. Çalışmakta olduğum hastane çevreye karşı duyarlı bir kurumdur.	322	3,54	0,976
25. Çalışmakta olduğum hastane çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.	322	2,76	1,234
<b>Sosyal Sorumluluk Genel</b>	<b>322</b>	<b>3,19</b>	<b>0,604</b>

Bu kısımda anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan kurumsal itibar ölçeğinin sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları incelenmektedir. Katılımcılara uygulanan ölçekte kendilerine sunulan kurumsal itibar ifadelerine katılma derecelerinin ortalama ve standart sapma dağılımlarını tablo 3.23'de gösterilmektedir. Bu aşamada yorum yaparken beşli likert'i göz önünde tutarak ortalamaları en yüksek olanı dikkate alıyoruz. Buna göre, tabloda yer alan sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin ifadelerin betimsel istatistiklere bakıldığında, katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadesini şu şekilde ifade edebiliriz; "Çalışmakta olduğum hastane hastalara katkı sağlamaktadır" ifadesine ilişkin ortalaması 3,60 ve standart sapması 0,972 bulunmuştur.

Tablo 3.23'deki bulgulara göre, ortalaması en yüksek ve en çok algılanan ifade olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin 23. ve 24. ifadelerin standart sapmaları 1'den düşük olduğu için katılımcıların ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevaplamadıklarına saptanmıştır. Diğer ifadelerin standart sapmaları 1'den yüksek olduğu için sağlık sektörü çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıt birbirine yakın ve benzer şekilde cevapladıkları saptanmıştır.

### 3.8.4. Korelasyon Analizinin İncelenmesi

Bu alanda araştırma sonuçlarını daha kapsamlı şekilde analiz etmek amacıyla, örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi test ederek, örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine nasıl bir etki bıraktığını test etmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen analizdir. Şayet analizde tek bir bağımsız değişken varsa, bu tür analize basit korelasyon analizi, birden çok bağımsız değişken söz konusu ise buna da, çoklu korelasyon adı verilir. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlemlenebilir. Korelasyon katsayısının ( $r$ ) değerine göre korelasyonun derecesi hakkında Tablo 3.24'e göre yorumlar yapılabilir.

**Tablo 3.24. Korelasyon Katsayısının İlişki Derecesi**

İlişki Derecesi	Zayıf (-)	Nispeten Zayıf (-)	Çok Az Zayıf (-)	Orta (-)	Nispeten Yüksek (-)	Yüksek (-)
<b>Korelasyon Katsayısı</b>	$r=20$ Üzeri	$r=30$ Üzeri	$r=40$ Üzeri	$r=50$ Üzeri	$r=60-70$	$r=70-80$

Tablo 3.25. Örgüt Kültürü Ve Kurumsal İtibar Boyutları Arasındaki İlişki Korelasyon Analizi

Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Katılım Boyutu	3,23	,677	1										
Tutarlılık Boyutu	3,20	,725	,759**	1									
Uyum Yeteneği Boyutu	3,18	,723	,696**	,748**	1								
Misyon Boyutu	3,24	,903	,646**	,724**	,774**	1							
Kurum Hakkında Genel Bilgi	3,22	,824	,251**	,257**	,304**	,265**	1						
Yönetim Kalitesi (Vizyon)	2,98	,647	,522**	,587**	,549**	,529**	,264**	1					
Ürün ve Hizmetler	3,24	,984	,602**	,640**	,672**	,604**	,272**	,616**	1				
Liderlik	3,09	,621	,475**	,507**	,523**	,492**	,239**	,434**	,660**	1			
Farklılık	3,14	,621	,414**	,461**	,466**	,378**	,281**	,414**	,485**	,572**	1		
Güvenilirlik	3,09	,603	,510**	,584**	,532**	,533**	,286**	,487**	,611**	,601**	,553**	1	
Sosyal Sorumluluk	3,19	,604	,373**	,494**	,486**	,477**	,227**	,412**	,590**	,577**	,444**	,593**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.25'deki bulgulara göre, örgüt kültürü temel boyutları ile kurumsal itibar temel boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelenmektedir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan korelasyon katsayısı ( $r$ ); -1 ile +1 arasında değişen bir değerdir. 0'a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin olduğunu,  $\pm 1$ 'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bununla birlikte katsayı pozitif (+) değerler ilişkinin aynı yönlü olduğunu; negatif (-) değerler ise, ilişkinin ters yönlü olduğunu gösterir. Katılım boyutu ile tutarlılık boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,759$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Korelasyon analizi sonuçları katılım boyutu ile tutarlılık boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin ve çalışanların katılım tarzını benimseme düzeyi arttıkça, tutarlılık da artış olacaktır.

Tablo 3.25'de, katılım boyutu ile uyum yeteneği boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,696$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve nispeten yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla sağlık

sektöründe görev yapan çalışanların katılım düzeyi arttıkça, uyum yeteneğinde artma olmaktadır.

Tablo 3.25’de bakıldığında, katılım ile misyon boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,675$  çıkmıştır. Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönde ve nispeten yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p<0.01$ ). Yani katılım düzeyi arttığında misyon da artacaktır.

Tablo 3. 25’de görüldüğü gibi, katılım boyutu ile kurum hakkında genel bilgi boyutu korelasyon katsayısı  $r=0,251$  çıkmıştır. Buna göre katılım boyutu ile kurum hakkında genel bilgi boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $p<0.01$ ). Yani katılım düzeyi düştükçe kurum hakkında genel bilgi düzeyinde de azalma artacaktır.

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, katılım boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,522$  çıkmıştır. Buna göre katılım boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de, katılım boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu korelasyon katsayısı  $r=0,602$  çıkmıştır. Buna göre katılım boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde ve nispeten yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de bulgulara göre, katılım boyutu ile liderlik boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,475$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları katılım boyutu ile liderlik boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Yani istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de bakıldığında, katılım boyutu ile farklılık boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,414$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları



Katılım boyutu ile farklılık boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, katılım boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,510$  çıkmıştır. Buna göre katılım boyutu ile güvenilirlik boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, katılım boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,373$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve nispeten zayıf düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin ve çalışanların katılım düzeyi arttıkça, sosyal sorumluluk da artma olmaktadır.

Tablo 3.25’de, tutarlılık boyutu ile uyum yeteneği boyutu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,749$  çıkmıştır. Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları tutarlılık boyutu ile uyum yeteneği boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tutarlılık tarzını benimseme düzeyi arttıkça, uyum yeteneğinde de artış olacaktır.

Tablo 3.25’de bakıldığında, tutarlılık boyutu ile misyon boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,724$  olarak çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p<0.01$ ). Bu durumda, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ).

Tablo 3. 25’de görüldüğü gibi, tutarlılık boyutu ile kurum hakkında genel bilgi boyutu korelasyon katsayısı  $r=0,257$  bulunmuştur. Buna göre tutarlılık boyutu

ile kurum hakkında genel bilgi boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, tutarlılık boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,587$  çıkmıştır. Buna göre tutarlılık boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’deki bulgulara göre, tutarlılık boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu korelasyon katsayısı  $r=0,640$  çıkmıştır. Buna göre tutarlılık boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde ve nispeten yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de, tutarlılık boyutu ile liderlik boyutu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,507$  çıkmıştır. Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönde ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları tutarlılık boyutu ile liderlik boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tutarlılık tarzını benimseme düzeyi arttıkça, liderlik de artış olacaktır.

Tablo 3.25’de bakıldığında, tutarlılık boyutu ile farklılık boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,461$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları tutarlılık boyutu ile farklılık boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, tutarlılık boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,584$  çıkmıştır. Buna göre tutarlılık boyutu ile güvenilirlik boyutu değişkenleri arasında

pozitif yönde, orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, misyon boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,494$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin ve çalışanların misyon düzeyi arttıkça, sosyal sorumluluk da artacaktır.

Tablo 3.25’de, uyum yeteneği ile misyon boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,774$  çıkmıştır. Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p<0.01$ ).

Tablo 3. 25’de görüldüğü gibi, uyum yeteneği boyutu ile kurum hakkında genel bilgi boyutu korelasyon katsayısı  $r=0,304$  bulunmuştur. Buna göre uyum yeteneği boyutu ile kurum hakkında genel bilgi boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde ve nispeten zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’deki bulgulara göre, uyum yeteneği boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,549$  çıkmıştır. Buna göre uyum yeteneği boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, uyum yeteneği boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu korelasyon katsayısı  $r=0,672$  bulunmuştur. Buna göre uyum yeteneği boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde ve nispeten yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de, uyum yeteneği boyutu ile liderlik boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,523$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları uyum

yeteneği boyutu ile liderlik boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Yani istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, uyum yeteneği boyutu ile farklılık boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,466$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları uyum yeteneği boyutu ile farklılık boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de bakıldığında, uyum yeteneği boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,532$  çıkmıştır. Buna göre uyum yeteneği boyutu ile güvenilirlik boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Buna göre, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’deki bulgulara dayanarak, uyum yeteneği boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,486$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin ve çalışanların uyum yeteneği düzeyi arttıkça, sosyal sorumluluk da artma olmaktadır.

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, misyon boyutu ile kurum hakkında genel bilgi arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayısı  $r=0,265$  olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Bu ilişki anlamlı istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.25’de, misyon boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,529$  çıkmıştır. Buna göre misyon boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de bakıldığında, misyon boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu korelasyon katsayısı  $r=0,604$  çıkmıştır. Buna göre misyon boyutu ile ürün ve

hizmetler boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde ve nispeten yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır.

Tablo 3.25’de, misyon boyutu ile liderlik boyutu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,492$  çıkmıştır. Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Korelasyon analizi sonuçları misyon boyutu ile liderlik boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin ve çalışanların misyon tarzını benimseme düzeyi arttıkça, liderlik de artış olacaktır.

