

**KURUM KÜLTÜRÜ YÖNETİMİNDE
KURUMSAL DEĞERLERİN
ÇALIŞANLARA BENİMSETİLMESİ:
BİR İLAÇ FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ**

ÇAĞLAR GENÇ
(Doktora Tezi)
Eskişehir, 2014

**KURUM KÜLTÜRÜ YÖNETİMİNDE KURUMSAL DEĞERLERİN
ÇALIŞANLARA BENİMSETİLMESİ:
BİR İLAÇ FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Çağlar GENÇ

DOKTORA TEZİ

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Danışman: Pro. Dr. Ferruh UZTUĞ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim, 2014

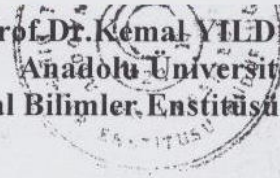
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Çağlar GENÇ'in “**Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği**” başlıklı tezi **27 Şubat 2015** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ferruh UZTUĞ
Üye : Prof.Dr.Deniz TAŞCI
Üye : Doç.Dr.N.Bilge İSPİR
Üye : Doç.Dr.İdil SUHER
Üye : Doç.Dr.M.Canan ÖZTÜRK

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Doktora Tez Özü

KURUM KÜLTÜRÜ YÖNETİMİNDE KURUMSAL DEĞERLERİN ÇALIŞANLARA BENİMSETİLMESİ: BİR İLAÇ FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

Çağlar GENÇ

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2014

Danışman: Prof. Dr. Ferruh UZTUĞ

Kuruluşların birer kurumsal marka olabilmeleri sürecinde kurum kültürünün doğru bir biçimde oluşturulması ve geliştirilerek korunması gerekmektedir. Her kurumun ve markanın kendine ait bir kimliği, kişiliği ve dolayısı ile bir kurum kültürü vardır. Bu kültürün temelini ise ortak inanç ve değerler oluşturur. Değerleri tüm iç ve dış paydaşlara aktarılmanın yolu ise kurumsal iletişimidir.

Çalışmanın birinci bölümünde kültür ve kurum kültürü kavramları incelenmiş, ikinci bölümünde kurum kültürü yönetimi, kurumsal marka, kurumsal iletişim ve kurumsal değerlere değinilmiş, üçüncü bölümde ise uluslararası bir ilaç firmasında kurumsal değerlerin çalışanlara benimsetilmesine yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın genel amacı, kurumsal değerlerin belirlenmesi ve çalışanlara aktarılması sürecinde kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarını, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğini ve kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışanların tutumlarını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın evreni, şirketin İstanbul ofisinde çalışan 132 kişidir, örneklemini ise 102 şirket çalışanı oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurum kültürü, kurumsal marka, kurumsal iletişim, kurumsal değerler.

Abstract

THE ADAPTATION OF CORPORATE VALUES TO EMPLOYEES UNDER AUSPICES OF CORPORATE CULTURE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A PHARMACEUTICAL COMPANY

Çağlar GENÇ

Department of Public Relations And Advertising

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2014

Adviser: Prof. Dr. Ferruh UZTUĞ

It is very important that corporations should create and protect a culture in the process of becoming a corporate brand. All corporations and brands have their own identity, personality and thus a corporate culture. Common beliefs and values creates the basis of this culture. The way of transferring values to both internal and external stakeholders is called corporate communication.

In the first part of this study, culture and corporate culture concepts are examined. In the second part, corporate culture management, corporate brand, corporate communication and corporate values concepts are explained and finally in the third part, a survey aiming to examine how employees of an international pharmacy company embrace the corporate's values is discussed. The purpose of the study is to investigate the employee attitudes towards the corporate values, the effectiveness of corporate communication tools that are used transferring the corporate values to employees; and the employee attitudes towards the contribution of corporate values to the corporate itself. Research sample of the study consists of 102 employees who are taken out of a population of 132 employees at a company in İstanbul.

Keywords: Corporate culture, corporate brand, corporate values, corporate communication.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Çağlar GENÇ

Önsöz

“Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği” adlı bu doktora tezi toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kültür ve kurum kültürü kavramlarına, ikinci bölümde kurum kültürü yönetimi, kurumsal marka, kurumsal iletişim ve kurumsal değerler kavramlarına, üçüncü bölümde kurum kültürü yönetiminde kurumsal değerlerin çalışanlara benimsetilmesi sürecinde bir ilaç firmasında gerçekleştirilen uygulama örneğine, dördüncü bölümde araştırma verilerinin analizi, bulgular ve yorum kısımlarına ve beşinci bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler kısımlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın her aşamasında benden desteğini esirgemeyen ve her zaman bana yön veren tez danışmanım Prof. Dr. Ferruh Uztuğ’a, destek ve önerileriyle tezime çok önemli katkıları bulunan Prof. Dr. Deniz Taşcı, Prof. Dr. R. Ayhan Yılmaz, Doç. Dr. N. Bilge İspir, Doç. Dr. İdil Karademirlidağ Suher, Doç. Dr. M. Canan Öztürk, Doç. Dr. Jale Balaban Salı ve Öğr. Gr. Mine Ayman’a, ayrıca araştırmanın uygulanmasında gösterdikleri yoğun ve yapıcı işbirliğinden dolayı tezimi gerçekleştirdiğim kuruluşun başta kurumsal iletişim yöneticisi olmak üzere tüm çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmanın kurum kültürü ve değerleri alanında çalışanlara faydalı olmasını dilerim.

Çağlar Genç

Eskişehir, 2014

Özgeçmiş

Çağlar GENÇ

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y.Ls.	2008	Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı
Ls.	2006	Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Bölümü
Lise	1997	Isparta Anadolu Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri/ yılı: 08.12.1978/Eskişehir Cinsiyet: Erkek Yabancı dil: İngilizce

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş	vii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiv
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Kültür ve Kurum Kültürü

1.Kültür Kavramı	3
1.1. Etimolojik Açıdan Kültür Kavramı	5
1.2. Antropolojik Açıdan Kültür Kavramı	5
2. Kurum Kültürünün Tanımı.....	6
3. Kurum Kültürünün Özellikleri	13
4. Kurum Kültürünün Önemi.....	14
5. Kurum Kültürünün Faydaları	17
6. Kurum Kültürüne İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri	19
7. Kurum Kültürünün Oluşumu	19
7.1. Vizyon.....	25
7.2. Misyon	26
7.3. Değerler	27
7.4. İletişim.....	28
8. Kurum Kültürünün Benimsetilmesi	29
9. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurumsal Dizayn İlişkisi... 30	
10. Kurum Kültürünün Unsurları	32

11. Kurum Kültürünün Boyutları	34
12. Kurum Kültürünün İşlevleri	37
13. Kurum Kültürü İle İlgili Sınıflamalar	39
13.1. Charles Handy Modeli.....	39
13.2. Toyohiro Kono Modeli.....	40
13.3. Goffee ve Jones Modeli	40
13.4. Deal ve Kennedy Modeli	40
13.5. Cameron ve Quin Modeli	41
14. Kurum Kültürü Analizi Modelleri	42
14.1. Rekabetçi Değerler Modeli.....	42
14.2. Kurum Kültürü Profili Modeli	42

İkinci Bölüm

Kurum Kültürü Yönetimi, Kurumsal Marka,

Kurumsal İletişim ve Kurumsal Değerler

1. Kurum Kültürü Yönetimi	43
2. Kurum Kültürü Yönetimi ve Marka İlişkisi	46
3. Kurumsal Markalama	46
3.1. Marka Vizyonu ve Kültür	50
3.2. Kurumsal Marka Yönetimi Modelleri	53
3.3. Kurumsal Marka Oluşturma Sürecinde Değerler	58
4. Kurum Kültürü Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi	61
5. Kurum Kültürü Yönetimi ve Kurumsal İletişim İlişkisi	63
5.1. Kurumsal İletişim	65
5.2. Kurumsal İletişimin Özellikleri	68
5.3. Kurumsal İletişimin İşlevleri	69
5.4. Kurumsal İletişimin Önemi.....	70
5.5. Kurumsal İletişimin Unsurları	71
5.5.1. Yönetim iletişimi.....	72

5.5.2. Örgütsel iletişim.....	73
5.5.3. Pazarlama iletişimi	74
5.6. Kurumsal İletişim Araçları	74
6. Kurum Kültürü Yönetimi ve Kurumsal Değerler İlişkisi	78
6.1. Kurumsal Değerler	79
6.2. Kurumsal Değerlerin Önemi.....	82
6.3. Kurumsal Değerler ve Kurum Çalışanları İlişkisi.....	82

Üçüncü Bölüm

Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi:

Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği

1. Problemin Tanımı	86
2. Araştırmanın Amacı	89
3. Araştırmanın Önemi.....	90
4. Araştırmanın Sınırlılıkları	91
5. Araştırma Yöntemi	91

Dördüncü Bölüm

Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Yorum

1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Analizi ve Bulgular	94
2. Anket Araştırması Analiz ve Bulgular.....	105
2.1. Örneklem İlişkin Genel Veriler	106
2.2. Kurumsal Değerlere Yönelik Çalışan Tutumlarının Dağılımı	101
2.3. Kurumsal Değerlere Yönelik Çalışan Tutumları İle Çalışanların Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Çalışma Yılı, Çalışılan Birim ve Çalışılan Birimdeki Pozisyona Göre Analizi	110

2.4. Kurumsal Değerlere Yönelik Çalışan Tutumları İle Çalışanlara İşe Yeni Başladıklarında Kurum Kültürü Ve Değerleri İle İlgili Bir Bilgilendirme Yapılmasına Göre Analizi.....	110
2.5. Çalışanların, Şirketin Kurumsal Değerlerini Doğru İfade Etmelerine Yönelik Dağılımları	111
2.6. Çalışanların, Kurumsal Değerleri Aktarmada Kullanılan Kurumsal İletişim Araçlarının Etkililiğine Yönelik Dağılımları.....	114
2.7. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumları	116

Beşinci Bölüm

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

1. Sonuç.....	120
2. Tartışma.....	120
3. Öneriler.....	125
Ekler.....	127
Kaynakça	134

Tablolar Listesi

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kültür Kavramıyla İlgili Tarihsel Süreç İçinde Yapılan Çalışmalar.....	12
Tablo 2. Kurum Kültürü Yönetiminin Anahtar Basamakları.....	23
Tablo 3. Bazı Araştırmalarda Tanımlanan Örgüt Kültürü Boyutları.....	34
Tablo 4. Ürün ve Marka Arasındaki Fark.....	48
Tablo 5. Ürün Markası ve Kurumsal Marka Arasındaki Farklar.....	49
Tablo 6. Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması.....	71
Tablo 7. Normal Dağılım Testi	105
Tablo 8. Çalışanların Yaş, Cinsiyet ve Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	106
Tablo 9. Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları.....	107
Tablo 10. Çalışanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı	107
Tablo 11. İşe Yeni Başladığında Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılan Çalışanların Dağılım.....	108
Tablo 12. Çalışanlara İşe Yeni Başladıklarında Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bir Bilgilendirme Yapan Birime Yönelik Dağılım.....	108
Tablo 13. Kurumsal Değerlere Yönelik Tutum Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler	109
Tablo 14. Çalışma Süresine Göre Çalışanların Kurumsal Değerleri Doğru İfade Etmelerine Yönelik Dağılım.....	111
Tablo 15. İşe Yeni Başladığında Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılan Çalışanların Kurumsal Değerleri Doğru İfade Etmesine Yönelik Dağılım	113

Tablo 16. Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Aktarılmasında Kullanılan Kurumsal İletişim Araçlarının Etkliliğine Yönelik Dağılım	114
Tablo 17. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumları Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler.....	116
Tablo 18. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Yaşa göre Kruskal Wallis H- Testi Sonucu.....	117
Tablo 19. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Çalışılan Birimdeki Pozisyona Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	118
Tablo 20. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılması Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu.....	118
Tablo 21. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Çalışma Süresine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu.	119

Şekiller Listesi

<u>Sekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Örgüt Kültürleri Nasıl Oluşur.....	22
Şekil 2. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurum İmajı Arasındaki İlişki.....	31
Şekil 3. Kültür Düzeyleri.....	45
Şekil 4. Marka Yönetiminde Kimlik – İtibar Açığı Modeli.....	51
Şekil 5. Kurumsal Markalamaya Yönelik Akademik Görüşlerin Birleşmesi.....	53
Şekil 6. Kurumsal Markalama Çerçevesi.....	54
Şekil 7. Marka İtibak Çerçevesi.....	58
Şekil 8. Volvo ve Birtakım Başka Şirketlerin Deneyimlerine Dayanan İç ve Dış Temel Değere Dayalı Marka İnşa Süreci.....	59

Giriş

Kurum kültürü tanımı ile ilgili literatürde kültürün farklı özelliklerine değinen çok sayıda tanım kurum kültürü kavramına ilişkin özellikleri, fonksiyonları ve sonuçları farklı açılardan ele alır (Arslan, 2001: 119). Literatür incelendiğinde, organizasyon kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve örgüt kültürü gibi farklı kavramlara rastlanmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup, anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık söz konusu değildir (Göktaş, Aslan, Aslantekin ve Erdem, 2005: 352-372). Böyle bir kavram kargaşasının var olmasının altında yatan temel faktör, şüphesiz kültür kavramındaki tanımlama güçlüğüdür. Kurum kültürü kavramı için de geçerli olmasıdır (Şahin, 2010: 21-35). Literatür taramasında karşılaşılan kavram kargaşasını önleyebilmek ve bir ifade bütünlüğü sağlayabilmek amacıyla bu çalışmada diğer ifadelerin yerine yoğunlukla “Kurum kültürü” ifadesinin alıntı yapılan kaynak anlamı bozulmadan kullanılması uygun bulunmuştur.

Ürün, tüketici ve üretici /satıcı açısından alınıp satılabilen bir “şey” olarak algılanırken değeri yaratan asıl unsur markadır. Marka olmadan ürün sadece bir mal iken marka sayesinde ürün bir kimlik sahibi olur. Bu kimlik ise müşteriye maddi ve manevi olarak beklentilerinin karşılanacağına dair verilen bir söz yerine geçer. Bu sözün temsili hali ise marka ismi ve logosudur.

Üretim bağlamında da bir ürün ile bir markanın ortaya çıkma sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler farklılaşmaktadır. Bir ürünün imal edilmesi zaman açısından görece çok kısa sürelerde gerçekleştirilebilirken bir markanın yaratılması, büyütülmesi, güvenilir bir imaja ve olumlu bir itibara sahip olması yıllar süren ve ciddi maddi / manevi yatırım isteyen bir süreçtir.

Bu çerçevede ayırt edici noktalardan biri, önemli bir paydaş olarak çalışanlardır. Çalışanlar işletmenin temel değerlerini kurumun ilgili çevrelerine yansıtabilir ve kurumu, dolayısıyla da markanın vizyonunu temsil ederler. Marka değerlerinin yaratımında çalışanların önemi dikkate alınmalıdır. Hizmet sektörü söz konusu olduğunda çalışan-müşteri ilişkileri çok daha önem kazanır. Kurum kültürü (değerler ve ona bağlı arzulanan davranış kalıpları) pazarlama iletişimcilerinin de önemli bir kavramı olarak görülmelidir.

Bu bağlamda marka yönetimi içeride kültür yönetimi, dışarıda müşteri ilişkileri yönetimini içerir bir boyutta tanımlanmaktadır (Chernatony, 1999: 157-179).

Sonuçta marka yönetiminin çalışma alanı, kimlik ve imaj arasındaki farklılığı azaltarak, marka itibarını mümkün olduğunca geliştirip korumak olarak tanımlanabilir. Bunun içinde klasik markalama yönetiminde pek rastlamadığımız çalışanlar, sosyal paydaşlar gibi yeni hedef kitleler, vizyon ve kültür gibi karmaşık doğal kavramlar işin içine girmektedir. Böylesi karmaşık doğal ve çok yönlü iletişim gerekliliklerini karşılamada aranan çözüm kurumsal iletişim ile geliştirilmeye çalışılıyor (Uztuğ, 2003 a: 74).

Birinci Bölüm

Kültür ve Kurum Kültürü

1. Kültür Kavramı

Kültür tarihçileri, insanoğlunun hayatta kalma ve varlığını sürdürme savaşındaki başarısını, kültürel bir varlık oluşuna, yani yaşayarak öğrendiklerini kültüründe saklayıp yeni kuşaklara aktarma yeteneği le iletişim becerisine bağlı görürler. İnsan biyolojik uyum gücüyle değil, kültürüyle dünyaya egemen olmuş; varlığını kültürüyle sürdürmüştür (Güvenç, 2002: 10).

Kültür kavramı, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan, herkesçe kullanılması çok kolay, fakat kesin bir tanımlanması oldukça zor olan bir kavramdır. Kültür kavramının etimolojik kökeninin, Latince "colere", "culture" veya "cultus" sözcüklerinden geldiği, bunların XVIII. Yüzyıldan önce, karşılıklarının ise "bakmak", "yetiştirmek", anlamında kullanıldığı, asıl orijininin ise sosyal antropolojide bulunduğu iddia edilmektedir (Karcıoğlu, 2001: 265-283)

Sosyal bilimlerde çok farklı tanımı yapılan kavramların başında kültür kavramı gelir. Yapılan muhtelif tanımlar, genellikle, insan gruplarının üretimlerini de içeren belli başlı kazanımlarını, deneyimlerini, değerlerini, inançlarını, tarihi süreç içerisinde geliştirdikleri sembolleri, kuşaktan kuşağa aktarılan davranış kalıplarını içermektedir. Kültürü, insanların ve toplumların psikolojik dünyalarına ve somut deneyimlerine anlam vermelerini sağlayan değerler, tasarımlar, semboller ve simgeler bütünü olarak görebiliriz. Kültürel değerler zaman içinde kabul edilme durumuna göre tüm topluma yayılır ve toplumların ve grupların davranışlarını, inançlarını, tutumlarını ve değerlerini oluşturur. Bu bakımdan kültür, toplumların tarihsel süreç içerisinde karşılaştıkları her tür ihtiyaçlarına karşı geliştirdikleri ortak çözümler bütünüdür (Aktan ve Tutar, 2006).

Kültür kavramı, felsefe, tarih, biyoloji, güzel sanatlar, antropoloji, sosyoloji vb. bilim dallarında ve günlük dilde, değişik biçimlerde kullanılmakta ve bu muamma kavrama her bilim adamı, yazar, araştırmacı ve hatta bireyler farklı anlamlar yüklemekte, değişik tarzlarda tanımlayabilmektedirler. Kroeber ve Kluckhohn kültürün 164 farklı tanımını

bulmuşlardır. Kağıtçıbaşı'na göre kültür "belirli bir toplumun yaşamlarından doyum sağlayabilmeleri için, başardığı tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuramları kapsar. Taylor kültürü; bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış değer yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünü şeklinde tanımlamıştır. Bumin ise, "Kültür, bir toplumun yaşama biçimini sürdürmek, kurumlarını düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inançlar ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinmelerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir" şeklinde genel bir tanımlama yapar. Kozlu'ya göre ise, kültür; geniş bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür (Karcıoğlu, 2001: 265-283).

Kültür, toplumların ve grupların tecrübelerini, inançlarını, sanat anlayışlarını ve bunların somut görüntülerini, ahlak ve hukuk normlarını, adet ve gelenekleri ile sosyal bir varlık olarak tüm değerlerini içerir. Burada yapılan tanım toplumun taşıdığı tüm değerleri ve ortaya koyduğu tüm eserleri kapsar. Kültür tanımında "değer" ve "eser" kavramları oldukça önemlidir. Buna göre yeni bir tanım yapılacak olursa diyebiliriz ki, kültür bir toplumun taşıdığı değerler ve ortaya koyduğu eserler bütünüdür. Değer ve eser kavramları, kültürün içinde barındırdığı tüm somut ve soyut unsurları kapsayan geniş bir içeriğe sahiptir. Kültür kavramının tanımını yapmakta yaşanan güçlük, "kurum kültürü" kavramını tanımlamada da yaşanmaktadır. Buradaki zorluk, kavramların belirsizliğinden çok, kurum kültürünün şekillenebilmesi için, bir insan grubunun, belli bir süre ortak geçmişe sahip olmaları gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Aktan ve Tutar, 2006).

Kültür, toplum hayatının en eski, en vazgeçilmez unsurudur. Ancak yirminci yüzyılın ortalarından başlayarak teknolojiye gerçekleşen sıçramalar ve çalışma hayatında görülen değişikliklerle 'kültür endüstrisi', 'yaratıcı sınıflar' gibi deyimler kullanılmaya başladı. Kültür Yönetimi, işte tüm bu değişimlerin kesişme noktasında bulunan disiplinler arası bir alandır.¹

¹ <http://map.bilgi.edu.tr/cam.htm> (Erişim Tarihi: 15. 08. 2012)

1.1. Etimolojik Açıdan Kültür Kavramı

Kültürün etimolojik açıdan kökenine inilirse, Latince’de tarım anlamına gelen Cultura kelimesinden geldiği görülmektedir. Batı dillerinde daha sonra Culture olarak kullanılan bu kelimenin zamanımıza kadar gelen Osmanlıca karşılığı hars kelimesidir. Diğer taraftan Avrupa’da kültür terimini 19.Yüzyılın sonunda İngiliz Antropologları, etnografya tarafından incelenen toplumlara özgü olan düşünce, eylem biçimleri, inançlar, değer sistemleri, semboller ve tekniklerin tümünü anlatmak üzere kullanmışlardır. Sosyolojide kültür kavramı, etkileşimlere yön veren senaryo ve rollerin işleyişinin daha iyi anlaşılmasına yardım eden bir kavram olarak kullanılmaktadır. Kültür terimini bu anlamda ilk kez kullanan İngiliz Antropoloğu E.B.Taylor, kültürün ünlü ve bugün de geçerli olan bir tanımını yapmıştır; kültür, “etnografyadaki en geniş anlamında, bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütün”dür. E.B.Taylor’un bu çalışmalarından sonra kültür üzerine yapılan araştırmalar hız kazanmıştır (Kocadaş, 2005: 1-13).

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen klasik Latin fiilerinden olan “colere” veya “cultura” dan geldiği kabul edilir. Sözcük ilk kez voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş ve 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğü’nde “Cultur” olarak kullanılmış ve daha sonradan “Kültür” haline gelmiştir (Erdoğan, 1994: 111-112).

1.2. Antropolojik Açıdan Kültür Kavramı

Kültür, antropoloji dilinde ve eserlerinde şu temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir sözcüktür (Güvenç, 1996: 95):

- 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.

Benzeri diğer terimler gibi “kültür” kavramı da hangi bağlamda (context), kimin tarafından kullanıldığına bağlı olarak çok anlamlı bir kavramdır. Kültürün anlamı, onunla ilgilenen bilim dalına göre de değişebilir. Söz gelişi, Edward T. Hall' a göre "kültür iletişim, iletişim de kültürdür". Ancak Ray L. Birdwhistell bu görüşe tamamen katılmadığını bildirir. Birdwhistell'a göre kültür yapıyı ifade ederken, iletişim süreç üzerinde yoğunlaşmıştır. Richard Brislin' e göre "bir kültür, ortak inançları, deneyimleri ve değer yargıları ile belirlenebilen, bu ortak deneyimleri ile birbirine bağlanmış ve ortak tarihi geçmişe sahip grup olarak anlaşılabilir". Ward H. Goodenough' a göre, kültür, neyin nasıl olabileceğine, bireyin olan biten hakkında ne hissettiğine ve onunla ilgili olarak neyi nasıl yapabileceğine karar vermesi için gereken şartları içerir. Claude Levi-Strauss, kültürü ortak sembolik sistem olarak kabul etmektedir (Kartarı, 2006: 14-15).

Kapsam ve kapsam olarak bir kuram enginliğindeki ve zenginliğindeki kültür kavramı, insan türü ve canlı üstüvarlık alanı ile etkileşimini ve değişim sürecini açıklamaya giriştiği için aynı zamanda bir kuramdır. İnsanlar ve toplumlar benzer çünkü kültürleri benzer; insanlar ve toplumlar benzemez çünkü kültürleri farklıdır; insanlar ve toplumlar değişir çünkü kültürleri değişmektedir (Güvenç, 2002: 57).

2. Kurum Kültürün Tanımı

Kültür, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Kurum kültürü organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir (Barutçugil, 2004: 207).

Kurum kültürü kavramı ilk olarak M.Ö. 431'de Pericles'in Atina'nın Spartalılar ile yaptığı savaşı ancak güçlü ve ortak bir takım çalışması ile yenebileceğini anlamasıyla ortaya çıkmıştır. Kavram Peters ve Waterman'ın “Mükemmellik Ararken” (In Search of Excellence) adlı kitabında tekrar ortaya çıkmıştır. Yazarlar yüksek performansın anahtarının güçlü kültür olduğunu iddia etmiştir (Jarnagin ve Slocum Jr, 2007: 288-302).

Kültür sürdürülebilirlik ile ilgilidir. Bir şirket büyük bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuzca yapabilir, hünere bir şekilde pazarlayabilir ve pazara hızla ulaştırabilir. Ama

bunu yıllar boyu yapmak bir kurumun temelinde yatan sosyal mimarisi olan kültürün bir işlevidir (Goffee ve Jones, 1998: 15).

Hatch ve Schultz kurum kültürünü bir şirketin mirasını içinde barındıran değerler, inançlar ve temel varsayımlar olarak tanımlar. Kültür, şirketi daha sonra temsil edecek üyelerine nakledilir. Yazarların da belirttiği gibi kurum kültürü, eğer kurumsal marka tarafından ifade edilen değerler kurumun temel değerleri ve kültürü ile uyum içindeyse şirket için rekabetçi bir avantaj oluşturabilir. Kurum kültürü kurumsal davranışa yansır. Bu nedenle, güvenilir marka değerleri, marka vaadi ve kurumun gerçekleştirdikleri arasında uyum oluşturmaya yardım eder (Velikova ve Todorova, 2003: 7).

Her kurumun, kurumsal bütünleşmeyi sağlayabilmek için kuruma katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gerekli görülmektedir. Şu halde kurum kültürü, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültüründen bütünüyle ayrı bir kültür değildir. Kurum kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi kurum içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst (baskın) kültür olarak nitelendirilebilir. Ancak bu kültür, kurum içinde oluşabilecek çeşitli alt kültürlerin (meslek grubu, iş grubu, birim vb.) üst üste bir toplamı da değildir (Şişman, 2002: 71).

Kurum kültürü 1970'li yıllarda Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin aynı isimli kitaplarında güncellik kazanmıştır. Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik literatüründe Pettigrew'un Administrative Science Quarterly'de Aralık 1979'da 'Örgütsel Kültürleri İncelerken' (On Studying Organizational Cultures) makalesinde yer almıştır. Ayrıca 1982 yılında McKinsey / Harvard Business School Team, Thomas Peters ve Robert Waterman'ın 'Mükemmelliği Ararken' (In Search of Excellence) isimli kitaplarının büyük başarısı ile bu kavram yayılmaya başlamıştır (Hofstede, 1994).

Konunun Business Week'in Ekim 1980 sayısı ve Fortune dergisinin Mart 1982 sayısında tartışılmasıyla konu akademik yazın dışında kamuoyunda da popülerlik kazandı. Kültür fikri yeni olmamakla birlikte, örgüt bağlamında kültürün tartışılması yeniydi. Konu antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ilgiyle karşılandı (Yağmurlu, 1997: 717-724).

Schein kurum kültürü kavramını üç ayrı katman şeklinde açıklamaktadır. Buna göre, eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde kalan katman "bireyler

tarafından üretilen nesnelere” (artifacts) olup, davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelere. Orta katman “değerlerden” (values) oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kavramın merkezinde ise “temel varsayımlar” (basic assumptions) vardır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır (Yahyagil, 2004: 53-76).

Dünya çapında tanınan bir halkla ilişkiler ajansı olan Ketchum kurum kültürünü şu şekilde tanımlamıştır: ²

- Kültür bir kurumun içine işleyen bir şeydir.
- Kültür bir değerlerin, normların, beklentilerin ve davranışların bir birleşimi olarak tanımlanır.
- Kültür aynı zamanda bir kurumun yapısı, sistemleri, sembolleri, yapay olguları, törenleri ve ritüelleri içinde yansıtılır.

Kurum kültürü konusundaki değişik bakış açıları nedeniyle kurum kültürünün tanımı farklılık göstermektedir. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde iki ana görüş ile karşılaşılır. Birinci grup kuramcılar kültürü kurumun sahip olduğu bir değişken olarak ele alırlar. Bu grup daha tutucu olarak tanımlanabilir. Radikal olarak adlandırılacak diğer grup ise kültürü kurumun 'kendisi' olarak ele almayı savunur. Farklılıklar kültür ve kurum hakkındaki varsayımlardan kaynaklanır. Tutucu kanadın savunduğu kültürün yönetimce yönlendirilebileceği görüşü yazının bir yanını oluşturur. Bu kuramcılar uygun ve sağlam bir kültürün yaratılmasının kurumsal performansı artırabileceğini savunmuşlardır. Diğer yandan Morgan, Smircich gibi bazı akademisyenler insanların anlamları pasif olarak özümlediklerini onları değiştirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu yüzden de yönetimin kurum kültürünü bütün olarak yönlendiremeyeceğini savunur, bu da kurum kültürü yazının diğer kanadının görüşüdür (Yağmurlu, 1997: 717-724).

² http://www.ketchumperspectives.com/archives/2004_i2/internal/culture.php (Erişim Tarihi: 09. 12. 2009)

Literatürde yer alan farklı tanımları inceledikten sonra, Bakan ve arkadaşları (2004) şu tanımları yapmışlardır: “kurum kültürü, kurum içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle kurumsal yaşamı düzenleyerek kurumun geleceğini belirleyen, kurumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır” (Bakan, 2008: 13-40).

Anthony Giddens kültür ve toplum arasındaki ilişkiye değinerek biri olmadan diğersinin de olamayacağı görüşünü ileri sürmüştür. Giddens’a göre kültür, artifactler (insan eliyle yapılmış “şey”ler) bütünüdür ve bu artifactler günümüz toplumunu oluşturan öğelerin başında gelir (Giddens, 1998: 26 – 27).

Kurum kültürü, bir kurum içinde insanların nasıl davranması, birbirlerini nasıl etkilemeleri gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir. Diğers bir deyişle, kurum tarafından benimsenen temel değerler olarak nitelemek de mümkündür (Uzoğlu, 2001: 337-353).

Kurum kültürü birçok boyut ile karakterize edilen karmaşık bir fenomendir. Kurum kültürü ile ilgili araştırmalar üçe ayrılırlar: Birinci grup; sadece kültürü tanımlayan bilimsel çalışmalar. İkinci grup, kurum kültürünü boyutlandıran çalışmalar ve üçüncü grup ise ilk iki grup çalışmaların teorik veya ampirik geçerliliğini araştıran çalışmalardır. Kurum kültürü analizi yapan bilim insanları farklı sayılarda boyut sunmaktadırlar. Toparlayıcı bir şekilde bakarsak kurum kültürü boyutlarını şöyle sıralayabiliriz: İletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, inovasyon, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, kurumsal iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme (Empowerment), çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 163-176).

Kültür, toplumun temel bireyi olan insanın, hayatındaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam dinamiklerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına, hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır. Toplumlar gibi kurumların da

amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır. İşte, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü kurum kültürünü oluşturur. Literatürde bir işletmenin kültürü, genellikle işletmelerde konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsar. Bu unsurlar, o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler (Ada, 2001: 20-27).

