

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

İŞGÖRENLERİN ŞİRKET İÇİNDEKİ İLETİŞİMİ
VE
KURUM KÜLTÜRÜ ALGISİ

Yüksek Lisans Tezi

SİBEL KULA

İSTANBUL, 2012

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

İŞGÖRENLERİN ŞİRKET İÇİNDEKİ İLETİŞİMİ
VE
KURUM KÜLTÜRÜ ALGISI

Yüksek Lisans Tezi

SİBEL KULA

DANIŞMAN

PROF. DR. MELDA CİNMAN

İSTANBUL, 2012



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı KİŞİLERARASI İLETİŞİM Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi SİBEL KULA'nın İŞGÖRENLERİN ŞİRKET İÇİNDEKİ İLETİŞİMİ VE KURUM KÜLTÜRÜ ALGISI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.06.2012 tarih ve 2012-16/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

		İmzası
1.	Tez Danışmanı Prof. Dr. MELDA C.ŞİMŞEK	
2.	Jüri Üyesi Doç. Dr. AYDA UZUNÇARŞILI SOYDAŞ	
3.	Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. GÜLİN TEREK	

Tez Savunma Tarihi 28.06.2012

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Sibel Kula
Anabilim Dalı	: Halkla İlişkiler Anabilim Dalı
Programı	: Kişilerarası İletişim Bilim Dalı
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Melda Cinman
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Haziran 2011
Anahtar Kelimeler	: Kurum, şirket, iş gören, kurum kültürü

ÖZET

İşgörenlerin şirket içindeki iletişimi ve kurum kültürü algısı

Bu çalışmanın amacı, şirket içi iletişim ile iş görenlerin kurum kültürü algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırma için sigorta şirketi çalışanlarına anket uygulanmış ve anket sonuçları SPSS 13.0 programında istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Bu örnek olay çalışmasında, araştırma kapsamındaki kurumda sosyalleşme ve dayanışma seviyesi ölçülmek suretiyle “şebekelenmiş, kar amacı güden, bölümlenmiş ve topluluksal” türdeki kurum kültürü tiplerinden hangisinin etkin olduğunun değerlendirilmesi yapılmıştır. Şirkette hakim olan kurum kültürü ile kişilerin algısı ölçülmeye çalışılmış, sorulan sorularla bu algıyı nelerin etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Sibel Kula
Field : Department of Public Relations
Programme : Field of Interpersonal Communication
Supervisor : Professor Melda Cinman
Degree Awarded and Date : Master – June 2011
Keywords : Cooperation, company, employee,
company culture

ABSTRACT

Culture perception of corporation and the communication between personel in a company

The purpose of this research isto analyse the relationship between inside company communication and employess.

The research has made to insurance company and the questionariz res- its have proccesed to spss 13.0 program in order to analyse statist irally. Within this research, the effectiueness of “Network, profit, portitioned, communal” orienred organizations have been determined. With questions that are asked the “adapted organization culture” and “perception of employess” have been determined, as well the factors that effects to these findings.

TEŞEKKÜR

Katkı ve desteklerinden dolayı danıőmanım Prof. Dr. Melda Cinman' a teşekkür eder saygılarımı sunarım. Ayrıca Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim Zeytin'e ve bu tezin araştırma kısmında yardımcı olan Nihan Çırak, Gülőah Erçevik, Müge Kahraman ve Çağlar Bozkurt'a teşekkür ederim.

Bilimsel desteğinin yanı sıra beni daima cesaretlendiren ve hep yanımda olduğunu bildiğim saygıdeğer hocam Doç. Dr. Ahmet Ayhan'a őükranlarımı sunarım.

Bu tezin araştırma aşamasında anketimin onlarca kişiye ulaşmasını sağlayan Elif Türker ve Ali Ersoy'a teşekkür ederim.

Sibel Kula

İstanbul, 2012

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. İLETİŞİM ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	2
2.1. İletişim Kavramı Tanımı.....	3
2.2. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri.....	6
2.2.1. Kaynak (Gönderici).....	7
2.2.2. Kodlama	7
2.2.3. Mesaj (İleti)	8
2.2.4. Kanal (Araç).....	9
2.2.5. Gürültü	9
2.2.6. Alıcı.....	10
2.2.7. Kod Açma	11
2.2.8. Geri besleme (Dönüt).....	11
2.3. İletişimin İlkeleri ve Özellikleri.....	12
2.3.1. İletişimin İlkeleri	12
2.3.2. İletişimin Özellikleri	13
2.4. Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler	14
2.5. İşletmelerde İletişimin Önemi.....	17
2.6. Örgütsel İletişim.....	18
2.6.1. Örgütsel İletişim Modeli	20
2.6.1.1. İşlemsel İletişim Sistemi	20
2.6.1.2. Düzenleyici İletişim Sistemi	20
2.6.1.3. Koruma ve Geliştirme İletişim Sistemi.....	21
2.6.1.3.1. Öz kişisel Düzeyde İletişim	21
2.6.1.3.2. Kişisel Düzeyde İletişim	22
2.6.1.3.3. Örgütsel Düzeyde İletişim	22
2.6.1.3.4. Teknolojik Düzeyde İletişim.....	23
2.6.2. Örgütsel İletişimin Amacı	23
2.6.3. Örgütsel İletişim Türleri.....	26
2.6.3.1. Örgüt İçi ve Örgütler Arası İletişim.....	26
2.6.3.1.1. Biçimsel İletişim Kanalları	28
2.6.3.1.1.1. Aşağı Doğru İletişim	28
2.6.3.1.1.2. Yukarı Doğru İletişim	28
2.6.3.1.1.3. Yatay İletişim	29
2.6.3.1.1.4. Çapraz İletişim	29
2.6.3.1.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları.....	29
2.6.3.1.2.1. Dedikodu	30
2.6.3.1.2.2. Söylenti.....	30
2.6.3.1.2.3. İletişim Ağının Büyüklüğü.....	30

2.6.3.1.2.4. İletinin İzlediği Yol	31
2.6.3.1.2.5. İletişim Ağının Kanal Sayısı	31
2.6.3.1.2.6. İletişim Ağının Geribildirime Elverişliliği	31
2.6.3.1.2.7. İletişim Ağının Etkinliği.....	31
3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	33
3.1. Kurum Kültürünün Özellikleri.....	35
3.2. Kurum Kültürünün Oluşumu	39
3.3. Kurum Kültürünün Unsurları.....	42
3.4. Kurum Kültürü Tipolojileri.....	47
3.4.1. Charles Handy' ye Göre Kurum Kültürü Tipolojileri.....	47
3.4.1.1. Güç/Otorite Kültürleri.....	47
3.4.1.2. Bürokratik/Rol Kültürleri.....	48
3.4.1.3. İş-Süreç Kültürü	48
3.4.1.4. Birey Kültürü	48
3.4.2. Toyohiro Kono'ya Göre Kurum Kültürü Tipolojileri	49
3.4.2.1. Dinamik (Canlı) Kültür Tipi	49
3.4.2.2. Lideri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür Tipi.....	49
3.4.2.3. Bürokratik Kültür Tipi	50
3.4.2.4. Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi	50
3.4.2.5. Güçlü Lider İle Hareketsiz Kültür Tipi.....	50
3.4.3. Deal ve Kennedy'ye Göre Kurum Kültürü Tipolojileri.....	50
3.4.3.1. Yetki Kültürü	51
3.4.3.2. Atılgan Kültür	51
3.4.3.3. Kapalı Hiyerarşi Kültürü	52
3.4.3.4. Aktivite Kültürü.....	52
3.4.4. Rob Goffe Ve Gareth Jones Kurumsal Tipolojisi	53
3.4.4.1. Şebekeleşmiş Kurum Kültürü Tipi	55
3.4.4.2. Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür Tipi	55
3.4.4.3. Bölümlenmiş Kültür Tipi.....	56
3.4.4.4. Topluluksal Kültür Tipi	57
3.5. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler	58
3.5.1. İletişim	58
3.5.2. Motivasyon	59
3.5.3. Liderlik.....	61
3.5.4. Yönetim Süreci	62
3.5.5. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri	62
3.5.6. Yönetim Tarzı	63
4. İŞ GÖRENLERİN ŞİRKET İÇİ İLETİŞİMİ ve KURUM KÜLTÜRÜ ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	64
4.1. Araştırmanın Önermesi	65
4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi Ve Örneklemi	65
4.3. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları.....	65
4.4. Araştırmanın Hipotezi.....	66

4.5. Araştırmanın Değişkenleri	66
4.5.1. Anket Yöntemi	66
4.5.2. Anket ve Anketi Dolduran Kişilere İlişkin Bilgiler	67
4.5.3. Kurum Kültür Tipi (Birinci anket)	67
4.5.4. Kurum Kültürünün Etkileri (İkinci anket).....	69
4.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknik ve Diğer Metodlar	72
4.7. Güvenirlilik Analizi	73
4.8. Araştırmanın Bulguları	76
4.9. Araştırmanın Değerlendirmesi	103
5. SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA	109
EKLER.....	113

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 2: Bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunun ifadesine göre dağılımları	76
Tablo 3: Bu kurumda çalışmayı çevreme tavsiye edebilirim ifadesine göre dağılımları	77
Tablo 4: Bu kurumda çalışan diğer çalışma arkadaşlarım oldukça istekli çalışmaktadır ifadesine göre dağılımları.....	77
Tablo 5: Yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır ifadesine göre dağılımları	78
Tablo 6: Birim içinde ve birimler arasında hedeflere ulaşmak için işbirliği ve takım ruhu içerisinde çalışılması ifadesine göre dağılımları	78
Tablo 7: Kurumumuzda çalışan kişiler arasında dostça davranışlar ön plandadır ifadesine göre dağılımları	79
Tablo 8: Zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur ifadesine göre dağılımları.....	79
Tablo 9: Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır ifadesine göre dağılımları	80
Tablo 10: Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır ifadesine göre dağılımları	80

Tablo 11: Çalışanlar iş dışında sosyal ortamlarda da bir araya geliyor ifadesine göre dağılımları	81
Tablo 12: Çalışanlar birbiriyle nadiren tartışıyor ifadesine göre dağılımları	81
Tablo 13: Kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir ifadesine göre dağılımları	82
Tablo 14: Kurumumuzda çalışanlar arasında rekabet mevcuttur ifadesine göre dağılımları	82
Tablo 15: Çalışanlara yapılan iş ile ilgili eğitimler verilir ifadesine göre dağılımları	83
Tablo 16: Şirketin açık, net tanımlanmış strateji ve hedefleri vardır ifadesine göre dağılımları	83
Tablo 17: Amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır ifadesine göre dağılımları.....	84
Tablo 18: Ekip, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmıştır ifadesine göre dağılımları.....	84
Tablo 19: Kuruluşun liderinin yerini kimse dolduramaz ifadesine göre dağılımları	85
Tablo 20: Çalışanlar güven içinde ve gelecek kaygıları yok ifadesine göre dağılımları	85
Tablo 21: Çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbirleriyle çatışıyorlar ifadesine göre dağılımları	86

Tablo 22: Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar.	86
Tablo 23: Çalışanlar arasında fikir alışverişi yapılıyor.	87
Tablo 24: Şirkette çalışanların kıdem durumuna göre dağılımları	87
Tablo 25: Şirkette çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları.....	88
Tablo 26: Şirkette çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımları	89
Tablo 27: Yaş dağılımına göre bu kurumda çalışıyor olmaktan memnun olma oranı	91
Tablo 28: Yaş dağılımına göre bu kurumda çalışmayı çevresine tavsiye edebilme durumu	92
Tablo 29: Yaş dağılımına göre yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır diyenlerin oranı.....	93
Tablo 30: Yaş dağılımına göre zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur diyenlerin oranı	94
Tablo 31: Yaş dağılımına göre kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir diyenlerin oranı	95
Tablo 32: Yaş dağılımına göre amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır diyenlerin oranı	96
Tablo 33: Eğitim durumlarına göre bu kurumda çalışıyor olmaktan memnun olma durumu	97
Tablo 34: Eğitim durumlarına göre bu kurumda çalışmayı çevresine tavsiye edebilme oranı.....	98

Tablo 35: Eğitim durumlarına göre yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır diyenlerin oranı	99
Tablo 36: Eğitim durumlarına göre zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur diyenlerin oranı	100
Tablo 37: Eğitim durumlarına göre kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir diyenlerin oranı	101
Tablo 38: Eğitim durumlarına göre amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişimin vardır diyenlerin oranı	102

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Deal ve Kennedy'ye Göre Kurum Kültürleri.....	51
Şekil 2: Sosyalleşme, Dayanışma ve Çift 'S' Formülü Kurum Kültür Şeması	53
Şekil 3: Kurum Kültürü Anketi Anahtarı Matrisi.....	68
Şekil 4: Kurum Kültürü Anketi Sonucu	72
Şekil 5: Sigorta çalışanlarının kıdem durumuna göre dağılım grafiği	88
Şekil 6: Sigorta çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılım grafiği	89
Şekil 7: Sigorta çalışanlarının yaş aralıklarına göre dağılım grafiği	90

1. GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamında kurumların kendilerini topluma nasıl ifade ettikleri gittikçe önem kazanmaktadır. Mal yada hizmet üreten kuruluş olmanın yanı sıra topluma yansıttıkları kimlikleri onlar için yaşamsal bir önceliktir. Öyle ki artık her kurum ‘ne olduğu’, ‘nasıl olduğu’, ‘neden olduğu’nu öyküleyip, duyması gerekenlere anlatma çabası içerisindedir.

Kurumların bu çaba doğrultusunda iletişimi ise tutarlı, dengeli ve sürekli olmak zorundadır. İletişimde bütünlüğü yakalayan kurumlar, istedikleri toplumsal onay ve kabulü görüp, olumlu imajları ile yaşamlarını sürdürmektedirler.

Kurumsal iletişim yönteminde temel olan kurum kimliğine ve dolayısıyla kurum imajına katkı sağlayan tüm iletişim alanlarında sinerji yaratacak biçimde yararlanmaktır. Kurum kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünüdür. Kurum kültürü ya süreç içinde öğrenilir veya kurumsal irade tarafından yukarıdan aşağıya doğru empoze edilen değerler dizgesi şeklinde bir özellik gösterir. Bir kültürün kurumsal kültür özelliğinde olabilmesi kısaca kurumsallaşabilmesi için benimsenmesi ve kabul edilmesi, kısaca içselleştirilmesi gerekir.

Bu çalışmanın amacı; şirket içi iletişim ile kurum kültürü algısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Beş bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümü giriş bölümüdür. İkinci bölümünde “İletişim ve örgütsel iletişim” ele almaktadır. Bu konuda çalışmaları olan araştırmacıların konu ile ilgili tanımları ve açıklamaları belirtilmiş,örgütsel iletişimin önemi, amacı ve türleri hakkında açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, “Kurum kültürü kavramı, oluşumu, unsurları ve kurum kültürü tipolojileri” sınıflamalarına yer verilmiştir. Kurum kültürü ve örgüt içi iletişim ile basılı yayınlar, internette yer alan makaleler ve hazırlanmış tezler incelenmiş ve bu tezin ikinci ve üçüncü bölümü bu sentezden yola çıkarak oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde ise, örnek olay çalışması, sigorta sektöründe yer alan bir kurumda “Kurum kültürünün analizine” yönelik olarak anket uygulanmış olup, anket sonuçları yaş, eğitim ve kurumdaki kıdem yılına göre karşılaştırılmıştır. Beşinci bölüm sonuç bölümüdür.

2. İLETİŞİM ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim, insanların toplumsallaşmalarının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bugün, doğa kadar eski bir geçmişe sahip olan iletişim artık bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. İletişim kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre pek çok etkinlik iletişim sayılacaktır. Örneğin iki insanın karşılıklı konuşması iletişim sayılabileceği gibi, arıların bal bulunan yeri birbirlerine bildirmeleri de iletişim olarak kabul edilecektir¹.

İletişim sözcüğü, Latince kökenli communication sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamdaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimlerine iletişim diyoruz. Batı dillerindeki communication sözcüğünün, Latince'deki communis sözcüğünden gelişi de bunu gösteriyor. Benzerlerin oluşturduğu ortaklık ya da topluluk anlamına gelen bir sözcükten kaynaklanıyor communication ya da iletişim kavramı. Belirli bir coğrafya parçasında aynı doğa koşulları içinde varlıklarını sürdürmek için araç ve gereçler bulan, bu konuda çeşitli bilgiler üretmiş bulunan, bunları belirli işbölümü yöntemlerine göre kullanan, kendi aralarındaki iş bölümünden kaynaklanan farklılaşmaları haklılaştırmak için çeşitli değerler ve inançlar üreterek toplumun farklı kesimlerini ortak üst kimlikler içinde kaynaştırmayı amaçlayan insanların etkinliğidir iletişim².

İletişim yaşamımızın her anını kapsayan bir olgudur. Uyku dışındaki zamanımızın çoğunu (%75) başkalarıyla iletişim kurmakla geçiririz. Çünkü belli bir topluluk içinde yaşayan ve kendi dışındaki diğer canlılar ile ilişki içerisinde bulunan bütün canlılar iletişim sistemine ihtiyaç duyarlar. Fakat canlılar içerisinde iletişim

¹İrfan Çağlar, Sabiha Kılıç, **Genel İletişim**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009, s.3.

²Ünsal Oskay, **İletişimin A B C'si**, 5. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2007, s.9.

sürecinden en gelişmiş biçimde yararlanan insanlardır. İletişim, insanların belirli ilişkileri sürdürmeleri ve belirli bir yapı içinde anlaşmaları sağlamak için gerekli olan temel bir ögedir. İnsanların kendilerini düzensizlikten kurtarıp düzen oluşturmalarına, çevrelerini daha iyi tanımalarına, diğer insanlarla uyumlu olarak amaçlar gerçekleştirmek için etkileşimde bulunmalarına ve mevcut bilgilerden yararlanmalarına yardım eden özel bir becerileri vardır. Bu beceri, insanın yüksek düzeydeki iletişim kurma kapasitesidir³.

İletişim kavramı; tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir. İletişim kişiden kişiye veya gruptan bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması sürecidir. Başka bir anlatımla iletişim; insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı veya sözsüz olarak iletmesidir. İletişim insanların kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için zorunludur. İnsan çevresi ile iletişim kurarak yaşar. İletişim kurmakta asıl amaç, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi ve karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır⁴.

2.1.İletişim Kavramı Tanımı

İletişimin temelinde insanın diğer insanlar, toplumsal değer, tutum ve davranışlar hakkında bilgi edinip kendini hem güçlü hem de güven içinde hissetmesi isteği yatmaktadır. Dolayısıyla insan çevresindeki varlıklarla, özellikle insanla iletişim kuramadığı zaman kendini zayıf, endişeli, güvensiz ve pasif hisseder⁵.

İnsan olarak diğer canlılardan üstünlüğünü, üyesi olduğu toplumun ve kültürünün geçmişiyle şimdisiyle ve geleceğiyle korunup sürdürülebilecek

³Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008, s.337.

⁴Hasan Tutar, M.Kemal Yılmaz, **Genel İletişim Kavramlar ve Modeller**, 7. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s.40.

⁵Güney, **A.g.e.**, s.338.

değerdeolduğunu, toplum içinde bireysel varlığının ve konumunun yerini ve önem derecesini başkalarıyla iletişimle öğrenir⁶.

İletişim çok farklı biçimlerde tanımlanmasına rağmen yapılan tanımlar arasında büyük ayrılıklar söz konusu değildir. İletişim konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine aktarılması sürecidir. İletişim, insanların birbirlerinden anlam alma ve birbirlerini cevaplama çabalarını kapsayan bir etkileşim sürecidir. Geniş bir anlamda iletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının sistemli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir. Dar anlamıyla iletişim, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alış-veriştir. Yani bireyler arası bir anlaşma köprüsüdür⁷.

İletişim, kişilerin bir etki oluşturmak veya davranışa neden olmak amacıyla, mesajın kaynaktan hedefe bilinçli bir şekilde aktarılmasıdır. İletişim esas olarak simgeler aracılığı ile bir kişiden veya gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir⁸. İletişim, çeşitli amaçlara varmak için sözcüklerin ve diğer simgelerin kullanılmasıdır⁹. İletişim, insanların birbirlerinden anlam alma ve birbirlerini cevaplama çabalarını kapsayan bir etkileşim sürecidir¹⁰.

Farklı anlamlarda kullanılmasına karşın ağırlıklı olarak insanların birbirleriyle konuşması anlamına gelen iletişim tanımı Türk Dil Kurumu sözlüğünde şu şekilde yapılıyor: 1.”Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon. 2. Telefon, telgraf, televizyon,

⁶Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, 2. Basım, İstanbul: Cem Yay. 2003, s.44.

⁷Güney, **A.g.e.**, ss.338-339.

⁸Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2009, s. 41.

⁹FranSayers, Christine E. Bingaman, RalphGraham, MardyWheeler, **Yöneticilikte İletişim**, 1. Baskı,İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1993, s.9.

¹⁰Güney, **A.g.e.**, s.353.

radio gibi araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme komünikasyon” olarak tanımlanabilir¹¹.

Davranışsal ve yapısal yaklaşımlar açısından yapılan tanımlardan bazıları şunlardır;

İletişim, iki veya daha fazla insan arasında anlaşma için gerçekleştirilen değişimdir.

İletişim, organizmanın herhangi bir bölümünde, istendik davranışları ortaya çıkarabilmek için çevresel uyaranların düzenlenmesidir.

İletişim, bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir¹².

İletişim, bir kaynak tarafından duygu ve düşüncelerin, mesajların gönderilmesi ile başlar. Kaynaktan gelen mesajlar kodlanarak alıcıya iletilir. İletişimin etkinliğinde, iletişimi başlatan kaynağın bilgi ve deneyimleri, tutum ve davranışları, iletişim becerileri önemli rol oynamaktadır¹³.

Bir süreçler zincirlemesi olan iletişim sürecinde yer alan temel öğeler; kaynak, kodlama, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, kod açma, geri besleme¹⁴.

İletişim sürecinde, kaynak ile alıcı arasındaki ortaklık ve uyum iletişimin başarısını göstermektedir. Kullanılan ortak dil, kaynak ile hedefin (alıcı) yaşantı ve deneyimleri iletişimin gerçekleşmesinde önem taşımaktadır. Bu ortak deneme alanı (ortak referans alanı) iletişimin gerçekleştiği alandır. Bu alanın genişliği ve ortaklığı iletişimin gelişme boyutlarının artmasına neden olmakta, böylelikle iletişimin başarısı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, kaynak ile hedef arasındaki bu ortaklığı sağlayacak

¹¹Ahmet Ayhan, **Propaganda nedir?**, 1. Baskı, İstanbul: Literatürk, 2007, s.24.

¹²Güney, **A.g.e.**, s.339.

¹³Demet Gürüz, Gaye Özdemir, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim**, 4. Basım, İstanbul: Mediat Yayınları, 2009, s.47.

¹⁴Güney, **A.g.e.**, s.353.

faktörlerin bilgi düzeyi, yaşam biçimi, inanç ve değerleri, tutumları, rol ve statü ilişkileri vb. diğer bir deyişle ortak dilin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Bu da iletişimin bir paylaşım süreci olduğunu belirtmektedir¹⁵.

İletişim sayesinde kurumlar ve kurum mensubu bireyler her türlü bilginin aktarılması, faaliyetlerin koordine edilmesi, nüfuz/güç kullanmak, inanç, değer ve sembolleri yerleştirmek gibi faaliyetleri gerçekleştirebilirler. İletişim, bir kurumun sınırlarını tanımlayan bir sistem olarak kabul edilir ve kurumu bir arada tutan bir çeşit yapıştırıcı olarak da düşünülür¹⁶. İletişim kavramına gündelik yaşamdaki insanların bakışıyla iletişim akademisyenlerinin bakışı arasında farklılık vardır. Örneğin iş hayatında iletişime dair popüler görüş; iletişim enformasyonla aynı anlamda olmasıdır. Buna göre, iletişim süreci bir kişiden diğerine enformasyon akışı sürecidir. İletişim akademisyenlerine göre, iletişim, insanların etkileşimli biçimde anlamları yaratmaları, sürdürmeleri ve yönetmeleri sürecidir¹⁷.

2.2. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

İletişim sürecinin gerçekleşmesi için gerekli olan iki kişiden biri gönderici yani kaynak, diğeri ise alıcıdır. Gönderici, ilk olarak göndermek istediği mesajı fikir olarak zihninde oluşturur ve daha sonra bu fikri kodlar, yani sözcüklere, rakamlara, şekillere veya beden diline dönüştürür. İletişimde buna Sembol Oluşturma denir. Semboller belli kodlara dönüştürülerek iletişim kanalı vasıtası ile alıcıya gönderilir¹⁸. İletişim sürecinde yer alan temel öğeler şunlardır;

¹⁵Gürüz, Özdemir, **A.g.e.**, s.48.

¹⁶Mahmut Aslan, **Yönetim ve Organizasyon Bazı Temel Kavramları, Yönetim ve Organizasyon** ,Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel, 2001, s.34.

¹⁷Marianne Danion and Elaine D. Zelle, **Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction**, Sage, 2005, s.2.

¹⁸http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf erişim tarihi: 03.11.2011.

2.2.1.Kaynak (Gönderici)

Gönderici, mesajın kaynağı, iletişimin başlatıcısıdır. Gönderici iletişimi başlatan veya iletiyi gönderendir. Gönderici olmadan iletişim kurulamaz. İletişimde en önemli sorumluluk göndericiye aittir. İletişim önce göndericinin zihnindeki düşüncelerle ortaya çıkar. Kaynak, sahip olduğu tecrübe ve bilgilere göre mesaj olarak iletecek bir düşünce oluşturur. Yani, mesajı iletmeyen önce onu “kod”lar. Bir düşünceyi formüle eder ve mesaj kanalı kullanarak alıcıya gönderir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin temel koşullarından biri, göndericinin uygunluğudur. Gönderici mesajı, alıcının zihinsel algı yeteneğine göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, sadece bir gürültüdür¹⁹.

Kaynağın Taşınması Gereken Özellikler;

İletişim, kaynağın mesajı göndermeye başlaması ile ortaya çıkar. Kaynak, mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. İyi bir iletişim için kaynağın taşınması gereken özellikler vardır. Bu özellikleri kısaca şu şekilde belirtebiliriz:

- Kaynak bilgili olmalıdır.
- Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.
- Kaynak bulunduğu konumdaki rolüne uygun davranmalıdır.
- Kaynak tanınmalıdır. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın göndereceği mesajlar, alıcılar üzerinde gerekli etkiyi oluşturmaz²⁰.

2.2.2. Kodlama

Kod, bir kültür ya da alt kültürün üyelerinin paylaştığı bir anlam sistemidir²¹. Bilginin, düşüncenin, duygunun iletmeye uygun, mesaj haline getirilmesine Kodlama denir. Kodlamada anlam birliğine dikkat etmek gerekir²².

¹⁹http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf erişim tarihi: 03.11.2011.

²⁰http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf erişim tarihi: 03.11.2011.

2.2.3. Mesaj (İleti)

Mesaj, alıcı için uyaran olarak işlev gören bir sinyal, ya da sinyaller birleşimidir. İletişim, kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanmasıdır. Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir duygu veya düşünceyi aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür. Mesaj, göndericinin alıcıya gönderdiği veri iletileridir. Mesaj bir konuşma ise “duyulan”, mesaj yazılı ise “okunan”, mesaj jest ise “görülen” ve hissedilen bir mesajdır. Örneğin; işe geç gelen bir memura kaşlarını çatarak: “Günaydın!” diyen bir müdür, bir selamın ötesinde bir şeyler söylemektedir. Göndericinin sembollerini alıcıtanyamıyorsa iletişim gerçekleşmez.

Mesajın taşınması gereken özellikler:

- Mesaj anlaşılır olmalıdır.
- Mesaj açık olmalıdır.
- Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Ayrıca, alıcıdan beklenen davranış da zamanlı olmalıdır.
- Mesaj uygun kanalı izlemelidir. Mesaj, uygun yolu izlemeden alıcıya varırsa, kaybeder; alıcı ile kaynak arasındaki ilişki yetersiz olur.
- Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır: Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşınca kadar değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Yüz yüze olmayan iletişim bu türmesajlara dayanır. Bu durumda asıl mesaj anlamının dışında algılanır²³.

Mesaj, göndericinin fikirlerinin, isteklerinin ve verilerinin sembollere dönüşmüş halidir. Sembollerin tek başına bir anlamı yoktur. Eğer, alıcının verdiği ve göndericinin algıladığı anlamlar birbirlerine uygunsa, etkin iletişim gerçekleşir²⁴.

²¹John Fiske, **İletişim Çatışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman İrvan, 2. Basım, Ankara, 2003., s.37.

²²http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf erişim tarihi: 03.11.2011.