Tablo 3.25’de bakıldığında, misyon boyutu ile farklılık boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,378$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve nispeten zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları misyon boyutu ile farklılık boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Yani istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, misyon boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,533$  çıkmıştır. Buna göre misyon boyutu ile güvenilirlik boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’deki bulgulara göre, misyon boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,477$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.25’de, kurum hakkında genel bilgi boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,264$  çıkmıştır. Buna göre kurum hakkında genel bilgi boyutu ile yönetim kalitesi (vizyon) boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde

bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Yani bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, kurum hakkında genel bilgi boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,272$  çıkmıştır. Buna göre kurum hakkında genel bilgi boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.25’de bakıldığında, kurum hakkında genel bilgi boyutu ile liderlik boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,239$  çıkmıştır. Buna göre kurum hakkında genel bilgi boyutu ile liderlik boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, kurum hakkında genel bilgi boyutu ile farklılık boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,281$  çıkmıştır. Buna göre kurum hakkında genel bilgi boyutu ile farklılık boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.25’de, kurum hakkında genel bilgi boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,286$  çıkmıştır. Buna göre kurum hakkında genel bilgi boyutu ile güvenilirlik boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, kurum hakkında genel bilgi boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,227$  bulunmuştur. Buna göre kurum hakkında genel bilgi boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.25’de bakıldığında, yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu korelasyon katsayısı  $r=0,616$  çıkmıştır. Buna göre yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile ürün ve hizmetler boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde ve nispeten yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile liderlik boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,434$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile liderlik boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’deki bulgulara göre, yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile farklılık boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,414$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile farklılık boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de, yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,487$  bulunmuştur. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile güvenilirlik boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,412$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ).

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, ürün ve hizmetler boyutu ile liderlik boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,660$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve nispeten yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları ürün ve hizmetler boyutu ile liderlik boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Yani istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de bakıldığında, ürün ve hizmetler boyutu ile farklılık boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,485$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları ürün ve hizmetler boyutu ile farklılık boyutu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). Bu yüzden istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’deki bulgulara göre, ürün ve hizmetler boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,611$  çıkmıştır. Buna göre ürün ve hizmetler boyutu ile güvenilirlik boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, nispeten yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de, ürün ve hizmetler boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,590$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, liderlik boyutu ile farklılık boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,572$  çıkmıştır. Buna göre liderlik boyutu ile farklılık boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.25’de bakıldığında, liderlik boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,601$  çıkmıştır. Buna göre liderlik boyutu ile güvenilirlik boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde,



nispeten yüksek düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, liderlik boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı  $r=0,577$  çıkmıştır. Buna göre liderlik boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p<0.01$ ). Dolayısıyla bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.25’deki bulgulara göre, uyum yeteneği boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,553$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin ve çalışanların uyum yeteneği düzeyi arttıkça, sosyal sorumluluk da artmaktadır.

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, farklılık boyutu ile güvenilirlik boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,553$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.25’de bakıldığında, farklılık boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,444$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve çok az zayıf düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 3.25’de, güvenilirlik boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,593$  çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0.01$ ). İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.25’deki bulgulara dayanarak, hata düzeyinde araştırma değişkenleri (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, misyon, kurum hakkında genel bilgi, yönetim kalitesi(vizyon), ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk) arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki korelasyon ile ilişkinin doğrusallığı ve normalleşmesi

için koşullar mümkün olmuştur. Bu yorumdan yola çıkarak örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani bu durumda H<sub>1</sub> “*Örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisi vardır*” hipotezimiz kabul edilmiştir.

### 3.8.5. t Testi Analizinin İncelenmesi

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibarın boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t Testi analizinden yararlanmıştır.

#### 3.8.5.1. Örgüt Kültürü t Testi Analizi

Tablo 3.26’de katılımcıların cinsiyetine göre örgüt kültürü boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan t Testi analiz sonucu incelenmiştir.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.26: Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Cinsiyete Yönelik t Testi Analizi**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	P
Katılım Boyutu	Erkek	80	3,23	0,682	0,931
	Kadın	242	3,23	0,676	
Tutarlılık Boyutu	Erkek	80	<b>3,26</b>	0,767	0,395
	Kadın	242	3,18	0,711	
Uyum Yeteneği Boyutu	Erkek	80	3,23	0,763	0,506
	Kadın	242	<b>3,16</b>	0,710	
Misyon Boyutu	Erkek	80	3,22	0,981	0,829
	Kadın	242	3,25	0,878	

Tablo 3.26’deki bulgulara dayanarak, katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyet ile örgüt kültürünün tutarlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Ancak cinsiyeti ile örgüt kültürünün diğer boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla örgüt kültürünün tutarlılık boyutuna göre H<sub>2</sub> kabul edilirken, diğer boyutlara göre H<sub>2</sub> reddedilmiştir. Yani katılımcıların

örgüt kültürü boyutları (katılım boyutu, uyum yeteneği boyutu ve misyon boyutu) cinsiyetine göre değişmemektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=3.26$ ) erkek, diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=3.16$ ) kadın, diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.27’da katılımcıların medeni durumuna göre örgüt kültürü boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan t Testi analiz sonucu incelenmiştir.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.27: Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Medeni Duruma Yönelik t Testi Analizi**

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	P
<b>Katılım Boyutu</b>	Evli	196	3,18	0,622	0,089
	Bekâr	126	<b>3,31</b>	0,749	
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	Evli	196	<b>3,14</b>	0,686	0,078
	Bekâr	126	3,29	0,775	
<b>Uyum Yeteneği Boyutu</b>	Evli	196	<b>3,14</b>	0,710	0,214
	Bekâr	126	3,24	0,741	
<b>Misyon Boyutu</b>	Evli	196	3,22	0,859	0,598
	Bekâr	126	3,27	0,972	

Tablo 3.27 görüldüğü üzere, katılımcıların medeni durum ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, medeni durum ve örgüt kültürünün misyon boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Ancak medeni durum ile örgüt kültürünün diğer boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla örgüt kültürünün misyon boyutuna göre H<sub>3</sub> kabul edilirken, diğer boyutlara göre H<sub>3</sub> reddedilmiştir. Yani katılımcıların örgüt kültürü boyutları medeni durumuna göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların örgüt kültürünün katılım boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=3,31$ ) bekâr, diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürünün tutarlılık ile uyum yeteneği boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=3,14$ ) evli, diğer boyutlara nazaran en düşük değer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.28’de katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre örgüt kültürü boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan t Testi analiz sonucu incelenmiştir.

H4: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.28: Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının İşletmedeki Pozisyonuna Yönelik t Testi Analizi**

	İşletmedeki Pozisyon	N	$\bar{X}$	Ss	P
<b>Katılım Boyutu</b>	Yönetici	3	3,29	0,904	0,872
	Çalışan	319	3,23	0,676	
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	Yönetici	3	<b>3,17</b>	0,832	0,940
	Çalışan	319	3,20	0,725	
<b>Uyum Yeteneği Boyutu</b>	Yönetici	3	<b>3,33</b>	0,541	0,713
	Çalışan	319	3,18	0,725	
<b>Misyon Boyutu</b>	Yönetici	3	3,25	0,750	0,986
	Çalışan	319	3,24	0,906	

Tablo 3.28 görüldüğü üzere, işletmedeki pozisyon ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, işletmedeki pozisyon ve örgüt kültürü boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu yüzden H4 reddedilmiştir. Yani katılımcıların örgüt kültürü boyutları işletmedeki pozisyonuna göre değişmemektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=3,33$ ) yönetici, diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=3,17$ ) yönetici, diğer boyutlara göre en düşük değer olarak bulunmuştur.

### 3.8.5.2. Algılanan Kurumsal İtibar t Testi Analizi

Tablo 3.29’de katılımcıların cinsiyetine göre algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan t Testi analiz sonucu incelenmiştir.

H5: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.29: Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Cinsiyete Yönelik t Testi Analizi**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	P
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	Erkek	80	<b>3,41</b>	0,849	0,018
	Kadın	242	3,16	0,808	
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	Erkek	80	3,03	0,692	0,456
	Kadın	242	<b>2,97</b>	0,632	
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	Erkek	80	3,35	1,043	0,250
	Kadın	242	3,12	0,963	
<b>Liderlik</b>	Erkek	80	3,17	0,637	0,162
	Kadın	242	3,06	0,614	
<b>Farklılık</b>	Erkek	80	3,25	0,658	0,082
	Kadın	242	3,11	0,606	
<b>Güvenilirlik</b>	Erkek	80	3,14	0,652	0,353
	Kadın	242	3,07	0,587	
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	Erkek	80	3,29	0,548	0,091
	Kadın	242	3,16	0,619	

Tablo 3.29 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet ile algılanan kurumsal itibar boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $p < 0,05$ ). Katılımcıların cinsiyete bağlı olarak algılanan kurumsal itibar boyutları arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t Testi analizi sonucunda, boyutlar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu yüzden  $H_0$  kabul edilmiştir. Yani algılanan kurumsal itibar boyutları katılımcıların cinsiyetine göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların algılanan kurumsal itibar kurum hakkında genel bilgi boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=3,41$ ) erkek, diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Algılanan kurumsal itibar yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=2,97$ ) kadın, diğer boyutlara nazaran en düşük değer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.30'de katılımcıların medeni durumuna göre algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan t Testi analiz sonucu incelenmiştir.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.30: Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Medeni Duruma Yönelik t Testi Analizi**

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	P
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	Evli	196	3,20	0,825	0,597
	Bekâr	126	3,25	0,824	
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	Evli	196	<b>2,91</b>	0,609	0,009
	Bekâr	126	3,10	0,688	
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	Evli	196	3,18	0,929	0,179
	Bekâr	126	<b>3,33</b>	1,061	
<b>Liderlik</b>	Evli	196	3,03	0,595	0,044
	Bekâr	126	3,17	0,651	
<b>Farklılık</b>	Evli	196	3,08	0,606	0,026
	Bekâr	126	3,24	0,635	
<b>Güvenilirlik</b>	Evli	196	3,06	0,577	0,299
	Bekâr	126	3,13	0,642	
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	Evli	196	3,17	0,612	0,327
	Bekâr	126	3,24	0,592	

Tablo 3.30 görüldüğü üzere, katılımcıların medeni durum ile algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; medeni durum ile algılanan kurumsal itibar boyutlarından kurum hakkında genel bilgi boyutu istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ) ve H<sub>6</sub> reddedilmiştir. Ancak medeni durum ile algılanan kurumsal itibar boyutlarından yönetim kalitesi (vizyon), ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $p<0,05$ ) ve H<sub>6</sub> kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların algılanan kurumsal itibar ürün ve hizmetler boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=3,33$ ) bekâr, diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Algılanan kurumsal itibar yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=2,91$ ) evli, diğer boyutlara nazaran en düşük değer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.31’de katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan t Testi analiz sonucu incelenmiştir.