Kurumlar farklı inanç ve değerlere sahip insanları, belli bir amaç için ortak kültürel düzlemde buluşturan yerlerdir. Farklı inanç ve değerdeki insanlar, kurum kültürünün bulunduğu bir düzlemde kendilerini temsil etme imkânı bulurlar. Kurum çalışanları, kurumlarının fiziksel ve mali unsurlarıyla birlikte ortak bir amaç için bir araya gelerek, kurumsal sistemi oluştururlar. Kurumsal sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, davranış, düşünce ve ahlak anlayışının bir arada var olduğu ve tüm bu değerlerin ortak adı olan “kurum kültürü” tarafından temsil edilir. Kurum kültürü, çalışanların kurumsal davranışlarını yönlendiren kurallar, normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Aktan ve Tutar, 2006).

Kurumlar belirli bir amaca yönelmiş, önceden düşünülmüş yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile bağlantısı bulunan sosyal varlıklardır. Açık sistem yaklaşımı perspektifinde düşünüldüğünde, kurumlar dinamik bir özellik gösterirler. Dış çevredeki uyarılara sağlıklı tepkiler veremeyen ve kurum içi süreçler ile çevre faktörleri arasında denge kuramayan kurumların yaşam süresi daha kısa olacaktır. Kurumları dış çevredeki gelişmelere göre uyarılama problemi üst düzey yöneticilerin temel uğraş alanlarından birisidir. Kurumların gerek dış çevrenin baskısı gerekse iç dinamiklerin zorlaması ile önerilen yeni uygulamalara karşı verecekleri tepki, sahip oldukları kurum kültürüne göre farklılaşacaktır (Erdem, 2007: 63-79).

Kurumların başarısı büyük ölçüde, sahip olduğu “kültür”e bağlıdır. Paylaşılan vizyon ve misyonu, değerler ve ilkeleri ifade eden “kurumsal felsefe”, organizasyonun başarısını belirleyen en önemli unsurlardan birisidir. Kurumsal dizayn, kurumsal davranış, kurumsal iletişim, kurumsal adalet gibi kavramların tamamı “kurum kültürü”nün bir yönünü oluştururlar. İyi bir kurumsal kültürün mevcut olduğu organizasyonlarda

kurumsal bağıllık ve sadakat, kurumsal yurttaşlık gibi organizasyon başarısında pozitif etkiye sahip olacak unsurlar ortaya çıkar (Aktan ve Tutar, 2006).

Kurum kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında ilgilenilen temel konulardan birisidir. Bunun nedeni ise kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olmasıdır. Kurum kültürü araştırmalarının artmasında, 1970'lerin sonları ile 1980'lerin başlarında Japon firmalarının başarılarının dikkat çekmesi etkili olmuştur (Erdem, 2007-b: 63-79).

Kurum kültürü birçok boyut ile karakterize edilen karmaşık bir fenomendir. Kurum kültürü ile ilgili araştırmalar 3'e ayrılırlar: Birinci grup; sadece kültürü tanımlayan bilimsel çalışmalar. İkinci grup, kurum kültürünü boyutlandıran çalışmalar ve üçüncü grup ise ilk iki grup çalışmaların teorik veya ampirik geçerliliğini araştıran çalışmalardır. Kurum kültürü analizi yapan bilim insanları farklı sayılarda boyut sunmaktadırlar. Toparlayıcı bir şekilde bakarsak kurum kültürü boyutlarını şöyle sıralayabiliriz: İletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, inovasyon, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, örgütsel iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme (Empowerment), çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 163-176).

Örgüt kültürü (Organizational Culture) bazen kurum kültürü (Corporate Culture) olarak da kullanılır. Araştırmacılar çeşitli kavramsal modeller ve tipolojiler ortaya atmıştır. Örneğin, Ouchi, Wilkins ve Ouchi üç bölümden oluşan kültür tipolojisi önermiştir: klanlar, pazarlar, bürokrasiler. Farklı bir bakış açısıyla Schein kültürün insan eliyle yapılmış eserler, varsayımlar ve değerler olarak üç seviyede aynı anda var olduğunu önerir. Ek olarak Hofstede tarafından ulusal kültürü sınıflamak için örgütsel çalışmalarda dört boyut kullanılmıştır: Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireycilik /Kolektivizm ve Erillik /Dişilik. Son dönemlerde Denison ve Denison – Mishra kurum kültürünü dört değişik özellikte sınıflandırmıştır: Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon (Ul Hassan ve diğerleri, 2011: 99-111).

Tablo 1. Kültür Kavramıyla İlgili Tarihsel Süreç İçinde Yapılan Çalışmalar

Tarih	Yazar	Yapılmış Çalışmaların Başlıkları
1979	Pettigrew	Örgütsel Kültür Üzerine Çalışma
1980	Dandridge, Mitroff, and Joyce	Örgütsel Semboller: Örgütsel Analiz Üzerine Bir Başlık
1982	Deal and Kennedy	İşbirliği Kültürleri
1983	Jelinek, Smircich, and Hirsch	Tanıtım: Çok Renklilik İlkesi
1983	Smircich	Örgütsel Analiz ve Kültür Kavramı
1983	Gregory	Yerel Bakış Açıları: Çok Kültürlü ve Örgütlerdeki Çatışma Kültürü
1983	Smith and Simmons	Metaforlar Üzerine Bir Alan Araştırması
1983	Barley	Sembolbilim, Mesleksel Çalışma ve Örgütsel Kültürler
1983	Martin, Feldman, Hatch, and Sitkin	Örgütsel Hikâyelerin Kendine Has Paradoksu
1983	Jones	El Değiştirme Maliyetleri, Mülkiyet Hakkı ve Örgütsel Kültür: Değişik Görüşler
1983	Broms and Gahmberg	Kültürler ve Örgülerin Kendi İletişimleri
1983	Sathe	İşbirliği Kültürünün Uygulanması: Yönetici Rehber midir?
1983	Wilkins	Kültür Unsurlarını Sayma: Örgütleri Anlamak İçin Bir Araç
1983	Koprowski	Kültürel Mit: Etkili Yönetimin İpuçları
1983	Schein	Örgütsel Kültürün Yaratılmasında Yöneticinin Rolü
1983	Trice and Bayer	Örgütsel Kültürleri Çalışmak
1985	Frost, Moore, Lous, Lundberg, and Martin	Örgütsel Kültür
1983	Wilkins And Quchi	Etkili Kültürler: Örgütsel Başarı ve Kültür Arasındaki İlişkileri Açıklamak
1983	Martin and Sichel	Örgütsel Kültür ve Karşı Kültürün Kolay Olmayan Birleşmesi
1985	Morey and Luthans	Kültür ve Örgütsel Olayların Yer Değiştirmesi
1985	Schein	Örgütsel Kültür ve Liderlik: Dinamik Bir Bakış
1985	Sathe	Kültür ve İşbirliği Gerçeklerinin İlişkisi
1985	Nicholson and Johns	İşe Gelme Kültürü ve Psikolojik Anlaşma
1986	Barney	Örgütsel Kültür
1986	Harris and Sutton	Örgütlerin Törenselleşen Partilerinin Fonksiyonları
1986	Kets De Vries and Miller	Personel, Kültür ve Örgüt
1987	Scriber and Gutek	Çalışmanın Bazı Zaman Boyutları: Örgüt Kültürünün Ölçümü
1988	Nahavandi and Malekzadeh	Şirket Evliliklerini ve Satınalmaları Özümsemek
1989	Ott	Örgütsel Kültüre Bakış

Kaynak: Bilir, 2005: 27.

3. Kurum Kültürünün Özellikleri

Kurum kültürü bir kurumsal biçimlendirme aracıdır ve iş görenlerin davranışlarını şekillendirir, iş görenleri ortak kültür çevresinde bütünleştirir. Aynı norm ve değerler etrafında topladığı iş görenler ve yöneticiler arasında uyumu sağlar. Dayanışmayı arttırarak birleştirici ve bütünleştirici bir rol oynar. Kurum kültürü iş görenlerin kuruma daha fazla bağlanarak kurumun yararına daha fazla özveride bulunmalarını sağlar. Kurum kültürü aynı zamanda iş görenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir denetim mekanizması hizmeti de görür (Schein, 1985: 52).

Kurum kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler kurum içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Kurum kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığına kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan kurum kültürü ortaya çıkar (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 18-34).

Kurum kültürü, ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yaratarak bireyin motivasyonunu arttırır. Kurumun benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır (Cansu, 2006).

Kurum kültürü, insanların düşünce ve davranışlarını şekillendiren değerler ve inançlar kümesi olarak ve firmanın tüm felsefesi olarak nitelendirilebilir. Kurum kültürü özellikle değişim dönemlerinde insanları birbirine bağlayan bir tutkal rolü oynar (Hankinson ve Hankinson, 1999: 135-155).

Kültürün farklı çerçevelerle ifade edilen pek çok tanımı vardır. Öyle ki kültürün çok sayıda tanıma sahip olmasının aynı zamanda onun dinamik doğasından ileri geldiğini söyleyebiliriz. Bu anlamda kültür, bir yandan bulunduğu toplumu etkilemekte ve diğer yandan toplumdan etkilenmektedir. Toplum biliminin bu dinamik yapısı gibi kurumların da içinde buldukları kültürden etkilendiklerini, hatta kendilerine özgü kültürler oluşturarak kimi zaman sınırlarını zorlayıp içinde buldukları toplumları etkilediklerini de söyleyebiliriz. Çok farklı tanımları yapılan kurum kültürünün özellikleri de şu şekilde ifade (Akıncı ve Bat, 2008: 35-60):

- Ayırt edicidir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- İfade edilmeden de anlaşılabilir,
- Semboliktir,
- Bütünleştiricidir,
- Kabul görmüştür,
- Üst yönetimin bir yansımasıdır

Tanımı üzerinde bir uzlaşma olmamakla birlikte çoğu yazar kurum kültürü yapısının şu nitelikleri üzerinde muhtemelen anlaşacaktır: Bütüncül, tarihsel olarak belirlenmiş, antropolojik kavramlarla ilişkili, sosyal olarak yapılanmış, hassas, değiştirmesi zor. Kurumun tüm bu nitelikleri önceki dönemlerde literatürde ayrı ayrı kabul görmüştür. Kurum kültürü ile ilgili yeni olan şey ise bunların tek bir yapı içerisinde birleştirilmesidir (Hofstede ve diğerleri, 1990: 286-316).

Gerçekte her kurumun başlangıcından itibaren güçlü ya da zayıf kendine has bir kültürü vardır. Kültürel değerlerinin oluşmasında kurumun çalışma alanı, kapasitesi, bulunduğu konum vb. çok önemlidir. Öyle ki temeli atılmasından itibaren var olmaya başlayan kurum kendisiyle beraber kültürünü de var eder. Bu aşamada en çok iş kurucuya ve kurumun faaliyete geçmesinde çaba gösteren yönetici ya da çalışanlara düşer. Her kişi kendi kapasitesi ölçüsünde kuruma bir şeyler katar. Bu karmaşık düzeni sadeleştirmek de yine kurucunun sorumluluğu altındadır (Akıncı ve Bat, 2008: 35-60).

4. Kurum Kültürünün Önemi

Her kurumun kendine özgü bir kültürü olduğu genel kabul görmektedir. Kurum ve örgütleri cansız ve sosyolojik olguların dışında düşünmek mümkün değildir. Kurum kültürü, kurumun bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Bir birey yeni bir kuruma girdiği zaman kendi değer ve inançlarını birlikte getirir. Ancak bu değerler ve inançlar, bireyin kurum içindeki başarısı ve uyumu için yeterli olmamaktadır. Birey, kurumsal değerleri ve genel olarak kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmek, uyum sağlamak zorundadır (Ada, 2001: 20-27).

Kurum kültürü, kurum üyelerini birbirine ve kurum de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır. Bir kurum, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, standartlar, değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde amaçlarını gerçekleştirebilir. Bu amaçla, kurum üyeleri arasında işsel bağlılığı oluşturmak için ortak dil, ifade ve kavramları oluşturan, kişilerin güçlerini, statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm kurumsal olaylara anlam vermelerini sağlayan güç kurum kültürüdür (Karahan, 2008: 457-478).

Kurum kültürünün önemini arttıran bazı konular vardır. Örneğin, kurum kültürü o kurumun çevresinde tanınmasını, değerinin anlaşılmasını, toplumsal standartların ne / neler olduğunu, çevresindeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisi olmaktadır. Her kurum kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürün ve ilişkide bulunduğu diğer kurum kültürlerinin etkisinde kalır, bu nedenle kültürün çevreye ters düşmemesi gerekir aksi takdirde kurum ve çevresi arasında ciddi anlamda uyumsuzluklar yaşanabileceği gibi kurumun yaşamı da tehlikeye girebilir. Kültürün, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde ise yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunabilir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 202-223).

Kurum kültürüne yönelik verilen önem işletmeler açısından her geçen gün daha da artmaktadır. Yoğun rekabet nedeniyle ürün ve hizmet sunumunda kalite ve mükemmellik anlayışı artmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için de doğru işe doğru eleman alımının önemi anlaşılmalı, çalışanların yetiştirilmesine yönelik eğitim programları düzenlenmeye başlanmıştır. İşletmeler mal ve hizmetin tek seferlik bir satış eylemi olmadığını farkına varmışlardır. Müşterilerle ilişkinin çok yönlü ve uzun dönemli pazarlama sürecinin bir parçası olduğu, tatmin edilmiş bir müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığını kavramışlardır. Çalışanların, müşterilerle birlikte işletmenin en değerli varlığı olduğu anlayışı kabul görmeye başlamıştır.

Kurum kültürünü ve dinamiklerini anlamak, kurumda karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözümlenmesini ve gerçekte organizasyonun nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar. Çünkü kültür, sembolik anlamlarla kurumdaki tüm faaliyetleri kontrol eder. kurum kültürü aynı

zamanda bir organizasyonun yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel. Çünkü başarılı teknoloji kurma yenilik yaratma, iş tatmini, kurumsal başarı, takım etkinliği, strateji, misyon ve vizyon oluşturma, kurum kültürü dikkate alınmadan yapılırsa başarısız olur. Bu nedenle Kotter ve Heskett (1992) yönetsel davranışı belirleyen dört faktör arasında, ilk faktör olarak kurum kültürünü vurgulamışlardır (Karahana, 2008: 457-478).

Kurum kültürü, çalışanların hem kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde çaba sarf etmesine hem de kurumsal bağlılığa katkı sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı ve sürdürülebilir bir kurumsal yapının oluşabilmesi ancak çalışanların da değerlerinin göz önünde bulundurulduğu bir kurum kültürü anlayışı ile mümkün olabilir.

Bir kurumun kişiliği kabul edilen kurumsal kültür, son yıllardaki gelişmelerle daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Kurumların kendilerine özgü bir kültür oluşturmalarının başlıca nedeni, kültürün iş yaşamındaki olayları, çalışanları ve müşteri ilişkileri üzerinde son derece etkili olmasıdır. Kurumlar, varlıklarını ve amaçlarını sürdürebilmek için kurum kültürüne önem vermek zorundadırlar. Güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumlar başarıya daha çabuk ve kolay ulaşırlar (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213).

Peters ve Waterman (1982) kültürün kurumlardaki önemini şöyle belirtmiştir: Mükemmel kurumların en önemli özelliği kültürlerinin hâkimiyeti ve birleştirici gücü olmuştur. Bir kültür ne kadar güçlü ve ne derece pazara yönelmişse, o kurumda o derece daha az sayıda kurumsal şemaya, detaylı prosedürlere, kurallara ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulacaktır. Çünkü bu tip şirketlerde değerlerin rehberliği bir kristal kadar açık ve net olduğu için en alt seviyedeki çalışan bile her durumda nasıl hareket edeceğini bilmektedir.

Kurum kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli bir konu da, kültürün, kurumun yeni üyelerine aktarılması veya kazandırılmasıdır. Kurumdaki insan kaynakları uygulamaları ve alıştırma faaliyetleri, kültürün hem geliştirilmesinde, hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşır. Başarılı bir kurumsal yapı, ancak çalışanların değerlerine dayalı bir kültür ile mümkün olabilir. Kurum kültürünün kurucu lider ve üst yönetimin, kısaca kurumsal irade tarafından oluşturulması durumu, çalışanların bir kültürel dönüşüm yaşamalarına, yerine göre kültürel direnmeye neden olabilir (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213).

Her marka kendine has ve hedef pazarı ile yakından alakalı bir takım değerler dizisine sahiptir. Kurumun kültürü, çalışanların değerleri ve varsayımlarını kapsar, özellikle de kendine has durumlarda ortaya çıkan davranışlarını yönlendirir. Yöneticiler kurumlarının kültürlerine ve onun marka değeri ile uyumuna karşı dikkatli ve nazik yaklaşmak zorundadırlar. Aksi takdirde bu durum tutarsız davranışlara ve paydaşların marka ile ilgili algılarını olumsuz şekilde etkileyebilir. Kurum kültürü, bir rekabetçi avantaj kaynağı sunabilir, fakat kültür uygun, uyarlanabilir ve tüm paydaşların ihtiyaçlarına dikkat edecek şekilde olmalıdır. Bu nedenle yöneticiler değişmeden kalacak birkaç temel değer ve değişen koşullara adapte olmada uygulanabilecek daha az merkezi değerler belirlemelidir (Harris ve Chernatony, 2001: 441-456).

5. Kurum Kültürünün Faydaları

Kurum kültürü, kurum yöneticileri ve çalışanları açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Kurum kültürünün taraflara sağladığı yararlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin, 2010: 21-35):

- Kurum kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.
- Kurum kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlaştırma veya rasyonelleştirme getirerek, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyip, kurumsal verimliliği artırmaktadır.
- Kurum kültürü, yeni yöneticilerin yetiştirilmesine olumlu katkıda bulunur.
- Kurum kültürünün geniş bir uzlaşma sağlaması durumunda, kurum içi gruplaşmalar ve klikler önlenir.
- Kurum içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde kurum kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla birlikte kurumsal iklimi olumlu yönde geliştirir.

- Kurumlarda çeşitli nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Kurum kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yoluyla bu çatışmalar rasyonalize edilebilir ya da yumuşatılabilir.
- Kurum kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak, kurumsal yaşamı sürekli kılmaktadır. Yani kurum kültürü, kuruma süreklilik kazandırmaktadır.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir kurum hakkındaki değerlendirmeler, o kurumun kültürü ile yapılmaktadır.

Kurum kültürü geçmişte başarılı olması nedeniyle benimsenmiş olan iş yapma yöntemlerini kapsamakta, çalışanların bireysel davranışlarını etkileyerek performanslarını arttırmaya yönelik bir çevre oluşturmaktadır. Bu nedenle kurumun misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve kurumsal etkinliğin sağlanmasında ve değişimin yönetiminde çok etkilidir. Güçlü kurum kültürüne sahip işletmelerde çalışanların kimlikleri kurumun kültürüyle bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine bağlı ve uygundur, herkes tarafından paylaşılır. Böyle kurumlarda çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmekte ve başarı yönünde motive olmaktadır. Yöneticiler kurum kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe gereksinim duymaktadırlar (Aydoğan, 2004: 203-215).

Kurum kültürü hem kuruma hem de çalışanlara birtakım yararlar sağlamaktadır (Tuna ve Tuna, 2007: 31). Bunlar:

- Kurum kültürü, çalışanların kurumdaki belli standartları ve değerleri anlamalarını sağlar. Böylece çalışanlar kendilerinden istenenleri daha iyi anlar, kurumdaki diğer çalışanlarla ve yöneticilerle daha iyi çalışır.
- Kurum kültürü öğelerinden olan kahramanlar, hikayeler, semboller, ritüeller ve sloganlar nesilden nesile aktararak kurumun sürekliliğinin daha uzun sürmesini sağlar.
- Kurum kültürü, kurumdaki her türlü sürece belli bir standart getirdiğinden iş veriminin artmasına yardımcı olur.
- Kurum kültürü çalışanlar arasında “Biz” duygusunu oluşturduğunda çalışanların kuruma bağlılığını sağlar.

- Kurum kültürü kurumdaki belli kural ve standartlardan oluştuğundan, meydana gelebilecek herhangi bir çatışmanın önlenmesini de sağlar.

6. Kurum Kültürüne İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Çalışanların kurumu sahiplenmesi, ortak amaçların paylaşılması, bu ortak amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken yolun açık ve net bir biçimde belirlenmesi, kurumun bir arada olması için gerekli eşgüdüm ve uyumun sağlanması, kurum için hayati önemi olan çevresiyle uyum sağlama ve bu uyumun artırılması için kurum kültürüne ihtiyaç vardır.

Kurum kültürüne olan ilginin artmasında rol oynayan faktörlere değinecek olursak; kurumların büyümesi ve karmaşıklaşması ile birlikte, mekanik-bürokratik denetim, işgörme ve teşvik mekanizmalarının yetersiz hale gelmesi, bu yetersizliği gidermeye yönelik yönetim tekniklerinin başarısızlığı, çalışanların kurumlarına yabancılaşması; maddi getiri ve başarı ötesinde manevi tatmin aramaları, kurumsal başarıda "kültür" olgusunun öneminin anlaşılması.

7. Kurum Kültürünün Oluşumu

Kurum kültürünün önemli bir özelliği de oluşum şekliyle ilgilidir. Buna göre kurum kültürü, ya zamanla oluşur veya oluşturulur. Kurum kültürünün zamanla oluşması, çalışanların inanç ve değerlerine göre şekillenmesi ile izah edilebilir. Oluşan bu kültür, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine ve kurumsal bağlılığa katkıda bulunur. Kültürün, bireylerle gelen bazı sembol ve ifadelerin sonucu olduğu düşünüldüğünde, kurum ve kültürünün bir bütün olduğu ifade edilebilir. Bu durumda Kurum üyeleri sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, zaman içerisinde onu yenilerler. Kültür, içgüdüsel yâda kalıtımsal değil, her insanın yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranışlar ve tepki ve eğilimlerdir. Bir başka ifade ile; kültürün oluşması eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucudur, denilebilir. Bütün kültürler bu ilke çerçevesinde oluşmakta ve gelişmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213).

Kurum kültürünün oluşturulması sürecinde izlenebilecek adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

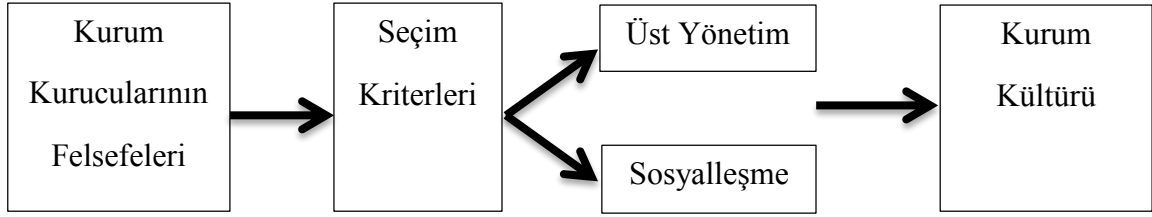
- Kurumun kendine özgü prensipleri belirlenerek buna uygun bir kurum vizyonu oluşturulmalı.
- Belirlenen prensiplerin bir yol gösterici olarak yönetsel faaliyetler ve karar verme süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılmalı.
- Bu prensiplerin çalışanlara doğru biçimde aktarılması sağlanarak çalışanların performanslarına ve yönetim sistemlerine adapte edilmeli.
- Kurum içindeki tutum, davranış şekilleri, inanç ve değerlerin bu prensiplerle uyumluluğunun sağlanması için liderlik geliştirme ve kurumsal iletişim aktiviteleri gerçekleştirilmeli.
- Bu yapılanmaya geçiş ve uyum sürecine karşı oluşabilecek direnç karşısında kararlı ve sabırlı olmak ve kurum kültürünün oluşumunun zaman alan bir süreç olduğunu unutmamak

Kurum kültürü bir kurumun toplam felsefesi, insanların düşünme ve davranış biçimlerini şekillendiren bir değerler ve inançlar kümesidir. Kurum kültürü insanları birleştiren bir yapıştırıcı görevi görebilir, özellikle de değişim sürecinde. Kurum kültürü, genellikle kurucu üye ya da marka sahibi (Kellogg, Heinz, Marks and Spencer vb.) tarafından açık seçik belirtilmesi ile başlar. Sonrasında ise kişisel bir vizyon uygulamaya geçirilir. Eğer başarılı olursa kurumun temel vizyonunu yansıtan kurumsal bir zihniyete dönüşür. Bu, üç düzeyde gerçekleşir. Birinci düzey, kurumsal logo (Nike'ın işareti) gibi görünür bir olguyu, kıyafet yönetmeliği (Unilever giyim günleri), yıllık etkinlikler ve törenleri (McDonald's en iyi hamburger yapan takım yarışması) içerir. İkinci düzey, bir kurumun temel inanç ve değerlerini içerir. Bunlar genelde yeni fikirleri ve iş uygulamalarını paylaşma, kurumsal duyarlılık ya da tam tersi değişime direniş, otokratik olma vb gibi kendine özgü olabilir. Örneğin, Cooperative Bank yatırım alanındaki etik duruşu ile Body Shop çevreye duyarlı ürünleri ile ve General Motors (GE) çalışanlarına eşit fırsatlar sunması ile tanınır. Üçüncü seviye ise, bu inanç ve değerlerin kazanılmış davranışlara dönüştürülmesidir. Cooperative Bank, ırkçı yönetim döneminde Güney Afrika'daki yatırımlarını geri çekmiştir. Body Shop, ozon tabakasına zarar veren maddeler içeren ürün satmamaktadır ve GE çalışanlarını onlara sunduğu eşit fırsat politikası hakkında eğitim seminerleri ve çalışan el kitapçıkları ile aktif bir şekilde bilgilendirmektedir. Güçlü kurum kültürü bir kurumun değer, inanç ve davranışlarının geniş kabul görmesidir.

Bununla birlikte, kurum kültürü homojen bir olgu olmayabilir. Örneğin, Kotter ve Heskitt (1992) risk içerse dahi esnek davranışı ve değişimi başlatmayı cesaretlendiren, uyarlanabilir kurum kültürünün önemine vurgu yapmaktadırlar (Hankinson ve Hankinson, 1999: 135-155).

Kurum kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir (Güçlü, 2003: 147-159):

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani kurumun veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, kurumun kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi kuruma getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, kurum için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi kuruma dâhil edilir ve genel kurum kültürü / hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.



Şekil 1. Kurum Kültürleri Nasıl Oluşur

Kaynak: Robbins, 1994: 307

Şekil 1’de yer aldığı üzere, kurucuların felsefesi ile başlayan kurum kültürü iş gören alımında kullanılan kriterleri etkiler. O anki üst yönetimin hareketleri kabul edilir, olan ve olmayan davranışların genel çerçevesini oluşturur. İş görenlerin nasıl sosyalleşeceği; İş gören seçimi sürecinde yeni iş görenlerle kurumun değerlerinin eşleşmesinde ulaşılan başarıya ve üst yönetimin sosyalleşme yöntemleri konusundaki tercihlerine bağlıdır (Robbins, 1994: 313).

Kurum kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda kurumdaki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar. Diğer yandan, kurum kültürü çalışanlara sosyalleşme süreci içinde; hikâye, adet, sembol ve kurum dili gibi öğeler aracılığı ile aktarılır (Güçlü, 2003: 147-159).

Kurum kültürü sadece bir lider veya yöneticinin vizyon, misyon ve değer söylemleri oluşturmasıyla yani kelimelerle değil gerçekleştirilen faaliyetlerle ortaya çıkar. Kurumun vizyon ve misyonu da gerçekleştirilen faaliyetlerin ve gelecekle ilgili hedeflerin ışığında, kurum kültürünü destekleyici ve açık şekilde ifade edilir. Başarılı bir kurum kültürü şu üç noktaya odaklanır: *Müşteriyi memnun eden servis, kurumda gelişimi ve büyümeyi sağlama ve çalışanları geliştirme.*

Tablo 2’de de görüldüğü üzere kurum kültürü, birçok değişken tarafından şekillendirilen, zamanla değişim gösteren ve iyi yönetildiğinde kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir araçtır.

Tablo 2. Kurum Kültürü Yönetiminin Anahtar Basamakları

KURUM KÜLTÜRÜ YÖNETİMİ
Astlara devredilmeyecek bir üst yönetim görevidir
Yetki ve uzmanlık isteyen bir görevdir
Değişime, kurumun kültür haritasıyla başlanmalıdır
Bunun için mevcut kurum kültürünün teşhisi gerekir
Stratejik seçenek gereklilikleri Mevcut kültür, stratejilerle eşleşiyor mu? Eğer değilse, strateji adapte edilebilir mi? Eğer değilse, hangi kültürel değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır? Eğer bu değişiklik akılcı ise, gerekli insan kaynağına sahip miyiz? Parasal ve yönetsel süreç ile ilgili maliyetler nereden karşılanacak? Beklenen faydalar, katlanılacak maliyetlere değecek mi? Değişiklikler için gerçekçi süre ne kadardır? Eğer bu konularda şüpheniz varsa, stratejinin değiştirilmesi daha iyidir. Kurum içerisinde farklı alt kültürler farklı yaklaşımları gerektirebilir
Kurumda değişim için temsilci ağı yaratın Her seviyede bazı anahtar kimseler belirleyin Eğer anahtar kimseler birşeye başlarsa diğerleri onu takip edecektir Direnc gösteren kimseler saf dışı edilebilecek mi?
Gerekli yapısal değişiklikler tasarlama Açılacak ya da kapanacak bölümler Birleşecek ya da ayrılacak bölüm ya da işler Yer değiştirecek grup ya da bireyler Kurumdaki pozisyonlarda görevler yeteneklerle eşleşiyor mu?
Gerekli süreç değişikliklerini tasarlama Denetim sisteminin gözden geçirilerek gereksiz işlemlerin elenmesi ya da yeni bir denetim sistemi kurulması

Otomasyona geçme ya da manuelleŒme Yeni iletiŒim bağlantıları kurmak ya da mevcudu kesmek Girdilerin kontrolü ile ıktıkların kontrolünü yer deęiŒtirmek
Personel politikalarının güncellenmesi İŒe alma kriterlerinin gözden geçirilmesi Terfi kriterlerinin gözden geçirilmesi İŒ rotasyonunun zamanında tasarlanması Diğerlerinin eğitim planı konusunda ilgili olun Eğitim ihtiyacının, eğitimi alacaklar tarafından hissedilmesini sağlayın
Kurumsal kültür deęiŒiminin aŒamalarını izlemeye ve kontrol etmeye devam edin Uzun süreli dikkat ve devamlı takip ile kültür ve teŒhisinin periyodik tekrarı

Kaynak: Tuna ve Tuna, 2007: 39-40.

Tablo 2 incelendiğinde, önce kurum kültürünün ve alt kültürlerin mevcut durumunun ortaya çıkarılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu aiŒmada varsayımlardan uzak, doğru teŒhislerin yapılması gerekmektedir. TeŒhis sonucunda elde edilen çıktılar doğrultusunda, yöneticiler, kurum kültürü konusunda belki de farkında olmadığı birçok bilgiye sahip olurlar. Bu aŒamada yöneticiler kurumun mevcut kültür haritasını belirler (Tuna ve Tuna, 2007: 40).