²³http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf erişim tarihi: 03.11.2011.

2.2.4. Kanal (Araç)

Kanal, sinyalleri taşıyan herhangi bir fiziksel araçtır. Kanal mesajın göndericiden alıcıya iletiildiği yoldur. Işık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları ve sinir sistemi olabilir. İfade edilen uygunluk, mesajın türüne göre seçilecek kanalın uygunluğudur²⁵.

Araçlar üç çeşit olabilir:

- 1) **Sunumsal Araçlar:** Ses, yüz, beden, jest ve mimikler; iletişim eylemleri üretirler.
- 2) **Temsili Araçlar:** Kitaplar, resimler, fotoğraflar, filmler, yazılar; iletişim ürünleri üretirler.
- 3) **Mekanik Araçlar:** Telefon, televizyon, radyo, bilgisayar²⁶.

2.2.5. Gürültü

Mesajın kodlanmasından, mesajın çözümlenme aşamasına kadar, iletişimin kötü işlemesine veya tümüyle engellenmesine neden olan her şey gürültü olarak adlandırılabilir. Gürültü kaynakları; Mikrofondaki bir arıza, işitme bozuklukları, çevreden kaynaklanan gürültüler olabileceği gibi dargınlık, anlaşmazlık, yanlış anlama ve yorumlama, önyargı, inanç ve değer yargıları ve görüş farklılıklarını da iletişimi engelleyen gürültü engelleri içerisinde saymak mümkündür²⁷.

Gürültü; fiziksel (örn: telefon hatlarında parazit, bulunan ortamda uğultu vb.), nörofizyolojik (örn: kaynak ya da hedefte konuşma, görme ya da işitme

²⁴Hasan Tutar, M.Kemal Yılmaz, **A.g.e.**, s.26.

²⁵http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf erişim tarihi: 03.11.2011.

²⁶John Fiske, **A.g.e.**, ss.35-40.

²⁷http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:n7Ltf1G-KoJ:scholar.google.com/+ileti%C5%9Fimde+g%C3%BCr%C3%BClt%C3%BC+&hl=tr&as_sdt=0,5 erişim tarihi: 05.03.2012.

bozuklukları vb) ya da psikolojik (örn: kaynağın esas mesajını unutması, hedefin seçici algılaması vb.) olabilir²⁸.

2.2.6. Alıcı

Vericinin mesajını algılayan kişi alıcıdır. Alıcı tek veya çok kişi olabilir, belirli ve belirsiz olabilir. Ancak, mesaj birisine ulaşmamışsa iletişim olayı gerçekleşmemiş demektir. Kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan kişi alıcıdır. Alıcı, mesajı taşıyan sembolleri algılayıp anlam vererek iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek gönderici konumuna geçer. İletişimin gerçekleşmesi için en az iki kişiye ihtiyaç vardır. Bunlardan biri kaynak, diğeri alıcıdır. İnsan kendisiyle kurduğu iletişimin dışında, tek başına bir iletişim kuramayacağına göre, (düşünme ve hayal kurma, kişinin kendi kendisiyle kurduğu iletişimdir) mutlaka alıcı veya alıcılar gerekir. İletişimde gönderilen mesaj tek olmasına rağmen, aynı mesajın bir tek alıcısı bulunduğu gibi, birçok alıcısı da bulunabilir. Aynı şekilde bir mesajın bir veya birçok göndericisi de olabilir. Mesajın alıcısı çoğaldıkça, mesaj aslından uzaklaşır ve iletişimde başlangıçta arzu edilen amaç gerçekleşmez²⁹.

Etkin İletişim İçin Alıcının Taşınması Gereken Özellikler İse Şunlardır:

- Alıcı mesajı algılayabilmelidir.
- Ayrıca alıcının arzulu olması gerekir. Eğer alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja karşı kayıtsız ise, mesaj algılanmayacak; iletişim gerçekleşse bile etkin iletişim olmayacaktır.
- Alıcı bilgili olmalı ve geri-besleme sistemine sahip olmalıdır.
- Alıcı seçici olmalıdır.
- Alıcı, bulunduğu konuma uyabilmelidir.

²⁸<http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:fjGGPkN1iAJ:scholar.google.com/>

+ileti%C5%9Fimde+g%C3%BCr%C3%BClt%C3%BC+&hl=tr&as_sdt=0,5erişim tarihi: 05.03.2012

²⁹http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdferişim tarihi: 03.11.2011.

- Alıcı kaynak olabilme özelliği taşımaktadır. Zaman zaman alıcı, kaynak; kaynak ise alıcı durumuna geçer. Bu nedenle alıcının da kaynak olma özelliğini taşıması gerekir³⁰.

2.2.7. Kod Açma

Mesajın yorumlanarak anlamlı bir şekilde algılanması sürecine Kod-açma denir. Verici alıcının kendisi gibi aynı anlamları vereceği sembolleri ve hareketleri kullanmalıdır. Örneğin, bazı ülkelerde başı öne eğmek “hayır” anlamına sağa sola sallamak “evet” anlamına gelir. Bu ülkelerin birinde yaşayan insanların ülkemize turist olarak gelmeleri halinde yanlış anlaşılmalara oluşması kaçınılmazdır. Alıcının mesajı yorumlayıp anlamlı bilgilere dönüştürme süreci kod çözme oluşturur. Bu süreç alıcının geçmiş tecrübelerinden, sembol ve hareketlere verdiği kişisel yorumlardan, beklentilerden ve anlam birliğinden etkilenir³¹.

2.2.8. Geri besleme (Dönüt)

Dönüt, hedef alıcının kaynağın ilettiği mesaja verdiği cevap olarak adlandırılır. İletişim sürecinin son aşamasıdır. Geri besleme aracılığıyla kaynak, iletişimin etkin olup olmadığı konusunda bilgi edinir. Geri besleme ile iletişim süreci tersine döner ve bu sefer hedef kaynak, kaynak hedef durumuna geçer. Yüz yüze iletişimde hemen geri besleme alırız ki, buna Gecikmesiz Geri Besleme denir. Kitle iletişiminde ise iletişim sürecinde geri besleme almak belirli bir zaman sonra olduğu için buna da Gecikmeli Geri Besleme denir. Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür geri beslemeden söz edilebilir. Olumlu geri besleme, kaynağın amaçlamış olduğu etkiye ulaşıldığını kaynağa bildirirken, olumsuz geri besleme, kaynağa alıcı üzerinde amaçlanan etkinin sağlanmadığını söyler. Kaynak, bu noktada amaçladığı etkiyi elde etmek istediğinde, davranışını ve mesajını, aldığı olumsuz geri beslemeye göre yeniden düzenler. Ancak,

³⁰http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf erişim tarihi: 03.11.2011.

³¹http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf erişim tarihi: 03.11.2011.

bireyler ve kurumlar arasında çoğu kez tek yönlü iletişim uygulandığı izlenir. Daha doğrusu iletişim sürecinin gerçekleştirdiği düşünülürken ileti süreci gerçekleştirilir.

Geri Besleme İletişim Sürecine Ne Kazandırır?

- İletişimin amacına ulaşip ulaşmadığını ortaya koyar.
- Mesajın amaçlandığı gibi; doğru zamanda, doğru hedefe, doğru anlamda ulaşıpulaşmadığını ortaya koyar.
- Kaynağın başarılı olup olmadığını ortaya koyar.
- Mesajı iletmede kullanılan kanalın doğru olup olmadığını ortaya koyar.
- Geri beslemenin doğru şekilde, doğru araçlarla alınıp alınmadığını ortaya koyar.
- Süreç içinde hangi aşamada niçin başarısız olduğunu ortaya koyar.
- Bir sonraki iletişim sürecinde kullanabileceğimiz bilgileri sağlar.
- Bir sonraki iletişim sürecini doğru bilgilerle oluşturmamızı sağlar³².

Gönderilen mesaja, alıcının verdiği tepkinin gönderici tarafından alınmasıdır. Göndericinin, mesajının amacına ulaşip ulaşmadığını, doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmesidir. Bu unsur, iletişimin etkililiğinin denetlenmesi ve artırılması bakımından çok önemlidir³³.

2.3. İletişimin İlkeleri ve Özellikleri

İletişim, algılamayı yönetmek, davranış biçimleri oluşturmak ve iş hedefleri ulaşmak için bir araçtır³⁴.

2.3.1. İletişimin İlkeleri

Yönetim sisteminin parçalarını harekete geçiren iletişim sürecinin temel ilkeleri şunlardır.

³²http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf İletişim tarihi: 03.11.2011.

³³Tengiz Üçok, **Yönetim İlkeleri**, Ankara: Gazi Büro Kitapevi, 1993, s.182.

³⁴Ali Saydam, **Algılama Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları, 2007, s. 86.

- **Açıklık İlkesi:** İletişimde anlaşılabilir bir dilin kullanılması gereklidir. Yazılı veya sözlü olsun bu durum, göndericinin sorumluluğundadır.

- **Dikkat İlkesi:**İletişimde önemli olan, alıcının gönderilen mesajı sadece alması değil, aynı zamanda anlamasıdır. Eğer alıcı mesajı tam olarak anlamadıysa kendisinden beklenen tepkiyi göstermeyecektir. Bu nedenle, mesaj hazırlanırken, alıcının dikkatini yoğunlaştırabilecek şekilde olmasına özen gösterilmelidir.

- **Doğruluk İlkesi:** Yöneticiye göre iletişim, örgütün amaçlarına ulaşmada işbirliği sağlayıcı ve sürdürücü bir araçtır. Doğruluk iletişimin amaçlarıyla ilgilidir. İletişim Kurulurken bu ilkeye özel bir önem gösterilmelidir.

- Ayrıca, bir bireyin herhangi bir iletişimi kabullenmesi de vazgeçilmez, genel geçerliğe sahip bazı koşullara (ilkelere) bağlıdır. Özellikle yukarıdan aşağıya doğru iletişimde daha fazla dikkati çeken bu koşullar şunlardır.

- Göndericinin (kaynağın) gönderdiği iletinin ve gönderme şeklinin meşruluğu.

- Göndericininiletği konuya ilişkin olarak algılanan yeterliliği.

- Alınan mesajın algılanan inanırlığı.

- Göndericiye bir lider ve kişi olarak duyulan güven.

- İletişimin başarmaya çalıştığı görev ve amaçların kabulü³⁵.

2.3.2. İletişimin Özellikleri

İletişim sürecinin bazı ‘temel özellikleri’ vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İletişim belirli amaçlara bağlıdır. İnsan doğduktan sonra, ilk defa ağlayarak mesaj vermeye başlar ve büyüdükçe konuşmasını, okuyup yazmasını öğrenir ve değişik gruplara girer, çevreyle ilişkileri de artar. Aynı ölçüde haberleşme gücü gelişir ve iletişimdeki amacı, kişisel olmaktan çıkarak toplumsal olmaya başlar.

³⁵ Selma Karatepe, **Örgütlerde İletişim – Güdüleme İlişkisi**, 1. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, ss.48-49.

- İletişim belirli kalıplara bağlıdır. İletişim kalıpları, genel kültürel yapıya göre gruplar oluştururlar ve kişilerin kabul etmeleri oranında devamlılık kazanırlar. Örgütlerde belirlenmiş iletişim sistemi aracılığı ile kişiler ilişki kurarlar. Resmi organizasyonda önceden belirlenmiş ve kişilerin uymak zorunda oldukları iletişim sistemleri vardır. Resmi olmayan organizasyonda ise bu sistem içerisinde yeni ve doğal bir akış sistemi oluşur.

- İletişim dinamik bir olgudur. İnsanın kullandığı bazı kelimeler zaman içinde kullanılmaz olur ve yerlerine yenileri yerleşir. Bilgi işlem sistemleri, raporlama ve bilgi aktarma araçları sürekli olarak gelişir. Küçük örgütlerde yüz yüze iletişim sistemleri kullanılırken bunlar büyüdükçe gelişen örgütsel iletişim sistemlerini kullanmaya başlarlar³⁶.

2.4. Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler

Etkin iletişimi engelleyen etmenler; teknik psikolojik ve örgüte ya da hedef kitleye ilişkin etmenler olarak üç grup altında incelenebilir.

- Bir iletişim sürecinde teknik etmenlerden kaynaklanan aksaklıklar yaşanabilir. Bu tür etmenler; mesaj, dil, iletişim kanal ve araçları ile ilgili olabilir.

- İletişim sürecine katılanların etkileşimlerine olumlu ya da olumsuz katkıda bulunan psikolojik etmenler şunlar olabilir.

a.Algılama ve buna bağlı olarak ortaya çıkan bozuk ve seçici algılama,

b.İletişim sürecine katılan kişi ve gruplar ile hedef kitlelerin amaçları farklı olabilir,

c.İletişim ile ilgili olarak; gönderme, alma, değerlendirme ve buna bağlı olarak konuşma, dinleme, okuma, yazma alışkanlıkları olabilir,

³⁶ Karatepe, A.g.e., ss.49-50.

d. Tarafların düşünce çevreleri ile ilgili düzeyi ve tercihlerindeki farklılıklar psikolojik yönden etkili olabilir.

- Örgüt ve hedef kitleye ilişkin etmenler iletişimi engelleyici etkide bulunabilirler.

Bunlar:

a. Sınırları belirtilmiş hedef kitlelere karşı yönetimin tutum ve davranışından kaynaklanan engeller

b. Hedef kitlenin eğitim ve bilgi düzeyine ilişkin engeller.

c. Örgütün hiyerarşi kademelerinin fazlalığı, merkeziyetçilik, uzmanlık, statü ve örgütün büyüklüğünden kaynaklanan engellerdir.

Diğer sistemli bir başka sınıflandırmaya göre; etkin bir iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır:

- **Kişisel Faktörler:** İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir haberleşmeyi önleyici rol de oynayabilirler. İletişim engelleri adı verilen faktörler, bu sürecin çeşitli unsurlarını etkilemekte dolayısıyla haberleşme noksanlığı ortaya çıkmaktadır.

- **Fiziksel Faktörler:** Bu faktörler daha çok haberleşme kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilişkilidir. Gürültü özellikle, sözlü haberleşmeyi etkileyen önemli bir engeldir. İletişimde gürültü, iletişimin normal akışına aksaklık getiren etkenler, oluşumlardır ve hem fiziki anlamda hem de algılama anlamında kullanılabilirler.

- **Semantik Faktörler:** Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olması yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir.

- **Zaman Baskısı:** Yöneticilerin zamanlarının kıt olması bazı konuları çok özet olarak söylemelerine yol açmaktadır. Bu durum da bazen bir haberleşme engeli olmaktadır.

- **Algılamadaki Seçicilik:** Algılamadaki seçicilik olarak adlandırılabilir olan bu faktör bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin kişiler belirli öntiplere ve önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar ya da göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır.

- **Hatalı Tamamlama:** Sürekli olan ilişkiler sistemindeki geri besleme, iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Böyle bir olumsuzluğun nedeni, kişinin geri besleme sistemini hatalı kullanması ve aldığı mesajla bilgi birikimini yetersiz, yanlış birleştirip istenmeyen bir davranışı oluşturmasıdır³⁷.

Örgütlerde etkin iletişimi engelleyen etmenleri gören yöneticilerin bu engelleri ortadan kaldırmak için kullanabilecekleri çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır:

- a. Geribildirime önem vermek.
- b. Alıcının dünyasına karşı duyarlı olmak.
- c. Etkili dinleme, çok okuma ve gözlemde bulunmak.
- d. Mesajı yeterince tekrarlamak.
- e. Tehdit edici olmayan iş ortamı yaratmak³⁸.

³⁷Karatepe, A.g.e., ss.59-60.

³⁸Karatepe, A.g.e., s.61.

2.5. İşletmelerde İletişimin Önemi

1950'li yılların başlarına kadar pek tartışılmayan iletişim konusu, davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir. Şirket ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim yöneticilerin başarısı ve şirketin etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yöneticilerin de % 80 zamanını toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksler gibi iletişim etkinliklerini kullanması buna bir işarettir. İşletme içi iletişim, işletme çalışanlarını ve işletmenin birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. İşletme içi iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler. İşletmede faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir. Kurum içi iletişim, dış dünya ile işletme arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşullarında, kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları işletme içi iletişim ile sağlanabilir³⁹.

İşletme içi iletişim, işletme yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi, etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir. Kurumsal iletişim, hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar, kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.

Kurumsal iletişim, kurumdaki küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar. Kurumsal iletişim, içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.

³⁹Tuğba Pekşen, **İşletme İçi İletişim ve İş Tatmini İlişkisinin Lojistik Sektöründe İncelenmesi**, İstanbul, 2007, ss. 28-29.

Organizasyonlarda etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlardan ilki olan iletişim sayesinde yönetimin planlama, işletme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonu başarıyla yerine getirilir. İkinci olan iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir.

Kısaca işletmelerdeki iletişimin önemi aşağıdaki maddelerle özetleyebiliriz;

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar,
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar,
- Çalışanların kuruma bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar,
- İş tatmini, motivasyon, şirkete bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak kurumsal performansı artırır,
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır,
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır,
- Kurumsal faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur,
- Kurumsal değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır,
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır,
- Karlılığı ve etkinliği artırır⁴⁰.

2.6. Örgütsel İletişim

En kısa tanımı ile insanlar ya da toplumlar arasında düşünce ve duyguların aktarılmasına iletişim adı verilir⁴¹. İletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem olduğu kadar örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve

⁴⁰Pekşen, A.g.e., s. 30.

⁴¹<http://www.teknoloji.tc/1830/iletisim-nedir/> erişim tarihi: 03.06.2012

bireysel davranışlarını görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanmaktadır⁴².

Örgütsel iletişim, örgütlerdeki diğer süreçler olan; yetki, liderlik ve karar verme konuları açısından merkezi özellik taşımaktadır⁴³.

Çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendileriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Belirsizlik, söylenti için uygun bir zemin hazırlar ve çalışanların işlerinde başarısız olmalarına neden olur. Belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik de aynı oranda düşer. Çalışanlar gruplaşır ve spekülasyonlar başlar. Bunu önlemenin yolu, çalışanları bilgilendirmektir⁴⁴.

Bir örgütün etkili bir şekilde geliştirilmesi etkili bir iletişim ile doğru orantılıdır. Yani örgütsel çıktıların kantitatif ve kalitatif bir ürünü olan örgütsel etkinlik, örgütsel iletişim süreçlerinin kalitesiyle de değerlendirilmektedir.

İnsan ilişkileri akımını benimseyen bütün yazarların birleştikleri birinci nokta, örgütlerin temel ve en önemli birleştirici ögesinin ‘‘insan’’ olduğudur. Belirli bir görüş birliğini yansıtan ikinci nokta, işgörenlerin yaptığı işiyle, birbiriyle ve üstleriyle olan ilişkilerinde davranışlarını belirleyen unsurlar olan; çalışma koşullarıyla üretme yeteneği, psikolojik ve sosyo-psikolojik etkenler arasında ilişki olduğu ve örgütlerin birer ‘‘ilişkiler karmaşası’’ niteliğini taşıdıklarıdır. Üçüncü ortak görüş, örgütlerin temelini oluşturan bütün bu ilişkilerin ‘‘en uygun şekilde’’ düzenlemesiyle işgörenlerin moral ve doyumuyla verimlilik artışı arasında bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunduğu⁴⁵.

⁴²Karatepe, A.g.e., s.63.

⁴³Karatepe, A.g.e., s.63.

⁴⁴Karatepe, A.g.e., s.64.

⁴⁵Karatepe, A.g.e., s.64.

2.6.1.Örgütsel İletişim Modeli

Lee Thayer tarafından geliştirilen örgütsel iletişim modeli, örgütleri bilgi ile beslenen açık sistemler olarak kabul eder. Örgütler, kendilerini meydana getiren alt sistemler arasındaki ve çevreleriyle kurdukları iletişimle varlıklarını oluşturur ve devam ettirirler. Thayer, örgütsel iletişim kavramını, örgüt içindeki ve örgütle çevresi arasındaki tüm veri akışlarını yani iletişimlanatacak şekilde kullanmaktadır.Thayer'egöre bir örgütün iletişim gereksinimlerini ve işlevlerini karşılayan üç temel iletişim alt sistemi vardır. Bunlar:

- İşlemsel – operasyonel – iletişim sistemi
- Düzenleyici iletişim sistemi
- Koruma ve geliştirme iletişim sistemidir⁴⁶.

2.6.1.1. İşlemsel İletişim Sistemi

Örgütün görevleriyle ilgili işlem ve faaliyetlere ilişkin verileri kaynağından hedefine taşıma işlevine sahiptir. Bu sistemde genellikle üretim, envanter ve muhasebe ile ilgili mesajlar iletilir⁴⁷.

2.6.1.2. Düzenleyici İletişim Sistemi

Örgüt üyelerinin amaçlarını, görevlerini, faaliyet ve davranışlarını belirlemeye ve düzenlemeye yönelik emir, kural ve talimatlar gibi mesajlar iletir. Bu sistemde iletişimi başlatan yöneticilerdir. Bu tür iletişim, yöneticilerin karar verme işlevlerinin doğal bir sonucu olarak gerçekleşir⁴⁸.

⁴⁶Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.34.

⁴⁷Gürgen, **A.g.e.**, s.34.

⁴⁸Gürgen, **A.g.e.**, s.34.

2.6.1.3. Koruma ve Geliştirme İletişim Sistemi

Örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgütle çevresi arasındaki iletişimi sağlar. Halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve reklamcılık, araştırma-geliştirme vb. ile ilgili mesajlar bu sistem tarafından iletilir.

Thayer örgütsel iletişim sistemini, üç alt sistemden oluşan bir bütün olarak ele almıştır. Bu yaklaşım, geleneksel dikey, yatay ve yönetici-işgören iletişimi yaklaşımından farklı bir görüşü yansıtır. Örgütsel iletişimle ilgili olarak Thayer'e göre dikkate alınması gereken iki faktör daha vardır.

İlk olarak, toplumların kendilerine özgü yasaları (özellikleri) vardır. O nedenle toplum ile iletişim, iki birey arasındaki iletişimden farklıdır. İkinci olarak Thayer, özellikle biçimsel örgütsel üyelerin iki tür iletişim davranışı olduğuna dikkat etmek gerektiğini belirtir. Bireyler diğer kişilerle "kendi adına" ve "örgüt adına" ilişki ve iletişimde bulunurlar. Bu iki davranış biçiminin çoğu durumda birbirinden farklı olduğu söylenebilir. İnsanlar, örgütlerdeki biçimsel rolleri gereği olağan davranışlardan farklı hareket edebilirler.

Thayer'e göre, insanların iletişim davranışlarının fizyolojik, psikolojik, sosyolojik ve teknolojik yönleri – kaynakları ve belirleyicileri vardır. Buna göre iletişim en azından "dört düzeyde" gerçekleşir ve bu düzeylerde incelenebilir. Bunlar,

- Özkişisel
- Kişiler arası
- Örgütsel
- Teknolojik düzeylerdir⁴⁹.

2.6.1.3.1. Özkişisel Düzeyde İletişim

Bireyin kendisiyle kurduğu iletişim düzeyi olup, mesajların kaynağı da alıcısı da bireyin kendisidir. Kişisel düzeyde iletişime örnek olarak, bireyin gözleme, sorun

⁴⁹Gürgeç, A.g.e., s.35.

çözme, düşünme, dinleme veya okuma, tüketilebilir bilgileri arama, bulma, konuşma ve yazma gibi bireysel davranışları verilebilir.

Bu düzeyde iletişimin anlaşılabilmesi için gerekçe var olan (veri) ile bizim var diye algıladığımız veya kabul ettiğimiz şeyi (bilgiyi) ayırmak gerekir. Bu kurama göre, insan davranışı açısından veri (gerçekte var olan) değil, bilgi (yani bireyin gerçekte var diye algıladığı) önemlidir. Çünkü insan, bilgiye (algılanan gerçeğe) göre davranır.

Kişisel düzeyde iletişim bireyin kendi içinde olup bittiği için hataların düzeltilmesi neredeyse olanaksızdır. Çünkü birey, organizmanın iç durumu ve çevreyle ilişkisine dair aldığı mesajlar içinde var olan bilgilere uymadıklarında ya reddedecek ya da var olan bilgiye uygun gelecek şekilde çarpıtacaktır. Çünkü insanoğlu içindeki önceki bilgilere uymadığı sürece “bilgiye” dönüştürme yönünde programlanmış veya toplumsallaşmıştır⁵⁰.

2.6.1.3.2. Kişisel Düzeyde İletişim

İki veya daha çok kişi arasında gerçekleşen bir iletişim düzeyidir. Burada da, iletişim aslında “kişi içinde” gerçekleştiği unutulmamalıdır. Fakat sürece kişi için faktörlere ek olarak başka değişkenlerde girer. Bunlar, söz konusu kişiler arasındaki ilişki, bireylerin birbirleriyle ilgili niyet ve beklentileri, uymamız gereken kişiler arası “oyunun kuralları” vb.dir⁵¹.

2.6.1.3.3. Örgütsel Düzeyde İletişim

Örgüt üyelerini birbirine bağlayan, örgütle çevrenin etkileşimini sağlayan, örgütün oluşmasını ve yaşamasını sağlayan bir süreçtir. Burada da ayrı bir kimliği olan örgütün özellikleri iletişimi etkileyecektir⁵².

⁵⁰Gürgen, A.g.e., ss. 35-36.

⁵¹Gürgen, A.g.e., s.35.

⁵²Gürgen, A.g.e., s.35.

2.6.1.3.4. Teknolojik Düzeyde İletişim

İletişim teknolojisi de insanların iletişimini etkiler. İletişim teknolojisi, yalnızca veri ve bilginin iletilmesi, işlenmesi, depolanması ile ilgili ekipman, araç ve programları (bilgisayar, internet, radyo, televizyon) içermez. İnsanın kullandığı dil (söz, yazı, grafik veya beden dili) göz ve kulakları da iletişim teknolojisinin bir parçası olarak kabul edilir.

İletişimle ilgili en karmaşık sorunlar, kişisel, kişiler arası, örgütsel ve teknolojik faktörlerin kesiştiği alanda ortaya çıkmaktadır. Thayer'e göre insan iletişim, birey üzerinde odaklaşır. Örgütsel, kişiler arası ve teknolojik faktörler bireysel iletişimi etkiler, birey de diğer iletişim düzeylerini etkiler⁵³.

2.6.2. Örgütsel İletişimin Amacı

Örgütler bir işbirliği sistemidirler; araçları bir araya getirerek, bir amaç etrafında onları eşgüdümlemek amacıyla oluştururlar. Eşgüdümleme de iletişim belirleyici bir rol oynar. Hangi düzeyde olursa olsun, işbirliği ancak iletişim sayesinde olabilir. Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş işbirliği sistemleridir. Örgütlerin kuruluş amacı, işbirliğine dayalı bir yapı ortaya çıkararak, bireylerin tek başlarına başaramayacakları işleri bir araya gelerek, işbirliği içinde gerçekleştirmektir. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütsel verimliliğin ve kalitenin temelidir; bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin bulunmasına bağlıdır⁵⁴.

Örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,

⁵³Gürgen, A.g.e., ss.36-37.

⁵⁴Tutar, A.g.e., s. 118.

- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması,
- Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak,
- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak,
- Örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görür⁵⁵.

Örgütlerde etkin iletişim, iletişimin interaktif olmasına bağlıdır. İnteraktif iletişim çeşitli ihtiyaçlardan kaynaklanır. Örgütlerde interaktif iletişimin en önemli amacı;

- İşlerin koordinasyonu. Örgütsel ve yönetsel işlerin etkin olarak koordinasyonuna katkı sağlar,
- Problem çözme. Örgütün farklı departmanları arasında ve çalışanlar arasında ortaya çıkan problemleri aşmak,
- Bilgi paylaşımı. İletişim, örgüt üyelerinin elde etmiş oldukları yeni bilgilerin diğer üyelerle paylaşımını sağlar,
- Çatışmanın çözümü. Bireyler, gruplar veya departmanlar arasındaki çatışmaların giderilmesi etkin bir iletişim sayesinde olabilir.

Organizasyonlarda iletişimin dört temel amacı; bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmaktır. Örgütsel iletişim, sayılan bu fonksiyonları yerine getirmek amacıyla kurulur. Örgütsel iletişim, örgüt ve onun yönetimi için birkaç önemli amaca hizmet eder. Bunlar: bilgi paylaşımı, geri bildirim, entegrasyon, ikna etme,

⁵⁵Tutar, A.g.e., s. 119.

heyecanlandırma ve yenilik yapma gibi fonksiyonlardır. İletişim süreci sayesinde hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında bilginin paylaşılması olanaklı olur⁵⁶.

