

161825

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUM İMAJI ARASINDAKİ
İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT İNAN AKDEMİR

3713001

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı, Önemi ve Toplum Kültürü ile İlişkisi	3
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Belirleyicileri	17
1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	17
1.2.2. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri	17
1.2.2.1. Değerler ve Normlar	17
1.2.2.2. İnanç ve Tutumlar	20
1.3. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar	21
1.3.1. İletişim	21
1.3.2. Motivasyon	24
1.3.3. Liderlik	26
1.3.4. Yönetim Süreci	29
1.3.5. Organizasyon Yapısı	30
1.3.6. Örgüt İklimi	31
1.4. Örgüt Kültürünün Elemanları	32
1.4.1. Öyküler ve Efsaneler	32
1.4.2. Tören ve Semboller	33
1.4.3. Dil	34

1.4.4. Liderler ve Kahramanlar	35
1.4.5. Örf ve Adetler	35
1.5. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	36
1.5.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü	36
1.5.2. Charles Handy'ye Göre Yapılan Sınıflandırma	37
1.5.2.1. Güç Kültürü	37
1.5.2.2. Rol Kültürü	38
1.5.2.3. Görev Kültürü	39
1.5.2.4. Kişi Kültürü	39
1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	39

BÖLÜM 2:

KURUM İMAJİ

2.1. İmaj Kavramı ve Çeşitleri	41
2.2. İmajın Fonksiyonları	44
2.3. Kurumsal İmajın Tanımı ve Önemi	45
2.4. Kurum İmajının Oluşturulması	51
2.4.1. Bilgi Toplama, Araştırma	52
2.4.2. Planlama	53
2.4.3. Uygulama	54
2.4.4. Değerlendirme	54
2.5. Kurumsal İmajı Etkileyen Unsurlar	55
2.6. Marka İmajı ve Kurum İmajı	56
2.7. Kurum İmajı ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki	58

BÖLÜM 3:
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUM İMAJI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	61
3.2. Araştırmanın Yöntembilimi	64
3.2.1. Ön Kabuller	64
3.2.2. Anakütle ve Örneklem	64
3.2.3. Veri Toplama Aracı	65
3.2.4. Kullanılan İstatistik Teknikleri	66
3.3. Bulgular ve Yorumlar	66
3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları	66
3.3.2. Örgüt Kültürü ve Kurum İmajı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	68
3.3.3. Örgüt Kültürü ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular	70
3.3.4. Kurum İmajı ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular	74
3.3.5. Örgüt Kültürü Algılarının Motivasyon, Yönetim Biçimi ve Tepe Yönetimin Tutumu ile Karşılaştırılması	78
3.3.6. İki Firmanın Örgüt Kültürü ve Kurum İmajı Algılarının Karşılaştırılması	80
3.3.7. Örgüt Kültürü ve Kurum İmajıyla İlgili Diğer Sorulara İlişkin Bulgular	82
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	87
EK: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUM İMAJI ANKET FORMU	93

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No.	Sayfa No.
Tablo 1: Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları	66
Tablo 2: Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları	66
Tablo 3: Öğrenim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları	67
Tablo 4: Kıdeme İlişkin Frekans Dağılımları	67
Tablo 5: Çalışılan Departmana İlişkin Frekans Dağılımları	68
Tablo 6: Pozisyona İlişkin Frekans Dağılımları	68
Tablo 7: Örgüt Kültürü Algılarının ve Kurum İmajı Algılarının Karşılaştırılması	69
Tablo 8: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Pozisyonlarının Karşılaştırılması	70
Tablo 9: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Yaşlarının Karşılaştırılması	71
Tablo 10: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması	72
Tablo 11: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırılması	72
Tablo 12: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Kıdemlerinin Karşılaştırılması	73
Tablo 13: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılması	74
Tablo 14: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Pozisyonlarının Karşılaştırılması	74
Tablo 15: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Yaşlarının Karşılaştırılması	75
Tablo 16: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması	76
Tablo 17: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırılması	76
Tablo 18: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Kıdemlerinin Karşılaştırılması	77
Tablo 19: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılması	78

Tablo 20: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Kurum İçi Motivasyon Uygulamalarının Karşılaştırılması	79
Tablo 21: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Tepe Yönetimin Kurumsal Değerlerin Benimsenmesiyle İlgili Tutumlarının Karşılaştırılması	79
Tablo 22: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Kurum İçindeki Yönetim Biçiminin Karşılaştırılması	80
Tablo 23: Plastik Sektöründeki Firma ile Oyuncak Sektöründeki Firmanın Kurum İmajı Algılarının Karşılaştırılması	80
Tablo 24: Plastik Sektöründeki Firma ile Oyuncak Sektöründeki Firmanın Kurum Kültürü Algılarının Karşılaştırılması	81



ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, örgüt kültürü ve kurum imajı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada plastik ve oyuncak sektörlerinde faaliyet gösteren iki firmada yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış, elde edilen verilerin çözümlenmesinde ise SPSS 12.0 programı aracılığıyla frekans analizi, chi-square testi ve kruskal-wallis testleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile kurum imajı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürüne ilişkin algıların pozisyona ve yaşa, kurum imajına ilişkin algıların ise pozisyon ve kıdeme göre değiştiği saptanmıştır. Her iki firmanın çalışanlarının örgüt kültürü ve kurum imajına ilişkin algılayışları arasında ise herhangi bir farklılık görülmemiştir.



ABSTRACT

The aim of the study is to determine the relationship between organizational culture and corporate image. The study is based upon field research in two companies from plastics industry and toy industry. Data were collected by questionnaires, and analysed by SPSS 12.0 programme on computer. The frequency, chi-square tests and kruskal-wallis tests are used. According to the findings, it can be said that there is a relationship between organizational culture and corporate image. The perception of organizational culture become different as to position and age, on the other hand the perception of corporate image become different as to position and seniority. As two companies were companed with each other in terms of organizational culture and corporate image, no significant difference between the two companies were found.



GİRİŞ

Kültür, insanın yarattığı tüm maddi ve manevi değerlerin toplamını kapsayan bir kavramdır. Sözü edilen bu değerler bir toplumun yaşam biçimini oluşturur. Buna bağlı olarak kurum kültürü de kurum içerisinde yer alan bireylerin oluşturduğu yaşam biçimi olarak açıklanabilir. Son yıllarda hızla gelişen kurum kültürü kavramına verilen önem; esas olarak, kurumun başarısı ve bu başarının kalıcı hale getirilmesi ihtiyacından doğmuştur.

Kurum kültürü, çağın getirdiği yeni değerler, toplumun istek ve beklentileri gibi etkileşimler sonucu oluşturulur. Kurum içi iletişim etkinlikleri, kurum kültürünün çalışanlarca benimsenmesini ve yerleşmesini sağlar. Kurumun amaçları doğrultusunda paylaşılan ortak değer ve inançlar, bireylerin davranışlarına olumlu etki eder. Kurumsal iletişim sayesinde bireyler kurum amaçları adına etkili olarak çalışabilmek için gerekli olan işbirliğini ve uyumu geliştirirler. Bu bağlamda, kurumsal başarının elde edilmesinde, etkin bir iletişim sisteminin geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır. İletişimdeki aksamalar, kurum kültürünün gerektiği gibi benimsenip yerleşememesine neden olur. Bu durum kurumun bütünlük içerisinde uyumla çalışmasını etkiler ve kurumun amaçlarından uzaklaşmasına yol açar.

Kişilerin bir obje, bir kurum ya da başka bir kişi hakkındaki düşüncelerinin ifadesi anlamına gelen imaj kavramı ise; kurumsal boyut kazandığında örgüt kültürünün dışa yansımaları olarak tanımlanabilir. Pazardaki rakipleriyle başa çıkabilmek için yalnızca ürünlerini geliştirmenin yeterli olmadığını gören işletmeler, hedef kitlenin gözünde sağlam bir yer edinebilmek için, iyi bir imaj oluşturma gereğini duymaktadırlar. İmaj oluşturma sürecinin başarısı açısından da hem kurum içi iletişim, hem de dışsal iletişim önemli rol oynamaktadır.

Kurumun paydaşları gözünde algılanan resmi olan kurumsal imaj, amaçlarına ulaşma mücadelesi içerisinde olan işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasını sağlamaktadır. Günümüz rekabet koşullarında büyük önem taşıyan paydaşlar tarafından olumlu algılanmak, kurumsal imaj kavramı ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple, örgüt kültürü kavramıyla beraber kurumsal imaj kavramı da işletme yönetiminde stratejik öneme sahip bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Örgüt kültürü ve kurum imajı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgüt kültürü kavramına yer verilmektedir. Bu bölümde, örgüt kültürünün tanımı ve toplum kültürü ile ilişkisinden başlanarak, örgüt kültürünün oluşumu, belirleyicileri, elemanları, türleri ve örgüt kültürüyle ilişkili kavramlar üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurum imajı kavramına ilişkin teorik bilgilere yer verilmektedir. Bu bölümde, genel anlamda imaj kavramıyla birlikte kurumsal imaj kavramı, oluşturulma aşamaları, kurumsal imajı etkileyen unsurlar ve örgüt kültürü ile arasındaki ilişki ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise, örgüt kültürü ve kurum imajı arasındaki ilişkinin plastik ve oyuncak sektöründe araştırıldığı bir uygulama çalışmasını kapsamaktadır.

BÖLÜM 1:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, ÖNEMİ VE TOPLUM KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ

Kültür kavramının bugüne kadar çok sayıda tanımı yapılmıştır ve pek çok araştırmacı da belli bir kültür tanımında birleşmek konusunda zorlanmıştır. Bozkurt Güvenç'e göre belli bir tanım üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni kültür sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Güvenç, kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını ifade etmektedir.¹

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

Modern endüstri toplumları, insanların karmaşık bir biçimde gruplaşmalarından oluşmuştur. Her toplum, bireyin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözümlemek ve gereksinmelerini gidermek için bir çok araca ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinimleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır.²

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen “colere” ya da “culture”dan geldiği kabul edilir. 18. yüzyılda Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya da geçmiş, 1793

¹ Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, 3. baskı, İstanbul: MediaCat, 2002, s. 211.

² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1997, s. 111.

yılında Alman Dili Sözlüğü'nde "cultur" olarak kullanılmış ve daha sonra kültür haline gelmiştir.³

Kültür, en genel anlamıyla, kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş bir yaşam biçimidir. İnsan ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsamına alan kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkilerini içermektedir.⁴

Yapılan bir tanımlamaya göre kültür bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup, kültürün bu anlamı gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi, bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır ve kısaca bilgi anlamına gelmektedir. İşletmeci ve işletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.⁵

Wissler'a göre kültür, bir halkın yaşama tarzıdır. Kültür, insanın nesilden nesile intikal eden başarılarından meydana gelmiştir. Thurnwald'a göre ise kültür, takınılmış bir tavidir.⁶

Sosyal bilimcilerce kültür insan gruplarının yaşam süreçleri içinde öğrendikleri duygu, düşünce ve yaşam biçimlerini açıklamak için kullanılır. Sir Edward Bernard Taylor'a göre kültür, toplumun bir üyesi olan insanın edindiği bilgi, inanç, ahlak, gelenek, sanat, yasa gibi kavramları kapsayan karmaşık bir bütündür.⁷

Kültür, bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Her toplum kültürünü oluşturan bu idealleri gerçekleştirmeye çalışır. Ayrıca, kültür değerleri dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır.⁸

³ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, Ankara: Ay Yıldız Matbaası, 1972, s. 96.

⁴ Güneş Berberoğlu, "Yönetişel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:1-2, 1990, s. 153.

⁵ Okay, s. 212.

⁶ Mümtaz Turhan, *Kültür Değişmeleri*, İstanbul, 1996, s. 39.

⁷ Handan Gürer, "Şirketlerde Kurumsal Kültür ve Uygulamaları", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995, s. 27.

⁸ Cemile Gürçay, "Verimlilik Kültürü", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 1994, s. 211.

İnsanlar doğduklarında herhangi bir kültüre sahip değildir. Dolayısıyla, kültürün kazanılması ilk önce ailede başlar, sonra toplumsal süreçte devam eder. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklar, davranış ve tepki eğilimleridir.

Bugün kültürü, bir insan grubunun yaptığı herşey olarak kabul ettiğimize göre, bir insan topluluğunun ortak olarak yarattığı ve benimsediği kültür (çanak-çömlek, uçak, han-hamam) ile ortak davranış kalıpları olan manevi kültür (gelenek, adet, ahlak, dil, din, eğitim vb.) bir toplumun yaşamına biçim veren en önemli faktördür. Her toplum, kendi ortak yaşamı ile kendine özgü bir kültür yaratır ve bu kültür yeni gereksinmelerle, yeni buluşlarla sürekli olarak değişip gelişir. Bu nedenle kültür bölgeden bölgeye ve aynı bölgede zamanla değişir. Aynı doğal çevrede yaşayan insan gruplarının toplumsal yaşamlarının farklı oluşunu, ancak kültür farklılığı ile açıklayabiliriz. Örneğin, aynı bölgede yaşayan toplumlardan biri güneşe tapar, diğeri ineğe tapar. Bu toplumlardan biri tahta testi yapar, diğeri toprak testi yapar. Her toplum aynı gereksinmeler karşısında değişik bir biçimde düşünür ve değişik şeyler yaratır. Bu nedenle her toplumun kültürü farklıdır. Kültürü insan yaratmıştır ama sosyal insanı da kültür oluşturmuştur.⁹

Kültür; lisanı, bilgiyi, inançları, adetleri, sanatı, teknolojiyi ve kuralları bünyesinde toplar. Kısacası, diğer insanlardan öğrendiğimiz, büyüklerimizden ya da geçmişten bize aktarılanlardan ve bizimde varolana kattığımız herşeyi içine alır. Böylece Tylor'ın diliyle insanoğlu tarafından elde edilen yetenekler ve adetlerdir. Lowie'nin diliyle sosyal geleneğin bütünüdür.¹⁰

Kültür, birey davranışlarını sınırlayıcı bir faktör özelliğine de sahiptir. Öyle ki, kültürü insanlar oluşturduğu gibi, kültür de insanları biçimlendirmekte ve bunun sonucunda insanlar içinde yaşadığı çevrenin sahip olduğu kültürel özelliklere göre şekillenmektedir. Böylece, bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireylerin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm kazanmaktadır.¹¹

⁹ Duygu Takar, "Halkla İlişkiler Yaklaşımlarının Kurum Kültürünün Yaygınlaştırılmasına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, ss. 6-7.

¹⁰ Nephane Saran, *Antropoloji*, İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1989, s. 129.

¹¹ Ersin Kavi, *İşletme Yönetimi ve Kültür*, Erişim: http://www.ceterisparibus.net/arsiv/e_kavi.doc (19 Nisan 2005), s. 3.

Kültürün oluşması için insanların belirli esaslara göre bir araya gelmeleri gerekir. Yani kültür ile toplum yan yanadır. Ancak toplumu oluşturan fertler sayıca önemli değildir. Küçük bir kabilenin kendisine has bir kültürü olduğu gibi, çok kalabalık toplulukların da bir kültürü vardır.¹²

Kültür, bir toplumda ya da grupta paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilke vb. mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Kültür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsar. İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler. Farklı geçmiş ve çevre koşulları olan ülkelerin kültürel özellikleri de farklıdır. Tarihi, geçmişi, ırkı, dini ya da coğrafi konumları nedeniyle benzerlik gösteren ülkeler arasında kültürel açıdan, pek çok ortak nokta bulmak mümkündür.¹³

Kültür, toplumda yaşayan insanların bütün öğrendikleri ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır.¹⁴ Kültür, öğrenilen davranışlardan oluşur. Doğuştan edinilmez. Biyolojik kalıtımla da kuşaktan kuşağa geçmez. İnsanın nasıl düşündüğü, neler hissettiği, kendisini ve çevresini nasıl algıladığı, değerleri ve davranışları, kültürün temel öğeleridir. Kültür, insanın yaşam biçimidir, iletişim biçimidir, sorunları çözme şeklidir, hayata bakışıdır, teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve oluşturduğu herşeydir.¹⁵

Kültür, toplumlarda yaşayan insanlar tarafından oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bu onun toplumsal özelliğe sahip olmasından kaynaklanır. Bununla birlikte, kültür, zamana bağlı olarak değişebilir ve gruba göre farklılık gösterebilir. Modern toplumlarda bu değişim hızı daha yüksektir.

Ayrıca, kültür, sahip olduğu öğeler yönüyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilir.¹⁶

¹² Erdoğan, s. 111.

¹³ Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997, s. 265.

¹⁴ Enver Özkalp, *Sosyolojiye Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000, s. 83.

¹⁵ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul: İTO Yayınları, 2000, s. 3.

¹⁶ Kavi, ss. 3-4.

Genel Kültür - Alt Kültür: Bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlarından ibaret olan kültür, genel kültür olarak tanımlanabilir. Yani, bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlar genel kültürü ifade etmektedir. Bununla birlikte, toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsar. Ancak, bunun ötesinde kendilerine özgü yaşam şekilleri ve değerleri vardır. Bu durum, bir ülkenin farklı bölgelerinde farklı kültürlerin olmasıyla açıklanabilir.

Maddi Kültür - Manevi Kültür: Maddi kültür, genel olarak teknik, bilim ve ekonominin amaçlara yönelik olarak oluşturulmasını kapsamaktadır. Doğal olmaktan çok insan eliyle ortaya çıkmış teknolojik durum, sahip olunan araç-gereç ve eserler maddi kültürün en belirgin örnekleridir.

Manevi kültür ise, dil, sanat, din, inanç, tutum gibi unsurlardan oluşmaktadır. Dil, kültürün öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında önemli bir role sahiptir. Bununla birlikte, müzik, dans ve diğer sanat dalları da kültürün taşıyıcılarındandır. Din ise, bireylerin kişilik ve karakterlerini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol görevine sahiptir.

Karşı Kültür: Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla aktarılan genel kültürü kabul etmek istemeyenlerin değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kültürel yapıya ise karşı kültür diyebiliriz.

Kültür kavramıyla ilgili yapılan yukarıdaki açıklamalardan şu sonuçlar çıkarılabilir:¹⁷

1. Kültürün bir içeriği vardır. Bu kavram, bir dizi anlamları (inançlar, değerler vb.), çeşitli anlamlar içeren sembolleri ve uygulamaları kapsamaktadır.
2. Kültürün ikinci özelliği bir insan grubu ile ilgili olmasıdır. Kültür, onun sahibi olan üyeler tarafından üretilir, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır. Dolayısıyla bir kültürü üreten, paylaşan, yaşatan bir grup (ulus, toplum,

¹⁷ Mehmet Şişman, *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezinde İlkokullarda Bir Araştırma)*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1994, s. 57.

azınlık, meslek grubu, örgüt, birim) olması gerekmektedir. Bir insan grubu olmadan bir kültürden söz edilemez.

3. Üçüncü özellik ise kültürü üreten, paylaşan, yaşatan, aktaran üyeler arasında sürekli bir ilişki ve etkileşimin olmasıdır. Her kültürün içeriği, kültürün sahibi olan gruba özgü olup, söz konusu grup bu kültürle içiçe bulunmaktadır.

Çok çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, mutlak olan bir yönü bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olmasıdır. Tüm yapılan tanımların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinmelerini karşılaması ve bütünlüyci eğilimi olmasıdır. Her şeyden önce bir kültürün oluşması için, insanların belirli esaslara göre bir araya gelmeleri gerekmektedir. Nasıl ki her toplumun kendine özgü bir kültürü varsa ve toplumdan topluma farklılık gösteriyorsa, o toplumda faaliyet gösteren örgütlerinde kendilerine özgü kültürleri vardır.¹⁸

Örgüt kültürü ile kültür birbirleriyle bağlantılı iki kavramdır. Nasıl ki kültür bir toplumun yaşam biçimini ifade etmekteyse, örgüt kültürü de örgütün içinde yer alan bireylerin ve içinde bulunduğu toplumun kültürel ortamından etkilenerek oluşturduğu, örgütün yaşam biçimi olarak ifade edilebilmektedir.¹⁹

Yönetim ve yöneticilik faaliyetlerinin ve uygulamalarının toplumsal kültür ile uyum içinde olması gerektiği ve böylece başarı sağlanabileceği bilimsel olarak ortaya konmuş bulunmaktadır. Bu doğrultuda, başlıca Japon ve Amerikan yönetim anlayışı ve uygulamaları ancak toplumsal yapı ve kültür ile açıklanabilmektedir. Her kültür ve inanç sistemi, kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak başarı için sağlam bir zemin oluşturabilir. Dolayısıyla, işletmelerin yönetim ve yöneticilik uygulamalarında, kısaca, işletme kültüründe, o toplumun kendi kültürüne has bir model söz konusudur.²⁰

¹⁸ Z. Beril Akıncı, *Kurum Kültürü, Genişletilmiş Basım*, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003, s. 38.

¹⁹ Ayşe Şölen Aliefendioğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s. 3.

²⁰ Azim Öztürk, “Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma”, *İ.Ü.İ.B.F. Yönetim Dergisi*, Sayı: 9 (Kasım, 1978), s. 44.

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır. Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir.²¹

Daha önce bir toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilmekte olan kültür, toplumdaki topluma değişim göstermektedir. Toplumlar kültürel yapılarıyla birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Örgütler de toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemlerdir. Örgütler toplumdaki girdiler alan, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendine özgü kültürleri olan açık sistemlerdir. Farklı geçmişi ve çevre koşulları olan ülkelerin kültürel özelliklerinin farklı olması gibi, her örgütün kültürü de farklı özellikleri yansıtmaktadır. Bu farklılığın temel kaynağı örgütlerin amaç ve gereksinimelerindeki ayrılıklardır. Bu farklılıklar, örgütün kültürünü belirgin kılmakta ve onu diğerlerinden ayırmaktadırlar. Örgütün farklı karakteristikleri kültürün bir parçası olarak örgütün verimliliğini ve çalışanların moralini etkilemektedir.²²

Örgüt kültürü, örgüt içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren bir güçtür. Bu gücün etkin bir biçimde kullanılması, örgüt kültürünün özelliklerinin yeterli olmasına ve üyelerin örgüt kültürü ile uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Bir örgütte geçerli olan normlar, gelenekler gibi kültürel özellikleri benimseyen ve bunlara uyum sağlayan bireyler yönetsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır.²³

Örgüt kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir. Kurum kültürü; insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklarından oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur.²⁴

²¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler, Genişletilmiş 4. Baskı*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1998, s. 33.

²² Aliefendioğlu, s. 4.

²³ Ibid.

²⁴ Tufan Aytac, "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Kurum İmajı", *Eğitim Dergisi*, (Eylül, 2002), Erişim: <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi31/aytac.htm> (21 Aralık 2004).