H7: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.31: Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının İşletmedeki Pozisyona Yönelik t Testi Analizi**

	İşletmedeki Pozisyon	N	$\bar{X}$	Ss	P
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	Yönetici	3	<b>4,00</b>	1,000	0,101
	Çalışan	319	3,22	0,820	
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	Yönetici	3	3,00	0,250	0,967
	Çalışan	319	<b>2,98</b>	0,65	
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	Yönetici	3	3,33	1,20	0,864
	Çalışan	319	3,24	0,984	
<b>Liderlik</b>	Yönetici	3	3,17	0,382	0,825
	Çalışan	319	3,09	0,623	
<b>Farklılık</b>	Yönetici	3	3,00	0,500	0,691
	Çalışan	319	3,14	0,623	
<b>Güvenilirlik</b>	Yönetici	3	3,17	0,520	0,824
	Çalışan	319	3,09	0,605	
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	Yönetici	3	3,42	0,382	0,524
	Çalışan	319	3,19	0,606	

Tablo 3.31 incelendiğinde katılımcıların işletmedeki pozisyon ile algılanan kurumsal itibar boyutlarından kurum hakkında genel bilgi boyutu istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $p < 0,05$ ) ve H7 kabul edilmiştir. Ancak işletmedeki pozisyon ile algılanan kurumsal itibar boyutlarından yönetim kalitesi (vizyon), ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p > 0,05$ ) ve H7 reddedilmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların algılanan kurumsal itibar kurum hakkında genel bilgi boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=4,00$ ) yönetici, diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Algılanan kurumsal itibar yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ortalama değeri ( $\bar{X}=2,98$ ) çalışan, diğer boyutlara nazaran en düşük değer olduğu görülmektedir.

### **3.8.6. Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizinin İncelenmesi**

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanmıştır.

#### **3.8.6.1. Örgüt Kültürü Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizinin İncelenmesi**

Tablo 3.32’de katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

H<sub>8</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.



**Tablo 3.32: Katılımcıların Örgüt kültürü Boyutlarının Yaşa Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Katılım Boyutu</b>	18-22 yaş	31	<b>3,82</b>	0,654	8,039	0,000
	23-27 yaş	87	3,09	0,653		
	28-32 yaş	75	3,12	0,644		
	33-37 yaş	39	3,23	0,614		
	38 ve daha fazla	90	3,25	0,661		
	Total	322	3,23	0,677		
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	18-22 yaş	31	3,73	0,785	5,255	0,000
	23-27 yaş	87	3,10	0,708		
	28-32 yaş	75	3,15	0,726		
	33-37 yaş	39	3,06	0,664		
	38 ve daha fazla	90	3,21	0,677		
	Total	322	3,20	0,725		
<b>Uyum Yeteneği Boyutu</b>	18-22 yaş	31	3,69	0,704	6,132	0,000
	23-27 yaş	87	3,08	0,610		
	28-32 yaş	75	<b>3,00</b>	0,790		
	33-37 yaş	39	3,12	0,612		
	38 ve daha fazla	90	3,27	0,738		
	Total	322	3,18	0,723		
<b>Misyon Boyutu</b>	18-22 yaş	31	3,79	0,913	3,864	0,004
	23-27 yaş	87	3,14	0,797		
	28-32 yaş	75	3,15	0,964		
	33-37 yaş	39	3,08	0,893		
	38 ve daha fazla	90	3,29	0,893		
	Total	322	3,24	0,903		

Tablo 3.32’de görüldüğü üzere, katılımcıların yaş ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $F=8,039$ ;  $p<0,05$ ) ve  $H_0$  kabul edilmiştir. Yani katılımcıların örgüt kültürü boyutları yaşa göre değişmektedir.

Araştırmaya göre katılımcıların örgüt kültürü katılım boyutu 18-22 yaş grubu ortalaması ( $\bar{X}=3,82$ ) diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürü uyum yeteneği boyutu 28-32 yaş ortalaması ( $\bar{X}=3,00$ ) diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.33’de katılımcıların eğitim durumuna göre örgüt kültürü boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

H<sub>9</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.33: Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Eğitim Durumuna Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Katılım Boyutu</b>	İlköğretim	2	2,69	0,972	6,044	0,000
	Lise	48	3,63	0,757		
	Ön lisans	50	3,04	0,610		
	Lisans	184	3,18	0,648		
	Lisansüstü	38	3,22	0,604		
	Total	322	3,23	0,677		
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	İlköğretim	2	2,38	1,591	6,714	0,000
	Lise	48	3,66	0,747		
	Ön lisans	50	3,10	0,702		
	Lisans	184	3,11	0,701		
	Lisansüstü	38	3,19	0,583		
	Total	322	3,20	0,725		
<b>Uyum Yeteneği Boyutu</b>	İlköğretim	2	2,57	1,010	7,991	0,000
	Lise	48	3,66	0,735		
	Ön lisans	50	3,08	0,726		
	Lisans	184	3,06	0,695		
	Lisansüstü	38	3,30	0,565		
	Total	322	3,18	0,723		
<b>Misyon Boyutu</b>	İlköğretim	2	<b>2,25</b>	1,768	6,042	0,000
	Lise	48	<b>3,76</b>	0,866		
	Ön lisans	50	2,99	0,874		
	Lisans	184	3,20	0,875		
	Lisansüstü	38	3,16	0,863		
	Total	322	3,24	0,903		

Tablo 3.33’de görüldüğü üzere, katılımcıların eğitim durumu ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır (F=7,991; p<0,05) ve H<sub>9</sub> kabul edilmiştir. Yani katılımcıların örgüt kültürü boyutları eğitim durumuna göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların örgüt kültürünün misyon boyutu lise grubu ortalaması ( $\bar{X}=3,76$ ) diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürünün misyon boyutu ilk öğretim grubu ortalaması ( $\bar{X}=2,25$ ) diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.34’da katılımcıların iş deneyimine göre örgüt kültürü boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

H<sub>10</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.34: Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının İş Deneyimine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	İş Deneyimi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Katılım Boyutu</b>	1 yıldan az	42	3,59	0,798	5,937	0,001
	1-5 yıl arası	84	3,18	0,626		
	6-10 arası yıl	86	3,08	0,663		
	10 yıl ve üzeri	110	3,25	0,629		
	Total	322	3,23	0,677		
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	1 yıldan az	42	3,54	0,858	4,859	0,003
	1-5 yıl arası	84	3,17	0,711		
	6-10 arası yıl	86	3,04	0,707		
	10 yıl ve üzeri	110	3,21	0,654		
	Total	322	3,20	0,725		
<b>Uyum Yeteneği Boyutu</b>	1 yıldan az	42	3,51	0,729	5,897	0,001
	1-5 yıl arası	84	3,10	0,671		
	6-10 arası yıl	86	<b>3,00</b>	0,706		
	10 yıl ve üzeri	110	3,26	0,726		
	Total	322	3,18	0,723		
<b>Misyon Boyutu</b>	1 yıldan az	42	<b>3,73</b>	0,750	5,454	0,001
	1-5 yıl arası	84	3,14	0,860		
	6-10 arası yıl	86	3,08	0,967		
	10 yıl ve üzeri	110	3,26	0,882		
	Total	322	3,24	0,903		

Tablo 3.34 incelendiğinde katılımcıların iş deneyimi ve örgüt kültürü boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır (F=5,937; p<0,05)

ve  $H_{10}$  kabul edilmiştir. Yani katılımcıların örgüt kültürü boyutları iş deneyimine göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların örgüt kültürünün misyon boyutu 1 yıldan az grubun ortalaması ( $\bar{X}=3,73$ ) diğer boyutlara nazaran anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu 6-10 arası yıl grubun ortalaması ( $\bar{X}=3,00$ ) diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.35’da katılımcıların mevcut işinde çalışma süresine göre örgüt kültürü boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

$H_{11}$ : Katılımcıların örgüt kültürü boyutları mevcut işinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.35: Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Mevcut İşinde Çalışma Süresine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	Mevcut İşinde Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Katılım Boyutu</b>	1 yıldan az	67	3,44	0,758	4,237	0,006
	1-5 yıl arası	112	3,21	0,634		
	6-10 arası yıl	69	3,04	0,667		
	10 yıl ve üzeri	74	3,24	0,625		
	Total	322	3,23	0,677		
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	1 yıldan az	67	3,39	0,815	3,018	<b>0,030</b>
	1-5 yıl arası	112	3,17	0,713		
	6-10 arası yıl	69	3,03	0,688		
	10 yıl ve üzeri	74	3,23	0,656		
	Total	322	3,20	0,725		
<b>Uyum Yeteneği Boyutu</b>	1 yıldan az	67	3,36	0,718	5,519	0,001
	1-5 yıl arası	112	3,15	0,711		
	6-10 arası yıl	69	2,92	0,688		
	10 yıl ve üzeri	74	3,31	0,714		
	Total	322	3,18	0,723		
<b>Misyon Boyutu</b>	1 yıldan az	67	<b>3,61</b>	0,765	6,790	0,000
	1-5 yıl arası	112	3,17	0,904		
	6-10 arası yıl	69	<b>2,95</b>	0,952		
	10 yıl ve üzeri	74	3,29	0,868		
	Total	322	3,24	0,903		