Richmond vd'ne göre, kurumsal ortamlarda kişiler arası iletişimin üç temel amacı vardır⁵⁷: 1) İlişkileri geliştirmek / güçlendirmek, 2) İtaati ve uyumu / dengeyi sağlamak, 3) Karşılıklı anlayış / anlama sağlamak. Richmond vd, kurum içi iletişimi, resmi formattaki bir kurum bağlamında, kurum mensubu bireylerin kurumdaki diğer bireylerin zihinlerindeki anlamı, sözel ve sözel olmayan mesajlar aracılığıyla uyarması süreci olarak tanımlamışlardır⁵⁸.

Petting, Goris ve Vaught çalışanların kurumun iletişim sistemi ile amirlerinin iletişim tarzını, güvenilirliğini ve çalışanlarını hoşnut etme yaklaşımlarını nasıl algıladıklarının iş tatminini olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini savunmuşlardır⁵⁹.

Kurum içi iletişimde halkla ilişkiler de çok önemli bir yere sahiptir. Halkla ilişkiler aracılığıyla çalışanlar hem kurum hakkında bilgilendirilir hem de yönetime katılmaları sağlanmış olur. Kurum içi iletişimin resmi bir şekli olan kurum içi halkla ilişkiler, kurum dışı halkla ilişkilerde olduğu gibi, yönetimin ilgisini kurum içi hedef kitleye karşı temsil eder ve aynı zamanda kurum içi hedef kitle olan çalışanların isteklerini de yönetime iletme görevini üstlenir. Kurum içi halkla ilişkiler araçları üç gruba ayrılabilir. Kurum gazetesi, broşür, çalışanlara yönelik dergiler, çalışma raporlar, yıllık raporlar, işletme kütüphanesi, iş yerinde güvenlikle ilgili bilgilendirici yazılar v.b. gibi yazılı araçlara örnek olarak gösterilebilir. Sözlü araçlar, kurum toplantıları, komisyonlar, çalışma grupları, kurslar, seminerler, telefonla elde edilen kurum

⁵⁶Tutar, A.g.e., s. 119.

⁵⁷Virginia P. Richmond, James C. McCroskey, Linda L. McCroskey, **Organizational Communication for Survival: Making Work, Work**, 3.bs., Pearson, 2005, s.24.

⁵⁸Virginia P. Richmond, James C. McCroskey, Linda L. McCroskey, A.g.e., s.20.

⁵⁹J. D. Pettit; J. R. Goris ve B. C. Vaught, An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction, **Journal of Business Communication**, no. 34, 1997, ss. 81-98.

haberleridir. Görsel araçlar ise, afişler, sergiler, dia gösterileri, filmler ve televizyon olarak sıralanabilir⁶⁰.

2.6.3.Örgütsel İletişim Türleri

Bütün örgütlerin başarıya ulaşması için çalışanlar arasındaki etkili iletişim büyük öneme sahiptir. İster büyük ya da küçük olsun, bir örgütün kendi içinde, bölümler arasında ya da dış dünyayla yaptığı bilgi paylaşımı örgütü birbirine bağlayan bir yapıştırıcıdır. İster üst düzey bir yönetici olsun ya da alt düzey bir çalışan, örgütün bir üyesinde diğerlerinin işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgiler olacaktır. Aynı zamanda diğerleri de o örgüt üyesi için bir önem taşıyan bilgilere sahip olacaktır⁶¹.

Beş ya da altı çalışanı olan bir işyerinde bilginin önemli bir kısmı telefon, elektronik posta ya da faksla doğrudan ve resmi olmayan bir biçimde alınıp verilebilir. Yüz binlerce çalışanıyla dünyanın her yanına saçılmış dev bir örgütte ise doğru zamanda, doğru insana, doğru bilgiyi iletmek gerçek bir uğraştır. Bu uğraşı yerine getirebilmek için örgütler iç ve dış iletişim kanallarına güvenirlir⁶².

Örgütler; örgütsel iletişim açısından hedef kitlelerini temel olarak örgüt içindekiler ve dışındakiler olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar. Örgüt içindekiler örgütün üyeleri ya da çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kimseler örgütü hem içeriden hem de dışarıdan gözlemlene olanağına sahip oldukları için örgüt açısından önemli etkinliğe sahiptirler. Çünkü örgüt içi iletişimin muhatabı olan bu gruplarda örgütle ilgili olarak olumlu bir görüş oluştuğunda, bu durum onların yakın çevrelerini dolayısıyla da örgütün dış çevresindeki kitleyi etkileyecektir⁶³.

2.6.3.1. Örgüt İçi ve Örgütler Arası İletişim

Gittikçe modernleşen örgütlerdeki yöneticiler örgüt içi iletişimin hayati önemini kavramışlardır. Bunun bir sonucu olarak bazı örgütler iletişim planları

⁶⁰Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler:Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, 2. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2005, ss. 297-300.

⁶¹Birol Gülnar, **Örgütlerde iletişim ve İş doyumu**, 1. Baskı, İstanbul: Litera Türk, 2007, ss. 63-64.

⁶²Gülnar, **A.g.e.**, s. 64.

⁶³Gülnar, **A.g.e.**, s. 64.

geliştirirken diğerleri iletişim politikaları yapılandırmaktadırlar. Örgüt içinde biçimsel ya da biçimsel olmayan mesajların alınıp verilmesi örgüt içi iletişim olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle örgüt içi iletişim, bir kurum içinde bilgi ve fikirlerin alınıp verilmesine karşılık gelmektedir⁶⁴.

Örgütün iç işleyişi açısından iletişim şu işlevlere sahiptir:

- Amaçların benimsetilmesi ve çalışanların motivasyonu,
- Ast-üst ve eşit düzey çalışanların işbirliği ve uyumu,
- Görevlerin ne olduğunun ve nasıl yapılacağına bilinmesi,
- Karar alma, eşgüdüm ve denetim gibi süreçlerde etkin rol oynar,
- Etkileşim, işbirliği, liderlik gibi süreçler genel iletişim sürecinin parçası olarak ele alınabilirler,
- Örgütsel yaşam ve toplumsal yaşamın her ikisinde de sağlam bilgilere dayanmayan düşmanlık iletişimsizliği bu türden düşmanlıkları besler,
- Girdilerin (insan, madde, bilgi) çıktıya dönüştürülebilmesi alt sistemler arasındaki ve insanlar arasındaki iletişime bağlıdır,
- Bununla birlikte iletişim sadece sorunların çözümünü kolaylaştırılmaz aynı zamanda sorunların açığa çıkmasını da sağlar.

İletişim; organizasyonun oluşması, ayakta kalması ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Örgütsel iletişimin temel amacı; faaliyetleri yönlendirmek bireylerin istenilen yönde davranmasını sağlamaktır. Örgütteki iletişimin bir diğer önemli rolü de koordine edilen faaliyetlerin başarılmasıdır. Organizasyonlarda iletişimin amaç ve işlevlerini kısaca sıralayacak olursak⁶⁵;

- İşbirliği ve koordinasyonu sağlamak.
- Genel amaçların, paylaşımını ve benimsenmesini sağlamak.
- Üyelere görevlerini ve görevle ilgili hedeflerini bildirmek.
- Sonuçlar hakkında bilgi ve kontrol imkanını sağlamak.

⁶⁴Gülner, A.g.e., s. 64.

⁶⁵Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, 2. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, ss.158-159.

- Problemlerin çözümlenmesi ve gerekli kararların verilmesi için gereken bilgileri sağlamak.

- Duygu ve düşüncelerin açıklanmasına izin vererek, olanak sağlamak.

Organizasyonlardaki iletişim sistemini de biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayırırsak⁶⁶:

2.6.3.1.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel İletişim; aşağıya doğru, yukarıya doğru, yatay ve çapraz olmak üzere dört şekilde gerçekleşir.

2.6.3.1.1.1. Aşağı Doğru İletişim

Üst kademedeki kişiden alt kademedeki kişiye doğru bilgi aktarımıdır. Bu tek yönlü bir iletişimdir. Bu tür iletişimde sözlü ve yazılı iletişim araçları birlikte kullanılır. Bu sayede planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme fonksiyonları yerine getirilebilir. Bu iletişimde kullanılan mesajlar;

- Politikalar, usuller, kurallar, ve iş çizelgelerini içeren emirler.
- Bilgi talepleri.
- Belli bir konuda grup birliği ve uyumu sağlayacak bilgilerdir⁶⁷.

2.6.3.1.1.2. Yukarı Doğru İletişim

Burada ise bilginin yönü aşağıdan yukarıya doğrudur. Yani bir tür geri bilgi akışıdır.”Şikayet kutuları, öneri sistemleri ve raporlar kullanılan bazı iletişim araçlarıdır.”

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin gerçekleşmemesinin bazı nedenleri:

- Fiziksel uzaklık yada erişmezlik
- Her kademedeki bilgilerin değişikliğe uğraması
- Amirin davranışı

⁶⁶Özen Kutunis, **A.g.e.**, s.159.

⁶⁷Özen Kutunis, **A.g.e.**, s.159.

- Astın aşağı saygınlığı (statüsü)
- Gelenekler⁶⁸

2.6.3.1.1.3. Yatay İletişim

Çağdaş organizasyon yaklaşımlarında kabul görmüş olan bir iletişim şeklidir. Aynı düzeyde yer alan yöneticiler veya çalışanlar arasında koordinasyon sağlanması ve ortak amaçlara yönelmesi için yapılan iletişimdir. Aşırı iş bölümünün artması ve uzmanlaşma beraberinde yatay iletişimi zorunlu hale getirmiřtir⁶⁹.

2.6.3.1.1.4. Çapraz İletişim

Bir bölümde beraber çalışanlarla diğer bölümdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Bu iletişim türünün en önemli yararı zaman kaybını önlemesidir⁷⁰.

2.6.3.1.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Bu iletişim kanallarına genelde “asma”denir. Organizasyonlarda biçimsel olmayan yapı, kendiliğinden biçimsel olamayan kanalların çıkmasına neden olur. Biçimsel olmayan iletişim dört farklı yolla gerçekteşir. Bunların hepsine birlikte genel olarak verilen isim ‘söylenti zinciri’ dir. İşletmelerdeki haberleşme kanalları, resmi ve gayri resmi iletişim kanalları olarak ayrıldığında (biçimsel olan/olmayan) resmi iletişim kanallarına, emir-komuta zinciri, internet, şirket dergisi, işletme toplantıları örnek verilirken; resmi olmayan iletişim kanallarına da dedikodu, söylenti haberleri, işletme dışı gruplaşmalar, bizzat yöneticinin çalışanlarla konuşması örnek verilebilir⁷¹.

⁶⁸Özen Kutaniş, **A.g.e.**, ss.159-160.

⁶⁹Özen Kutaniş, **A.g.e.**, s.160.

⁷⁰Özen Kutaniş, **A.g.e.**, s.160.

⁷¹Özen Kutaniş, **A.g.e.**, ss.160-161.

2.6.3.1.2.1. Dedikodu

Bir kişinin duyduğu bir haberi işletme içinde ilişkide bulunduğu herkese ulaştırmasıdır. Dedikodu, örgüt amaçlarına ulaşmada yardımcı olabilir ve örgütteki kişilerin sosyal gereksinimlerini karşılayabilir. Ancak yönetici, dedikodunun olumsuz yönlerini de dikkate almak zorundadır⁷².

2.6.3.1.2.2. Söylenti

Söylenti ya da dedikodu toplumsal yaşamın her alanında var olan kitle iletişim araçlarının en eskisidir. Yazı var olmadan önce kulaktan kulağa iletilen ve genel anlamda inanılması isteği ile kişiden kişiye aktarılan, resmi olmayan bir iletişim türü olarak bilinir. Kişiler arası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan söylenti ve dedikodu, kurum içinde en az resmi iletişim kadar önem taşımaktadır. Çünkü bu tür iletişimle, ne kadar doğru bilgi taşınmak istenirse istensin, zaman zaman yanlış, eksik ve abartılmış bilgi aktararak yanlış anlaşılmaya, korku, endişe ve şüpheye neden olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kurumlardaki resmi olmayan iletişim kanallarının, resmi iletişim kanallarına ek olarak kontrollü bir şekilde kullanılmasının önemi ortaya çıkmaktadır⁷³.

Söylenti, bir kişinin işletmede herhangi bir kaynaktan edindiği bilgiyi, kendi amaçlarına göre değiştirerek ulaştırmasıdır. Her örgütün kendine özgü iletişim ağı vardır. İletişim ağı, hem yönetsel hem de kişiler arası iletilerin izlediği yollardan oluşur. Bir örgütün iletişim ağının niteliğini belirleyen en önemli değişkenler⁷⁴:

2.6.3.1.2.3. İletişim Ağının Büyüklüğü

Bir örgütün iletişim ağının büyüklüğü, iletilerin çoğunluğunun yayıldığı alan olarak kabul edilebilir. Bu alan yönetim biçimine göre değişmektedir. Bu hak

⁷²Özen Kutanis, **A.g.e.**, s.161.

⁷³<http://www.hastanedergerisi.com/60/haberdetay.asp?id=11> erişim tarihi: 05.06.2012

⁷⁴Özen Kutanis, **A.g.e.**, ss.161-162.

kullanılırken, iletinin kullanılabilir ve gerekecek her işgörene gönderilmesine çalışılmalıdır⁷⁵.

2.6.3.1.2.4. İletinin İzlediği Yol

Örgütte bir iletinin, alıcıya gidene kadar makamdan makama gidişi, izlediği yolu gösterir. İletinin izlediği yol ne kadar uzun ise; iletinin anlamının değişme olasılığı da o kadar yüksektir⁷⁶.

2.6.3.1.2.5. İletişim Ağının Kanal Sayısı

Bir alıcı kaç kanaldan ileti alıyorsa, alıcıya o kadar ileti geliyor demektir. Alıcıya birçok kanaldan ileti gelmesinin yararı sakıncasından çoktur. Böylece hem alıcı, bir iletinin değişik kanaldan anlamını daha iyi algılar, hem de iletiler, uzun yol izlemeden alıcıya gelebilir⁷⁷.

2.6.3.1.2.6. İletişim Ağının Geribildirime Elverişliliği

Şayet iletişim ağı, geri bildirim elverişli değil ise; tek yönlü bir iletişim oluşacaktır ve buda istenilmeyen bir durumdur⁷⁸.

2.6.3.1.2.7. İletişim Ağının Etkinliği

İletişim ağı, örgütte alıcılara gereken bilgileri ne kadar hızlı, doğru, güçlü, ve eksiksiz dolaştırabiliyorsa o denli etkilidir.

Tüm saydığımız değişkenler, örgütün üst yöneticisinin iletişime karşı tutumu ile biçimlenerek iletişim ağının oluşmasını sağlar. Burada en önemli etmen, **üst**

⁷⁵Özen Kutunis, **A.g.e.**, s.162.

⁷⁶Özen Kutunis, **A.g.e.**, s.162.

⁷⁷Özen Kutunis, **A.g.e.**, s.162.

⁷⁸Özen Kutunis, **A.g.e.**, s.162.

yöneticinin iletişime olan bakışıdır. Çünkü, isterse bütün iletişim kanallarını kapatabilir; isterse örgütte çok yönlü bir iletişim süreci çalıştırabilir⁷⁹.

⁷⁹Özen Kutanis, **A.g.e.**, s.162.

3.KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kültür kavramı, kökeni Latince ‘‘ekin’’ anlamına gelen ‘‘cultura’’ sözcüğünden gelmektedir ve kavramı en geniş anlamıyla insanoğlunun doğada değişim yaratarak ortaya çıkardığı, her türlü fiziksel ve düşünsel birikimi içerir. Bu yönüyle insanın gündelik deneyiminde ortaya koyduğu her tür somut ve soyut tecrübe kültür kavramı içinde değerlendirilebilir.Sosyal bilimlerde çok farklı tanımları yapılan kavramların başında kültür kavramı gelir. Yapılan muhtelif tanımlar, genellikle, insan gruplarının üretimlerini de içeren belli başlı kazanımlarını, deneyimlerini, değerlerini, inançlarını, tarihi süreç içerisinde geliştirdikleri sembolleri, kuşaktan kuşağa aktarılan davranış kalıplarını içermektedir⁸⁰.

Bütün kültürlerin teknolojik, sosyolojik ve ideolojik olmak üzere 3 temel ögesi vardır: Kültürün teknolojik ögesi; aletler, materyeller ve tekniklerle ilgilidir. Sosyolojik ögesi; insanların ilişkilerini, ideolojik ögesi ise, inançlar, ritüeller, sanat, ahlak, dini öğeler ve mitleri kapsar⁸¹.

Kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzerleri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir süreçtir⁸².

Kültür, toplumların ve grupların tecrübelerini, inançlarını, sanat anlayışlarını ve bunların somut görüntülerini, ahlak ve hukuk normlarını, adet ve gelenekleri ile sosyal bir varlık olarak tüm değerlerini içerir. Burada yapılan tanım toplumun taşıdığı tüm ‘‘değerler’’i ve ortaya koyduğu tüm ‘‘eserler’’i kapsar. Kültür tanımında ‘‘değer’’ ve ‘‘eser’’ kavramları oldukça önemlidir. Buna göre yeni bir tanım yapacak olursak diyebiliriz ki, kültür bir toplumun taşıdığı değerler ve ortaya koyduğu eserler bütünüdür. Değer ve eser kavramları, kültürün içinde barındırdığı tüm somut ve soyut unsurları kapsayan geniş bir içeriğe sahiptir.Kültür kavramının tanımını yapmakta yaşanan güçlük, ‘‘kurum kültürü’’ kavramını tanımlama da yaşanmaktadır. Buradaki zorluk,

⁸⁰Sermaye Piyasası Kurulu, **Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar**, 1.Baskı, Ankara: 2006, s.1.

⁸¹Bjerke, B. (1999). **Business Leadership & Culture: National Management Styles in the Global Economy**. Edwards Elgar Publishing Inc. Northampton, MA, ABD. s.42.

⁸²Ayda Uzunçarşılı Soydaş, **Kültürlerarası İletişim**, 1. Baskı, İstanbul: Parşömen Yayıncılık, 2010, s.31.

kavramların belirsizliğinden çok, kurum kültürünün şekillenebilmesi için, bir insan grubunun, belli bir süre ortak geçmişe sahip olmaları gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bazı kurumların çalışanlarıyla birlikte uzun bir ortak geçmişi olmadığı ve üyelerinden çok sık değişim olduğu için bunların birleştirici bir kültüre sahip olmaları kolay olmamaktadır. Kurum kültürü kavramı kurumun geçmişi, bugünü ve geleceğinin bir birleşimini ifade ettiği için, kuruma sonradan katılanlar için kültürün zorunlu unsuru olan “ortak geçmiş” eksik kalmaktadır⁸³.

Kurumlar farklı inanç ve değerlere sahip insanları, belli bir amaç için ortak kültürel düzlemde buluşturan yerlerdir. Farklı inanç ve değerdeki insanlar, kurum kültürünün bulunduğu bir düzlemde kendilerini temsil etme imkanı bulurlar. Kurum çalışanları, kurumlarının fiziksel ve mali unsurlarıyla birlikte ortak bir amaç için bir araya gelerek, kurumsal sistemi oluştururlar. Kurumsal sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, davranış, düşünce ve ahlak anlayışının bir arada var olduğu ve tüm bu değerlerin ortak adı olan “kurum kültürü” tarafından temsil edilir. Kurum kültürü, bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını düzenleyen formel ve informel kurallar bütünüdür. Kurum kültürü, çalışanların kurumsal davranışlarını yönlendiren kurallar, normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir⁸⁴. Kurum kültürü yönetim sisteminin kuruluşunda ve çalışan elemanların yönetilmesinde kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve normlarla ilgili bir kavramdır. Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır⁸⁵.

Örgütleri, bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme fikri oldukça yeni bir kavramdır. Bundan 15-20 yıl öncesine kadar birçoğumuz örgütleri, mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve koordine edildikleri yer olarak düşünmekteydik. Departmanları, otoriter ilişkileri ve benzeri dikey yapıları vardı. Fakat bugün örgütler, hepimize bundan daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kişilikleri vardır ve tıpkı bireyler gibi katı ve esnek,

⁸³Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.2.

⁸⁴Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.2-3.

⁸⁵İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 2001, s.566.

uzak ve destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilirler. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. İşte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, yeni bir boyut kazandırmıştır⁸⁶.

Robbins, kurumsal davranış disiplinini şu şekilde açıklamaktadır.: Kurumlardaki bireyler, gruplar ve yapı üzerindeki etkiyi inceleyerek elde ettiği bilgiyi kurumun etkinliğini geliştirmek amacıyla uygulayan çalışma sahasıdır. Kurumlardaki davranışın üç karar verici ögesi; bireyler, gruplar ve bütünsel yapıdır⁸⁷.

3.1.Kurum Kültürünün Özellikleri

Bir organizasyonun kültürü “rasyonel” ve “görüntüsel” olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilir: Rasyonel araçlar başında işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri gelir. Görüntüsel araçların başında ise, kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, organizasyon içi merasimle, geçmiş başarılarla dönük hikayeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler, giyim-kuşam, gösterilebilir. Burada belirtmek istenen her işletmenin kültürünün, o işletmenin kullandığı yönetim tekniklerine yansımadır⁸⁸.

Grabovski ve Robert ise, kurum kültüründe çalışanlarca paylaşılanınançların, çalışanların dünyayı algılama biçimlerine düşünce duygu vedavranışlarına yansıdığını belirtmektedirler⁸⁹.

⁸⁶Z. Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2005, ss.41-42.

⁸⁷Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 9. Bs., U.S.A., PrenticeHall, 2003, s. 8.

⁸⁸Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007, s.24.

⁸⁹Martha Grobovski and Karlene H. Roberts, ‘**Risk Mitigation in Virtual Organization**’,

Organization Science, c.10, p.6, December, 1999, s.711.

Kurum kültürü, kuruma ve kurum çalışanlarına ait soyut ve somut, formel ve informal değerler bütünüdür. Soyut ve informal olması yazılı bir metin haline getirilemeyeceğini göstermez. Aksine kültürün somut ve formel yanı, kültürü oluşturan unsurların belirlenebileceği, farklı kültürlerden ayrılan yönlerinin tespit edilebileceğini ve tüm kültürel özelliklerin çerçevesinin çizilebileceğini gösterir⁹⁰.

Kurum kültürü soyut ve informal yönüyle, kurum çalışanlarının zihinlerinde, düşüncelerinde, bilinç ve belleklerinde yer alan inanç ve değerlerdir. Kültürü oluşturan logolar, vizyon ve misyon bildireleri, kurumsal tasarım gibi faktörler ise, kurum kültürünün somut ve formel yönünü ortaya koyar. Kurum kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıpları şeklindedir ve grup üyeleri tarafından paylaşılabilir bir özelliğe sahiptir⁹¹.

Kurum kültürünün bir diğer özelliği, oluşturulması gibi değiştirilmesinin de çok zor ve uzun bir zamanı gerektirmesidir. Bu nedenle kurumsal kültürde bir değişim gerekli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan unsurların değişimi yoluna gidilir. Ancak kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığı için, kültür değişimine karşı genellikle direnç gösterilir⁹².

Yukarıda açıklananların yanında, muhtelif yazarların üzerinde fikir birliğine vardıkları kurum kültürünün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz:

Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültür bir kurumun geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin öncülük ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler kurumsal kültürü oluşturan inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar⁹³.

Kurum kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünüdür. Kurumsal kültür her kurum için ayrı bir nitelik taşıyan, kurumun kendi özelliklerinin ortak

⁹⁰Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.3.

⁹¹Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.3.

⁹²Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.3.

⁹³Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.3-4.

ürünüdür. Kurum çalışanları bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için yeni katılanlara mesaj iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır⁹⁴.

Kurum kültürü somut ve soyut değerler bütünüdür. Kurum kültürü, Schein'e göre üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman, kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna "üst katman" diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri bu değer yargılarını birbirlerine aktarırlar ve aşılarlar. Alt katmanda ise, kurumda genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir⁹⁵.

Kurumsal kültür, düzenli şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır. Kültürün öğrenilmesinde, yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir; çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıplarından oluşmaktadır. Kurum kültürü ya süreç içinde öğrenilir veya kurumsal irade tarafından yukarıdan aşağıya doğru empoze edilen değerler dizgesi şeklinde bir özellik gösterir. Bir kültürün kurumsal kültür özelliğinde olabilmesi kısaca kurumsallaşabilmesi için benimsenmesi ve kabul edilmesi, kısaca içselleştirilmesi gerekir⁹⁶.

Kurum kültürü tek bir yapıdan oluşmak yerine çeşitli farklılıkları barındıran bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde birbirinden farklı alt kültürler, meslek grupları, hiyerarşik seviyeler, fonksiyonel ya da profesyonel birtakım

⁹⁴Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.4.

⁹⁵Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.4.

⁹⁶Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.4.

kimlikler bulunmaktadır. Tüm bunlar kendi aralarında ortak bir görev paylaşımı içerisinde yer almaktadır⁹⁷.

Kurum kültürü ile ilgili çalışmaları olan bilim adamlarından Edgar Scheine'egöre kurum kültürü; üstü örtülü davranışsal, duygusal ve kavramsal olarak öğrenilen ve aynı zamanda ait olduğu grubun üyeleri tarafından ortaklaşa paylaşılan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre gerçekleştirilen paylaşımda; grubun geçmişe dayanan ortak tecrübeleri, ayrılmaz bütünlüğü, sürekliliği ve anlamlılığın kültürü oluşturan temel öğelerin başında gelmektedir⁹⁸.

Kurum kültürü; çalışanların kişisel ve mesleki hedeflerini, görevlerini, kaynakları nasıl kullandıkları, bilinçli yada bilinçaltındaki düşünceleri, kararları, algıları, hisleri ve eylemlerini etkileyebilmektedir. Aynı zamanda Deal ve Kennedy'e ile Peters ve Waterman'a göre kurum kültürünün performans ve bağlılığın sağlanmasında da etkili bir rolü vardır. Farklı kültürlere ait çalışanların algı, değer, inançları bağlı oldukları kuruma göre değişebilmektedir⁹⁹.

Organizasyon üyelerinin “değerleri, varsayımları ve eserleri” birleşiminin sonucunda ortaya çıkan değer organizasyon kültürüdür. Çalışanların eylemleri ve ilişki kurma tarzları organizasyon kültürünün ana iskeletini oluşturur. Bu aynı anda şu anlamda gelmektedir; organizasyonlar “evrim geçiren, dinamik, karışık ve parada vs.” gibi kriterleri içeren bir yapıdır. “Organizasyon bir kültür içermez, kendisi başlı başına bir kültürdür”¹⁰⁰.

⁹⁷Jennifer A. Howard-Grenville, **Corporate Culture and Environmental Practise**, Massachusetts, Edward Elgar, 2007, s. 53.

⁹⁸Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, s. 17.

⁹⁹Peter Lok, “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment”, **Journal of Management Development**, Vol. 23 No. 4, 2004, ss. 323-324.

¹⁰⁰Joann Keyton, **Communication & Organizational Culture**, Sage Publications, Inc. U.S.A., 2005, s. 28.

3.2. Kurum Kültürünün Oluşumu

Kurum kültürünün önemli bir özelliği de oluşum biçimiyle ilgilidir. Buna göre kurum kültürü ya kendiliğinden oluşur veya yaratılabilir. Kurum kültürünün genel olarak bir süreç içerisinde kendiliğinden oluşması, çalışanların inanç ve değerlerine göre şekillenmesini sağlar. Bu sayede kurum kültürü, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine ve kurumsal bağlılığa katkı sağlar. Sağlıklı bir kurumsal yapı ancak kendiliğinden oluşan ve çalışanların değerlerine dayalı kültür ile mümkün olabilir. Kurum kültürünün kurucu lider ve üst yönetimin, kısaca kurumsal irade tarafından yaratılması durumu, çalışanların bir kültürel değişim yaşamalarına, yerine göre kültürel direnmeye neden olabilir. Kurumların kültürlerini bizzat kendilerinin oluşturmaları kurucu rasyonalizm olarak ifade edilir. Kurumsal kültürün çalışanların inanç ve değerlerine göre bir süreç şeklinde oluşması ise evrimsel kültür oluşumu olarak ifade edilir. Evrimsel kültür oluşumu, kurum çalışanlarının kurumun iç çevresi ile sürekli etkileşimi sonucu kendiliğinden oluşur. Kurucu rasyonalizmde olduğu gibi, yukarıdan empoze edilen, emredilen ve zorla kazandırılan bir kültür olmadığı için benimsenmesi daha kolay ve kalıcılığı daha fazladır¹⁰¹.

Kurum kültürünün oluşumunda en önemli rol, kurumsal iradeye aittir. Kurumsal irade kurumun kurucu ve yöneticileri tarafından temsil edilir. Kurucu ve yönetici irade, kültürü oluşturan öğelere yönetilenler kadar bağlı olmadıkları için, kurumsal kültürün oluşumunda başat bir rol oynar; ancak kurum kültürünün oluşumu, sadece kurucuların iradesi ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, kurumsal kültürün oluşumunda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Kurum kültürü, kurum çalışanlarının ortak değerlerinin bir birleşimi olduğu için oluşumu da ortak değerler ve inançlar çerçevesinde olur¹⁰².