Bir başka açıklamada örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır.²⁵

Örgüt kültürü, bir kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan bir firma ile kaybeden bir firma arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler.²⁶

Kurum kültürü, insanların doğasında yer alan farklılıkları, şirket faaliyetleri açısından ortadan kaldırmakta, çatışmaları azaltmakta, bütünleşmeyi sağlamakta ve aynı zamanda kuruluşa kamuoyunun gözünde rakiplerinden ayrı bir yer edindirmektedir.²⁷

İşletmedeki uygulamalara ve süreçlere standartlaştırma ve rasyonellik getiren örgüt kültürü, bu özelliği ile çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkiler. Yine işletmelerde önemli bir problem niteliği taşıyan yöneticilerin yetiştirilmesi de örgüt kültürü aracılığıyla kolaylaşır. Örgüt kültürü, örgüt içindeki haberleşmenin sağlanmasıyla, bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında da önemli bir faktördür. Çalışanların birbirlerine ve aynı zamanda üyesi bulundukları örgüte bağlanmaları, morali ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.²⁸

Kurum kültürü veya işletme kültürü biçiminde de adlandırılan örgüt kültürü Edgar Schein'a göre, bir örgütün ve üyelerinin dış çevresine uyumunu ve içsel bütünlüğünü sağlayan bir mekanizmadır. Kültür böylece, örgüt üyelerini birbirine bağlayarak, örgütsel amaçların bu doğrultuda başarıya ulaşmasına yardımcı olur. Schein, kurucuların örgüt kültürünün oluşmasında en önemli rolü üstlendiğini ve misyona uygun hedeflerin belirlenmesine de, örgütün kurulmasında katkısı olan diğer yardımcı kişilerle birlikte karar verdiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla kurucular, hem

²⁵ Sabuncuoğlu, s. 33.

²⁶ Rob Goffee and Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, çev. Kıvanç Kutmandu, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2003, s. 35.

²⁷ Özlem Kışlacıklıoğlu, *Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler*, İstanbul: Mess Yayınları, 1999, s. 13.

²⁸ Göksel Ataman Unutkan, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s. 70.

kültürün oluşması hem de yaygınlaşması ve yerleşmesinde etkin rol oynayan kişilerdir. Böylece kültürel değerler ve inançlar, zamanla örgütsel yapının ayrılmaz bir parçası haline gelir.²⁹

Örgüt kültürünü Peters and Waterman (1982) “paylaşılan değerler bütünü”; Moore (1985) “paylaşılan anlamlar bütünü” olarak tanımlamışlardır. Deal and Kennedy (1982) bu kavramı, “bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi” olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün özünü değerlerin meydana getirdiğini belirtmişlerdir. Benzer biçimde Sathe (1983), örgüt kültürünü “paylaşılan inanç ve değerler”; Arogyaswamy and Byles (1987), “paylaşılan değer ve ideolojiler”; Bate (1984), “paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar” olarak tanımlamıştır.³⁰

Yukarıdaki tanımlardan başka örgüt kültürünü Louis (1981), “paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi”; Knights and Willmott (1987), “sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü”; Singh (1990), “normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü”; Robbins (1988), “paylaşılan anlam ve semboller sistemi” olarak tanımlamışlardır.³¹

Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurum kültürü firmanın misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar.³²

Tanımlar her ne kadar farklı kişilerce gerçekleştirilmiş ise de, herbirinde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültürel öğelerden söz edilmesi aynı zamanda ortak noktalarını da işaret etmektedir. Yani; örgütsel kültürün özü karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Görülen odur ki; örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan

²⁹ Turhan Erkmen ve Güven Ordun, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Mayıs 2001, s. 68.

³⁰ Şişman, s. 58.

³¹ Ibid., s. 59.

³² Okay, s. 212.

örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.³³

Örgüt kültürü, o organizasyon içinde bulunan tüm kademelere örnek teşkil eder.³⁴

Her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insanın yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin (değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu) örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir.³⁵

Özellikle, son onbeş yılda kültür kavramına, örgüt dışı çevrenin olduğu kadar örgüt içi çevrenin de bir değişkeni olarak önem verilmekte, bu konuda ortaya konulan bazı kuram ve araştırmalarda örgütsel kültür kavramı, bir değişken, bir alt sistem olarak çözümlenmektedir.³⁶

Kurum kültürü konusundaki araştırmalar çok eskiye dayanmakla birlikte, son 10 yıl içinde bu kavramın hızla gelişmesi, 1980’den itibaren konuya daha fazla ilginin gösterilmesine neden olmuştur. Bu artan ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber, birçok yazara göre bunun asıl nedeni, yönetim teorisindeki gelişmelerdir. Kurum kültürünün yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacılar tarafından çalışılması, farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur. Kurum kültürünün tanımlarından bazıları şunlardır:³⁷

- Kurum tarafından benimsenen temel değerler;
- Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi;
- Buralardaki işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler;
- Aklın kollektif bir şekilde programlanması;

³³ Cemile Gürçay, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Araştırma Sonuçları”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, Erişim: http://www.isguc.org/arc_view.phpex (11 Mart 2005).

³⁴ Charles Hampden, *Corporate Culture*, New York: McGraw Hill Book Inc., 1989, p. 15.

³⁵ Gürçay, a.g.e.

³⁶ Stephen P. Robbins, *Management, 4. Edition*, New Jersey: Pentice Hall Pub., 1994, p. 143.

³⁷ Akıncı, ss. 40-41.

- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar;
- İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü;
- Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli;
- Örgütteki işler konusunda bir grup insanın sürekli biçimde paylaştığı duygular;
- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin bütünü.

Kurum kültürü konusunda yapılan tanımlamaların çeşitliliğine rağmen söz konusu tanımlar arasında birtakım ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar:³⁸

1. Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.
2. İkinci ortak nokta, organizasyon içindeki bu ortak değerler bütünüünün örgütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir.
3. Örgüt kültürüne getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı görülmektedir. Birçok tanımda kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.
4. Yapılan tanımlamalarda bir diğer ortak yön ise değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların, hem ortak kültürün yaratımını ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç

³⁸ Ibid., ss. 43-44.

ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Bu yüzden birçok yazara göre, yüksek performans sağlamak isteyen yönetici ve liderler, kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır. Çünkü bu kültür çalışanların neden o şekilde davrandığını açıklayarak, örgütsel davranışa açıklık getirmekte ve kurumu diğerlerinden farklı kılmaktadır. Örgütlerdeki birey ve grup davranışlarını belirleyen kurum kültürü, örgütün üst yönetimi tarafından yaratılmış olabileceği gibi, zaman içinde kendiliğinden de gelişmiş olabilir. Her ne kadar elle tutulup gözle görülme de, odadaki hava gibi örgütte olan herşeyi sarıp etkilemektedir.³⁹

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan bir tanesidir. Kurum kültürü, işletmenin iş gördüğü toplumun kültürünün de bir yansıması niteliğinde olmaktadır, çünkü kültür çevreye ters düşmez. Aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Kurumlar açısından üç boyuttaki kültürden söz edilebilmektedir. Buna göre:⁴⁰

- Kurum, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıtmaktadır. Doğru olan ve olması gereken de budur.
- Kurumlarda çalışan insanlar kendilerinin mensup oldukları grubun (ırk, yöre, etnik grup, din vs.) kültürünü kurum içine taşırlar.
- Her kurumun, içinde çalışan insanlardan ve toplumun geleneksel kültürel yapıdan büyük ölçüde bağımsız bulunan kendi kurum kültürleri vardır. Bu kültürü meydana getirenler ise, yönetimin kurum faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun gördükleri veya kurum içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıpları ve normlardır.

Her kurumdaki kültür dahili ve harici faktörler nedeniyle oluşmaktadır. Burada önemli olan bu oluşumu kendi başına bırakmak değil, bilinçli bir biçimde oluşturmak ve koruyarak geliştirmektir. Geleceğe yönelik bu tür bir kurum kültürünün yapı taşları ise şunlardır:⁴¹

³⁹ Akıncı, s. 44.

⁴⁰ Ibid., ss. 45-46.

⁴¹ Okay, s. 214.

1. Yönetici ve çalışanlar veya onların ilgilerini temsil edenler arasındaki uyumlu bir işbirliği.
2. Açık enformasyon temeli üzerinde, şeffaf bir iletişimin olması.
3. Her iki cinsiyetteki çalışanların, tüm seviyelerdeki karar alma sürecine dahil edilmeleri.
4. Eskimiş yapıların kırılması, yetki ve sorumluluğun merkeziyetçiliğinin kaldırılması.
5. Kurumun faaliyetlerinin topluma yaptığı katkıları ve onun varlığı ve geleceğini güvence altına almak, yani bir kurum felsefesi hakkında temel bir görüş birliğinin oluşturulması.
6. Sermaye veya kazanca katılımın sağlanması.

Kurumun başarısında etkili olan, kültürün ne kadar bilinçli yaratılıp, geliştirildiği ve değiştirildiğidir. Kurumlarda insan ögesinin önemi gittikçe artmaktadır. Kurumların etkili ve verimli bir biçimde yönetilmeleri, gittikçe artan ölçüde onları meydana getiren insanlara (işgörenlere) bağlanmaktadır. Makineler gibi teknik olanakların verimi arttırdığını kimse inkar edemez. Ancak belli bir teknolojiden gereği gibi yararlanabilmek için, belli zihinsel ve ruhsal niteliklere sahip olan insanlara ihtiyaç olacağı da açıktır. İnsanların bu yetenek ve niteliklerinde ise kurumların oluşturdukları kültürün dolaylı ve dolaysız etkisi çok büyüktür. Kültürleri bilinçli yaratılan ve yönetilen firmaların başarılı oldukları görülmektedir.⁴²

Bir işletmenin piyasa gücünde örgüt kültürü önemli bir yer tutar. Rakip işletmeler; ürünleri, promosyonları, satış stratejilerini kopyalayabilir. Satış mağazaları, kullanılan teknoloji, şirket içi süreçler, ödüllendirme sistemi zamanla taklit edilebilir. Kurumsal kültür ise taklit edilemez. Bu özelliğiyle kültür işletmeye rekabet avantajı yaratan bir entelektüel sermaye bileşenidir.⁴³

Kurum kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan topluluklardan oluşan, sosyal

⁴² Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, 1990, s. 149.

⁴³ A. Erdinç Erdem, "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, Erişim: http://www.isguc.org/arc_viev.php?ex=186 (21 Aralık 2004).

sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur.⁴⁴

Kültür bir kurumun amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmesinde önemli rol oynar. Kurumun kendisine örnek seçtiği davranış ve çalışma modelleri, kurumun en alt kademesinden en üst kademesindeki yöneticiye kadar ışık tutar.

Bireyin kültürle ilişkisinde dört boyut bulunmaktadır. Kurum çalışanı, kurum kültürünün eseri, kullanıcısı, taşıyıcısı ve yaratıcısıdır. Birey bir ölçüde kültürünün eseridir, çünkü kültür ona davranışlarını seçerken yol gösterir. Birey kültürün kullanıcısıdır, çünkü hedefleri doğrultusunda ortak tutumları, değerleri, davranış örüntülerini kullanır. Birey aynı zamanda kültürün taşıyıcısıdır, çünkü kültürünün temsilcisi olarak onu başkalarına aktarır. Bunların da ötesinde, birey kültürün yaratıcısıdır, çünkü yerine göre onu sorgular ve yeniler, kültürel değişimine önderlik eder. Kurum, gerekli ortamı hazırladığında ve beslediğinde, çalışanlar da kurum kültürünü geliştirme ve dönüştürmede etkili olurlar. Aksi takdirde kurum çalışanları geçmişte birileri tarafından oluşturulmuş olan kurum kültürünün sadece zorunlu taşıyıcısı ve kullanıcısı durumunda kalacaklardır. Dört boyut yerine gelebildiğinde kurum kültürü güçlü ve dinamik bir yapıya sahip olacaktır.⁴⁵

Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünüdür. Aynı zamanda, özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir. Son yirmi yılda yoğunluk kazanan örgüt kültürü çalışmalarında, örgütlerin kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır.⁴⁶

Kısaca diyebiliriz ki kurumsal kültür organizasyonun kişiliğidir. Kurumsal kültür zaman içerisinde organizasyon içerisinde yer alan kişilerin değerleri, normları ve davranış biçimleriyle oluşturulur, sonradan organizasyona katılanlar ise mevcut olan kültürü benimserler.

⁴⁴ Thomas A. Stewart, *Entelektüel Sermaye*, çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul: Mess Yayınları, 1997, s. 72.

⁴⁵ Leyla Kolukısa, "Kurum Kültürünün Dört Boyutu", *Kaynak Dergisi*, Sayı: 18 (Nisan-Haziran 2004), Erişim: <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=305&SAYI=18> (21 Aralık 2004).

⁴⁶ Ferda Erdem ve Janset Özen İşbaşı, "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, 2001, s. 41.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE BELİRLEYİCİLERİ

1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü, kurucuların sahip oldukları değer ve inançlarının yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. Fakat, bu oluşum yalnız kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının bir sonucudur.⁴⁷

Örgüt kültürü birkaç farklı yolla oluşturulabilmektedir. Örgüt kültürünü oluşturma süreci genellikle aşağıda belirtilen basamakları içermektedir:⁴⁸

1. Bir örgüt kurucusunun yeni bir girişim için görüşleri vardır.
2. Örgüt kurucusu bir veya daha fazla kilit kişiyi bir araya getirir ve kurucuyla aynı görüşü paylaşan ana grup oluşur. Bu grup, kurucunun görüşünün iyi, gerçekleştirilebilir, bir takım riskleri göze almaya, zaman, para ve enerji harcamaya değer olduğu inancına varmışlardır.
3. Kurucu grup birliktelik içinde, gerekli sermayeyi ve imtiyazları sağlamak; alan, bina bulma vb. faaliyetlerle örgüt yaratma girişimine başlar.
4. Bu süreçte, diğerlerinin - çalışacak olan kişilerin - örgüt içinde bir araya getirilmeleriyle müşterek hikaye oluşturulmaya başlanır.

Örgüt kültürünün oluşturulmaya başlanmasıyla, örgüt içindeki bir takım faaliyetler ve davranışlar, kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesine ve devam ettirilmesine etki eder.

1.2.2. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

1.2.2.1. Değerler ve Normlar

Değerler, insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri ve diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca, iyi, kötü ayırımına temellik eden alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar.

⁴⁷ Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Erişim: <http://64.233.179.104/search?q=cache:LSsx6ZIWTbAJ:www.manas.kg/pdf/sbdpdf6> (10 Nisan 2005).

⁴⁸ Aliefendioğlu, s. 6.

Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir.⁴⁹

Değerler örgütü oluşturan temel davranış kalıpları olmakla birlikte tüm üyeler tarafından paylaşılır ve yaygınlaşır. Yeni bir örgütte yer almadan önce her bireyin kendine özgü bir değerler sistemi bulunmaktadır. Her örgütte üyeler için bir değerler dizisi oluşur. Değerler, örgütte nelerin kabul edilebilir ve arzulandır olduğunu veya nelerin kötü, istenmeyen ve uygunsuz olduğunu gösteren kolektif kavramlardır. Değerler örgüt içinde yer alan bireylere birlikte çalışmaları sonucunda elde edebilecekleri hedefleri gösterme, o hedeflere ulaşmaları için kullanacakları stratejilerin ana noktalarını belirleme ve çalışanlara karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterme gibi işlevlere sahiptir.⁵⁰

İş hayatında değerler, şirket için neyin önemli olduğunu ve dolayısıyla çalışanlarına ve müşterilerine nasıl davranacağını anlatır. Değerlerin hayata geçirilmesi, kurumun performansının daha iyi kalite ve hizmet olarak değişimine yol açar. Örneğin, güvenilirlik, kurumun kalite ve hizmet standartlarını elde etmesini sağlayan bir değer olabilir.⁵¹

Kurum kültürünü belirleyen değerler o kadar önemlidir ki, çalışanların işe bakışını ve çalışma şekillerini belirler. Hatta bunu fark eden birçok kurum, kendisini başarıya götürecek olan iş davranışlarının belirleyicisi olan değerleri yazılı hale getirir ve benimsenmesini sağlar.⁵²

İnsanlar nerede bulunduklarını öğrenmek, kalpten güvenmek ve güvenilmek isterler. Değerler işte böyle bir güvenin temelini oluşturmaktadır. Müşteriler, yatırımcılar ve diğer kurum hissedarları kendi değerlerine yakın olan insanlara yönelirler.

Normlar ise bir grubun neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin ortak anlayışdır ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedir. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da

⁴⁹ Sabuncuoğlu, s. 34.

⁵⁰ Aliefendioğlu, s. 9.

⁵¹ Paul Temporal and Harry Alder, *Corporate Charisma*, London: Judy Paitkus, 1998, p. 23.

⁵² Başak Başar, "Kurum Kültürünün Belirleyicileri", *Kaynak Dergisi*, Sayı: 18 (Nisan-Haziran, 2004), Erişim: <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=302&SAYI=18> (10 Nisan 2005).

onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar.⁵³

Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını ve başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir. İşgörenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, işgörenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir. Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.⁵⁴

Normlar, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, bize normal olarak davranmamız gereken tarz konusunda bir his verirken, değerler bize davranmak istediğimiz ya da davranmayı arzu ettiğimiz tarz konusunda bir his verir.⁵⁵

Bazı Japonlar insanları selamlamaktan hoşlandıkları için eğildiklerini söyleyebilir; bu bir değerdir. Diğerleri bunun nedenini bilmediklerini, sadece başkaları yaptığı için kendilerinin de yaptığını söyleyebilir. Bu durumda söz konusu olan bir normdur.⁵⁶

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin üyelerinin çoğunluğunca paylaşılan, açıkça belirlenmiş ve gelişmiş normları vardır. Zayıf örgüt kültürüne sahip organizasyonlar ise çoğunluk tarafından paylaşılan değerler ve normlara sahip değildirler.

⁵³ Sabuncuoğlu, s. 35.

⁵⁴ Osman Atay, "Örgüt Kültürü ve Süreci", Erişim: <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (21 Aralık 2004).

⁵⁵ Fons Trompenaars and Charles Hampden Turner, *Kültürel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik*, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Anadolu Yayınları, 1998, s. 34.

⁵⁶ Trompenaars and Turner, s. 35.

Bir örgütün kültürü kurumun normları ve değerlerinden etkilenecek biçimlenmektedir. Bunun yanı sıra örgüt kültürü kurumun değer ve normlarını oluştururken, diğer bir yandan da değer ve normların tüm üyelerce paylaşılmasını sağlayıcı bir işlev görmektedir.⁵⁷

1.2.2.2. İnanç ve Tutumlar

İnançlar geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadır. Bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi sözkonusudur. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.⁵⁸

Tutumlar ise bir bireyin; inanç, duygu ve davranışlarına bağlı olarak herhangi bir objeye karşı tutarlı bir şekilde gösterdiği ön tepki eğilimidir.⁵⁹

Kişilerin yaptıkları iş, çalıştıkları kurum, yöneticileri, çalışma arkadaşları, aldıkları ücret, yönetilme biçimleri ve çalışma ortamlarının fiziksel koşullarına karşı tutumları bulunmaktadır. İşgörenlerin bu tutumları yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. İnsanların tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden kestirme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkün olmaktadır.⁶⁰

Tutumlar inançlardan farklıdır. “İşimi seviyorum” ifadesi bir tutumu; “İşimin ücreti iyi” ve “İşimdeki yöneticim çok iyidir” ifadeleri ise inançları anlatmaktadır. Burada ifade edilen inançlar kişinin işi ve işindeki diğer etkenler arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Tutumlar konusu üzerinde çalışan birçok teorisyen, tutumların inançlardan etkilendiği görüşüne sahiptirler. Buna bağlı olarak bir çalışanın işiyle ilgili inançları hakkında bilgi edinildiği takdirde, onun işiyle ilgili tutumları hakkında da sonuç çıkarılabilmektedir.

⁵⁷ Aliefendioğlu, s. 10.

⁵⁸ Sabuncuoğlu, s. 35.

⁵⁹ Josh R. Gerow, *Psychology an Introduction, 3rd. Edition*, USA: Harper Collins Publishers, 1992, p. 640.

⁶⁰ Erdoğan, s. 133.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

1.3.1. İletişim

İletişim en basit tanımıyla iki ya da daha fazla kişi arasındaki bilgi değişimidir.⁶¹ İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde, ahenkli bir şekilde çalışmalarına zemin oluşturan bir bağdır. İletişim birey ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle, hem de sistemdeki diğer birey ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlar. İletişimle ilgili bir model oluşturulmak istenirse modelde şu öğeler yer alır:⁶²

Kaynak: Haberin, bilginin çıktığı yerdir. Bir kaynak, bir kişi, bir grup veya bir kurum olabilir. Haberleşme sürecinde varolması gereken en az iki kişiden birisi kaynaktır. İletişimin başarısı büyük ölçüde kaynağın bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır.

Kodlama: Zihinsel kavramların iletilmesi için, fikirlerin, duygu ve düşüncelerin kodlanması ya da bir takım semboller haline getirilerek işleminden geçirilmesi gerekir. Kodlamada en çok dil kullanılır.

Mesaj: Kaynağın, fikir, düşünce ve isteğini belirten sembollerdir. Kaynak birey, alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini bu semboller ile ulaştırır. Mesajın hem kaynak hem de alıcı durumundaki kişilerce iyi anlaşılması gerekir. Eğer anlaşılmaııssa hatalı iletişim olasılığı artar.

Kanal: Mesajın kaynaktan alıcıya gönderildiği ortamdır. Örneğin telefon, faks gibi aletlerle yapılan iletişimde kanal bunlar olmaktadır.

Alıcı: Mesajı alan kişidir. Alıcının mesajı taşıyan sembolleri algılaması ile iletişim modelinin birinci aşaması son bulur.

Geri İletim: Kaynak durumundaki birey, geri iletim sayesinde mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edebilir.

⁶¹ Michail Hitt, *Management, 2nd. Edition*, New York: West Publishing Company, 1995, p. 405.

⁶² Şule Çerik, "Örgütsel Davranış Ders Notları", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s. 17.

Gürültü: İletişimin sağlığını veya kesinliğini azaltan her türlü şey gürültü olarak kabul edilebilir. Gürültü, iletişim modelinin herhangi bir aşamasında oluşabilir.

İletişim modelinde kaynaktan çıkan mesajın alıcı tarafından doğru algılanmaması iletişim bozukluğuna yol açar. Mesajın doğru alınıp alınmadığı, alıcının geriye gönderdiği sözlü, sözsüz veya yazılı mesajla belirlenebilir. Eğer mesaj eksik ya da yanlış algılanmışsa, iletişim sorunu ortaya çıkar. İletişimi kişilik yapısı, eğitim, deneyim, din, politika, yaşam standartları, tutum ve değer yargıları gibi birçok etken etkiler.