Kurumlar, uygulanabilir ve doğru belirlenmiŒ misyon ve vizyonları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürerek stratejik yönetim anlayıŒı ile süreçler arası iliŒki ve etkin kaynak yönetimini sağlar, sektörel dinamiklerin Œekillendiricisi olabilirler. İŒte buradaki Œekilleri bir puzzle'ın parçaları gibi dŒnrssek ve bu parçaları da hızlı, doğru bir Œekilde bir araya getirmek istiyorsak ‘‘Kurum Kültürü’’ öğesini kullanmamız en doğru hareketlerden biri olacaktır. Organizasyonlar için farklı bileŒenler olan ‘‘Organizasyon yapısı, İŒ yapma yöntemleri, UlaŒılabilir hedefler, Stratejik kararlar, Organizasyonun i değerleri, Güçlü insan kaynağı, Sektör dinamikleri, Etkin kaynak yönetimi ve doğru planlama’’ kurum kültürünün birleŒtirici etkisiyle birlikte değerlendirilebilir. nemli olan Œekil olarak ortaya ıkmıŒ bir kurum kültürünün varlığından ziyade iŒleyiŒteki unsurlarının anlaŒılmıŒlıęı, gücü ve aktivasyonudur. Tabi ki etkili yönetim, vizyonel bir bakıŒ ve de doğru konulmuŒ stratejik hedefler ile belirlenmiŒ misyon, sürekliliği sağlanmış yaŒayan organizasyonlara ‘‘Kurum Kültürü’’ ile dnŒtrlebilir (Talu: 2010).

7.1. Vizyon

Vizyon, ortak hedef ve inançları ifade eder, bir kurumun yönünü belirlemede hayati öneme sahiptir ve bu anlamda kurumun akıllardaki imajı olarak da düşünülebilir.

Vizyon “ne” sorusunun cevabını vermektedir. Kurumda kafalarda canlanan resmin bütünü paylaşılmış vizyondur. Herkes, hem resmin bütünü görmekte hem de kendine yakın olan bir parçasını yeniden yaratmaktadır (Erengül, 2007: 78-79).

Kurum kültürünün bileşenlerinden biri olan vizyon şu şekilde oluşturulur:

1. Öncelikle kurumun temel değerleri belirlenir. Temel değerler bir kurumda olması gereken ve hiçbir koşulda değişmeyen temel ahlaki ilke, inanç ve prensiplerdir.
2. Temel değerlerin ardından temel amaçlar belirlenir. Temel amaçlar kısaca kurumun var olma sebebinin ve varmak istediği en yüksek noktanın belirlenmesidir.
3. Belirlenen amaçlar doğrultusunda kurumun uzun vadeli hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefler ise, bütün kurumu kapsayan ve ulaşılması uzun yıllar alabilen bir süreci kapsayan hedeflerdir.
4. Son aşama ise kurumun geleceğinin tanımlanmasıdır. Bu aşamayı, kurumun uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirme durumunda varacağı konumun tarif edilmesi olarak tanımlayabiliriz.

İyi bir vizyon şu özelliklere sahip olmalıdır (Brătianu ve Bălănescu, 2008: 19-38):

- Güçlü: Bir vizyon geleceği ifade etse de mevcut zamanı anlamak önemlidir. Arzu edilen gelecek ile şu an var olan gerçeklik arasındaki gerilim, ulaşılacak istenilen vizyonun sağlanmasına yönelik eylemleri sağlar. Kurum vizyonu şu andaki gerçekliği kapsamıyorsa vizyon bağlantısız ve güçsüz kalabilir.
- Amaçlı olmak: Vizyon izole olduğunda anlaşılmaz; amaca ve temel değerlere bağlı olması gerekir. Vizyon kurumun bireylerinin temel değerlerinden, temel amaçlar ve bugünün gerçekliğinin farkındalığından ortaya çıkar ve paylaşılan bir gelecek oluşturmak için bir potada erir.

- Kendi kendine kara verme: Vizyon göreceli değildir. Eğer vizyon rekabete dayalıysa o zaman büyüklüğe ulaşmayı engelleyebilir çünkü rekabetin getirisi budur.
- Somut: Vizyon somuttur. Özel bir yönü vardır, arzulanın geleceği temsil eder.
- Çok yüzlü: Vizyon, kişisel yön (sağlık, bütünlük), fedakarlık yönü (topluma yardım, müşteriye hizmet) gibi pek çok yönleri içerir
- Duygusal: Vizyonlar değerleri kullanarak gelişir. Bu vizyonların duygu yüklü olduğu anlamına gelir. Bu çok işe yarar çünkü bu duygular vizyona ulaşma konusunda itici güçlerdir.

7.2. Misyon

Kurumun amacı ve misyonu “niçin” sorusunu cevaplandırmaktadır. “Biz niçin varız?” sorusu kurumun hangi ürünü, hangi müşteri kitlesine, hangi teknolojiyle sunmayı planladığını, dolayısıyla piyasada hangi gereksinime cevap verdiğini belirler (Erengül, 2007: 79).

Misyon, her kuruluşun belirleyip geliştirmesi gereken bir kavramdır. Bir kurum için şu noktalarda rol oynamalıdır:

- Amaç ve yön duygusunu sağlamalı,
- Kurum kültürünü oluşturmalı,
- Rekabet ve motivasyon için hizmet etmeli.

Şirketin misyonunu net anlamak ve ifade etmek halkın olduğu kadar çalışanların gözünde de bir imaj oluşturmak açısından bir köşe taşıdır. Firma misyonunun net şekilde ifade edilmesi çalışanlar arasında bir kurum kültürü oluşturur (Goodman, 1998: 3).

Misyon şirketin sosyal hedeflerinden doğan sorumluluğudur. Misyon, vizyonun şirket için somut bir hale dönüşebileceği yolu yansıtır. Başka bir deyişle bir şirket tüketiciler için bir değer yaratmak ve onların ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Bir kurumun misyonu o kurumun var olma sebebini ve içinde bulunduğu toplum için yarattığı değeri temsil eder. Bu organizasyonun varoluş kanununun sentezler ve vizyonunu açıklar (Brătianu ve Bălănescu, 2008: 19-38).

Misyon işe anlam kazandırıp rekabet ortamı yaratır. Mutlaka iyi planlanıp yazılması ve sürekli olarak gözden geçirilip incelenmesi gerekir. Misyon hazırlanırken; kurumdaki bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasına, kurum çalışanlarının misyonun yapısını bilmesine, kurumsal anlamda misyon konusunda uzlaşmaya varılmasına ve misyonun çalışanları etkilemesine önem verilmelidir.³

Misyon ifadesi şirketin vizyonundan daha gerçekçidir ve şu soruları cevaplar: kim, ne ve neden. Biz kimiz? Ne yaratmak istiyoruz? Neden var olmak istiyoruz? Tüketici ihtiyaçları, paydaşların ilgisi, hissedarların finansal dönüşleri, bizim değer yaratma ve rekabet oluşturma ile ilgili mirasımıza yönelik tüm olası cevaplardır. İyi bir misyon ifadesi, kurumsal entelektüel sermaye için güçlü bir bütünleyicidir. İyi bir misyon ifadesi aşağıdaki genel özelliklere sahip olmalıdır (Brătianu ve Bălănescu, 2008: 19-38):

- Şirketin vizyonunun varoluşsal düzlemini yansıtmalıdır.
- Temel kurumsal değerleri kapsamalıdır.
- Gerçekleştirilebilir, anlaşılır ve özlü olmalıdır.
- Şirketin hedeflerini belirtmede cömert olmalıdır.
- Tüm paydaşların üstünde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- İyi bir edebi formülasyona sahip olmalıdır.

7.3. Değerler

Kurumların, faaliyetlerini gerçekleştirirken uyacaklarını beyan ettiği amaçlar, kurallar, paylaştıkları değer ve inançlar kurum kültür açısından önemli rol oynar. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kurum kültürünü güçlendirir ve tüm çalışanların ortak hedefler çevresinde birleşmesini sağlar.

Değerler kurumsal fikir yelpazesinde “nasıl” sorusuna cevaptır. “İlke bütünlüğü”, “dürüstlük”, “açıklık”, “eşit fırsat”, “ilerleme” gibi değerler kurumun faaliyetlerini sürdürürken yolunu kaybetmemekte kullandığı bir pusula görevi görmektedir (Erengül, 2007: 79).

³ <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1549-sirketlerin-omurgasi-kurumsal-kultur.html> (Erişim Tarihi: 23.08.2013).

Değerler herhangi bir karar verme sürecinde öncü rol oynadığından beri önemlidir. Bir ideoloji veya kurumsal felsefede şekillenen inanç ve değerler kümesi, doğası gereği kontrol edilemeyen ve zor olayların yarattığı belirsizliği çözmeye bir rehber olarak kullanılabilir (Schein, 2004: 29).

Etik değerler karar verme sürecinin çerçevesini oluşturduğu için kurumsal değerleri tanımlamak kurumsal sosyal sorumluluğun yeni bakış açısı ile bağlantılı olarak tanımlanan bir süreçtir ve şirket için itici bir güç haline gelmiştir. Kurumsal değerler farklı işlevler, iş kolları ve çalışan gruplar arasında birleştirici bir güç olarak ortak bir referans çerçevesi sağlar.

Düzenli iletilen ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan şirket değerleri kurumsal entelektüel sermaye için güçlü bir birleştirici olabilir. Bu değerler bağımsız bir ifade ya da misyon ifadesinin bir parçası olarak aktarılabilir (Brătianu ve Bălănescu, 2008: 19-38).

7.4. İletişim

İletişim, işlevsel açıdan kurumlarda görevlerin yerine getirilmesinde gerekli olan bilgi akışını sağlama işlevi görürken aynı zamanda kurumda ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını sağlar. Bu nedenle iletişim sürecinde kültürün önemli bir yeri vardır (Şişman, 2002: 164).

İletişim, kişileri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan bir bağdır. Bir kurum ya da organizasyonun çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımını, bu aktarma işlemindeki tüm araç-gereç ve yöntemleri, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içerir. İletişim sayesinde bir kurumda yönetim tarafından alınan kararlar, yapılan planlar çalışanlara aktarılır ve işlerin yapılması sağlanır. Birimler arasında koordinasyon ve işbirliği iletişimiyle gerçekleşir. Ayrıca çalışanlar da yaptıkları işlerle ilgili raporları, üst yönetim kademelerine iletişim yoluyla sunarlar, dilek ve şikâyetlerini bildirirler.⁴

⁴ <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1549-sirketlerin-omurgasi-kurumsal-kultur.html> (Erişim Tarihi: 23.08.2013).

İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır. Kurum kültürü bireysel bir olgu değildir; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir (Durgun, 2006: 112-132).

Bir kurumda yapılan planlar ve alınan kararlar ne kadar iyi olursa olsun bunlar uyumlu bir şekilde uygulamaya konulmadıkça ve çalışanlarca paylaşılmadıkça hiç bir anlam ifade etmez. Bu durumun önüne geçmek için iletişimin “bilgi sağlama, ikna etme, birleştirme, emir verme ve eğitim-öğretim” fonksiyonları devreye alınmalıdır.

8. Kurum Kültürünün Benimsetilmesi

Kaya (2008: 119-143), 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniği kullanılarak yaptığı araştırmada kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında kurum kültürü bakımından önemli bir farklılık olduğunu, kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasında kurumsal bağlılıkları/aidiyetleri bakımından önemli bir farklılık olduğunu, kurum kültürü ile kurumsal bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğu yönünde bulgular elde etmiştir.

Her kurumun kendine has bir kurum kültürü vardır ve tüm çalışanlarından özellikle de bünyesine yeni kattığı çalışanlardan bu kültürünü benimsemesini bekler. Bu benimseme işi ise bir uyum sağlama sürecidir ve zaman alır. Bu sürecin doğru, etkin, verimli ve olabildiğince hızlı yürütülmesi hem kurumun hem de çalışanın yararına olacaktır. Bu süreçte kullanılan yöntemlerim başında oryantasyon adı verilen işe alıştırma eğitimidir.

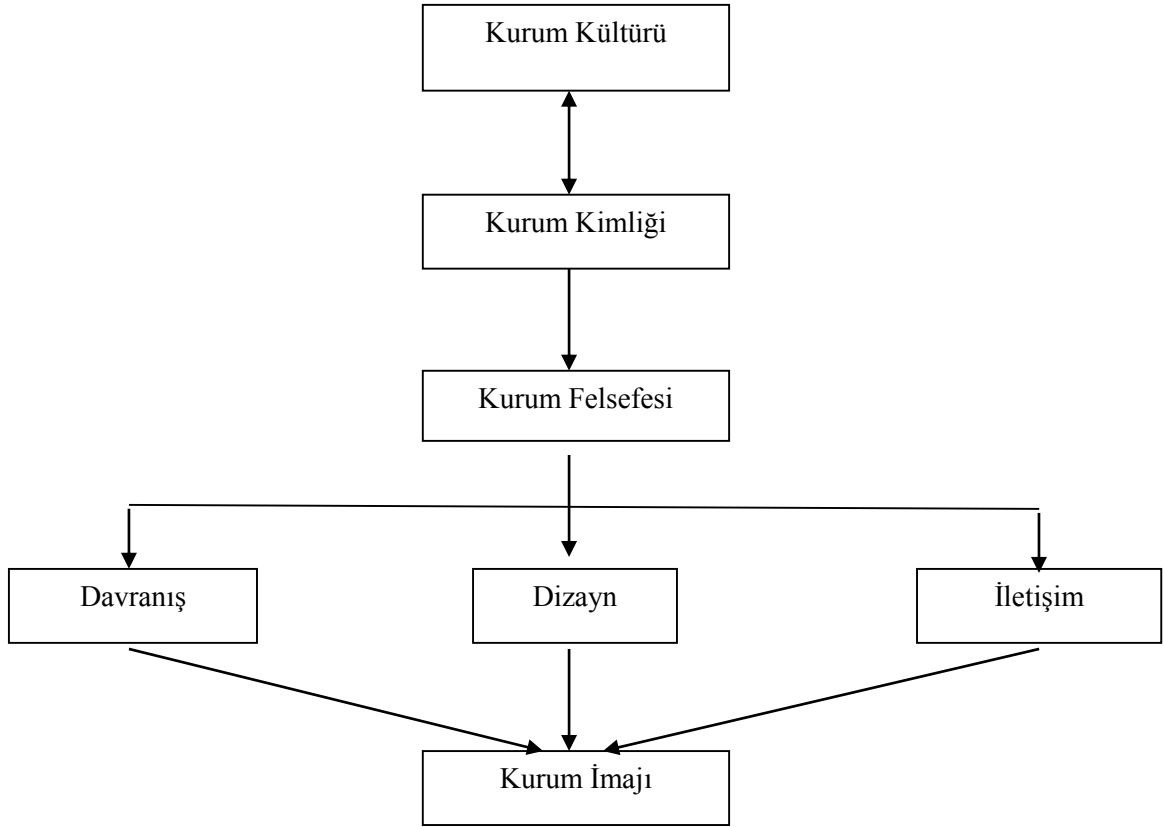
İşe yeni başlayan kimseye bilgilendirme yapılarak kurum kültürü hakkında bilgi sahibi olması sağlanır. Bu kimseler zamanla işlerine ve işin onlara yüklediği kimliğe alışmaya başlarlar. Sonraki dönemlerde ise kişi bu kültürü benimser. Oryantasyon programında, kurum kültürünü açıklayan kurum felsefesi, yazılı belgelerde ve konuşmalarda kullanılan jargon, çalışma ilişkileri, kurumdaki kurallar ve gelenekler çalışanlara iletilir. Böylece çalışan, kurum hakkında daha fazla bilgiye sahip olur, kendini kuruma ait hisseder ve bu

durum kişinin motivasyonunu yükseltir. Bazı şirketler, kurum kültürünün işe yeni alınanlara benimsettirilmesi amacıyla hazırlanan broşür ve belgeler içeren dosyalar verirler. Bu dosya ile kişinin kurum ve çalışacağı konum hakkında bilgilendirilmesi amaçlanır (Tuna ve Tuna, 2007: 44).

9. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurumsal Dizayn İlişkisi

Tıpkı bir bireyin kimliği gibi, bir organizasyonun da “kurumsal kimliği” vardır. Organizasyonun kurumsal kimliğini belirleyen o kurumun kültürüdür. Organizasyon dışındakiler, kurumsal kimliğe bakarak kurumsal imaj hakkında bir yargıya sahip olurlar (<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/anasayfa-kultur.htm>)

Kötü yönetilen bir kurumu, yeni bir kimlikle iyi bir duruma getirmek mümkün değildir. Bir kimlik programının arkasında kurumun o ana kadar sahip olduğu, ürettiği, yaptığı ya da yapacağı her şey vardır. Bunların bir amacı olmalı, hatta açıkça anlatılmalıdır. Kurum kültürü, kurum kimliğinin sonucunda oluşur. Bir başka görüş ise kurum kültürü, kurum kimliğinin kurumsal imaja doğru olan süreçte bir öge olduğunu açıklar (Uzoğlu, 2012: 64).



Şekil 2. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurum İmajı Arasındaki İlişki

Kaynak: Okay, 1999, s. 254.

Şekil 2'deki görüş doğrultusunda kurum kimliği, kurum felsefesini temel olarak alır. Yine bu tabloda kurum dizaynı, kurum iletişimi ve kurum imajını oluşturmaya yönelik faaliyetler ile birlikte kurum kültürü de bir araç durumuna gelmektedir. Araç durumundaki bu kavramlar kurum imajını oluşturur. Kurum kimliği ve kurum kültürü çalışmaları, kurum çalışanlarını güdülemek, çalışanların kurumlarını daha iyi tanımaları ve daha iyi tanıtılmaları temeline dayanır. Kurum kültürü, imaj ile birlikte kurum kimliğiyle etkileşim içerisinde olan bağımsız bir alandır. Bir kurum, gerçekleştirmeyi istediği kurum kimliğine göre, kurum kültürü geliştirebilir. Kuşkusuz henüz kurumsal kimliğini, kültürünü oluşturamamış bir kurumun olumlu bir imaj yaratması mümkün değildir (Uzoğlu, 2012: 64).

Downey (1986-87) kurum kültürünün kurum kimliğine göre şekillendiğini, diğer bir deyişle kurum kültürünün kurum kimliğinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Kurum kültürünün değer ve norm sistemi, kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. Öyle ki kurum nasıl bir kimlik iletmek istiyorsa o kimliğe uygun bir kültür geliştirmelidir.

Eğer kurum iyi imaja, kimliğe sahipse, olumlu bir kurum kültürünün varlığından söz etmek olanaklıdır. Aksi durumda ise, katı bürokratik bir kültürün hakim olduğu bir durumda kurum kimliği ve imajı da kötü olmaktadır (Okay, 1999, s. 254).

“Kurum kültürü” ile kurumun özgün değer, inanç ve kendisine has kişiliğini yansıtan “Kurum kimliği”, Kurumun çevresel ve dış görünümünün yansıması ile özünü ileten “Kurumsal imaj”, kazanılmış ve yansıtılmış olur. Bu sayede kurum farklılaşır, süreklilik organizasyonun ve tüm katılımcılarının doğal davranış biçimi haline gelmiş olur, bireysel ve kurumsal davranışlara olumlu olacak şekilde tesir eder. Ölçüm mekanizması oluşturularak gelişme ve değişimlerin izlenmesi, takip edilmesi kolaylaşır. Takım ruhu, bireysel kalite, dinamizm ve istekliliğin yaratılması sağlanır ve bütüne tesir etme gücü artmış olur. Ortak bilinç ve iletişim kanalları kurulur, hedeflerin ve stratejilerin hayata geçirilmesi, uygulanması netleşir. Tüm çalışanlar bütünün parçalarını teşkil etmekteki üzerlerine düşen rolün farkında olurlar. Netleşmiş roller ile çatışmaların azalması söz konusu olup kendilerini iyi hissettirmeleri sağlanır (Talu: 2010).

10. Kurum Kültürünün Unsurları

Başarılı kurumlar güçlü kültüre sahip olan kurumlardır. Bu kurumlar (Kaya, 2008: 119-143):

- Kurumu başarıya götürecektir açık ve seçik bir misyona sahiptirler
- Bu misyonu destekleyen ve tüm çalışanların paylaştığı değerlere sahiptirler
- Bu değerleri temsil eden ve rol modeli oluşturan kahramanlara sahiptirler
- Kurum kültürünü pekiştiren ve yaşatan öykülere, geleneklere ve törenlere sahiptirler
- Kurum kültürünü yöneten yöneticilere sahiptirler

Her kurumun kendine ait ve onu diğer kurumlardan ayıran bir kültürü vardır. Kurum kültürü denildiğinde genellikle ilk akla gelen kurumun misyonu, vizyonu ve değerleridir. Fakat bunlar emsal kurumlarda birbirine benzerdir veya çok yakındır. Bir kurumun

kültürünü tanımlamak istediğimizde belirleyici faktörler, o kurumda çalışanlar tarafından da hemen ifade edilemeyebilir. Çünkü kurum kültürü, kurumun bilinçaltında olan esas ve usuller olarak var olan, yaşanan faktörlerdir. Kurum kültürünü tanımlayan ve belirleyen faktörler şunlardır: ⁵

- Kurumdaki davranış şekilleri
- Kurumda paylaşılan değerler
- Temel inançlar

Hofstede'ye göre kültürün en alt tabakası ve özü değerleridir. Hofstede değerleri bir şeyi başka bir şeye tercih etme eğilimi, iyi-kötü, temiz-kirli, güzel-çirkin, normal-anormal, doğal-yapay gibi duygusal duruşlar olarak değerlendirir ve bu değerlerden kaynaklanan görünürdeki ritüeller, kahramanlar ve sembollerin kültürün yansıması olarak ortaya çıktığını belirtir (Hofstede, 1991: 8-9).

Deal ve Kennedy kurum kültürünün unsurlarını değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler olarak belirtmektedir. Bir kurumun kültürü başlangıçta normlar oluşturarak, kurumu kuran liderle özdeşleşme yapıp modelleme gerçekleştirerek oluşturulur ve gruba sonradan giren üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla devamı sağlanır (Kaya, 2008: 119-143).

Kültürün çok yönlü bir konu olması, çok çeşitli boyutlarda incelenmesini gerektirir. Bu nedenle kurum kültürünün unsurlarını aşağıdaki gibi kategorize ederek değerlendirmek gerekir (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213):

1. Temel Değerler ve İnançlar
2. Liderler ve Kahramanlar
3. Törenler (Merasimler) ve Ritüeller
4. Öykü ve Efsaneler
5. Maddi Semboller

⁵ www.kafkas.edu.tr/khe/kurum_%20kultur_olusturma_yontemleri.doc (İndirilme Tarihi: 02.10.2010)

6. Dil ve Metaforlar
7. Davranış Kuralları
8. Mimari Özellikler ve Kurum Kimliği
9. Varsayımlar
10. Kurum Tarihi
11. Amaçlar
12. Çevre
13. Teknoloji
14. İnsanlar
15. Büyüklük
16. Yönetim Anlayışı

Aykanat (2010: 156), karizmatik liderlik davranışlarının kurum kültürüne etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda karizmatik lider davranışlarının kurum kültürü oluşturulmasında etki ettiğini belirtmiştir.

11. Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürünün ölçümüyle ilgili yapılan çalışmalarda değişik kurum kültürü boyutları kullanılmıştır. Ancak bilimsel bilginin gelişimi açısından sonuçların karşılaştırılabilir olması gerekmektedir. Kurum kültürü yazınında kullanılan bazı kurum kültürü boyutları Tablo 3’ te gruplandırılmıştır (Büyük, 2010: 219-235).

Tablo 3. Bazı Araştırmalarda Tanımlanan Kurum Kültürü Boyutları

Athos ve Coffey, (1968:37).	İş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler
Gordon ve Cummins (1979:29)	Kurumsal açıklık, kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönelimi, organizasyon ruhu, tazminat ve insan kaynakları gelişimi.
Allen ve Dyer (1980:194-197)	Performans kolaylaştırması, iş ilişkisi, eğitim, lider ağırlıklı etkileşim, ilke (politika) ve usuller, ihtilaf ortamı (veya karşılıklı yüzleşme ortamı).

Deal ve Kennedy (1982)	Değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler.
French ve Bell (1984:18)	Organizasyonda hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler.
Gordon (1988:106)	Gidilen yönün net olması, organizasyon ruhu, birleşme, üst yönetimle iletişim, bireysel girişimin desteklenmesi, problem çözümü, performans netliği, performans vurgu yapılması, eylem odaklı olması, tazminat ve insan kaynakları gelişimi.
Kilmann ve diğerleri (1988)	Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler.
Rossiter (1989:15)	Yetki dağılımı, uç noktalarda takım çalışması, çalışanların sonuca katılması için desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleştirilmesi, ortak bir amacın bilincinde olmak.
Bettinger (1989: 38-42)	Değişime karşı tutum, amaçlar ve hedefler üzerinde stratejik organizasyon odaklanması, başarıya katkıda bulunan performans standartları ve değerler, değerleri destekleyen ve güçlendiren ritüeller, ödül ve cezalar, iletişim ve denetimde açık olmak, çatışma çözümlenmesi, piyasa ve müşteri yönelimi, organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun gururunun bilincinde olmak, organizasyona ve takım çalışmasına olan bağlılık.
Robbins (1990:439)	Bireysel girişim, risk toleransı, yön (istikamet), birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri.
Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (1990)	Sürece karşı sonuca yönelik, çalışana karşı işe yönelik, yerele karşı profesyonel, açığa karşı kapalı sistem, gevşeğe karşı sıkı kontrol, kuralcılığa (normatif) karşı faydacı (pragmatik).
Hofstede (1991:10)	Ulusal kültürlerin boyutları ya da temel unsurlarından olan toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik

	değerleri, toplulukçu (kollektivist) ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri.
O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991)	Sonuca yönelik, insana yönelik, takıma yönelik, saldırganlığa karşı uysallık, detaya yönelik, dengeli yeniliğe yönelik.
Schein (1992: 17-27)	Birinci katmanda beş duyuyula hissedeceğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objeler. İkinci katmanda doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerler. Üçüncü katmanda sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz düşünceler, duygular ve inançlardan oluşan varsayımlar.
Gordon ve Di Tomaso (1992)	İş odaklı, ödülde tarafsızlık, bütünleşme/ iletişim, gelişim/hesap verilebilirlik çerçevesinde teşvik, sistematik karar alma, yenilik/ risk alma, stratejide açıklık/paylaşılan amaçlar.
Denison ve Mishra (1995)	Dahil olma, bağlılık, uyum sağlayabilirlik, misyon.
Trompenaars ve diğ. (1998).	Tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler.
Christensen ve Gordon (1999)	Agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim boyutları.
Van Muijen ve ark. (1999)	Amaç yönelimi (oryantasyon), destek yönelimi, kural yönelimi, yenilik yönelimi.
Aycan ve Kanungo (2000),	Değiştirilebilirlik, proaktivite, yükümlülüklerini yerine getirme, sorumluluk isteme ve katılımcılık.

Kaynak: Büyük, 2010: 219-235.

12. Kurum Kùltürünün İşlevleri

Bir kurumun kùltürü; genellikle işletmelerde konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsamaktadır. Bu unsurlar, o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler. Bu bağlamda kurum kùltürünün en temel işlevleri arasında şunları belirtmek mümkündür (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213):

- Kurum kùltürü; insanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırır.
- Birbirine bağlayıcı rol oynar.
- Kuruma bütünlük kazandırır.
- Kurum kùltürü; değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler.
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir.
- Organizasyonel kimliği oluşturur.
- İnanç ve değerlere bağımlılık yaratır.
- Günlük çalışmalarda rehber olur.
- Çalışanların davranış biçimlerini belirler.

Çavuş ve Gürdoğan (2008), beş yıldızlı bir otel işletmesinde kurum kùltürü ve kurumsal bağıllık ilişkisi üzerine gerçekleştirdikleri araştırmaya göre kurumsal bağıllığın üç boyutu, duygusal-devam ve normatif bağıllık ile kurum kùltürünün sosyalleşme/kurumsal yapı boyutu arasında pozitif yönde anlamlı, ancak zayıf bir ilişki vardır. Duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık ile kurum kùltürünün semboller / katılım / ödül boyutu arasında pozitif yönde, ancak zayıf anlamlı bir ilişki söz konusudur. Duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık ile kurum kùltürünün

hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutu arasında pozitif yönde anlamlı, ancak zayıf bir ilişki vardır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 18-34).

Kurumsal bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, kurumsal verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Erdem (2007) Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelini oluşturan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü tiplerinden hareketle hastanelerin kurum kültürü tiplerinden hangisine yakın olduğunu belirlemeyi ve kurum kültürü tipleri ile hastane çalışanlarının kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Elazığ ilindeki altı hastaneden 256 çalışana ulaşılan çalışmada hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile en az ise klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile ilişkilendirdikleri görülmüştür. kurumsal bağlılık puanları açısından değerlendirildiğinde hastane çalışanları daha çok klan kültürünü tercih etmektedirler. Çünkü klan kültürü, hastane çalışanlarının kurumsal bağlılık puanlarını artırmaktadır (Erdem, 2007: 63-79).

Güçlü kurum kültürünün işlevlerini Özen (2005) aşağıdaki gibi sıralar:

- Kurumun temel misyonu ve politikaları konusunda ortak anlayışın gelişmesi
- Kurum üyelerini bir arada tutan ve iletişimi kolaylaştıran ortak dilin oluşması
- Kimlik, aidiyet ve güven duygusunun gelişmesi
- Yeni üyelerin intibakının kolaylaşması
- Kurum üyelerinin sorumluluk alma ve sahiplenme eğilimlerinin artması
- Kurum içi dostluk bağlarının güçlenmesi
- Amaçlara dönük davranış kalıplarının edinilmesi
- Denetim ve motivasyonun kolaylaşması
- Kurumsal başarının artması

13. Kurum Kültürü İle İlgili Sınıflamalar

Kurum kültürü ile iş ortamına bir kimlik kazandırılmış olunur. Bu kimlik, çalışanların o iş ortamına bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kuruma sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Kurum çalışanları artık o ortamda çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı prestij ve statüyü göz önünde bulundurarak heyecan duyarlar. Sonuçta bir kurumda insan ile ilgili olanlar kültür olarak nitelenebilir. Bu kültürle kurumun ihtiyaçları ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı oluşturulur. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma şartlarının stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar sistemine oturtulması gerekir ki, bu sistem de “kurum kültürüdür” (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213). Kurum kültürü çok farklı araştırmaya konu olmuştur ve olmaktadır. Yapılan araştırmaların üzerine odaklandıkları konulardan birisi de bir kurumda var olan kültürün ne şekilde adlandırılacağı ve sınıflandırılacağıdır. Kurum kültürü farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamalar var olan kültürün çeşitli özellikleri temel alınarak yapılmaktadır (İspir, 2008: 58).

Kurum kültürü konusunda bilim adamları farklı sınıflamalar yapmıştır. Geert Hofstede'nin Yaklaşımı, Deal ve Kennedy'nin yaklaşımı, Denison ve Mishra'nın yaklaşımı, Harrison ve Handy'nin yaklaşımı, Goffee ve Jones'un yaklaşımı, Cameron ve Quinn'in yaklaşımı literatürde yaygın olarak karşılaşılan kurum kültürü yaklaşımlarındandır. Cameron ve Quinn'in modeli literatürde sık kullanılan modellerden bir tanesidir (Kaya ve Kesen, 2014: 97-122).