Kurumsal kültürün oluşumunda çalışanların etkisi, kurumsal verimlilikleri, etkinlikleri statü ve yetkileri ölçüsünde olacaktır. Çalışanlar, kurumlarda yasal (formel) yetkilerin yanında, biçimsel olmayan (informel) yetkiler kullanırlar. Çalışanların

¹⁰¹Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.6-7.

¹⁰²Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.7.

biçimsel olmayan yetki kullanma inisiyatifleri yasal yetkilerinin yanında, bilgi ve becerileri oranında olacaktır¹⁰³.

Kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin yaratılmasına bağlıdır¹⁰⁴.

Kurum kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli bir konu da, kültürün kurumun yeni üyelerine aktarılması veya kazandırılmasıdır. Kurumdaki insan kaynakları uygulamaları ve oryantasyon faaliyetleri, kültürün hem geliştirilmesinde, hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşır. Çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri gibi tüm kurumsal süreçlerde, kurumsal kültürün oluşumuna katkı sağlayacak çalışmaların yapılması gerekir¹⁰⁵.

Kültür genetik bir olgu olmadığına göre, öğrenilebilir bir niteliğe sahiptir. Kurumsal kültürün öğrenileceği ilk kişi, kurum hiyerarşisinin en başındaki kişidir. Bir kurum yöneticisinin veya çalışanın sözleri başlangıçta düşünceye, düşüncesi tutumlara, tutumları davranışa, davranışları alışkanlıklara, alışkanlıkları karakterlere ve karakteri kültürüne dönüşür. Bu kültür aynı zamanda kurumsal kültürün oluşumunu etkiler¹⁰⁶.

Kurumlarda herhangi bir davranış motifi sık aralıklarla tekrarlanırsa, önce norm, normlar inanç ve daha sonra da varsayım haline gelir. Varsayımlar ise, kurumsal kültürü oluşturan önemli unsurlardan biridir¹⁰⁷.

Kurum kültürünü oluşturan unsurların en önemlilerinden biri, güçlü liderlik motifidir. Kurumda güçlü liderlik figürleriyle karşılaşan kişi, onun kişiliğiyle özdeşim

¹⁰³Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.7.

¹⁰⁴Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.7.

¹⁰⁵Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.7-8.

¹⁰⁶Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.8.

¹⁰⁷Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.8.

kurma yoluna gidecektir. Özdeşim kurma, kurumda liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkacak ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlayacaktır. Özdeşim yoluyla kazanılan davranışlar, diğer kurum çalışanları için de model oluşturacak ve inançlar uygulamaya konulduğunda çalışanlar kendi deneyimlerinden “kurucuların” davranışlarını modelleme yoluyla benimseyeceklerdir. Bundan sonra, kolektif öğrenme yoluyla liderlerin davranışları yavaş yavaş paylaşılan kültürel kalıplara dönüşecektir¹⁰⁸.

Kurucular ve onlardan sonra gelen liderler, kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışacaklardır. Öğrenme süreci giderek daha fazla ortak hale gelecek ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin en baştaki varsayımlarını değil, tüm kurum çalışanlarının inanç ve değerlerini, tutum ve davranışlarını kısaca kültürünü oluşturacaktır¹⁰⁹.

Kurum kültürü, değere dayalı özelliklerin her birinin bileşimi sonucunda ortaya çıkar. Bu değerler, çalışanların kurum hakkındaki ortak duyguları, kurumsal faaliyetlerin yapılış biçimi ve çalışanların kurumlarında nasıl davranması gerektiği, kısaca kurumsal davranış konusunda bir temel oluşturur. Kurumsal kültür, söz konusu temel üzerinde yükselir¹¹⁰.

Yukarıda sayılan unsurların yanında, kurum kültürünün oluşumuna katkı sağlayan bazı belirleyiciler şunlardır:

Ahlaki değerler. Her toplum inanç sistemlerine, geleneklerine ve tarihsel birikimlerine göre farklı ahlaki değerlere sahiptir. Kurumlar hem kendilerini oluşturan iç çevrelerinin, hem de etkileşimde buldukları dış çevrenin ahlaki değerlerin etkisi altındadırlar.

Dini değerler. Dinler güçlü inanç sistemleridir. Bir inanç sistemi “iyi”, “kötü”, “doğru”, “yanlış” gibi belirlemelerle, bireysel ve toplumsal düzenleyici olmak gibi fonksiyon görürler.

¹⁰⁸Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.8.

¹⁰⁹Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.8.

¹¹⁰Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.8.

Teknik değerler. Yapabilme bilgisine yarayan her tür değer, teknik değerdir. Teknik değerler kurumun fiziksel unsurlarıyla, onun maddi üretim ilişkileri tarafından temsil edilen değerlerdir. Teknik değerler, kurumsal kùltürün önemli unsuru olan fiziksel unsurları şekillendiren değerlerdir.

Ekonomik değerler. Her kurumun üç tür kuruluş amacı vardır; kar elde etmek, istihdama katkı sağlamak ve varlıklarını devam ettirmektir. Kurumlar söz konusu amaçlarına, ekonominin piyasa koşullarına göre davranmalarını sağlayan değerleri sayesinde ulaşabilirler.

Sosyal değerler. Bireyin, grubun ve kurumun temsil ettiği kùltürün, bir üst sistem olantoplumsal kùltürün oluşturucusu olan değerlerdir. Her kurum kùltürü, sosyal değerlerin oluşturduğu sosyal kùltürün bir alt kùltürü durumundadır.

Psikolojik değerler. Kurumlar bireylerden ve gruptardan oluşur. Gruplar, kendilerine has inançları, tutumları ve davranışları olan bireylerden oluşur. Bireylerin kurumdaki tutum ve davranışları, onların psikolojik davranışları tarafından temsil edilir. Psikolojik değerler aynı zamanda bireyin kimliğini oluşturan değerlerdir.

Stratejik değerler. Stratejiler kurumların geniş kapsamlı ve uzun vadeli stratejik değerleriyle amaç ve hedeflerini gerçeğe getirmeye çalışırlar. Stratejik değerler, kurumların, gelecek arayışlarını temsil eden değerlerdir.

Estetik değerler. Kişilerin, grupların ve kurumların güzellik algılamasıyla ilgili değerlerdir. Estetik değerler kurumsal imaj oluşturmanın en önemli aracı durumunda olan değerlerdir ve kurumun maddi kùltürün oluşumunda önemli bir faktördür¹¹¹.

3.3. Kurum Kùltürünün Unsurları

Kurum kùltürünü farklı şekillerde tanımlanabilmesi, kavramın anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bir kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmanın en etkin yollarından biri, tanımın unsurlarını açıklamaktır. Kurum kùltürünün açıklanmasında, kurum kùltürünü

¹¹¹Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.8-9.

oluşturan farklı unsurlardan bahsedilebilir. Bunlardan en önemli aşağıda kısaca açıklanmıştır¹¹².

Kurum kültürünün unsurları, kurumsal bir ortamda, kurumsal kültürün oluşmasını sağlayan değer, norm, şekil, biçim ve çeşitli uygulamalardır. Kurumsal kültür birçok unsurdan oluşur. Bu unsurlar; sosyal ve fiziki çevre, metaforlar, hikayeler, mitler ve efsaneler, kuruma özgü dil, çeşitli törenler ve ritüeller, davranış kuralları, liderler ve kahramanlar, semboller, inançlar, değerler, tutumlar, temel varsayımlar ve kurum tarihi gibi unsurlardır¹¹³.

- **Liderler ve Kahramanlar.** Liderlik, insanları belli hedeflere yönlendirme, onları inandırma ve ikna etme yeteneğidir. Liderler kurum kültürüne en fazla katkı yapan insanlardır. Liderler kişilikleri, inançları, tutumları, davranışları, felsefeleri ve ilkeleri ile kurum üyelerine model olma özelliği gösterirler. Kurumsal kültürün bir diğer unsuru olan kahramanlar, kurum kültürünü oluşturan önemli unsurlardan biridir. Kahramanlar, kurumsal değerleri kendi kişilik özelliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Liderler gibi kahramanların da model olma özellikleri vardır; ancak kahramanların liderler gibi yöneticilik yetkileri yoktur. Kahramanlar kurumun herhangi bir departmanında, görev ve sorumluluk noktasında bulunabilirler. Kurum için büyük bir yararlılık gösteren bir kişi, bir ürünü bir markaya dönüştüren bir mühendis veya büyük bir projeye kurumuna büyük yarar sağlayan herhangi biri olabilir¹¹⁴.

- **Törenler.** Tören bir grubun amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıran simgesel eylemlerdir. Kurumsal anlamda törenler, kurum tarihi bakımından anlam ve önem taşıyan bir olaya, kurumun verdiği önemi gösterme aracıdır. Tören, merasim, protokol gibi bazı seremonik hareketler ile logo, marka, sembol, simge gibi görsel unsurlar çalışanların birbirlerine daha fazla bağlanmalarına, kurumsal değerler etrafında toplanmalarına katkı sağlar. Sayılan sembol ve seremoniler çalışanlarda “biz” duygusu oluşturur. Bu sayede çalışanların bireysel davranışları kurumsal davranışa dönüşür. Törenlerin düzenleniş amacı, özel bir önem verilen bir düşünce ve davranışın

¹¹²Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.15.

¹¹³Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.15.

¹¹⁴Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.15-16.

sürekliliğini sağlamaktır. Törenler kahramanlar veya liderler tarafından ortaya konan kurumsal değer, kurumsal anlayış ve kurumsal faaliyetin kültüre dönüştürülme aracıdır. Törenler kurumsal yaşamda ve kurumsal kültür içinde davranışlara anlam kazandırır, kurumsal kültürel değerleri pekiştirir ve çalışanlar arasında bağlılığı artırır¹¹⁵.

- **Simge (sembol)ler.** Simgeler grup için özel anlam taşıyan söz, biçim ya da eylemlerdir. Simgeler, fikirler, değerler ve duyguların kurum üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan biçimsel araçlardır. Kurumun işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar, şarkılar, unvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi, vs. gibi birçok faktör, kurum içindeki fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılar. Kurum kültürünü pekiştirme aracı olan semboller, çalışanlara neyin önemli olduğunu ve uygun olan davranış hangisi olduğu konusunda fikir verirler¹¹⁶.

- **İnançlar ve Değerler.** Kurum kültürünün en önemli unsurlarından biri inançlardır. İnançlar kişilerin varlıkların varoluşuna veya varoluş biçimine ilişkin önkabulleridir. İnançlar, sorgulama düzleminin dışına çıkarılmış temel kabullerdir. Değerler, kurumun ahlaki kodlarıyla ilgilidir. İnançlar ise kurum içinde neye inanılıp neye inanılmaması gerektiğini açıklar. Değerler, kurumsal davranışın, kurumsal iyi ve kötüyü, doğru ve yanlış tanımlar ve bunların standartlarını belirler. Değerler çalışanların eylemlerini nitelendirme, değerlendirme ve yargılama işlevi görür. Değerler sayesinde çalışanlar neyi yapıp neyi yapamayacakları konusunda bir düşünceye sahip olurlar. Değerler, kurumdaki davranışlara yön veren rehberlik eden yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Çalışanlar tarafından paylaşılan ve kabul edilen temel değerler, kurumsal davranış düzlemini oluşturur¹¹⁷.

- **Temel Varsayımlar.** Varsayım “doğru” kabul edilen yargı ve genellemeleri ifade eder. Varsayımlar, kuramsal sonuçlara ulaşabilmek için başlangıçta “öyle” oldukları kabul edilen öngörülerdir. Kurumsal kültür ögesi olarak varsayımlar, kurumu oluşturan birey ve gruplarca paylaşılan, kurumdaki insan unsuru, kurumsal ve

¹¹⁵Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.16.

¹¹⁶Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.16.

¹¹⁷Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.16-17.

çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Varsayımlar, değerlere göre daha derin zihinsel bir içeriye sahiptir. Bu nedenle varsayımlar değerlerin kurumsal kültür çerçevesinde yönlendirilmesini sağlar. Varsayımların temelinde kurumsal felsefe vardır. Temel varsayımlar değerler ve inançlar gibi açık ve yazılı değillerdir; çalışan kurum ilişkileri, kurumsal ilkelerin niteliği, insanın ve insan faaliyetlerinin nitelikleri, kurumsal yarar ve faydanın ahlakiliği gibi konuları kapsar¹¹⁸.

- **Normlar.** Norm insan davranışlarında kendiliğinden oluşan ve genel kabul görmüş informel kuralları ifade etmek için kullanılır. Normlar, esasen insanların sosyalleşme sürecinde uymaları beklenen informel kurallardır. Normda yasalardan farklı olarak yaptırım gücü ve yetkisi bir yüksek otoriteye bağlı değildir. Normlara, uyulmaması, her ne kadar yasal cezalar öngörmese de toplumsal tepkilere neden olabilir. Normlar, olması gerekenleri ifade eden ilkelerden her biridir. Bir başka tanımla normlar, kurumsal olarak kabul görecektavır ve davranışlara ilişkin ortak beklentileri gösteren kurallardır. Normlar, gruptaki insanların ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin biçimlenmiş halidir ve bir grubun tüm üyelerince paylaşılması halinde kolektif bir düzenleme aracı olur¹¹⁹.

- **Artifaktlar.** Bir kurumda tüm görünürdeki, yani gözlemlenebilir davranış şekillerini ve kuralları ifade eder. Kurumda somut olarak algılanabilir, fenomen olarak değerlendirilebilir her tür unsur, artifaktır. Artifaktlar, somut algılanabilir ve anlaşılabilir biçimde var olan kategoriler ve kurumsal her tür somut unsurlardır. Bir kurumun kültürünü diğerlerinden ayıran somut öğelerdir¹²⁰.

- **Dil.** Dil, duygu ve düşüncelerin ses, işaret, resim, yazı ve görüntü aracılığıyla iletilmesini sağlayan ve kendi içinde kuralları ve sürekliliği olan sistemdir. Dil, öğrenilebilir ve organize edilmiş semboller sistemidir. Kurumsal kültürün oluşumuna katkı sağlayan dilin çalışanlar arasında iletişim sağlayan araçsal işlevinin

¹¹⁸Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.17.

¹¹⁹Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.17.

¹²⁰Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.17.

yanında, bizzat iletişime konu olan mesajın oluşmasında amaçsal bir işlev gördüğü kabul edilmelidir. Bireysel ve kurumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar kısaca, kurumsal kültür dil aracılığıyla yaşanır ve aktarılır. Kültürün öğrenilmesinin veya yaşanmasının güçlü aracı dildir. Kurumlarda özellikle lider ve kahramanlarla dil aracılığıyla kurulan iletişim ve etkileşim sayesinde kurumsal kültürün yayılmasına katkı sağlarlar¹²¹. Kültürel devamlılığın sağlanabilmesi için kurumsal bir dilin oluşturulması gerekir. Kullanılan ortak dil ve kavramsal kategoriler, kurum kültürünün önemli bir özelliğini oluşturur. Kurumda kullanılan kavramlar çerçevesinde bir anlayış birliği oluşmuşsa, dil bir kurum kültürü ögesi olarak kullanılıyor demektir. Örneğin, “toplam kalite”, “mükemmellik”, “koşulsuz müşteri memnuniyeti”, “sıfır hata” gibi kavramlar, kuruma özgü bir anlam kazanmışsa, kurumda ortak bir dil oluşmuş demektir¹²².

- **Hikaye ve Mitler.** Hikayeler, kurumsal değer ve inançları yerleştirmek amacıyla, kurumun tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü ifadesidir. Kurumsal kültür anlamında hikaye ve mitler, kurumlarda birey, grup ve alt kültür unsurlarının kurumun geçmişiyle ilgili önemli yararlılıklar göstermiş kahramanlar ve liderler hakkında kuşaklar arasında büyük bir övgü ve takdir duygusuyla anlatılan ve aktarılan olağanüstü nitelikteki inançlar, hikaye ve mitleri oluşturur. Hikaye ve mitler kurumun geçmişine yönelik olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkar. Hikayeler ve mitler kurum kültürü açısından önemli kültür taşıyıcılarıdır. Kurumun dünü bugünü ve yarını arasında kurulan manevi köprü, hikaye ve mitler sayesinde kurulur. Hikaye ve mitler, kurumsal değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Kurumun kahramanlarını ve sembollerini canlı tutarlar. Kurum üyeleri dinledikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması sağlanır. Hikayeler çalışanların kurumun yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamalarını kolaylaştırır¹²³.

- **Gelenek ve Adetler (Ritüeller).** Adetler kurum üyelerinin algı ve davranışlarını kurumsal kültürle uyumlu hale getirmek için tekrarlanan ve standardize

¹²¹Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.17-18.

¹²²Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.18.

¹²³Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.18.

edilen eylemlerdir. Adetler kurum içerisinde kültürel değerleri güçlendiren, alışılmış ve tekrarlanan eylemlerdir. Adetler bir topluluğun kendisinden önceki nesillerden devralıp kültür değişiminin bir gereği olarak kısmen dönüştürülmek suretiyle sonraki nesillere devredilen, inanç, kurum ve seremonileri de içeren her tür sosyal uygulamadır¹²⁴.

- **Kurumun Tarihi.** Bir kurumun kültürü, o kurumun tarihsel birikimi üzerine oluşur. Bir başka ifadeyle kurum kültürü kurum tarihinin bir ürünüdür. Kurum kültürü tarihsel bir süreç içinde oluşur ve yine tarihsel bir süreç içinde değişikliğe uğrar. Kurum tarihinden bağımsız bir kurum kültürünün ortaya çıkması söz konusu olmaz¹²⁵.

3.4. Kurum Kültürü Tipolojileri

Kurum kültürü tipolojileri farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimde belirlenmiştir.

3.4.1. Charles Handy'ye Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Charles Handy kurumları yapıları, yönetim tarzları ve zihniyetleri açısından dört grupta toplamaktadır¹²⁶.

3.4.1.1. Güç/Otorite Kültürleri

Güç / otorite kültürünün geliştiği kurumlar genellikle merkezi yönetimin ağırlık taşıdığı kurumlardır. Bu tür kurumlarda güç ve denetim merkezde toplandığı için iletişim yapısı da merkezi bir özellik taşımaktadır. Üst düzey yönetimin güvenini kazanmış olan kişiler karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler. Bu nedenle kural ve prosedürler bu tür kurumlarda en aza indirgenmiştir. Bu kültürün

¹²⁴Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, ss.18-19.

¹²⁵Sermaye Piyasası Kurulu, **A.g.e.**, s.19.

¹²⁶Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 4. Baskı, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2003, s. 214.

egemen olduğu kurumlarda orta kademe yöneticiler arasında iş değiştirme oranı oldukça yüksektir¹²⁷.

3.4.1.2. Bürokratik/Rol Kùltürleri

Bu tür kurumlarda fonksiyonel yapılan, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı olması nedeniyle, bu kùltüre sahip olan kurumlar bürokratik kurumlar olarak adlandırılmaktadırlar. Uzlaşmanın gerektirdiği işbölümü, rol kùltürünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kùltüre sahip olan kurumlardaki bölümlerin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri, diğer bölümlerle ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi düzeyde olmasına bağlıdır. Bireysel kararlar keyfi alınmayıp, yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalması gerektiğinden, bu kurumlardaki roller tanımlanmış, kural ve prosedürler mümkün olabilecek her duruma cevap verebilecek şekilde hazırlanmıştır. Bu tür bir kùltüre sahip olan kurumların göze çarpan en olumsuz yönlerinden birisi, bölümler arasında iletişim kopukluğundan kaynaklanan sorunların müşteriye yansımalarıdır¹²⁸.

3.4.1.3. İş-Süreç Kùltürü

Bu tür kùltüre sahip olan kurumlarda işi gerçekleştirmek, sorunu çözmek için proje bazında ekipler oluşturulmaktadır. Bu ekiplerin liderleri katılımcı bir tarz uygulamaya koyarak, vizyonu ekibe aktararak, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar. İş kùltürünü benimseyen kurumlar müşteri odaklı olarak çalışırlar ve görev tamamlandığında ekipler dağılarak, yeni projelere göre biçimlenebilmektedirler¹²⁹.

3.4.1.4. Birey Kùltürü

Birey kùltürüne sahip olan kurumlarda birey ön plandadır ve birey kurum için çalışacağından, kurum bireye hizmet etmektedir. Bu tür kùltürün geçerli olduğu

¹²⁷Okay, A.g.e., s.214.

¹²⁸Okay, A.g.e., ss.215-216.

¹²⁹Okay, A.g.e., s.216.

kurumlar, bireylerin kendi çıkarları için bir araya gelerek oluşturdukları kurumlardır. Bu tür kurumlarda hiyerarşi olmadığından, bu kültürde denetim mümkün değildir, ancak kurumu oluşturan üyelerin ortak rızası ile bir kendi kendini denetim mekanizması geliştirebilmektedir. Bu tür kültüre sahip kurumlara örnek olarak meslek odaları, barolar verilebilmektedir¹³⁰.

3.4.2. ToyohiroKono'ya Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Kurum kültürüne yönelik bir diğer ayırım ToyohiroKono tarafından verilmiştir. Kono'nun kültür tiplerini kısaca aşağıdaki biçimde açıklamamız mümkündür:

3.4.2.1. Dinamik (Canlı) Kültür Tipi

Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde durur, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmakta ve üyeleri de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler. Kuruluşun hem yatay, hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edilebilmektedir¹³¹.

3.4.2.2. Lideri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür Tipi

Bu kültür tipinin özelliği, üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerinin yeteneklerine güvenirlere, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip

¹³⁰Okay, A.g.e., s.216.

¹³¹Okay, A.g.e., ss.216-217.

aşağıda tanımlayacağımız ‘‘Güçlü Lider Tipiyle Hareketsiz’’ kültüre dönüşebilmektedir¹³².

3.4.2.3. Bürokratik Kültür Tipi

Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışı bu kurallarla belirlemektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir¹³³.

3.4.2.4. Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi

Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar ve bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Üyeleri yeni fikir üretmezler. Bu kültür tipi, kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır¹³⁴.

3.4.2.5. Güçlü Lider İle Hareketsiz Kültür Tipi

Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, yukarıdaki II. Kültür tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir¹³⁵.

3.4.3. Deal ve Kennedy’ye Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Kurum kültürünün diğer bir tipolojisi Deal ve Kennedy tarafından yapılmıştır. Bunlar tarafından geliştirilmiş olan matriste, ordinatta kurum aktiviteleri ile bağlantılı

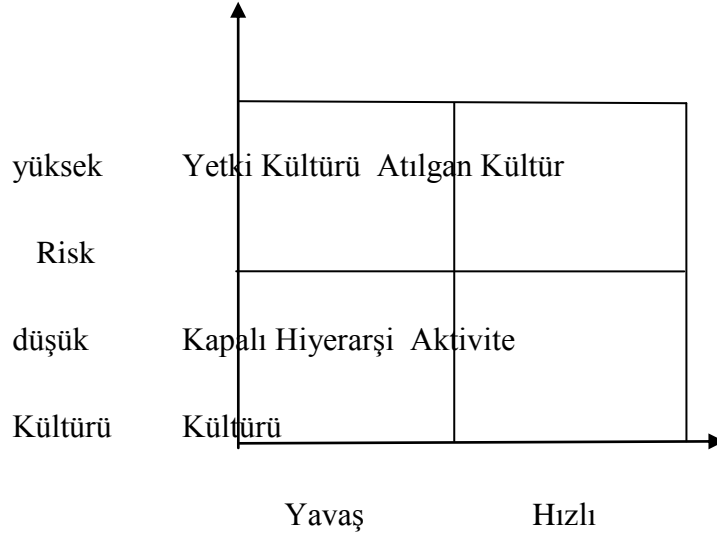
¹³²Okay, A.g.e., s.217.

¹³³Okay, A.g.e., s.217.

¹³⁴Okay, A.g.e., s.217.

¹³⁵Okay, A.g.e., s.217.

riskleri, absizde seçilen stratejinin başarısı üzerinden enformasyon geri akışı taşınmaktadır¹³⁶:



Şekil 1:Deal ve Kennedy'ye Göre Kurum Kültürleri

3.4.3.1.Yetki Kültürü

Bu kültür tipi yüksek risk, fakat yavaş feed-back anlamına gelmektedir. Bu tipe yüksek yatırımlarda bulunan, fakat başarı hakkında fazla emin olmayan kurumlar dahildir. Bu kültür bölümsel yetkiye zorunlu olarak büyük değer vermekte, ancak genel yetki merkezde toplanmıştır. Bu kurum kültürleri için kısa süreli konjonktür dalgalanmaları tehlikelidir¹³⁷.

3.4.3.2.Atılgan Kültür

Bu kültürde yüksek risk hızlı enformasyon geri bildirim ile kombine edilmiştir. Buna yapı ekonomisi, kozmetik, kurumsal danışmanlık gibi branşlar dahil edilebilmektedir. Bu kültürün özelliği pazara hızlı bir biçimde yenilik getirmesinde

¹³⁶Okay, A.g.e., s.218.

¹³⁷Okay, A.g.e., s.218.

yatmaktadır; ancak kurum içi personelle olan ilişkilerde problemler söz konusu olabilmektedir¹³⁸.

Bu kültürü uygulayan şirketler, reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan bireylerdir, gruplar ya da ekipler değil. Bu kültürde risk alıp başaranlar cesaretlendirilmektedir. Bu kültürde başarılı olanlar olgunlaşmamış olabilir ve kültürün uzun süre korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler¹³⁹.

3.4.3.3.Kapalı Hiyerarşi Kültürü

Bu kültür tipi düşük risk ve yavaş enformasyon geri bildirim ile belirginleşmiştir. Bankalar, sigortalar, ilaç endüstrisi bu tipe dahil edilebilirler. Bu tipte pozitif olarak işleyen akışlar değerlendirilir, negatif olan nokta ise güçlü bir bürokrasinin olmasıdır. Ünvanlarda ve formalitelerde kendini gösteren sıkı hiyerarşi yapıları bu tipin özelliklerindedir¹⁴⁰.

3.4.3.4.Aktivite Kültürü

Bu kültür tipini marka ismi alanında, bilgisayar alanında, otomobil yapımında, ayrıca perakendeci kuruluşlarında bulmak mümkündür. Bu tip kurum kültüründe aktivite merkezi noktadır. En çok satışı yapanlara kahraman gözüyle bakılmaktadır.Yukarıdaki ayırmalarda da gördüğümüz gibi, kurumların kültürünü biçimlendiren başlıca etken, o kurumların başındaki yöneticilerin davranış tarzları ve çalışanlarla, göreve yönelik yaklaşımlardır¹⁴¹.

¹³⁸Okay, **A.g.e.**, s.218.

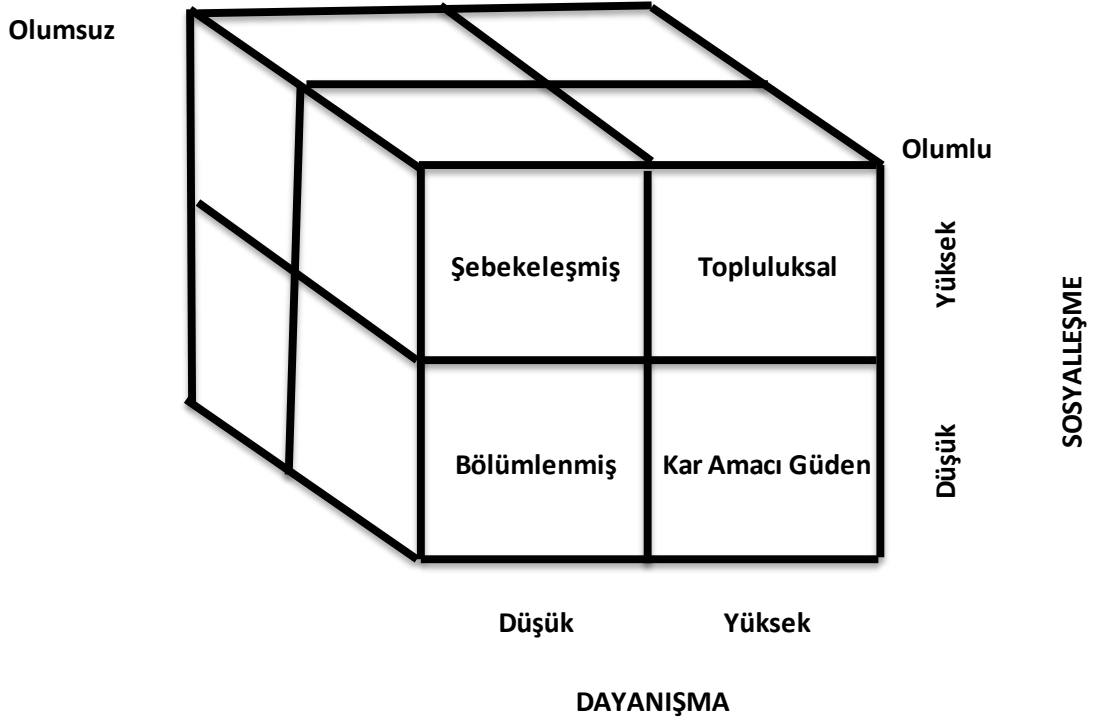
¹³⁹Akıncı, **A.g.e.**, s.85.