İyi iletişimin olmadığı yerlerde iyi insan ilişkilerinden söz etmek mümkün değildir. İnsanların kan dolaşımına ihtiyaçları olduğu ölçüde örgütlerin de etkin iletişime ihtiyaçları vardır.⁶³ İletişim insanların bir grup halinde çalışması gereken ortamlarda bilgi akışını sağlar.

Başarılı olmak isteyen, yarattıkları güçlü ve bilinçli kurum kültürünü olumlu yönde geliştirmeyi hedefleyen kurumların, bu amaçla dikey, yatay ve çapraz olmak üzere her yönüyle kurum içinde açık, hızlı ve doğru işleyen iletişim kanallarını işler halde tutması gerekmektedir. Kozlu, iletişim tarzları açık bir iletişime dayanan kurumlardan Walt Disney ve IBM'e değinirken, bu kurumlarda iletişimin yoğun, resmîyetten uzak, açık ve samimi olduğunu belirtmekte ve gerek üst düzey yöneticilere ve gerekse sıradan işgörenlere isimleriyle hitap edildiğini ve yöneticilerin kapılarının herkese açık olduğunu ifade etmektedir.⁶⁴

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır.⁶⁵

⁶³ Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, çev. Kemal Tosun, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1982, s. 227.

⁶⁴ Akıncı, s. 106.

⁶⁵ Güçlü, a.g.e.

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar.⁶⁶

Örgütlerde haberleşme politikalarının belirlenmesinde üst düzey yöneticilerin rolü büyüktür. İyi haberleşme bir yönetici becerisi olarak da tanımlanmaktadır. Eğer üst düzey yöneticiler etkili ve yeterli bir haberleşme sistemi kullanırsa bu yukarıdan aşağıya doğru tüm şirketi etkileyecek ve tüm çalışanlar tarafından benimsenip, şirketin haberleşme politikasını oluşturacaktır. Ancak burada tüm sorumluluğu yöneticilerin omuzlarına yüklemek de doğru değildir. İnsanların işleri, meslekleri ne olursa olsun, herkes diğer çalışanlarla haberleşmek, iletişim kurmak durumundadır. Haberleşme, organizasyon içinde görev alan herkesin sorumluluğundadır. Tabii ki yöneticilerin bu konudaki sorumlulukları diğerlerinden daha fazladır. Öncelikle yönetici kendi personeliyle iyi bir haberleşme ağı kurmalıdır ki, bu alt kademede çalışanlara iyi bir örnek olabilsin. Her bölüm kendi içinde iyi bir haberleşme sistemi oluşturduğunda bu diğer bölümlere ve dolayısıyla tüm organizasyona yayılır.⁶⁷

Etkin bir haberleşme politikasının uygulanması amacıyla çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Haberleşme düzeni içerisinde yüzyüze haberleşmenin payı büyüktür. İşletmelerde haberleşme araçlarından bir diğeri de işletme içi yayınlardır. Haftalık, aylık ve benzer zaman aralıkları ile çıkarılan yayınlar çalışanlara birçok bilgilerin aktarılmasını sağlarlar. Bu haberler arasında işletmenin mamülleri hakkında bilgiler, işletmenin gelişimine ilişkin haberler olabileceği gibi çalışanlarla ilgili bilgiler de yer alır. Çalışanların yazmış oldukları yazılar ve şiirler de bu yayınlarda yayınlanmaktadır. Çoğu zaman işletme yönetici ve sahiplerinin yazıları ve görüşleri de çalışanların yazıları ile birlikte yayınlanmaktadır.

İşletmelerde haberleşme araçlarından bir tanesi de ilan tahtalarıdır. İlan tahtalarına genellikle tüm işletme personelini kapsayan haberler konulmaktadır.

Belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmeler çalışanlarının bilgilerini geliştirmek amacıyla küçük kitapçıklar da yayınlamaktadırlar. Sosyal sigortadan yararlanma

⁶⁶ G. F. Kreps, *Organizational Communication*, New York: Longman Inc., 1986, p. 145.

⁶⁷ Gürer, s. 54.

kuralları, sağlık kuralları, iş güvenliği, aile bütçesi, ev ekonomisi gibi konuları kapsayan küçük kitapçıklar bunlara örnek olarak gösterilebilir.⁶⁸

Doğrudan doğruya işle ilgili olmakla beraber, geziler, konserler ve benzeri sosyal faaliyetler de çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir haberleşme sisteminin kurulmasında yardımcı olmaktadır.

1.3.2. Motivasyon

İnsanların organizasyonlarda severek ve isteyerek çalışmalarını sağlamak ancak o insanları motive etmekle sağlanır.⁶⁹

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. Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler, bu işlerinin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansıtacaktır.⁷⁰

Motivasyon, kurum kültürünü etkileyen bir faktör olduğu kadar, kurum kültürünün de – eğer güçlü ve bilinçli bir kültür söz konusuysa – motive edici bir etkisi vardır. Çünkü kurum kültürü aynı zamanda bir şirketin iç ve dış hedef kitleleriyle iletişim kurar, motive eder ve güvenini tazeler.⁷¹

Kurum kültürünün çalışanlar için etkin bir motivasyon kaynağı olarak verimlilik ve etkinlik üzerinde artırıcı rolü vardır. Bir çok işletme, çalışanlarını motive etmek için prim ve promosyon tarzında ödüllendirmeler ile istenmedik tayinler ve maaş azaltmalar tarzında cezalandırmalar uygulamaktadır. Ancak, işlerini anlamlı ve keyifli bulan, kendisini değerli ve güvende hisseden ve tüm bu unsurlar sayesinde zaten motive olmuş çalışanların bulunduğu ortamlarda, bu ek uygulamaların beklenen sonucu veremedikleri gözlemlenmiştir. Kurumsal kültür, sunduğu kimlik, sadakat, değerler ve inançlar ile

⁶⁸ Ibid., s. 56.

⁶⁹ Edwin B. Flippo, *Principles of Personal Management*, New York: Mc Graw HM Book Inc., 1961, p. 388.

⁷⁰ Okay, s. 220.

⁷¹ Akıncı, s. 107.

Çalışanların performanslarını yüksek düzeyde tutmada büyük bir potansiyel kaynağıdır.⁷²

Örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuştur. Çünkü, insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil, kendi amaçlarına hizmet eden çabayı göstermek eğilimindedir. Motivasyon, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. O halde örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa, kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler. Diğer bir deyişle, çalışanlarının amaçlarını kendi amaçlarına hizmet edecek şekilde gerçekleştirmelidirler.

Psikologlar genel olarak davranışların motivasyon sonucu doğduğu noktasında birleşirler. Bunun anlamı şudur; fert davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır ve davranış algılanan belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiştir. Belirli amaçlara yönelmiş davranış, gerçekte ihtiyaç tatmini ile ilgilidir. Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, güven ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, itibar görme ihtiyacı ve kişisel bütünlük ihtiyacı kişinin büyük ölçüde belirli bir zamanda yapmayı tasarladığı girişimlerle çok yakından ilgilidir. Kişiyi yalnızca bir etkenle motive etmeye çalışmak kişiyi bir bütün olarak değil, bir bütünün parçası olarak göz önüne almak demektir. Karşılanamayan ihtiyaçlar kişi için olan önem derecelerine göre kişiyi rahatsız ve tedirgin ederler. İnsanlar ihtiyaçları arasında kesin bir hiyerarşi kuramamaktan da rahatsızlık duyar, aynı anda birkaç ihtiyacının tatminini isteyebilir. Kişinin temel ihtiyaçları kişiseldir. Örneğin, herhangi bir işletmede bir ücret artışı yapıldığında, bu artış bir işğöreni memnun ederken diğer bir işçiyi beklediğinden daha az bir oranda artış aldığı için mutsuz edebilir.⁷³

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 girdiği gözlemlenmiştir. Gelirin yanı sıra işğörenleri motive eden diğer araçlar arasında güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel

⁷² Andrew Brown, *Organizational Culture, 2nd. Edition*, London: Financial Times Pitman Publishing, 1998, p. 90.

⁷³ Güner, ss. 45-46.

yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama, adaletli bir disiplin sistemi sayılabilir. Bu araçların dengeli ve olumlu bir biçimde kullanılması motivasyonun artışını sağlayacaktır.⁷⁴

Bazı yazarlar çalışanların motivasyonlarının bireyin dışındaki kaynaklardan meydana geldiğini savunurken, bazıları da motivasyonun bireyin içinde olduğu görüşündedirler. Aslında her iki motivasyon da, yani hem çalışanların kendi içlerinden kaynaklanan, hem dışsal etkilerin neden olduğu motivasyon, yapılan işin daha verimli bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır.⁷⁵

1.3.3. Liderlik

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir⁷⁶

- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.
- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

Bu tanımlar çoğaltılabilir ancak tanımların birleştiği noktalar genel olarak aynıdır. Bu doğrultuda liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Başında lider olmayan bir iş, karışıklık içinde olan bir grup insandan ve makinadan başka bir şey değildir. İyi bir lider, çalışmalarını planlar, grubunu organize eder ve kararlar verir. Liderlik, potansiyeli gerçeğe transfer etmektir; eldeki tüm

⁷⁴ Okay, ss. 220-221.

⁷⁵ Ibid., s. 221.

⁷⁶ Adnan Ceylan, "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul, 1997, s. 315.

potansiyeli başarıya götürmektir. Bu yüzden liderlik, bazen motivasyon ile eş anlamlı olarak da kullanılır.⁷⁷

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir.⁷⁸

Örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemeye çalışan liderler, resmi olabileceği gibi gayri resmi de olabilir. Bu da yönetici ile lider arasındaki farkı karşımıza getirmektedir. Örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olan yönetici, örgüt çalışanlarınca etkili bir kişi, bir lider olarak kabul edilebilir veya edilmeyebilir. Çünkü yöneticiye verilen bu resmi otorite, liderlik için gerekli gücü her zaman beraberinde getirmeyebilir. Oysa ki lider, örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, örgütün amaçlarını ve ideolojisini belirleyen ve bunlar doğrultusunda çalışanları yönlendirip harekete geçiren kişidir. Bir örgüte veya topluma vizyon aşılayan liderler; fırsat ve seçenekler yaratan, problemleri ve alternatifleri açığa çıkaran, moral ve birlik sağlayan, başkalarına ilham verip geleceğe ilişkin bir vizyon yaratarak daha iyi bir örgüt sözü verebilen kişilerdir. Çalışanları da etkileyen bir özgüvene, iyimserliğe ve başkalarının asla üstlenmeyi bile hayal edemeyecekleri görevleri üstlenmelerini sağlayan bir harekete geçirme güçleri vardır. Kısacası gerçek liderler, sadece astlarına yetki tanımakla kalmayıp, onların harekete geçmesini sağlayarak zaman içinde onları birer lidere dönüştürmeye çalışan kişilerdir. Ancak gerek yönetici gerekse de liderin gücü, işletmede özellikle kaynakların dağılımında, yöneticilerin tayin ve değiştirilmesinde, örgütün yapısının oluşturulmasında ve stratejik tercihlerin yapılmasında kendini ortaya koymaktadır.⁷⁹

Liderler, bir örgütün standartlarını belirlemenin yanı sıra, belirledikleri davranış, olaylara yaklaşım biçimleri ve karar kriterleri ile üyelerce örnek alınan ve izlenen birer model konumundadırlar.

⁷⁷ Gürer, s. 68.

⁷⁸ Atay, a.g.e.

⁷⁹ Akıncı, ss. 101-102.

Günümüzde eski liderlik ve çalışan tanımları tamamen çağın gerisinde kalmıştır. Çalışanların çeşitli durumlarda bilgi ve becerilerini kullanarak önderlik ettikleri görülmektedir. Geleneksel liderlik anlayışının devam ettiği örgütlerde, bundan sadece o organizasyon değil tüm ülke ekonomisi zarar görmektedir.⁸⁰

Liderlerin önde gelen işlevlerinden birisi de organizasyonun devamlılığını sağlamaktır. Liderler bunu, değişen koşullara uyum gösterecek hedefler belirleyerek, örgüt kültürünü koşullara göre geliştirecek kadrolar hazırlayarak, kısacası kültürün sağlıklı bir biçimde devamını sağlamak suretiyle gerçekleştirmelidirler.

Kurum kültürüyle liderler arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü 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. Kurum kültürünün şekillenmesi sürecini, yönetimin asıl görevleri arasında gören Andrew Pettigrew, bu konuda firma kurucuları kadar liderlerin de etkili olduğunu belirtir. Çünkü liderler, yapı ve teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını yaratmakla kalmazlar, aynı zamanda sembollerinin, ideolojisinin, dilinin, inançlarının, tören ve efsanelerinin yaratılmasında da etkili olurlar.⁸¹

Bir örgütün temel değer ve amaçlarının dış çevreye tanıtılması, yani temsil edilmesinde liderlerin önemi büyüktür. Liderler, genellikle iletişim içinde bulunduğu müşteri grupları, finans dünyası, politik partiler, basın ve bürokratik kademeler gibi kurumun çıkarlarını etkileyebilecek olan çevrelere karşı, ülkenin hedefleri doğrultusunda kurumu temsil etme işlevi ile büyük hizmet vermektedirler.⁸²

Kurum kültürü bakımından önemli olan, liderlik otoritesinin özdeşleşme ve benimsemeye dayanan uymayı sağlamasıdır. Yani lider öyle bir lider olmalıdır ki, çalışanlar hem onun yaptıklarını doğru kabul edip inanmalılar hem de onun gibi olmaya özenip ona benzemek istemelidirler. Kısacası lider, diğer bireyler için bir örnek, bir model olmalıdır. Liderler, örgütün ne olması ve neyi başarması gerektiği konusundaki görüşlerini gerçekleştirmek için sosyal süreçleri harekete geçirdikleri zaman, kurumun kültürü de başlamaktadır. Gerçekte firma kurucuları kadar, liderlerin görüşleri de kurum

⁸⁰ Hampden, p. 19.

⁸¹ Akıncı, s. 102.

⁸² Aliefendioğlu, s. 21.

kültürünün özünü oluşturur. Çünkü kurum kültürü, liderin neyin önemli olduğuna ilişkin bilerek veya bilmeyerek yolladığı mesajlarla da şekillenmektedir. Dolayısıyla lider ne kadar çalışanlarına olumlu davranış gösterirse, kültür de o oranda değişmekte ve en olumlu davranış, arzu edilen kültür çevresiyle uyumaktadır.⁸³

Kurumun lideri, değerlerin hem yaratılması, hem tanıtılması, hem de korunmasında uzman bir kimse olmalıdır. Bu bağlamda böyle bir lider hem kültür iletici, hem örnek davranışçı, hem kültürün idarecisi, hem de kültürün koruyucusudur. O halde kurum kültürünün oluşmasında etkili olan bir lider şu özellikleri taşımaktadır.⁸⁴

1. Anlamları oluşturucu, düzenleyici ve etiketleyicidir.
2. Simge, ideoloji, efsane, özel bir kurum dili, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Bunları gerektiğinde dönüştürüp değiştirebilir.
3. Örgüt yapısını canlandırıcı, harekete geçirici ve esneklik kazandırıcıdır.
4. Bir tür mimardır.
5. Yükseltici, özendirici, ruh ve ilham vericidir. İnsanları yenilik yapmaya, sivrilmeye özendirir. En azından izleyicileri ile yoğun ilişkileri onların kendilerini yüceltilmiş hissetmelerini doğurur. Onların bilinçaltında bulunanları, bilinç düzeyine çıkarır.
6. Manevi bir özellik taşır. İnanılabilirlik ve coşku izleyicileri ile bütünleşmesinin iki özelliğidir. Kısacası bu tür liderlik, J. MacGregor Burns'un kavramıyla dönüştürücü liderliktir.
7. Çevresel koşulların sürekli değişimi, önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi zorlaştırır, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Bu da kurumsal amaçların vb. yeniden biçimlenmesini, dönüştürülmesini, ortak amaçlara tüm elemanların omuz vermesinin sağlanmasını gerektirir. İşte bu gereklilikleri bu tür bir liderlik karşılayabilir.

1.3.4. 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

⁸³ Akıncı, s. 103.

⁸⁴ Ibid., s. 105.

bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gerekmektedir.⁸⁵

Binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli olan kilit faktör yönetim olmuştur. Bu yüzyılda etkili yönetim uygulamaları, Amerika Birleşik Devletleri'ni dünyanın süper gücü konumuna yükseltmiştir. Aynı etkili yönetim uygulamaları, General Motors, American Telephone and Telgraph ve IBM gibi dev şirketlerin başarı ve gelişimlerinde de önemli rol oynamıştır. Karşıt politik kuramlara sahip ülkelerin uzlaşma arayışında olduğu günümüzde, tarafların bir araya gelmesi için etkili yönetime gerek duyulmaktadır. Bu yüzden ister dünyanın öneminin, ister şirketlerin gelişiminin, isterse uluslararası barışın önkoşulunu araştıran bir kişi olsun, yönetimi göz önüne almak durumundadır.⁸⁶

Örgüt kültürü, işletme kültürü veya firma kültürü olarak adlandırılan değerler toplamı, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma imkanlarını etkileyecektir. Bir örnek vermek gerekirse, örneğin “katılımcılık” kavramı; hiyerarşik farklılık ve otoriteyi sorgusuz kabul ederek, olması gereken bir durum sayan bir ortamda, nasıl uygulanabilir? Bu nedenle her yönetim kavram ve tekniğinin uygulanması, ilgili organizasyon kültürü ile birlikte düşünülmelidir.⁸⁷

Yönetim süreci de tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak 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 sağlayacaktır.⁸⁸

1.3.5. Organizasyon Yapısı

Kurumsal yapı, firmanın insan kaynaklarının ilgilendiği ve düzenlendiği amaca yönelik bir yoldur. Bir kuruluşun yapısı, çevresinin nasıl hızla değiştiğine bağlı olarak sert ya da esnek olabilir. Yapının bir diğer önemli 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

⁸⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996, s. 3.

⁸⁶ Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, 2. Baskı, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s. 3.

⁸⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 26.

⁸⁸ Okay, ss. 223-224.

yetkilidirler. Kurumsal yapının diğerk önemli bir niteliğı de yönetime ait düzeylerin sayısidir. Yöneticinin işi esnek olmayan ve uzun yetki silsilelerini izleyen bir yapıya göre, esnek ve düz bir kuruluşta çok daha farklıdır.⁸⁹

Kurumsal zellikler de kurum kültürünü etkilemektedir. Kurumlar, hacim ve karmaşıklık bakımından değışiklik göstermektedirler. Kuruluş içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşmemesi de kuruluşları farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri kurum kültürünü şekillendirmektedir.⁹⁰

1.3.6. Örgüt İklimi

Örgütsel iklim, örgütsel kültür kavramıyla yakından ilgili bir kavram olarak 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, davranış bilimciler ve uygulamacılar arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Bu kavramın ayrıntılı bir çözümlemesini yapan Ertekin, iklim tanımına temel olarak kültür kavramının daha geniş anlamlı olduğunu belirterek iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisi olarak tanımlamıştır. Bazı yönetim bilimciler tarafından da örgütsel iklim, örgütün kişiliği, kişiler ve gruplararası ilişkilerin bir sonucu ve örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava biçimlerinde tanımlanmıştır.⁹¹

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi bir ilişki vardır. Çalışanlar bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak, kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumudşktr.⁹²

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklime işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve

⁸⁹ Ibid., s. 224.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ şışman, ss. 62-63.

⁹² Güçlü, a.g.e.

normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.⁹³

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ELEMANLARI

1.4.1. Öyküler ve Efsaneler

Öyküler, örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Kültürel değerleri ve normları hatırlatarak aktarımı ve paylaşımı sağlarlar. Bu öyküler anlatılırken çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Öyküler, ağızdan ağza dolaşırken gerçekçilikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa artık efsane haline gelmişler demektir.⁹⁴

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan öyküler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Öykü ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Öyküler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin, bir örgütün kültüründe bireyselliği vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir.⁹⁵

Örgüt üyeleri öykülerden bahsedip bunların aktardığı mesajları düşündükçe, bu öykülerin temsil ettiği kavramların ve kültürel öğelerin akılda kalması da kolaylaşmaktadır.⁹⁶

Gerçek olsun veya olmasın öykülerin kurumun genel üslubunu vurgulayan, temel değerleri yayıcı, yeni kuşaklara yol gösterici bir niteliği bulunmaktadır. Öykülerin yayılması her zaman için tesadüfe bırakılmış değildir. Bazı örgütler bu amaçla bülten ve yıllıklarında örgütle ilgili öykülere yer vermektedirler.⁹⁷

Bir örgütte model oluşturan davranış ve öyküler, kuruma yeni katılan genç kuşaklara örgüt kültürünün aktarılmasında yardımcı olurlar.

⁹³ Atay, a.g.e.

⁹⁴ Mahmut Arslan, "Örgüt Kültürü", *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2001, s. 180.

⁹⁵ Atay, a.g.e.

⁹⁶ Sabuncuoğlu, s. 36.

⁹⁷ Aliefendioğlu, s. 12.

1.4.2. Tören ve Semboller

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Örgütün önemli değerlerini ve kültürünü kuvvetlendirmek, çalışanları bu değer ve kültüre bağlamak amacıyla belirli zamanlarda rutin olarak gerçekleştirilirler. Bazı örgütler güçlü kültürlerini tören ve sembollerle pekiştirmektedirler. Yılbaşı ve bayramlar gibi özel günlerde patron, yönetici ve işgörenlerin biraraya gelerek birbirlerini tebrik etmeleri ile üyeler arasında bir aile imajı yaratılarak, ortak amaçlar doğrultusunda kişilerin birbirlerine destek vermeleri sağlanmaktadır.⁹⁸

Semboller, organizasyon için anlam ifade eden şeyler ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran herşey bir semboldür. Örgüt içinde ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler.⁹⁹

Semboller, grup için özel ve farklı anlam taşıyan söz, biçim ya da eylemler olabilir. Şirket logosu veya şirkette kullanılan özel renkler en çok dikkat çeken sembollerdir. Örneğin, Mercedes amblemi büyük çoğunluk tarafından bilinen bir şirket logosudur. Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Şirket logoları, bayrakları ve ticari ünvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir.¹⁰⁰

Resmi ünvanlar da birer sembol olabilirler. Örneğin, genel müdür veya genel müdür yardımcısı gibi. Bunların dışında resmi bir araç veya uçak bile sembolik bir statüyü ifade edebilir. Sözelimi, US AIR FORCE 1 adlı uçak ABD başkanını sembolize eden bir araçtır. Bazen bir işgörenin ofisinin büyüklüğü veya içindeki mobilya ve gereçler bile özel sembolik değer taşıyabilirler.¹⁰¹

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Sabuncuoğlu, ss. 35-36.

¹⁰⁰ Enver Özkalp, "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanacak Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma", *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XV, 1999, s. 115.

¹⁰¹ Özkalp, s. 115.

Öyküler ve törenler, olayları temsil etmeleri bakımından birer semboldürler. Çalışanlara sağlanan bazı imtiyazlar ve başarı sağlayan personele verilen özel hediyeler de örgüt içinde başarının sembolüdür.