Tablo 3.35’de görüldüğü üzere, katılımcıların mevcut işinde çalışma süresi ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $F=6,790$ ;  $p<0,05$ ) ve  $H_{11}$  kabul edilmiştir. Yani katılımcıların örgüt kültürü boyutları mevcut işinde çalışma süresine göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların örgüt kültürünün misyon boyutu 1 yıldan az grubun ortalaması ( $\bar{X}=3,61$ ) diğer boyutlara nazaran anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürünün misyon boyutu 6-10 arası yıl grubun ortalaması ( $\bar{X}=2,95$ ) diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.36’da katılımcıların aylık gelirine göre örgüt kültürü boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

$H_{12}$ : Katılımcıların örgüt kültürü boyutları aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.36: Katılımcıların Örgüt Kültürü Boyutlarının Aylık Gelirine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Katılım Boyutu</b>	1500 TL'den az	20	3,99	0,660	10,277	0,000
	1501-3000 TL arası	50	3,27	0,661		
	3001-4500 TL arası	173	3,18	0,634		
	4500 TL'den fazla	79	3,11	0,672		
	Total	322	3,23	0,677		
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	1500 TL'den az	20	3,95	0,743	8,625	0,000
	1501-3000 TL arası	50	3,25	0,748		
	3001-4500 TL arası	173	3,12	0,674		
	4500 TL'den fazla	79	3,15	0,714		
	Total	322	3,20	0,725		
<b>Uyum Yeteneği Boyutu</b>	1500 TL'den az	20	3,96	0,590	10,553	0,000
	1501-3000 TL arası	50	3,30	0,707		
	3001-4500 TL arası	173	<b>3,07</b>	0,671		
	4500 TL'den fazla	79	3,14	0,753		
	Total	322	3,18	0,723		
<b>Misyon Boyutu</b>	1500 TL'den az	20	<b>4,18</b>	0,608	9,604	0,000
	1501-3000 TL arası	50	3,40	0,895		
	3001-4500 TL arası	173	3,15	0,831		
	4500 TL'den fazla	79	3,09	0,982		
	Total	322	3,24	0,903		

Tablo 3.36'de görüldüğü üzere, katılımcıların aylık geliri ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $F=10,553$ ;  $p<0,05$ ) ve  $H_{12}$  kabul edilmiştir. Yani katılımcıların örgüt kültürü boyutları aylık gelirine göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların örgüt kültürünün misyon boyutu 1500 TL'den az grubun ortalaması ( $\bar{X}=4,18$ ) diğer boyutlara nazaran anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu 3001-4500 TL arası grubun ortalaması ( $\bar{X}=3,07$ ) diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

### 3.8.6.2. Algılanan Kurumsal İtibar Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizinin İncelenmesi

Tablo 3.37’de katılımcıların yaşa göre algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

H<sub>13</sub>: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.37: Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Yaşa Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	18-22 yaş	31	3,31	0,641	0,528	0,715
	23-27 yaş	87	3,25	0,855		
	28-32 yaş	75	3,11	0,879		
	33-37 yaş	39	3,23	0,785		
	38 ve daha fazla	90	3,26	0,825		
	Total	322	3,22	0,824		
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	18-22 yaş	31	3,33	0,690	4,243	0,002
	23-27 yaş	87	2,92	0,608		
	28-32 yaş	75	<b>2,85</b>	0,715		
	33-37 yaş	39	2,88	0,628		
	38 ve daha fazla	90	3,09	0,566		
	Total	322	2,98	0,647		
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	18-22 yaş	31	<b>3,73</b>	1,209	3,363	0,010
	23-27 yaş	87	3,18	0,970		
	28-32 yaş	75	3,16	0,985		
	33-37 yaş	39	2,92	0,938		
	38 ve daha fazla	90	3,31	0,875		
	Total	322	3,24	0,984		
<b>Liderlik</b>	18-22 yaş	31	3,37	0,819	1,927	0,106
	23-27 yaş	87	3,05	0,556		
	28-32 yaş	75	3,09	0,637		
	33-37 yaş	39	3,01	0,511		
	38 ve daha fazla	90	3,07	0,619		
	Total	322	3,09	0,621		
<b>Farklılık</b>	18-22 yaş	31	3,36	0,721	1,702	0,149
	23-27 yaş	87	3,19	0,501		
	28-32 yaş	75	3,07	0,685		
	33-37 yaş	39	3,02	0,514		
	38 ve daha fazla	90	3,14	0,664		
	Total	322	3,14	0,621		
<b>Güvenilirlik</b>	18-22 yaş	31	3,34	0,604	1,954	0,101
	23-27 yaş	87	3,04	0,588		
	28-32 yaş	75	3,01	0,520		
	33-37 yaş	39	3,15	0,598		
	38 ve daha fazla	90	3,10	0,669		
	Total	322	3,09	0,603		
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	18-22 yaş	31	3,42	0,634	1,271	0,281
	23-27 yaş	87	3,14	0,552		
	28-32 yaş	75	3,19	0,591		
	33-37 yaş	39	3,17	0,602		
	38 ve daha fazla	90	3,18	0,648		
	Total	322	3,19	0,604		

Tablo 3.37 incelendiğinde tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin algılanan kurumsal itibar düzeylerinin yaş grubuna göre farklılık göstermektedir. Buna göre, katılımcıların yaş ile algılanan kurumsal itibar yönetim kalitesi (vizyon), ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,243$ ;  $p<0,05$ ). Ancak, yaş ile algılanan kurumsal itibarın kurum hakkında genel bilgi boyutu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,07>0,05$ ). Bu yüzden, yaş ile algılanan kurumsal itibarın kurum hakkında genel bilgi boyutuna göre  $H_{13}$  reddedilirken, yaş ile algılanan kurumsal itibar yönetim kalitesi (vizyon), ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutlarına göre  $H_{13}$  kabul edilmiştir. Yani katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları yaşa göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların örgüt kültürünün ürün ve hizmetler boyutu 18-22 yaş grubun ortalaması ( $\bar{X}=3,73$ ) diğer boyutlara nazaran anlamlı derecede yüksektir. Örgüt kültürünün yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu 28-32 yaş grubun ortalaması ( $\bar{X}=2,85$ ) diğer boyutlara göre en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.38’de katılımcıların eğitim durumuna göre algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

$H_{14}$ : Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.



**Tablo 3.38: Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Eğitim Durumuna Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	İlköğretim	2	2,50	1,414	1,976	0,098
	Lise	48	3,47	0,781		
	Ön lisans	50	3,08	0,835		
	Lisans	184	3,19	0,833		
	Lisansüstü	38	3,29	0,750		
	Total	322	3,22	0,824		
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	İlköğretim	2	2,38	1,237	6,650	0,000
	Lise	48	3,35	0,691		
	Ön lisans	50	2,87	0,558		
	Lisans	184	2,89	0,630		
	Lisansüstü	38	3,15	0,568		
	Total	322	2,98	0,647		
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	İlköğretim	2	2,17	1,650	6,562	0,000
	Lise	48	<b>3,83</b>	0,894		
	Ön lisans	50	3,03	0,960		
	Lisans	184	3,13	0,957		
	Lisansüstü	38	3,32	0,958		
	Total	322	3,24	0,984		
<b>Liderlik</b>	İlköğretim	2	2,88	0,530	3,268	0,012
	Lise	48	3,36	0,754		
	Ön lisans	50	2,99	0,650		
	Lisans	184	3,04	0,570		
	Lisansüstü	38	3,14	0,563		
	Total	322	3,09	0,621		
<b>Farklılık</b>	İlköğretim	2	2,75	0,354	3,643	0,006
	Lise	48	3,35	0,749		
	Ön lisans	50	2,95	0,673		
	Lisans	184	3,11	0,579		
	Lisansüstü	38	3,30	0,476		
	Total	322	3,14	0,621		
<b>Güvenilirlik</b>	İlköğretim	2	<b>1,88</b>	1,237	4,915	0,001
	Lise	48	3,32	0,658		
	Ön lisans	50	2,95	0,732		
	Lisans	184	3,07	0,525		
	Lisansüstü	38	3,16	0,559		
	Total	322	3,09	0,603		
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	İlköğretim	2	3,13	0,177	1,356	0,249
	Lise	48	3,38	0,664		
	Ön lisans	50	3,15	0,681		
	Lisans	184	3,17	0,543		
	Lisansüstü	38	3,14	0,692		
	Total	322	3,19	0,604		

Tablo 3.38’de görüldüğü üzere, katılımcıların eğitim durumu ve algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır (F=6,650; p<0,05) ve H<sub>14</sub> kabul edilmiştir. Yani katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları eğitim durumu göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların algılanan kurumsal itibar ürün ve hizmetler boyutu lise grubunun ortalaması ( $\bar{X}$ =3,83) diğer boyutlara göre anlamlı

derecede yüksektir. Algılanan kurumsal itibar güvenilirlik boyutu ortalaması ( $\bar{X}=1,88$ ) diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.39’de katılımcıların iş deneyimine göre algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

H<sub>15</sub>: Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.39: Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının İş Deneyimine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	İş Deneyimi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	1 yıldan az	42	3,25	0,718	0,535	0,659
	1-5 yıl arası	84	3,25	0,866		
	6-10 arası yıl	86	3,13	0,872		
	10 yıl ve üzeri	110	3,27	0,795		
	Total	322	3,22	0,824		
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	1 yıldan az	42	3,18	0,651	5,515	0,001
	1-5 yıl arası	84	3,01	0,659		
	6-10 arası yıl	86	<b>2,76</b>	0,673		
	10 yıl ve üzeri	110	3,06	0,573		
	Total	322	2,98	0,647		
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	1 yıldan az	42	<b>3,57</b>	1,153	3,377	0,019
	1-5 yıl arası	84	3,29	1,000		
	6-10 arası yıl	86	3,00	0,972		
	10 yıl ve üzeri	110	3,25	0,875		
	Total	322	3,24	0,984		
<b>Liderlik</b>	1 yıldan az	42	3,23	0,732	0,814	0,487
	1-5 yıl arası	84	3,07	0,630		
	6-10 arası yıl	86	3,06	0,602		
	10 yıl ve üzeri	110	3,07	0,583		
	Total	322	3,09	0,621		
<b>Farklılık</b>	1 yıldan az	42	3,33	0,636	2,082	0,102
	1-5 yıl arası	84	3,16	0,641		
	6-10 arası yıl	86	3,05	0,568		
	10 yıl ve üzeri	110	3,13	0,631		
	Total	322	3,14	0,621		
<b>Güvenilirlik</b>	1 yıldan az	42	3,18	0,613	0,689	0,559
	1-5 yıl arası	84	3,08	0,592		
	6-10 arası yıl	86	3,03	0,606		
	10 yıl ve üzeri	110	3,11	0,608		
	Total	322	3,09	0,603		
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	1 yıldan az	42	3,27	0,629	0,462	0,709
	1-5 yıl arası	84	3,21	0,548		
	6-10 arası yıl	86	3,15	0,560		
	10 yıl ve üzeri	110	3,19	0,669		
	Total	322	3,19	0,604		