13.1. Charles Handy Modeli

Charles Handy (1993: 184-190) kurumları yapıları, yönetim biçimleri ve değerleri açısından dört ana grupta toplar:

- Güç / Otorite kültürleri
- Bürokratik / Rol kültürü
- Görev kültürleri
- Birey kültürleri

13.2. Toyohiro Kono Modeli

Toyohiro Kono, kurum kültürünü sınıflamak için üç eksen kullanmıştır. Birinci eksen de yenilikçi ve tutucu değişkenleri, ikinci eksen de analitik ve sezgisel değişkenleri üçüncü eksen de ise hiyerarşi düzeyleri arasındaki sosyal uzaklık bulunmaktadır. Kono bu eksenlerden hareketle beş tür kurum kültürü tanımlamaktadır (Kono, 1990: 9-19). Bu kültür tipleri:

- Dinamik (Canlı) kültür
- Lideri izleme ve Dinamik (Canlı) kültür
- Bürokratik kültür
- Hareketsiz (Durağan) kültür
- Güçlü lider ile Hareketsiz (Durağan) kültür

13.3. Goffee ve Jones Modeli

Goffee ve Jones (1996), çift “S” (Sosyalleşme - Sociability ve Dayanışma - Solidarity) küpü adını verdikleri bir sınıflama sunmaktadırlar. Sosyalleşme bir topluluğun üyesi olan bireyin grubun diğer bireyelerine karşı arkadaş canlısı olabirlik derecesinin ölçüsüdür. Dayanışma ise katılımcı tarafların ortak yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça kavranmış paylaşılan hedeflere dayanır (İspir, 2008: 62-64). Goffee ve Jones (1996: 140-144), sosyalleşme ve dayanışma boyutunda 4 tür kurum kültürü tanımlamaktadırlar. Bunlar:

- Şebekeleşmiş Kurum Kültürü
- Kar Amacı Güden Kurum Kültürü
- Bölümlenmiş Kurum Kültürü (Düşük Sosyallik, Düşük Dayanışma)
- Topluluksal Kurum Kültürü (Yüksek Sosyallik, Yüksek Dayanışma):

13.4. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevrenin yalnızca kurum yapısı üzerinde değil aynı zamanda kurum kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu kurumları dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde

durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı (Türk, 2007: 52). Bu kültürel sınıflar şöyledir:

- Sert adam, Maço kültürü (Tough-guy, Macho culture)
- Sıkı çalış / Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture)
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet-your-company culture)
- Süreç kültürü (Process culture)

13.5. Cameron ve Quinn Modeli

Kurumsal başarı ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Cameron ve Quinn “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir (Vural, 2010: 89). Bu modelin temelinde, kurumsal performans ile bireylerin sahip oldukları değer yargılarının bilimsel analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron’un rekabetçi değerler modelinde; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlarla ifade edilen kültür öğeleri yeniden düzenlenerek, dört tip kültürün çerçevesinde tanımlanmıştır (Toprak, 2007: 68). Bunlar aşağıdaki gibidir (Cameron ve Quinn, 2006: 38-45):

- Hiyerarşi kültürü
- Pazar kültürü
- Klan kültürü
- Geçici-Değişken (Ad-hocracy) kültür

14. Kurum Kültürü Analizi Modelleri

Kurum kültürünün analizinde iki model kullanılmaktadır. Bunlar: Quinn tarafından geliştirilen “Rekabetçi Değerler Modeli” (Competing Values Model) ve O’Reilly, Chatman ve Caldwell tarafından geliştirilen “Kurum Kültürü Profili Modeli” (Organizational Culture Profile)’dir.

14.1. Rekabetçi Değerler Modeli

Quinn’in ortaya koyduğu Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Model), kurumsal etkinliğin göstergeleri nedir sorusundan hareket edilerek geliştirilmiştir. Quinn, kurumları, yöneticilerin birçok rekabetçi beklentileri karşılamak zorunda oldukları karmaşık, dinamik ve çelişki dolu sistemler olarak tanımlamaktadır (İspir, 2008: 73-74).

14.2. Kurum Kültürü Profili Modeli

Kurum kültürünün analizi için bir başka model O’Reilly, Chatman ve Caldwell tarafından ortaya konulmuştur. Kurum Kültürü Profili (Organizational Culture Profile) adı verilen modele göre birey ve kurumun uyumu için değerlerin ortak bir noktada buluşması gerekmekte ve buna birey-kurum uyumu adı verilmektedir. O’Reilly, Chatman ve Caldwell geliştirdikleri kurum kültürü profili aracı ile kurum kültürünün yedi boyutunu tanımlamışlardır (İspir, 2008: 79). Bunlar:

- a. Yenilikçilik
- b. İstikrar
- c. Detaylara dikkat etmek
- d. İnsana saygı
- e. Takım yönelimlilik
- f. Çıktı yönelimlilik
- g. Saldırganlık, agresif olmak

İkinci Bölüm

Kurum Kültürü Yönetimi, Kurumsal Marka, Kurumsal İletişim ve Kurumsal Değerler

1. Kurum Kültürü Yönetimi

Bilgi toplumunun en önemli özelliklerinden biri olan değişim, teknoloji yoğun, hızlı ve bir o kadar da karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla kurumların bu sürece uyum sağlayabilme kabiliyetleri doğru bir kültür oluşturma, geliştirme ve bunu yönetmek ile mümkündür.

Kurum kültürünü tanımlamaya yardımcı olan göstergeler yapı, faaliyetler, zihniyet ve yönetime ilişkin çeşitli alanları kapsar. Bunları otokratik/demokratik veya risk alan/riskten kaçınan gibi iki boyutlu açıklamaya çalışmak aşırı basitleştirmez. Kültür tipolojilerinde farklı modellerin varlığı, bir tahlil aracı olarak yararlı olmakla beraber, uygulamada başka bir modele ait bir göstergenin adeta jenerik bir mutasyona uğrayarak karşımıza çıkması da, iş yaşamının karmaşık doğasından ötürüdür (Erengül, 2007: 25-26).

Değişken çevre şartlarında, gelişen ve değişen çevre dinamikleri karşısında organizasyonlar büyüme, kar elde edebilme ve varlığını devam ettirebilme amacındadırlar. Organizasyonel yapı ve yönetimi, iş yapma anlayışı, süreçlerin yönetilmesi ve bağlantıları, çalışanların ve tüm katılımcıların kurumlarıyla olan ilişkisi açısından başarı ve genel tatmin Kurum Kültürü ile sağlanabilir. Güçlü kurumsal kültür başarısı için olmazsa olmaz alt bileşenler (Talu: 2010):

- Organizasyon ruhuna güç katacak, canlı tutacak gelenek, amaç ve kutlamalar,
- Tanımlanmış ve yüklenilmiş işleri yürütecek gönüllü ve istekli katılımcılar,
- Bu işleri yürütecek katılımcıları sevk ve idare edecek yöneticiler,
- Kurumun sahip olduğu değer, inanç ve hedefler,
- Organizasyon bütününe kabullendiği ve sahip çıktığı değerler,
- Başarıyı getirecek belirlenmiş net amaç,

Her kurumun kendi kişiliği ya da kültürü vardır. Bir kurumun uzun vadede başarılı olabilmesi için kültürünün etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir: ⁶

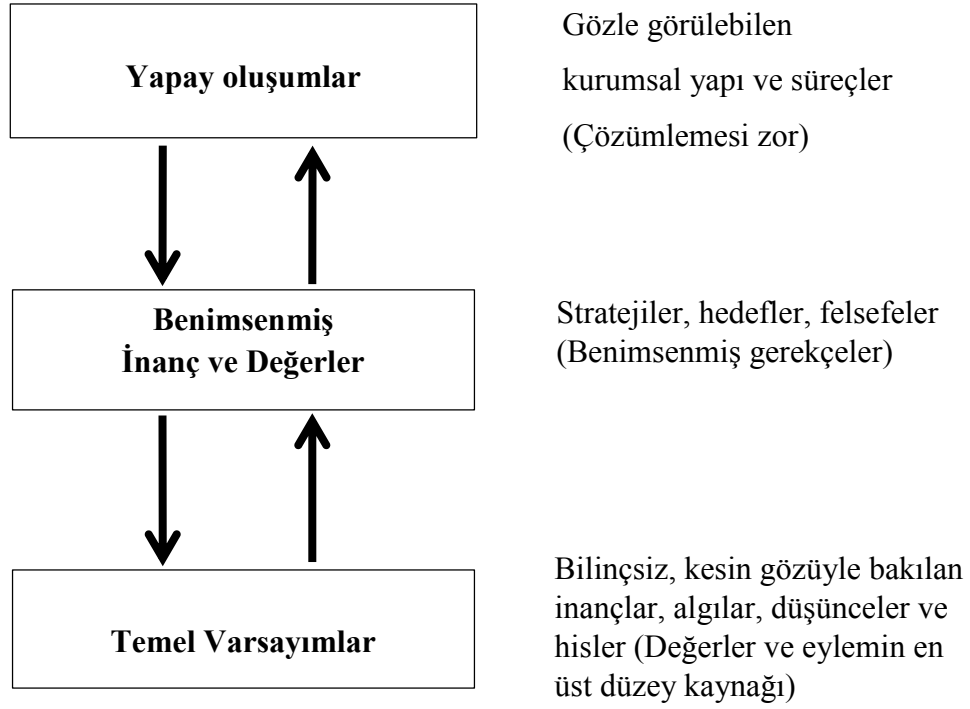
- Kültürün gerçekten ne olduğunu tanımlamak (kurumun ne söylediği ya da düşündüğü karşısında).
- Kurumun amacıyla uyumlu davranışı teşvik edecek kültürü belirlemek.
- Kurumun bulunduğu konumdan onun kültürüne saygı duyulacak bir konuma getirecek bir plan geliştirmek.

Kurum kültürü yönetiminin odak konusu şunlardır:

- Kurumun ne söylediği veya düşündüğü değil gerçekte kültürün ne olduğunu tanımlamak
- Kurumun hedefleri ile tutarlı olarak kültürün hangi davranışları desteklemesi gerektiğini belirlemek
- Kurumu kültürüne saygılı biçimde içinde bulunduğu noktadan olması gereken noktaya ulaştıracak bir plan geliştirmek

Schein kurum kültürünün üç farklı seviyede analiz edilip anlaşılması gerektiğini savunur (Şekil: 8). Birincisi insan eliyle yapılmış şeyler (Artifacts): yüzeyde gözlenebilir (Örneğin: dil, ürünler, kıyafet, şirket hakkında anlatılan hikâyeler ve örgüt şemaları). Bunlar açıkça fark edilebilir ama çözümlenmesi zordur. Bu insan eliyle yapılmış şeylerin temelinde yatan ise benimsenmiş inançlar ve değerlerdir (Örneğin: stratejiler, amaçlar ve felsefeler). Bunlar genellikle geniş bir açıklanamayan davranış alanı bırakırlar ve bunları daha iyi anlayabilmek için kurum kültürünün üçüncü seviyesini oluşturan altta yatan varsayımları anlamak gerekir. Bu altta yatan varsayımlar bilinçsizdir, hafife alınır ve çok zor değişme eğilimindedirler (Ingelsson, Eriksson ve Lilja, 2012: 1-11).

⁶ <http://www.mgtsystems.com/products/culture-management.jsp> (Erişim Tarihi: 09. 12. 2009)



Şekil 3. Kültür Düzeyleri

Kaynak: Schein, 2004: 26.

Yapay oluşumlar (Artifaktlar): Kültürün gözle görülen yönü olup teknoloji, üyelerce gerçekleştirilen sanat ürünleri, mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülen işitilen davranış örüntüleridir (Şişman, 2002: 84).

İnanç ve Değerler: Kurumda neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanan değerler ve inançlar, örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ile bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak görülmekte ve örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm biçimlerini göstermektedirler (Gizir, 2008: 182-196).

Temel Varsayımlar (Sayılılar): Kurum üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar (Türk, 2007: 17).

2. Kurum Kültürü Yönetimi ve Marka İlişkisi

Güçlü markalar, işletmelere rakiplerinden farklılaşma, rakiplerinden öne geçerek pazar paylarını arttırma gibi klasik yararlar sağlamanın ötesinde artık işletmelerin bilançosunda tek başına gösterilen bir aktif değer haline gelmektedir. Bundan dolayı firmalar için güçlü bir markaya sahip olmak en önemli amaçlardan biri haline gelmektedir. Ayrıca güçlü markalar inşa ederek pazar paylarını arttıran firmalar sadece kendi kurumlarına değil aynı zamanda ülkelerine de katma değer yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlü markaların olduğu bir ülkede üretim, istihdam, ihracat ve milli gelir artmaktadır. Sonuç olarak bilinir ve değerli markalar yaratmak hem firmalar hem de ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır (Bakar, 2011: 3).

İşletmeler, küresel rekabetin zorlu yapısıyla baş edebilmek ve uzun dönemde başarılı olmak için rakiplerinden farklılaşmaya ve daha fazla pazar payı elde etmeye çalışmaktadır. Ancak teknolojiye yaşanan yoğun gelişmeler ve bunların kullanımının hızla yaygınlaşması pazara sunulan ürünler arasındaki farkları azaltmıştır. Benzer özelliklerdeki ürün sayısının fazlalığı yüzünden işletmelerin rakiplerinden farklılaşabilme ve pazar payını arttırabilmek için markalaşmaları zaruri hale gelmiştir. Markalaşma ve sürdürülebilir bir marka oluşturmanın yolu ise kurumsal bir yapı ve onun temelini oluşturan kurum kültüründen geçmektedir. Kültür bize o kurumun bir nevi hikâyesini anlatmaktadır. Bu hikâye ise markaya aktarılmakta ve markanın hem kurumun müşteri ile rasyonel ya da duygusal bir bağ kurmasını hem de marka bağlılığı ve sadakati sağlamaktadır.

3. Kurumsal Markalama

Marka tarihsel süreçte farklılaşma çabasını ifade eder. Markayı genelde pazarlamaya konu olan ürünü niteleyen ve farklılaştıran bir tanımlama çerçevesinde ele alırız. Bu doğrudan pazarda yer alan, rakipleri ile mücadele içinde tüketicileri hedefleyen bir pazarlama uğraşını açıklar. Kurum ise birleştirilmiş “bireyleri” açıklar. Pazarlama bağlamında “bireyler” birleştirilmiş halde çeşitli şirketleri, mal ya da hizmet pazarlayan grupları, insanları, kar amacı gütmeyen örgütlenmeleri içerir. Kurum, doğrudan pazar yerinin ve satış mücadelesinin dışında farklı hedef kitlelere yönelik, daha az görünür bir iletişim konusudur (Uztuğ, 2003 a: 68).

Tüketiciyi ve tüketicinin satın alma karar sürecini etkileyen ve şekillendiren, özellikle somut ürünleri birbirinden ayıran marka; pazarlama ve reklam faaliyetlerinin odak noktasıdır. Marka, insanoğlunun kendisini diğer kişilerden farklı hatta üstün kılabilmek için harcadığı enerjinin bir simgesi olarak düşünülebilir. Markalar bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil ederler ve belli bir marka imajını yansıtır. Bir marka sadece logo veya isim olmanın da ötesinde kurum ve ürünleri hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, aktarılmasıdır (Kırdar, 2005: 233-250).

Amerikan Pazarlama Derneği markayı bir satıcının ya da satıcılar grubunun, mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların bileşimi olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bir işletme kendisini bir marka olarak pazarladığında kurumsal markalama işine girişmiş olur (Argenti ve Druckenmiller, 2003: 03-13).

Schultz'a göre marka, onu yaratanların kim olduklarını, neyi nasıl yapmak istediklerini anlatan bir özettir. Marka denilen kavram, içerisinde onu yaratan kurumun misyonunu, ürününü, hedeflerini, değerini, verdiği sözleri ve en önemlisi de gerçeği barındırmaktadır (<http://www.capital.com.tr/markanin-yeni-tanimi-haberler/15691.aspx>).

Tüketiciler için marka, bir ürünü tanımanın en kolay yoludur. Üründen memnun oldukları ve ihtiyaçlarını karşıladığı sürece, üründen kaçınmamalarına yardımcı olur. Marka ürünün menşeyini gösterir, kalite güvencesi ve garantisini taşır. "Marka" kelimesinin çeşitli anlamları vardır. Murphy'ye göre marka, sadece fiziksel üründen oluşmaz aynı zamanda kişiye sağladığı belli bir ayrıcalıklı niteliklerden de oluşur. Ürünleri farklılaştıran soyut ve somut özelliklerin bir karışımını kapsar. Geniş bir kavram olarak marka, müşteriler ve işletmeler için ayrı anlamlar taşır. Pazarda birçok mal değişik markalarla satışa sunulur (Marangoz, 2006: 107-128).

Tablo 4. Ürün ve Marka Arasındaki Fark

Ürün	Marka
Fabrikalarda üretilir.	Zihinde inşa edilir.
Nesne ya da hizmetlerdir.	Tüketici tarafından algılanır.
Biçimi, özellikleri vardır.	Kişiliği vardır.
Tüketiciye fiziksel yarar sağlar.	Tüketiciye tatmin sağlayan karışımdır.
Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır.	Soyuttur duygusal bileşenleri vardır.
Beynin sol(rasyonel) tarafına hitap eder.	Beynin sağ(duygusal) tarafına hitap eder.

Kaynak: Borça, 2013: 5.

Günümüzde kuruluşlar pazar şartları, teknoloji kullanımı, tüketim alışkanlıkları ve iletişim anlayışının hızla değiştiği, yoğun rekabet içeren bir ortamda varlıklarını sürdürmeye çalışmaktalar. Bu süreçte ayakta kalabilmenin bir yolu da kurumsal marka olabilmek ve o markayı doğru biçimde yönetebilmekten geçmektedir.

Markaların şirketler için önemi her endüstride belirgin şekilde artmıştır ve bu artış markaları şirketlerin en değerli varlıklarından biri haline getirmiştir. Bu nedenle, güçlü bir marka yaratmak, şirketin marka imajını hayata geçiren ekonomik ve stratejik varlıklarıyla yakından ilişkilidir. Coleman, Chernatony ve Christodoulides'e göre özellikle hizmet sektöründe çalışan şirketlerde güçlü bir marka yaratmak için pazarlama ve insan kaynakları arasında özel bir entegrasyon sağlanmalıdır. Bu özel işbirliği insan kaynakları departmanının iletişim faaliyetlerinde belirtilmeli, işe personel alımı ve çalışanların eğitiminde marka kimliği ile entegre edilmeye çalışılmalıdır (Velikova ve Todorova, 2003: 1).

Kurumsal marka kurumsal değerlerden türetilir ve marka vaadi ve çalışanların değer odaklı davranışlarını yansıtmalıdır. Bir kurumsal marka, kendi tecrübeleri doğrultusunda kuruma anlam atfeden paydaşlara yönelik ilgili vaadlerin ve kurum kimliğinin yansıtılması doğrultusunda gelişir. Kurum kimliğini destekleyen ve vaatte bulunan iletişim doğrultusunda bu anlamlar pekişir ve bir marka imajı oluşur. Çalışan davranışı tüm temas noktalarında bir iletişim biçimi oluşturur ve böylece kurumsal markaya yönelik algıları etkiler (Vallerster ve Lindgreen, 2012: 1-14).

Tablo 5. Ürün Markası ve Kurumsal Marka Arasındaki Farklar

	Ürün markası	Kurumsal marka
Yönetim	Orta düzey yönetici	CEO
Sorumluluk	Orta düzey yönetici	Tüm çalışanlar
Aynı kökenli disiplinler	Pazarlama	Strateji / disiplinlerarası
İletişim karması	Pazarlama iletişimcisi	Kurumsal iletişimci
Odak	Çoğunlukla müşteri	Çeşitli. İç ve dış paydaş gruplar ve ağlar
Değerler	Çoğunlukla yapmacık / uydurma	Kurucular + kurum + diğer alt kültürler

Kaynak: Balmer, 2001: 248-291.

Kurumsal markalama Chernatony tarafından şirket ve marka için aynı adı içeren bir strateji olarak tanımlanmıştır. Kurumsal bir marka, bir şirketin değerleri ve kimliğinin kontrollü bir biçimde temsil edilmesi için yaptığı pazarlama çalışmalarının birleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Hatch ve Schultz kurumsal markalamayı ürün markalamasından ayrı tutmaya çalışarak tartışmışlardır. Belirttikleri gibi, yüksek rekabetçi çevrede, şirketler kendilerini sadece ürün ve servisleri ile değil tüm kuruluşu konumlandırarak farklılaştırmak zorundadırlar. Bunun anlamı şudur, kuruluşun kendisi pazarlamanın merkezinde olacaktır ve dayandığı değerler ile duygular farklılaşmanın anahtar unsurları olacaktır. Güçlü bir kurumsal marka şirketin yeni veya var olan ürünlerine yönelik olumlu tutum ve algılar oluşturmak için çok önemlidir. Dahası, araştırmalar çalışanların kurumsal markalama sürecinde markanın anlamının oluşturulmasında ve paydaşlar ile ilişki kurmada ne kadar önemli rol oynadıklarını ele almaktalar. Bir şirketin paydaşları müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, yatırımcılar, yerel topluluklar, kanun ve standartları düzenleyen kuruluşlar ve şirketin diğer iş ortaklarından oluşur. Hatch ve Schultz tarafından gündeme getirilen diğer bir konu da bir şirketin markalanması ile örgütsel davranış daha görünür hale gelir ve şeffaflaşır, bu da iyi bir kurum kültürünün önemini artırır (Velikova ve Todorova, 2003: 5).

Günümüzde tüketiciler bir “marka bolluğu ile karşı karşıyadır. Tüketici gözünde bazı markalar daha iyi bilinmekte, tanınmakta ve daha çok saygı gösterilmektedir. Dolayısıyla pazardaki markalar tüketiciye ifade ettiği “değer” yönünden de farklılık göstermektedir (Marangoz, 2006: 107-128).

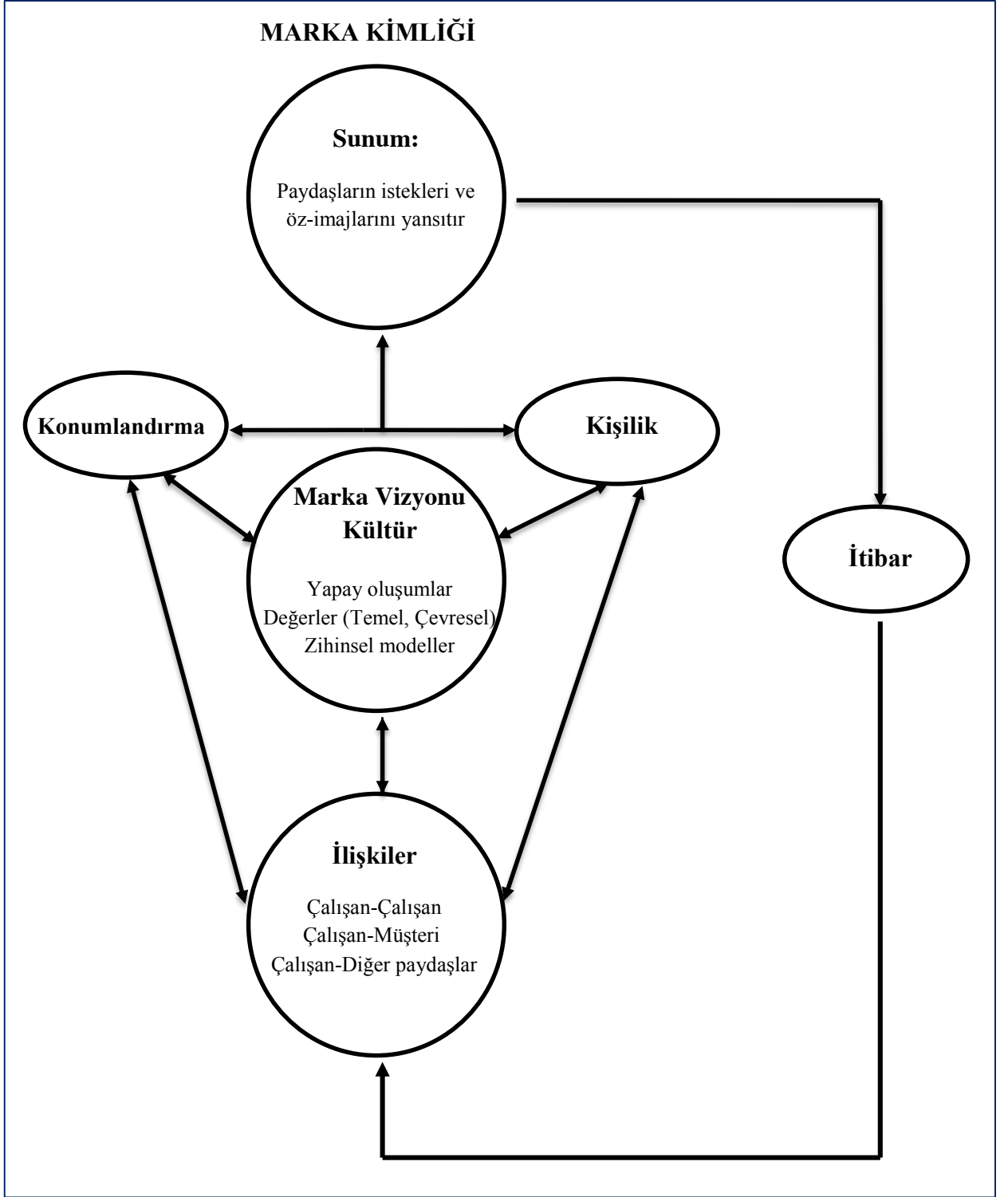
3.1. Marka Vizyonu ve Kültür

Etkili bir kurumsal marka inşası için, yöneticiler firmanın vizyonu, kültürü ve imajını etkin bir şekilde ortaya çıkarmalı ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenlemelidir. Bu çerçevede üst yönetim, firmanın vizyonu ile kültürü arasındaki etkileşimi değerlendirmeli ve firmanın mevcut kültürüne uygun hedefler belirlemelidir. Bununla birlikte vizyon ve kültür çerçevesinde firmayı rakiplerinden farklılaştıran uygulamaların sağlanacağı bir etkileşim geliştirilmelidir (Hatch ve Schultz, 2001: 130).

Kapferer, 6 değişkenden oluşan marka kimliği çağına girdiğimizden söz eder. Bu değişkenler (Knox ve Bickerton, 2003: 998-1016):

- Fizik yapısı (physique)
- Kişilik (personality)
- Kültür (culture)
- İlişki (relationship)
- Yansıma (reflection)
- z-imaj (self-image)

Kapferer' in marka temelli kimlik görüşüne dayanarak Chernatony bir markanın kimliği ve itibarı arasındaki açığı kapatan süreç olarak kavramsallaştırılmış bir marka yönetimi modeli önermiştir. Chernatony, marka kimliği kavramını, markanın kendini sunuşu, vizyonu, kültürü, kişiliği, konumlandırması ve itibarı ekseninde Şekil 1' deki gibi resmeder (Harris ve Chernatony, 2001: 441-456).



Şekil 4. Marka Yönetiminde Kimlik – İtibar Açığı Modeli

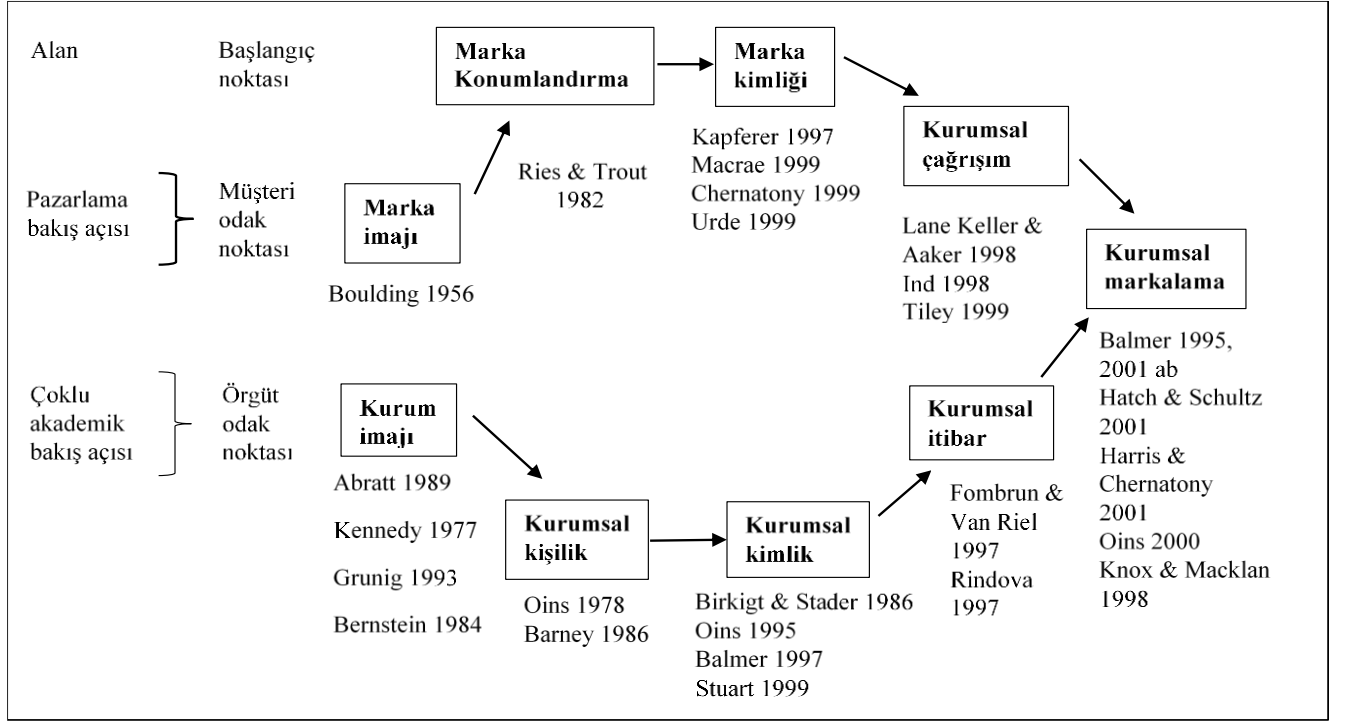
Kaynak: de Chernatony ve Harris, 2000: 268-274.

Marka vizyonu ve kültür, marka kimliğinin merkezindedir. Vizyon, markanın ana amacı olan varoluş sebebi ve ana değerlerini kapsar. Bu değerler de prensiplere rehberlik eden bir sistem sağlar. Yöneticiler, çalışanlarına ilham vermek ve kendi rollerini anlamalarını sağlamak için marka amaçlarını açıkça anlatmalıdırlar. Markanın ana değerlerini kurum içine aktarabilmek çok önemlidir. Çünkü bu çalışanların davranışlarını yönlendirir (Harris ve Chernatony, 2001: 441-456).