¹⁴⁰Okay, **A.g.e.**, s.219.

¹⁴¹Okay, **A.g.e.**, s.219.

3.4.4. RobGoffe ve GarethJones Kurumsal Tipolojisi

RobGoffe ve GarethJones kurumsal kültür tiplerini sosyalleşme ve dayanışma kavramlarından yola çıkarak oluşturdukları matris ve bu matriste olumlu ve olumsuz öğelerin de etkisinin eklenmesiyle Çift ‘S’ Küpü olarak adlandırdıkları yöntem aracılığıyla açıklanmışlardır. Bu çalışmalarında kurum kültürü, dört ana başlık altında ‘şebekelenmiş, kar amacı güden, topluluksal ve bölümlenmiş’ kültür tipleri olarak incelenmiştir:



Şekil 2: Sosyalleşme, Dayanışma ve Çift ‘S’ Formülü Kurum Kültür Şeması

Kaynak: RobGoffe, GarethJones, Kurum Kültürü, Çev. Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya A.Ş. Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2002, s.43.

Bu modelin şemasında dikey ekseninde sosyalleşme, yatay olanda ise dayanışma boyutu bulunmaktadır. İkisinin de dereceleri düşükten yükseğe doğru seyretmektedir. Sosyalleşme ve dayanışma kavramlarının uzun zamandan beri süregelen, yerleşik,

kökenleri vardır. Bu öğeler; Fransız İhtilali'nin felsefi mirası içinden doğuşundan bu yana sosyolojik geleneğin değişmezleri olmuştur¹⁴².

Sosyalleşme, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireyelerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Sosyalleşme çoğu kez doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. İnsanlar birbirlerine yardım ederler ve bunu karşılık beklemezsiniz ve içten pazarlıklı olmaksızın yapmak isterler. Yüksek sosyalleşme insanların birbirine karşılık beklemezsiniz nazik davranması, birbiri ile ilgilenmesi ve bir diğerine önem vermesi demektir. Yüksek sosyalleşme içeren ilişkilerde dostluklara ve hatıra çok önemli bir değer biçilir¹⁴³. Hepimiz insanların sevdikleri insanlara iyilik yapmaya eğilimli olduklarını biliriz¹⁴⁴.

Robbins'e göre, sosyalleşme, yüksek derecede insana yönelik olma ve takıma yönelik olma durumu ile uyum gösterir. Bu kavram, sonuçlardan daha fazla işin yapılmasında kullanılan yönetime odaklıdır¹⁴⁵.

Dayanışma ise, sosyalliğin tam tersine duygulardan çok mantığa dayanır. Görev odaklı olmanın ölçüsünü gösterir. Tarafların yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça belirlenmiş paylaşılan hedeflere dayanır. Dayanışma ilişkisi içerisindeki kişilerin birbirleri ile sosyal anlamda ilişki kurup kurmamaları önemli değildir. İşçi sendikaları, dayanışmanın yüksek olduğu kurumlara örnek olarak verilebilir¹⁴⁶.

¹⁴²RobGoffe, GarethJones, **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya A.Ş. Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2002, s.44.

¹⁴³RobGoffe, GarethJones, **A.g.e.**, ss.45-46.

¹⁴⁴Robert B.Cialdini, **İknamın Psikolojisi**, Çev. YaseminFletcher, Mediacat, 1. Baskı, İstanbul, 2009, s.46.

¹⁴⁵Robbins, **A.g.e.**, s.527.

¹⁴⁶RobGoffe, GarethJones, **A.g.e.**, s.52.

Dayanışma, görevlendirme ve saldırganlık üzerinde yüksek derecede dikkat gösterme kavramları ile uyum gösterir¹⁴⁷.

Kurum kültürü tipleri Goffee ve Jones tarafından dört ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

3.4.4.1.Şebekeleşmiş Kurum Kültürü Tipi

Şemada görüldüğü gibi yüksek derecede sosyal bir kurumsal kültüre ve düşük dayanışmaya sahip olan kuruluşlar şebekeleşmiş tipte kuruluşlardır.Bu tip kurumlar, üyelerini, aile ve arkadaş olarak görürler. İnsanlar birbirlerini tanır ve severler. Çalışanlar, birbirlerine gönüllü olarak yardımcı olur ve bilgi paylaşımına açıktırlar¹⁴⁸. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar iş yerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, kutlamalar, maçlar düzenlenir. Kısacası informel bir yapı vardır¹⁴⁹.

Bu kültür ile ilgili negatif yön, arkadaşlık üzerinde odaklanmanın yetersiz performansa göz yummaya yol açabilmesi ve kurum içerisinde politik klikler oluşturmasıdır¹⁵⁰.

3.4.4.2.Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür Tipi

Düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıttıdır. Kurum üyeleri arasındaki iletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı

¹⁴⁷Robbins, A.g.e., s.527.

¹⁴⁸RobGoffe, GarethJones, A.g.e., ss.104-216.

¹⁴⁹http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:BW5fU8M0U1YJ:scholar.google.com/+Rob+Goffe,+Gareth+Jones+Kar+Amac%C4%B1+G%C3%BCden+Kurumsal+K%C3%BClt%C3%BCr+Tipi&hl=tr&as_sdt=0 erişim tarihi: 05.03.2012

¹⁵⁰RobGoffe, GarethJones, A.g.e., ss.104-216.

birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır¹⁵¹.

Yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme düzeyine sahip kuruluşların kar amacı güden türde bir kurum kültürüne sahip oldukları gözükmemektedir.

Bu tip kurumlar yoğun bir şekilde hedef odaklıdır. Bireyler, hedeflere ulaşabilmek için hırslı ve karardır. İşlerin çabukça ve güçlü bir amaç duygusu ile yapılması insanlara adeta zevk verir. Kar amacı güden kültürler sadece kazanmakla değil, düşman olarak belirlenen rakiplerini zayıflatma ve yok etme yöntemleri ile de ilgilidir. Bu kültürde hedefler ve nesnellik üzerinde odaklanma, kişisel ilişkilerin önemini düşürür. Bu kültür şeklinde yaşanabilecek olumsuzluk, düşük performanslı olarak değerlendirilmiş kişilerin neredeyse, insaniyet dışı bir davranışa maruz kalmalarıdır¹⁵².

3.4.4.3. Bölümlenmiş Kültür Tipi

Düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler¹⁵³.

Eğer bir kuruluş iki ilişki şekli açısından da düşük sınıfta yer alıyorsa, yani hem düşük dayanışmaya hem de düşük derecede sosyalliğe sahipse, bu bölümlenmiş kurumsal kültürü temsil eder.

Bu tip kurumlar bireyci görüşe sahip kişilerden oluşmaktadır. Kurumda çalışan bireyler ve onların işle ilgili görevleri ve taahhütleri önde gelir. Kuruma ait çok az

¹⁵¹http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:BW5fU8M0U1YJ:scholar.google.com/+Rob+Goffee,+Gareth+Jones+Kar+Amac%C4%B1+G%C3%BCden+Kurumsal+K%C3%BClt%C3%BCr+Tipi&hl=tr&as_sdt=0 erişim tarihi: 05.03.2012

¹⁵²Robbins, A.g.e., s.527.

¹⁵³<http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:BW5fU8M0U1YJ:scholar.google.com>

[/+Rob+Goffee,+Gareth+Jones+Kar+Amac%C4%B1+G%C3%BCden+Kurumsal+K%C3%BClt%C3%BCr+Tipi&hl=tr&as_sdt=0](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:BW5fU8M0U1YJ:scholar.google.com/+Rob+Goffee,+Gareth+Jones+Kar+Amac%C4%B1+G%C3%BCden+Kurumsal+K%C3%BClt%C3%BCr+Tipi&hl=tr&as_sdt=0) erişim tarihi: 05.03.2012

kimlik özellikleri vardır. Bölümlenmiş kültürlerde, çalışanlar sadece ürünleri ve üretimlerinin kalitesi ile değerlendirilirler. Bu kültür tipinde oluşabilecek olumsuz tablo, birinin bir diğerini çok fazla eleştirmesi ve takım ruhunun yokluğudur¹⁵⁴.

3.4.4.4. Topluluksal Kültür Tipi

Topluluksal Kültür (Biz Bir aileyiz): Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutarlar¹⁵⁵.

Sosyalleşme ve dayanışma açısından yüksek dereceli bir kurum, topluluksal bir kültürü temsil etmektedir.

Bu tip kültürde, hem arkadaşlık hem de performans değerlidir. İnsanlar aidiyet duygusuna sahipken, bir yandan da hedef gerçekleştirme konusunda amansız bir odaklanma vardır. Bu kültürün liderleri karizmatik ve kurumun geleceği hakkında ilham veren kişi olma mehilindedirler. Çalışanların kuruma bağlılığı yüksektir. Genellikle kurucu da olan, karizmatik liderler, kendilerinden sonra kurumun başarılı bir şekilde devam etmesini sağlayacak kişilere fırsat tanımaktan ziyade, sadece kendi uygulamalarını takip edebilecek öğrenci yetiştirme bakışına sahip olabilmektedir. Bu da iş ikliminin sadece bir kişi üzerinde odaklı olmasına neden olabilmektedir. Topluluksal kültür, iş yaşamına yeni başlamış, kurucuların halen lider ve yönetici olarak buldukları kurumlarda daha sık görülür¹⁵⁶.

Bir kurum kültürü bu dört kültür tipinden yalnızca bir tanesi ile tanımlanabiliyor olsa da birçok kurum, bünyesinde birden fazla kurumsal kültürü barındırabilmektedir. Goffe ve Jones yukarıda açıklanan dört kurumsal kültür tipinin

¹⁵⁴Robbins, A.g.e., s.527.

¹⁵⁵http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:BW5fU8M0U1YJ:scholar.google.com/+Rob+Goffe,+Gareth+Jones+Kar+Amac%C4%B1+G%C3%BCden+Kurumsa+K%C3%BCit%C3%BCr+Tipi&hl=tr&as_sdt=0 erişim tarihi: 05.03.2012

¹⁵⁶RobGoffe, GarethJones, A.g.e., s.30.

kurum içinde bir yaşam döngüsü olduğunu, bir tip kültürden diğer tip kültüre geçişin mümkün olduğunu belirtmektedirler. Bu değişim, sosyalleşme ve dayanışma seviyelerinde gerçekleşecek değişim yoluyla olabilecektir. Herhangi bir kurum için şebekeleşmiş, kar amacı güden, topluluksal ya da bölümlenmiş türdeki kültürü iyi ya da kötü olarak değerlendirmek mümkün değildir¹⁵⁷. Kurumsal kültür tiplerinden her biri işlevsel olabileceği yani kurum başarısına katkıda bulunabileceği gibi kurum başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek öğeler içerebilir. Bu o tip kültürün olumsuz yönüdür. Her tip kültürün, olumsuzluklara kayma ihtimali bulunmaktadır¹⁵⁸.

3.5. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

Mondy'ye göre kurum kültürünü etkileyen başlıca faktörler kurum içerisindeki çeşitli olgularla ilgilidir. Bunlar ise iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ve kurumda geçerli olan yönetim tarzıdır¹⁵⁹.

3.5.1. İletişim

İnsanlar konuşarak anlaşmayı geliştirmeden önce, beden dilleriyle anlaşırlardı. Beden dili insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Bedenleri dil aracılığıyla insanlar duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşmışlardır¹⁶⁰. Topluluk içindeki hareketlerimizi kültürel kurallar belirler¹⁶¹. Gündelik yaşam içerisinde her birey çeşitli mesajlarla karşı karşıya kalmakta ve sürekli olarak iletişim faaliyeti gerçekleştirmektedir. Hayatın içerisinde olmazsa olmaz bir unsur olan iletişimi en basit şekliyle, bilgi paylaşım süreci olarak tanımlayabiliriz. Kişiler arasında bilgi alışverişini sağlayan ilişkiler sistemi olan iletişim, “toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir

¹⁵⁷Rob Goffe, Gareth Jones, **A.g.e.**, s.30.

¹⁵⁸Rob Goffe, Gareth Jones, **A.g.e.**, s.30.

¹⁵⁹Okay, **A.g.e.**, s.219.

¹⁶⁰Nikolay Sorokin, **Body language of communication**, New Jersey, 2001, s. 25.

¹⁶¹Kevin Hogan, **İsteğiniz kişiye 8 dakikada nasıl evet dedirtirsiniz?**, Çev. Taner Gezer, 5. Baskı, İstanbul: Yakamoz Yayınları, 2007. s.22.

araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanattır”. İletişim; insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak iletmesidir¹⁶².

3.5.2. Motivasyon

Motivasyon kelimesi Latince “movere”,yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarama isteği gibi yüksek dürtülere de ihtiyaç denir. Kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri, yapabildiklerinin limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirler. Elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz, motive olmamıza bağlıdır. Motivasyon, başarı için şarttır ama tek başına yeterli değildir¹⁶³. Motivasyon belli bir davranışı yapmak için gerekli olan nedenler ya da bir hedefi başarma arzusu şeklinde tanımlanabilir¹⁶⁴.

Motivasyon temel anlamda bir insanın hangi işi yapmaktan hangi şeyi yapmaktan daha çok zevk ve haz almasına bağlı olup, bir insanı motive ederken o insanın iç motivasyon eğilimleriyle o insanı etkileyen dış motivasyon uyarılarının ne olduğunu bilinçli tespit etmek ve bunları birbiriyle örtüştürmek gerekmektedir¹⁶⁵.

Motivasyon veya bazı yazarlar tarafından ifade edildiği şekilde ‘güdüleme’, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler.

¹⁶²Z. Beril Akıncı Vural, Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**, 1. Baskı,Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, ss. 51-52.

¹⁶³<http://bilgininadresi.net/Madde/34171/Motivasyonun-Tan%C4%B1m%C4%B1> erişim tarihi: 03.06.2012

¹⁶⁴<http://gokceoren.k12.tr/icerik/461/motivasyon-nedir.html> erişim tarihi: 05.06.2012

¹⁶⁵Oğuzhan Dogani, Tayfun Aysal, **Yönetim Liderlik Yöneticilik İletişim Motivasyon**, İstanbul: Kavim Yayıncılık ve Reklam Pazarlama,2009, s.89.

Kişiyi harekete geçirmek için, çoğu kez onun kökenini akılda bulan nedenlerle davranmasını ve böyle hareket ederse semeresini bulacağını bildirmek, güdüleme işlemini oluşturur¹⁶⁶.

Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler, bu işlerinin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansıtacaktır¹⁶⁷.

Motivasyon kurum kültürünü etkileyen bir faktör olduğu kadar, kurum kültürünün de motive edici etkisi vardır. Craft'a göre "kurum kültürü bir şirketin dahili ve harici hedef kitleleriyle iletişim kurar, motive eder ve güvenini tazeler¹⁶⁸.

1800'lü yılların sonlarında ve 1900'lü yılların başlarında yöneticiler çalışanları motive eden tek şeyin yüksek bir ücret olduğunu düşünmekteydiler, ancak bu görüş zamanla değişti. 1980'li yıllardan itibaren devreye başka araçların da girdiği gözlemlenmiştir¹⁶⁹.

Gelirin yanı sıra işgörenleri motive eden diğer araçlar şunlardır:

Güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama, adaletle ve sürekli bir disiplin sistemi. Bu araçların dengeli ve olumlu bir biçimde kullanılması motivasyonun artışını sağlayacaktır¹⁷⁰.

¹⁶⁶Okay, **A.g.e.**, s.220.

¹⁶⁷Okay, **A.g.e.**, s.220.

¹⁶⁸Okay, **A.g.e.**, s.220.

¹⁶⁹Okay, **A.g.e.**, ss.220-221.

¹⁷⁰Okay, **A.g.e.**, s.221.

3.5.3.Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır¹⁷¹.

Topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye lider denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerekğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir¹⁷².

Liderlik, liderin diğerlerine (çalışanlarına) yapılmasını istediği şeyleri yaptırma yeteneğidir. Bir diğer tanıma göre liderlik-önderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır¹⁷³. Prensipler ve kurallar ile yönetmelikler verimliliğin %60'ını, liderlik özellikleri ise %40'ını sağlar. Liderlik, yöneticiliğin önemli bir parçası olup yöneticiliğin bir lokomotifidir¹⁷⁴.

Liderler kurum kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısaca kurum kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir¹⁷⁵.

Liderlikteki amaç, kişisel çekim gücü ve karizmayla kişileri peşinden sürüklemek ve harekete geçirmektir. Güçlü bir lider iyi bir yönetici olmayabilir. Ancak yönetim bilincine sahip liderin gücü ise tartışılmazdır. Ama iyi bir yönetici olabilmek için liderlik vasfına sahip olmak ise olmazsa olmazdır. Dolayısıyla, doğrudan var olan

¹⁷¹<http://www.scribd.com/koylu/d/17611421-orgut-kulturu> erişim tarihi: 05.06.2012

¹⁷²<http://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik> erişim tarihi: 05.06.2012

¹⁷³Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.387.

¹⁷⁴Oğuzhan Dogani, Tayfun Aysal, **A.g.e.**, s.50.

¹⁷⁵Paul A. Argenti, **CorporateCommunication**, IrwinMcGraw-Hill, 1998, p: 22.

liderlik yetisi etkin, vurgun ve güçlü bir kişilik ve karakter yapısıyla mümkündür. Yani, “sergilediği örnekleriyle sözlerini destekleyen bir lider tartışılmaz bir güce sahiptir.” İyi bir lider peşinden sürüklediği kitleyi kolaylıkla arzu edilen ve saptanan amaca ve arzu edilen hedeflere mutlak ulaştırır¹⁷⁶.

3.5.4. Yönetim Süreci

Yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gerekmektedir. Yani yönetim sürecinde bir yönetenin ve yönetilenin bulunması esastır¹⁷⁷.

Yönetim süreci de tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurarak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan kurumlar, kültürlerinin de gelişimine katkıda bulunacaktır. Yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurumun kültürünün arzulan hale gelmesini sağlayacaktır¹⁷⁸.

3.5.5. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri

Kurumsal yapı ve bu yapının özellikleri kurum kültürünü etkileyen diğer faktörlerdir. Kurum yapısı içerisinde yetkinin dağılımı kurum kültürü ile yakından ilgilidir¹⁷⁹.

Kurumsal yapı, firmanın insan kaynaklarının ilgilendiği ve düzenlendiği amaca yönelik bir yoldur. Bir kuruluşun yapısı, çevresinin nasıl hızla değiştiğine bağlı olarak

¹⁷⁶Oğuzhan Dogani, Tayfun Aysal, **A.g.e.**, s.50.

¹⁷⁷Eren, **A.g.e.**, ss.3-4.

¹⁷⁸Okay, **A.g.e.**, s.224.

¹⁷⁹Okay, **A.g.e.**, s.224.

sert ya da esnek olabilir. Yapının diğer önemli bir yönü de büyük, asıl kararların nerede alındığının saptanmasıdır. Bazı şirketlerde bütün önemli kararlar üst yönetimce alınır. Diğer firmalarda ise daha düşük düzeydeki yöneticiler önemli kararları almaya yetkilidirler. Kurumsal yapının diğer önemli bir niteliği de yönetime ait düzeylerin-yapıların uzun ya da düz (çok az yönetim düzeyi) olup olmadığı-sayıdır. Yöneticinin işi esnek olmayan ve uzun yetki silsilelerini izleyen bir yapıya göre, esnek ve düz bir kuruluştta çok daha farklıdır¹⁸⁰.

Kurumsal özellikler de kurum kültürünü etkilemektedir. Kurumlar, hacim ve karmaşıklık bakımından değişiklik göstermektedirler. Kuruluş içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezleşmemesi de kuruluşları farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri kurum kültürünü şekillendirmektedir¹⁸¹.

3.5.6. Yönetim Tarzı

Kurumdaki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar, bu yönetim tarzları da kurum kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir. Yönetim tarzı kurum kültürünü etkilediği kadar, tüm diğer faktörlerin de yaptığı üzere, kurum kimliğini de etkilemektedir¹⁸².

¹⁸⁰Okay, A.g.e., s.224.

¹⁸¹Okay, A.g.e., s.224.

¹⁸²Okay, A.g.e., s.224.

4. İŞ GÖRENLERİN ŞİRKET İÇİ İLETİŞİMİ ve KURUM KÜLTÜRÜ ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüz iş hayatında verimli olabilmek, rakiplerle mücadele edebilmek, gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için işverenler verimli, iyi yetişmiş bireyleri seçip kendi bünyelerinde çalıştırma çabası içindedirler. Yetenekli çalışanlarınsa artık birçok alternatifi bulunmaktadır. Bu sebeple sadece verimli, iyi eğitim almış, deneyimli bireyleri işe almak yeterli olmamakta aynı zamanda o kurum bünyesinde onları motive ederek, çeşitli olanaklar sağlayarak, iyi bir iletişim sistemi ile onları kuruma bağlayarak uzun soluklu çalışmalarını sağlamak gerekmektedir.

Beyin gücünün etkin kullanımının rekabet avantajı sağladığı iş hayatında, kurumsal bağlılığı güçlendirerek güven duygusunun yaratılması, çalışanları uzun vadede o kurumla birlikte çalışma isteğini uyandıracaktır. Diğer bir yandan da kurumlarda iş görenlerin daha verimli çalışabilmesi için öncelikle o kuruma hakim olan kültürün anlaşılması gerekecektir. Bunun için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum kültürü üzerinde önemli etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma ile kurum içi iletişim sayesinde iş görenlere aktarılan kurum kültürü incelenmeye çalışılmıştır. Amaç; şirket içi iletişim ile kurum kültürü algısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bölümde örnek olay çalışması, sigorta sektöründe yer alan bir kurumda “Kurum kültürünün analizine” yönelik olarak anket uygulanmış olup, anket sonuçları yaş, eğitim ve kurumdaki kıdem yılına göre karşılaştırılmıştır.

4.1.Araştırmanın Önermesi

Kurum içi iletişim ve iş görenlerin kurum kültürü algısını belirlemeye yönelik bu araştırmanın önermesi şöyledir:

“Kurum içi iletişim ile kurum kültürü arasında ilişki vardır.” Bu önermenin doğruluğu, nitel yöntemler kullanılmak suretiyle araştırılmıştır.

Bu veriler gerçekten ilk elde oldukça geniş kapsamlıdır; bu nedenle araştırmacının elde ettiği verileri başta oluşturduğu kavramsal çerçeveye ve araştırmanın sorularına göre analiz etmesi gerekir¹⁸³. Bu çalışmada bu yapılmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi Ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini Sigorta Şirketinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Online anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır ve değerlendirmeler bu anketler üzerinden yapılmıştır. Anket formlarının dönüş oranı % 78,33 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya 120 çalışanlı kurumdan 94 kişi dahil olmuştur.

4.3. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Kurum kültürü araştırmasına ayırım yapılmaksızın her kademedeki bulunan personeldahil edilmiştir.

Araştırmamızda bazı varsayımlardan hareket edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlarda yaş, öğrenim, kültür, kıdem v.b. nedenlerden dolayı algılama farklılıkları olabilmesine rağmen, tüm cevap verenlerin soruları aynı şekilde algıladıkları, gerçekçi ve içten yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. İş görenlerin kurum kültürü algısını analiz etmede kullanılan anket yönteminin, kurum kültürünün belirlenmesinde en uygun araç olduğu ve uygulanan yöntem ile en doğru sonuçlara ulaşıldığı varsayılmıştır.

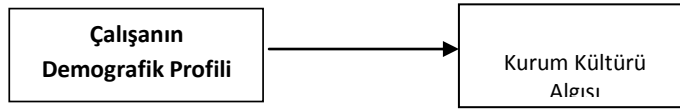
¹⁸³Elif Kuş, *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2009, s.158.

4.4. Araştırmanın Hipotezi

Bu tez çalışması ile çalışanların demografik yapısının iş görenlerin kurum kültürü algısı arasındaki ilişkinin kuramsal analizi çerçevesinde aşağıdaki hipotezlerin sınanması planlanmıştır.

H1: Eğitim seviyesine göre iş görenlerin kurum kültürü algısı değişmektedir.

H2: Yaşa göre iş görenlerin kurum kültürü algısı değişmektedir.



-Eğitim

-Yaş

4.5. Araştırmanın Değişkenleri

Kurumda çalışan iş görenlerin eğitim seviyesi ve yaşa aralığına göre anket sorularının kırılımları verilmiştir.

4.5.1. Anket Yöntemi

Kurum kültürünü belirlemeye yönelik olan araştırmada veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketlerde yer alan toplam soru sayısı 40 tür. İlk 16 adet soru, birinci ankette yer almaktadır. Bu sorular kurumdaki 'sosyalleşme' ve 'dayanışma' seviyelerini ölçmeye yöneliktir. Kurumdaki 'sosyalleşme' ve 'dayanışma' seviyesinin ölçülmesinde amaç, kurum kültürü tipinin belirlenmesi ve ilgili kurumların kurum kültürü hakkında bilgi edinilmesidir.

İkinci ankette ise 24 adet soru yer almaktadır. İkinci ankette yer alan sorular sırasıyla altışarlı gruplar halinde kullanılmaktadır. Araştırmada ikinci anketteki hangi altışarlı grubun kullanılacağı, birinci anketin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan kurum kültürü tipine göre belirlenmektedir. Cevaplayıcılardan 24 adet sorunun hepsinin cevaplandırılması istenmiştir. Buradaki amaç, birinci anket sonucunda kurum kültürü

tespitini takiben ikinci defa aynı kurumlarda aynı kişilere ikinci anketi uygulama güçlüğüdür. Araştırmada birinci anket sonucunda çıkan kurum kültürü tipine göre ilgili 6'lı grup değerlendirmeye alınmıştır.

4.5.2. Anket ve Anketi Dolduran Kişilere İlişkin Bilgiler

Anketi dolduran kişilerden, “Yaş”, “Öğrenim Durumu”, “Şu an çalıştıkları kurumda kaç yıldır çalıştıkları”, belirli skalalar içerisinde kalmak suretiyle sorulmuştur.

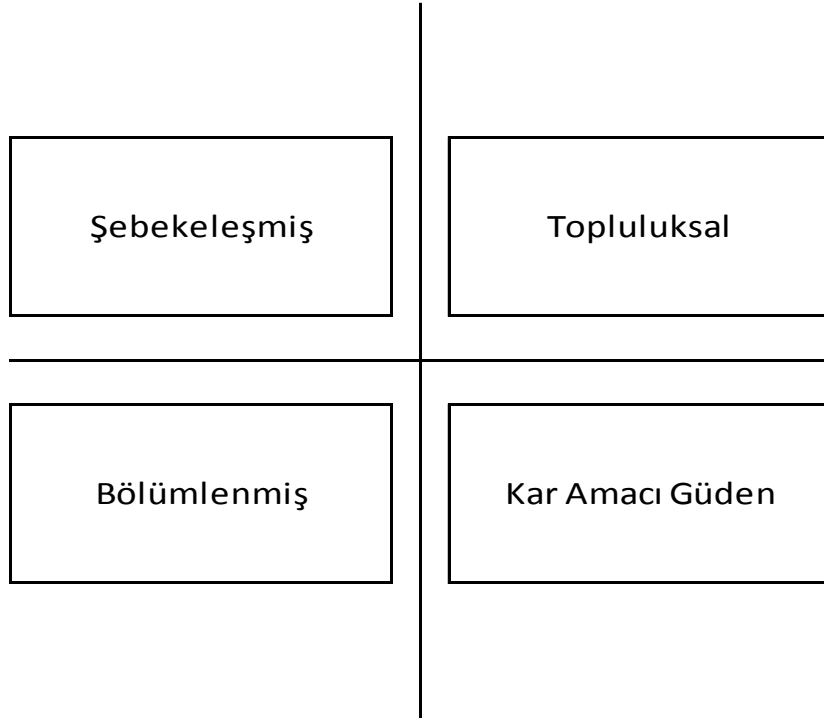
4.5.3. Kurum Kültür Tipi (Birinci anket)

Bu kısımda kurum kültürünün belirlenmesine yönelik 16 adet soru bulunmaktadır. 1. Ankette 5’li Likert Ölçeği kullanarak değerlendirme yapılmıştır. Anket, bir kurumun kültürünü o kurumda yürürlükte olan “Sosyalleşme” ve “Dayanışma” seviyelerinin ölçülmesi suretiyle sınıflanmaktadır.