Tablo 3.39 incelendiğinde tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan katılımcıların iş deneyimi ile algılanan kurumsal itibarın kurum hakkında genel Bilgi, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı derecede bir farklılık göstermemektedir ( $F=5,515$ ;  $p>0,05$ ) ve  $H_{15}$  reddedilmiştir. Ancak iş deneyimi ile algılanan kurumsal itibarın yönetim kalitesi (Vizyon), ürün ve hizmetler, liderlik ve farklılık boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ) ve  $H_{15}$  kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların algılanan kurumsal itibar ürün ve hizmetler boyutu ortalaması ( $\bar{X}=3,57$ ) diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Algılanan kurumsal itibar yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ortalaması ( $\bar{X}=2,76$ ) diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.40'de katılımcıların mevcut işinde çalışma süresine göre kurumsal itibar boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

$H_{16}$ : Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları mevcut işinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.40: Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Mevcut İşinde Çalışma Süresine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	Mevcut İşinde Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	1 yıldan az	67	3,28	0,770	2,576	0,054
	1-5 yıl arası	112	3,27	0,885		
	6-10 arası yıl	69	2,99	0,849		
	10 yıl ve üzeri	74	3,33	0,718		
	Total	322	3,22	0,824		
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	1 yıldan az	67	3,06	0,679	3,250	0,022
	1-5 yıl arası	112	3,00	0,643		
	6-10 arası yıl	69	<b>2,78</b>	0,659		
	10 yıl ve üzeri	74	3,09	0,580		
	Total	322	2,98	0,647		
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	1 yıldan az	67	<b>3,48</b>	1,057	3,401	0,018
	1-5 yıl arası	112	3,19	0,948		
	6-10 arası yıl	69	2,97	1,008		
	10 yıl ve üzeri	74	3,34	0,895		
	Total	322	3,24	0,984		
<b>Liderlik</b>	1 yıldan az	67	3,13	0,708	1,250	0,292
	1-5 yıl arası	112	3,13	0,588		
	6-10 arası yıl	69	2,96	0,600		
	10 yıl ve üzeri	74	3,11	0,601		
	Total	322	3,09	0,621		
<b>Farklılık</b>	1 yıldan az	67	3,24	0,605	1,610	0,187
	1-5 yıl arası	112	3,14	0,624		
	6-10 arası yıl	69	3,01	0,595		
	10 yıl ve üzeri	74	3,18	0,646		
	Total	322	3,14	0,621		
<b>Güvenilirlik</b>	1 yıldan az	67	3,15	0,595	1,489	0,217
	1-5 yıl arası	112	3,12	0,568		
	6-10 arası yıl	69	2,96	0,609		
	10 yıl ve üzeri	74	3,11	0,649		
	Total	322	3,09	0,603		
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	1 yıldan az	67	3,23	0,592	1,979	0,117
	1-5 yıl arası	112	3,25	0,623		
	6-10 arası yıl	69	3,04	0,535		
	10 yıl ve üzeri	74	3,22	0,632		
	Total	322	3,19	0,604		

Tablo 3.40 incelendiğinde tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin algılanan kurumsal itibar düzeylerinin mevcut işinde çalışma süresine yönelik farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu yüzden, katılımcıların mevcut işinde çalışma süresi ile algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,401$ ;  $p<0,05$ ) ve  $H_{16}$  kabul edilmiştir. Yani katılımcıların kurumsal itibarın boyutları mevcut işinde çalışma süresine göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların algılanan kurumsal itibarın ürün ve hizmetler boyutu ortalaması ( $\bar{X}=3,48$ ) diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Algılanan kurumsal itibarın yönetim kalitesi (Vizyon) boyutu ortalaması ( $\bar{X}=2,78$ ) diğer boyutlara göre en düşük değer olarak bulunmuştur.

Tablo 3.41’de katılımcıların aylık gelirine göre kurumsal itibar boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans (Anova) analiz sonucu incelenmiştir.

$H_{17}$ : Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.41: Katılımcıların Algılanan Kurumsal İtibar Boyutlarının Aylık Gelirine Yönelik One-Way (ANOVA) Analizi**

	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Kurum Hakkında Genel Bilgi</b>	1500 TL'den az	20	3,23	0,573	0,931	0,426
	1501-3000 TL arası	50	3,34	0,836		
	3001-4500 TL arası	173	3,16	0,889		
	4500 TL'den fazla	79	3,30	0,714		
	Total	322	3,22	0,824		
<b>Yönetim Kalitesi (Vizyon)</b>	1500 TL'den az	20	3,54	0,655	7,136	0,000
	1501-3000 TL arası	50	3,05	0,685		
	3001-4500 TL arası	173	<b>2,88</b>	0,606		
	4500 TL'den fazla	79	3,03	0,636		
	Total	322	2,98	0,647		
<b>Ürün ve Hizmetler</b>	1500 TL'den az	20	<b>3,98</b>	1,235	4,999	0,002
	1501-3000 TL arası	50	3,33	0,940		
	3001-4500 TL arası	173	3,12	0,910		
	4500 TL'den fazla	79	3,24	1,025		
	Total	322	3,24	0,984		
<b>Liderlik</b>	1500 TL'den az	20	3,53	0,798	4,608	0,004
	1501-3000 TL arası	50	3,13	0,631		
	3001-4500 TL arası	173	3,01	0,607		
	4500 TL'den fazla	79	3,13	0,550		
	Total	322	3,09	0,621		
<b>Farklılık</b>	1500 TL'den az	20	3,48	0,786	3,212	0,023
	1501-3000 TL arası	50	3,11	0,759		
	3001-4500 TL arası	173	3,08	0,573		
	4500 TL'den fazla	79	3,23	0,551		
	Total	322	3,14	0,621		
<b>Güvenilirlik</b>	1500 TL'den az	20	3,39	0,772	1,852	0,138
	1501-3000 TL arası	50	3,07	0,716		
	3001-4500 TL arası	173	3,06	0,561		
	4500 TL'den fazla	79	3,10	0,558		
	Total	322	3,09	0,603		
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	1500 TL'den az	20	3,45	0,686	2,474	,062
	1501-3000 TL arası	50	3,30	0,567		
	3001-4500 TL arası	173	3,13	0,585		
	4500 TL'den fazla	79	3,21	0,628		
	Total	322	3,19	0,604		

Tablo 3.41’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin aylık geliri ve algılanan kurumsal itibar boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $F=7,136$ ;  $p<0,05$ ) ve  $H_{17}$  kabul edilmiştir. Yani katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları aylık gelirine göre değişmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların algılanan kurumsal itibar ürün ve hizmetler boyutunun 1500 TL’den az grubun ortalaması ( $\bar{X}=3,98$ ) diğer boyutlara göre anlamlı derecede yüksektir. Algılanan kurumsal itibarın yönetim kalitesi (vizyon) boyutu 3001-4500 TL arası grubun ortalaması ( $\bar{X}=2,88$ ) diğer boyutlara nazaran en düşük değer olarak bulunmuştur.

Araştırmada temel alınan hipotezlerin değerlendirilmesine yönelik sonuçlar aşağıda tablo 3.42’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.42: Hipotezlere Yönelik Sonuçlar**

H. No	HİPOTEZLER	ANALİZ YÖNTEMİ	SONUÇ
H <sub>1</sub>	Örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisi vardır.	Korelasyon	<b>KABUL</b>
H <sub>2</sub>	Katılımcıların örgüt kültürü boyutları cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	t Testi	<b>RET</b>
H <sub>3</sub>	Katılımcıların örgüt kültürü boyutları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	t Testi	<b>KABUL</b>
H <sub>4</sub>	Katılımcıların örgüt kültürü boyutları işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	t Testi	<b>RET</b>
H <sub>5</sub>	Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	t Testi	<b>KABUL</b>
H <sub>6</sub>	Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	t Testi	<b>KABUL</b>
H <sub>7</sub>	Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	t Testi	<b>RET</b>
H <sub>8</sub>	Katılımcıların örgüt kültürü boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>9</sub>	Katılımcıların örgüt kültürü boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>10</sub>	Katılımcıların örgüt kültürü boyutları iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>11</sub>	Katılımcıların örgüt kültürü boyutları mevcut işinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>12</sub>	Katılımcıların örgüt kültürü boyutları aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>13</sub>	Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>14</sub>	Katılımcıların kurumsal itibar boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>15</sub>	Katılımcıların algılanan kurumsal itibar boyutları iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>16</sub>	Katılımcıların kurumsal itibar boyutları mevcut işinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>
H <sub>17</sub>	Katılımcıların kurumsal itibar boyutları aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	ANOVA	<b>KABUL</b>



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü, son yıllarda düşünürlerden ve yönetim uzmanlarından büyük ilgi gören yönetim literatüründeki en yeni terimlerden biridir. Örgüt kültürü bağlamında araştırmacılar, kültürün örgütlenme oranının kişiliğin insana oranı gibi olduğuna inanmaktadır ve toplumda daha geniş bir izleyici kitlesi oluşturmak için kişiliklerinin araştırılmasının yapılması gerektiğine inanıyorlar. Buna göre toplumun büyümesine yol açan bir örgütsel iklim oluşturmak için işletmenin kültürü de araştırılmalıdır. Örgüt kültürünün gücü baskın değerlere bağlı üye sayısı ve üyelerin kuruluşun değer ve normlarına bağlılık düzeyi ile belirlenebilir.