1.4.3. Dil

Her örgütün kendine özgü dil kullanımları bulunmaktadır. Örgüte yeni dahil olan bireyler örgüt kültürlerini anlamak ve diğer üyeler gibi örgüt fonksiyonlarını etkin bir biçimde gerçekleştirmek için bu kullanımları öğrenirler. Küçük ve basit işletmelerin bile çeşitli dil kullanımları vardır. İşgörenler işle ilgili aktiviteleri ve fonksiyonları gerçekleştirmek için kurumun dilini öğrenme gereğini duyarlar.¹⁰²

Bir kurumda üyelerin kullandığı dil, örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Bununla birlikte paylaşılan norm ve değerlerin iletilmesinde ve bu doğrultuda kültürel öğelerin üyelerce yoğun olarak paylaşıldığı bir örgüt kültürü yaratma ve sürekliliğini sağlamada önemli bir etken olmaktadır.

Örgüt dili, kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Birçok örgütte, üyelerin kullandığı lisan, örgütün kültürünün de aynasıdır. Örneğin, Microsoft'un kurucusu genç Bill Gates ve onun genç çalışma arkadaşları kendilerine yeni ve teknik bir dil geliştirmişlerdir. Bu dile göre örgüt içinde karmaşık olan bir durum tesadüfi olarak nitelendirilmektedir. Eğer işler düzgün bir biçimde gidiyorsa bu, radikal veya süper kavramlarıyla anılmaktadır. Paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli rol oynar. Dil, bir diğer anlamıyla kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Birçok örgütte, çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici rol oynar.¹⁰³

Kurumda kullanılan bir takım jest ve mimikler, işaretler gibi sözsüz iletişim araçları çok önemli ve spesifik bilgilerin iletilmesini sağlamaktadır. Kurum dilinin kendine özgü bu kullanımları çok önemli anlamlar taşıyabilmektedir.

¹⁰² Aliefendioğlu, s. 13.

¹⁰³ Özkalp, s. 116.

1.4.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderler, örgüt kültürünün gelişmesine çeşitli yollardan katkıda bulunmaktadır. Liderler, kurumda kültüre yönelik fikirler üreten, çalışanları motive ederek, örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir.

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar.¹⁰⁴

Bir mini toplum olan örgütler kendi kahramanlarını da yaratırlar. Örneğin, Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, Hacettepe Üniversitesi için İhsan Doğramacı örgütsel kahramanlardır. Kahramanlar, büyük motivasyon gücüne sahiptirler. Diğer çalışanlar için örnek teşkil ederler, kültürel değerleri ve örgüte olan bağlılık duygusunu koruyup geliştirirler.¹⁰⁵

Kahramanlar, yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilir. Kahramanlar örgüt kültürünü diğer kişi ve kurumlara karşı simgeler ve bir model oluşturur.¹⁰⁶

1.4.5. Örf ve Adetler

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket tarzlarını ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallara örf ve adet denmektedir. Bu kurallar, topluma tarihsel süreçte yerleşmiştir. Bir takım sosyal baskılar insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Bunlardan adetler, yaygın ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve belirgin yaptırım olmayan ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlardır. Örfler ise, böyle değildir. Çünkü, örf kurallarına aykırı

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu, s. 36.

¹⁰⁵ Arslan, s. 181.

¹⁰⁶ Cem Kozlu, *Kurumsal Kültür, 2. Baskı*, İstanbul: Defne Yayıncılık, 1988, s. 67.

hareket edenler ağır bir biçimde cezalandırılmaktadır. Dolayısıyla, örfilere uymak zorunludur.¹⁰⁷

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

1.5.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Kurumlar güçlü veya zayıf örgüt kültürlerine sahip olabilirler. Bir örgütün güçlü bir kültüre sahip olabilmesi çeşitli koşullara bağlıdır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, üyeler arasında benzer değerlere sahip olma; yani paylaşım vardır. Aynı zamanda üyeler arasında paylaşılan değerlerde yoğunluk ve kararlılık bulunmaktadır. Üyelerin örgütün temel değerlerini benimsediği ölçüde örgüt kültürü güçlenir. Üyelerin aynı kültürel değerleri paylaşmaları için bu değerlerin neler olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Bu amaçla birçok örgüt yeni dahil olan üyelerine yönelik olarak süreç oryantasyon programı ile başlamaktadır. Bu oryantasyon, patronların ve diğer çalışanların hem sözde hem de davranışta temel değerleri paylaştıkları işyerinde verilmektedir. Paylaşmayı etkileyen bir diğer faktör de ödüllendirme. Temel değerlere bağlı olanlara firmanın vereceği çeşitli ödüller, diğerlerinin de bu temel değerleri anlamasına yardımcı olacaktır. Ödüllendirme sisteminin bir sonucu olan yoğunluk ise, örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektedir. İşleri örgütün istediği gibi yaptığında ödüllendirileceklerini anlayan işçilerin, bunları gerçekleştirme isteği daha da artacaktır.¹⁰⁸

Güçlü kültürler, çalışan davranışları arasında birlik ve tutarlılık sağlarlar. Kurumsal değerlerin ve normların geniş bir görüş birliğiyle benimsenmesini ve kurum içinde sosyal kontrolü kolaylaştırırlar. Bu anlamda kurum kültürü bir sosyal kontrol mekanizmasıdır.¹⁰⁹

Sonuç olarak örgüt üyeleri temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birliğine varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, firmanın kurum kültürü de o kadar güçlü olmaktadır. Hikayeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle yaratılan kurum kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan firma kültürleri de o kadar zayıf olmaktadır. Yani mevcut kültür, firmanın

¹⁰⁷ Unutkan, s. 16.

¹⁰⁸ Aliefendioğlu, s. 16.

¹⁰⁹ Handan Dedehayır, "Kurum Kültürü ve Performans", *Kaynak Dergisi*, Sayı: 18 (Nisan-Haziran 2004), Erişim: <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=294&SAYI=18> (21 Aralık 2004).

hedeflerine hizmet etmemekte ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmamaktadır. Özellikle yeni kurulmuş firmaların veya sık sık eleman değişimi yapan firmaların kültürleri zayıf olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür firmaların üyeleri, ortak anlamlar ve değerler yaratacak kadar birarada bulunup deneyim yaşamamışlardır. Güçlü bir kurum kültüründe ise tüm çalışanlar, birbiriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metotlarını paylaşmaktadır. Güçlü kurum kültürlerinin firma performansını da arttırdığına inanılmaktadır; çünkü bu tür kültürler, çalışanların motivasyonunu ve yenilikçiliğini azaltan resmi bürokrasiye dayanmadan, gerekli yapı ve kontrolü sağlamaktadır. Güçlü kültürlere sahip olduğu bilinen firmalardan bazıları şunlardır:¹¹⁰

- *IBM*: IBM kültürünün temel değerleri, tüm çalışanlara saygı gösterilmesi ve değer verilmesi, firmanın bütün görevleri en mükemmel şekilde gerçekleştirmesi ve müşteriye mümkün olan en iyi hizmetin verilmesi şeklinde sıralanabilir.
- *PepsiCo*: Pepsi'nin kurum kültürü, çalışanlarının iş hayatının her safhasında rekabeti vurgulamaktadır. Pepsi çalışanları, bir yandan kendi içlerinde rekabeti sürdürürken, bir yandan da hep birlikte Coca Cola'yı geçmeyi hedeflemişlerdir.
- *Ford Motor Co.*: "İlk işimiz kalitedir" diyen firma kurucusu Henry Ford, çalışanlarıyla paylaştığı kurum kültürünün önemini şöyle belirtmektedir: "Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım".

IBM mükemmellik, PepsiCo rekabet, Ford Motor Co. kalite gibi farklı değerler üzerinde durmaktadır. Ancak, farklı kültürlere sahip olan bu firmaların hepsi, güçlü ve başarılı firmalardır.

1.5.2. Charles Handy'ye Göre Yapılan Sınıflandırma

1.5.2.1. Güç Kültürü

Güç ya da 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 güvenliğini

¹¹⁰ Akıncı, ss. 70-71.

kazanmış kişiler karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler. Bu nedenle kurallar ve prosedürler bu tür kurumlarda en aza indirgenmiştir.¹¹¹

Güç kültürü, merkezde bulunan güçlü bir lidere dayanmakta ve genellikle örümcek ağına benzetilmektedir. Özellikle küçük işletmelerde veya aile firmalarında bulunan güç kültüründe personel, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlayıp buna göre davranmak durumundadır. Bu tür kültürde çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasında iyi ilişkiler yoksa, bu çalışanlarda memnuniyetsizlik ve işe karşı isteksizlik yaratacak ya da yüksek oranda işten ayrılma söz konusu olacaktır. Bu tür olumsuzlukların yaşanmaması ve güç kültürünün devamı için, gücü elinde bulunduranların çok iyi bir liderlik yeteneğine sahip olması gerekir. Bu kültürdeki kişisel başarı, merkezi güce duyulan saygı, iletişim ve etkileme yeteneği, sezgi gücü, esneklik kabiliyeti ve risk alma derecesi gibi faktörlerce belirlenir.¹¹²

1.5.2.2. Rol Kültürü

Bu tip kültürlerde, iş tanımları ve nasıl yapılması gerektiği yazılı olduğu için, bu kültüre sahip olan kurumlar bürokratik kurumlar olarak adlandırılmaktadır. Kararlar yetki ve sorumluluk çerçevesinde alınmakta, kural ve prosedürler her türlü duruma cevap verebilecek şekilde hazırlanmaktadır.¹¹³

Bu kültüre sahip olan kurumlardaki bölümlerin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri, diğer bölümlerle ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi düzeyde olmasına bağlıdır. Fakat, bu kurumların göze çarpan en olumsuz yönlerinden birisi, bölümler arasındaki iletişim kopukluklarıdır ve bu durum müşteri tatminsizliğiyle sonuçlanabilmektedir.

Rol kültürlerinde bireyler, amaçlarını kurumun amaçları ile uyumlaştırdıkları ve kurumla özdeşleştikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler.

¹¹¹ Okay, s. 215.

¹¹² Akıncı, ss. 74-75.

¹¹³ Zorlu, s. 35.

1.5.2.3. Görev Kültürü

Görev kültürü, çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri örgütsel hedefler doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür. Bu kültür, daha çok bir işin ya da projenin tamamlanmasıyla ilgilenmektedir. Bu yüzden de bir projenin bitirilmesinde doğru insanların, doğru zamanda biraraya getirilmesi çok önemlidir. Bu insanlar örgütün farklı departmanlarından olabileceği gibi farklı seviyelerden de olabilir. Özellikle mühendislik ve yüksek teknoloji firmalarında görülen görev kültüründe, bireysel çaba veya ödül değil, takım çalışması en önemli öğedir.¹¹⁴

1.5.2.4. Kişi Kültürü

Bu tip kültüre sahip olan kurumlarda birey ön plandadır ve birey kurum için çalışacağından, kurum bireye hizmet etmektedir. Bu tür kültürün geçerli olduğu kurumlar, bireylerin kendi çıkarları için biraraya 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 geliştirilebilmektedir.¹¹⁵

Genellikle belirli bir meslekte uzmanlaşmış doktor, heykeltıraş veya avukat gibi kişiler biraraya gelerek kişi kültürüne dayanan bir örgüt oluşturabilir. Bundaki esas amaç, kendi kişisel amaç ve hedeflerini kuvvetlendirmek, geliştirmek ve ortak özellikleri paylaşmaktır. Bu kültürde kişisel başarı, kişisel değerlerin kendileri gibi düşünen bireylerden oluşmuş grupla paylaşılmasından ve bu grup tarafından değerlerin desteklenmesinden kaynaklanmaktadır.¹¹⁶

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Yapılan araştırmalar, örgüt kültürünün çeşitli fonksiyonlarının varlığını ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün fonksiyonları araştırmacıların bu kavramı tanımlama biçimleri ve bu kavrama yükledikleri anlamlara göre değişmektedir. Bazı araştırmacılar örgüt kültürünün fonksiyonlarını örgüt üyeleri için bir özdeşleşme hissi yaratmak, bireyin kendisi dışında birşeye bağlılığını sağlamak, sosyal sistem dengesini

¹¹⁴ Akıncı, ss. 77-78.

¹¹⁵ Okay, s. 216.

¹¹⁶ Akıncı, s. 79.

güçlendirme ve son olarak da, bireylerin davranışlarını yönlendiren bir mantık aracı olarak belirlemektedirler.¹¹⁷

Scholz tarafından kurum kültürüne üç ana fonksiyon atfedilmektedir. Kurum kültürü, çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu durum, kurumun bütünleştirme fonksiyonunu oluşturmaktadır. Kurum kültürü, belirgin davranış talimatları sunar. Böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur ve hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirilmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır. Kurum kültürünün bir diğer etkisi de motive edici gücüdür. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarını iyileştirmesine katkıda bulunur. Bu ise, kurum kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır. Bu üç fonksiyona sahip, güçlü ve kurumun stratejisine katkıda bulunan bir kurum kültürü, kurumun başarısına olumlu etkide bulunmaktadır.¹¹⁸

Bu bölümde, örgüt kültürünün tanımları ve toplum kültürü ile ilişkisinden, örgüt kültürü ile ilişkili birtakım kavramlardan, örgüt kültürünün belirleyicileri olan değerler ve normlar ile inanç ve tutumlardan, örgüt kültürünün oluşumundan, elemanlarından, sınıflandırılmasından ve fonksiyonlarından söz edilmeye çalışılmıştır.

Bundan sonraki bölümde ise kurum imajı konusu üzerinde durulacaktır.

¹¹⁷ Helmut Gachowetz, “Kültürlerarası İlişkilerde Yönetimsel İletişim”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, No: 24 (Ekim 1996), s. 43.

¹¹⁸ Ebru İnan, “Kurumsal Kimlik, Kurum İmajı ve Kurumsal Kültür; Global Bilgi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s. 69.

BÖLÜM 2:

KURUM İMAJI

2.1. İMAJ KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

İmaj kişilerin bir obje, bir kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleridir. Bu durumda herkesin ve her kurumun bir imajı olabilir. İmaj hakkında bilinçli olarak yapılan bir çaba olsun ya da olmasın kişi, ürün ve de kuruluşla ilgili bir imajın oluşmasını engellemek imkansızdır. Ancak bu imajın olumlu olması için imaj artırıcı faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. İmaj oluştururken temel hedeflerden birisi, konuyu bilen insanların sayısını arttırmak ve pozitif bilgileri yayan görüş önderlerini kazanmaktır.¹¹⁹

İmaj, zihninizde yarattığınız ve gelecekte olmasını en çok istediğiniz durumun, amaçlarınız ve değerleriniz tam olarak yerine geldiğinde neler olacağının resmidir. İmaj, gerçekleşmesi istenilen en son durumu gösterir yani belirsizliklerle dolu bir düşünme çabasından daha fazla bir şeydir.¹²⁰

İnsanlar veya bir kurum hakkındaki izlenimi belirleyen imaj kavramının kökenleri sosyal psikolojiden kaynaklanmaktadır. Lippmann 1922’de kavramı siyasi önyargı düşüncelerini tanımlamak için kullanırken, Gardner ve Levy 1955 yılında imaj kavramını ürün ve hizmet faaliyetleri sunumu alanı ile sınırlandırmışlardır.¹²¹

Ken Cooper’a göre başarılı bir imaj, tutarlı ve belirgin özelliklerin uyumlu hale getirilmelidir.¹²²

Rey Alain ise imajı bir objenin görsel veya düşünsel olarak görüntülenmesi, fotoğraf, sinema ve televizyon aracılığı ile tekrar oluşturulması ve sözlü ya da yazılı bir dille yapılan çağrışımlar olarak açıklamaktadır.¹²³

Çeşitli kültürel etkinlikler, reklam ve tanıtım faaliyetleri, kitle iletişim araçları aracılığıyla elde edilen veriler sonucu bireyin bilgilenme düzeyi oluşur. Bu veriler

¹¹⁹ Akıncı, s. 185.

¹²⁰ Ken Blanchard, “Anlaşılr Vizyon”, *Executive Excellence*, Yıl: 1, Sayı: 7 (Ekim 1997), s. 3.

¹²¹ Okay, ss. 241-242.

¹²² Ken Cooper, *Sözsüz İletişim*, çev. Tunç Yalkı, İstanbul: İlgı Yayınları, 1989, s. 245.

¹²³ Nil Zorlu, “Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s. 2.

kişinin zihninde bir süzgeçten geçerek bireyi belirli bir tutuma yönlendirir. Bireylerin belirli bir konu, kişi ya da nesne hakkındaki değerlendirmelerinin sonucunda oluşan yargılar ise, bireyin algılama sürecindeki belirleyici öğelerdendir. İçinde bulunulan çevresel, ekonomik ve yasal koşullar ise olanak ve hizmet ögesini oluşturur. Bu üç öğe; yargı, bilgilenme düzeyi ve olanaklar/hizmetler, bireyin algılama sürecinden geçerek imajı oluşturur.¹²⁴

İmaj yaratma, uygun görüntü oluşturulması ile başlayan, davranış ve düşünce biçimi ile tamamlanan bir süreçtir. Görüntü oluşturulması çabası, bir kuruluş için fiziksel görüntü, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı, kişi için ise dış görünüm ile verilen mesajlardan kullanılan beden dili, seçilen sözcükler ve içinde bulunulan ortamın nesnelere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir.¹²⁵

Birçok yazar tarafından farklı bakış açılarından incelenen imaj kavramını Johanssen, kişinin obje hakkındaki tecrübelerinin ve görüşlerinin tümü olarak tanımlarken, C. G. Jung ise imajın her zaman gerçekle örtüşen bir düşünce olmadığını savunmuştur.¹²⁶

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak imajın, düşüncenin yansıyan görüntüsü olduğunu söyleyebiliriz. Bir kişi ya da kurum imajından söz edebilmek için öncelikle o kişi veya kurum hakkında bir düşüncenin veya görüşün varolması gerekmektedir. Ancak o zaman bir imajdan söz edilebilir. Yani yapılması gereken ilk hareket, imajı oluşturulmak istenen kişinin ya da kurumun öncelikle düşüncesinin veya görüntüsünün yaratılması gerektiğinin bilinmesidir.

İnsanlar üst üste birkaç kez iyi ya da yetersiz kalite deneyimi yaşasalar da kafalarında ürünlerin, kurumların ve elbette ülkelerin kalite ve güvenilirlikleri hakkında bir imaj oluşur. Bu yüzden imaja önem verilmelidir. Çünkü, bir imaj oluştuğunda bunu silmek veya değiştirmek çok zordur. Oluşan bu imaj daha sonraki beklenti ve istekleri de etkileyecektir.¹²⁷

¹²⁴ Mütde Ker Dinçer, *Kişisel İmaj*, İstanbul: Alfa Yayınları, 1998, s. 2.

¹²⁵ Zorlu, s. 2.

¹²⁶ Ibid., ss. 1-2.

¹²⁷ Füsün Kocabaş, Mütge Elden ve Sera İnci Çelebi, *Marketing PR, 2. Baskı*, Ankara: MediaCat Yayınları, 1999, s. 25.

Kurt Huber değişik imaj çeşitlerini ve kavramlarını ortaya koymuştur. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:¹²⁸

Şemsiye İmajı: Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Bu imaj kurumun tüm alan ve markalarının üzerine adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir.

Ürün İmajı: Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bu ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu hallerde, onu üreten kurum hiç tanınmayabilir.

Marka İmajı: Gündelik ihtiyacın ürün ve markaları kadar, otomobil ve lüks tüketim malları da bu imaja sahiptirler. Doyuma ulaşmış olan pazarlarda, diğerlerinden ayrılan marka imajları tüketicilerin oryantasyonu ve bir farklılık için mutlaka gereklidirler.

Kendi İmajı: Bir işverenin kendi kurumunu görme ve değerlendirme tarzıdır. Bir mühendisin kendisinin gerçekleştirmiş olduğu yenilikleri değerlendirme tarzı gibidir. Yani objektif olması her zaman için mümkün değildir.

Yabancı İmajı: Kendi imajının tersidir. Ürün ve faaliyetlerle doğrudan ilgisi olmayan kişilerin, yabancıların sahip oldukları imajdır. Güçlü markalarda kendi ve yabancı imajı genellikle örtüşmektedir.

Transfer İmajı: En tanınmış türü, uluslararası alanda yaygın, genellikle lüks mallar arasında yer alan bir markanın genellikle o türde olmayan bir ürüne transferidir. Huber bunlara örnek olarak Cartier sigaralarını, Porsche güneş gözlüklerini ve Davidoff saatlerini vermiştir. Burada transfer edilen yalnızca marka imajıdır.

Mevcut İmaj: Kuruluşun şu anda sahip olduğu imajdır. İmajlar dinamik yapılardır, değişiklik gösterirler ve zamana uymak durumundadırlar. Sürekli genç bir görünümü korumak zorunda olduklarından dolayı, mevcut durumun saptanması için bilimsel analizleri gerekli kılarlar.

İstenilen İmaj: Kurumun sahip olmasını istediği imajdır. Yapılmış olan mevcut durum analizinden sonra gerçekleştirilen düzeltmelerle bu imaja ulaşılabilir.

¹²⁸ Okay, ss. 243-245.

İstenilen imaj, kurumun gelecekteki imajıdır, yani bugünden itibaren sahip olunan imajdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, önemli olan imaj unsurlarının değiştirilmesidir, çünkü imajlar yalnızca onları taşıyan güçlü parçalar ağırlıklı olarak kaldıklarında yaşayabilmektedirler.

Olumlu İmaj: İyi ve güçlü profillere sahip marka ve isimlerdir. Bu tür imajlar insanlarda sempati uyandırır. Kişisel olarak pozitif bağlantımızın olduğu ürünlerdir. Pozitif imajlar elde edilen tecrübeler ile yakından ilgilidirler.

Olumsuz İmaj: Burada aklımıza ilk gelenler bir yerlerde takılıp kalmış olan tarihi marka ve isimlerdir. Kurumlar bu sınıflandırmaya, örneğin evlere yapılan satışta agresif bir şekilde davrandıklarında veya çevreyi olumsuz yönde etkilediklerinde girebilmektedirler.

2.2. İMAJIN FONKSİYONLARI

Bireyler için belirli düşüncelerin aktarılabilceği zemini oluşturan imajlar, kurumlar için ise hedef kitlelerine iletmek istedikleri bilgi ve tecrübelerin algılanabilmesi ve kullanılabilmesi için bir köprü görevi görürler. Bu karşılıklı iletişim türünü Merkle, bir dizi fonksiyon ile açıklamaktadır. Fonksiyonları karar, basitleştirme, düzen, oryantasyon ve geliştirme fonksiyonu olarak ayıran Merkle kısaca şöyle açıklamaktadır:¹²⁹

Karar Fonksiyonu: Bireyin o kurum hakkındaki daha önceden edindiği olumlu veya olumsuz izlenimi kararlarını etkileyecektir. Örneğin, X mağazası hakkında olumlu bir imaja sahip olan birey, alışverişlerini bu mağazadan yapmaya karar verecektir.