Kurumun temel değerleri, kurumsal bir markanın yönetimindeki yol göstericilerdir. Buna karşın, şahsiyetsiz, faydasız, ya da düpedüz aldatıcı değerlere sahip olmak zararsız olmaktan ziyade yıkıcı olabilirler. Kurumsal markalamada kurum, değerler ile vaatlerin farklılaşması ve temelini oluşturmada kaynaktır. Bir marka 'değerler kümesi' olarak tanımlanabilir. Markanın anlamı, organizasyonun kültürel bağlamda 'anımları ve değerleri yönetme' çabasıyla etkilenir. Marka ile ilgili değerlere üç değişik açıdan bakılabilir (Urde, Mats, 2009: 616-638):

- Organizasyon ile ilgili değerler
- Markayı özetleyen değerler
- Müşteriler tarafından algılanan değerler

Kurum kimliği bir kurumun belirgin özelliklerini ifade eder ve temelde gerçeklikle veya kurumun ne olduğuyla ilgilidir. Grafik tasarımlar, çalışan davranışı, iç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişim kurum kimliğine nitelik kazandırır (Vallaster ve Lindgreen, 2012: 1-14).



Şekil 5. Kurumsal Markalamaya Yönelik Akademik Görüşlerin Birleşmesi

Kaynak: Knox ve Bickerton, 2003: 998-1016.

3.2. Kurumsal Marka Yönetimi Modelleri

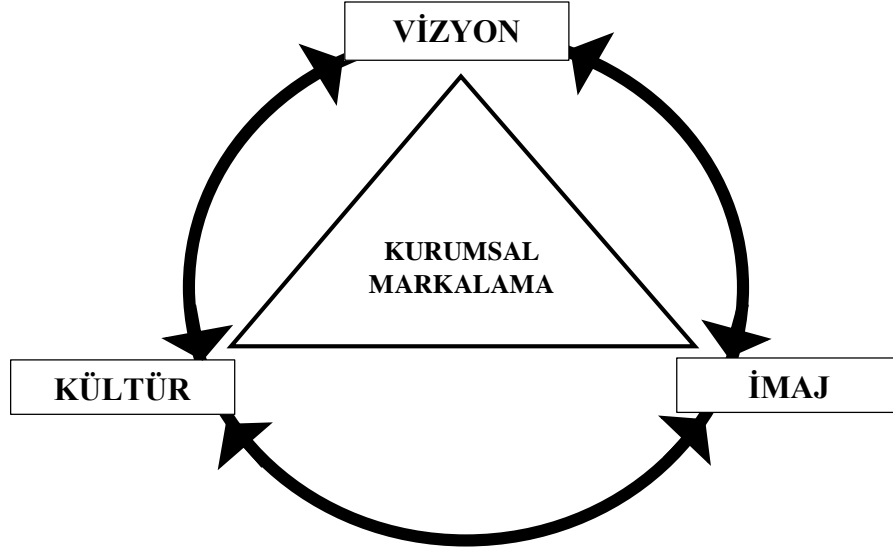
Kurumsal Marka Yönetimi Modelleri iki başlık altında incelenebilir (Knox ve Bickerton, 2003: 998-1016):

1. 1980 ve 1990'ların makro modelleri (Abbratt, 1989 ve Dowling, 1993): Kurumsal kişilik, kimlik ve imaj.
2. Örgüt ve pazarlama alanının mikro modelleri (Hatch ve Schultz, 1997, 2001): Vizyon, kültür, imaj

Kurumsal markalamanın üç ögesi bulunur (Hatch ve Schultz, 2003: 1047). Bunlar:

1. *Stratejik vizyon:* Kurumun gelecekte görmeyi arzuladığı konum.
2. *Kurum kültürü:* Kurum içi değerler, inançlar ve kurum mirasını bünyesinde barındıran temel varsayımlar ve bunların anlamının kurumun üyelerine aktarılmasıdır.

3. *Kurumsal imaj*: Kurumun, paydaşları, müşterileri, hissedarları, medya, kamuoyu vb. nezninde nasıl bir izlenime sahip olduğudur.



Şekil 6. Kurumsal Markalama Çerçevesi

Kaynak: Hatch ve Schultz, 2003, s. 1047.

İmaj, müşteri, medya, genel kamuoyu gibi dış paydaşların kuruma yönelik izlenimlerini ifade etmektedir. Vizyon, üst yöneticilerin kuruma ilişkin amaçlarını tanımlarken kültür, kurumun anahtar değerleri, davranışları ve tutumlarıdır.

Marka yönetimi, içeride kültür yönetimi, dışarıda müşteri ilişkileri yönetimini içerir bir boyutta tanımlanmaktadır (Chernatony, 1999: 157-179).

Marka yönetimi, bir markanın yaratılması/yapılandırılmasından, sahip olunan marka adının ürünlere taşınması ve uygun, güçlü markanın satın alınmasına kadar tüm çalışmaları planlama ve yürütme sürecidir. Marka yönetiminin kayıtlara gidiği tarih 1932 olarak bilinir. “Brand Man” ünvanıyla ilk marka yöneticilerini çalıştıran şirket de birçok yeniliğin öncüsü Procter and Gamble’dır. Dolayısıyla bugün birçok şirkette uygulanan bu sisteme “P&G tarzı klasik marka yönetimi modeli” de denir (Borça, 2013: 10).

Marka yönetimine dair tarihsel süreç, Procter and Gamble’da Richard Deupre’nin başkanlığı dönemi ile başlatılır. Deupre’nin başkanlığı döneminde yaratıcı ve girişimci

bir yönetici olan Mc Elroy, her bir P&G markası için bir yönetici ve yardımcının olması gerektiğini vurgulayarak; bu kişilerin görevini reklam ve diğer pazarlama faaliyetlerini yürütmek olarak belirlemiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde marka yöneticiliği sistemine geçişin hızlandığı gözlemlendi. Johnson & Johnson, General Electric, Heinz, Pillsbury gibi kuruluşlar 1930'larla birlikte bu süreci hızlandırdı. 1967'de Birleşik Devletler'de tüketim malları üreticilerinin % 84'ünün marka yöneticilerine sahip olduğu belirlenmiştir (Uztuğ, 2003 b: 53).

Marka yönetim sisteminin bir örgütlenme şekli olarak popülerlik kazanması ise 1950 sonrasına rastlamaktadır. Bu dönem ABD ve daha sonra Avrupa'da pazarlama kavramının yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Pazarlama açısından devrimci bir nitelik taşıyan bu dönemde odak noktası firmadan müşteriye kaymış, kurumun tüm fonksiyonlarının pazara yönelik olması, tüketici istek ve ihtiyaçlarını ön plana geçirmiştir. O dönemde Nestle, P&G, Colgate, Palmolive dünya düzeyinde çağdaş pazarlamayı uygulayan firmalardır ve bu firmalardaki önemli içsel (örgütsel) etkilerden biri gücün, fonksiyonel örgütlerden pazarlama departmanlarına transfer edilmesi olmuştur. 1967'de Birleşik Devletler'de tüketim malları üreticilerinin % 84'ünün marka yöneticilerine sahip olduğu belirlenmiştir (Aktuğlu, 2004, 48).

Şirketlerin güçlü bir markaya sahip olmaları temelde üç yolla mümkündür. Bunlardan ilki ve en zoru, hiç kuşkusuz bir markanın yaratılması/yapılandırılmasıdır. Diğer yollar ise şirketin sahip olduğu marka adını ürünlerine taşıması ve son olarak da uygun ve güçlü markanın satın alınmasıdır. Marka yönetimi, bu yöndeki çalışmalarını planlayan ve yürüten süreçlerle ilgilenir (Uztuğ, 2003 b: 51) .

Marka yönetiminin iki temel faaliyet alanını içerdiği söylenebilir. Bunlardan ilki, marka farkındalığını (hatırlanma ve tanınırlık) gerçekleştirerek; marka imajının yaratılması ve markayı zamana ve diğer etkilere karşı dayanıklı kılmaktır. İkincisi ise markanın güçlendirilmesidir. Marka yönetiminde bu ikinci faaliyet, güçlü ve başarılı bir markanın şirketin diğer ürünlerine genişletilme olanağı nedeniyle günümüzde çok önem kazanmıştır. Çünkü bir ürün için yeni bir marka yapılandırmak, şirketler açısından büyük bir maliyeti gündeme getirmektedir. Marka yönetimi, her iki faaliyet açısından da şirketin ya da işletmelerin stratejik yönetim ve ona bağlı stratejik planlama ve uygulamaları ile

uyumlu olmak durumundadır. Bu nedenle marka yönetimi ve yapılandırma süreci, genel işletme stratejileri ve politikalarından ayrı düşünülemez (Uztuğ, 2003 b: 52).

Rekabet koşullarının yoğun olduğu ve bu rekabetin kıyasıya devam ettiği pazarda firmalar varlıklarını devam ettirebilmek, rakiplerin arasından sıyrılıp farklılaşabilmek için yoğun arayışlar içindedirler. Yeni ürün sunumuyla başlayan farklılık yaratma çabaları zaman içinde düşük maliyetli üretim, toplam kalite yönetimi uygulamaları sürecinden geçerek müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkilerine doğru bir gelişim göstermiştir. Bu süreç sonucunda müşteri tatminini gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar ise marka yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır (Aktuğlu, 2004: 45).

Marka yönetimi kapsamında yer alan çalışmaların aşamaları şöyledir (Tosun, 2010: 24-26):

1. Ayırıştırma veya birleştirme yoluyla yeni bir kategori ve yeni bir pazar yaratma
2. Marka konumlandırma kararının verilmesi
3. Marka kimliğinin tasarlanması ve bu kimlik öğelerini hedef kitleye iletecek marka iletişimi çalışmalarının planlanması
4. Marka denetimi
5. Marka denkliğinin ve değerinin artırılması

Pazarların belirgin oranlarda daha karmaşık ve rekabetçi olmaya başlaması, üretim, dağıtım ve iletişimdeki gelişmeler, ürün tercihlerinde sınırlı seçim ortamı yaratmaktadır. Bu tercihlerin çoğu perakendeciler ve tüketicilerin binlerce mal ve hizmetleri çabucak okuyabilecekleri kısa bir dili gerektirmektedir. Farklılığı ortaya koyarak tercihleri yönlendiren bu dil markalama veya marka yönetimi olarak tanımlanır (Somaklar, 2006: 56-58).

Marka yönetimi öncelikle ürünü rakiplerinden farklılaştırarak tüketici zihninde kalıcı bir yer edinmek kısaca marka tanınırlılığını elde etmeyi ve satışları arttırmayı hedeflemektedir. Uzun dönemde ise marka imajının tüketici zihninde net olarak konumlandırılarak, marka tanınırlılığının da ötesinde marka sadakatini sağlamayı istemektedir. Bununla birlikte tanıtım çabalarının hedefi ise sadece satış ve tanınırlık elde etmek değil, markanın kişiliği ve konumu ile hatırlanmasını sağlamaktır. Bu hedefleri

gerçekleştirecek markaların tüketici zihninde konumlandırılması ise iki etmene bağlanmaktadır. Bunlar; markanın içinde bulunduğu sektörün yapısı ve durumu ile markaya yönelik tanıtım faaliyetleridir (Karpat, 2000: 212).

İmaj ve marka yönetimi dört anahtar amacı kapsamaktadır. Bunlar (Yurdakul, 2003: 205-21):

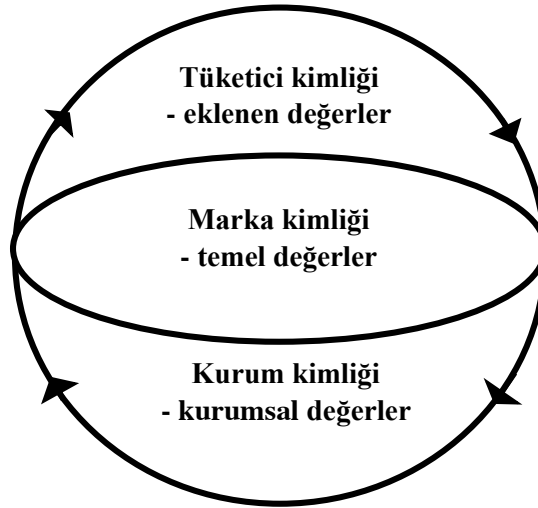
- Organizasyonun Markası/Markalarının neyi kapsadığını anlamak
- Markayı/Markaları aracı kanallara, tüketicilere ve diğer hedef kitlelere iletmek
- Markaları yaşam devirlerine göre yönetmek
- Marka denliğini arttırmak

Sonuçta marka yönetiminin çalışma alanı kimlik ve imaj arasındaki farklılığı azaltarak, marka itibarını mümkün olduğunca geliştirip korumak olarak tanımlanabilir. Bunun için de klasik markalama yönetiminde pek rastlamadığımız çalışanlar, sosyal paydaşlar gibi yeni hedef kitleler, vizyon ve kültür gibi karmaşık doğal kavramlar işin içine girmektedir. Böylesi karmaşık doğal ve çok yönlü iletişim gerekliliklerini karşılamada aranan çözüm kurumsal iletişim ile geliştirilmeye çalışılıyor (Uztuğ, 2003 a: 74).

Markanın sadece isim olmadığı, yönetilmesi gereken bir varlık olduğu anlaşılmıştır. Her markanın vaatleri vardır. Günümüzün rekabetçi dünyasında tesadüfen marka oluşturmak çok zordur. Bunun için disiplinli bir çalışma ve doğru marka yönetimi gerekmektedir. Markanın başarılı olması için rakiplerinden ayrışması ve tüketicide net bir şekilde konumlandırılması gerekir. Marka yönetiminde ilk faaliyet markanın tüketici zihninde konumlanmasıdır. Artan rekabetle birlikte, firmaların uzun süre ayakta kalabilmeleri için yenilik yapmaları ve yeni ürünlerin pazardaki konumlarını sürekli güçlendirmeleri gerekmektedir. Marka konumlandırması sadece insan zihnindeki bir algıdan ibaret bir şey değildir. Bunun çok daha ötesinde, şirketin bütün çalışmalarına, operasyonun her alanına yön veren, operasyonun her alanının, her kararının çıkış noktası olması gereken kararlar topluluğudur (Ak, 2009: 24-25).

3.3. Kurumsal Marka Oluşturma Sürecinde Değerler

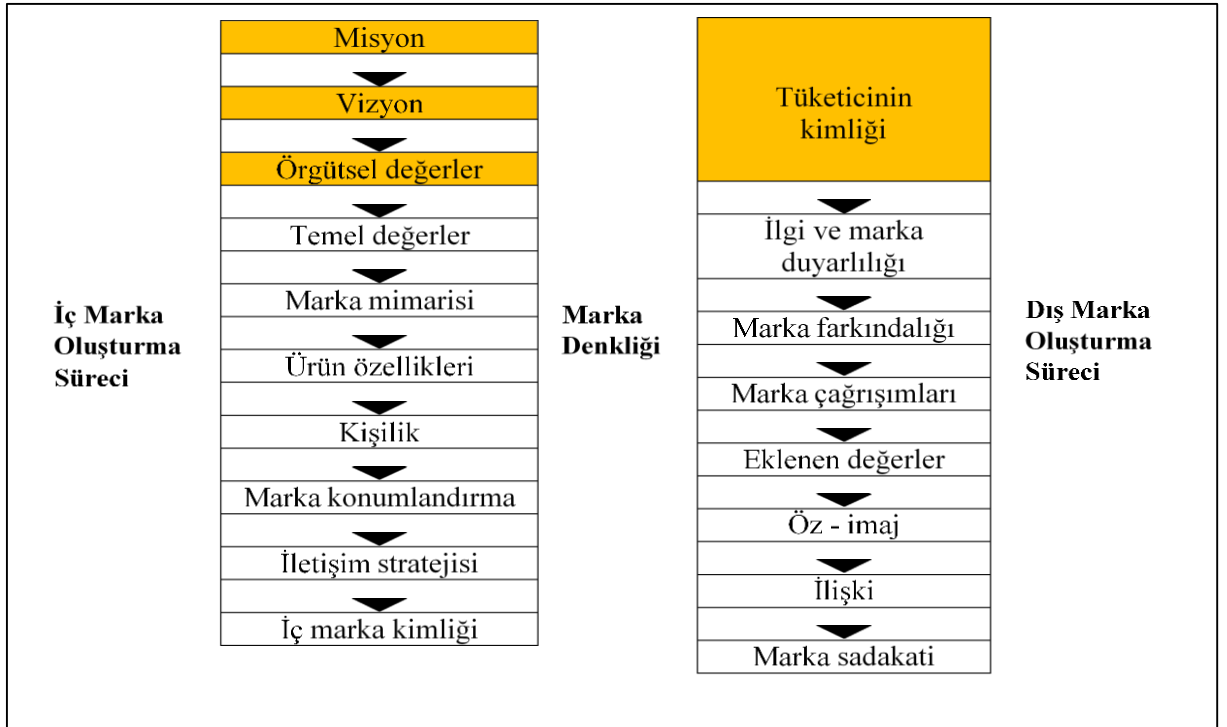
Şekilde 7’te görüldüğü üzere değerleri tanımlanmış üç alana bölmenin hem teorik hem de pratik avantajları vardır; hangisinin çekirdek değerler, hangisinin kurumsal değerler, hangisinin eklenmiş değerler olduğunu görmeyi kolaylaştırır. Birlikte incelendiğinde kurumsal bir markanın değerlerinin temelini oluştururlar (Urde, 1997: 616-618). Buna paralel olarak, kimlik de üç seviyeye bölünebilir. Bunlar, kurumun kimliği, markanın kimliği ve müşterinin kimliğidir. Değer oluşturma süreci bu üç seviyenin etkileşimi ile gerçekleşir. Kurumsal değerler ilke olarak şu soruyu cevaplar: bir kurum olarak neye dayanıyoruz ve bizi biz yapan nedir. Bu iç değerler marka kimliğini özetleyen temel değerlere ulaşmak açısından önemlidir. Temel değerlerin en önemli görevi marka inşa sürecinin yol göstericisi olmasıdır. Rolü ve işlevini hakkıyla yerine getirmesi için temel değerler ürünün içine entegre edilmeli, davranışlarla ifade edilmeli, ve iletişim hissini yansıtmalıdır. Müşterinin marka ile ilişkisindeki dönüşümler ve avantajlar eklenmiş değerler olarak kabul edilir. Örneğin bir marka ile bir emtia arasındaki fark. Eklenmiş değer fonksiyonel, duygusal ve-veya sembolik olabilir. Eklenmiş değerler, temel değerler ve kurumsal değerler ile yakından ilişkilidir. Bu şu anlama gelir; eklenmiş değerler iç ve dış süreçler arasında önemli bir bağlantı oluşturur. Yorumlama ve yeniden yorumlama kurumsal markanın imajını ve kimliğini etkiler (Urde, 2003: 1017-1040).



Şekil 7. Marka İntibak Çerçevesi

Kaynak: Urde, 1997: 616-618

İç marka oluşturma süreci öncelikle kurum ve marka arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılır. Bu iç sürecin amacı sonuçta kurumun markalarını yaşamasını sağlamaktır. Bu durum şekil 8’de iç marka kimliği olarak tarif edilmiştir. Örneğin kurumun markadan ve marka vaadinden kendi çıkardığı anlam. Değer temeli, vizyon, kurumsal değerler ve temel değerler gibi ana saptamaları içerir. Bu değer temelinin oluşturulması iç marka kimliği üretiminde belirleyici faktördür. Dış markanın oluşturma süreci öncelikle marka ve müşteri arasındaki ilişkilere ve etkileşimlere bağlıdır. Bu harici sürecin amacı müşterinin kimliği ile birlikte değer ve ilişki yaratma temellidir. Müşteri ile güçlü bir marka ilişkisi sağlamak için ürüne ilgi olması ve markanın önemli bulunup tercih edilmesi faydalı olacaktır. Örneğin marka hassasiyeti olmalıdır. Bunu olumlu marka çağrışımları ve marka farkındalığı yaratma ihtiyacı takip eder. Müşterinin deneyimlediği eklenmiş değerler işlevsel, duygusal ve /veya sembolik tabanlı olabilir. Eğer marka imajı müşterinin kişisel imajı için çekiciyse (gerçek, ideal veya normatif) temel, müşteri ve marka arasındaki ilişki için oluşmuştur. Bu temel dolayısıyla marka sadakatini geliştirebilen bir ilişkinin temelidir (Urde, 2003: 1017-1040).



Şekil 8. Volvo ve Birtakım Başka Şirketlerin Deneyimlerine Dayanan İç ve Dış Temel Değere Dayalı Marka İnşa Süreci.

Kaynak: Urde, 2003: 1017-1040.

Bir organizasyonun az ya da çok ifade edilen ortak değerleri, desteklenen fikirleri, pozisyonları, davranışları ve normlarının düzenlenerek bir araya getirilmesi kurum kültürünün karakterini oluşturur. Kurumsal değerler temelde Şu sorulara cevap verir; bir kurum olarak amacımız ne ve bizi biz yapan nedir? Örneğin, bu değer yapısı genellikle organizasyonun kökenine, kurucularına, dramatik olaylara, liderlere veya diğer önemli kişilere atfedilir. Temel değerlerin iki işlev yerine getirdiği söylenebilir. İlk olarak, kurumsal değerler kurumun çalışmalarına rehberlik eden temel değerlere aktarılır. İkicisi, temel değerler müşteri yararı değeri veya farklı hedef gruplarının eklenmiş değerine aktarılır. Sonuç olarak temel değerler, hem markanın kimliğini özetleyen tüm terimler hem de tüm iç ve dış marka oluşturma sürecine rehberlik eden ilkeler olarak tanımlanabilir. Temel değerin ayırt edici özelliği pasif olmasından ziyade dinamik olmasıdır. Bu Şu anlama gelir, temel değerler yol gösterici unsurlar olmalıdır ve ürün geliştirmesinde, davranış ve iletişim sürecinde bir istikameti temsil etmelidir. Temel değerler kalıcı faktörler olarak görülmelidir ama aynı zamanda rekabet edebilme ve macera duygusu yaratacak Şekilde doğası gereği dinamik ve sürekli adapte edilebilir ve geliştirilebilir olmalıdır. Aynı zamanda belirtmek gerekir ki temel değerlerin gereksinimleri sürekli yeniden düzenlendiği için bu gereksinimleri tam olarak karşılamak mümkün değildir. Bu nedenle firma temel değerlerine eylem yoluyla ulaşır. Temel değerin özgün olması gerekmez ama yorumlama ve ifadenin özgün olması şarttır. Yaratıcı bakış açısı yorumu hedeflemeli ve temel değerlerin kullanımını hedeflemelidir, yeni temel değerler oluşturmaya çalışmamalıdır. İç marka oluşturma sürecinde temel değerler misyon, vizyon ve kurumsal değerleri birbirine bağlar ve aynı zamanda marka mimarisi, ürün özellikleri, marka konumlandırma ve iletişim stratejisini etkiler. Bu da temel değerlerin kurumsal bir marka oluşturmada sürekliliği, tutarlılığı ve güvenilirliği etkilediği anlamına gelir. Temel değer aynı zamanda kurumsal marka ve ürün markası arasında bir bağ görevi görür. Dış marka oluşturma sürecinde temel değerler eklenen değerler aracılığı ile geręekleştirilir ve aynı zamanda kurumsal marka imajını da etkilemektedirler (Urde, 2003: 1017-1040).

Kurumsal marka ve imaj üzerine çalışmalar daha çok reklam ve halkla ilişkiler gibi kurum dışı iletişime olan etkisi üzerine odaklanmıştır. Çalışanlar bir şirketin kurumsal iletişim ve kurumsal markalama çabalarının belki de en önemli hedef kitlesidir. Bu yüzden iç iletişim yakın ilgiyi hak etmektedir. Geręekten de çalışanlar bir kurum hakkında en

güvenilir bilgi kaynaklarıdır. Çünkü çalışanlar kurumsal marka ile aralarındaki etkileşimi somutlaştırarak dış paydaşlara markanın değerlerini en az geleneksel pazarlama iletişimi faaliyetleri kadar belki de daha fazla oranda aktarır. Kurumsal değerleri benimsemiş çalışanlar bu değerlerden elde ettikleri deneyimlerini dış paydaşlara aktararak kurumlarına sürdürülebilir bir avantaj elde etme konusunda yardımcı olabilirler. Ackerman (2000), çalışanların kurumsal kimliği bilmeleri gerektiğini böylece paydaşlar tarafından da bunu bilinir kılmak için kritik bir rol oynayabileceklerini savunur. Bununla birlikte eğer amaç çalışanların ‘marka elçileri’ olmasıysa, çalışanların şirketin marka değerini anlaması ve doğru becerilere sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda marka değerlerine uygun davranışlarda bulunmak için bu değerleri içselleştirmek ve onlara inanmak zorundadırlar (Chong, 2007: 201-212).

4. Kurum Kültürü Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi

1980’li yıllar, çalışanların yönetiminde bir dönüm noktası olarak kabul edilir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru geçişin yaşandığı bu dönemde, çalışanların yönetimine stratejik bakış açısı kazandırılmaya çalışılırken iş dünyası da yeni endüstriyel ilişkiler sistemi ve üretim-yönetim ilişkileri ile karşı karşıya kalmıştır. Genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanlar insan kaynaklarını oluşturur. İnsan kaynaklarının yönetimi denildiğinde ise organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi en basit şekilde kurumun insanlar ile ilgili konularının bir organizasyonudur şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım, insan kaynakları yönetiminin içeriğini amaçlarını, gelecekte yeni eklenecek görev ve sorumlulukları da kapsamaktadır (Özdemir, 2006: 51-52).

İnsan kaynakları ve kurum kültürüne birlikte önem verildiğinde ortaya çıkan sinerji ile işletmeler sorunlarını daha kolay ve hızlı çözebilecek ve faaliyetlerin etkinliği daha da artacaktır. İşletmenin insan kaynakları bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel faktör olarak karşımıza çıkarken; çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkileyen kurum kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde büyük bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi üzerinde yapılan araştırmalarda kurum kültürünün derin izlerini görebilmek mümkündür (Kaya ve Kesen, 2014: 97-122).

Kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi arasında çok sıkı bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Kurum kültürünün insan kaynakları yönetim sisteminin politika ve uygulamaları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Semboller, kurallar, ritüeller, inançlar, değerler ve varsayımlar gibi kurumsal kültürün unsurları insan kaynakları yönetim uygulamalarının seçiminde ve değişiminde önemli rol oynar. Yöneticilerinin kullanacakları insan kaynakları fonksiyonları, kurumun stratejileri, hedefleri ve üst yönetim talepleri ile doğrudan ilişkilidir. Kurum kültürünün yaygınlaştırılmasında insan kaynakları desteği sağlanmalı, eleman seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim, kariyer planlamada yeni değerler ön planda tutularak çalışanlara koçluk ve geri bildirim verilir (Yılmaz, 2007: 55).

Kurum kültürü, kurumsal gelişimi sağlamak için çalışanları takım halinde çalışmaya ve koordinasyon sağlamaya teşvik eder. Stratejik insan kaynakları yönetimine odaklanmış organizasyonlarda kurum kültürüne çok önem verilmektedir. Örneğin adayları işe alma, seçme ve yerleştirme süreci kurum kültürünü etkilerken kurum kültürü de aynı zamanda işe alma süreçlerini etkilemektedir. İşe alma sırasında kurulan iletişim ile adaylar genel olarak kurum, kurum kültürü, kurumun açık pozisyonları, kurumun beklentileri v.b. hakkında bilgilendirilmektedir. Earl (2003), yaptığı bir araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alma, eğitim, ücret ve performans değerlemenin kurumsal kültüre etki ettiğini belirlemiştir (Kaya ve Kesen, 2014: 97-122).

Kurum kültürünün şekillenmesini sağlayan kurumsal değerler insan kaynakları uygulamalarında da belirleyici rol oynamalıdır. Eğer bu etkileşim gerçekleşmez ise kurum kültürüyle uyumsuz insan kaynakları uygulamaları hayata geçirilir. Bu durumda ise, maksimum karlılık, üretkenlik, verimlilik vb. gibi temel işletme hedefleri göz ardı edilerek artık değer yaratılmasına neden olur.

Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle yeni gelenlere mevcut kurum kültürü aktarılabilir gibi, mevcut çalışanlara yeni kurum kültürünü benimsetici eğitimler verilebilir. Örneğin performans değerlendirme sistemi başlı başına kurum kültürü üzerinde etkili bir mekanizmadır. Kurumda başarı olarak kabul edilen, tekrarlanması desteklenen davranışlar nelerdir; hangi zaman dilimindeki faaliyetler ölçülmelidir; nasıl bir değerlendirme yöntemi uygulanmalıdır; kimler değerlendirilmelidir? Bütün bu soruların cevapları kurum kültürünü doğrudan etkileyici niteliktedir (Yılmaz, 2007: 57).

Adewale ve Anthonia (2013) gerçekleştirdikleri çalışmada kurum kültürü (inanç, değer ve uygulama) ve işe alım süreci arasında yakın bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buradan hareketle işe alım süreci kurum ve alımı düşünülen çalışanın ilk etkileşim noktasıdır ve iş arayanlara yönelik kurumla ilgili önemli bilgilerin yayılacağı doğru bir yol olarak hizmet edebilir. Bu sayede kuruma iş başvurusu yapma niyetindeki çalışanların kurumsal inanç, değer ve uygulamalara uyum sağlamasını destekler. Ayrıca eğitim programları ve kurumsal değer, inanç ve uygulamalar arasındaki ilişki sayesinde kurum yönetimi ya da karar vericiler kendi değerlerini çalışanlar için hazırlanan eğitim ve gelişim programlarına aktarmalıdır. Böylece kurum kültürünün devamı sağlanır ve eski ya da yeni çalışanların kurum kültürüne uyum sağlamasına yardımcı olur.

5. Kurum Kültürü Yönetimi ve Kurumsal İletişim İlişkisi

İletişim her geçen gün sosyal yaşam içinde büyük önem arz etmektedir. Bilgi toplumu kavramı 1950'li yıllardan beri literatüre girmesine rağmen 1970'li yıllarda daha sık 1980'li yıllarda düşünce hayatında yerini aldığı düşünürsek günümüze kadar her alanda birçok gelişmeler meydana gelmiştir. Bu düşünce ya da bilginin anlam kazanmasının tek yolu paylaşımdır. Teknolojik gelişmelerle beraber bu değişime uyum sağlayıp benimseyen, bunu bir kurum kültürü haline getiren kurumlar, rekabetçi ortamda ayakta kalabileceklerdir (Küçük: 2005).

İletişim, kurum kültürünü şekillendirmede olmazsa olmaz bir araçtır. Amaçları ne olursa olsun, kurumsal özellikleri taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü kurumların, işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapıyı oluşturmaları ve geliştirerek sürdürmeleri gerekmektedir. Aşamalı (basamaksal) ve yatay olarak oluşturulan bu yapı içerisinde bu boyutları da aşan çeşitli iletişim mekanizmaları gerçekleşmektedir. Verimli ve kaliteli hizmet üretmek amacıyla olan kurumlar, en azından, kurum içinde gelişen yatay ve dikey iletişimi kurumun başarısını artırmaya yönelik olarak kılavuzlamak durumundadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1991).

Kurumlar da tıpkı insanlar gibi kendine özgü bir kültüre sahiptirler. Bu kültürün doğru bir biçimde oluşturulması ve gelişerek korunması, kurumun mevcut ve gelecekteki toplumsal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması, imha edici küresel rekabetle başa çıkabilmesi, çalışanlarca benimsenmiş olması, tüketici odaklı ve kar elde eden sürdürülebilir bir yapıyı sağlayabilmesi açısından anahtar rol oynamaktadır.