Ankette yer alan 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11., Sorular kurumdaki “Sosyalleşme” seviyesini ölçmeye yöneliktir.

Ankette bulunan 1, 4, 5, 12, 13, 14, 15, 16., Sorular ise kurumdaki “Dayanışma” seviyesini ölçmeye yöneliktir.

Kurumdaki ‘Sosyalleşme’ ve ‘Dayanışma’ seviyelerinin anket hazırlayıcıları tarafından oluşturulmuş anahtar matriste kesiştiği nokta ise o kuruma hakim olan kültürün hangi tip olduğunu göstermektedir. Anket sonuçlarına göre bir kurumda hem sosyalleşme hem de dayanışma seviyesi düşük çıktığı durumda matriste kesişen nokta “**bölümlenmiş**” tip kültür olmaktadır. Dayanışma seviyesi düşük, sosyalleşme seviyesi yüksek çıktığında matriste kesişen nokta, “**şebekeleşmiş**” tip kültürü göstermektedir. Dayanışma seviyesi yüksek, sosyalleşme seviyesi düşük çıktığında ise “**kar amacı güden**” tip kültür, dayanışma ve sosyalleşme seviyesi yüksek çıktığında da “**topluluksal**” tip kültür olmaktadır.



Şekil 3: Kurum Kültürü Anketi Anahtarı Matrisi

Kaynak:RobGoffe, GarethJones, Kurum Kültürü, Çev. Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya A.Ş. Yayınları, 1.bs, Ankara, 2002, s.84

Rakamsal Değerlendirme: Anket değerlendirmesi 5’li Likert ölçeğinde yer alan skalalar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan sorulara katılımcıların verdiği cevaplar ve bu cevapların ağırlıkları şöyledir:

- Kesinlikle katılmıyorum: 1
- Katılmıyorum: 2
- Kararsızım: 3
- Katılıyorum: 4
- Kesinlikle katılıyorum: 5

Her ifadeye verilen yanıtlar yukarıdaki değerler ile çarpılarak toplam puana ulaşılmaktadır. Takiben tüm katılımcıların toplam puanlarının aritmetik ortalaması alınmak suretiyle, ‘sosyalleşme’ ve ‘dayanışma’ seviyesine ulaşılmaktadır.

Sosyalleşme ve dayanışma seviyesini ölçen toplam 8’şer adet soru bulunmaktadır. Dayanışmayı ölçen tüm sorulara ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabının verilmesi durumunda toplam puan 40’dır. Aynı şekilde, sosyalleşmeyi ölçen tüm sorulara ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabının verilmesi durumunda toplam puan 40 olmaktadır. Yanıtlayıcıların tamamı sosyalleşme ve dayanışma seviyelerini ölçen sorulara ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabını vermeleri durumunda, sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri 8’şer puana ulaşmaktadır. Öyle ise sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri için, maksimum puan 40, minimum puan ise 8 olmaktadır. Bu nedenle yukarıdaki matrisin yatay ve dikey eksenleri 8 ile 40 puan arasında yer almaktadır. $40-8=32$ (En üst puan ile en düşük puan arasındaki fark); $32/2=16$ (farkın yarısının belirlenmesi); $8+16=24$ (en alt puan ile farkın yarısının toplamı) olmaktadır. Bu nedenle 24 puan matristeki yatay ve dikey eksenini tam ortadan bölen çizgidir. Puanlamanın 24 puanın üstünde veya altında gerçekleşmesine göre kurum kültürü tipi farklılaşmaktadır.

4.5.4. Kurum Kültürünün Etkileri (İkinci anket)

Araştırmada uygulanan ikinci anket, birinci anketin sonuçlarını dikkate alarak yeni bir değerlendirme yapmaktadır. Birinci anket yöntemine göre kurum kültürü tipi belirlenmiştir. İkinci anket yardımıyla, belirlenmiş kültür tipinde, mevcut sosyalleşme ve dayanışma olgularının, kurumda olumlu yönlerinin mi yoksa olumsuz yönlerinin mi etkin olduğu değerlendirilmektedir.

İkinci ankette yer alan ilk 6 soru kurum kültürü tipinin “şebekleşmiş” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 1., 2., 3., sorular şebekleşmiş türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade etmektedir. 4., 5., 6., sorular ise şebekleşmiş türdeki kurumsal kültürü olumlu olarak etkileyen ifadeleri içermektedir. Mesela sosyalleşme seviyesi yüksek, dayanışma seviyesi düşük olan şebekleşmiş tip kültürde “Kurumda çalışanlar arasında dedikodu yaygındır; “Çalışanlar arasındaki yakınlık, alınacak kararları etkiliyor” gibi ifadelerin yer bulması, kurum

başarısında olumsuzluklara yol açabilecektir. Ancak “Var olan arkadaşlık ortamı, kuruluşun zor zamanlar geçirdiği dönemlerde bile çalışanları kuruma bağlıyor” gibi bir ifadeye verilen “katılıyorum” cevaplarının çokluğu kurum başarısına olumlu katkı yapabilmesi muhtemel bir durum olarak değerlendirilmiştir.

İkinci ankette yer alan ikinci 6 soru kurum kültürü tipinin “kar amacı güden” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 7., 8., 9., sorular kar amacı güden türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade etmektedir. 10., 11., 12., sorular ise kar amacı güden türdeki kurumsal kültürü olumlu olarak etkileyen ifadeleri içermektedir. Mesela dayanışma seviyesi yüksek, sosyalleşme seviyesi düşük olan kar amacı güden tip kültürde “Kurumun kariyer basamaklarındaki sınırlı kadrolar çalışanları birbirlerinin ayaklarını kaydırmaya itiyor”; “Şirketin farklı departmanları sadece kendi içlerinde kendi hedeflerine yoğunlaşmış haldeler bu da koordinasyon gerektiren iş fırsatlarını kaçırmalarını neden oluyor” gibi davranışlar kurum başarısında olumsuzluklara yol açabilecektir. Bunun yanı sıra, “Öncelikler hızlı bir şekilde belirleniyor ve gerçekleştiriliyor” ifadesi kar amacı güden kurumsal kültür tipinde, kurum başarısının olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir.

İkinci ankette yer alan üçüncü 6 soru kurum kültürü tipinin “bölümlenmiş” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 16., 17., 18., sorular bölümlenmiş türdeki kurumsal kültürde olumluluk ifade eden cümlelerdir. 13., 14., 15., sorular ise mevcut kültürün kurumu olumsuz etkilediğini gösteren ifadelerdir. Mesela, “Bireyin daha verimli olabilmesi için gereken özgürlük sağlanıyor” ifadesi bölümlenmiş kültürde çalışanların, işin niteliği itibariyle işlerini daha iyi yapmalarını sağlayan bir unsur olduğunu gösterirken, “Çalışanlar kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar” ifadesi kurumun genel başarısı için bir olumsuzluk ifade etmektedir.

İkinci ankette yer alan dördüncü 6 soru kurum kültürü tipinin “topluluksal” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 19., 20., 21., sorular topluluksal türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade eden cümlelerdir. 22., 23., 24., sorular ise topluluksal türde olan kurumun bu kültür tarafından olumlu olarak

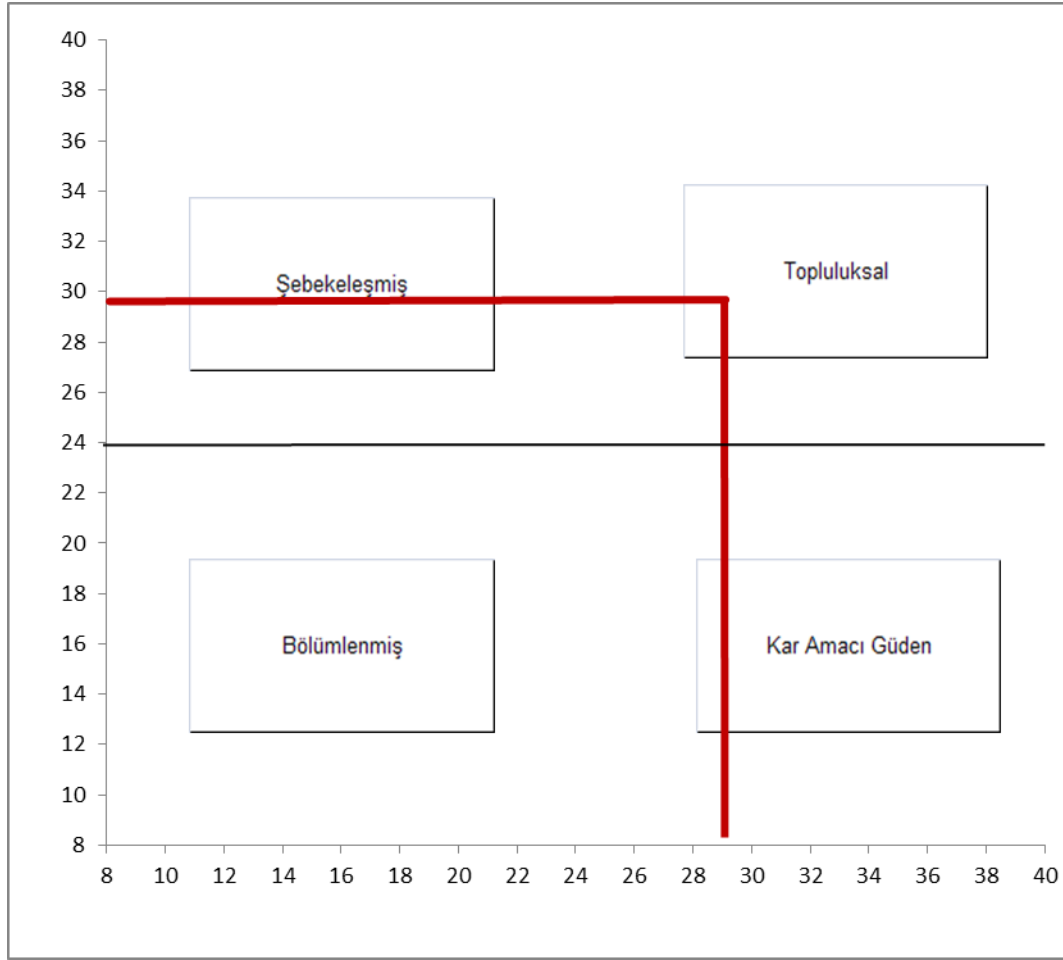
etkilendiğini gösteren ifadelerdir. Mesela, “Ekip, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmıştır” ifadesi sosyalleşme ve dayanışma seviyesinin yüksek olduğu topluluksal türde olumsuzluk ifade etmektedir. Çünkü çalışanların inancı bu doğrultuda olduğu sürece; kuruma yenilik katmak, aksayan yönleri düzeltmek gibi hususlara gereken önem verilmeyecektir. “Çalışanlar arasında fikir alışverişi yapılıyor” ifadesi ise olumlu bir ifade olmaktadır.

Rakamsal Değerlendirme: İkinci ankette de değerlendirme 5’li Likert ölçeğinde yer alan skalalar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan sorulara katılımcıların verdiği cevaplar ve bu cevapların ağırlıkları şöyledir:

Kesinlikle katılmıyorum:	1
Katılmıyorum:	2
Kararsızım:	3
Katılıyorum:	4
Kesinlikle katılıyorum:	5

Her bir ifadeye verilen yanıtlar yukarıdaki değerler ile çarpılarak toplam puana ulaşılmaktadır. Olumlu ve olumsuz ifadelere verilen cevaplara ilişkin puanların ayrı ayrı aritmetik ortalaması, kurum puanını göstermektedir.

Olumlu ve olumsuz etkilerin seviyesini ölçen her birinden üçer adet olmak üzere toplam altı adet soru bulunmaktadır. Yanıtlayıcılar, olumlu ifadelerin tamamına ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabını vermeleri durumunda toplam puan 15 olmaktadır. Aynı şekilde, olumsuz ifadelerin tamamına ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabını vermeleri durumunda da toplam puan 15 olmaktadır. Bu ifadelere ‘kesinlikle katılmıyorum’ cevabının verilmesi durumunda ise toplam puan 3 olmaktadır. Öyle ise olumlu ve olumsuz ifadeler için, maksimum puan 15, minimum puan ise 3 olmaktadır.



Şekil 4: Kurum Kültürü Anketi Sonucu

4.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknik ve Diğer Metodlar

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgi ve bulgulara frekans dağılımı ve yüzde dağılımı tablolarında yer verilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın kurum kültürü değişkenleri olan birinci anketin 16 adet soru ve ikinci anketin 6 sorusunun frekans dağılımları gösterilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan kişilerin “yaş”, “öğrenim durumu”, “şu an çalıştıkları kurumda kaç yıldır çalıştıkları” ve “iş hayatındaki toplam kıdemleri” bakımından frekans dağılım tabloları oluşturulmuştur. Frekans dağılımlarının yanı sıra, yüzde dağılımlarına da yer verilmiştir.

Araştırmanın önermesinin doğruluğu nitel yöntemlerle ifade edilmiştir.

4.7. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik Analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ölçekteki önermelere verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenirlilik analizi seçilen örneğin güvenirliliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığını Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir¹⁸⁴.

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

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

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

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise Yüksek güvenilirdir.

SPSS 13'te gerçekleştirilmiştir.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,875	16

Güvenirlilik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,875 çıkmıştır. 0,875 değeri bu analizde kabul görmüş, buna göre ölçeklerdeki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

¹⁸⁴Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*, 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.405.

Tablo 1**Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

	Mean	Std. Deviation	N
Bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunum.	3,77	0,944	94
Bu kurumda çalışmayı çevremeye tavsiye edebilirim.	3,6	0,998	94
Bu kurumda çalışan diğer çalışma arkadaşlarım oldukça istekli çalışmaktadır.	3,22	1,039	94
Yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır.	3,62	0,952	94
Birim içinde ve birimler arasında hedeflere ulaşmak için işbirliği ve takım ruhu içerisinde çalışması.	3,54	0,912	94
Kurumumuzda çalışan kişiler arasında dostça davranışlar ön plandadır.	3,8	0,979	94
Zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.	3,98	0,803	94

Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır.	4,04	0,717	94
Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır.	4,02	0,703	94
Çalışanlar iş dışında sosyal ortamlarda da bir araya geliyor.	3,6	1,101	94
Çalışanlar birbiriyle nadiren tartışıyor.	3,43	1	94
Kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir.	3,35	1,075	94
Kurumumuzda çalışanlar arasında rekabet mevcuttur.	3,53	0,9	94
Çalışanlara yapılan iş ile ilgili eğitimler verilir.	3,45	1,043	94
Şirketin açık, net tanımlanmış strateji ve hedefleri vardır.	3,74	0,961	94
Amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişimin vardır.	3,52	1,114	94

Cronbach's Alpha ifItemDeleted değerlerine bakıldığında bir tek "çalışanlar birbiriyle nadiren tartışıyor" ve "kurumumuzda çalışanlar arasında rekabet mevcuttur" yargıları çıkınca ölçeğin güvenilirliği 0,881'e yükselmektedir. Buradaki yükseliş de $0,881-0,875=0,006$ 'lık bir değer olduğu için hiçbir yargının çıkartılmasına gerek görülmemiştir. Ölçeğin güvenilirliği bu haliyle yüksektir.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada kurum kültürünün belirlenmesine yönelik anket sonuçlarının frekans dağılımlarına aşağıda yer verilmektedir:

Kurum Kültür Tipi (Birinci anket) Frekans Dağılımı;

Tablo 2

Bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunun ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,19
Katılmıyorum	9	9,57
Kararsızım	10	10,64
Katılıyorum	57	60,64
Kesinlikle Katılıyorum	15	15,96
TOPLAM	94	100

"Bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunum" ifadesine % 76 oranında 'katılıyorum', yanıtını vermişlerdir.

Tablo 3

Bu kurumda çalışmayı çevreme tavsiye edebilirim ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,19
Katılmıyorum	13	13,83
Kararsızım	16	17,02
Katılıyorum	49	52,13
Kesinlikle Katılıyorum	13	13,83
TOPLAM	94	100

“Bu kurumda çalışmayı çevreme tavsiye edebilirim” ifadesinde sadece % 65 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 4

Bu kurumda çalışan diğer çalışma arkadaşlarım oldukça istekli çalışmaktadır ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,32
Katılmıyorum	21	22,34
Kararsızım	22	23,4
Katılıyorum	40	42,55
Kesinlikle Katılıyorum	6	6,38
TOPLAM	94	100

“Bu kurumda çalışan diğer çalışma arkadaşlarım oldukça istekli çalışmaktadır” ifadesinde % 48 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 5

Yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,06
Katılmıyorum	17	18,09
Kararsızım	10	10,64
Katılıyorum	55	58,51
Kesinlikle Katılıyorum	11	11,7
TOPLAM	94	100

“Yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır” ifadesinde % 70 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 6

Birim içinde ve birimler arasında hedeflere ulaşmak için işbirliği ve takım ruhu içerisinde çalışılması ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,06
Katılmıyorum	12	12,77
Kararsızım	28	29,79
Katılıyorum	41	43,62
Kesinlikle Katılıyorum	12	12,77
TOPLAM	94	100

“Birim içinde ve birimler arasında hedeflere ulaşmak için işbirliği ve takım ruhu içerisinde çalışılması” ifadesinde % 56 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 7

Kurumumuzda çalışan kişiler arasında dostça davranışlar ön plandadır ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,13
Katılmıyorum	11	11,7
Kararsızım	11	11,7
Katılıyorum	50	53,19
Kesinlikle Katılıyorum	20	21,28
TOPLAM	94	100

“Kurumumuzda çalışan kişiler arasında dostça davranışlar ön plandadır” ifadesinde % 74 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 8

Zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,06
Katılmıyorum	5	5,32
Kararsızım	10	10,64
Katılıyorum	57	60,64
Kesinlikle Katılıyorum	21	22,34
TOPLAM	94	100

“Zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur” ifadesinde % 82 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 9

Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,06
Katılmıyorum	2	2,13
Kararsızım	10	10,64
Katılıyorum	60	63,83
Kesinlikle Katılıyorum	21	22,34
TOPLAM	94	100

“Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır” ifadesinde % 86 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 10

Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,06
Katılmıyorum	3	3,19
Kararsızım	7	7,45
Katılıyorum	65	69,15
Kesinlikle Katılıyorum	18	19,15
TOPLAM	94	100

“Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır” ifadesinde % 88 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 11

Çalışanlar iş dışında sosyal ortamlarda da bir araya geliyor ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,32
Katılmıyorum	14	14,89
Kararsızım	11	11,7
Katılıyorum	48	51,06
Kesinlikle Katılıyorum	16	17,02
TOPLAM	94	100

“Çalışanlar iş dışında sosyal ortamlarda da bir araya geliyor” ifadesinde % 68 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 12

Çalışanlar birbiriyle nadiren tartışıyor ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,19
Katılmıyorum	19	20,21
Kararsızım	14	14,89
Katılıyorum	51	54,26
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,45
TOPLAM	94	100

“Çalışanlar birbiriyle nadiren tartışıyorlar” ifadesinde % 61 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 13

Kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,57
Katılmıyorum	10	10,64
Kararsızım	20	21,28
Katılıyorum	49	52,13
Kesinlikle Katılıyorum	6	6,38
TOPLAM	94	100

“Kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir” ifadesinde % 58 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 14

Kurumumuzda çalışanlar arasında rekabet mevcuttur ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,13
Katılmıyorum	12	12,77
Kararsızım	22	23,4
Katılıyorum	50	53,19
Kesinlikle Katılıyorum	8	8,51
TOPLAM	94	100

“Kurumumuzda çalışanlar arasında rekabet mevcuttur” ifadesinde % 61 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 15

Çalışanlara yapılan iş ile ilgili eğitimler verilir ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,19
Katılmıyorum	20	21,28
Kararsızım	13	13,83
Katılıyorum	48	51,06
Kesinlikle Katılıyorum	10	10,64
TOPLAM	94	100

“Çalışanlara yapılan iş ile ilgili eğitimler verilir” ifadesinde % 61 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 16

Şirketin açık, net tanımlanmış strateji ve hedefleri vardır ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,06
Katılmıyorum	13	13,83
Kararsızım	13	13,83
Katılıyorum	49	52,13
Kesinlikle Katılıyorum	18	19,15
TOPLAM	94	100

“Şirketin açık, net tanımlanmış strateji ve hedefleri vardır” ifadesinde % 71 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 17

Amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,26
Katılmıyorum	18	19,15
Kararsızım	13	13,83
Katılıyorum	43	45,74
Kesinlikle Katılıyorum	16	17,02
TOPLAM	94	100

“Amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır” ifadesinde % 62 oranından katılmaktadırlar.

Kurum Kültürünün Etkileri Frekans Dağılımı;

Topluluksal kültür tipine göre anket değerlendirmesinde kullanılan 6 adet sorunun frekans dağılımı aşağıda yer almaktadır: Birinci anket sonucuna göre X Sigorta Şirketi topluluksal tip kültüre sahiptir.

Tablo 18

Ekip, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmıştır ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,19
Katılmıyorum	22	23,4
Kararsızım	18	19,15
Katılıyorum	46	48,94
Kesinlikle Katılıyorum	5	5,32
TOPLAM	94	100

“Ekip, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmıştır” ifadesinde % 54 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 19

Kuruluşun liderinin yerini kimse dolduramaz ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	14,89
Katılmıyorum	31	32,98
Kararsızım	17	18,09
Katılıyorum	25	26,6
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,45
TOPLAM	94	100

“Kuruluşun liderinin yerini kimse doldurama” ifadesinde % 34 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 20

Çalışanlar güven içinde ve gelecek kaygıları yok ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	31	32,98
Katılmıyorum	26	27,66
Kararsızım	21	22,34
Katılıyorum	12	12,77
Kesinlikle Katılıyorum	4	4,26
TOPLAM	94	100

“Çalışanlar güven içinde ve gelecek kaygıları yok” ifadesinde % 17 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 21

Çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbirleriyle çatışıyorlar ifadesine göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,13
Katılmıyorum	26	27,66
Kararsızım	20	21,28
Katılıyorum	44	46,81
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,13
TOPLAM	94	100

“Çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbirleriyle çatışıyorlar” ifadesinde % 48 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 22

Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,13
Katılmıyorum	21	22,34
Kararsızım	22	23,4
Katılıyorum	43	45,74
Kesinlikle Katılıyorum	6	6,38
TOPLAM	94	100

“Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar” ifadesinde % 52 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 23

Çalışanlar arasında fikir alışverişi yapılıyor.

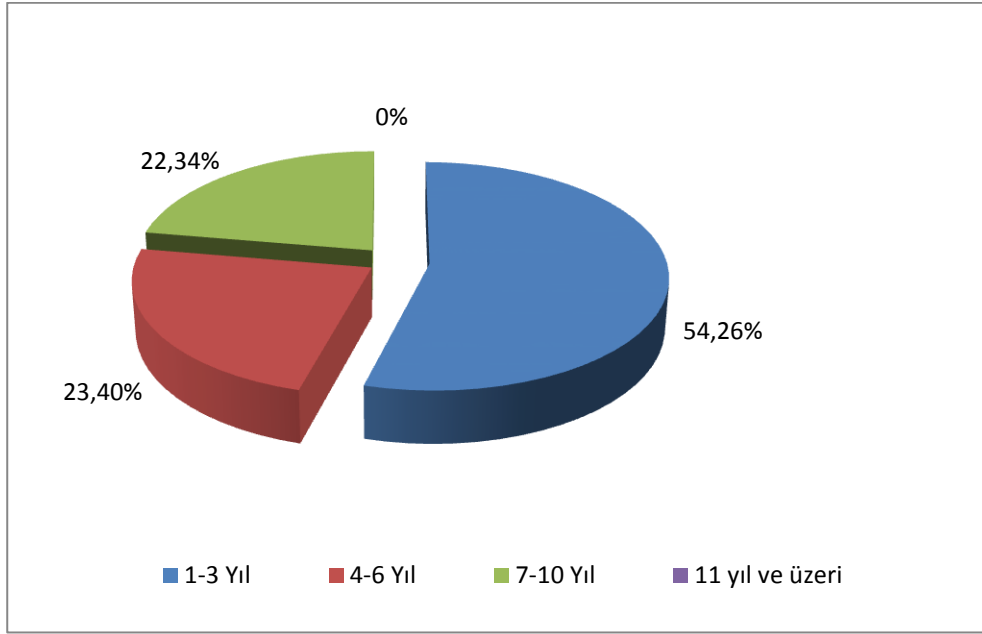
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,13
Katılmıyorum	8	8,51
Kararsızım	9	9,57
Katılıyorum	66	70,21
Kesinlikle Katılıyorum	9	9,57
TOPLAM	94	100

“Çalışanlar arasında fikir alışverişi yapılıyor” ifadesinde % 79 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 24

Şirkette çalışanların kıdem durumuna göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
1-3 Yıl	51	54,26
4-6 Yıl	22	23,4
7-10 Yıl	21	22,34
11 yıl ve üzeri	0	0
TOPLAM	94	100

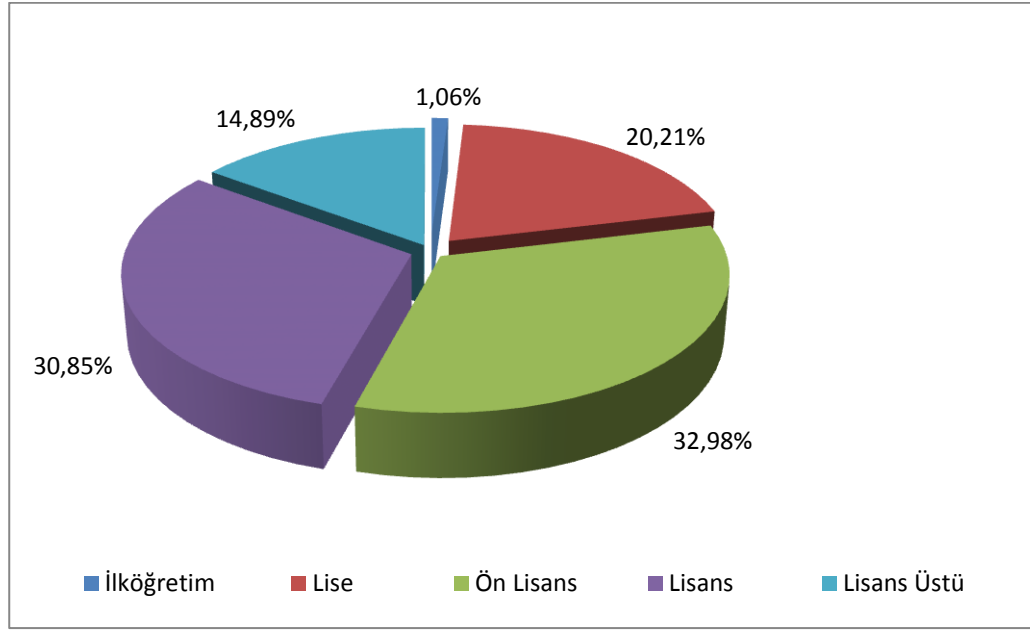


Şekil 5: Sigorta çalışanlarının kıdem durumuna göre dağılım grafiği

Tablo 25

Şirkette çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	1	1,06
Lise	19	20,21
Ön Lisans	31	32,98
Lisans	29	30,85
Lisans Üstü	14	14,89
TOPLAM	94	100

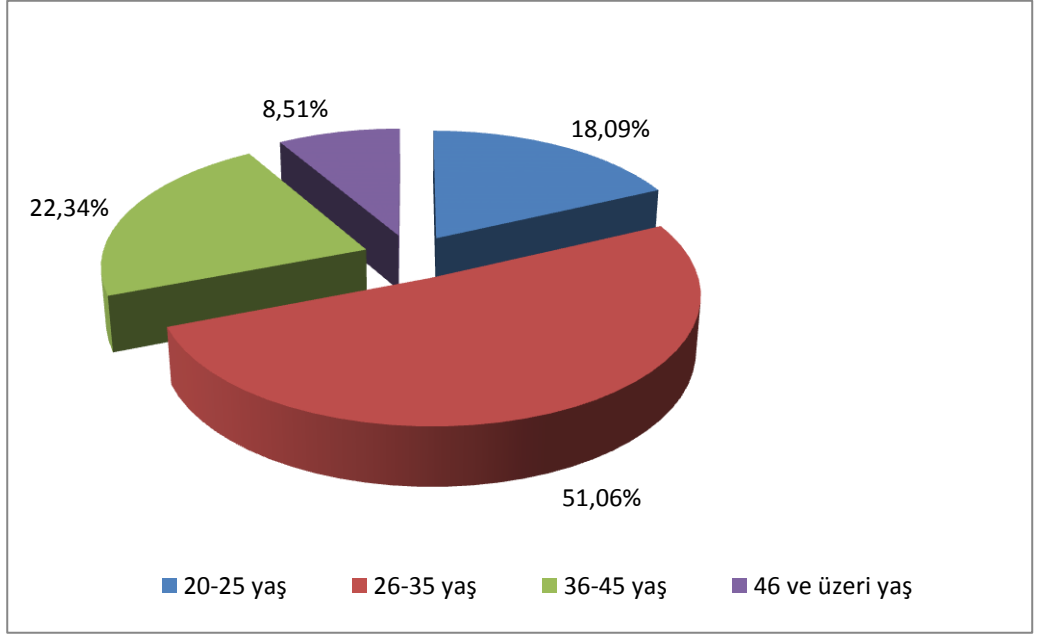


Şekil 6: Sigorta çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılım grafiği