Basitleştirme Fonksiyonu: Bireylere bilgi sunulduğunda, kişi kendisi için gereksiz olan bilgileri dikkate almayarak, sahip olduğu imaj nedeniyle, bilgileri basitleştirerek, kendisini ilgilendirenleri alacaktır.

Düzen Fonksiyonu: Bireyin basitleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde varolan düşünceyle bütünleştirmesidir.

Oryantasyon Fonksiyonu: İmajı iletilen kişi veya kurumun verdiği bilgilerin eksik veya yetersiz olduğu durumlarda, kişi bunları yine de değerlendirerek bir yön

¹²⁹ Zorlu, ss. 6-7.

bulabilmektedir. Bu da, imajın objektif bir gerçeğin görülmediğinde ya da kısmen görüldüğünde, ruhsal bir subjektif tarafından ikame edilmesine dayanmaktadır.

Genelleştirme Fonksiyonu: Oryantasyon fonksiyonunda anlatılan bir durum gerçekleştiğinde, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konuları bilmediklerine aktararak genelleme yaparlar.

2.3. KURUMSAL İMAJIN TANIMI VE ÖNEMİ

Kurum imajı kavramının ortaya çıkışı ile ilgili edinilen bilgiler, bu kavramın içeriğini oluşturan anlayışın oldukça eskiye dayandığını göstermektedir. Kurum imajı kavramının; yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, kendisini tanıtmak için savaşta kullanılan kalkanların üzerine haç gibi bir işaret kullanmasıyla ortaya çıktığı söylenmektedir. Ancak zaman içerisinde bütün ülkelerde şövalyelerin aynı işareti kullanması adet haline gelince, bu durum oldukça tehlikeli olmaya başlamıştır. Çünkü bütün ülkelerin ordularında aynı işaretin kullanılmasıyla birlikte, düşmanların karıştırılması tehlikesi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle zamanla her ülke, kendisini tanıtan işaretler ve amblemler geliştirmeye başlamıştır. Daha sonra amblemler, ülke bayraklarına uygulanmıştır. Başlangıçta kralların; ordularının tanınmasını ve diğer ülkelerin ordularından ayırt edilmesini sağlamak amacıyla kullandığı bu kavram, zaman içinde taşımacılığın gelişmesiyle değişik alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu amaçla posta arabaları değişik şekillerde dekore edilmiştir. Diğer yandan işletmeler, kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla, şirket arabalarını renklendirmişlerdir. Havayolu şirketleri de, uçaklarını kendi amblem ve logolarıyla süslemişlerdir. Görüldüğü gibi ister ordularda olsun, isterse şirketlerde, kurum imajı oluşturma çabalarının altında yatan neden; kurumların, rakiplerinden görsel açıdan ayırt edilebilmelerini sağlamaktır.¹³⁰

Regenthal'e göre kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun rakipleriyle

¹³⁰ Ebru Güzelcık, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, ss. 143-144.

karşılaştırılabilirliği. Yani kurumsal imaj kurum kimliği oluşturma çabalarının neticesinde meydana gelmektedir.¹³¹

Marken'e göre ise kurum imajı, kurumun tüm iletişim ve yöntemlerinin algılanması olarak tanımlanmaktadır.¹³² Marken burada kurum imajının bir kurumun ürettiği ürünleri ve yapmış olduğu hizmetleri destekler nitelikte olduğunu vurgulamaktadır.

Bir kurum için saygın ve doğru kurum imajı ancak çaba harcanarak kazanılabilecek önemli bir değerdir. *Arzu edilen kurum imajını hazır elbise gibi satın alamazsınız.* Kurum imajı insanların bilgilenmeleri, kuruluşla veya ürünleriyle olan deneyimleri sonucu ortaya çıkmaktadır.¹³³

Kurum imajı, işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsamaktadır. Bu öğelerin kurumun misyonunu desteklemesi için, tam olarak planlanıp, yönetilmesi gerekmektedir.¹³⁴

Kurumsal imaj kavramının yönetiminde iki öncelikli hedef bulunmaktadır. Birincisi, paydaşların zihninde tasarlanan imajı oluşturmaktır. İkinci hedef ise paydaşların zihninde iyi bir itibar oluşturmaktır. Olumlu bir imaj, itibara kıyasla daha kolay ve çabuk oluşturulabilmektedir.¹³⁵

Kurumsal imaj, işletmenin paydaşları tarafından algılanan resmidir.¹³⁶ Bir başka tanıma göre, kurumsal imaj, işletme hakkında insanların aklındaki izlenimlerin tümüdür.¹³⁷

Kurum imajı, işletme kültürünün organizasyon dışına yansıyan ya da yansıtılan görüntüsüdür. Olumlu kurum imajı işletme için bir entelektüel sermayedir. Yeni

¹³¹ Okay, s. 245.

¹³² G. A. Marken, "Corporate Image – We All Have One, But Few Work to Protect and Project It", *Public Relations Quarterly*, Vol: 35, No: 1 (Spring 1990), p. 21.

¹³³ Betül Mardin, *Değerli Dostum*, İstanbul: Sanimat Ltd., 1996, s. 18.

¹³⁴ Güzelcik, s. 151.

¹³⁵ Edmund R. Gray and John M. T. Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, Vol: 31, No: 5, 1998, p. 697.

¹³⁶ Mehmet Ak, *Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, İstanbul: Işıl Ofset, 1998, s. 17.

¹³⁷ Nha Nguyen and Gaston Leblanch, "Corporate Image and Corporate Reputation in Costumer's Retention Decision in Services", *Journal of Retailing and Costumer Services*, 2001, p. 228.

müşterilerin kazanılması, mevcut müşterilerin bağlılığı, yeni ürün ve hizmetlerin tutunması kurum imajıyla doğrudan ilgilidir.¹³⁸

Hedef kitlenin bir işletme ya da marka için güçlü, zayıf, modern, güvenilir, kaliteli gibi tanımlamalarda bulunması işletmenin hedef kitle üzerinde bıraktığı imajını yansıtır. Bu imajın sonuçları insanların o işletmeye ya da markaya karşı gösterdikleri ilgi ve satın alma sıklığı ile kolayca gözlenmektedir.¹³⁹

İmaj, dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, gelişimi için örgüt üyelerinin temel oluşturduğu, kurumun vizyonu, misyonu ve örgütsel değerlerinden oluşan kurum kimliğinin bir algılanış biçimidir. Bu açıdan imajın en belirgin unsurlarını, bir örgütün gelecekte olmak istediği durumunu, idealini ve varolma nedenini açıklayan vizyonu, onu diğer örgütlerden ayırt eden ve üstlendiği özel görevleri yansıtan misyonu, sahip olduğu dünya görüşüne temel teşkil eden örgüt kültürü, sosyal sorumluluklarını ifade etmeye yönelik düzenlenen iletişim stratejileri ve kurumsal dizaynı oluşturmaktadır. Dolayısıyla imaj, kurumsal işleyiş için iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, bağlılıkları ortaya çıkarmak ve sürdürmek için gerekli bilgileri sunarken, ikincisi örgütün sürekliliği için önemli olmaktadır. Çünkü, örgütlerin yaşam olasılıklarını yükselten imaj, kurumların ürün ve hizmetlerinin satın alınabilmesini ve örgütten memnuniyeti önemli derecede etkilemektedir. Bir kurum yenilikçi olarak nitelendirilen bir imaja sahipse, bunun o kurum hakkındaki tüm algılamalarımızı özetleyebileceğini söylemek mümkündür. İmajı, kuruluş çalışanları ve dış katılımcıların düşüncelerindeki kuruma yönelik algılamalarının tümü olarak gördüğümüzde; kurumların imajlarını tesadüflere değil, kurumun kimliğinin, amaç ve hedeflerinin, içinde bulundukları topluma karşı sosyal sorumluluklarının ne olduğu konusunda bilgi veren, uygulanabilir bir programa bağlı olduğunu ifade edebiliriz.¹⁴⁰

İşletmelerde kurum imajı oluşturma çabalarının ilk olarak 1907’de bir mimar olan Peter Behrens’in, Berlin’deki büyük AEG Şirketi’nin binalarının, ürünlerinin ve tanıtım materyallerinin tasarımından sorumlu olarak işe alınmasıyla başladığı söylenmektedir. AEG, o yıllarda Almanya’nın endüstriyel gücünün sembolüdür ve 70000 kişiyi istihdam etmektedir. Behrens ve yaratıcı ekibi, çalışanların lojmanlarından,

¹³⁸ Erdem, a.g.e.

¹³⁹ Ebru Gökçe, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarındaki Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s. 39.

¹⁴⁰ İnan, s. 57.

fabrika binalarına, tüketici ürünlerinden, kataloglara ve fuarlara kadar her fırsatta AEG'nin görsel açıdan tanınması için, güçlü bir kurum kimliği ve bu yolla da bir kurum imajı yaratmaya çalışmışlardır. Görüldüğü gibi o yıllarda kurum imajı, bir tasarım işi olarak görülmekteydi ve bu anlayışa göre tasarım işini en iyi mimarlar ya da grafikerler yapabilirdi. O yıllarda bu anlayış oldukça etkili sonuçlar vermiştir. AEG ile başlayan kurum kimliği yoluyla kurum imajı oluşturma çabaları, İtalya'da Olivetti, Britanya'da London Transport, Amerika'da ise IBM ile devam etmiştir. AEG örneğinden de anlaşılacağı gibi, o yıllarda güçlü bir kurum imajı yaratmak için, resim ve tasarım yoluyla işletmeye görsel bir kurum kimliği oluşturmak yeterliydi.¹⁴¹

Geçmişte isim, logo, sembol tasarımından oluşan kurum imajı, küreselleşmeyle birlikte rekabetin ve müşterilerin taleplerinin artmasıyla, kurumsal görünümün yanı sıra, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı da içine alan bir kavram haline gelmiştir. Yeni kurum imajı kavramı, geçmişte sadece kurumsal görünümü içine alan grafik tasarım işi olarak değil, yönetim ve pazarlama disiplini olarak algılanmaktadır. Bu amaçla günümüzde kurum imajının sadece tasarlanması yetmemekte, aynı zamanda yönetilmesi gerekmektedir.¹⁴²

Kurumsal görünüm, kurumsal iletişim, kurumsal davranışın toplamında ifadesini bulan kurumsal imaj, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ile sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Hem kuruluş içinde, hem de dışında oluşturulacak imajın, inandırıcı olabilmesi için, gerçekte uyum içinde olması gerekmektedir. Kurumsal görünümün kapsamında ele alınan firma logosu, yazı karakteri, kuruluş renkleri, basılı materyal, ambalaj, satış geliştirme tedbirleri, ilanlar, sergi ve standlar ile kuruluşun yararlandığı tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratılmalı, reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarını içeren kurumsal iletişimle, hedef kitleye kuruluşun sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajlar iletilmelidir. Kurumsal davranış ise, bir taraftan çalışanların müşterilere karşı davranışlarını, diğer taraftan çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini sağlama çabalarını içermektedir. Bu üç unsurun toplamından oluşan kurumsal imaj ise; iletişim karmaşasının özel bir aracı olarak değil, üst düzeyde tüm iletişim politikası için önemli rol oynamaktadır.¹⁴³

¹⁴¹ Güzelcik, ss. 144-145.

¹⁴² Ibid., s. 152.

¹⁴³ Filiz Balta Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir, 1. Baskı*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, ss. 279-280.

Kurum imajı kavramı günümüzde daha çok düşüncelere dayalı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Kurum imajı, insanların organizasyon hakkında ne düşündüklerini açıklar ve organizasyonun karakterini ortaya koyar. Kurum imajı insandan insana farklılık gösterebilmektedir çünkü her bireyin söz konusu organizasyonla ilgili tecrübe ve ilişkileri farklı boyuttadır. 1991 yılında yapılan bir kurum imajı araştırmasında kurum imajını değerlendirmeye yönelik şu kriterlerin önem kazandığı görülmektedir.¹⁴⁴

- Yönetim kalitesi
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi
- Uzun dönemli yatırımların kalitesi
- Yeni buluşlar
- Finansal açıdan sağlamlık
- Topluma ve çevreye karşı sorumluluk
- Kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı

İşletmelerin sahip oldukları olumlu imajları kendilerine güç ve daha çok kazancın yanısıra saygınlık da getirmektedir. Bu saygınlığın ve işletme için olumlu koşulların sağlanabilmesi için alınan kararlar ve halkla ilişkiler çalışmaları tek başına yeterli değildir. Bir işletme için en önemli faktör olan kendi çalışanı, kurumsal imaj için de en önemli faktördür. İşletmenin yönetici kadrosundan personeline kadar olan iç müşterilerinin kişisel imajları, bir bütün olan kurum imajı için temel teşkil eder. Bir işletmeyi oluşturan en önemli faktör, içinde çalışan insanların kalitesidir ve bu yüzden güçlü bir kurumsal imaj için, güçlü ve kaliteli yöneticilerden ve personelden kurulan bir işletme gerekmektedir.¹⁴⁵

Kurum üretilen malı ve markasını tanıtmaya görevinin yanında, kurum imajını da iç ve dış dünyada tanıtmak zorundadır. Artık günümüzde müşteriler, herhangi bir malı, yalnız markasına ve kalitesine bakarak değil, aynı zamanda onu üreten kurumun imajına da bakarak tercih etmektedirler.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Akıncı, s. 188.

¹⁴⁵ Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 45-46.

¹⁴⁶ Üzeyir Garip, *Pazarlama-Tanıtım-Halkla İlişkiler*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003, s. 100.

Kurum imajı işlevsel açıdan da birtakım sonuçları başarmaktadır;¹⁴⁷

- İşletmenin daha geniş ve tanımlanabilir hedeflere ulaşabilmesi için işletmeye yol gösterir, güç verir.
- İşletmenin kendisi ile müşterileri arasında çelişkili ve bazen çakışan ihtiyaçların dengelenmesini sağlar.
- Çok kültürlü takım çalışmasını ve eleman farklılığını değerlendirir.
- Bilgi ve yeteneklerin sürekli olarak geliştirildiği bir ortam yaratır.
- İşletmenin marka, ürün ve hizmetlerine değer katar.
- Değişimin cesaretlendirildiği ve bununla büyük bir güçle başa çıkıldığı esnek bir ortam yaratır.

Kurumların düzenleyeceği konferanslar, paneller, sanatsal olaylar, kurum mensuplarının çeşitli mesleki kuruluşlar, kulüpler ve derneklere üyelikleri, kurum kimliğini ikili görüşmelerle yansıtımları, tebrik, sponsorluk, bağış, çeşitli yatırımlar ve benzeri olaylar ve bunların bir şekilde kamuoyuna medya kanalıyla yansıtılması, kurumla özdeşleşmiş kişilerin kamuoyundaki görüntüleri, kurum imajını pekiştirmekte ve güçlendirmektedir.¹⁴⁸

Bir işletmenin uzun yıllar ayakta kalabilmesi için güçlü ve olumlu bir imaja sahip olması gerekir. İyi yönetilen, iyi planlanan, içinde bulunduğu toplumun yararına iyi işler yapan, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı, katılımcı, yardımsever işletmelerin sahip olduğu olumlu izlenimler, zaman içinde onlar için iyi bir kurum imajına dönüşmekte ve bu güç işletme ya da markaları her türlü zorluklara karşı korumakta ve kriz dönemiyle karşılaşılsa bile sorunların daha kolay ve hızlı çözülmesine yardımcı olmaktadır.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Akıncı, s. 186.

¹⁴⁸ Garih, s. 101.

¹⁴⁹ Gareth Morgan, *Images of Organization*, New York: Stein and Day, 1983, p. 142.

2.4. KURUM İMAJININ OLUŞTURULMASI

İmaj oluşturma çalışması, mevcut durumun saptanması ve kimin, neyi, niçin düşündüğünün belirlenmesiyle başlayıp, amaca varmak için hangi araçtan ne tür mesaj verileceğine kadar süregelen faaliyetleri içerir.¹⁵⁰

Huber, bir imaj oluşturma çabası içerisinde dikkat edilmesi gereken konular olarak şunları saptamıştır:¹⁵¹

1. Hiçbir şeye sıfırdan başlanmamalıdır. Çünkü, herşeyin olumlu ya da olumsuz, başarılı veya başarısız bir imajı vardır. İlk hedef, mevcut durumu, istenilen imaj ile karşılaştırmaktır. Bu bakımdan imaj planlaması kurum, marka ve ürünler hakkındaki mevcut güncel imajlardan hareket almalıdır.
2. Bir imaj analizi tek başına yeterli değildir ve imajlar da sabit unsurlar değildirler. Kurumu etkileyen her olay, imajı da etkileyecektir. Bu nedenle meydana gelebilecek olan değişikliklere hakim olmak, onları bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir.
3. Rakipler sahip olunan imajı zarara uğratmaya, kopyalamaya, etkilemeye veya planlamasını bozmaya çalışacaklardır, bu nokta gözden kaçırılmamalıdır.
4. Yeni bir türünde yeni bir imaj oluşturmak genellikle sorunsuz bir biçimde gerçekleşebilmektedir. Ancak, mevcut imajlarda değişiklik yapmak çoğu zaman sorunlarla doludur. Özenli analizler ve adım adım yapılan değişiklikler, sert ve radikal imaj terapilerinden daha etkili olacaktır.

Regenthal'e göre iyi bir imaj oluşturmak yaklaşık olarak 2 ila 5 yıl arasında bir süreye denk gelir ve adım adım hareket etmekle sonuçlanır. Bu süreçte izlenecek safhalar şunlardır:¹⁵²

- Mevcut Durumun Analizi: Burada araştırılacak olan faaliyet gösterilen alanın veya branşın imajı ve müşteri ile çalışanların sahip oldukları imajdır.

¹⁵⁰ Jim Pritchitt, *Halkla İlişkilerde Değerleme: Profesyonel Sorumluluk*, çev. Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s. 26.

¹⁵¹ Okay, ss. 260-261.

¹⁵² Ibid., ss. 258-259.

- Ulaşmak İstenilen Durumun Analizi: Kurumsal felsefeye göre bir vizyon tarifi bulunularak, gelecekteki imajın ne şekilde olması isteniyorsa tarifi yapılır.
- İstenilen imaja uygun bir biçimde kurum kimliği tedbirleri seçilerek uygulamaya konulur. Burada hedef gruplarının görüşleri ve uygulama esnasında karşılaşılabilecek olan engeller, sorunlar belirlenir.
- Son olarak, belli bir sürenin sonunda imajın ne şekilde değiştiğine yönelik analizler yapılır.

Bir firmanın kurumsal imajını oluşturması için yapacağı çalışmalar, tıpkı bir halkla ilişkiler kampanyası gibi, araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarını sürekli bir biçimde gerçekleştirmeye yöneliktir.

2.4.1. Bilgi Toplama, Araştırma

Hedef kitlenin özellikleri, eğilimleri, düşünceleri, toplumsal ve kültürel yapıları bilinmelidir.¹⁵³

Aslında, her türlü yapılacak değişim çalışmalarının başlangıcında olduğu gibi, bu konuda da yapılacak çalışmaların planlanması için iyi bir araştırmanın yapılması şarttır. Bu araştırma yapılmadan, sonuçları gerektiği gibi değerlendirilmeden sağlıklı bir imaj oluşturma çalışması yapmak oldukça yanlıştır. Bu nedenle, bir halkla ilişkiler uzmanı, özellikle kurumsal imaj konusunda çalışmaya başladığında, öncelikle firmanın kurumsal imajını ve nasıl algılandığını bilimsel metodlarla ölçmeli ve sonucu firma yönetimine bir rapor halinde sunmalıdır. Bu sonuçlar, firmanın tüm iyi ve kötü yanlarının rakamsal verilerle açıklanması, çalışmalar yapıldıktan sonra yapılacak bir başka imaj araştırması sonuçlarına göre de, nereden nereye gelindiğinin belirlenmesi açısından son derece yararlıdır.¹⁵⁴

Bir araştırmada göz önünde tutulacak üç önemli konu vardır:¹⁵⁵

- İlk önemli konu, sorunu belirli olarak ortaya koymaktır. Araştırmadan ne beklediğimizi önceden bilmek zorundayız. Bu, bir önyargı ile yola çıkmak

¹⁵³ Güngör Onal, *Halkla İlişkiler*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s. 50.

¹⁵⁴ Ak, ss. 179-180.

¹⁵⁵ Alaeddin Asna, *Halkla İlişkiler, 2. Baskı*, İstanbul: Sabah Kitapları, 1998, s. 236.

demek değildir. Ne yaptığını, araştırmadan neler elde edeceğini bilerek, düşünerek yola çıkmak demektir.

- İkinci önemli konu, araştırmada kullandığımız ölçü araçlarının ne derece güvenilir olduklarının bilinmesidir. Araştırmada kullanılan anket kağıtları, denekler, telefonla yapılan ya da yüzyüze soru-cevap görüşmeleri bu ölçü araçları arasındadır.
- Üçüncü konu ise, güvenilirlik derecesini bildiğimiz ölçü araçlarının, en verimli biçimde kullanılmasıdır. Araştırmayı yapacak personelin nitelikleri, kullanılan örnekleme metodlarının yaptığımız araştırma için en doğru sonuç verecek metodlar olup olmaması, bu konunun kapsamına giren sorulardır.

2.4.2. Planlama

Araştırma, bilgi toplama aşamasından sonra sıra iyi bir strateji ve bunun arkasından iyi bir plan oluşturmaya gelmiştir. Bu planda;¹⁵⁶

- Amaç,
- Hedeflenen kitleler,
- Kullanılacak iletişim araçları,
- Çalıştırılacak personel,
- Harcanacak para,
- Kampanyanın zamanı, süresi,
- Atılacak adımlar,
- Gerçekleştirilecek organizasyonlar,
- Tanıtımda kullanılacak anlatım şekli, mesajlar vs. bulunmalıdır.

Kampanyada kullanılacak haberleşme araçlarının seçimi üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Hedef ve amaçlarımıza göre bu araçların en etkili ve eldeki olanaklara en uygun olanlarının seçimi uzun incelemeler gerektirir. Hangi aracın ne genişlikte etki alanı bulunduğu araştırmalarla ortaya çıkarılır. Kitle haberleşmesi gelişmiş ülkelerde, radyo, televizyon, gazete ve dergi gibi haberleşme araçlarının etki alanlarını araştıran kuruluşlar vardır. Aklımıza gelen her radyo istasyonu ya da gazetenin etki alanı bu kuruluşlardan kolayca öğrenilebilir. Böyle özel kuruluşlar bulunmayan ülkelerde ise, bu araştırmaya girişmek daha zor ve zaman alıcıdır. Ne kadar

¹⁵⁶ Ak, ss. 180-181.

zor olursa olsun, “boşuna kürek çekmemiş olmak” için, kullanacağımız haberleşme kanallarını seçmeden önce, bu kanalların etki derecesini araştırmamız gerekmektedir.¹⁵⁷

Can alıcı noktalardan bir diğeri de mesajların hazırlanmasıdır. Hedef kitlenin eğitim durumu, algılama yeteneği gibi özellikler mesajın hazırlanmasında dikkat edilecek etkenlerdir. Bir ilkokul öğrencisi için hazırlanan mesajla, üniversite eğitimi görmüş kimseler için hazırlanan mesaj birbirinden ne kadar farklı ise, bir sıcak iklim insanı ile soğuk bölgelerde büyümüş bir insan için hazırlanan mesajlar da o kadar ayrılık gösterecektir.