Kültür yönetiminden anladığımız ortak değerleri oluşturmak ve bunu çalışanlara aktarmaktır. Bunun en etkili ve verimli yolu ise kurumsal iletişim araçlarıdır.

Kültür ile iletişim arasında doğrudan ilişki vardır. Kültürü oluşturmada, geliştirmede, yaymada ve benimsetmede en önemli araç iletişimdir. Dolayısı ile kurumsal iletişim araçlarının etkili kullanımı kurum kültürü ve değerlerini çalışanlara aktarmada en önemli silahtır (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213).

Kurum kültürü, var olan ve herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ve inançlara göre tanımlanır. Herkes tarafından paylaşılan kurum kültürünün dinamiğini ise kurumsal iletişim oluşturur (Akıncı ve Bat, 2008: 35-60). İşbirliği % 100 iletişimden oluşur. İletişim ise verimliliğin ve kalitenin temelidir, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin oluşturulmasına bağlıdır (Tabak, 2002).

Kurumsal iletişim, son zamanlarda kurum kültürü kavramıyla beraber anılmaktadır. Çünkü bireylerin, grupların ve tüm kurumun içinde hareket ettiği anlayış ve paylaşılan değerler sistemi olan kurum kültürünü belirleyip çalışanlara iletecek kişiler kurumdaki iletişim uzmanlarıdır. Kurumun başarıya ulaşabilmesi, çalışanlarıyla kuracağı ilişkilere ve kültürünü ne kadar başarılı bir şekilde çalışanlarına ileteceğine bağlıdır (Yıldırım, 2012: 1-8).

5.1. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, iletişimin tüm anlamlarının paydaş gruplarla birlikte olumlu bir itibar oluşturmak ve sürdürmek amacıyla etkili koordinasyonu için ortak bir çerçeve ve dil öneren bir yönetim fonksiyonudur (Cornelissen, 2004: 23).

İletişim gündelik yaşamımızda bize nesnelere, insanları tanımlar, işbölümü içinde değişik toplumsal roller yüklenmiş insanlara bu rolleri yerine getirirken, bu rol dağılımından oluşan toplumun o tarih dönemindeki hayat tarzını öğretir, olumlattır, yeniden üretimi için gereken değerlendirme biçimlerini aşılır (Yatkın, 2009: 47-55).

Kurumsal bir marka olabilmenin yolu doğru yapılandırılmış değerler sistemine sahip bir kurum kültürü oluşturmak ve bunu tüm iç ve dış paydaşlara doğru iletişim kanalları ile aktarmaktan geçmektedir. Kurumsal İletişim, işletmenin rakipleri, paydaşları, tedarikçileri ve müşterileri nezdinde fark yaratan ve tutarlı bir marka vaadini oluşturmasını ve bunu gerçekleştirmek için gerekli tüm kurumsal iletişim platform ve politikalarının etkin bir şekilde tasarlanmasını kapsar.

Kurumlar belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen ve eşgüdümlü şekilde çalışan kişilerden meydana gelmiş yapılardır. Bu yapının verimli şekilde çalışması için gerekli olan en önemli unsur ise iletişimdir. İletişimin önemini kavramak belirlenen hedeflere ulaşmadaki engelleri yok edici unsurların başında yer alır (Yatkın, 2009: 47-55).

Kültür yönetimi kavramından anlamamız gereken temel nokta kurum içinde ortak değerleri oluşturmak ve bunu çalışanlara aktarmaktır. Bunun en etkili ve verimli yolu ise kurumsal iletişim araçlarıdır. Kurumsal iletişim araçlarının etkili kullanımı kurum kültürü ve değerlerini çalışanlara aktarmada en önemli silahtır. Kurumsal iletişim, bir kurumun hedef kitlelerine yönelik iletişim çalışmalarının tümünü kapsar. Kurumların bu çalışmaları yürütebilmesi için, içinde buldukları çevre ile sürekli bilgi alışverişi içerisinde olması gerekir.

Kurumsal değerlerle, bir kurumun temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar kurumsal kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir (Erdem, 2007 a: 95-108). Kurum kültürünü etkileyen başlıca faktörlerden olan değerleri geliştirmek ve bu değerleri çalışanlara benimsetmek için çeşitli kurumsal iletişim uygulamalarından yararlanılır.

Bir kurumun temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü olarak tanımlanan kurum kültürünün oluşması, korunması, değiştirilmesi ve çalışanlara iletilmesinde iletişimcilerin ve halkla ilişkiler yönetiminin rolü oldukça önem kazanmıştır. Çünkü etkili bir yönetim ile etkili iletişim arasında doğru bir orantı olduğu gibi, etkili bir kurum kültürü ile etkili bir iletişim arasında da doğru orantı vardır. Bu noktada, kurum kültürünün çalışanlara ve kuruma yeni katılanlara aşılanmasında, temel değer ve inançların benimsetilmesinde kurum iletişimcilerine veya halka ilişkiler sorumlularına oldukça önemli görevler düşmektedir (Akıncı, 1998: 15).

Organizasyonlar ve hedef kitleleri arasındaki iletişim; değişen toplumsal ve kurumsal değerlere, enformasyon teknolojisinin gelişimine, kurumlar ve hedef kitleler arasındaki bağlantıların artmasına ve uluslararası değerlerin paylaşımına bağlı olarak 21. Yüzyılda değişmekte ve gelişmektedir. Bu gelişmelerin ışığında günümüzde işletmelerin başarısı, hedef kitleleriyle güvene dayalı ilişkiler kurarak güçlü bir kurumsal itibar yaratmasına bağlı olmaktadır. Kurumların en önemli değeri olan kurumsal itibarın yaratılması, yönetilmesi ve korunması ancak etkili kurumsal iletişim stratejileri ve faaliyetleriyle mümkündür (Ural, 2010: 5-12).

Kurumsal iletişim alanının erevesi gerek halkla ilişkiler akademisyenleri, gerekse profesyonelleri arasında tartışmaya oldukça açıktır. Kurumsal iletişimin erevesi konusundaki tartışmalara kısaca bakarak bu alana bu alanın işlevi ve sahipliğine açıklık kazandırabiliriz. Kurumsal iletişim ile ilgili yaygın tanımları ve tanımlardaki ortak ve farklı noktaların altını çizmekle, kurumsal iletişimin uygulama alanında nasıl var

olabildiğini ya da nasıl olması gerektiğini tartışmaya açabiliriz. Kurumsal iletişim ile ilgili tartışmalar (Görpe, 2010: 14):

- Stratejik halkla ilişkiler,
- Tüketici olmayan sosyal paydaşlarla iletişim,
- Tüm sosyal paydaşlarla iletişim ve bunun entegrasyonu (entegre iletişim),
- İkna, retorik ya da “örme, eğirme, dokuma, çevirme” (spin),
- İtibar ya da ilişki yönetimi eksenlerindedir

Kurumsal iletişim, çeşitli stratejik yönetim fonksiyonlarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Kuruma göre değişmekle birlikte kurumsal iletişimi şunları içerir: halkla ilişkiler, kriz ve acil durum iletişimi, kurumsal vatandaşlık, itibar yönetimi, toplumla ilişkiler, medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, çalışanlarla ilişkiler, hükümetle ilişkiler, pazarlama iletişimi, yönetim iletişimi, kurumsal markalama ve imaj geliştirme, reklam. Kurumlar kurumsal iletişimi çalışanları ve toplumu yönetme, motive etme, ikna etme ve bilgilendirme için kullanılır. Kurumsal iletişimi anlamak bir firmanın bilgiye dayalı ekonomideki stratejik planlaması için vizyon sağlar. Ithor’a göre 20.yüzyıl boyunca kurumsal iletişimdeki gelişmeler, yani kurumlar ve toplum arasındaki iletişim değişmektedir ve değişen topluma, kurumsal değerlere, bilgi teknolojilerine, uluslararası artan erişilebilirlik ve paylaşılan değerlere bağlı olarak gelişmektedir (Goodman, 2006: 196-213).

Kurumsal iletişim öncelikle kurumsaldır, iletişimi sonradan kapsar. Bu demektir ki; iletişim uzmanı kurumun sorunlarına bir bütün olarak yaklaşmalı ve şirketin hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için iletişimin belirgin olan ve olmayan fonksiyonlarına bakmalıdır (Van Riel, 1992: 21).

Kuruluşlar çok çeşitli gruplarla iletişim faaliyetleri içerisinde bulunmaktadır. Kurumsal iletişim bu açıdan reklam, kurumsal satış, promosyon, halkla ilişkiler, kurumsal dizayn ve aynı zamanda çalışanlarla yönetim ve yönetimle paydaş grupları arasındaki iletişimi de içermektedir (Küçük, 2005: 45-52).

5.2. Kurumsal İletişimin Özellikleri

Kurumsal iletişim tüm pazar alanlarına paydaş gruplarına kurumsal davranışın etkinliğini iletir. Kurumun değerlerini, davranış biçimlerini hedef kitlelere anlatır ve hedef kitlelerin kurumu algılamalarına yardımcı olur (Akhüseyinoğlu, 2010: 41).

Belki de kurumsal iletişimi kavramak için en iyi yol bu fonksiyonun şirketlerde nasıl üretildiğine bakmaktır. 1970'lere kadar uygulayıcılar, paydaşlar ile iletişimi tanımlamak için halka ilişkiler terimi kullanılmıştı. Birçok şirkette taktik olarak kullanılan bu halkla ilişkiler fonksiyonu çoğunlukla basınla iletişim kurmaktan ibaretti. İç ve dış paydaşlar şirketle ilgili daha çok bilgi talep etmeye başlayınca uygulayıcılar halkla ilişkilerin ötesinde bir iletişim yöntemi arayışına başladılar. Bu durum yeni kurumsal iletişim fonksiyonunun köklerini oluşturur. Yeni fonksiyonun önemli bir özelliği de kuruma bir bütün olarak bakar ve kurumun kendini iç ve dış tüm paydaşlarına nasıl tanıttığına odaklanmasıydı (Cornelissen, 2011: 2).

Bu geniş odak noktası da kurumsal iletişim içinde 'kurumsal' kelimesinde yansıtıldı. Kelime kurumsal iletişimin insan kaynakları ve finans gibi ayrı bir fonksiyon olarak ortaya çıktığı iş ortamlarına atıfta bulunur. Kurumsal (Corporate) kelimesi aslen Latince vücut (Corpus) ve Vücuda dönüşme (Corporare) kelimelerden meydana gelir ve iç ve dış iletişim disiplinlerine birleşik bir bakış açısını vurgular. Paydaş gruplara veya özel disiplinlere ayrı ayrı bakmak yerine, kurumsal iletişim fonksiyonu iç ve dış paydaşlar ile iletişim kurarken kuruma bir bütün halinde bakmak anlamına gelen tek vücut halinde (Bodily) olma bakış açısıyla başlar (Cornelissen, 2011: 2-3).

Çağdaş, etkili bir kurumsal iletişim temel olarak aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Okay, 2005: 10):

- Kuruma ilişkin belirli bir iletişimin belirlenmesi.
- Somut ve gerçekçi hedef ve hedef kitlelere iletişim stratejisinin yöneltilmesi.
- Zaman yönetimi kurallarını dikkate alarak çağdaş iletişim araçlarının etkili bir biçimde kullanılması.
- Kurumsal hedefler kesin olarak ifade edilmeli ve stratejik olarak uygulanması.
- Kullanılan iletişim araçlarının başarısının kontrolünü sağlayacak ölçülerin özenli bir biçimde saptanması.

- Nitelikli iletişim yöneticilerinin seçimi ve bunların kurum içerisinde anlamlı konumlara, görevlere getirilmesi.

5.3. Kurumsal İletişimin İşlevleri

Bir şirketin farklı destek grupları tarafından nasıl algılandığı ve kendini nasıl tanımladığını ortaya çıkarmak kurumsal iletişimin en temel işlevidir (Argenti, 2009-b: 55).

Argenti (2009)'a göre, kurumsal iletişimin fonksiyonları şu alt başlıklardan oluşur (Aktaran Yılmaz, 2012: 95):

- Kimlik, imaj, itibar
- Kurumsal reklamcılık ve savunuculuk
- Medya ilişkileri
- Pazarlama iletişimi
- İç iletişim/çalışanlarla iletişim
- Yatırımcı ilişkileri
- Topluluklarla ilişkiler ve kurumsal vatandaşlık/sosyal sorumluluk
- Hükümetle ilişkiler
- Sorun yönetimi ve kriz iletişimi

Goodman (2006) ise, Argenti'nin ifade ettiği fonksiyonlara, halkla ilişkiler, itibar yönetimi, yönetim iletişimi başlıklarını ilave eder (Aktaran Yılmaz, 2012: 95).

Kurumsal iletişimin unsurları şunların gelişmesine rehberlik eder (Goodman, 1998: 8):

- Güçlü bir kurum kültürü
- Tutarlı bir kurum kimliği
- Makul bir kurum felsefesi
- Özgün bir kurumsal vatandaşlık hissi
- Basın ile uygun ve profesyonel bir ilişki
- Kriz ve acil durumlarda hızlı ve sorumlu bir iletişim
- İletişim araçları ve teknolojilerini anlama
- Küresel iletişime çok yönlü bir yaklaşım

Kurumsal iletişimin gerçekleştirmesi beklenen dört işlevi vardır (Okay, 2005:9):

- Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri destekleme (düzenleme işlevi).
- Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturma (ikna etmek işlevi).
- Kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi verme (bilgiyi verme işlevi)
- İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri toplumsallaştırma (bütünleştirme işlevi).

Goodman (2000) kurumları ve kurumları yeniden şekillendiren aşağıdaki unsurların kurumsal iletişimi de şekillendirdiğini belirtmiştir. Bu unsurlar (Goodman, 2000: 69-74):

- Müşteriler ya da hedef kitledeki yeni kapsamlar
- Yeni medya teknolojileri
- Daha yaygın etik çevre
- Daha güçlü ekonomik faktörler
- Yeni stratejik işbirlikleri

Kurumlar açısından, kurumsal iletişimde en önemli nokta, bir eşgüdüm işlevinin olmasıdır. Yukarıda sayılan düzenleme, ikna etme, bilgi verme ve bütünleştirme işlevleri arasında bir eşgüdüm olmazsa, kurumsal iletişimin başarısı zorlaşır. Aynı eşgüdüm kurumsal iletişimin kullandığı çeşitli yöntemler içinde geçerlidir. Kurumsal iletişimin gerçekleştirmesi beklenen hedeflerinden biri, kurumun, kamuoyunu, hedef kitlesini etkilemesidir. Diğer hedefler ise şunlardır (Okay, 2005: 9-10):

- Finansal topluluk içinde kurumsal imajı geliştirmek.
- Medyada kurumsal faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak.
- Kurumsal sorunların, çalışanlar ve dağıtımıcılarca anlaşılmasını sağlamak.
- Kuruluşa etkisi olan kararlarda yasa yapıcıları ve düzenleyicileri etkilemek.
- Topluluk üyeleri ve çalışanlar arasında, kuruluştaki bulunmanın gururunu oluşturmak.

5.4. Kurumsal İletişimin Önemi

Bir kurumun çalışanlarıyla, dış paydaşlarıyla, basınla ve yabancı müşterilerle nasıl iletişim kurma şekli onun değerlerini yaşama geçirir. Kurumsal misyon ifadeleri ve kurum felsefesi, kurumun amacı, hedefleri ve uygulamalarının stratejik değerini kavrayan

üst yöneticilerin ürünüdür. Kurumun misyonunun net anlaşılması ve ifade edilmesi çalışanların ve toplumun zihninde bir imaj oluşturmak için köşe taşı görevi görür (Goodman, 2000: 69-74).

5.5. Kurumsal İletişimin Unsurları

Kurumsal iletişim, kurum içi ve kurum dışındaki tüm iletişim çalışmaları için bir çatı oluşturur. Kurum, iletişimini kişilerarası ya da kitle iletişim biçimlerini kullanarak yerine getirir. Kişilerarası iletişimde iletişim, yüz yüze iken, kitle iletişiminde araya çeşitli iletişim araçları girer. Kurumun iletişimde olduğu hedef kitleler göz önünde tutulduğunda hem kişilerarası hem de kitle iletişimini kullanması kaçınılmaz olur. Günümüzde pazarların doygunluğa ulaşması, taleplerin giderek artan biçimde farklılaşması, tüketicilerin daha fazla bilgilendirilme gereksinimi ve benzeri nedenler iletişim biçimlerini, hedef kitlelerin özelliklerine göre belirleme gereğini ortaya çıkarmıştır. Hedef kitleler, kuruluşun faaliyet alanı ve büyüklüğüne göre değişiklik göstermekle birlikte, temelde, hedef kitle kurumun iletişim içinde olduğu tüm kişi ve kuruluşlardır (Okay, 2005: 6).

Tablo 6. Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması

Seviye ve Yön İletişim Türü	Pazar İletişimi Yönetim - Müşteri	Müşteri İletişimi Çalışan - Müşteri	Çalışan İletişimi Yönetim - Çalışan
Kitle İletişimi	Reklam Basın ve halkla ilişkiler çalışmaları Doğrudan pazarlama	Broşürler Satış geliştirme İş mektupları	Kurum içi haber ve bilgilendirme biçimi Kurum broşürleri Kurum içi yayın
Kişilerarası İletişim Sohbetler	Konferanslar Müşteri şikâyetleri Açık kapı günleri	Kişisel satış Sergi-fuarlar Satış geliştirme	Çalışanlara yönelik konuşmalar İş toplantıları Seminerler

Kaynak: Okay, 2005: 6.

Van Riel kurumsal iletişimi, pazarlama iletişimi, yönetim iletişimi ve örgütsel iletişim olarak üç ayrı işlevin bütünü olarak görmektedir.

5.5.1. Yönetim iletişimi

Yönetim İletişimi, CEO'lar ve üst düzey yöneticilerin bağlı oldukları kurumların iç ve dış hedef gruplarıyla gerçekleştirdikleri iletişim faaliyetlerine verilen addır.

En stratejik küme kurumun yönetim düzeyi ile iç ve dış takipçileri arasında yer alan iletişim olan yönetim iletişimidir. Yönetim düzeyi sadece üst düzey yöneticileri değil aynı zamanda kurumun diğer birimlerdeki tüm yöneticileri kapsar. Diğer kelimelerle, sadece üst yönetim değil, aynı zamanda iş birimi ve kurum içinde çeşitli düzeylerdeki bölüm yöneticileri. Yönetim iletişimi, sadece kurumun üst düzeyinde yer alan bir görev değildir. Tüm seviyeler aşağıdaki amaçlara ulaşmak için iletişime ihtiyaç duyar (Van Riel ve Fombrun, 2007: 14-15):

- Kuruluş içinde, kuruluşun paylaşılan vizyonunu geliştirmek,
- Kuruluş liderliğinde güven oluşturmak ve bunu devam ettirmek,
- Süreç değişimini başlatmak ve yönetmek,
- Çalışanların kuruluşla özdeşleşmelerini desteklemek.

Yönetim iletişimi ya da başka bir anlatımla yönetici iletişimi, kurumsal iletişimin hedeflediği kurum imajı ve kurum itibarı için vazgeçilmez bir öğedir. Bir kurum yöneticisinin, CEO'nun (Chief Executive Officer) en önemli görevleri (Okay, 2005: 7);

- Çalışanları motive etmek,
- Açık bir vizyon sergilemek,
- Büyüme için etkin bir strateji oluşturmak,
- Ahlaki standartlar oluşturmak,
- İyi bir yönetim ekibi oluşturmak,
- Ortaklarının kazançlarını artırmak olarak sıralanabilir.

5.5.2. Örgütsel iletişim

Örgütsel iletişim işlevi bir kurumda halkla ilişkileri, yatırımcılar ile ilişkileri, kurumsal reklamı, çevresel iletişimi ve iç iletişimi kapsar.

Örgütsel iletişim, örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgütün çevresi arasındaki iletişimi sağlar. Örgütsel iletişimin başarısı, örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde oluşturulan etkili iletişim politikasına bağlıdır. Pazarlama iletişimine göre, örgütsel iletişimin kuruluşun ilgili hedef kitlesinin tutum ve davranışlarını etkilemek için yaptığı faaliyetler olarak değerlendirilmesi daha farklıdır. Örneğin bir kuruluşun gazeteye verdiği reklam, aynı kuruluşun halkla ilişkiler çalışması gerçekleştirilerek bir köşe yazarına konu olmasından çok farklı etkiler yaratır. Kişi, bir reklam gördüğünde, bunun o kuruluş tarafından verildiğini anlayabilirken, kuruluş hakkında okuduğu olumlu bir köşe yazısından, bunun o kuruluşun başarılı bir halkla ilişkiler çalışması olduğunu anlayamayabilir (Okay, 2005: 8).

Örgütsel iletişim paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel bir temele dayanmaktadır. Kültür, anlam örüntülerinin tarihsel olarak aktarımıdır, bu da dilden ayrı ya da dilden öncelikli değildir. Kurum kültürü iletilmeden var olamaz, fakat kurum kültürü olmadan da örgütsel iletişimin kendi başına gelişeceği düşünülemez. Kurum kültürü ve örgütsel iletişim arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu söylenebilir (Durğun, 2006: 112-132).

Kurumların hedef grupları temelde kurum içi ve kurum dışı olmak üzere ikili ayrıma tabi tutulmaktadır. Bu gruptan içte olanlar, kurumun çalışanlarıdır ve kurumu hem içten, hem de dıştan gözlemledikleri için kurum açısından oldukça önemli bir etkiye sahiptirler. Kurum içi iletişimin muhatabı olan bu hedef kitle üzerinde bir imaj oluştuğunda bu, kendi çalışma ilişkilerini ve kendi çevrelerini dolayısıyla da dış hedef kitleyi de etkileyeceklerdir (Okay, 2003: 168).

Kurum içi iletişimin en önemli işlevlerinden biri; kurumsal değerlerin, sembollerin ve uygulamaların işgörenlere aktarılmasıdır. Kurum kültürünün temel değerleri ancak işgörenler tarafından kabul gördükçe yerleşiklik kazanırlar. Gerek formel iletişim biçimlerinin gerekse informal iletişim biçimlerinin kullanılması ve yeniden üretilmesiyle birlikte, kurum kültürleri de güç kazanırlar. Bundan dolayı örgütsel iletişim ile kurum

kültürü arasında çok yakın bir ilişki vardır. Kurum kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle kurumun sembolik dünyası ancak iletişim yoluyla yorumlanabilir (Cansu, 2006).

5.5.3. Pazarlama iletişimi

Pazarlama iletişimi, öncelikli olarak ürün satışı, hizmet ve markayı destekleyen iletişim biçimlerini kapsar (Van Riel ve Fombrun, 2007: 17). Pazarlama iletişimi'nde temel özellik, düzenli biçimde iletilen mesajlar ile ekonomik hedeflere ulaşmak ve hedef kitlenin tutum ve davranışlarının belirlenen amaçlara yöneltmektir. Pazarlama anlayışının gelişimi ve değişimiyle birlikte, kurumların pazara yönelik iletişim anlayışı da farklılaştı. Pazarlama içerikleri, 1950'li yılların sonları ve 1960'lı yılların başlarında ABD'de geliştirildi. Pazarlamanın 4 P modeli product (ürün), price (fiyat), place (yer) ve promotion (tutundurma), kitle pazarlarında, kitle pazarlaması yapılmak istendiğinde dikkate alınacak noktaları oluşturdu. (Okay, 2005: 7). Gelecekte asıl güç pazarlamacılar değil, tüketicinin elindedir. Çünkü tüketiciler, alışverişlerini artık yeni teknolojiler aracılığıyla -ki bunların başında internet gelmekte- isteklerini fazlasıyla karşıladıklarına inandıkları mağazalardan, interaktif ortamlarda evlerinde gerçekleştirmektedir. Bu nedenle kurumlar, pazarlama iletişimi stratejilerinde büyük bir değişiklik yaparak, bilginin müşteriye yakınlaşmasını sağlamak zorundadır (Okay, 2005: 8).

5.6. Kurumsal İletişim Araçları

Kurumlar, kurumsal imaj ve kültürlerini stratejik hedef olarak geliştirmek ve istikrarlı hale getirmek için iletişimlerini yüz yüze iletişimden basılı ya da görüntülü iletişime farklı ortamlarda tutarlı ve uyumlu mesajlarla sürdürmek için merkezileştirirler (Goodman, 1998: 3).

İletişim ortamlarının çeşidi ve sayısında yaşanan artış iletişim profesyonellerini de etkilemiştir. Eskiden, yazılı kelimenin hâkimiyeti yeter de artardı. Yazı hala diğerlerinin onun üzerine inşa edildiği temel beceridir. Fakat artık radyo ve televizyon ortamının kullanımında gereken ustalık, iş konuları, bilgisayar ağlarındaki multimedya ve dijital

iletişim ile kamusal konuşmaya yönelik TV, radyo, e-posta, kablo TV haber programları için kurumsal mesajları oluşturma açısından önemlidir (Goodman, 2000: 69-74).

Goodman (2001: 117-123)'a göre yazı konusundaki mükemmel deneyiminiz, üstün bireylerarası becerileriniz, basın bülteni, video, web sayfası, magazin dergisi ve mektup gibi medya ürünleri geliştirme becerinize ek olarak, değişime meydan okuyabilmek için başka becerilere de ihtiyacınız var. Bunlar:

- Öğretmek
- Karışık ve büyük miktarda bilgiyi hızlıca özümseyip kavramak
- Dâhili ve harici ilişkiler kurmak
- Tüm hedef kitlelere güven inşa etmek
- Bir kurum kültürü oluşturmak

Kurum çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan bir kurum kültürünün oluşturulabilmesi için öncelikle kurum içi iletişime önem vermek gerekmektedir. Kuruma yeni katılanlara kurumsal değer ve inançların aktarılması ve değerlerin benimsetilmesinde kurum içi iletişim kanallarının açık olması ve etkin biçimde kullanılması da önemlidir. Kurum içi iletişimde: ⁷

(www.kafkas.edu.tr/khe/kurum_%20kultur_olusturma_yontemleri.doc);

- Çalışanlar arasındaki işbirliğini ve güveni geliştirmek,
- Çalışanların kendi beklentilerini ve inisiyatiflerini ortaya koyabilecekleri bir hoşgörü ortamı oluşturmak,
- Ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarını herkese eşit şartlar içinde uygulayarak çalışanları motive etmek ve performanslarını artırmak gibi amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulamalar yapılabilir.

⁷ www.kafkas.edu.tr/khe/kurum_%20kultur_olusturma_yontemleri.doc (Erişim Tarihi: 02.10.2010)

Kurum içi iletişim araçlarını kısaca geleneksel ve geleneksel olmayan olarak ikiye ayırabiliriz: *Geleneksel kurum içi iletişim araçları* (Kurum içi süreli yayınlar, Broşür-bülten-el kitapları ve diğerleri, Raporlar, Mekuplar, Afişler ve Duyuru panoları, Dilek kutuları, Eğitsel faaliyetler, Konferans ve Seminerler vb). *Geleneksel olmayan kurum içi iletişim araçları* (E-bülten, E-posta, Intranet, Blog, Krumsal web sitesi, Webcast, Webinars, Facebook, Twitter vb.)

Kurumsal İletişim Araçlarını yazılı, sözlü ve web tabanlı iletişim araçları olmak üzere 3 başlık altında toplayabiliriz (Yılmaz, 2012: 109-110):

1. *Yazılı kurumsal iletişim araçları:*

- Yazılı Genelgeler, Duyurular, Belgeler ve Raporlar
- Yazılı Yayın Organı
- Broşür ve El Kitapları
- Afişler, Posterler ve Duvar Tabloları
- İlan (Duyuru) Tahtaları

2. *Sözlü kurumsal iletişim araçları*

- Kurum İçi Anons ve Radyo Sistemi
- Kapalı Devre Televizyon Yayınları

3. *Web tabanlı kurumsal iletişim araçları*

- Kurumsal blog
- Facebook
- Youtube
- Skype
- Podcast
- Wiki
- Twitter
- LinkedIn
- MySpace

Kurumsal iletişimi oluşturan unsurlardan biri olan kurum kültürü yönetimi, bir kurumun kişiliği kabul edilir. Kurumların kendilerine özgü bir kültür oluşturmalarının başlıca

nedeni, kültürün iş yaşamındaki olaylar, çalışanlar ve müşteri ilişkileri üzerinde son derece etkili olmasıdır.

Kültür ve iletişim kurumsal davranışı etkilemekte, iletişim kurum kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında bir pencere işlevi görmektedir (Durğun, 2006: 112-132).

Günümüz çalışanlarının çoğu iyi eğitilidir, velilerinin başardıklarına oranla kendi kariyerlerinden daha yüksek beklentileri vardır ve çalıştıkları şirketi daha iyi anlamak isterler (Argenti, 2009-a: 132). İyi bir iç iletişim çalışanları şirketin strateji ve vizyonuna her şeyden daha fazla bağlar. Bu iki yönlü bir süreç olmalıdır. Yöneticilerin, eğer çalışanlara yeterince bilgi sağlar ve onları dinlerlerse çalışanların işlerinde daha istekli, kurumun vizyonuna bağlı ve kurumun hedeflerine ilerletmede daha iyi olacağını anlamaları gerekir (Argenti, 2009-a: 134).

İç iletişim üç ana amacı gerçekleştirir. Bunlardan ilki, çalışanların kültürlenmesi ya da organizasyonun kültür ve değerlerini içselleştirmelerini ve anlamalarını sağlamaktır. İkincisi, çalışanları kurumsal gelişmeler, haberler ve kurumda ne olup bittiği konusunda bilgilendirmeye hizmet etmesidir. Son olarak ise, kurum çalışanlarının kaygı ve sorunlarını dinleme, öğrenme yoludur (Broom, 2009: 241).

Çalışanları kültürlenme, vizyon ifadeleri, misyon ifadeleri, kurumsal politikalar, etik kodları, oryantasyon ve hizmet içi eğitimlerde kullanılan malzemeler aracılığı ile yapılır (Yılmaz, 2012: 108).

Kurumlarında tıpkı insanlar gibi kendine özgü bir kültüre sahiptirler. Bu kültürün doğru bir biçimde oluşturulması ve gelişerek korunması, kurumun mevcut ve gelecekteki toplumsal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması, imha edici küresel rekabetle başa çıkabilmesi, çalışanlarca benimsenmiş olması, tüketici odaklı ve kar elde eden sürdürülebilir bir yapıyı sağlayabilmesi açısından anahtar rol oynamaktadır. Bu süreçte başarılı olabilmenin yolu da doğru seçilmiş ve etkin bir biçimde gerçekleştirilen kurumsal iletişim uygulamalarından geçmektedir. Dolayısı ile bu çalışma kurum kültürünü geliştirme ve yönetmede kurumsal iletişimin rolünün ve işlevlerinin ne olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

6. Kurum Kültürü Yönetimi ve Kurumsal Değerler İlişkisi

Kurum kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılmış öncelikle istenen değer tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre koşullarının etkisi ile uzun bir zaman diliminde olsa da kurum kültürünün kısmen ya da tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır (Mürteza, 2004: 43-60).