Tablo 26

Şirkette çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımları

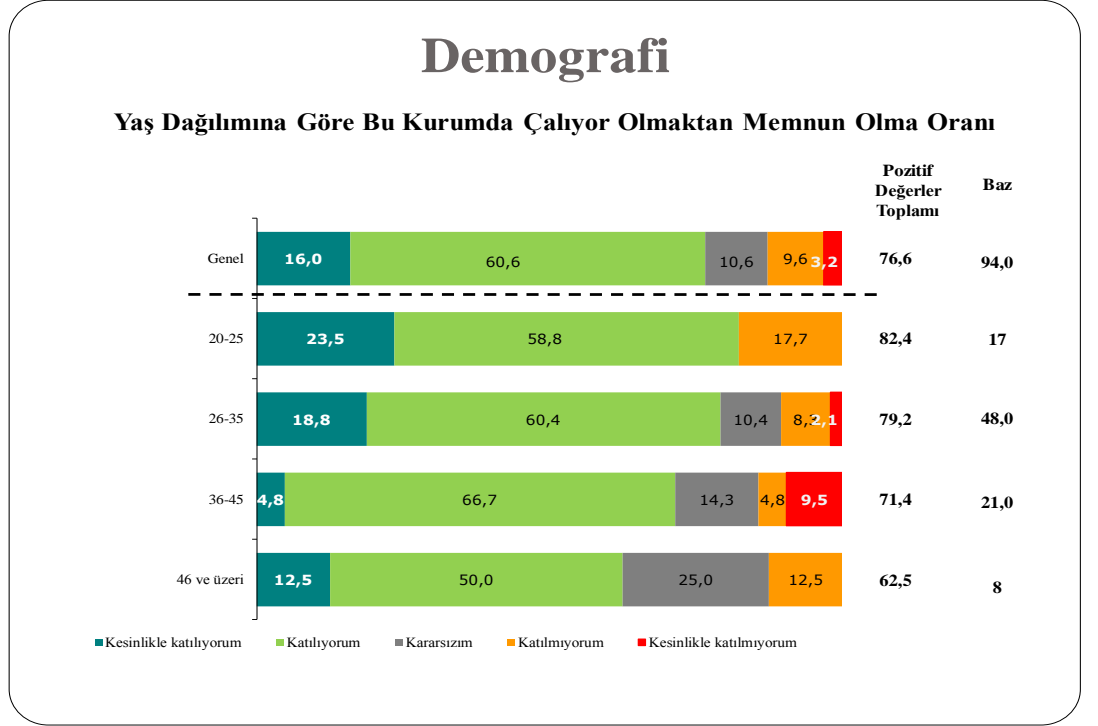
	Frekans	Yüzde
20-25 yaş	17	18,09
26-35 yaş	48	51,06
36-45 yaş	21	22,34
46 ve üzeri yaş	8	8,51
TOPLAM	94	100



Şekil 7: Sigorta çalışanlarının yaş aralıklarına göre dağılım grafiği

Tablo 27

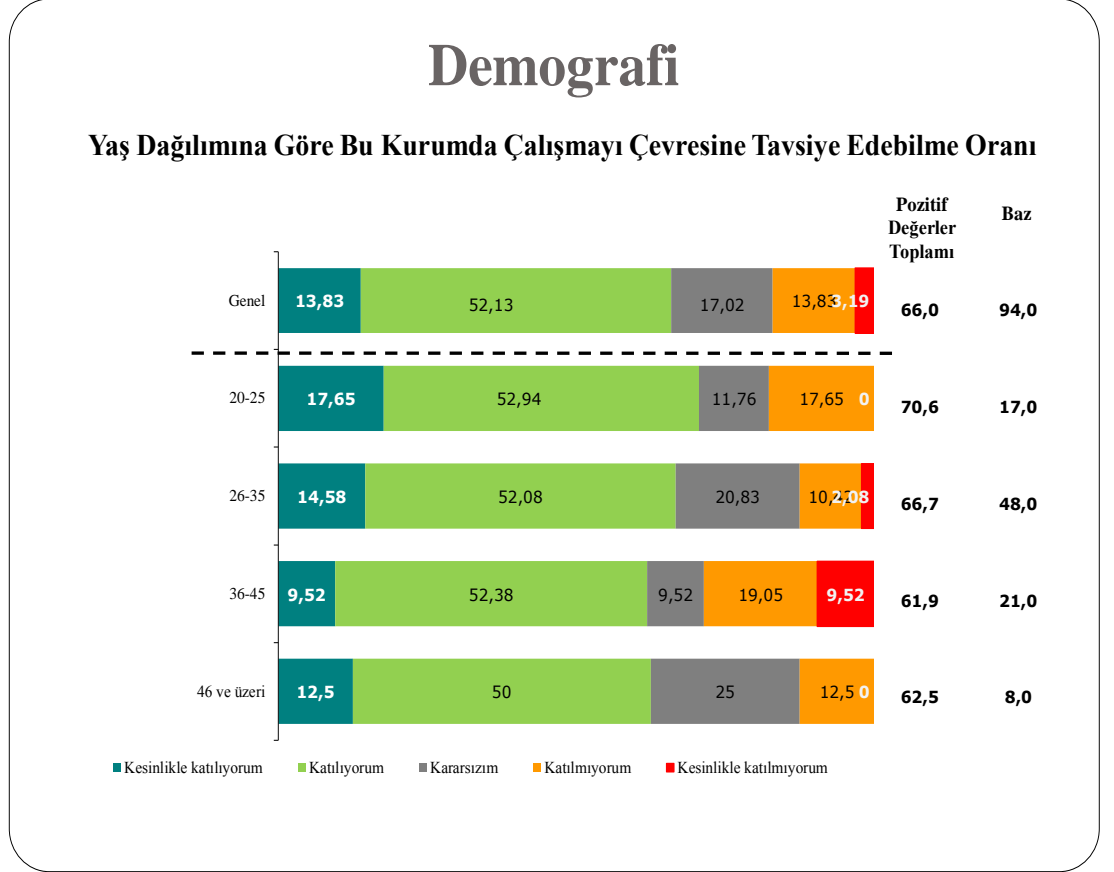
Yaş dağılımına göre bu kurumda çalışıyor olmaktan memnun olma oranı



Yaş arttıkça, bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunuz diyenlerin oranı düşmektedir.

Tablo 28

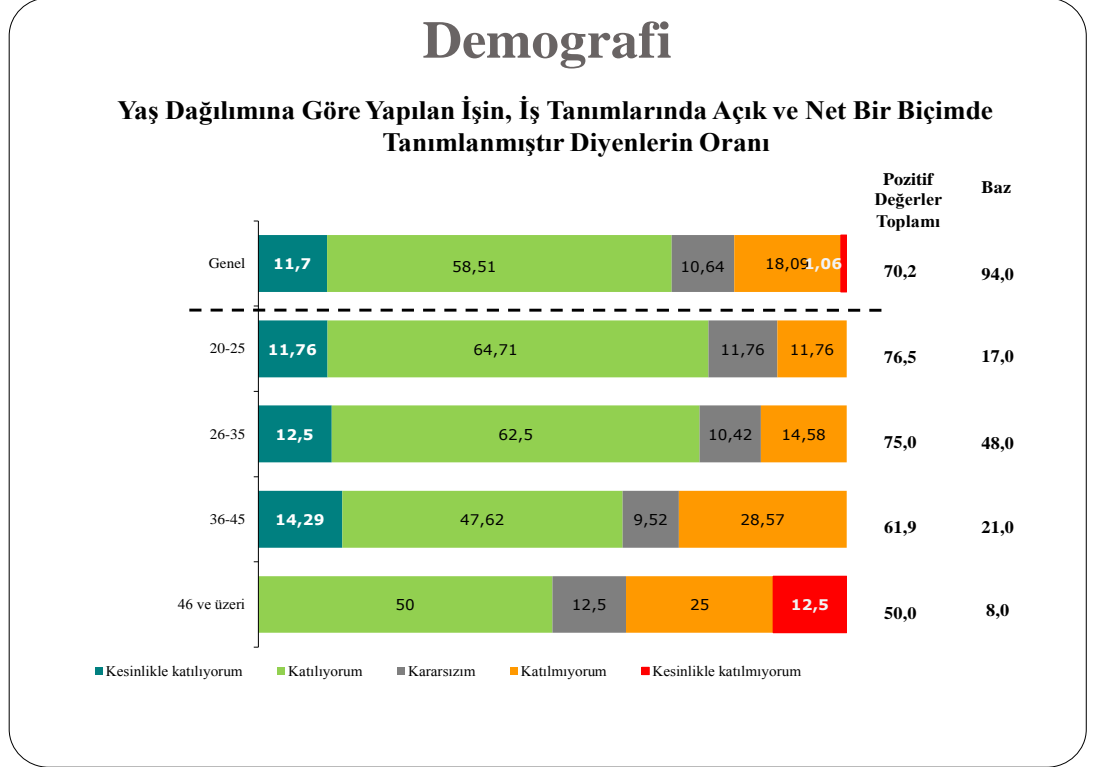
Yaş dağılımına göre bu kurumda çalışmayı çevresine tavsiye edebilme durumu



Yaş arttıkça, bu kurumda çalışmayı çevresine tavsiye edebilirim diyenlerin oranı düşmektedir.

Tablo 29

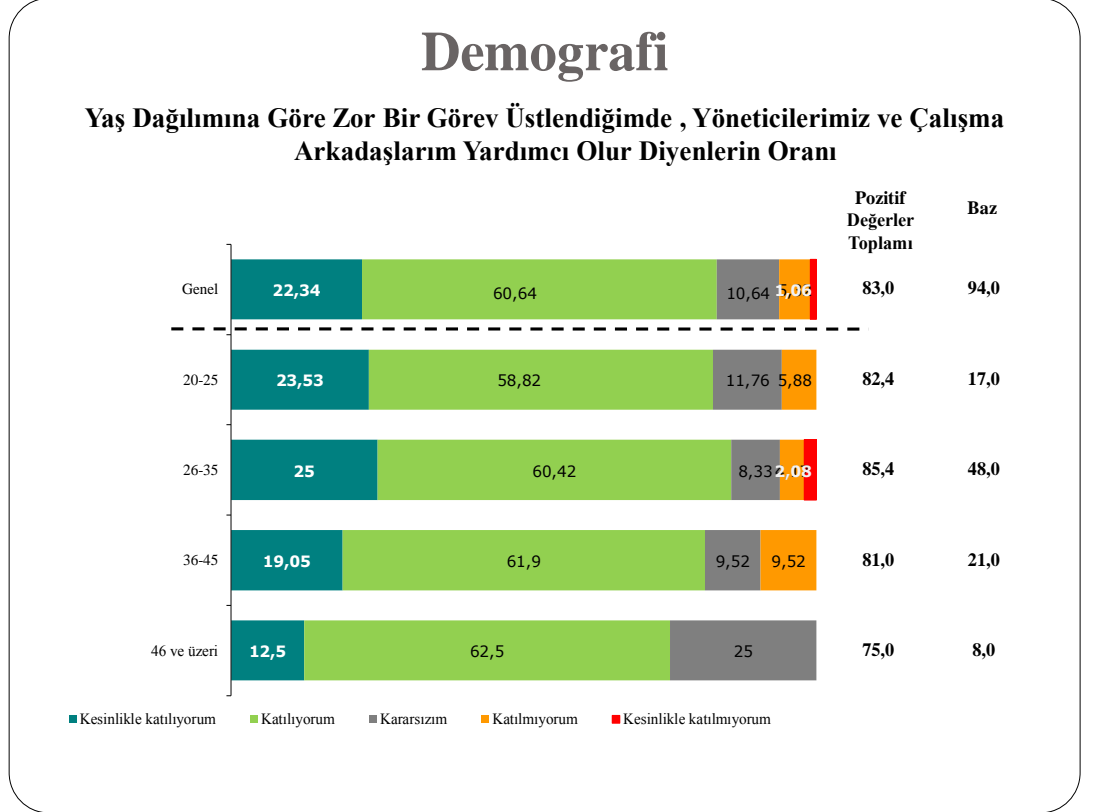
Yaş dağılımına göre yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır diyenlerin oranı



Yaş arttıkça, yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır diyenlerin oranı düşmektedir.

Tablo 30

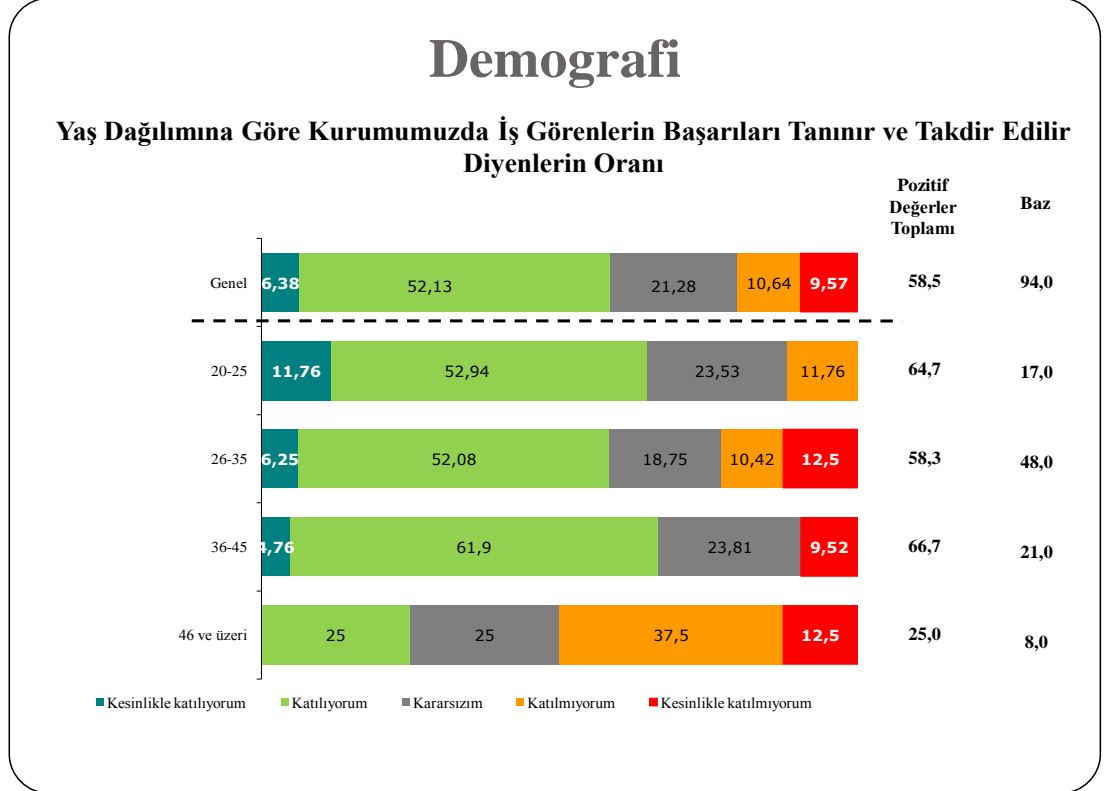
Yaş dağılımına göre zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur diyenlerin oranı



20 ile 35 yaş arasındaki çalışanlar zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur diyenlerin oranı artmaktayken, 36 yaşından sonra bu oran düşmektedir.

Tablo 31

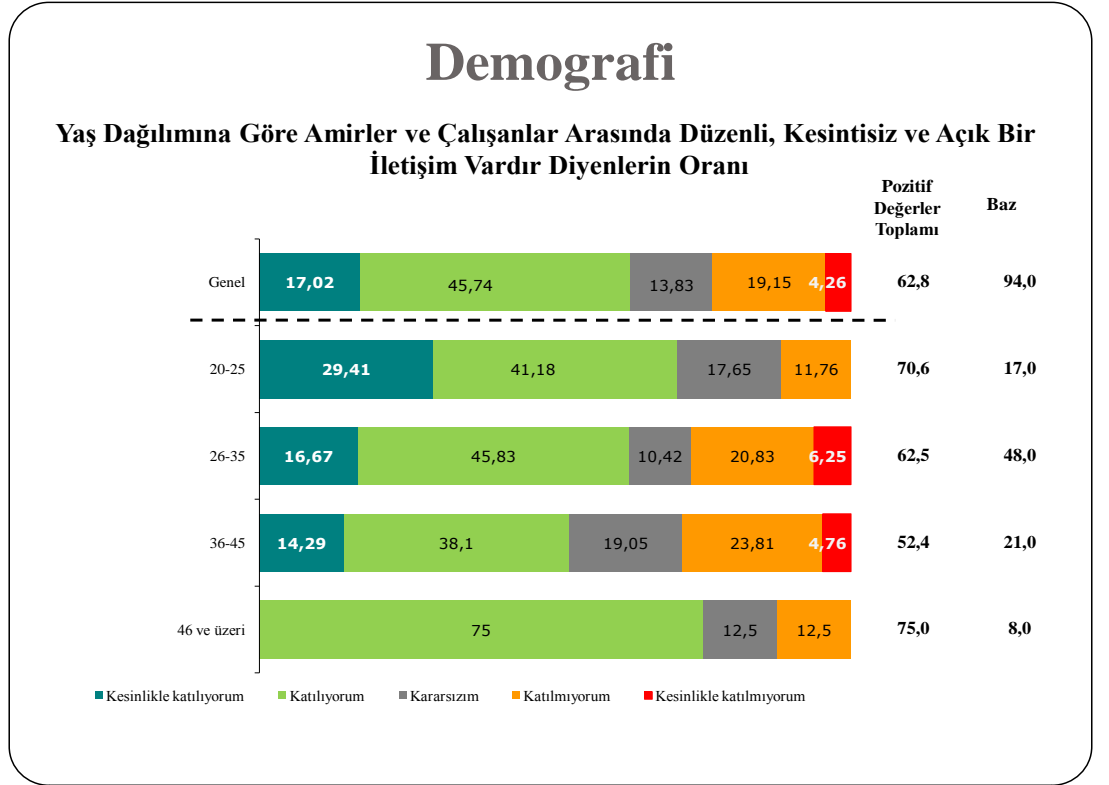
Yaş dağılımına göre kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir diyenlerin oranı



20 ile 25 arası çalışanlar kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir diyenlerin oranı 64,7 iken bu oran 26-35 yaş arasında 58,3 düşmektedir. 36-45 yaş arasında ise 66,7 yükselirken, 46 yaş ve üzerinde tekrar düşmektedir.

Tablo 32

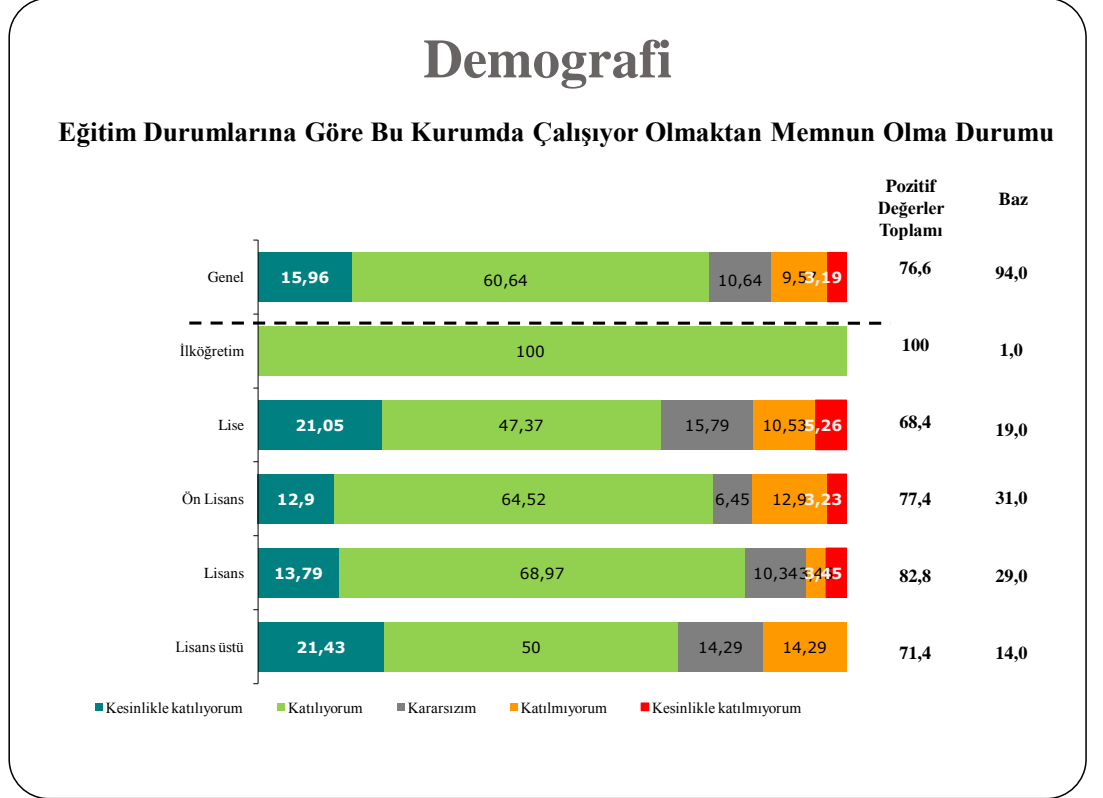
Yaş dağılımına göre amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır diyenlerin oranı



20 ile 25 arası amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır diyenlerin oranı 70,6 iken bu oran 26-45 yaş arasında düşmektedir. 46 yaş ve üzerinde ise artmaktadır.

Tablo 33

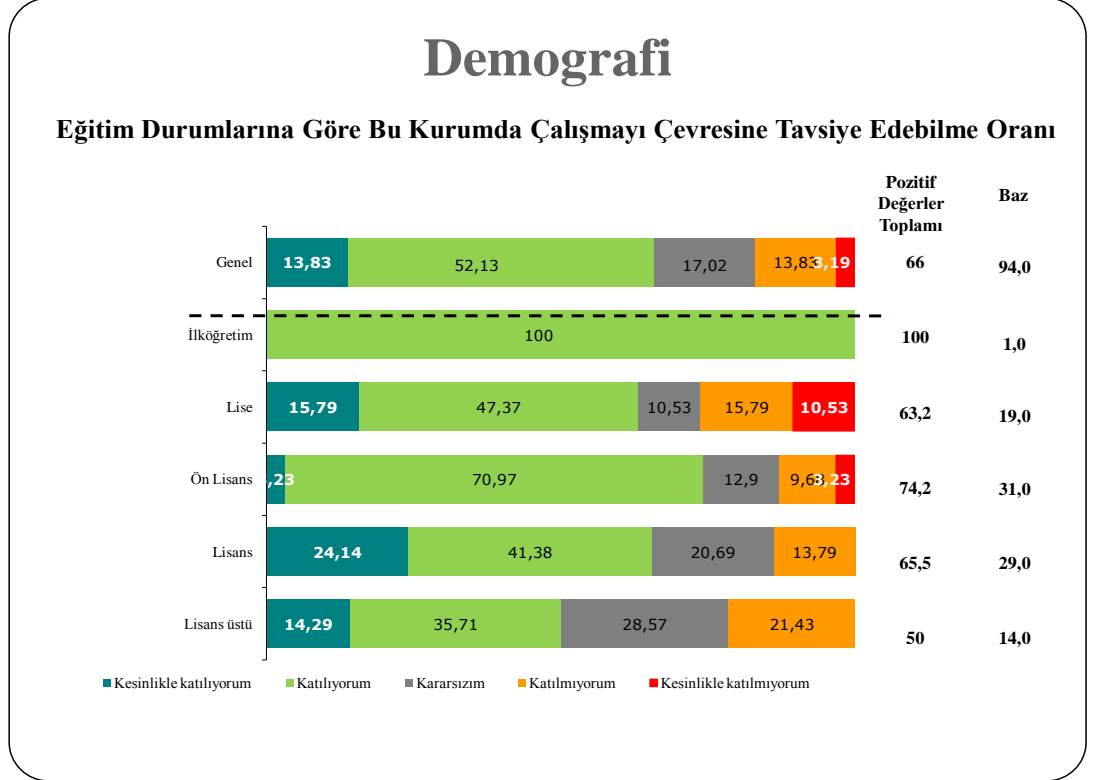
Eğitim durumlarına göre bu kurumda çalışıyor olmaktan memnun olma durumu



Eğitim duruma göre bu kurumda çalışıyor olmaktan memnun olma durumu ön lisans ve lisans seviyesinde daha yüksektir.

Tablo 34

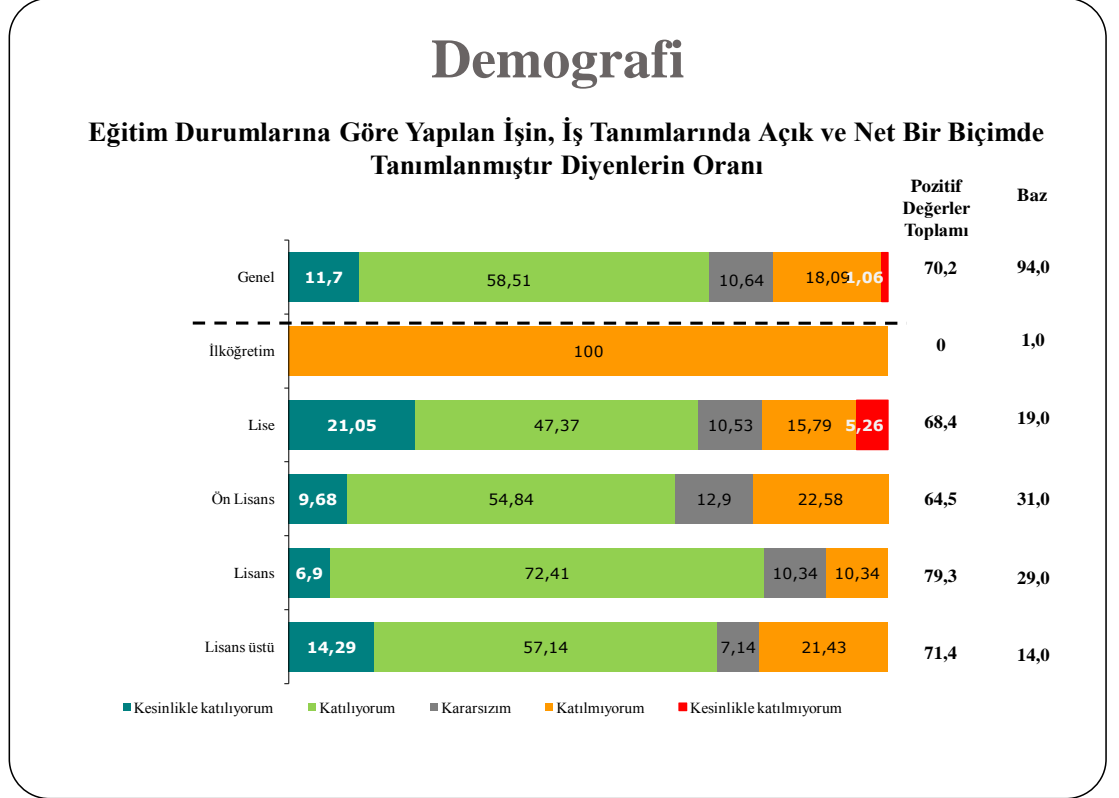
Eğitim durumlarına göre bu kurumda çalışmayı çevresine tavsiye edebilme oranı



Eğitim durumuna göre bu kurumda çalışmayı çevresine tavsiye edebilme oranı ön lisans düzeyinde 74,2 iken, lisans düzeyinde 65,5'tir.