Özetle örgütsel kültürün, bir örgüt veya kurumun üyelerinin o kuruma karşı sahip olduğu bir çıkarım ve ortak anlayış sistemi olduğu sonucuna varılabilir. Buna bağlı olarak kurumsal itibar, bir işletmenin değerleri, yapısı ve stratejilerinin çözümlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, işletme itibarının yönetilmesiyle alakalı kabullenmiş olduğu esas çalışanları, politikaları ve günlük hayatın ne şekilde aktardığı itibar yönetimi yönünden önem ifade etmektedir. Bu sebeple itibarın geliştirilmesi ve korunmasıyla ilgili politikalar ödüllendirilmeli, yanlış ilke söz konusu olduğu durumunda ise bir takım yaptırımlar devreye sokulmalıdır. İşletmenin para kazanmaktan daha büyük amaçlarını bilmek, bunların işletme içinde benimsenmesini sağlamak ve topluma doğru bir şekilde yansıtmak başarılı ve güçlü bir itibar koşuludur.

Zaman içinde tekrar eden olumlu veya olumsuz izlenimlerinden oluşan kurumsal itibar işletmeler için kuşkusuz önemlidir. Bu noktada işletmeler, kurumsal itibarını tanımlayan belirli rekabet stratejilerini uygularlarsa, rakiplerinin önünde olabilirler. Bu stratejiler arasında yönetim kalitesi (vizyon), sosyal sorumluluk, ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve kurum hakkında genel bilgi göz önünde bulundurulması mümkündür. Örgüt kültürünün kurumsal itibar kavramından bağımsız olduğunu düşünmek de sorgulamanın ötesinde olacaktır. Genel olarak örgüt kültürü, örgüt birliği ve dış uyum ile ilgili sorunları çözmek için geliştirilen örgütsel varsayımlar ve inançların bir toplamı olarak kabul edilir. Bu kavram anlama, düşünce veya anlam biçimi olarak görülebilir ve gelecek nesillere aktarmak için çok önemlidir.

Bu çalışmada, öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırma, Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi örneğinde, örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibara etkisini araştırmak amacıyla gerçekleşen çalışma örgüt kültürü boyutları ile algılanan kurumsal itibarın boyutları arasındaki ilişki ve etkileri tespit edilmiştir. Araştırmanın değerlendirmesi sonucu, araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulacaktır.

Araştırmanın, belirlenmiş bir kamu hastanesinde ölçeğin gerçekleştirilmesi ve çalışanların şahsi algılamalarına dayanması gibi nedenlerden ötürü birtakım sınırlılıklar taşımaktadır. Araştırmanın belli başlı sınırlılıkları ise şunlardır:

- Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi ile sınırlandırılmış olması,
- Anket formlarına cevap verecek çalışanların yalnızca çalışanlar ve bölüm yöneticileri olması,
- Araştırmanın bir kamu hastanesinde yapılmış olması ve dolayısıyla diğer hastanelere yer verilmemesi,
- Araştırmanın boylamsal olmaması,
- Farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı.

Araştırmada, örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisi başlığı altında anket formu geliştirilmiştir. Söz konusu hastane yöneticisi ve çalışanlarından oluşan 322 kişiye anket yöntemi ile bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Anket verilerinin değerlendirmesi sonucu SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde, araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımı ele alınmıştır. Bu demografik özellikler çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi, mevcut işinizde çalışma süresi, aylık geliri ve işletmedeki pozisyonu şeklinde sorulardan oluşmuştur.

Bu doğrultuda demografik özelliklere ilişkin frekans dağılımı sonuçları sırasıyla açıklanmıştır. Araştırmada yer alan toplam 322 katılımcıdan; cinsiyet dağılımında 242 kişi (%75,2) kadın katılımcı personel sayısının yüzdesi, 80 kişi

(%24,8) erkek katılımcıya göre daha fazla olduğu, medeni durum frekans dağılımında 196 kişi (%60,9) evli çalışan personel sayısının yüzdesi, 126 kişi (%39,1) bekâr sayısına göre daha fazla bulunduğu, yaş dağılımında 31 kişi (%9,6) 18-22 yaş grubu en az sıklığa sahip yaş grubu olduğu, eğitim durumu dağılımında 184 kişi (%57,1) lisans grubu en fazla yüzdeye sahip olduğu, iş deneyimi frekans dağılımında 110 kişi (%34,2) 10 yıl ve üzeri grubu en fazla sıklığa sahip olduğu, mevcut işinde çalışma süresi dağılımında 112 kişi (%34,8) 1-5 yıl arası grubu en fazla sıklığa sahip olduğu, aylık geliri dağılımında 173 kişi (%53,7) 3001-4500 TL'den fazla grubu en yüksek sıklığa sahip olduğu ve işletmedeki pozisyon frekans dağılımında 319 kişi (%99,1) çalışan grubu en fazla sıklığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu bölümde örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar ölçeğinin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, örgüt kültürünün ifadelerine ilişkin verilen yanıtlara göre güvenilirlik düzeyi Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayı %70' den büyük  $\alpha$ =%94,4 olarak bulunmuştur. Bu yüzden ölçeğin mükemmel düzeyde ve yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan kurumsal itibar ifadelerine ilişkin verilen yanıtlara göre güvenilirlik düzeyi Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayı %70' den büyük  $\alpha$ =%94,2 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğu sonucuna saptanmıştır.

Araştırmada örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar ifadelerine yönelik verilen yanıtlara ilişkin ortalama ve standart sapmaları yapılan analiz sonuçlarına göre, anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan örgüt kültürü ölçeğinin 4 temel boyutu; katılım boyutu, tutarlılık boyutu, uyum yeteneği boyutu ve misyon boyutları açısından değerlendirildiğinde, misyon boyutunun  $\bar{x}$ =3,24 ortalama değeri en yüksek ortalamaya sahip olduğu, ikinci sırada katılım boyutu  $\bar{x}$ =3,23 ortalama değeri, üçüncü sırada tutarlılık boyutu  $\bar{x}$ =3,20 ortalama ile, dördüncü ve son olarak ise uyum yeteneği boyutu  $\bar{x}$ =3,18 ortalama ile en düşük değer olarak tespit edilmiştir. Anket çalışmamızın temel verilerini oluşturan algılanan kurumsal itibar ölçeğinin 7 temel boyutu; kurum hakkında genel bilgi boyutu, yönetim kalitesi (vizyon) boyutu, ürün ve hizmetler boyutu, liderlik boyutu, farklılık boyutu, güvenilirlik boyutu ve sosyal sorumluluk boyutları açısından ortalama ve standart sapmaları değerlendirildiğinde,

ürün ve hizmetler boyutunun  $\bar{x}=3,24$  ortalama değeri en yüksek ortalamaya sahip olduğu, kurum hakkında genel bilgi boyutu  $\bar{X}=3,22$  ortalamayla, sosyal sorumluluk boyutu  $\bar{X}=3,19$  ortalamayla, farklılık boyutu  $\bar{x}=3,14$  ortalamayla, liderlik ve güvenilirlik boyutları  $\bar{x}=3,09$  ortalamayla ve yönetim kalitesi (vizyon) boyutu ise  $\bar{x}=2,98$  ortalamayla en düşük değer olarak tespit edilmiştir.

Çalışmanın amacına yönelik iki değişken arasındaki etkiyi belirlemek ve H<sub>1</sub> hipotezini test etmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım ile tutarlılık ( $r=0,759$ ;  $p<0,01$ ), uyum yeteneği ( $r=0,696$ ;  $p<0,01$ ), misyon ( $r=0,646$ ;  $p<0,01$ ) ve algılanan kurumsal itibarın alt boyutları olan yönetim kalitesi ( $r=0,522$ ;  $p<0,01$ ), ürün ve hizmetler ( $r=0,602$ ;  $p<0,01$ ) ve güvenilirliğin ( $r=0,510$ ;  $p<0,01$ ) ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve algılanan kurumsal itibar arasındaki korelasyon ile ilişkinin doğrusallığı ve normalleşmesi için koşullar mümkün olmuştur. Bu doğrultuda, örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H<sub>1</sub> “*Örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisi vardır*” hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgüt kültürü katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon boyutlarının algıları arttıkça kurumsal itibar kurum hakkında genel bilgi, yönetim kalitesi (vizyon), ürün ve hizmetler, liderlik, farklılık, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk boyutlarının da algılarının artacağı anlamına gelmektedir. Benzerlik gösteren çalışmalara göre; Şeker “*Hospital Managers’ Sense of Corporate Reputation and The Interaction Between Corporate Reputation Practices and Organizational Culture: An Example From The Central Anatolian Region of Turkey*” isimli çalışmasında, örgüt kültürü ve kurumsal itibar uygulamaları arasında korelasyon ve etkileşim olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, kurumsal itibar ile kurum kültürü arasında pozitif bir korelasyonun, göreceli olarak yüksek ( $r=0,622^{**}$ ), kurumsal imaj ile kurumsal kimlik arasındaki pozitif korelasyonun ( $r=0,541^{**}$ ) ve kurumsal kimlik uygulamaları ile sosyal arasındaki pozitif korelasyonun olduğunu göstermektedir. Sorumluluk uygulamaları nispeten zayıf ( $r=0,229^{**}$ ;  $p<0,01$ ) anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Örgüt kültürü, kurumsal itibar ve kurumsal itibar uygulamaları arasında ilişki vardır. Yani,