Kurumlar ve yönetim açısından değerleri tanımlamak üzere pek çok çalışma yapılmıştır. 1974-1986 yılları arasında Batılı ülkelerde değerlerle ilgili 69 çalışma yapılmıştır. Bunlardan 36 tanesinin Protestan etiği veya iş etiğiyle ilgili olduğu belirlenmiştir. Yirmi sekiz çalışmada değerler, bağımlı veya bağımsız bir değişken olarak kullanılmaları açısından ikiye ayrılmıştır. Değerlerin bağımsız değişken olarak kullanıldığı pek çok araştırmada örneğin; değerlerle iş doyumu, etik karar verme ve mesleki başarı arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Flowers ve Diğerleri (1975), çalışmalarında Amerikan yöneticilerinin iş değerlerini incelemişler, çeşitli yönlerden farklı (kurum, yaş, eğitim ve gelir) yöneticilerin, iş, ödeme, para, bağlılık ve iş özgürlüğüyle ilgili farklı değer ve inançlara da sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Ralston ve arkadaşları, Çin, Hong Kong ve Amerikalı yöneticilerin idari değerleri üzerine yaptıkları karşılaştırmalı araştırmada idari değerlerde ekonomik sistemden ziyade kültürel köklerin önemli olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Türk ve yabancı iş adamları ve yöneticiler arasındaki algılama, tavır, değerler, davranış ve deneyim farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bir araştırmada ulaşılan sonuçlara göre Türkiye’de yönetici olmak çok prestijli bir iştir. Yönetici konumundaki kişiler, her şeyi dikte ettirebilmekte, kararlarda belirleyici en güçlü kişi olmaktır. Patron, disiplini korku yoluyla sağlamakta ve kimse tarafından eleştirilememektedir. Önceden planlama olmayıp yöneticiler, her şeyi son anda yapma eğilimindedir (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005: 181-202).

6.1. Kurumsal Değerler

Kurum kültürü içerisindeki kurumsal değerler, “Biz kimiz?”, “Neyi temsil ediyoruz?”, “Ulaşmak istenilen hedeflerin neresindeyiz?” sorularının cevaplandırılmasının yanı sıra kurumun amaçlarına ulaşması için önemli olan kurumsal ilkeleri ortaya koymasına yardım etmektedir (Erdem, 2003: 55-72).

Değerlerle, bir kurumun temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar kurum kimliği ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Kurumsal değerlerin kaynağını, kurum üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler, kısaca kurumda neyin önemli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 43).

Etkili kurumsal markalama tüm şirket çalışanlarının şirketin temel değerler kümesine adapte olması ve ona göre davranması ile olur. Bu nedenle güçlü kurumsal markalar, temel kurumsal değerleri ile uyumlu çalışanlar doğrudan ile ilişkilidir. Değerler özellikle kurumsal markanın temeli olması, hizmet markalarının kendilerini nasıl farklılaştırdığı açısından kritik olması ve davranış değişikliği, motivasyon, bağlılık yaratmak için ilham verici olması bakımından önemlidir. Örneğin değerler, kurumun ve çalışanlarının belirsizliklerin (doğası gereği kontrol edilemeyen ya da zor olaylar) üstesinden gelmesinde rehberlik eder. Bu sayede en gözlemlenebilir insan davranışlarını öngörebilirler. Kurumsal değerler, çalışanların bu değerleri etkin bir şekilde kabullenmesi ve müşterilerin bunu takdir etmesi ile oluşan sinerji kurumsal markanın başarısı için kritiktir. Aslında iç ve dış paydaşlar arasında süre gelen iletişimin devamını sağlayan şey tamamen çalışanların değer sağlayan davranışları ile müşterilerin değer arayan davranışları arasındaki etkileşimdir. Çalışanlar temel değerleri anlayıp ve uyum sağladığında kendi rollerinin değerini daha iyi anlarlar ve marka vaadini iletmede daha kararlı olurlar. Böylece daha yüksek bir marka performansı elde edilir. Örneğin, paylaşılan değerler çalışanların kendi resmi iş tanımları ve rol gereksinimlerinin ötesinde müşterilere yönelik hizmet davranışlarını da açıklamak için gösterilmiştir. Diğer taraftan, şirketin ve çalışanların değerleri arasında bir uyumsuzluk varsa çalışanlar için şirketin temel değerlerini kabullenmek oldukça zor olacaktır (Chong, 2007: 201-212).

Değerler herhangi bir kurum kültürünün temel ilkeleridir. Bir şirketin başarıya ulaşma felsefesinin özü olarak değerler tüm çalışanlar için ortak bir yön hissi sağlar ve günlük

davranışlarına rehberlik eder. Bu başarı formülleri kurumsal kahramanlar, mitler, ritüeller ve seremoniler gibi kültür tiplerini belirler (Deal ve Kennedy, 2000: 21). Paylaşılan değerler onlara sahip olanlar için kurumun temel karakterini ve onları diğerlerinden ayıran tutumları belirler. Bu sayede kurum çalışanları için kimlik duygusu yaratır ve çalışanların kendini özel hissetmesini sağlar. Dahası değerler sadece üst düzey yöneticilerin değil şirket içinde çoğu çalışan tarafından kabul görür. Paylaşılan değerleri bu kadar etkili yapan şey bu birlikte harekete geçirme hissidir. (Deal ve Kennedy, 2000: 23).

Ind (1998) bize şunu hatırlatır; temel değerler sistemi genellikle kurucusunun inançlarından oluşur, deneyimle pekiştirilir ve kurumdaki anahtar gruplar tarafından beslenir. Bu değerlerin kurumsal hedeflere ulaşmada yardımcı olabilmesi için yerleşik olması gerekir. Değerler (Kitchen ve Schultz, 2001: 12):

- Stratejik amacın göstergesi olmalı
- İstekli olma açısından genişçe paylaşılmalı
- Kazanmayı aklına takmalı
- Zaman içinde amacıyla tutarlılık sergilemelidir

Andrews (1987) kurumsal değerleri piyasa ortamı ve firma kaynaklarının yanı sıra kurumsal stratejinin temel direklerinden biri olarak kabul eder. Değerlere yönelik bu odak daha sonra Porter'ın (1980-1985) sanayi yapısı çalışmasıyla arka plana atıldı. Ancak Barney (1986) kurum kültürünün firmanın öz kaynaklarından biri olduğu ve rekabetçi avantaj kaynağı olabileceğini savunuldu. Firma kültürünün bileşenleri olarak, değerler ve iş felsefesi ya da ideoloji de firmanın potansiyel kaynaklardır. Değerler bir şirketin kimliği için şarttır ve şirketin misyon ve stratejisi dahilinde ekonomik olmayan hedeflerine yönelik taahhüttür (Husted, Allen ve Kock, 2012: 1-40).

Normalde kültürel değerler farklı organizasyonlarda çok farklı olabilir. Bu değerler zamanla ve hatta kurum üyeliği değişse bile kolayca değişmezler. Örneğin bazı kurumlarda çalışanlar parayı daha fazla önemserken farklı kurumlardaki çalışanlar teknolojik yeniliklere veya çalışanların refahına daha fazla önem verebilirler (Sun ve Xu, 2012: 68-73)

Kurumsal kültürün oluşmasında, hatta kurumların başarısında (örneğin, krizlere dayanıklılığında) değerlerin önemi gittikçe artmaktadır. Ancak temel değerlerini belirleyen birçok kurum, bu çalışmalarından istedikleri sonucu elde edemediler. Bu çalışmaların istenen sonucu vermemesi, kurumların değerlerini belirlemede kullandıkları yöntemlerden kaynaklanıyor. Bu yöntemler incelediğinde, değerlerin genellikle kurumun üst ve ara düzey yöneticilerinden oluşan küçük bir ekip tarafından dar bir katılımıla belirlendiğini görüyoruz (Yurdakul, 2010).

Rokeach'e göre değerlerin en önemli fonksiyonu çeşitli durumlarda davranışa rehberlik eden standartlar sağlamasıdır. Değerler, kendimizi başka insanlara tanıtmada, başkalarının davranışını ve kendi davranışımızı yargılamada, kendimizi başkalarıyla karşılaştırmada, başkalarını ikna etmede temel oluşturur (Sağnak, 2005).

Temel değerler kurum için neyin iyi neyin kötü olduğunu ve yönetimin neye önem verdiğini ve neyin olması neyin olmaması gerektiğini belirleyen temel inançlardır.

Değerler kurumun misyonu, hedefleri ve stratejileri ile ilgili görüşlerdir. İşletmenin birikimini, benimsediği ve dışladığı stratejileri yansıtır. Değerler üzerinde kurumda bir tartışma ortamı, hiç yaratılmamışsa bunlar netlik kazanmıştır. Belli iş kollarının veya meslek gruplarının kendine has beklenti ve değerleri de olabilir. Örneğin mühendis, araştırmacı, hukukçu veya muhasebeci gibi profesyonellerin bakış açısı, çalıştıkları kurumunkinden çok, mesleki perspektiflerini yansıtır (Erengül, 2007: 328).

Rokeach (1973) değer kavramını, belirli bir davranış ve varoluş amacının kişisel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inanç olarak tanımlar. Değerler aynı zamanda bir kişinin çevresine adaptasyonunu kolaylaştıran bir çeşit sosyal biliş olarak görülebilir ve davranışları üzerinde etkisi vardır. Bu yüzden değerler seçimlerimizde yol göstericidir, eylemlerimizi yönetir, çevremize adapte olmaya yardım eder. Kurumsal normlar ve değerler grup ürünleridir. Grubun tüm üyeleri aynı değerlere sahip olmayabilir ancak çoğunluğu oluşturan aktif üyeler onlar üzerinde anlaşmalı ve grubun üyeleri grubun belirlenen değerlerini desteklemelidir (Ingelsson, Eriksson ve Lilja, 2012: 1-11).

6.2. Kurumsal Değerlerin Önemi

John Kotter'ın Corporate "Culture and Performance" (1992) isimli kitabında değerlerin örtüşmesi, organizasyonel etkinlik ve finansal başarı arasında yakın ilişkiden söz edilmekte ve değerlerini kurumsal kültürleri içinde harmanlayabilen firmaların diğer firmaları geride bıraktığından söz edilmektedir. Yine Jim Collins'in "Built to Last" isimli kitabında da güçlü kurumsal kültür oluşturmayı başaran şirketlerin, firma değerliliği ve hisse senetleri bazında da rakiplerini geride bıraktıkları konusunda araştırma sonuçlarına yer verilmiştir (Yurdakul, 2010).

Paylaşılan ortak değerler, kurum üyelerini birbirine bağlar, kurumsal bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Ortak değerlerden yoksunluk, kurumda farklı değerlerin egemen olması, kurumsal çatışmalara neden olur (Şişman, 2002, 94).

Yapılan araştırmalarda, kurumsal değerlerini çalışanların değerleri ile örtüştürmeyi başaran şirketlerin uzun vadeli performanslarının ve krizlere dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu şirketler, çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarına önem verdikleri için özellikle genç yeteneklerce daha çok tercih edilmişler. Kültürel değerlerinde uyum sağlayamayan şirketler ise daha içe dönük, sık çatışmaların yaşandığı, stresli şirketler olarak görülmüşler. Bu şirketlerin finansal olarak başarılı olsalar bile yetenekli insanları işe almakta ve tutmakta zorlandıkları tespit edilen diğer bir husus. (kriz dönemlerinde iş bulma zorluğu yüzünden yetenekli insanların bu tip kurumlarda pas tutmaları veya çok düşük motivasyonla çalışmaya devam etmeleri kaçınılmazdır) (Yurdakul, 2010).

6.3. Kurumsal Değerler ve Kurum Çalışanları İlişkisi

Kurumlarda her gün bireysel ve organizasyonel düzeyde bazı kararlar alınır. Çalışanların bireysel olarak verdikleri kararlar, kendi dünya görüşlerinden etkilenir ve kendileri açısından neyin önemli olduğunu gösterir. Kurumların verdikleri kararlar ise kurumun kendi kültürünün içinde gömülü inanç sistemi tarafından etkilenir (ki genellikle bu kurucu liderin dünya görüşüne paralellik gösterir). Bir başka deyişle insanların verdiği kararlar kendilerinin ve çalıştıkları kurumun değerlerini yansıtır. Eğer çalışanların ve kurumun değerleri aynı veya birbirine yakınsa sorun yok, ancak bu değerler birbirinden çok farklı olduklarında, kurumlarda değer farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları (bireyler veya

ekipler arasında yaşanan çatışmaları) görüyoruz. Bu nedenle teoride bireysel değerlerin kurum değerleriyle mümkün olduğunca örtüşmesi arzulanıyor (Yurdakul, 2010).

Birçok yönetim teorisyen ve pratisyeni kurumu, kurucusu, yöneticisi ve bireylerin paylaştığı değerlerin toplamı olarak görmektedir. Hatta birçoğu yenilik, adalet, eşitlik gibi temel değerlerin oluşturulmasının, doğrudan kurumun başarısıyla ilgili olduğunu düşünmekte ve bu yüzden yöneticilerin bu değerleri beyan etmesi ve kurumun günlük faaliyetlerinde bu temel değerlerle bağlı kalmasına yardımcı olmaları gerektiğini düşünmektedir. Kurumlar temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlamak için iş görenlerine iletirler. Bu, bazen temel değerler bildirisi, bazen kurum felsefesi, firma andı, bazen de firmanın prensipleri, vizyonu ya da misyonu olarak adlandırılır. Bugün birçok kurum işlerini düzenlemek ve yürütmek için temel değerler bildirisi yayınlamaktadır. Bunlar, iç politikaya yönelik iş gören el kitapçıklarında ve faaliyet raporlarında yayımlandığı gibi, tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerde de kullanılmaktadır. Kurumlar bu temel değerleri, uzun dönemde başarıyı arttıracak, istenilen tutumu ve uygulamaları oluşturacak bir araç olarak kullanırlar. Temel değerler bildirisinin geliştirilmesi ve uygulanması, özellikle özel şirketlerde girişimcinin liderlik kapasitesini arttırdığı gibi, iş görenlerin performanslarını da yükseltmektedir. Çünkü bireysel davranışların kişisel değerler sisteminden etkilenmesi gibi, kurumsal davranış ve başarı da iş görenlerin kurumun temel değerlerini iyice anlayıp içlerine sindirmelerinden etkilenir (Cansu, 2006).

Değerler kurumsal düzeyde, daha pratik ve kurumsal kültür fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır. Kurum kültürü araştıran pek çok araştırmacı, kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değer ya da kurumsal değer sisteminin anahtar bir öge olduğu yolunda hemfikirdir. Kurum üyeleri, değerleri ya da sosyal idealleri ve inançları paylaşmak için kuruma katılırlar. Bu değerler ya da inanç modelleri; mitler, ritüeller, hikayeler, efsaneler ve özel dil gibi sembolik araçlarla ifade edilir. Kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler kurumsal değer sistemini oluşturur. Bir kurumsal değer sistemi, kurumsal fenomeni anlamada yegâne anlam ve perspektif sağlar (Sağnak, 2005).

Bir yönetim aracı olarak değerlerin potansiyeli çalışanların kurumsal değerleri kabullenişine bağlı olmakla birlikte etkili olması için belli bir dereceye kadar içselleştirilmiş olmalıdır (Gertsen ve Zölner, 2012: 1-32).

Bir sistem içinde anahtar değerlerin kesinlik kazanması kendi başına sistemin güçlülüğünü sağlayan bir faktör değildir. Bir bütün olarak değer sistemine üyelerin uyum derecesi (sistemin yoğunluğu) ve üyelerin merkezî değerleri paylaşım derecesi (genişlik) önemli faktörlerdir (Sağnak, 2005).

Barney (1986)'e göre başarılı kuruluşlar çalışanları göz önünde bulduran değerler aracılığıyla üretkenliklerini arttırmırlar. Bir organizasyonda çalışanlar tarafından kabul gören veya uygulanan değerler çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken sergiledikleri tutum ve davranışlara yansır. Bu değerler, çalışanlara daha iyi çalışma için ilham verir ve kurumun performansının artmasını sağlar (Ab Hamid ve diğerleri, 2011: 12632-12640).

Gordan ve DiTomaso (1992) kültürel değerleri ile ilgili fikir birliği sağlayan sigorta şirketlerinin performansında artış olduğunu bulmuştur. Denison (1990), nitel ve nicel kanıtlar kullanarak kurumsal değerleri ile ilgili fikir birliği sağlayan kurumların etkililiğini artırdığını belirtmiştir (Sørensen, 2002: 70-91).

Teorik olarak iki strateji vardır: Seçim ve sosyalizasyon. Bunlar paylaşılan değerlerle çalışmak için bir yöntem sağlayan güçlü bir kurum kültürü oluşturmak üzere birleştirilmiştir. Chatman (1989)'a göre en iyi yol iki stratejinin bütünleşmesidir. Kurum üyelerini seçerken değerlerini dikkate alır, böylece doğru değerleri olan birey işe alınır. Sonrasında değerler sosyalleşme yolu ile korunur ya da güçlendirilir. Bu ise eğitim ve oryantasyonla gerçekleştirilebilir (Ingelsson, Eriksson ve Lilja, 2012: 1-11).

Temel değerlerin istenilen kurumsal sonuçları gerçekleştirme kapasitesi; iş görenlerin ne kadarının bunları paylaştığına, bu değerlerin ne kadar açık ve başarılı bir şekilde iletildiğine ve firmanın iş yapma metotlarıyla ne kadar bütünleştirdiğine bağlıdır. Amerika'da başarılı firmaların kültürlerini inceleyen Deal ve Kennedy, bu şirketlerin temel değerlere çok önem verdiklerini belirlemekte ve firmaların özelliklerini şöyle sıralamaktadır (Cansu, 2006):

- İşlerini nasıl yürütülecekleri hakkında apaçık ve kesin bir felsefeleri vardır.
- Yönetim, temel değerleri kuruma iletmeye ve değişken ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen gösterir.
- En alt kademedeki görevlilerden yönetimin en üst seviyelerine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri bilir ve paylaşır.

Üçüncü Bölüm

Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi:

Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği

1. Problemin Tanımı

İnsan çevresiyle sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. Kurumsal iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim kurumsal performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kültür ve iletişim kurumsal davranışı etkilemekte, iletişim kurum kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında bir pencere işlevi görmektedir. Kurumsal iletişim, kurum üyeleri arasında paylaşılmış anlam, değer ve inançların gelişmesinin bir kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir. Kurum kültürünün çalışanları motive etmesi, kurumsal ve yönetsel etkinliği artırması, direk olarak üyelerin kurumsal değerleri öğrenmeleri ve uygulamaları ile mümkündür (Yıldırım, 2012: 1-8).

Kurumsal iletişim, kuruma yeni katılan üyelerin kurum kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Kurum kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar. Kurum kültürü yeni üyelerin kurumsal sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Kurum kültürü, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder Kurum kültürünün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı kurum kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla kurum kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle kurumun sembolik dünyası yorumlanabilir (Mürteza, 2004: 43-60).

Kurum kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar kurum kültürünü farklı yönlerden ele almış ve farklı tanımlar yapmışlardır. Weinrich ve Koontz (1993), kurum kültürünü bir kuruma ilişkin paylaşılmış inanç ve değerler, genel davranış kalıpları

olarak kabul ederken, Roberst ve Hunt (1991) kurum kültürünü, grubun davranış özelliklerini oluşturur ve sosyal sistemin bir elemanıdır şeklinde tanımlar. Bir başka tanıma göre kurum kültürü, kurumda işlerin yapılış şekli olup, özünü, kurum üyeleri ve müşterilerine ilişkin değerler oluşturur. Kurum kültürü konusunda gerek kavram olarak tanımlama gerekse kapsadığı alanın sınırlarını belirleme açısından çok farklı görüşlerin varlığını Ogbonna ve Harris (2000) şu üç temel nedene bağlamıştır: Kültürü tek bir açıdan ele alınabilecek bir kavram olarak görmek, bir analitik değişken olarak onun değerini düşürür. Kültür, güç, politika veya iklim ile aynı anlamda kullanılamaz. Kültürün kolay bir şekilde değiştirilip değiştirilemeyeceği konusunda henüz bir fikir birliği oluşturulamamıştır (Bakan, 2008: 13-40).

Örgüt psikolojisi ve örgüt sosyolojisinde, örgütteki bireylerin davranışlarını ve örgütün kendi içinde oluşturduğu kendine özgü işleyiş tarzını iyi anlayabilmemiz için motivasyon, iş doyumunu, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık gibi birçok kavram geliştirilmiştir. Ancak, bu davranış ve işleyiş tarzlarının gelişimlerinin, değişmelerinin, zaman zaman ortadan kalkmalarının niçin ve nasıl olduğu sorularına verilen cevaplar hala belirsizliğini korumakta ve zihnimizi meşgul etmektedir. Örgütsel kültür, bu belirsizliğe ışık tutabilecek bir kavramdır. Örgütlerin kültür yönünün iyi anlaşılması ile sadece örgütte ne olup bittiği açığa çıkmakla kalmayacak, aynı zamanda örgütte lider ve liderlik için (örgüt yönetimindeki) öncelikler de belirlenebilecektir. Örgütsel kültürleri, bir bakıma liderler oluşturur ve liderlerin vazgeçilmez görevlerinden biri de söz konusu kültürü oluşturma, yönetme, gerektiğinde de ortadan kaldırmadır (İpek, 1999, 1-32).

Kişilerin çalıştıkları kurumun kültürünün, onların davranışları üzerindeki etkisi büyüktür. Kuruma katılan yeni üyeler hem kuruma kendi değerlerini getirmekte, hem de kurumda varolan değerlerden o kurum kültüründen etkilenmektedirler. Ayrıca, işletme çalışanlarını seçen, onları eğiten, işletmenin politika ve kurallarını oluşturan, liderlik özellikleri ile işletme içinde ahlaklı bir kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunan üst yöneticilerin davranış ve değerlerinin etkisi büyüktür (Mürteza, 2004: 43-60).

Organizasyonların başarılı olmaları önemli oranda kurum üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan; onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılayan kurum kültürüne büyük oranda bağlıdır. Bir kurumun ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajları taklit edilebilir; ancak, bu kurumun kurum kültürünü taklit

etmek çok zordur; bundan dolayıdır ki, yöneticiler, akademisyenler, yönetim danışmanları rekabet avantajı sağlamada kurum kültürünün önemine son yıllarda daha çok vurgu yapmaktadırlar (Kaya, 2008: 119-143).

Kurum kültürü ve değerlere yönelik gerçekleştirilen pek çok çalışmada kültür ve değerlerin kuruma sağladığı katkılar ortaya konmuştur. Akdemir ve Çukacı (2005: 1173-1192) “Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında örgüt kültürü değerleriyle örgütsel öğrenme düzeyi arasında güçlü bir ilişkinin ve ilişkiyi sağlayan değişkenler arasında farklılığın var olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin örgüt kültürü değişkenlerine bakıldığında özellikle bilgi işlem teknolojisinin kullanıldığı, amaçların esnek bir yapıda hazırlandığı, çalışanların fikirlerini rahatlıkla uyguladıkları rahat çalışma ortamlarına sahip oldukları, yönetsel politikaların güncelleştirildiği, bilginin geliştirildiği ve kullanıldığı örgüt kültürü değerlerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi kurumsal düzeyde de gelişir. Kurum kültürü, bir kurumda paylaşılan değerler sistemidir. Değerler kurum kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır (Güçlü, 2003: 147-159).

Değer, bir kurumun temsil ettiği ayırt edici temel inançlardır. Vizyonun temelidir. Kurumda çalışan kişilerin kararlar alırken ya da faaliyetleri yürütürken nelerin doğru, nelerin yanlış olarak sonuçlanacağını belirler. Çalışanların ortak değerleri olan kurumsal değerler, zaman içinde oluşmuştur. Bunlar bazı kurumlarda yazılı bazılarında yazılı değildir. Ancak herkes tarafından uygulanır. Kültürün doğru bir biçimde oluşturulması ve gelişerek korunması, kurumun mevcut ve gelecekteki toplumsal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması, küresel rekabetle başa çıkabilmesi, çalışanlarca benimsenmiş olması, tüketici odaklı ve kar elde eden sürdürülebilir bir yapıyı sağlayabilmesi açısından anahtar rol oynamaktadır. Bu süreçte başarılı olabilmenin yolu da doğru seçilmiş ve etkin bir biçimde gerçekleştirilen kurumsal iletişim uygulamalarından geçmektedir.

Her kurumun ve markanın kendine ait bir kimliği, kişiliği ve dolayısı ile bir kurum kültürü vardır. Bu kültürün temelini ise ortak inanç ve değerler oluşturur. Değerleri tüm i ve dış paydaşlara aktarılmanın yolu ise kurumsal iletişimdir.

Kuruluşların birer kurumsal marka olabilmelerinin yolu doğru yapılandırılmış değerler sistemine dayanan bir kurum kültürünü inşa etmek ve bunu tüm paydaşlara doğru iletişim kanalları ile aktarmaktan geçmektedir. Bu bağlamda bir kuruluşun kurumsal değerlerinin çalışanlarına aktarılması ve benimsetilmesi süreci araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı, kurumsal değerlerin belirlenmesi ve çalışanlara aktarılması sürecinde kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarını, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğini ve kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışanların tutumlarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Alt amaçlar:

1. Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarının dağılımı nedir?
2. Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ile çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yılı, çalışılan birim ve çalışılan birimdeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ile çalışanlara işe yeni başladıklarında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Çalışanların, şirketin kurumsal değerlerini doğru ifade etmelerine yönelik dağılımları nedir?
5. Çalışanların, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğine yönelik dağılımları nedir?
6. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları nedir?
7. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

8. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile çalışılan birimdeki pozisyon arasında anlamlı bir fark var mıdır?
9. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile işe yeni başlanıldığında kurum kültürü ve kurumsal değerler ile ilgili bir bilgilendirme yapılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?
10. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile çalışma yılı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3. Araştırmanın nemi

Kurumsal değerler ve kurum kültürüne yönelik yapılan çalışmalar çoğunlukla kurum kültürü ve değerlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalardır. Bir başka eğilim ise, çalışanların değerleri ile kurumsal değerlerin örtüşüp rtşmediğidir.

Bu çalışmanın önemi, kurumsal değerlerin belirlenmesi ve benimsetilmesi sürecini doğrudan st düzey yönetici ve çalışanlara sorarak birinci elden veriye ulaşmaktır.

Stratejik yönetim anlayışını benimseyen bir çok kuruluşun vizyon, misyon ve değerlere sahip olduğu ya da sahip olduğunu varsayıdığı görülür. Kurumsal değerler aynı zamanda kurumsal kültürün önemli yapı taşlarından biridir. Kurumsal değerlerin belirlenmesinin bir kuruluş açısından öneminin büyük olmasının yanında bu değerlerin çalışanların işlerine de yansımaları gerekir. Birçok kuruluşta kurumsal değerler, duvara asılmış bir tabeladan ibarettir. Oysa bu değerlerin hem kurum içinde çalışanlar arasındaki iletişim ve iş yapma biçiminde hem de kurum dışı ilişkilerde önemi büyüktür.

Bu alışma ile kurumsal değerlerin belirlenmesi ve çalışanlara aktarılması süreci ele alınarak, bu süreçte st düzey yönetici ve çalışanlar temelinde değerlere yönelik tutumların neler olduğu ortaya çıkarılacaktır. Kurumsal değerlerin çalışanlar tarafından doğru ifade edilip edilmediği, değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarından hangisinin etkililiğinin daha yüksek olarak algılandığı, işe başlarken değerler hakkında bilgilendirme yapılan çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumlarının ne olduğu açığa çıkarılarak, hem çalışanlar için hem de yöneticiler için

kurumsal değerlerin benimsenmesi s¼recinde izlenebilecek olası yollar ortaya çıkarılacaktır.

Bu alışma, hen¼z kurumsal değerlerini benimsememiş olan kuruluşların neden kurumsal değerleri olması gerektiği, kurumsal değerleri çalışanlarına aktarıırken hangi y¼ntemlerin daha etkili olduğu, kurumsal değerlerin kurum içi ve kurum dışı iletişimde sağlayacağı faydalar konularında rehberlik edebilir.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın çeşitli sınırlılıkları mevcuttur. Bunlar:

- Araştırma ilaç sekt¼r¼nde faaliyet g¼steren yabancı bir firmanın İstanbul Ofisi ile sınırlıdır. Şirket bu çalışmanın gerçekleştirilmesini isminin gizli kalması şartı ile kabul etmiştir. Bu doğrultuda şirket ile araştırmacı arasında bir gizlilik s¼zleřmesi imzalanmıştır.
- Araştırma tek bir firma ile sınırlı olduğundan buradan elde edilen veriler genellenemez.
- Kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçları ile ilgili verilen seçenekler firmanın kullandığını beyan ettiği kurumsal iletişim araçları ile sınırlıdır.

5. Araştırma Y¼ntemi

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin t¼m¼ ya da ondan alınacak bir grup, ¼rnek ya da ¼rneklem üzerinde yapılan tarama d¼zenlemeleridir (Karasar, 1991: 79).

Araştırmada iki aşamalı bir s¼re izlenmiştir.

1. Üst d¼zey y¼neticilerle yarı-yapılandırılmış g¼r¼řme
2. Çalışanlara uygulanan anket

Birinci aşamada kuruluşun 6 bölge müdürü ve 1 kurumsal iletişim müdürü olmak üzere toplam 7 üst düzey yöneticisi ile kurumsal değerlerin nasıl belirlendiği ve çalışanlara nasıl aktarılıp benimsetildiğinin belirlenmesi amacıyla yarı-yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

İkinci aşamada ise kurum çalışanlarına anket uygulanmıştır. Çalışanlara uygulanan anket, Birinci bölüm: Demografik sorular, İkinci bölüm: Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeği, Üçüncü bölüm: Şirketin beyan ettiği kurumsal değerlerin neler olduğu, İşe yeni başladığında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapıp yapılmadığı, yapıldı ise hangi birim tarafında yapıldığı, Kurumsal değerlerin aktarılmasında kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkili olma düzeyi, Dördüncü bölüm: Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğinden meydana gelmektedir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeğinde beşli Likert kullanılmıştır. Ölçek, kesinlikle katılıyorum=5, katılıyorum=4, ne katılıyorum ne de katılmıyorum=3, katılmıyorum=2, kesinlikle katılmıyorum=1 olacak şekilde değerlendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan= 65, en düşük puan ise, 13'dür. Ölçeğin aritmetik ortalaması (mean)= 59,99'dur.

Analize tabi tutulan ilk tutum ölçeği olan, Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeğinde yer alan toplam 13 ifadenin güvenilirlik analizi sonucu alpha değeri 0,9481'dir.

Reliability Coefficients

N of Cases = 102,0

N of Items = 13

Alpha = ,9481

Ankette yer alan ikinci tutum ölçeği ise dördüncü bölümde yer alan, kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğidir. Beşli Likert ölçeğinin kullanıldığı tutum ölçeği, kesinlikle katılıyorum=5, katılıyorum=4, ne katılıyorum ne de katılmıyorum=3, katılmıyorum=2, kesinlikle katılmıyorum=1 olacak şekilde değerlendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan= 50, en düşük puan ise, 10'dur. Ölçeğin aritmetik ortalaması (mean)= 38,7843'dür.

Analize tabi tutulan, kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğindeki toplam 10 ifadenin güvenilirlik analizi sonucu alpha değeri 0,9556'dır.

Reliability Coefficients

N of Cases = 102,0

N of Items = 10

Alpha = ,9556

Ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçek puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2005: 171). Buna göre, ,9481 ve ,9556 oldukça güvenilir bulunan değerlerdir.