Tablo 35

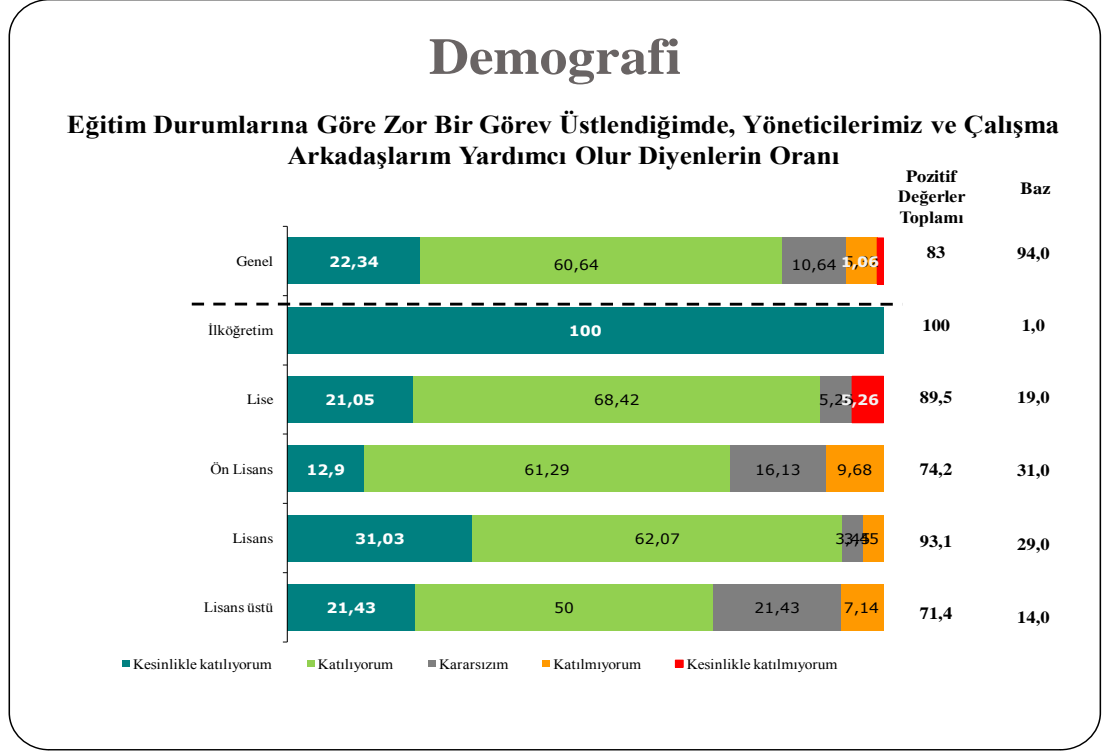
Eğitim durumlarına göre yapılan iş, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır diyenlerin oranı



Eğitim durumuna göre yapılan iş, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır diyenlerin oranı lisans düzeyinde 79,3 iken lisansüstü düzeyinde 71,4'tür.

Tablo 36

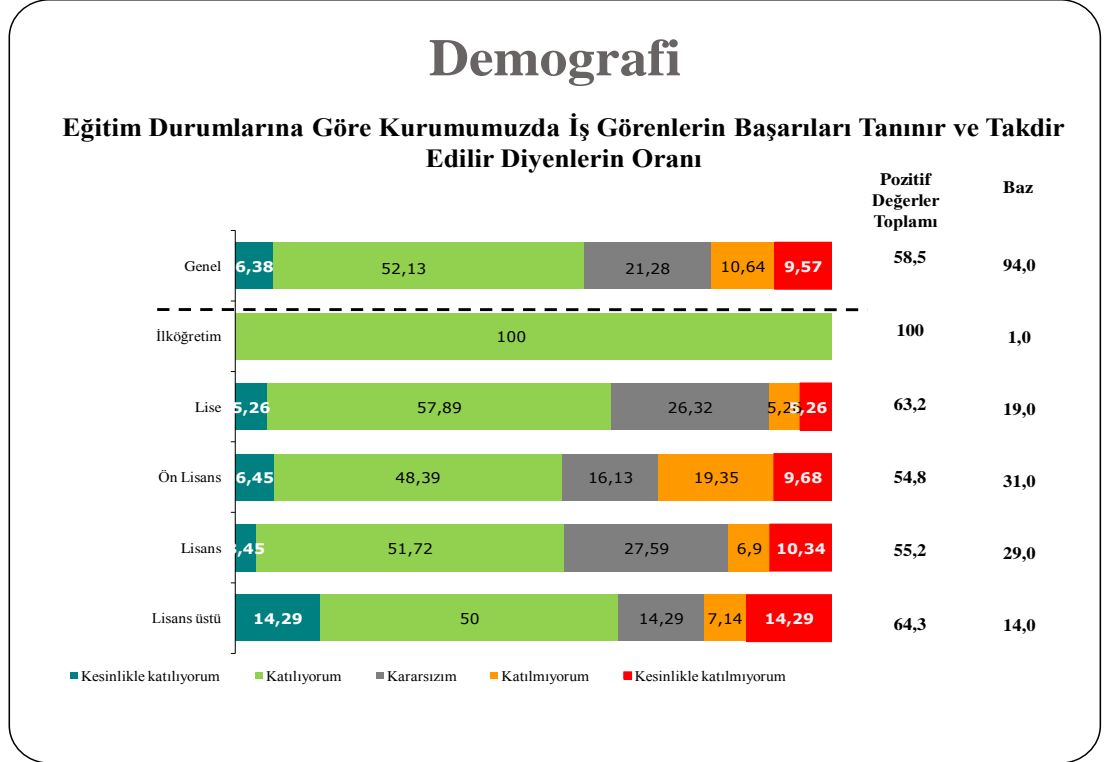
Eğitim durumlarına göre zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur diyenlerin oranı



Eğitim durumlarına göre zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur diyenlerin oranı lise düzeyinde 89,5 iken, lisans düzeyinde 93,1'dir.

Tablo 37

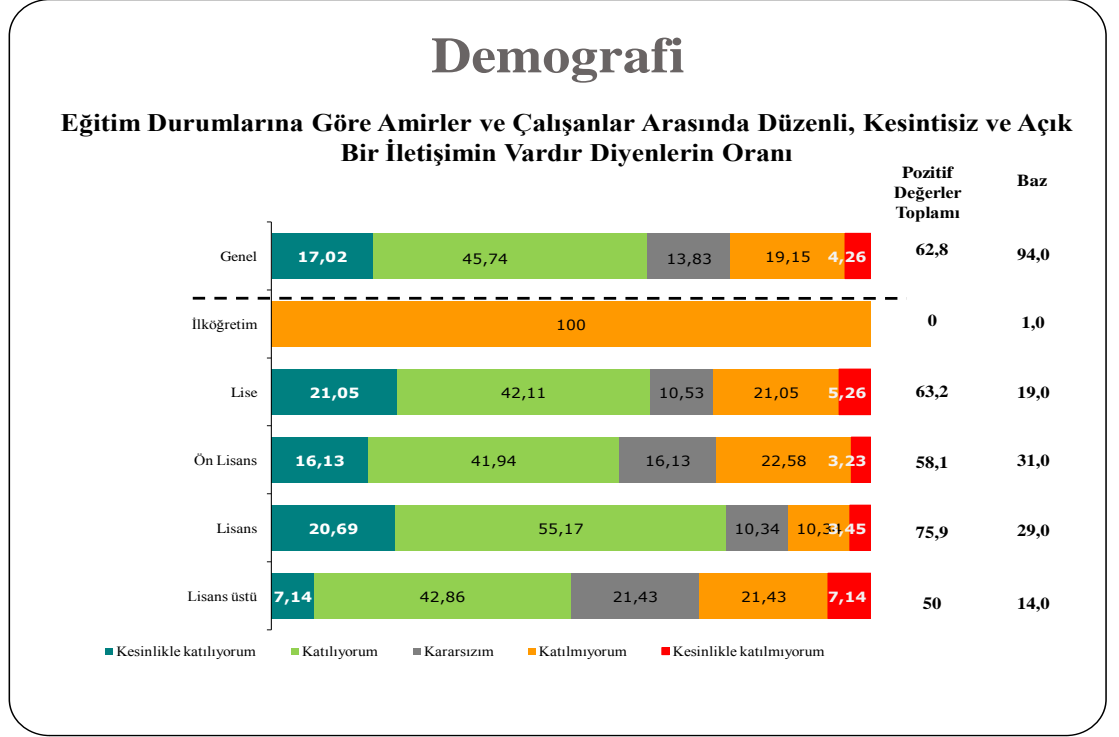
Eğitim durumlarına göre kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir diyenlerin oranı



Eğitim durumlarına göre kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir diyenlerin oranı lise düzeyinde 63,2 iken, lisansüstü düzeyinde 64,3'tür.

Tablo 38

Eğitim durumlarına göre amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişimin vardır diyenlerin oranı



Eğitim durumlarına göre çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır diyenlerin oranı lisans düzeyinde 75,9 olarak en yüksek seviyededir.

4.9. Araştırmanın Değerlendirmesi

Bu araştırma, bir sigorta şirketinde görev yapan iş görenlerin bakış açılarında örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların ve bu sorunlarla başa çıkma yollarının belirlenmesinin yanı sıra, örgüt içi iletişim ile kurum kültürü algısı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, şirket içi iletişim ile kurum kültürü algısı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Yaş arttıkça, bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunum diyenlerin oranı düşmektedir. Yaş arttıkça, bu kurumda çalışmayı çevresine tavsiye edebilirim diyenlerin oranı düşmektedir. Yaş arttıkça, yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır diyenlerin oranı düşmektedir. 20 ile 35 yaş arasındaki çalışanlar zor bir görev üstlendiğinde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur diyenlerin oranı artmaktayken, 36 yaşından sonra bu oran düşmektedir. 20 ile 25 arası çalışanlar kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir diyenlerin oranı 64,7 iken bu oran 26-35 yaş arasında 58,3 düşmektedir. 36-45 yaş arasında ise 66,7 yükselirken, 46 yaş ve üzerinde tekrar düşmektedir. 20 ile 25 arası amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır diyenlerin oranı 70,6 iken bu oran 26-45 yaş arasında düşmektedir. 46 yaş ve üzerinde ise artmaktadır. Eğitim duruma göre bu kurumda çalışıyor olmaktan memnun olma durumu ön lisans ve lisans seviyesinde daha yüksektir. Eğitim durumuna göre bu kurumda çalışmayı çevresine tavsiye edebilme oranı ön lisans düzeyinde 74,2 iken, lisans düzeyinde 65,5'tir. Eğitim durumuna göre yapılan iş, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır diyenlerin oranı lisans düzeyinde 79,3 iken lisansüstü düzeyinde 71,4'tür. Eğitim durumlarına göre zor bir görev üstlendiğinde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur diyenlerin oranı lise düzeyinde 89,5 iken, lisans düzeyinde 93,1'dir. Eğitim durumlarına göre kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir diyenlerin oranı lise düzeyinde 63,2 iken, lisansüstü düzeyinde 64,3'tür. Eğitim durumlarına göre çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır diyenlerin oranı lisans düzeyinde 75,9 olarak en yüksek seviyededir.

Bu araştırmada Şirket içi iletişim ve iş görenlerin kurum kültürü algısı arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Bu yapılan çalışmanın analizine göre;

İŞ görenlerin bu kurumda %76'sı çalıŐmaktan memnun ve yakın çevrelere tavsiye edebilme oranının %65 olduğunu görmekteyiz. Buna rağmen güven içinde olmadıkları ve gelecek kaygısı yaŐamaları nedeniyle isteksiz çalışanların sayısının/oranının%52 olup bu oranın fazla olduğu tespit edilmiştir. İŞ tanımlarında yapılan işin açık ve net bir biçimde tanımlanma oranı %70'tir, bu oranda iş görenlerin yaptıkları işin ne olduğu ve sorumluluklarının neleri kapsadığını bildikleri göstermektedir.çalıŐmalarınızı ne zaman, nerede ve ne kadar süreyle yapacağınızı bildiğiniz takdirde iŐiniz oldukça kolaylaŐır.

Kurumdaki ilişkiler büyük lde dostça ilerlemesine rağmen, ekip ruhuna sahip olma oranı düşük çıkmıştır. Bu da iş görenlerin bir kısmının kendilerini bir ekibin parçası olarak değil, bir birey olarak gördüğü göstermektedir. Hizmet sektöründe bu oranın yüksek çıkması dikkat çekici olup sigorta Şirketinin daha verimli ve başarılı olabilmek adına ekip ruhunu çalışanlara benimsetmesi ve gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir. Çalışanların zor bir görev üstlendiklerinde birbirlerine destek olmaları da %82 oranında olması da ŐaŐırtıcıdır. Bu da bize zor bir görev üstlendiklerinde yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından yardım bekleediklerini göstermektedir. Aslında bu kurumda takım ruhuna sahip olma potansiyelinin ve isteğinin var olduğunu ama ortaya çıkabilmesi için teŐvik edilmesi gerektiğini göstermektedir.

İŞ görenlerin sosyal ortamlarda bir araya gelme oranı %68 olması, işyerinde dostça ilişkilerin ön planda, iletişim sıklığı yaŐamalarının kuruma bağlılığı arttırdığı anlamına gelmektedir. Bu sayede %61 oranında çalışanların birbirleriyle nadiren tartıŐtıđını görmekteyiz. Kurumda alıŐan amirler, yöneticiler ve iş görenler arasındaki iletişimin oranı %62'dir.Yapılan işin takdir edilme oranı ise %58ıkması, kurumda çalışan amirler, yöneticiler ve iş görenler arasındaki iletişimin oranına çok yakındır. Aynı zamanda çalışanlar arasında %61 oranında rekabet mevcuttur. Bu da çalışanların sosyal ortamlarda sık olarak görüŐmelerine rağmen işyerinde çalışanlar arasında rekabet oranının yüksek olması, çalışanların belli bir amacının olduğu bunu gerçekleştirmek için çalıştıkları ve bunun karŐılandığında ücret, terfi, sosyal olanaklar vb. Şeyleri bekleediklerini göstermektedir.Şirkette alıŐanlara iş ilgili eğitim verilir diyenlerin oranı %61, eğitimin

faydalı her alanda faydalı olduğunu bilmesine rağmen, bu şirkette yeterli eğitimin verilmediğini düşünenlerin oranı %24' tür. Kurum içi eğitimin artırılması çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, kurumun imajının artmasına yeni personel alımında adaylar için tercih sebebi olmasını sağlayacaktır. Şirketin açık ve net tanımlanmış stratejik hedefleri vardır diyenlerin oranı % 71'dir. Bu oran şirketin ne yaptığı ve ilerde nereye gelmek istediğini çalışanlarıyla paylaştığını göstermektedir.

Araştırmanın örneklem grubundaki sigorta şirketi çalışanlarının kişisel özellikleri incelendiğinde; % 36,17 erkek, % 63,83' ünün kadın olduğu, yaş ortalaması %25 olmakla birlikte yaşlarının 20 ile 55 arasında değiştiği; % 30,85 oranında çoğunluğun lisans eğitimi almış olduğu, % 14,89'unun ise lisansüstü eğitim almış olduğu, 1 yıl ile 10 yıl arasında değişen bu kurumdaki çalışma sürelerine sahip oldukları belirlenmiştir.

5. SONUÇ

Kurum içi iletişim yöntemi, yönetim, insan kaynakları, siyaset bilimi, işletme, kurumsal sosyoloji ve kamu yönetimi gibi sosyal bilimlerden araştırma konusu olmuştur. Kurum içi iletişimin belli bir hedef doğrultusunda hem iş görenlerin hem de iş verenlerin yönetim yararına olacak şekilde kullanıldığında istenen hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır.

Kurumlar, amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları eylemler doğrultusunda kendi kültürlerini de oluştururlar. Kurumların büyümeleri ve yapılarının giderek karmaşıklaşması, kurumsal bütünleşme açısından kurum kültürünün varlığını zorunlu kılmaktadır. Kurumsal varlıklarını sürdürebilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek için kurum kültürüne önem vermelidirler. Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültür bir kurumun geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin öncülük ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler kurumsal kültürü oluşturan inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar. Kurum kültürüyle liderler arasında önemli bir bağ vardır. Başarılı ve etkili liderler kurumun kültürünü kullanarak doğrudan firmalarını etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmaktadırlar. Liderler kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Lider, diğer bireyler için bir örnek ve model olmalıdır.

Kurumsal iletişimin amacı, kurum kültürünü güçlendirmektir. Bu açıdan bakıldığında iletişim ve kültür, kurumsal performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kurum kültürünün anlamlı kılınması ancak etkili bir iletişimle mümkündür. Kurum kültürü o örgütün karakteridir.

Başarılı örgütlere bakıldığında, örgütün amaçları doğrultusunda hareket edip hareket ve davranışlarını, örgütün zaman içerisinde sahip olduğu kültüre paralel doğrultuda yöneten çalışanlar görülmektedir. Daha başka bir ifadeyle kendilerini çalıştıkları örgütün kültürüyle bütünleştiren, hedef ve amaçlarını iyi kavrayıp, kendisine verilen görev ve işleri bu çerçevede yürüten çalışanlar, mensup oldukları örgütün başarısına olumlu katkılar sağlamaktadır.

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri, gelişip, büyümeleri, faaliyetleri için gerekli tüm kaynakları etkin kullanabilme ve iletişimi iyi kullanabilmelerine bağlıdır. İşletme içi iletişim ile kurum kültürü tüm çalışanlara aktarılabilir, benimsetilebilir.

İşgörenlerin şirket içi iletişimi ve kurum kültürü algısı üzerine yapılan bu araştırma nitel yöntemler yardımıyla araştırılmıştır. Araştırma 120 çalışanlı X sigorta şirketinde yapılmış olup 94 kişi dahil olmuştur. Araştırmada şirkette çalışan her kademedeki kişi ayırım yapılmaksızın dahil edilmiştir.

Bu araştırmada ilk olarak Rob Goffe ve Gareth Jones'in sınıflandırdığı sebekeleşmiş, bölümlenmiş, topluluksal, kar amacı güden kurum kültürü tiplerinden hangi kültür tipine sahip olduğu kurum içinde sosyalleşme ve dayanışma seviyelerini ölçmeye yönelik sorular hazırlanmış, şirket çalışanlarına bu sorular online anket yöntemiyle sunulmuştur. Alınan sonuçlara göre topluluksal kültür tipine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında belirlenmiş kültür tipinde, mevcut sosyalleşme ve dayanışma olgularının, kurumda olumlu yönlerinin mi yoksa olumsuz yönlerinin mi etkin olduğu araştırılmış olup olumlu yönlerinin etkin olduğu tespit edilmiştir. Bu olumlu yönleri belirleyen sorular çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbirleriyle çatışıyorlar, çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar, çalışanlar arasında fikir alışverişi yapılıyor sorularına verilen pozitif değerlerin toplamıdır.

SPSS 13.0 programı kullanılan araştırmada X sigorta şirketinin topluluksal kültür tipine sahip olması, şirketin yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyinde olduğunu göstermektedir. Çalışanlar kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Çıkan sonuçlara göre kurumda hem arkadaşlık hem de performans önemlidir. Verilen cevaplara göre çalışanlar arasında iletişim sıklığı yaşandığı buna rağmen hedef odaklı oldukları için birbirlerini birer rakip olarak gördükleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonucunda, şirket içi iletişim ile iş görenlerin kurum kültürü arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların eğitim seviyelerine göre kurum kültürü algısı değişmektedir. Yaşa göre iş görenlerin kurum kültürü algısının değiştiğini

görmekteyiz. Sonuç olarak, kurum kültürü oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde, şirket içi iletişim önemli bir fonksiyondur. Araştırma belli bir sektör ve kurumda yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurum yaklaşık 17 yıllık bir geçmişi olan sigorta kuruluşudur. Çalışmanın daha çok ve daha az çalışanlı sektörlerde ve birimlerde yapılması daha farklı sonuçlar çıkarabilir. Ancak, teorik çalışmalar, araştırmanın sonuçlarını destekleyici mahiyettedir.

KAYNAKÇA

- A.,Jennifer. Howard-Grenville, **CorporateCultureandEnvironmentalPractise**, Massachusetts, Edward Elgar, 2007.
- Akıncı, Z. Beril. **Kurum Kültürü**, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2005.
- Akıncı Vural, Z. Beril ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon,Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**,1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Argenti,Paul A. **CorporateCommunication**, IrwinMcGraw-Hill, 1998.
- Ayhan, Ahmet. **Propaganda nedir?**, 1. Baskı, İstanbul: Literatürk, 2007.
- B.Cialdını,Robert.**İknanın Psikolojisi**, Çev. Yasemin Fletcher, Mediacat, 1. Baskı, İstanbul, 2009.
- Bjerke, B. **Business Leadership&Culture: National Management Styles in the Global Economy**. EdwardsElgar Publishing Inc. Northampton, MA, ABD. 1999.
- Çağlar, İrfan ve Sabiha Kılıç.**Genel İletişim**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.
- Danion, Mariannne.And Elaine D. Zelle, **ApplyingCommunication Theoryfor Professional Life: A PracticalIntroduction**, Sage, 2005.
- Dogani,Oğuzhan ve Tayfun Aysal, **Yönetim Liderlik Yöneticilik İletişim Motivasyon**, İstanbul: Kavim Yayıncılık ve Reklam Pazarlama, 2009.
- Schein,Edgar H.**OrganizationalCultureandLeadership**, Third Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004.
- Eren,Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1996.
- Fiske,John.**İletişim Çatışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman İrvan, 2 Basım, Ankara, 2003.
- Goffe,Rob veGarethJones, **Kurum Kültürü**, Çev.KıvançKutmandu, Kapital Medya A.Ş. Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2002.
- Gülнар, Birol. **Örgütlerde iletişim ve İş doyumu**, 1. Baskı, İstanbul: Litera Türk, 2007.
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008.

- Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir. **İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim**, 4. Basım, İstanbul: Mediat Yayınları, 2009.
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Hogan, Kevin. **İsteğiniz kişiye 8 dakikada nasıl evet dedirtirsiniz?**, Çev. Taner Gezer, 5. Baskı, İstanbul: Yakamoz Yayınları, 2007.
- Kalaycı Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- Karatepe, Selma. **Örgütlerde İletişim – Güdüleme İlişkisi**, 1. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (çeviri) İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No. 57, 1982, s.3-5, akt.: Can Baysal ve Erdal Tekarslan, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2 bs., İstanbul, Avcıol, 1996.
- Keyton, Joann. **Communication & Organizational Culture**, Sage Publications, Inc. U.S.A., 2005.
- Kuş, Elif. **Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri**, 3. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2009.
- Lok, Peter. “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment”, **Journal of Management Development**, Vol. 23 No. 4, 2004.
- Grobovski, Martha. And Karlene H. Roberts, ‘**Risk Mitigation in Virtual Organization**’, *Organization Science*, c.10, p.6, December, 1999.
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, 4. Baskı, İstanbul: Mediat Kitapları, 2003.
- Okay, Ayla ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, 2. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 2005.
- Oskay, Ünsal. **İletişimin A B C’si**, 5. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2007.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 2001.
- Özen Kutanis, Rana. **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, 2. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Pekşen, Tuğba. “İşletme İçi İletişim ve İş Tatmini İlişkisinin Lojistik Sektöründe İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.2007.

- Pettit, J. D.; J. R. Goris ve B. C. Vaught, An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction, **Journal of Business Communication**, no. 34, 1997.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**, 9. bs., U.S.A., Prentice Hall, 2003.
- Saydam, Ali. **Algılama Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları, 2007.
- Sayers, Fran. Christine E. Bingaman, Ralph Graham ve Mardy Wheeler, **Yöneticilikte İletişim**, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1993.
- Sermaye Piyasası Kurulu, “**Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar**”, 1. Baskı, Ankara: 2006.
- Sorokin, Nikolay. **Body language of communication**, New Jersey, 2001.
- Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007.
- Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2009.
- Tutar, Hasan ve M. Kemal Yılmaz, **Genel İletişim Kavramlar ve Modeller**, 7. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Uzunçarşılı Soydaş, Ayda. **Kültürlerarası İletişim**, 1. Baskı, İstanbul: Parşömen Yayıncılık, 2010.
- Üçok, Tengiz. **Yönetim İlkeleri**, Ankara: Gazi Büro Kitapevi, 1993.
- Richmond, Virginia P. James C. McCroskey, Linda L. McCroskey, **Organizational Communication for Survival: Making Work, Work**, 3. bs., Pearson, 2005.
- Zillioğlu, Merih. **İletişim Nedir?**, 2. Basım, İstanbul: Cem Yay. 2003.

İnternet Bağlantıları

http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00003.pdf (03 Mart 2011)

http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:n7Lft1GKoJ:scholar.google.com/+ileti%C5%9Fimde+g%C3%BCr%C3%BClt%C3%BC+&hlr&as_sdt=0,5 (05 Mart 2012)

http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:fjGGPkcN1iAJ:scholar.google.com/+ileti%C5%9Fimde+g%C3%BCr%C3%BClt%C3%BC+&hl=tr&as_sdt=0,5 (05 Mart 2012)

<http://www.teknoloji.tc/1830/iletisim-nedir/> erişim tarihi: (03 Haziran 2012)

<http://bilgininadresi.net/Madde/34171/Motivasyonun-Tan%C4%B1m%C4%B1> erişimtarihi:(03 Haziran 2012)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik> erişim tarihi: (05 Haziran 2012)

<http://gokceoren.k12.tr/icerik/461/motivasyon-nedir.html> erişim tarihi: (05 Haziran 2012)

<http://www.hastanedergisi.com/60/haberdetay.asp?id=11> erişim tarihi: (05 Haziran 2012)

<http://www.scribd.com/koylu/d/17611421-orgut-kulturu> erişim tarihi: (05 Haziran 2012)

EKLER

EK 1: Anket formu 1

EK 2 : Anket formu 2

EK 1: Anket formu

DEĞERLİ ÇALIŞANLAR

Bu anket, sigorta şirketi çalışanlarında kurum kültürü algısının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen akademik bir araştırma için hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankette isminiz istenmeyecektir. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Göstereceğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Araştırmacı: Sibel Kula (sibel_kula@hotmail.com.tr) / Marmara Üniv.SBE öğrencisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Melda Cinman

ANKET 1:

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bu kurumda çalışmayı çevrem'e tavsiye edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bu kurumda çalışan diğer çalışma arkadaşlarım oldukça istekli çalışmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yapılan işin, iş tanımlarında açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Birim içinde ve birimler arasında hedeflere ulaşmak için işbirliği ve takım ruhu içerisinde çalışılması.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kurumumuzda çalışan kişiler arasında dostça davranışlar ön plandadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalışanlar arasında yardımlaşma vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Çalışanlar iş dışında sosyal ortamlarda da bir araya geliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalışanlar birbiriyle nadiren tartışıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kurumumuzda iş görenlerin başarıları tanınır ve takdir edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kurumumuzda çalışanlar arasında rekabet mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çalışanlara yapılan iş ile ilgili eğitimler verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Şirketin açık, net tanımlanmış strateji ve hedefleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Amirler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişimin vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANKET 2:

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumda çalışanlar arasında dedikodu yaygındır.	1	2	3	4	5
2. Yapılan sunumlar özensizdir.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar arasındaki yakınlık, alınacak kararları etkiliyor.	1	2	3	4	5
4. Kurumdaki arkadaşlık düzeyi çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkiliyor.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar kurallara sıkı sıkıya bağlı değiller.	1	2	3	4	5
6. Var olan arkadaşlık ortamı, kuruluşun zor zamanlar geçirdiği dönemlerde bile çalışanları kuruma bağlıyor.	1	2	3	4	5
7. Kurumun kariyer basamaklarındaki sınırlı kadrolar çalışanları birbirinin avaklarını kavdırmaya itiyor.	1	2	3	4	5
8. Çalışanların çoğu herhangi bir kariyer sitesine üyedir.	1	2	3	4	5
9. Şirketin farklı departmanları, sadece kendi içlerinde kendi hedeflerine yoğunlaşmış haldeler bu da koordinasyon gerektiren iş fırsatlarını kaçırmalarına neden oluyor.	1	2	3	4	5
10. İş ortamında bireysel hedefler, kurumun hedeflerinin önüne geçiyor.	1	2	3	4	5
11. Etkinlik düzeyi belli, herkesçe biliniyor ve kabul ediliyor.	1	2	3	4	5
12. Öncelikler hızlı bir şekilde belirleniyor ve gerçekleştiriliyor.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar birbirlerini iş arkadaşları olarak görmüyorlar.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar, kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar.	1	2	3	4	5
15. İş görenler birbirleriyle iletişim kurmaktan kaçıyorlar.	1	2	3	4	5
16. Bireylerin daha verimli olabilmesi için gereken özgürlük saptanıyor.	1	2	3	4	5
17. Kurumsal başarı, büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta.	1	2	3	4	5
18. Gerçekleştirilen iş ile ilgili çok az toplantı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
19. Ekip, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmıştır.	1	2	3	4	5
20. Kuruluşun liderinin yerini kimse dolduramaz.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlar güven içinde ve gelecek kaygıları yok.	1	2	3	4	5
22. Çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbirleriyle çatışıyorlar.	1	2	3	4	5
23. Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargısıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar.	1	2	3	4	5
24. Çalışanlar arasında fikir alışverişi yapılıyor.	1	2	3	4	5