H<sub>1</sub> hipotezi (Örgüt kültürü, örgütsel itibar ve kurumsal itibar uygulamaları arasında korelasyon vardır.) kısmen kabul edilmiştir. Bayram (2011) “*Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayseri’deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama*” isimli çalışmasında, örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerinde R<sup>2</sup>=,494 etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün alt boyutları olan vizyon ve liderlik ile duygusal cazibe ( $r=0,466$ ;  $p<0,01$ ) ve kurumsal itibarın alt boyutu olan sosyal sorumluluk ( $r=0,337$ ;  $p<0,01$ ) ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Acarol (2018) “*Örgüt Kültürü Tipleri İle Çalışanların Kurumsal İtibar Algı İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Özel Sektörde Bir Araştırma*” isimli çalışmasında, algılanan örgüt kültürü tipi ile kurumsal itibar algısı arasında bir ilişki olduğunu kanıtlayacak veriler elde edilememiştir. Bununla birlikte kişilerde algılanan örgüt kültürü tipi ile tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasındaki uyum/uyumsuzlukla itibar algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, kişilerin çalıştıkları şirketteki kültür ile tercih ettikleri kültür uyduğunda, algılanan kurumsal itibar seviyesinin yükseldiği tespit edilmiştir. Yapılan diğer analizlerde ise bulunulan ülke ofisi ile mevcut örgüt kültürü tipi arasında bir bağ bulunmuştur. Bu da göstermektedir ki, farklı ülkelerde aynı şirket adına çalışan kişiler farklı örgüt kültürü tiplerine maruz kalabilmektedir. Ayrıca çalışanların kıdemi ile algıladıkları mevcut örgüt kültürü tipi arasında da bir bağ bulunmuştur. Bununla beraber çalışılan ülke ofisi ve çalışanların kıdemi ile kurumsal itibar algısı arasında yine istatistiki olarak anlamlı bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. İşcan & Timuroğlu (2007) “*Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*” isimli çalışmalarının amacı örgütlerdeki kültür tiplerinin iş tatmini üzerine etkisini belirlemektir. Uygulama bölümünün sonuçları; klan ve adokrasi kültürlerinin, iş tatmini ile doğru yönlü bir ilişkiye sahipken, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin iş tatmini ile ters yönlü ilişkisi olduğunu, çalışanların kıdem ve eğitimlerindeki artışın iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgüt kültürünün alt boyutları olan klan kültürü ile adokrasi kültürü ( $r=0,52$ ;  $p<0,01$ ) ve iş tatmini ( $r=0,67$ ;  $p<0,01$ ) ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görmek mümkün. Akdağ (2016) “*Örgüt Kültürü İle Mükemmeliyetçilik Arasındaki İlişki: Alanya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*” isimli çalışmasında, örgüt kültürü boyutları ile mükemmeliyetçilik boyutları arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu

bulunmuştur. Araştırmanın amacına yönelik ise oluşturulan hipoteze ilişkin yapılan hipotez testleri sonucunda çalışanların örgüt kültürü algılarının mükemmeliyetçilik tutumları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ancak değişkenler arasındaki etkileşimin düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın demografik özellikler ile iki değişkenin boyutlarının arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlere ilişkin hipotezlerin test edilmesi için t Testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi sonucunda; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi, mevcut işte çalışma süresi, aylık gelir ve işletmedeki pozisyon açısından iki değişken ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgüt kültürü boyutları cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan t Testi analizi sonuçlarına göre, cinsiyet ile örgüt kültürü boyutları bakımından tutarlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Ancak cinsiyet ile örgüt kültürünün diğer boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p < 0,05$ ). Bu doğrultuda algılanan kurumsal itibar boyutları da cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Katılımcıların örgüt kültürü boyutları ve algılanan kurumsal itibar boyutları yaş ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçları incelendiğinde, yaş grupları arasında örgüt kültürü boyutları ve algılanan kurumsal itibar boyutları anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

Gelecekteki araştırmacılara yol göstermek amacıyla bir takım öneriler uyarlandığında, öncelikle örgüt kültürü ile algılanan kurumsal itibar arasındaki ilişki farklı yönleriyle, daha derinlemesine araştırılabilir. Bu bağlamda gelecekte yapılacak çalışmalarda daha fazla örneklem sayısına ulaşarak mukayese edilebilir.

Araştırma kapsamında örgüt kültürünün algılanan kurumsal itibar üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmacılar için diğer öneriler ise şu şekilde sunulabilir:

- Literatürde iki konu ile alakalı birlikte yapılan çalışmalar sınırlı olmasına rağmen ayrı başlıklar altında yapılan çalışmalar oldukça fazladır. Aynı çalışma üzerine farklı illerdeki hastanelerde de araştırma yapılabilir.
- Bu araştırma, sadece hastanede görev yapan personellerin görüşleri üzerine yapılmıştır. Aile hekimliği, sağlık ocakları, hasta bakım evleri ve rehabilitasyon merkezleri seviyelerinde de aynı çalışma yapılabilir.
- Araştırmadaki katılımcılar sadece yöneticiler, doktorlar, hemşireler ve idari personellerden oluşmaktadır. Eczacılar, fizyoterapistler, hasta bakımı meslek elemanları ve psikiyatristler de dâhil edilerek, konuyla ilgili algılarının karşılaştırılması yapılabilir.
- Bu çalışmada sadece sosyo-ekonomik durumlarına göre farklı çevrelerden sağlık personelleri ile görüşme yapılmıştır. Dolayısıyla sağlık sektörü içerisinde farklı alanlarda farklı etkenler dikkate alınarak çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırma nicel yöntemle yapılmış bir çalışmadır. Bu konu üzerine nitel bir çalışma yapılarak, nicel yöntemle yapılan bir çalışmayla da desteklenebilir.

## KAYNAKLAR

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). *A review paper on organizational culture and organizational performance*. International Journal of Business and Social Science, 1(3).
- Acarol, T. Deniz (2018).*Örgüt Kültürü Tipleri İle Çalışanların Kurumsal İtibar Algı İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Özel Sektörde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Adeosun, L. P. K., & Ganiyu, R. A. (2013). *Corporate reputation as a strategic asset*. International Journal of Business and Social Science, 4(2).
- Akdağ, İ. (2016). *Örgüt Kültürü İle Mükemmeliyetçilik Arasındaki İlişki: Alanya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akgöz, B. E. (2013). *Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında iletişim memnuniyetinin kurumsal bağlılığa etkisi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Almaçık, E. (2011). *Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Altincik, H. (2014). *Van Depremi Sonrasında Erciş Halkının Kızılay Algısının Kurumsal İtibar Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Altıntaş, E. (2005). *Kurumsal itibar ve Anadolu Üniversitesi İİ BF örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi*. ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul, No: 4.
- Arslantaş, S. G. (2013). *Çalışma Psikolojisi Açısından Kurumsal İtibar*. Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Baykara, B. (2014). *Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üstlenme Nedenleri Ve Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibarlarındaki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı işletme yönetim terimleri sözlüğü*. Atlas Yayıncılık.
- Berger, P., & Luckman, T. (1966). *The solid construction of reality*. In: New York: Double Day.



- Boscarino, J., & Stelber, S. R. (1982). *Hospital shopping and consumer choice*. Journal of Health Care Marketing, 2(2).
- Bozkurt, M. (2011). *Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları Ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Buyruk, Z. (2007). *Çalışanların Örgüt Kültürü Algulamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Can Yalçın, R. (2012). *Bazı Öncülleri Ve Sonuçları İle Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek Gemici, B. (2010). *Kurumsal İmaj Ve İtibar Yönetiminde Güncel Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çınaroğlu, S. (2011). *Kurumsal İtibar Ve İmajın Hastanelerin Performansı İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Danışman, A. (2002). *Culture And Structure In Organizations: Investing The Effects Of Industry And Contextual Factors On Their Relationship Across Turkish And Canadian Firms*. Doctorate Dissertation. Institute Of Social Sciences, Department Of Business, Çukurova University, Adana.
- Dayanç Kıyat, G. Banu. (2012). *Kurumsal İtibar Katsayısı Ve Marka Sadakati İlişkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dayıoğlu, M. Emralı (2011). *Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Ve Türkiye Uygulaması*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Demir, T. (2013). *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi Ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, S., Çimen, M., Cizmeci, E., Erkoç, B., & Yüksel, O. (2017). *Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20(1), 37-48.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*. Journal of marketing, 53(1), 3-15.

- Dölek, D. (2011). *Kurumsal İtibara Olası Tehditler Ve Bu Tehditlere Karşı Alınabilecek Önlemler: Şişecam Fabrikalarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dur, S. (2011). *Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eker Akgöz, B. (2013). *Denison'ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erden, S. (2012). *Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Eren, E. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. 10. Basım. İstanbul: Beta Basım, 2007.
- Eren, E. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. 10. Basım. İstanbul: Beta Basım, 2008.
- Eren, E. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. 15. Basım. İstanbul: Beta Basım, 2015.
- Eroğlu, E. Ve Solmaz, B. (2012). *Kurumsal İtibar Araştırması Ve Bir Uygulama Örneği*. Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt:1-Sayı:2.
- Eskiyörük, D. (2010). *Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Rol Modellerinde Örgüt Kültürünün Etkisi Ve Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (1998). *Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia*.
- Gökdağlı, G. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi Aracı Olarak Firmaların Web Sitelerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Göldağ, B. (2015). *Orta Öğretim Kurumlarında Okul Kültürü Yoluyla Değerler Eğitimi: Malatya İli Örneği*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Güler, Ç. (2012). *Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılmalarındaki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, Ç. & Özkan, M. (2013). *Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri*. Karamanoğlu

Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15 (25): 01-14.

- Gürsan, E. (2008). *Çokuluslu İşletmelerin Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim' e Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ismail, F., Mustapa, M. & Mustapa, Fara D. (2006). *Risk Factors Of Contractor's Corporate Reputation*. Department Of Quantity Surveying, Malaysia.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). *Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 119-135.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kosa, G. (2010). *Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kök, S. B. & Özcan, B. (2012). *Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 7-2.
- Lewellyn, Patsy G. (2002). *Corporate Reputation: Focusing The Zeitgeist*. Business & Society, Vol. 41 No. 4.
- Meydan, C. Harun (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Nacar, N. (2012). *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı Ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ozan Özmen, S. (2009). *Kurumsal İmaj ve İtibarın Geliştirilmesinde Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Rolü: Küresel Isınma Üzerine Türkiye'den Bir Örnek "Doğa İçin Garanti Kampanyası"*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E. Ve Yıldız, H. (2012). *Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*. Uludağ Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2/129-154.