Açıklık, kısalık gibi nitelikler mesajların anlaşılmasında yardımcı olacağı gibi, mesajların belirli deyimler, kalıplar ve sloganlar biçiminde sunulması, benimsenmesi ve akılda tutulması bakımından yarar sağlayacak ve etki derecesini arttıracaktır.¹⁵⁸

2.4.3. Uygulama

Hazırlanan programın uygulanması, kampanyanın üçüncü adımıdır. Toplanan bilgilere göre tanıtma mesajları, kararlaştırılan araçlarla, belirli bölgelerde, belirlenmiş hedeflere ulaştırılır. Kampanya için kararlaştırılan süre boyunca radyo ve televizyon programları yayınlanacak, sinemalarda tanıtıcı filmler oynatılacak, gazete ve dergilerdeki haber ve yazılarla konu halka duyurulacak, açılacak sergilerde, katılacak fuar ve panayırlarda konu yazı ve çizgiler biçiminde gözlerde canlandırılacak, tanıtma kamyonları ile gidilen köy, kasaba ve kentlerde hoparlör düzeni, projeksiyon makineleri gibi araçlarla konu halka açık bir dille anlatılacak, sorular ve kuşkular karşılıklı görüşmelerle giderilecek, konferans, açık oturum ve seminer gibi toplantılarla konu bilimsel düzeyde tartışılarak kamuoyuna yansıtılacak ve bu çalışmaların tümünde önceden hazırlanmış sloganlar topluma maledilerek, mesajların belirli kalıplarla akıllarda kalması, unutulmayacak ve kolayca anlaşılacak biçimde algılanması sağlanacaktır.¹⁵⁹

2.4.4. Değerlendirme

Sonuçların değerlendirilmesi, yine bir araştırma sonucunda yapılmaktadır. Yine bir araştırma şirketinin desteği ile yapılan bu araştırmaların sonuçları, operasyonu yapan

¹⁵⁷ Asna, s. 241.

¹⁵⁸ Ibid., s. 242.

¹⁵⁹ Asna, s. 243.

halkla ilişkiler uzmanınca yazılı bir değerlendirme raporu haline getirilmekte ve firma yönetimine sunulmaktadır. Bu rapor, hedef kitlelere ulaştırılan mesajların yansımalarının ölçülerek, sonuçlarının netleştirilmesi, firmanın nereden nereye geldiği, hatta nereye doğru gittiği, hangi sorunların çözümlenebildiği, daha neler yapılması gerektiği, bir daha nelerin yapılmaması gerektiğini ortaya koyması açısından ve geleceğe ışık tutması bakımından son derece önemlidir. Ayrıca bu rapor, rakamlardan oluştuğu için bilimsel doğruları da taşımaktadır ve inandırıcılığı vardır.¹⁶⁰

2.5. KURUMSAL İMAJİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Kurum imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek faktörler şunlardır:¹⁶¹

Ürünün Kalitesi: Kurumun sattığı ürünün kalitesi, tüketici için önemli bir özelliktir. Bir ürünün kaliteli olması kullanım süresini arttıracığından, üretici kurum müşterinin gözünde iyi bir yere oturacaktır. Bu yüzden kurumlar ürettikleri ürünün kaliteli olmasına özen göstermelidirler.

Satış Sonrası Hizmet: Müşterinin satın aldığı mal veya hizmetten memnun olması, garanti koşullarına ve müşterinin üründen en iyi şekilde yararlanabilmesine bağlıdır. Bu sebepten dolayı kurumlar, satış sırasında müşterileri bilgilendirerek, satış sonrasında ise, meydana gelebilecek aksaklıkları gidermesine yardımcı olarak, imaj oluşturmaya katkıda bulunmalıdır.

Yapılan Reklam Kampanyaları: Reklam kampanyalarının satışa olumlu katkısının yanında, kurumsal imajın oluşmasına da katkısı bakımından büyük önem taşır. Ancak yapılacak reklam kampanyalarının ürüne ve ürünü satın alacak tüketiciye uygun olması gerekir.

Kurumların güçlü markaları ve imajları yaratabilmesi ve müşteri bağlılığını teşvik edebilmesi için tüm bu unsurların tutarlı platformlar üzerine oturtulması gerekmektedir. Başarılı reklam ve promosyonun anahtarı, kampanyaların yaratıcı ve farklı olmasının yanı sıra, her ikisinin de tutarlı ve uygun yaratılmasında gizlidir.

¹⁶⁰ Ak, s. 182.

¹⁶¹ Zorlu, ss. 13-15.

Güçlü kimlik ve değerler tutarlı mesajlar iletebilmek için yaratıcı ama uygun şekilde kullanılmalıdır. Reklam ve promosyonda dengeli kullanılan renk, görünüş ve materyaller kurumu daha kolay tanınır hale getirir.

Endüstriyel İlişkiler: Çalışanlar, dağıtımıcılar, mal ya da hizmet sağlayanlarla ilişkiler, kurumsal imajı doğrudan etkileyen faktörler olarak kabul edilmeli ve endüstriyel ilişkilerde tutarlılık sağlanmalıdır.

Kurumun Dış Görünümü: Kurumun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim, kurum imajını etkilemektedir. Kurum kimliğinin bir imaj yaratmadaki önemini vurgulayan bu faktör kurum imajı oluşumunda çok önemli bir yere sahiptir. Çevre, bekleme salonu, danışmada çalışanların yarattığı izlenim, fiziksel görüntü içinde algılanmalıdır.

Ambalaj: Ürünün ambalajında ticari kaygıdan çok, müşterinin memnuniyeti ön planda tutulmalı, yeni teknolojinin kullanıldığı mesajı verilmelidir.

Müşteri İlişkileri: Müşterinin herhangi bir sebeple bilgi almak için gönderdiği mektuplar, açtığı telefonlar ve buna karşılık aldığı cevaplar kurum hakkındaki izlenimini, dolayısıyla kurum imajını etkileyecek önemli bir faktördür.

Tanınırlık: Ürünün veya kurumun tanınırlık derecesi imajı etkileyen önemli bir faktördür. Ürünün arkasındaki kurum ne kadar iyi bilinirse, ürüne duyulan güven de o oranda artacaktır.

2.6. MARKA İMAJİ VE KURUM İMAJİ

Kimi işletmelerde marka ile kurum özdeşleşmekte, kimisinde ise ayrı ayrı imaj oluşturulmaktadır. Marka imajı, bir kişinin veya kişiler grubunun bir ürüne gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmalar bütünü, bir başka deyişle; ürünün, kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür. Kurum imajı ise, bir kuruluşun ya da kişiler grubunun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmaların bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹⁶²

Belirli öğeler bütünü olan marka imajının öğeleri nesnel ve öznel olarak iki başlık altında incelenmektedir. Nesnel öğeler, ürünün tipi, kurumun pazardaki yeri, teknik olma derecesi, coğrafi konum, ticari yerleşim, satış yeri, dağıtım tarzı, fiyat, satış

¹⁶² Peltekoğlu, ss. 287-288.

sonrası hizmetler şeklinde sıralanabilir. Bir ürüne veya kuruluşa uygulanan öznel öğeler ise, fiziksel kişilik (dış görünüş), zihinsel kişilik (sağduyu vb.) ve duygusal kişilik gibi tüm kavramları içermektedir. Buradan markalara belirli kişilikler vermek sonucuna ulaşılabilir. Bazı durumlarda kişi, kurum imajını aşar ve kurum kendi imajından çok bir insanın kişiliği ile anılır.¹⁶³

Kleinfeld'e göre marka ve kurum imajı arasındaki bağlantı incelendiğinde, saptanması gereken iki nokta vardır. Bunlar:¹⁶⁴

1. Bir marka ürününün cazibesi her zaman için üreticinin cazibesine bağlı değildir. Örneğin, tüketici Omo, Pringles ürünlerini satın alırken bunları Procter&Gamble ile herhangi bir bağlantı kurmadan, bağımsız bir marka olarak satın alır. Yani seçtiği ürünleri, üreticiyi ve onun imajını dikkate alarak değil, ürünün kendisinin sahip olduğu imajı ve bu ürünle ilgili düşüncelerini göz önünde bulundurarak tercihini yapar. Kurumun kendisi de burada ön plana çıkmak için bir çaba sarf etmez, çünkü markasının imajının sağladığı fayda onun için yeterlidir.
2. Kimi durumlarda ise bir marka ürününün cazibesi, karşılıklı olarak üreticinin cazibesi ile yakından ilgili olabilmektedir. Kimi zaman, marka ürünü ile üreticisi arasındaki bağlantı o kadar güçlü olabilmektedir ki, kurumun etkisi tüm ürünler üzerinde derin bir biçimde gözlemlenebilmektedir. Örneğin, petrol ürünleri üreticisi olan Shell, süt alanına girip piyasaya "Shell Sütleri"ni sunsa, büyük bir başarısızlık ile karşı karşıya kalacaktır.

Kleinfeld, kurum imajı ile marka imajı arasındaki temel bağlantı ve farklılıkları ortaya koymaya çalışırken dört noktayı göz önünde bulundurmıştır. Bunlar; kimlik, olumlu bütünleşme, parçalara ayırma ve izolasyondur.¹⁶⁵

Kimlik: Bir kuruluş kendi adı altında, spesifik bir ürün veya psikolojik olarak birbirine ait olarak kavranabilir ve yaşanabilir ürün grubunu, cazip ve inandırıcı bir sorun çözme yetkisiyle başarılı bir biçimde bir pazara sunduğunda belli bir kimlik söz konusudur. Kurum adı kamuoyunun güvenini kazanarak, pazarda bir kavram haline gelir, belirli değer yargılarıyla bağdaşır ve bir kurum markası haline gelir. Kimlik

¹⁶³ Ibid., s. 288.

¹⁶⁴ Okay, s. 247.

¹⁶⁵ Ibid., ss. 248-249.

verildiğinde, kurum imajı ile marka imajının birbirinden ayrılması artık mümkün değildir. Marka kurumun ifadesidir, yine tersi biçimde de kurum markanın ifadesidir.

Olumlu Bütünleşme: Bir kurum imajının psikolojik özelliklerinin, bir markanın psikolojik özellikleriyle önemli boyutlarda, olumlu biçimde ilişkisi olduğunda söz konusudur. Bu olumlu ilişki, öyle etki etmektedir ki, marka imajı kurum imajı tarafından desteklenmekte, diğer yandan pazar tarafından avantajlı bir biçimde kabul edilmektedir. Marka ve onun cazip imajı, kurum imajı üzerine olumlu geri etkilerde bulunmaktadır. Markanın cazibesi ve sempatisiyle kurum imajı daha da güçlendirilmektedir. Bu tür marka ve kurumlara örnek olarak Bayer ilaç firmasının “Aspirin”i verilebilir.

Parçalara Ayırma: Bütünleşmenin olmaması durumudur. Psikolojik olarak birbirleriyle uyumlu olmayan bir kurumun ve markanın özellikleri ve ürünleri bağlantıya getirildiğinde söz konusudur. Böyle bir durumda satın alma ve yatırım engelleri oluşmaktadır. Sonuç hem kurum, hem de marka imajının cazibesini kaybetmesidir. Böyle bir duruma örnek olarak kaliteli ve yüksek fiyatlı ürünler sunan bir kurumun, düşük kaliteli ucuz ürünler de sunmaya başlamasını vermek mümkündür.

İzolasyon: Bir marka ve kurum imajının izolasyonu, bir veya birden fazla markanın bir kurum ile bağlantıya getirilmesinde ifade bulmaktadır. Örnek olarak Procter&Gamble kurumunun markaları gösterilebilmektedir. Bu markalar hem kurum ile bağlantılı olarak, hem de kurumun diğer markaları ile bağlantılı olarak tüketicinin gözünde kendi başlarına birer markadırlar.

Buraya kadar, genel olarak imaj kavramı, türleri ve fonksiyonlarından söz edilerek kurum imajıyla ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Bu açıklamalardan sonra kurum imajı ve kurum kültürü arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

2.7. KURUM İMAJİ VE KURUM KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bir kurumun kuruluşundan itibaren bünyesinde oluşturduğu gelenekler, örf ve adetler, çalışanlarına karşı tutumu, çevreleriyle olan ilişkileri, inançlar, tutumlar ve beklentiler o kurumun kültürünü oluşturmaktadır. Kurum kültürünü oluşturan bu kavramlar, o kurumun hem çalışanlarına hem de hedef kitlelerine vermek istedikleri

imajlarını yansıtmaktadır. Bu kavramların bir tanesinde meydana gelebilecek aksaklık, zincirin diğer halkalarını da olumsuz etkileyecektir.

Kurumlar, bir yandan ulaşmak istedikleri hedef kitlelerini daha iyi tanımaya ve onlarla iyi bir iletişim kurmaya çalışırken, bir yandan da çalışanların davranışlarını kurumun belirlediği kurallar doğrultusunda düzenleyerek amaçlarına ulaşmaya çalışırlar.

Pazardaki rakipleriyle başa çıkabilmek için yalnızca ürünlerini geliştirmenin yeterli olmadığının bilincine varan kurumlar, hedef kitlenin gözünde sağlam bir yer edinebilmek için, iyi bir imaj oluşturmak gerektiğini kavramışlardır. Kurum imajını oluşturacak olan işletmeler öncelikle kurum kimliklerinin ve kurum kültürlerinin temelini oluşturmak zorundadır. Özetlemek gerekirse, güçlü bir kurum imajı oluşturmak isteyen kurumlar, öncelikle kurum kimliklerini ve kurum kültürlerini yaratmalı ve bunu belirli bir perspektife oturtmalıdırlar.¹⁶⁶

Güçlü bir kurumsal imajın oluşturulması, işletmenin kurulmasıyla beraber halkla ilişkiler çalışmalarına başlanarak gerçekleştirilebilir. Güçlü bir halkla ilişkiler departmanı ile her türlü halkla ilişkiler araçları kullanılarak işletme kamuoyuna tanıtılmalı ve topluma yönelik olarak başlatılan her türlü faaliyetler yıllarca devam ettirilerek kurum imajı kamuoyunda güçlendirilmelidir.

Kurumun hedef kitlesiyle karşılıklı iletişimini sağlayan halkla ilişkiler, yönetimin aldığı kararlarda etkin olmak ve onlara yol göstermek için hedef kitlenin tanınması gereken bütün yönlerini, özelliklerini ve davranışlarını yönetime sunar. Sonuç olarak, halkla ilişkiler kurumun hedef kitlesine ve topluma karşı olan davranışlarında belirleyici olmaktadır. Böylece, firmanın kamuoyundaki imajı da belirlenmektedir. Bunun yanında halkla ilişkiler, kurum kültüründen ve kurum kimliğinden doğan imajın korunması için de yönetimin kararlarında etkin rol oynar.¹⁶⁷

Kurum imajının oluşturulması ve korunmasında halkla ilişkilerin kurum içi çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Kurumun hedef kitlesinin gözünde belirecek olan imajının oluşturulması için, halkla ilişkilerin öncelikle kurum ve çalışanları arasında ortak noktaların belirlenmesi ve kurum çalışanlarının davranış biçimleri gibi ortak bir

¹⁶⁶ Zorlu, ss. 37-38.

¹⁶⁷ Ibid., s. 38.

kültürü yaratması gerekmektedir. Yaratılan bu kültür ne kadar güçlü olursa, bunun dışarıya yansıması olan imajları da o kadar güçlü ve sağlam olacaktır.

Çalışanlar arasında paylaşımın en yüksek düzeyde olduğu güçlü örgüt kültürlerinde, yaratılan bu olumlu ortam aynı zamanda güçlü kurum imajının oluşturulmasına da zemin hazırlar.

Kurum kültürü, kurumun kimlik ve imajının oluşturulmasında temel etkindir. İyi bir imaja ve kimliğe sahip kurumların altyapısında güçlü bir kurumsal kültür mevcuttur. Başka bir ifadeyle, güçlü bir kültüre sahip olmayan kurumların kimlik ve imajları da zayıf ve yetersiz kalmaktadır.

Bir sonraki bölümde ise kurum kültürü ve imajı arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla, plastik ve oyuncak sektörlerinde yapılan bir uygulama çalışmasına yer verilecektir.



BÖLÜM 3:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUM İMAJI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz rekabet koşullarında, aynı sektörde yer alan işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasında sahip oldukları kültürleri ve bunun hem kendi çalışanları hem de dışa yansımaları olan kurumsal imajları önemli bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifade ile sahip oldukları kültürel değerlerin nasıl bir imaj oluşturdıklarıyla uyumu, işletmelerin başarısında önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Bu düşünceden hareketle, araştırmanın amacı, uygulama alanına giren işletmelerde örgüt kültürü ile kurum imajı arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir. Bu amaçla araştırma kapsamına İstanbul'da merkezleri bulunan biri oyuncak diğeri plastik sektöründe faaliyet gösteren iki şirket alınmıştır.

Yapılan araştırmanın hipotezleri:

H₀: Örgüt kültürü algıları ile kurum imajı algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Örgüt kültürü algıları ile kurum imajı algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları bulundukları pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları bulundukları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların kurum kültürüne ilişkin algıları, kurum içinde yürüttükleri faaliyetlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların kurum kültürüne ilişkin algıları, kurum içinde yürüttükleri faaliyetlere göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında bulundukları pozisyona göre farklılıklar mevcut değildir.

H₁: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında bulundukları pozisyona göre farklılıklar mevcuttur.

H₀: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında yaşa göre farklılıklar mevcut değildir.

H₁: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında yaşa göre farklılıklar mevcuttur.

H₀: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında eğitim durumlarına göre farklılıklar mevcut değildir.

H₁: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında eğitim durumlarına göre farklılıklar mevcuttur.

H₀: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine göre farklılıklar mevcut değildir.

H₁: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine göre farklılıklar mevcuttur.

H₀: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında kurumda çalışma sürelerine göre farklılıklar mevcut değildir.

H₁: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında kurumda çalışma sürelerine göre farklılıklar mevcuttur.

H₀: Kurum imajına ilişkin algılar, çalışılan departmana göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Kurum imajına ilişkin algılar, çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların örgüt kültürü algıları, kurum içi motivasyon uygulamalarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürü algıları, kurum içi motivasyon uygulamalarına göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların örgüt kültürü algıları, tepe yönetimin kurumsal değerlerin benimsenmesi ile ilgili tutumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürü algıları, tepe yönetimin kurumsal değerlerin benimsenmesi ile ilgili tutumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların örgüt kültürü algıları, kurum içindeki yönetim biçimine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürü algıları, kurum içindeki yönetim biçimine göre farklılık göstermektedir.

H₀: Plastik firması ile oyuncak firmasının kurum imajı algıları farklılık göstermemektedir.

H₁: Plastik firması ile oyuncak firmasının kurum imajı algıları farklılık göstermektedir.

H₀: Plastik firması ile oyuncak firmasının kurum kültürü algıları farklılık göstermemektedir.

H₁: Plastik firması ile oyuncak firmasının kurum kültürü algıları farklılık göstermektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

3.2.1. Ön Kabuller

Araştırma aşağıdaki ön kabuller ile yapılmıştır.

- Araştırmaya katılan örneklem grubunun sorulara gerçekçi cevaplar verdiği,
- Anket formunda yer alan soruların, hipotezleri test edebilecek biçimde hazırlandığı varsayılmıştır.

3.2.2. Anakütle ve Örneklem

Örgüt kültürü ve kurum imajı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırma için plastik ve oyuncak sektörleri seçilmiş olup, anakütleyi İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan tüm plastik ve oyuncak sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır.

Anakütledeki işletmelerde bulunan bireyler ile birebir görüşmek mümkün olamayacağından araştırmada tesadüfi bir örneklem belirlenmiştir. Örneklem kütlesi olarak plastik ve oyuncak sektörlerinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle büyük ölçekli iki firma seçilerek, bu iki firma çalışanlarına anket uygulanmıştır. Bu iki firmanın

bünyesinde yönetici ve beyaz yakalı çalışanlardan oluşan toplam 80 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır.

3.2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette yer alan soruların büyük çoğunluğu Duygu Takar'a ait olan "Halkla İlişkiler Yaklaşımlarının Kurum Kültürünün Yaygınlaştırılmasında Etkisi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılan anket formundan esinlenilerek, bir kısmı ise araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Anket formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, cevaplayıcı ile ilgili demografik bilgiler içermekte, ikinci bölüm ise örgüt kültürü ve kurum imajı arasındaki ilişkiyi irdelemeye yöneliktir. Bu bölümde; örgüt kültürü, kurum imajı ve her ikisini birden kapsayan soru türlerine yer verilmiştir. Halkla ilişkiler çalışmaları için kullanılan basın-yayın araçlarına, kurum kültürü oluşturmak için kullanılan iletişim araçlarına, oryantasyon çalışmalarına, örgüt kültürünün motivasyon, yönetim biçimi ve tepe yönetimin tutumu gibi bir takım kavramlarla ilişkisine, çalışanların ve hedef kitlenin imaj ve kültürü nasıl algıladıklarına, kurumsal kültür ve imaj çalışmalarının önemine yönelik sorular sorulmuştur. Likert tipi sorular dışında "Firmanızın kurum kültürünü ve imajını ifade edebilecek ilk önemli 5 değer nelerdir?", "Varolan kurum kültürünü ve imajınızı korumak ve güçlendirmek için yürüttüğünüz faaliyetler nelerdir?" gibi sıralama soruları da kullanılmıştır.

Örgüt kültürü algıları ve kurum imajı algıları ile ilgili soruların büyük bir kısmında "kesinlikle evet", "oldukça fazla", "kısmen", "oldukça zayıf", "kesinlikle hayır"a doğru değişen 5'li likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte cevapların kodlanması "kesinlikle evet"e 0, "oldukça fazla"ya 1, "kısmen"e 2, "oldukça zayıf" a 3, "kesinlikle hayır" a 4 değerlerinin verilmesine göre yapılmıştır.

Soru formu, yapılan yüz yüze görüşmeler ve internet aracılığıyla katılımcılara uygulanmıştır. Soru formunun güvenilirlik analizi sonucunda $\alpha = 0.78$ değeri elde edilmiştir. Bu sonuca göre, soru formunu oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığının olduğu söylenebilmektedir.