- Özgöz, A. (2011). *Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar İle Marka Değeri İlişkisi*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Özyaman, H. G. (2010). “*Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. Johnson Graduate School of Management, Cornell University is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to Administrative Science Quarterly.
- Pişiren, L. (2010). *Uluslar Arası Bir Grup Tarafından Satın Alınan Bir Üretim Şirketinde Yaşanan Kültür Değişimi Sürecinde Yöneticilerin İletişimci Biçimlerdeki Değişiminin Çalışanların İletişim Doyumuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, Ö. Zafer (2004). *Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Savaş, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, CA.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technolog. American Psychologist.
- Schein, E. H. (1996). *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2.
- Schwaiger, M. (2004). *Components And Parameters Of Corporate Reputation – An Empirical Study*. Schmalenbach Business Review, Vol. 56, No. 1.

- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Steen, Eric V. (2003). *On the Origin and Evolution of Corporate Culture Preliminary and Incomplete*. MIT-Sloan School of Management. April 7.
- Şeker, M. *Hospital Managers' Sense of Corporate Reputation and The Interaction Between Corporate Reputation Practices and Organizational Culture: An Example From The Central Anatolian Region of Turkey*. Emrah Aydemir Fırat University Faculty of Communication, Research Assistant and Istanbul University Ph. D. Student Turkey.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler Ve Kültürler*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Pegem A Yayıncılık, Eskişehir.
- Tanrıoğen, Z. Meral (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi*. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Tekin, Y. (2012). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi İle Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya' Da Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Terzibaş, A. (2006). *Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Trotta, A. & Cavallaro, G. (2012). *Measuring Corporate Reputation: A Framework For Italian Banks*. International Journal Of Economics And Finance Studies, Vol 4, No 2, İtalya.
- Tüysüzoğulları, E. (2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal İtibara İlişkin Algulamaları: Kastamonu Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M. (2013). *Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh*. International Journal of Business and Management, 8(2), 63.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine Ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzunoğlu, E. ve Öksüz, B. (2008). *Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü*. İzmir Ekonomi Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Selçuk İletişim, 5, 3.
- Varol, M. (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi". Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 44(1-2), 195-222.

- Yahyagil, M. Y. (2004). *Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama*. İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.
- Yalçın, İ., & Bayram, A. (2014). *Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkilerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(28), 105-133.
- Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yüceler, A. (2011). *Sağlık İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Bir Boyutu Olarak Hasta Ve Çalışan Güvenliği: Kuram Ve Konya İlindeki Hastanelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

## Ek1:

## ANKET FORMU

## Sayın Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında “**Örgüt Kültürünün Algılanan Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma yalnızca bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Not:** Anket formuna isim yazılmaması rica olunur.

**Araştırma Danışmanı**

Dr. Öğr. Üyesi M. Tahir DEMİRSEL  
mtdemirsel@hotmail.com  
Selçuk Üniversitesi-İİBF  
Uluslararası Ticaret Bölümü

**Araştırma Sorumlusu**

Soulmaz SANATI  
solysanati@hotmail.com  
Selçuk Üniversitesi S.B.E.  
İşletme A.B.D.  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

<b>1. Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	<b>2. Medeni durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
<b>3. Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 18-22 arası <input type="checkbox"/> 23-27 arası <input type="checkbox"/> 28-32 arası <input type="checkbox"/> 33-37 arası <input type="checkbox"/> 38 ve daha fazla	<b>4. Eğitim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
<b>5. İş Deneyiminiz</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 arası yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	<b>6. Mevcut İşinizde Çalışma Süreniz</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 arası yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
<b>7. Aylık Geliriniz</b> <input type="checkbox"/> 1500 TL'den az <input type="checkbox"/> 1501-3000 TL arası <input type="checkbox"/> 3001-4500 TL arası <input type="checkbox"/> 4500 TL'den fazla	<b>8. İşletmedeki Pozisyonunuz</b> <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN SORULAR

	Çalıştığınız hastanenin örgüt kültürü ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını <input checked="" type="checkbox"/> biçiminde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Hastane personelinin çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2.	Hastane personeli arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, herkes gerekli bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3.	İş planları yapılırken, tüm hastane personeli karar verme sürecine belirli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4.	Farklı bölümler (departmanlar) arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5.	Bütün iş faaliyetlerinde takım çalışması esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6.	Tüm hastane personeli kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7.	Hastane personeline kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8.	Hastane personelinin iş görme becerilerini artırmak için, kurum tarafından gereken düzenlemeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
10.	İş görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı kurumsal değerlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
11.	Bu hastanede işlerimizi yaparken doğru ve yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler vardır.	1	2	3	4	5
12.	İşlerle ilgili bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, hastane personeli tatmin edici bir çözüm bulmak için elinden gelen gayreti gösterir.	1	2	3	4	5
13.	Sorunlu durumlarda bile hastane personeli arasında kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
14.	Farklı bölümlerde olsalar bile hastane personeli işlerle ilgili ortak bir bakış açısını paylaşabilir.	1	2	3	4	5
15.	Hastanenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
16.	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta başka bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
17.	İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
18.	Hastane yönetimi, sağlık sektöründeki gelişmeleri ve yenilikleri izlemekte ve uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
19.	Tüm hastane personeli, hastaların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
20.	Hastaların istek ve önerileri, iş ile ilgili faaliyetlerimizde herhangi bir değişikliğe yol açmaz.	1	2	3	4	5



21.	Herhangi bir başarısızlık, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
22.	Yönetim, personeli yenilikçi olma yönünde teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
23.	Hastane personelinin işleriyle ilgili sürekli yeni bilgiler edinmesi kurumun önemli amaçlarından biridir.	1	2	3	4	5
24.	Hastane personeli için uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planı mevcuttur.	1	2	3	4	5
25.	Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.	1	2	3	4	5
26.	Hastane personeli kurumun uzun dönemli başarısı için yapılması gerekenleri bilmektedirler.	1	2	3	4	5
27.	Yöneticiler uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5

### ALGILANAN KURUMSAL İTİBARA İLİŞKİN SORULAR

	Çalıştığınız hastanenin kurumsal itibarına ilişkin olarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını <input checked="" type="checkbox"/> biçiminde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Çalışmakta olduğum hastane hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
2.	Son zamanlarda medyada çalışmakta olduğum kurum ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.	1	2	3	4	5
3.	Çalışmakta olduğum hastane iyi yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
4.	Çalışmakta olduğum hastane yetenekli çalışanlara sahiptir.	1	2	3	4	5
5.	Çalışmakta olduğum hastane genel olarak verimsizdir.	1	2	3	4	5
6.	Çalışmakta olduğum hastane yetenekli ve zeki yöneticiler tarafından idare edilmektedir.	1	2	3	4	5
7.	Çalışmakta olduğum hastane yüksek kaliteli hizmet sunmaktadır.	1	2	3	4	5
8.	Çalışmakta olduğum hastane yenilikçidir.	1	2	3	4	5
9.	Çalışmakta olduğum hastane çalışanlarına değer katmaktadır.	1	2	3	4	5
10.	Çalışmakta olduğum hastane dikkat çekici oranda kaynaklara sahiptir.	1	2	3	4	5
11.	Çalışmakta olduğum hastane çok güçlüdür.	1	2	3	4	5
12.	Çalışmakta olduğum hastane diğer özel sağlık kurumları arasında liderdir.	1	2	3	4	5

13.	Çalışmakta olduğum hastane genel anlamda zayıf bir kurumdur.	1	2	3	4	5
14.	Çalışmakta olduğum hastane diğer özel sağlık kurumlarından farklı özelliklere sahip değildir.	1	2	3	4	5
15.	Çalışmakta olduğum hastane çalışma koşulları ile diğer özel sağlık kurumlarından ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
16.	Çalışmakta olduğum hastaneyi gerçekten tanıyorum.	1	2	3	4	5
17.	Çalışmakta olduğum hastane ile ilgili olumlu düşüncelere sahibim.	1	2	3	4	5
18.	Çalışmakta olduğum hastanenin açıklamalarına genellikle inanırım.	1	2	3	4	5
19.	Çalışmakta olduğum hastane hiçbir zaman sözünde durmaz.	1	2	3	4	5
20.	Çalışmakta olduğum hastane güvenebileceğim bir kurumdur.	1	2	3	4	5
21.	Çalışmakta olduğum hastane halkla kurduğu ilişkilerde dürüst ve güvenilirdir.	1	2	3	4	5
22.	Çalışmakta olduğum hastane çalışanlarını gerçekten umursayan bir kurumdur.	1	2	3	4	5
23.	Çalışmakta olduğum hastane hastalara katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
24.	Çalışmakta olduğum hastane çevreye karşı duyarlı bir kurumdur.	1	2	3	4	5
25.	Çalışmakta olduğum hastane çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.	1	2	3	4	5

**Anket burada sona ermiştir.**

**İlginizden ve bu anket formunu doldurmada göstermiş olduğunuz sabırdan ötürü teşekkür ederiz.**

**ÖZGEÇMİŞ****KİŞİSEL BİLGİLER:****Adı Soyadı: Soulmaz SANATI****Doğum Yılı: 21.03.1985****Doğum Yeri: BANDAR TORKMAN****Baba Adı: KHODAVERDİ****Anne Adı: OĞULTAÇ****Uyruk: İRAN****Medeni Hali: BEKÂR****Mail: [solysanati@hotmail.com](mailto:solysanati@hotmail.com)  
[solysanati@gmail.com](mailto:solysanati@gmail.com)****EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER:****Lise: İRAN'IN BANDAR TORKMAN İLİ – EIZEHRA OKULU – MESLEK LİSESİ - BİLGİSAYAR BÖLÜMÜ****Lisans: KONYA - SELÇUK ÜNİVERSİTESİ - İŞLETME BÖLÜMÜ****Yabancı Dil: FARŞÇA – TÜRKÇE - TÜRKMENÇE - İNGİLİZCE**