3.2.4. Kullanılan İstatistik Teknikleri

Bu araştırmada istatistiksel analizler SPSS 12.0 kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle her iki şirket için yapılan analizlerin güvenilirlik testi yapılmış ve $\alpha = 0.78$ bulunmuştur. Demografik özelliklerin frekans dağılımları yapılmış, demografik özelliklerle kültür ve imaj boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak chi-square analizleri ve kruskal-wallis testleri yapılmıştır.

3.3. BULGULAR VE YORUMLAR

3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları

Öncelikli olarak örnek karakteristiklerini tanımlayabilmek amacıyla demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 1: Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Kadın	17	21,3	21,3
	Erkek	63	78,7	100,0
	Total	80	100,0	

Tablo 1’de görüldüğü gibi anketi cevaplayanlar cinsiyetleri açısından incelendiğinde erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayanların %21,3’ü bayan, geri kalan %78,7’lik oran ise erkektir.

Tablo 2: Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	20-25	8	10,0	10,0
	26-30	15	18,8	28,8
	31-35	22	27,5	56,3
	36-40	14	17,5	73,8
	40+	21	26,3	100,0
	Total	80	100,0	

Cevaplayıcıların yaş dağılımına bakıldığında çoğunluğunun 31-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan 80 kişinin %27,5'i 31-35 yaş aralığında, %26,3'ü 40'ın üzeri yaş aralığında, %18,8'i 26-30 yaş aralığında, %17,5'i 36-40 yaş aralığında, %10'u 20-25 yaş aralığındadır. 20 yaşın altında ise anketi cevaplayan bulunmamaktadır.

Tablo 3: Öğrenim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	İlköğretim	3	3,8	3,8
	Lise	33	41,2	45,0
	Lisans	39	48,8	93,8
	Lisans Üstü	5	6,2	100,0
	Total	80	100,0	

Ankete katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunu %48,8 ile lisans mezunları oluştururken, lise mezunları katılımcıların %41,2'sini, lisans üstü mezunları %6,2'sini, ilköğretim mezunları ise %3,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 4: Kıdeme İlişkin Frekans Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	0-1 yıl	9	11,3	11,3
	1-5 yıl	31	38,7	50,0
	6-10 yıl	21	26,3	76,3
	11-15 yıl	9	11,3	87,6
	15 üstü yıl	10	12,5	100,0
	Total	80	100,0	

Cevaplayıcıların kıdemlerine bakıldığında ise, %38,7 oranında 1-5 yıl arası çalışanlar çoğunluktadır. %26,3 oranında 6-10 yıl arası çalışanlar, %12,5 oranında 15 yıl üstü çalışanlar, %11,3 oranında ise 0-1 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanlar bulunmaktadır.

Tablo 5: Çalışılan Departmana İlişkin Frekans Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Halkla İlişkiler	3	3,8	3,8
	Muhasebe	8	10,0	13,8
	Pazarlama	48	60,0	73,8
	Finans	1	1,2	75,0
	Diğer	20	25,0	100,0
	Total	80	100,0	

Uygulama çalışmasına katılan 80 cevaplayıcının %60'ı gibi büyük bir çoğunluğu pazarlama departmanında çalışmaktadır. %25'i diğer adı altında ismi belirtilmeyen bir departmanda, %10'u muhasebe departmanında, %3,8'i halkla ilişkiler departmanında, %1,2'si ise finans departmanında çalışmaktadır.

Tablo 6: Pozisyona İlişkin Frekans Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Yönetici	45	56,3	56,3
	Ast	35	43,7	100,0
	Total	80	100,0	

Cevaplayıcıların pozisyonlarına bakıldığında ise %56,3'lük dilimi yöneticiler, geriye kalan %43,7'lik dilimi ise astlar oluşturmaktadır.

3.3.2. Örgüt Kültürü ve Kurum İmajı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde ana hipotezimiz olan, örgüt kültürü ve kurum imajı arasındaki ilişki test edilecektir.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Algılarının ve Kurum İmajı Algılarının Karşılaştırılması

Chi-Square Tests

	Değer	df	Anlamlılık Derecesi (İki Yönlü)
Pearson Chi-Square	71,84	28	,00
Likelihood Ratio	69,89	28	,00
Linear-by-Linear Association	16,31	1	,00
N of Valid Cases	80		

Tablo 7’deki Chi-square analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve kurum imajı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p= 0,00<0,05$). Bu doğrultuda “**H₁**: Örgüt kültürü algıları ile kurum imajı algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre; örgüt kültürü, kurum imajını oluşturan temel adım olarak algılanmalıdır. Kurum kültürü ile elde edilen değerler, kurum imajı yoluyla kurum dışına yansıtılır. Kurum, güçlü bir örgüt kültürü yapısına sahipse, bu o kurumun imajı vasıtasıyla hedef kitleye ulaşır. Hedef kitlede yaratılan bu olumlu imaj, kurumun yaşam seyrini belirler. Bu yönüyle imaj, kurumlarının ürün ve hizmetlerinin hedef kitleye ulaşabilmesini ve kurumdan memnuniyeti büyük ölçüde etkilemektedir.

Kurum kimliği ve kültürü oluşturulmaksızın ya da olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar kalıcı olmaktan uzaktır. Olumlu ve güçlü bir imaj oluşturma, kurumlar için belirlenen öncelikli hedeflerden birisidir. Çünkü imaj, kurumun faaliyetlerinin doğru algılanıp algılanmadığını gösterir. Kurum, bu faaliyetlerle ulaşmak istediği amaç ve hedeflerini dış dünyaya açıklar. Topluma karşı üstlendiği sosyal sorumlulukları konusunda, onların fikir sahibi olmalarını sağlar.

Kurumlarda çeşitli sorunlar karşısında, değişik sorun çözme yöntemleri ve normları ile davranış kuralları kurum kültürünü oluştururlar. Bir kurumun kültürünü etkileyen başlıca faktörler; misyon, vizyon, değerler, algılama ve konumlandırma’dır. Tüm bu faktörler aynı zamanda, kurum imajı tarafından etkilenmekte ve bir geri bildirim çemberi içerisinde, bunlar da kurum imajını etkilemektedirler. Kurum kültürü

ve kurum imajı birbirleri içerisine girmiş, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen, ama yine de bağımsız olan alanlardır. Kurum, iletmek istediği imaj ile orantılı olarak kültürünü de belirler. Olumlu bir kurum imajı olan kurumların kültürlerinin de gelişmiş olduğu söylenebilir veya başka bir deyişle; başarısız, zayıf kültürlere sahip olan kurumların, imajlarının da bu doğrultuda gelişmediği düşünülebilir.

3.3.3. Örgüt Kültürü ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki karşılaştırılacaktır.

Tablo 8: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Pozisyonlarının Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test			
	Pozisyon	N	Mean Rank
Örgüt Kültürü	Yönetici	45	35,22
	Ast	35	47,29
	Total	80	
Test Statistics			
	Örgüt Kültürü		
Chi-Square	5,36		
df	1		
Anlamlılık Derecesi	,02		

Çalışanların pozisyonları ile örgüt kültürüne ilişkin algıları karşılaştırıldığında, Tablo 8'deki analiz sonuçlarına göre “ H_1 : Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları bulundukları pozisyona göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,02<0,05$).

Test sonuçlarında da görüldüğü gibi astların örgüt kültürüne ilişkin algıları üstlere nazaran daha olumludur. Yönetici pozisyonundaki cevaplayıcıların büyük bir kısmının orta kademe yöneticiler olduğunu düşünecek olursak; bu tip yöneticiler

sorunların merkezinde olduğundan, bu durumun onlarda yarattığı olumsuz psikolojik etki, kültüre ilişkin algılarını astlara göre daha olumsuz yansıtmış olmalarına yol açmış olabilir.

Tablo 9: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Yaşlarının Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Yaş	N	Mean Rank
Örgüt Kültürü	20-25	8	35,63
	26-30	15	36,57
	31-35	22	48,93
	36-40	14	52,04
	40+	21	28,64
	Total	80	

Test Statistics

	Örgüt Kültürü
Chi-Square	12,72
df	4
Anlamlılık Derecesi	,01

Yapılan araştırmada çalışanların yaşları ile örgüt kültürüne ilişkin algıları karşılaştırılmıştır (Tablo 9). Test sonuçlarına göre, çalışanların yaşları ile örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında farklılıklar görülmektedir ($p=0,01<0,05$). Yaş grupları değiştikçe, örgüt kültürü algıları da değişmektedir.

31-35 ve 36-40 arası yaş gruplarının örgüt kültürü algıları diğer yaş gruplarına göre daha olumlu görülmektedir. Örgüt kültürü algılarının en düşük olduğu yaş grubu ise 40 yaş üzeri çalışanların oluşturduğu gruptur. 40 yaş altındaki cevaplayıcıların kültüre ilişkin algılarının daha olumlu çıkması, bu kişilerin işleriyle ilgili daha idealist düşünce yapısına sahip olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Tablo 10: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Cinsiyet	N	Mean Rank
Örgüt Kültürü	Kadın	17	38,12
	Erkek	63	41,14
	Total	80	

Test Statistics

	Örgüt Kültürü
Chi-Square	,23
df	1
Anlamlılık Derecesi	,63

Yapılan analize göre, çalışanların örgüt kültürü algıları ile cinsiyetleri arasında bir anlamlılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,63>0,05$). Örgüt kültürü algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 11: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Eğitim	N	Mean Rank
Örgüt Kültürü	İlköğretim	3	42,17
	Lise	33	44,23
	Lisans	39	35,49
	Lisans Üstü	5	54,00
	Total	80	

Test Statistics

	Örgüt Kültürü
Chi-Square	4,41
df	3
Anlamlılık Derecesi	,22

Yapılan araştırmada çalışanların eğitim seviyeleri ile örgüt kültürüne ilişkin algıları karşılaştırılmıştır (Tablo 11). Test sonuçlarına göre, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($p=0,22>0,05$). Eğitim seviyesi ile örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 12: Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları ile Kıdemlerinin Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Kıdem	N	Mean Rank
Örgüt Kültürü	0-1 yıl	9	40,28
	1-5 yıl	31	39,85
	5-10 yıl	21	51,48
	10-15 yıl	9	31,61
	15 üstü yıl	10	27,65
	Total	80	

Test Statistics

	Örgüt Kültürü
Chi-Square	9,17
df	4
Anlamlılık Derecesi	,06

Çalışanların kıdemleri ile örgüt kültürüne ilişkin algıları karşılaştırıldığında, Tablo 12'deki analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürüne ilişkin algılar kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir ($p=0,06>0,05$).

Tablo 13: Çalışanların Kurum Kültürüne İlişkin Algıları ile Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Departman	N	Mean Rank
Örgüt Kültürü	Halkla İlişkiler	3	19,17
	Muhasebe	8	46,00
	Pazarlama	48	40,93
	Finans	1	7,50
	Diğer	20	42,13
	Total	80	

Test Statistics

	Örgüt Kültürü
Chi-Square	5,16
df	4
Anlamlılık Derecesi	,27

Yapılan araştırma sonucunda, çalışanların kurum kültürüne ilişkin algılarının, kurum içinde yürüttükleri faaliyetlere göre farklılık göstermediği saptanmıştır ($p=0,27>0,05$).

3.3.4. Kurum İmajı ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde, çalışanların kurum imajına ilişkin algıları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki karşılaştırılacaktır.

Tablo 14: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Pozisyonlarının Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Pozisyon	N	Mean Rank
Kurum İmajı	Yönetici	45	32,23
	Ast	35	51,13
	Total	80	

Test Statistics

	Kurum İmajı
Chi-Square	16,00
df	1
Anlamlılık Derecesi	,00

Çalışanların pozisyonları ile kurum imajına ilişkin algılarının karşılaştırıldığı Tablo 14'deki analiz sonuçlarına göre "**H₁: Çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında bulundukları pozisyona göre farklılıklar mevcuttur**" hipotezi kabul edilmektedir ($p=0,00<0,05$).

Test sonuçları doğrultusunda, astların yöneticilere göre kurum imajı algılarının daha olumlu ve güçlü olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, kültür algılamalarında da olduğu gibi, sorunların odağında bulunan orta kademe yöneticilerin içinde bulundukları psikolojik durum olabilir.

Tablo 15: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Yaşlarının Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Yaş	N	Mean Rank
Kurum İmajı	20-25	8	44,63
	26-30	15	38,93
	31-35	22	45,00
	36-40	14	48,82
	40+	21	29,79
	Total	80	

Test Statistics

	Kurum İmajı
Chi-Square	9,10
df	4
Anlamlılık Derecesi	,06

Yapılan araştırmada çalışanların yaşları ile kurum imajına ilişkin algıları karşılaştırılmıştır (Tablo 15). Test sonuçlarına göre, hangi yaş grubunda olursa olsun çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında farklılıklar görülmemektedir ($p=0,06>0,05$).

Tablo 16: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Cinsiyet	N	Mean Rank
Kurum İmajı	Kadın	17	37,47
	Erkek	63	41,32
	Total	80	

Test Statistics

	Kurum İmajı
Chi-Square	,45
df	1
Anlamlılık Derecesi	,50

Yapılan analize göre, çalışanların kurum imajı algıları ile cinsiyetleri arasında bir anlamlılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,50>0,05$). Kurum imajı algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 17: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Eğitim	N	Mean Rank
Kurum İmajı	İlköğretim	3	34,83
	Lise	33	43,65
	Lisans	39	37,71
	Lisans st	5	44,90
	Total	80	

Test Statistics

	Kurum İmajı
Chi-Square	1,88
df	3
Anlamlılık Derecesi	,60

Yapılan araştırmada çalışanların eğitim seviyeleri ile kurum imajına ilişkin algıları karşılaştırılmıştır (Tablo 17). Test sonuçlarına göre, çalışanların kurum imajına ilişkin algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($p=0,60>0,05$). Eğitim seviyesi ile kurum imajı algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 18: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Kıdemlerinin Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Kıdem	N	Mean Rank
Kurum İmajı	0-1 yıl	9	48,50
	1-5 yıl	31	41,87
	6-10 yıl	21	47,88
	11-15 yıl	9	30,50
	15 üstü yıl	10	22,55
	Total	80	

Test Statistics

	Kurum İmajı
Chi-Square	13,43
df	4
Anlamlılık Derecesi	,01

Çalışanların kıdemleri ile kurum imajına ilişkin algıları karşılaştırıldığında, Tablo 18'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların kurum imajına ilişkin algıları arasında kurumda çalışma sürelerine göre farklılıklar mevcuttur ($p=0,01<0,05$).

0-10 yıl arası çalışanların kurum imajı algıları daha olumlu görülürken, 10 yıldan sonra kıdem arttıkça kurum imajı algıları değişmektedir. Bu değişime neden olarak, kıdemi fazla olan çalışanların kariyer kaygılarının olmaması gösterilebilir.

Tablo 19: Çalışanların Kurum İmajına İlişkin Algıları ile Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Departman	N	Mean Rank
Kurum İmajı	Halkla İlişkiler	3	23,67
	Muhasebe	8	41,13
	Pazarlama	48	44,39
	Finans	1	12,50
	Diğer	20	34,85
	Total	80	

Test Statistics

	Kurum İmajı
Chi-Square	6,83
df	4
Anlamlılık Derecesi	,15

Yapılan araştırmada çalışanların kurum imajına ilişkin algılarının, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır (Tablo 19). Kurum imajına ilişkin algıların, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p = 0,15 > 0,05$).

3.3.5. Örgüt Kültürü Algılarının Motivasyon, Yönetim Biçimi ve Tepe Yönetimin Tutumu ile Karşılaştırılması

Bu bölümde çalışanların örgüt kültürü algıları ile kurum içi motivasyon uygulamaları, kurum içindeki yönetim biçimi ve tepe yönetimin kurumsal değerlerin benimsenmesi ile ilgili tutumları karşılaştırılmıştır.

Tablo 20: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Kurum İçi Motivasyon Uygulamalarının Karşılaştırılması

Chi-Square Tests

	Değer	df	Anlamlılık Derecesi (İki Yönlü)
Pearson Chi-Square	33,76	14	,00
Likelihood Ratio	32,89	14	,00
Linear-by-Linear Association	4,54	1	,03
N of Valid Cases	80		

Tablo 20'deki Chi-square analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü algıları ve kurum içi motivasyon uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=0,03<0,05$). Bu doğrultuda “ H_1 : Çalışanların örgüt kültürü algıları, kurum içi motivasyon uygulamalarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmektedir.

Örgüt kültürünü olumlu algılayanlar, başarılı performans gösterenlerin kurum içerisinde ödüllendirilmesinin çalışan motivasyonuna önemli katkılar sağladığına inanmaktadırlar.

Tablo 21: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Tepe Yönetimin Kurumsal Değerlerin Benimsenmesiyle İlgili Tutumlarının Karşılaştırılması

Chi-Square Tests

	Değer	df	Anlamlılık Derecesi (İki Yönlü)
Pearson Chi-Square	85,10	28	,00
Likelihood Ratio	73,19	28	,00
Linear-by-Linear Association	36,93	1	,00
N of Valid Cases	80		

Tablo 21'deki Chi-square analizi sonuçlarına göre, çalışanların örgüt kültürü algıları, tepe yönetimin kurumsal değerlerin benimsenmesi ile ilgili tutumlarına göre farklılık göstermektedir ($p=0,00<0,05$).

Örgüt kültürünü olumlu algılayanlar, tepe yönetimin kurumsal değerlerin benimsenmesi açısından çalışanlara örnek model oluşturduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 22: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Kurum İçindeki Yönetim Biçiminin Karşılaştırılması

Chi-Square Tests

	Değer	df	Anlamlılık Derecesi (İki Yönlü)
Pearson Chi-Square	97,49	42	,00
Likelihood Ratio	72,23	42	,00
Linear-by-Linear Association	28,25	1	,00
N of Valid Cases	80		

Tablo 22’deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgüt kültürü algıları kurum içindeki yönetim biçimine göre farklılık göstermektedir ($p=0,00<0,05$).

Kültürü olumlu algılayanlar, kurumlarındaki yönetim biçimini daha demokratik ve katılımcı olarak algılamaktadırlar.

3.3.6. İki Firmanın Örgüt Kültürü ve Kurum İmajı Algılarının Karşılaştırılması

Bu bölümde, farklı sektörlerde yer alan iki firmanın çalışanlarının örgüt kültürü ve kurum imajı algıları karşılaştırılacaktır.

Tablo 23: Plastik Sektöründeki Firma ile Oyuncak Sektöründeki Firmanın Kurum İmajı Algılarının Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Firma	N	Mean Rank
Kurum İmajı	Oyuncak	40	41,41
	Plastik	40	39,59
	Total	80	

Test Statistics

	Kurum İmajı
Chi-Square	,15
df	1
Anlamlılık Derecesi	,70

Tablo 23'deki analiz sonuçlarına göre, oyuncak firmasında çalışanların kurum imajını algılayışları ile plastik firmasında çalışanların kurum imajını algılayışları arasında farklılık bulunmadığı saptanmıştır ($p=0,70>0,05$).

Her iki kurumda da kurum imajı algıları olumlu olup, birbirleriyle benzerlik göstermektedir.

Tablo 24: Plastik Sektöründeki Firma ile Oyuncak Sektöründeki Firmanın Kurum Kültürü Algılarının Karşılaştırılması

Kruskal-Wallis Test

	Firma	N	Mean Rank
Örgüt Kültürü	Oyuncak	40	44,08
	Plastik	40	36,92
	Total	80	

Test Statistics

	Örgüt Kültürü
Chi-Square	1,91
df	1
Anlamlılık Derecesi	,17

Tablo 24'deki analiz sonuçlarına göre, oyuncak firması ile plastik firması çalışanlarının kurum kültürü algıları farklılık göstermemektedir ($p=0,17>0,05$).

Her iki firmada da örgüt kültürü algıları olumlu olup, birbirleriyle benzerlik göstermektedir.

3.3.7. Örgüt Kültürü ve Kurum İmajıyla İlgili Diğer Sorulara İlişkin Bulgular

Likert tipi olmayan sorulara verilen cevapların frekans dağılımlarına bakacak olursak;

- “Halkla ilişkiler çalışmalarınız için kullandığınız basın-yayın araçları nelerdir?” sorusunda cevaplayıcıların %98,8’i festival-fuar-sergiyi işaretlerken, diğer seçenekler olarak %56,3 oranında broşür, %42,5 oranında eşantiyon ve %21,3 oranında ise dergi-gazete-bülten şikkı işaretlenmiştir.
- “Ortak kurum kültürü oluşturmak için kullandığınız iletişim araçları nelerdir?” sorusunda ise cevaplayıcıların tamamı toplantılar şikkını işaretlerken, diğer seçenekler olarak %32,5 el kitapları, %27,5 duyuru panoları ve %5 kurum gazete-dergisi işaretlenmiştir.
- “Varolan kurum kültürünü korumak ve güçlendirmek için kurumunuzun yürüttüğü faaliyetler nelerdir?” sorusunda cevaplar %73,6 oranında kurum içi ödüllendirmeler şikkı üzerinde yoğunlaşırken, ikinci ve üçüncü seçenek olarak da %72,5 oranında eğitimler, %68,7 oranında ise çalışanlar ve ailelerine yönelik sosyal faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- “Firmanızın kurum kültürünü en iyi ifade edebilecek ilk önemli 5 değer nelerdir?” sorusunda %72,5 oranında müşteri odaklılık şikkı işaretlenirken, diğer seçenekler olarak %67,5 kalite, %56,2 güvenilirlik, %46,2 ekip ruhu ve çalışanına değer veren şıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- “Firmanızın kurum kültürünü en iyi ifade edebilecek olumsuz ilk beş özellik nelerdir?” sorusunda cevaplayıcıların %50’si gelenekçi şikkını işaretlerken, diğer seçenekler olarak %40’ı bireysel ilerleme şansı sınırlı, %38,7’si bürokratik, %36,2’si profesyonel değil, %33,7’si ise tutarsız disiplin şıklarını işaretlemiştir.
- “Aşağıdakilerden hangisi ya da hangileri topluma iletmeye çalıştığınız kurumsal imajınızı yansıtıyor?” sorusunda cevapların %87,5’i kaliteli şikkı üzerinde yoğunlaşırken, diğer seçenekler olarak %80 güvenilirlik ve müşteri odaklılık, %63,7 çalışanlarına karşı duyarlılık ve %41,2 istikrarlı şıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

- “Firmanızın kurumsal imajını korumak ve güçlendirmek için yürüttüğünüz faaliyetler nelerdir?” sorusunda ise %73,7 oranında müşteri odaklı stratejiler sıklıkla işaretlenirken, diğer seçenekler olarak %46,2 oranında araştırma faaliyetleri ve yoğun halkla ilişkiler çalışmaları, %30 oranında ise promosyonlar sıklıkla işaretlenmiştir.



SONUÇ

Gelişen teknolojinin hızla değiştirdiği günümüz dünyasında kurumlar, yaşamlarını sürdürebilmek için çevrenin istek ve beklentilerini göz önünde bulundurmaya daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Rekabet ortamında kurumlar sahip oldukları kültürel değerleri kullanarak hem rakipleriyle başedebilmek hem de toplum içinde sağlam bir yer edinebilmek için iyi bir imaj oluşturma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmışlardır.

Örgüt kültürü, kurumun sahip olduğu dünya görüşünün temelini oluşturur. Örgütün gelecekte olmak istediği yeri ve durumunu açıklayan vizyonu ve onu diğer kurumlardan ayıran sorumluluk alanını yansıtan misyonu bu temelin yapı taşlarıdır. Sözü edilen bu değerler örgütün kimliğini ortaya çıkarır. İmaj, bu kimliğin dış dünyada algılanış biçimidir.

Kurumlar varolan kültürel kimliklerini geliştirip zenginleştirmek yoluyla hem içe hem de dışa dönük yapılarında kalıcı iyileştirmeleri hedeflemektedir. Kurumun ayakta kalabilmesi bu çabayla olanaklıdır. Başka bir deyişle, kurumun yaşam seyrinin sürekliliğini ve kalitesini belirleyen iki vazgeçilmez unsur, örgüt kültürü ve kurum imajıdır.

Güçlü bir kurumsal kültüre sahip işletmelerin yapıları incelendiğinde, öncelikle insani değerleri benimsemiş ve bu değerleri geliştirerek çalışanlarını ortak bir paydada buluşturmaya başarmış oldukları görülür. Demokratik, paylaşımcı ve bireylerin eşit değere sahip olduğu bu tür kurumlar, kurum imajı çalışmalarında da aynı başarıyı yakalar. Böylece, kişisel ve örgütsel boyutta dışa yansıyan bu olumlu kültürel yapı, kurumu rekabet ortamında avantajlı duruma getirir.

Kurumlar, sağlıklı bir imaja ulaşabilmek için, imajın unsurları olan kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı uyumlu ve uygun bir biçimde kullanmalıdırlar. Bu koşulları yerine getiren kurumların yükselen başarı grafikleri, onları toplumda farklı bir konuma getirir.

Plastik ve oyuncak sektörlerinde yer alan iki farklı firmada yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve kurum imajı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da bize gösteriyor ki; bu iki kavram birbiri için vazgeçilmezdir. Güçlü kültürle sahip olan kurumların oluşturdukları imajları da güçlü olurken, sağlıklı bir imaja sahip olmayan kurumların kültürleri ise zayıf olmaktadır.

Güçlü kültürel yapıya sahip kurumlarda, verimlilik, kalite gibi kurumsal hedeflere hemen hemen tüm çalışanların ortak azmi sayesinde ulaşılır. Bu bilinçle yaratılan temel değerler kurum imajının doğru bir biçimde algılanmasını sağlayarak, kurumu hem iç hem de dış dünyada farklı, sağlıklı ve dinamik bir konuma getirir.

Kurumlar, tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanların görüşlerini dikkate alarak kurumun temel değerlerini oluşturabilir ve bu değerlerin benimsenmesiyle güçlü bir kültürel yapıya kavuşabilirler. Bu güçlü kültürel yapıya paralel olarak, halkla ilişkiler çalışmaları yoluyla oluşturacakları imajları ile de hedef kitleleri gözünde sağlam bir yer edinebilirler.

Anket sonuçlarına göre, örgüt kültürüne ilişkin algıların pozisyona ve yaşa, kurum imajına ilişkin algıların ise pozisyon ve kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Her pozisyon, her kademe ve her yaştaki çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sürekliliği için uygun yöntemlerle motive edilmeleri sağlanarak, bu algılama farklılıkları giderilebilir.

Firmaların halkla ilişkiler çalışmaları için kullandıkları basın-yayın araçlarına baktığımızda, öncelikli olarak festival-fuar-sergi katılımlarının en yüksek düzeyde olduğunu görmekteyiz. Hemen ardından ise broşür, eşantıyon, dergi-gazete-bülten gibi basın-yayın araçları gelmektedir. Firmalar bu çalışmalar sayesinde hedef kitlelerine özellikle görsel kimliklerini ve ürün kimliklerini yansıttıklarını düşünmektedirler.

Yine anket sonuçlarına göre, konu örgüt kültürü olduğunda firmaların en çok önem verdiği özellik müşteri odaklılık ve kaliteyken, bunu güvenilirlik ve ekip ruhu gibi değerler izlemektedir. Olumsuz özelliklerde ise gelenekçi yapı ön plana çıkmaktadır. Diğer olumsuz özellikler ise sırasıyla, bireysel ilerleme şansının sınırlı olması, bürokratik olma, profesyonel olmama ve tutarsız disiplindir. Firmalar, sahip oldukları

kurum kùltürlerini korumak ve güçlendirmek için çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar önem sırasına göre kurum içi ödüllendirmeler, eğitimler, çalışanlar ve ailelerine yönelik sosyal faaliyetler olarak sıralanabilir. Kurumlar, kalite ve müşteri odaklılık gibi ön planda tuttıkları değerleri koruyarak, gelenekçi yapı gibi olumsuz özelliklerini olabildiğince azaltabilirler. Kurum içi ödüllendirmeler, eğitimler gibi bir takım faaliyetlerle de bu değerlerin kurum çalışanlarınca benimsenmesi sağlanabilir.

Söz konusu kurumsal imaj olduğunda ise, kaliteli bir işletme olmak en önemli özellikken, bunu sırasıyla güvenilirlik, müşteri odaklılık ve çalışanlarına karşı duyarlılık gibi değerler izlemektedir. Firmalar bu imajlarını korumak ve güçlendirmek için çeşitli faaliyetler sürdürmektedirler. Büyük oranda müşteri odaklı stratejiler izlenirken; araştırma faaliyetleri, yoğun halkla ilişkiler çalışmaları ve promosyonlar da yapılan faaliyetlerdendir. Kurumlar, kalite ve güvenilirlik gibi sahip oldukları olumlu değerlerini halkla ilişkiler çalışmalarıyla hedef kitlelerine yansıtabilirler. Bu çalışmaların sürekliliği, hedef kitle gözünde algılanan kurum imajını kalıcı hale getirecektir.

Ortak kurum kùltürü oluşturmak için kullanılan iletişim araçlarında ise cevaplayıcıların tümünün işaretlediği toplantılar en önemli iletişim aracıdır. Hemen ardından el kitapları, duyuru panoları ve kurum gazete-dergisi gelmektedir.

Sonuç olarak, uygulama çalışması da göstermiştir ki, bir işletme bulunduğu pazarda uzun yıllar kalıcı olmak ve iyi bir yer elde etmek istiyorsa, güçlü bir kurumsal imaja ve kùltüre ihtiyaç duymaktadır. Özellikle bu yönde bir kurumsal imaj oluşturulmasında, halkla ilişkiler biriminin fonksiyon ve faaliyetlerinden yararlanmaya özen gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

Ak, Mehmet. *Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Işıl Ofset, 1998.

Akıncı, Z. Beril. *Kurum Kültürü. Genişletilmiş Basım*. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.

Aliefendioğlu, Ayşe Şölen. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.

Arslan, Mahmut. “Örgüt Kültürü”. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

Asna, Alaeddin. *Halkla İlişkiler. 2. Baskı*. İstanbul: Sabah Kitapları, 1998.

Atay, Osman. “Örgüt Kültürü ve Süreci”. Erişim: <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (21 Aralık 2004).

Aytaç, Tufan. “Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Kurum İmajı”. *Eğitim Dergisi*. (Eylül, 2002), Erişim: <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi31/aytac.htm> (21 Aralık 2004).

Başar, Başak. “Kurum Kültürünün Belirleyicileri”. *Kaynak Dergisi*. Sayı: 18 (Nisan-Haziran, 2004), Erişim: <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi> (10 Nisan 2005).

Berberoğlu, Güneş. *Yönetim ve Organizasyon. 1. Baskı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.

Berberoğlu, Güneş. “Yönetimsel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi”. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. No:1-2, 1990.

Blanchard, Ken. “Anlaşılır Vizyon”. *Executive Excellence*. Yıl: 1, Sayı: 7 (Ekim 1997).

Brown, Andrew. *Organizational Culture. 2nd. Edition.* London: Financial Times Pitman Publishing, 1998.

Ceylan, Adnan. “Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar”. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı.* İstanbul, 1997.

Cooper, Ken. *Sözsüz İletişim.* çev. Tunç Yalkı. İstanbul: İlgi Yayınları, 1989.

Çerik, Şule. “Örgütsel Davranış Ders Notları”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Davis, Keith. *İşletmelerde İnsan Davranışı.* çev. Kemal Tosun. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1982.

Dedehayır, Handan. “Kurum Kültürü ve Performans”. *Kaynak Dergisi.* Sayı: 18 (Nisan-Haziran 2004), Erişim: <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi> (21 Aralık 2004).

Dinçer, Müjde Ker. *Kişisel İmaj.* İstanbul: Alfa Yayınları, 1998.

Erdem, A. Erdinç. “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.* Cilt: 6, Sayı: 1, Erişim: http://www.isguc.org/arc_viev.php?ex=186 (21 Aralık 2004).

Erdem, Ferda ve Janset Özen İşbaşı. “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi.* Cilt: 1, Sayı:1, 2001.

Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996.

Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış.* İstanbul: İ. Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1997.

Erkmen, Turhan ve Güven Ordun. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,* Mayıs 2001.

Flippo, Edwin B. *Principles of Personal Management*. New York: Mc Graw HM Book Inc., 1961.

Gachowetz, Helmut. “Kültürlerarası İlişkilerde Yönetimsel İletişim”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. No: 24 (Ekim 1996).

Garih, Üzeyir. *Pazarlama-Tanıtım-Halkla İlişkiler*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003.

Gerow, Josh R. *Psychology an Introduction. 3rd. Edition*. USA: Harper Collins Publishers, 1992.

Goffee, Rob and Gareth Jones. *Kurum Kültürü*. çev. Kıvanç Kutmandu. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2003.

Gökçe, Ebru. “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarındaki Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.

Gray, Edmund R. and John M. T. Balmer. “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”. *Long Range Planning*. Vol: 31, No: 5, 1998.

Güçlü, Nezahat. “Örgüt Kültürü”. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Erişim: <http://64.233.179.104=cache:LSIWtBAJ:www.manas.kg/pdf/sbdpdf6> (10 Nisan 2005).

Gürçay, Cemile. “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Araştırma Sonuçları”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 1, Erişim: http://www.isguc.org/arc_view.phpex (11 Mart 2005).

Gürçay, Cemile. “Verimlilik Kültürü”. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 9, Sayı: 2, 1994.

Gürer, Handan. “Şirketlerde Kurumsal Kültür ve Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.

Güvenç, Bozkurt. *İnsan ve Kültür*. Ankara: Ay Yıldız Matbaası, 1972.

Güzeltik, Ebru. *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Hampden, Charles. *Corporate Culture*. New York: McGraw Hill Book Inc., 1989.

Hitt, Michail. *Management. 2nd. Edition*. New York: West Publishing Company, 1995.

Hodgetts, Richard M. *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. 2. Baskı*. çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.

İnan, Ebru. “Kurumsal Kimlik, Kurum İmajı ve Kurumsal Kültür; Global Bilgi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Kavi, Ersin. *İşletme Yönetimi ve Kültür*. Erişim: http://www.ceterisparibus.net/arsiv/e_kavi.doc (19 Nisan 2005).

Kışlacıklıoğlu, Özlem. *Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Mess Yayınları, 1999.

Kocabaş, Füsün, Müge Elden ve Sera İnci Çelebi. *Marketing PR. 2. Baskı*. Ankara: MediaCat Yayınları, 1999.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.

Kolukisa, Leyla. “Kurum Kültürünün Dört Boyutu”. *Kaynak Dergisi*. Sayı: 18 (Nisan-Haziran 2004).

Kozlu, Cem. *Kurumsal Kültür. 2. Baskı*. İstanbul: Defne Yayıncılık, 1988.

Kreps, G. F. *Organizational Communication*. New York: Longman Inc., 1986.

Mardin, Betül. *Değerli Dostum*. İstanbul: Sanimat Ltd., 1996.

Marken, G. A. "Corporate Image – We All Have One, But Few Work to Protect and Project It". *Public Relations Quarterly*. Vol: 35, No: 1 (Spring 1990).

Morgan, Gareth. *Images of Organization*. New York: Stein and Day, 1983.

Nguyen, Nha and Gaston Leblanch. "Corporate Image and Corporate Reputation in Costumer's Retention Decision in Services". *Journal of Retailing and Costumer Services*. 2001.

Okay, Ayla. *Kurum Kimliği*. 3. baskı. İstanbul: MediaCat, 2002.

Onal, Güngör. *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.

Özkalp, Enver. "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanacak Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma". *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt XV, 1999.

Özkalp, Enver. *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.

Öztürk, Azim. "Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma". *İ.Ü.İ.İ.B.F. Yönetim Dergisi*. Sayı: 9 (Kasım, 1978).

Peltekoğlu, Filiz Balta. *Halkla İlişkiler Nedir*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.

Pritchitt, Jim. *Halkla İlişkilerde Değerleme: Profesyonel Sorumluluk*. çev. Ahmet Ünver. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

Robbins, Stephen P. *Management*. 4. Edition. New Jersey: Pentice Hall Pub., 1994.
Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Genişletilmiş 4. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1998.

Saran, Nephan. *Antropoloji*. İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1989.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Stewart, Thomas A. *Entelektüel Sermaye*. çev. Nurettin Elhüseyni. İstanbul: Mess Yayınları, 1997.

Şişman, Mehmet. *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezinde İlkokullarda Bir Araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1994.

Takar, Duygu. “Halkla İlişkiler Yaklaşımlarının Kurum Kültürünün Yaygınlaştırılmasına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Temporal, Paul and Harry Alder. *Corporate Charisma*. London: Judy Paitkus, 1998.

Tosun, Kemal. *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, 1990.

Trompenaars, Fons and Charles Hampden Turner. *Kültürel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik*. çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Anadolu Yayınları, 1998.

Turhan, Mümtaz. *Kültür Değişimleri*. İstanbul, 1996.

Unutkan, Göksel Ataman. *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak ve Oğuz Ersun. *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İTO Yayınları, 2000.

Zorlu, Nil. “Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.

EKLER

EK: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUM İMAJİ ANKET FORMU

Değerli cevaplayıcı,

Aşağıda bulunan anket Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında “ Örgüt Kültürü ve Kurum İmajı Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tezinin uygulaması için hazırlanmıştır. Soruları cevaplarken gerekli hassasiyeti gösterdiğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Umut İnan Akdemir
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi
Tezli Yüksek Lisans
Programı

İrtibat Tel: 0532 416 15 06

KURUM KÜLTÜRÜ VE İMAJİ ANKETİ

1. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

1- Bu kurumda hangi departmanda çalışmaktasınız?

- a-) Halkla İlişkiler ()
- b-) İnsan Kaynakları ()
- e-) Bilgi İşlem ()
- f-) Muhasebe ()
- g-) Pazarlama ()
- h-) Finans ()
- ı-) Diğer ()

2- Kurumdaki pozisyonunuz;

- () Yönetici () Ast

3- Cinsiyetiniz;

- () K () E

4- Yaşınız;

- () 20'den küçük () 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40
- () 40'dan büyük

5- Bu şirkette çalışma süreniz;

() 0-1 yıl () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 üstü

6- Eğitim durumunuz;

() İlköğretim () Lise () Lisans () Lisans Üstü

2. BÖLÜM: KURUMSAL İMAJ VE KÜLTÜR ANKETİ

7- İşletmenizde Halkla İlişkiler departmanı var mı?

() Evet () Hayır

8- Cevabınız hayır ise, Halkla İlişkiler çalışmaları hangi departmana bağlı olarak gerçekleştirilmektedir?

() İnsan Kaynakları () İdari Yönetim () Pazarlama-Satış () Diğer

9- Halkla İlişkiler Danışman ajansınız var mı?

() Evet () Hayır () Bilmiyorum

10- Halkla İlişkiler çalışmalarınız için kullandığınız basın-yayın araçları nelerdir?

() Kongre-Seminer () Basın Toplantısı
() Radyo-TV () Festival-Fuar-Sergi
() Broşür () Dergi-Gazete-Bülten
() Eşantiyon () Diğer.....

11- Departmanınız kurum kültürü oluşturma çalışmalarına katılıyor mu?

() Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır

12- Ortak kurum kültürü oluşturmak için kullandığınız iletişim araçlarınız nelerdir?

() Kurum Gazete-Dergisi () Duyuru Panoları
() El Kitapları () Toplantılar
() Diğer (Lütfen belirtiniz)

13- İşletmeye ait yazılı davranış kuralları var mı? (Örneğin, Organizasyon El Kitabı vb.)

() Evet () Hayır

14- Kurumunuzda Oryantasyon çalışmaları etkin bir biçimde gerçekleştirilmekte midir?

- ☐ Kesinlikle evet ☐ Oldukça fazla ☐ Kısmen ☐ Oldukça zayıf
☐ Kesinlikle hayır

15- Varolan kurum kültürünü korumak ve güçlendirmek için kurumunuzun yürüttüğü faaliyetler var mı, varsa nelerdir?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Evetse; 1'den başlayarak önem sırasına göre sıralayınız.

- ☐ Kurum içi ödüllendirmeler
☐ Oryantasyon
☐ Kurum dergisi ve gazetesi
☐ Kültürel faaliyetler
☐ Eğitimler
☐ Çalışanlar ve ailelerine yönelik sosyal faaliyetler (Geziler, yemekler vb.)

16- Firmanızın kurum kültürünü en iyi ifade edebilecek ilk önemli 5 değer nelerdir? Lütfen 1'den 5'e doğru önem sırasına göre sıralayınız.

- | | |
|---------------------------------------|---|
| ☐ Ekip ruhu | ☐ Kaliteli |
| ☐ Yenilikçi | ☐ Disiplinli |
| ☐ İletişimci | ☐ Performans odaklı |
| ☐ Çözüm odaklı | ☐ Tecrübeli |
| ☐ Güvenilir | ☐ Çağdaş |
| ☐ Dürüst | ☐ Çalışanına değer veren |
| ☐ Demokratik | ☐ Gelişime açık |
| ☐ Dinamik | ☐ Müşteri odaklı |

17- Firmanızın kurum kültürünü en iyi ifade edebilecek olumsuz ilk beş özellik nelerdir? Lütfen 1'den 5'e doğru önem sırasına göre sıralayınız.

- | | |
|--|--|
| ☐ Gelenekçi | ☐ Tutarsız disiplin |
| ☐ Yeniliklere kapalı | ☐ Profesyonel değil |
| ☐ Bürokratik | ☐ Ufku kapalı |
| ☐ Motivasyon yetersiz | ☐ Bilgiye önem vermeyen |
| ☐ Tutucu | ☐ Anlayışsız |
| ☐ Bireysel ilerleme şansı sınırlı | ☐ Düzensiz terfi |

18- Firmanızın kurumsal kimlik ve imajının kurum kültürünüzü yansıttığını söyleyebilir misiniz?

- ☐ Kesinlikle evet ☐ Oldukça fazla ☐ Kısmen ☐ Oldukça zayıf
☐ Kesinlikle hayır

19- Aşağıdakilerden hangisi ya da hangileri topluma iletmeye çalıştığınız kurumsal imajınızı yansıtıyor? Lütfen sadece 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

- | | |
|--|--|
| ☐ Yeniliğe açık | ☐ Dinamik |
| ☐ Güvenilir | ☐ Güçlü |
| ☐ Kaliteli | ☐ İstikrarlı |
| ☐ Çağdaş | ☐ Topluma duyarlı |
| ☐ Sosyal sorumluluk sahibi | ☐ Müşteri odaklı |
| ☐ Çalışanlarına karşı duyarlı | ☐ Diğer (.....) |

20- Firmanızın kurumsal imajını korumak ve güçlendirmek için yürüttüğünüz faaliyetler nelerdir?

- | | |
|---|---|
| ☐ Sponsorluklar | ☐ Reklam |
| ☐ Promosyonlar | ☐ Yoğun halkla ilişkiler çalışmaları |
| ☐ Araştırma faaliyetleri | ☐ Müşteri odaklı stratejiler |
| ☐ Diğer (.....) | |

21- Kurumunuzun faaliyet gösterdiği çevrede aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelere göre olumlu ve güçlü bir imaja sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

- ☐ Kesinlikle evet ☐ Oldukça fazla ☐ Kısmen ☐ Oldukça zayıf
☐ Kesinlikle hayır

22- Kurumunuzda performans standartları doğrultusunda çalışanların performanslarının etkin bir biçimde değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?

- ☐ Kesinlikle evet ☐ Oldukça fazla ☐ Kısmen ☐ Oldukça zayıf
☐ Kesinlikle hayır

23- Başarılı performans gösterenlerin kurum içerisinde ödüllendirilmesinin çalışan motivasyonuna önemli katkılar sağladığına inanıyor musunuz?

- ☐ Kesinlikle evet ☐ Oldukça fazla ☐ Kısmen ☐ Oldukça zayıf
☐ Kesinlikle hayır

24- Bu kurumda tepe yönetimle çalışanlar arasında etkin bir iletişim gerçekleşmekte midir?

- ☐ Kesinlikle evet ☐ Oldukça fazla ☐ Kısmen ☐ Oldukça zayıf
☐ Kesinlikle hayır

25- Kurumsal değerlerin benimsenmesi açısından tepe yönetim, çalışanlara örnek model oluşturmakta mıdır?

- ☐ Kesinlikle evet ☐ Oldukça fazla ☐ Kısmen ☐ Oldukça zayıf
☐ Kesinlikle hayır

26- Astlar arasında karşılıklı iletişimin gelişmiş olduğunu düşünüyor musunuz?

- () Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır

27- Kurumunuzdaki yönetim biçimini demokratik veya katılımcı olarak değerlendirebilir misiniz?

- () Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır

28- Çalışanlarınızın firmanızın kurumsal kültürünü ve imajını çevrelerine yansıtacak ölçüde benimsediklerini düşünüyor musunuz?

- () Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır

29- Varolan ya da oluşturmaya çalıştığınız kurum kültürü ile iletmek istediğiniz kurumsal imajınızın hedef kitleniz ya da toplum tarafından doğru algılandığına inanıyor musunuz?

- () Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır

30- Kurum kültürü ve imajınızın hedef kitleniz tarafından doğru algılanıp algılanmadığını öğrenmek için anket yapıyor musunuz?

- () Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır

31- Kurumsal kültür ve imajınızın birbirlerini desteklediğine inanıyor musunuz?

- () Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır

32- Kurumsal kültür ve imaj çalışmalarında başarılı olabilmek için halkla ilişkiler çalışmalarının gereğine ve önemine inanıyor musunuz?

- () Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır

33- Kurumsal kültür ve imaj çalışmalarınızın kurum başarısında önemli rol oynadığı düşüncesine katılıyor musunuz?

- () Kesinlikle evet () Oldukça fazla () Kısmen () Oldukça zayıf
() Kesinlikle hayır