Çalışanlara uygulanan anketin ilk halinde yer alan, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarından “sosyal medya” (Facebook, Twitter vb. araçlar)nın yarı-yapılandırılmış üst düzey yönetici görüşmeleri sırasında şirket tarafından kullanılmadığının belirlenmesi üzerine anketten çıkartılmasına karar verilmiş ve çalışan anketi son şeklini almıştır (EK-1)

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni ilaç sektöründe faaliyet gösteren yabancı bir şirketin İstanbul merkez ofisi çalışanlarından oluşmaktadır. Şirket bu çalışmanın gerçekleştirilmesini isminin gizli tutulması şartı ile kabul etmiştir. Bu doğrultuda şirket ile araştırmacı arasında bir gizlilik sözleşmesi imzalanmıştır. Evren, şirketin merkez ofisinde çalışan 132 kişidir.

Çalışma kapsamında 132 kişiye soru formu gönderilmiş, formlarından 110 tanesi geri dönmüş, 8 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışmanın örneklemini 102 şirket çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma 4 Haziran – 10 Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Dördüncü Bölüm

Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Yorum

1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Analizi ve Bulgular

Kuruluşun 6 Bölge Müdürü ve 1 Kurumsal İletişim Müdürü olmak üzere toplam 7 üst düzey yöneticisi ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Öncelikli amaç tepe yöneticilerinin kurumsal değerlere yönelik tutumlarını belirlemektir. Bu doğrultuda tepe yöneticilerin kurumsal değerlere yönelik tutumlarıyla, çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumları arasında temel bir farklılık olup olmadığı ortaya konulacaktır. Diğer yandan kurumsal değerlerin kim ya da kimler tarafından, nasıl belirlendiğini ve çalışanlara hangi yollarla aktarıldığının değerlendirilmesi yapılabilecektir.

Tepe yöneticilerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmenin bir diğer amacı ise çalışanların kurumsal değerlerle ilgili tutumlarını belirlemek amacıyla uygulanacak anketin, üzerinde çalışılan kurumun tepe yöneticileri tarafından ön değerlendirmesini sağlamaktır. Böylece çalışanların, kurumsal değerlere yönelik tutumlarının değerlendirmesini yaparken gözden kaçması olası, kurum için önemli herhangi bir tutum ifadesinin kalmamasını sağlamak ve bu doğrultu da daha başarılı değerlendirme yapabilmektir.

Derinlemesine görüşme metodu, nitel araştırmada temel veri toplama araçlarındanır. (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 37). Görüşme, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Görüşme, özellikle üst yöneticilerden, çocuklardan ve okuma-yazma bilmeyenlerden veri toplamak için idealdir. Çoğu kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı, yazılı anlatıma tercih eder. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamları yanında gerçek ve derinliğine anlamları da çıkarılabilir (Karasar, 2005: 23).

Yarı yapılandırılmış görüşmede görüşülen kişiden önceden belirlenmiş standart sorulardan cevaplar istenir. Görüşme formunda açık uçlu sorulara çok az yer verildiği için esneklik ve farklılıklar en aza indirilmiştir (Punch 2005: 167).

Bu nedenle araştırma özellikle tepe yöneticilerin kurumsal değerlerle ilgili düşüncelerini anlayabilme ve çalışanlara yönelik etkin bir araştırmanın yapılandırılmasına olanak verme açısından aşağıda verilen sorular temelinde yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme biçiminde gerçekleştirilmiştir.

Görüşmede üst düzey yöneticilere şu sorular sorulmuştur:

1. Kendinizi kısaca tanıtır mısınız?
2. Kurumunuzu kısaca tanıtır mısınız?
3. Kuruluşunuzun kurumsal değerleri sizce nelerdir?
4. Kurumsal değerlerinizi kim ya da hangi birim belirler?
5. Kurumsal değerleriniz hangi yöntemle belirlenir?
6. Belirlenen kurumsal değerler çalışanlara hangi iletişim araçları kullanılarak aktarılır?
7. Kurumsal değerleri aktarmada kullanılan iletişim araçlarından hangileri sizce daha etkilidir, sıralar mısınız?
8. Kurumsal değerler sizce kuruluşunuza ne tür katkılar sağlar?
9. Kuruluşunuzda çalışanların kurumsal değerleri benimseyip benimsemediği ölçülür mü?
 - a. Ölçülüyorsa hangi yöntem kullanılır?
10. İşe yeni başlayan çalışanlara kurum kültürü ve değerleriniz ile ilgili bir bilgilendirme yapılır mı?
 - a. Eğer bilgilendirme yapılıyorsa hangi birim tarafından yapılır?
11. Size göstereceğim kurumsal değerler ile ilgili çalışan tutumlarını ortaya koymaya yönelik 21 maddelik tutum ifadeleri çalışanlarınızın kurumsal değerlere yönelik tutumlarını belirlemek için kapsayıcı mıdır? Ekleme istediğiniz bir tutum ifadesi var mı?

Kurumlarda değer yönetimi iki farklı alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “kişinin kendine ait değer yönetimi” ve “kişinin diğer çalışanlar üzerindeki değer yönetimi”dir. Bu açıdan

bakıldığında değer yönetiminin kurumsal iletişimin temel taşıını oluşturduğu varsayılabilir (Ennulo ve Türnpuu, 2001: 344).

Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme kayıt altına alınarak katılımcıların ifadeleri tek tek deşifre edilmiştir. Deşifrelerin değerlendirilmesine aşağıda yer verilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme bulguları

İlk soru yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmenin kiminle yapıldığını belirleyen "Kendinizi kısaca tanıtır mısınız? " sorusudur. Bu soru 6 Bölge Müdürünün kendi aralarında ve 1 Kurumsal İletişim Müdürünün de Bölge Müdürleri arasında verdikleri ifadelerde her hangi bir farklılığın belirlenebilmesine olanak sağlamak amacıyla sorulmuştur. Kurumsal İletişim Müdürü ile diğer Bölge Müdürlerinin verdikleri cevaplar birbiri ile uyumlu ve tutarlıdır. Temel bir farklılık yoktur.

İkinci soru " Kurumunuzu kısaca tanıtır mısınız? " sorusu tepe yöneticilerin kurumu tanıtırken değer ifadelerine yer verip vermediklerini belirlemek amacını taşımaktadır. Kurumsal İletişim Müdürü ve Bölge Müdürleri kurumlarını tanıtırken; kurumlarının iş yapısından başlayan tanımlarında kurumları için önemli olan değer ifadelerine de yer vermişlerdir. Kurumlarının sektörel bilgileri ile yetinmeyerek kurumsal değerlerini de içine alan kurum tanımlaması yapmışlardır. Özellikle insana değer veren, onun fikirlerine önem veren, işlerin dürüstlük ve güven temelinde şekillendiğini, yüksek standartlarda çalışan bir kurum olduklarını belirtmişlerdir. Bu cevaplar değerlere önem verdiklerini göstermesi açısından oldukça önemlidir.

Üçüncü soru "Kurumunuzun kurumsal değerleri sizce nelerdir? " sorusudur. Bu soru şu anda üzerinde inceleme yapılan kurumun yöneticilerinin, kurumun kurumsal değerlerini bilmelerinin ötesinde benimseyip benimsemediklerini de göstermektedir.

Yöneticiler, alternatifler arasında seçim yapma sorumluluğunu ve yetkisini taşıyan kişilerdir. Her yönetici bu nedenle sürekli değer seçenekleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Değer, "belli bir sonuç ya da duruma ilişkin olarak başka bir sonuç ya da durumun tercih edilmesine neden olan spesifik bir inanç" dır. Yönetimsel değerler de yöneticilerin yönetim sürecindeki günlük eylem ve kararlarında referans aldıkları doğruları oluşturmaktadır. Kısacası yönetimsel değerler, yöneticilerin yönetim sürecindeki tutum ve davranışlarını

yönlendiren, kararların, sergilemiş oldukları tutumların veya göstermiş oldukları davranışların doğru olduğuna dair inançlardır. (Doğan, Aşkun ve Yozgat, 2007: 23). Yarı yapılandırılmış görüşme sürecinde Dürüstlük-Mükemmellik-İnsana Saygı değerleri doğru olarak tanımlanmış ve bu üç değerın kurumları için önemli ve kurumu tanımlayan değerler olduğunu belirtilmiştir.

Şirketin kurucusunun kişisel olarak önemli gördüğü değerlerle diğer yönetim kademelerinde yer alanların önem verdiği değerlerin birbirleriyle uyumu oldukça önemlidir. Yine tepe yönetim ile diğer çalışanların kurumsal değerleri benimsemeleri ve uyumu da oldukça önemlidir. Bu uyum verilen cevaplarda net olarak görülmektedir.

Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak değer farklılıkları gösterilebilir. Çalışanların zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleri ile kurumun değer sistemlerinin uyum sağlamaması olmaktadır (Turgut, 1998: 44).

Tepe yöneticilerin verdiği cevaplar incelendiğinde kurumun kurumsal değerleri; Dürüstlük, Mükemmellik ve İnsana saygı ifadelerini üstüne basarak tekrar ettikleri görülmüştür. Kurumun kurumsal hedeflerine ulaşmasında bu değerlerin bir lokomotif işlev gördüğünden bahsetmişlerdir. Bu üç temel değerın kurumları için bir yol gösterici olduğunu belirtmişlerdir.

"Kuruluşunuzda değerler hangi yöntem ile belirlenmiştir?" sorusu (şirketin yöneticisi, arama konferansları, beyin fırtınası, odak grup çalışmaları, olumlu sorgulama teknikleri) gibi seçenekler verilerek sorulmuştur. Bunların dışında da başka bir yöntem de uygulamış olabilirsiniz diyerek sorunun ucu açık bırakılmıştır. Buna rağmen tepe yöneticilerinin hepsi "Kuruluşun kurumsal değerleri şirketin kurucusu tarafından belirlenmiştir" ifadesini kullanmışlardır.

Üzerinde araştırmanın yapılandırıldığı kurum uluslararası bir kurumdur. Şirketin kurucusu yurtdışındadır. Kurumsal değerler kurum kültürünü belirleyen en önemli unsurlardandır. Kültürel farklılıkların değer tanımlama da dikkate alınmadığı görülmektedir.

Uluslararası işletmeleri konu alan araştırmalar, en etkili organizasyonların bir tek kùltür taraftar olma eğiliminden kaçınarak faaliyette bulunan ÷lkelerin kùltürünü dikkate alan yaklaşımlar olduğunu ortaya koymaktadır (Vincere, 1995: 2).

Uluslararası işletmelerde farklı kùltürlere duyarlı, uluslararası insan kaynakları yönetim stratejisine dayalı esnek yönetim anlayışları hızla yaygınlaşmakta veya en azından yaygınlaşması konusundaki gereklilik giderek işletmeler üzerinde güçlü bir baskıya dönüşmektedir (Anderson, Graham and Lawrence, 1998: 492-502).

Günümüzde yapılan birçok araştırma kurumsal değerlerin kurumun alt kademesindeki çalışanların da dâhil olduğu bir süreç içerisinde belirlenmesini daha etkili olduğunu göstermektedir. Kurumsal değerler belirlenirken ve benimsenirken her çalışanın sürecin içinde olması bireysel değerlerle kurumsal değerlerin uyumunu artıracaktır. Değerler kurum kùltürünün, kurum ikliminin önemli bir parçasını oluşturur ve çalışanların bireysel değerleri ile kurum değerinin uyumu kurumsal başarısının önemli bir yoludur. Kurumsal davranış literatüründeki araştırmacıların ortak görüşü bireysel değerlerle kurumsal değerlerin uyumlu olması gerekliliği üzerinedir. Birey ve kurum değerleri arasındaki uyum hem bireyin hem de kurumun daha etkin olmasına olanak verecektir. Eğer bireyler çalıştıkları kurumun değerleri ile kendi değerleriyle arasında bir uyum eksikliği görürlerse bu durum onların kendilerini yetersiz hissetmelerine ve kaygı düzeylerinin artmasına neden olacaktır. Ortaya çıkan uyumsuzluk çalışanların motivasyon düzeylerini de düşürmektedir (Kılıç, 2010: 20-35).

Belirlenen kurumsal değerler çalışanalara nasıl aktarılmıştır? sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde sırasıyla oryantasyon eğitimi, toplantılar, yönetici demeçleri ve kurum içi gazete-dergi-broşür-el kitabı vb. yayınlar verilmiştir. Kurumun birçok yoldan kurumsal değerleri çalışanalara aktardığı tanımlanmış hatta duyuru panolarının bile kullanıldığı ifade edilmiştir. Tepe yöneticiler en etkili aracı oryantasyon eğitimi olarak gördüklerini özellikle belirtmişlerdir. Yüz yüzü iletişim imkânının olabildiği her ortamın sosyal etkinlikler, toplantılar ve benzerlerinin çalışanalara değerlerin aktarımında etkili olduğuna inanmaktadırlar. Yine özellikle üstüne basarak belirttikleri bir diğer nokta rol model yöneticinin varlığıdır. Çalışanalara kurumsal değerleri aktarmada yöneticinin önemli bir rol oynadığını ve model alındığını ifade etmişlerdir. Bölge Müdürleri değerleri belirleyen

ve öncelikli rol model olarak çalışanlara aktaranı kurum kurucusu olarak görmektedir. Kendilerinin de çalışanları için rol model işlevi gördüklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilere, kurumsal değerler sizce kuruluşunuza ne tür katkılar sağlar sorusu sorulmuş ve bu soru bağlamında kendilerine literatür taramasından elde edilen veriler bağlamında derlenen aşağıdaki ifadelerle yönelik görüşleri sorulmuştur.

Kurumsal değerler:

- Kurumun performansını artırır
- Kurumun verimliliğini artırır
- Kurumun karını artırır
- Müşteri memnuniyeti sağlar
- Çalışanların motivasyonunu artırır
- Kurumun itibarını güçlendirir
- Tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturur
- Paydaşların şirketle ilgili sahiplenme duygusunu artırır
- Çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda etkin çalışmasını sağlar

Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik üst düzey yönetici görüşleri değerlendirildiğinde yöneticilerin bu ifadelerle yönelik genel tutumları olumludur. Kurumsal değerlerin tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturması, kurum kültürünü güçlendirmesi ve kurumun itibarını güçlendirmesi yönünde katkısı olduğu ifadelerine neredeyse tüm yöneticiler olumlu görüş belirtmişlerdir. Kurumsal değerlerin, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin çalışmasını sağladığı, kurumun karını arttırdığını ve çalışanların motivasyonunu arttırdığı görüşüne katılmaktadırlar. Kurumsal değerlerin, paydaşların şirketle ilgili sahiplenme duygusunu arttırdığı ve müşteri memnuniyeti sağladığı yönündeki ifadeye ise daha az oranda katıldıklarını belirtmişlerdir.

Kurum kültürünün payandasını oluşturan değerler, kurum içinde herkese, birlikte çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterme o hedeflere ulaşma için kullanılacak stratejileri ana noktalarını ortaya çıkarma, çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterme işlevine sahiptir (Gürgen, 1997: 165).

Bireysel ve kurumsal değer sistemlerinin uygunluğu önemlidir. Kurumun amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık en etkili motivasyon aracıdır. İçselleştirilmenin derecesi kurumsal amaçlarla kendi özellikleri ve bunların bireyin gereksinin ve değerleriyle olan uygunluğuna bağlıdır (Balay, 2000: 5)

Değerler ile yönetmek geleceği şekillendirmek için gerekli olan temel yapı taşlarının bir araya gelmesini kolaylaştırır. Paylaşılan değerler vasıtasıyla kurum içinde güven ve motivasyon artar, alınan karar ve eylemlerin kalitesi artar (Argüden, 2004: 19)

"Çalışanların kurumsal değerleri benimseyip benimsemediği ölçülmekte mi? Eğer ölçülüyorsa hangi teknikle ölçülmektedir" sorusunun cevapları incelendiğinde; Tepe yöneticileri çalışanların kurumun değerlerini benimseyip benimsemediğinin değerlendirilmesine önem verdiklerini altını çizerek belirtmişlerdir. Çalışanların kurumsal değerleri benimseyip benimsemediğinin ölçülmesinde performans görüşmelerinin ilk sırayı aldığı ardından sırasıyla anket ve bire bir görüşme tekniklerinin geldiğini belirtmişlerdir. Değerlendirme tekniklerinin tanımını yapmaları ve bunlar hakkında ayrıntılı bilgi vermeleri bu konuya verdikleri önemi ve ilgiyi göstermektedir.

Kurumsal değer ifadeleri kurumun lider ve üyelerinin temel inançlarıdır. Psikoloğlara göre davranışın amacı ihtiyaçların karşılanmasıdır, değerler de bu ihtiyaçlarının karşılanması için tercih edilen yolları ifade eder. İnsanların çok çeşitli ihtiyaçları vardır ve iş yerindeki davranışları üzerinde çok büyük etkisi olan psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere yaptıkları seçimler onların değerleridir (Hultman, 2005: 32-44).

İşe yeni başlayan çalışanlara kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapılır mı sorusuna hep bir ağızdan tek bir cevap verilmiştir; "Evet". Bunun önemine oldukça inandıklarını belirtmişlerdir.

Kurumsal değerler, bir örgütün temel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve bunları kurum kimliği ve yönetim felsefesi içerisinde çeşitli biçimlerde dile getirmektedir. Kurumsal değerler ile "Biz kimiz?", "Neyi temsil ediyoruz?", "Ulaşmak istenilen hedeflerin neresindeyiz?" sorularının cevabının verilmesiyle kurumun temel amaçlarının, ideallerinin ve standartlarının ortaya konması sağlanmaktadır (Erdem, 2007:

95-108). Bu nedenle işe yeni başlayanlara değerleri tanıtmak ve önemi hakkında bilgi vermek oldukça önemlidir. Bunun tüm yöneticiler tarafından bu şekilde dile getirilmesi kurumun değerlere ne kadar önem verdiğinin göstergesidir.

İşe yeni başlayan çalışanlara kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme hangi birim tarafından yapılır sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde; işe yeni başlayan çalışanlara kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılan birimlerden ilk sırayı insan kaynakları departmanının, ikinci sırayı ise eğitim biriminin ve yöneticinin aldığı görülmektedir. Hatta yönetici olarak kendilerinin de işe yeni başlayan bir kişiye uygun ortam yaratıldığında kurumun değerleri hakkında bilgi verdiklerini söylemişlerdir. İnsan kaynakları birimi işe alınan adayın işin içeriğiyle ve kurumla ilgili bilgi aldığı ilk noktadır. Bu birimin kurumsal değerleri işe alınan kişiye aktarması önemlidir.

Son olarak, kurumun üst düzey yöneticilerinden çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumlarını ölçmek ve değerlendirmek için uygulanacak ankette yer alan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirme aynı zamanda yöneticilerin kurumsal değerlere yönelik tutumlarını belirlememize de olanak sağlamıştır. Aşağıda verilen 21 tutum ifadeleri tek tek kendilerine okunarak değerlendirme yapmaları için zaman verilmiştir. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir;

- Açıkça tanımlanmış kurumsal değerleri olan bir kuruluştaki çalışıyorum.
- İşe alım sürecinde adayların kurumsal değerlere uygunluğu önemlidir.
- Çalışanlar kurumsal değerlere uygun davranış sergilerler.
- Çalışanlar kurumsal değerleri iş hayatına aktarırlar.
- Kurumsal değerlerimiz çalışanlar arasındaki iletişimde olumlu bir katkı sağlar.
- Kurumsal değerlerimiz çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimde olumlu bir katkı sağlar.
- Kurum içi iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.
- Kurum dışı iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.
- Kurumsal değerlerimiz olumlu bir kurum kültürü oluşturmamızı sağlar.

- Kurumsal değerlerimiz iç ve dış tüm paydaşlarla olan iletişimimizde olumlu bir katkı sağlar.
- Kurum kültürümüzü değerlerimizle uyumlu olacak şekilde geliştirme çalışmaları yaparız.
- Kurumsal değerlerimiz yöneticilerimizce benimsenmiştir.
- Kurumsal değerlerimiz yöneticilerimizin tutum ve davranışlarına yönelik bir “filtre” olarak kullanılır.
- Kurumsal değerlerimiz kurum içi iletişim süreçlerinde yol göstericidir.
- Kurumsal değerlerimiz yönetim davranışlarında yol göstericidir.
- Kurumsal değerlerimiz kurumsal iletişimin tüm ortam ve araçlarına uygulanabilir.
- Kurum içi iletişimde çalışanlarımız kurumsal değerlerimiz hakkında bilgilendirilir.
- Paydaşlarımıza yönelik mesajlarımızda kurumsal değerlerimizle tutarlı olmaya özen gösterilir.
- Kurumsal değerlerimiz iletişim planlarında (mesaj ve uygulamalarında) dikkate alınır.
- Kurumsal değerlerimiz müşteriler ve paydaşlarımızın mesajlarımıza inanmaları ve kuruluşumuzu desteklemeleri için ek bir katkı sağlar.
- Yönetim, çalışanlarımızın performansını desteklemek için kurumsal değerlerden faydalanır

Üst düzey yöneticilerin 21 ifadeye yönelik değerlendirmeleri ardından verilen bazı ifadelerin yöneticilerin görev tanımına ve tepe yöneticilerin kurumsal değerlere yönelik tutumlarını belirlemede uygun olmadığı ve çalışanların sağlıklı cevap veremeyebilecekleri gerekçesiyle çıkarılması gerektiği belirtilmiştir. 21 ifade yerine aşağıdaki 13 ifadenin çalışanlara sorulması üzerinde mutabakata varılmıştır (EK-1):

- Açıkça tanımlanmış kurumsal değerleri olan bir kuruluştaki çalışıyorum.
- Kurumsal değerlerimiz çalışanlar arasındaki iletişimde olumlu bir role sahiptir.
- Kurumsal değerlerimiz çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimde olumlu bir role sahiptir.

- Kurum içi iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.
- Kurum dışı iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.
- Çalışanlarımız kurumsal değerlerimize uygun davranış sergilerler.
- Çalışanlarımız kurumsal değerlerimizi iş hayatına aktarırlar.
- Kurumsal değerlerimiz iç ve dış tüm paydaşlarla olan iletişimimizde olumlu bir role sahiptir.
- Kurumsal değerlerimiz yöneticilerimizce benimsenmiştir.
- Kurumsal değerlerimiz kurum içi iletişim süreçlerinde yol göstericidir.
- Kurumsal değerlerimiz aracılığıyla paydaşlarımız mesajlarımıza inanır ve kuruluşumuzu desteklerler.
- Paydaşlarımıza yönelik mesajlarımızda kurumsal değerlerimizle tutarlı olmaya özen gösteririz.
- Kurum içi iletişim aracılığı ile kurumsal değerlerimiz hakkında bilgilendiriliriz

Çalışanlara uygulanacak anketten çıkarılan tutum ifadelerinden; “Yönetim, çalışanlarımızın performansını desteklemek için kurumsal değerlerden faydalanır”, "İşe alım sürecinde adayların kurumsal değerlere uygunluğu önemlidir", "Kurum kültürümüzü değerlerimizle uyumlu olacak şekilde geliştirme çalışmaları yaparız", “Kurumsal değerlerimiz yöneticilerimizin tutum ve davranışlarına yönelik bir “filtre” olarak kullanılır”, “Kurumsal değerlerimiz yönetim davranışlarında yol göstericidir”, “Kurumsal değerlerimiz kurum içi iletişim süreçlerinde yol göstericidir”, bu 6 tutum ifadesi doğrudan tepe yöneticilerin kurumsal değerlere yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik olarak değerlendirilmiştir. Bu açıdan da mutabakata varılarak yöneticilerden gelen öneriler doğrultusunda çalışanlara uygulanacak anketten çıkarılmıştır. “Çalışanlarımız kurumsal değerlerimize uygun davranış sergilerler” ve “Çalışanlarımız kurumsal değerlerimizi iş hayatına aktarırlar” tutum ifadeleri çalışanlara uygulanacak ankette çalışanlar olarak değiştirilmiştir. “Kurum içi iletişimde çalışanlarımız kurumsal değerlerimiz hakkında bilgilendirilir” tutum ifadesine yöneticiler daha az oranda olumlu yanıt vermiş, bir yönetici ise bu ifadeyle ilgili olarak kararsız olduğunu belirtmiştir. İfadenin net anlaşılmadığı düşüncesiyle Bu ifade çalışan anketinde değiştirilerek yukarıda

yer alan 13 maddelik listede de belirtildiği gibi “Kurum içi iletişim aracılığı ile kurumsal değerlerimiz hakkında bilgilendiriliriz” şeklinde güncellenmiştir. Üzerinde mutabakat sağlanan 13 ifadeye yönelik yönetici görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin tümü “Açıkça tanımlanmış kurumsal değerleri olan bir kuruluştaki çalışıyorum” ifadesini onayladıklarını belirtmiştir. Diğer ifadelerle yönelik görüşler de büyük oranda olumludur. Tepe yönetiminin kurumsal değerlere önem verdiği ve bu değerlerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasının önemine inandıkları verilen açıklamalarda net olarak görülmektedir. Kurumsal değeri çalışanlara aktarırken insan kaynaklarıyla işe alım aşamasında başlayan süreçte kendilerini rol model olarak önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Kurumsal değerlerimiz iç ve dış tüm paydaşlarla olan iletişimimizde olumlu bir katkı sağlar tutum ifadesini önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Ama çalışanların ankete cevaplarırken bu soruyu net olarak anlamayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Anketin ön testinde bu soru tepe yöneticilerin çekinceleri nedeniyle tekrar değerlendirilmiştir. Çalışanlar anketteki bu tutum ifadesini anlayarak, değerlendiklerini belirtmişlerdir.

2. Anket Araştırması Analiz ve Bulgular

Araştırma ile elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılmadığı belirlendiğinden (Tablo 7) verilerin analizinde frekans dağılımı, t-testinin non-parametrik karşılığı olan Mann-Whitney U ile tek yönlü varyans analizinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır.

Tablo 7. Normal Dağılım Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları	,219	102	,000	,727	102	,000
Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları	,227	102	,000	,769	102	,000

Tablo 7’de görüldüğü üzere Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile değerlendirildiğinde Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeği ($p = ,000$) ve Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğinden ($p = ,000$) elde edilen değerler $,05$ in altında olduğu için normal bir dağılım göstermemektedir.

Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeğinin Skewness değerleri $-2,735$ ve $,239$ iken Kurtosis değerleri $13,326$ ve $,474$ ’tür. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğinin Skewness değerleri $-1,297$ ve $,239$ iken Kurtosis değerleri $,287$ ve $,474$ ’tür.

2.1. Örneklemeye İlişkin Genel Veriler

Araştırmaya katılan toplam 102 çalışanın (n=102) yaş, cinsiyet ve çalışma süresine göre dağılımları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Çalışanların Yaş, Cinsiyet ve Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi		Yaş	Cinsiyet		Toplam
			Kadın	Erkek	
0-10 yıl arası		20-30 Yaş aralığı	6	11	17
			% 35,3	% 64,7	% 100,0
		30-40 Yaş aralığı	14	27	41
			% 34,1	% 65,9	% 100,0
		40-50 Yaş aralığı	1	2	3
			% 33,3	% 66,7	% 100,0
	Toplam		21	40	61
			% 34,4	% 65,6	% 100,0
10-20 yıl arası		30-40 Yaş aralığı	8	15	23
			% 34,8	% 65,2	% 100,0
		40-50 Yaş aralığı	1	17	18
			% 5,6	% 94,4	% 100,0
	Toplam		9	32	41
			% 22,0	% 78,0	% 100,0

Tablo 8’de araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet ve çalışma sürelerine göre dağılımları görülmektedir. 0-10 yıl arasında çalışan ve 20-30 yaş aralığında olan toplam 17 çalışanın (n=17) % 35,3’ü kadın, % 64,7’si erkektir. 0-10 yıl arasında çalışan ve 30-40 yaş aralığında bulunan toplam 41 çalışanın (n= 41) % 34,1’i kadın, % 65,9’u erkektir. 0-10 yıl arasında çalışan ve 40-50 yaş grubunda olan toplam 3 çalışanın (n=3) % 33,3’ü kadın iken, % 66,7’si erkektir.

Şirkette, 10-20 yıl arasında çalışan ve 30-40 yaş aralığında olan toplam 23 çalışanın (n=23) % 34,8’i kadın, % 65,2’si ise erkektir. 10-20 yıl arasında çalışan ve 40 ila 50 yaş aralığında olan toplam 18 kişinin (n=18) % 5,6’sı kadın , % 94,4’ü ise erkektir.

Tablo 9. Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	n	%
Lise	4	3,9
Üniversite	84	82,4
Master	10	9,8
Doktora	4	3,9
Toplam	102	100,0

Tablo 9’da araştırmaya katılanların eğitim düzeyine göre frekans dağılımı verilmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılanların (n=102) %3,9’u Lise, %82,4’ü Üniversite (Lisans), %9,8’i Master ve %3,9’u ise Doktora eğitimi almıştır.

Tablo 10. Çalışanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

Çalışanların Çalıştıkları Birimler	n	%
Medikal	6	5,9
Kurumsal ilişkiler	2	2,0
İnsan kaynakları	2	2,0
Finans	1	1,0
Pazarlama	2	2,0
Satış	88	86,3
Etik uyum	1	1,0
Toplam	102	100,0

Tablo 10’da araştırmaya katılanların çalıştığı birime göre dağılımları verilmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanların (n=102) %5,9’u Medikal bölümünde, %2’si Kurumsal İlişkiler bölümünde, %2’si İnsan Kaynakları bölümünde, %1’i Finans bölümünde, %2’si Pazarlama bölümünde, %86,3’ü Satış bölümünde ve %1’i Etik Uyum bölümünde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 11. İşe Yeni Başladıklarında Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılan Çalışanların Dağılım

	n	%
Bilgilendirme yapıldı	94	92,2
Bilgilendirme yapılmadı	8	7,8
Toplam	102	100,0

Tablo 11’de çalışanlara işe yeni başladıklarında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapıp yapılmadığına yönelik dağılım yer almaktadır. Tablo incelendiğinde çalışanların %92,2’si işe yeni başladıklarında kendilerine kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapıldığını, %7,8’i ise bir bilgilendirme yapılmadığını belirtmiştir.

Tablo 12. Çalışanlara İşe Yeni Başladıklarında Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bir Bilgilendirme Yapan Birime Yönelik Dağılım

Kurum Kültürü ve Değerleri ile ilgili Bilgilendirmeyi Yapan Birim		n	%
	İnsan Kaynakları	45	44,1
	Kurumsal İlişkiler	4	3,9
	Eğitim	25	24,5
	Yönetici	20	19,6
	Toplam	94	92,2
Missing	0	8	7,8
Toplam		102	100,0

Tablo 12’de çalışanlara işe yeni başladıklarında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapan birimlere yönelik dağılım yer almaktadır.

Çalışanların %44,1'i işe yeni başladıklarında kendilerine kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirmenin İnsan Kaynakları Bölümü tarafından, %3,9'u Kurumsal İlişkiler Bölümü tarafından, %24,5'i Eğitim Bölümü tarafından, %19,6'sı ise yönetici tarafından yapıldığı yanıtını vermiştir.

2.2. Kurumsal Değerlere Yönelik Çalışan Tutumlarının Dağılımı

Tablo 13. Kurumsal Değerlere Yönelik Tutum Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler

Tutum ifadeleri	N	Ort.	Std. sapma
Açıkça tanımlanmış kurumsal değerleri olan bir kuruluşa çalışıyorum.	102	4,79	,533
Kurumsal değerlerimiz çalışanlar arasındaki iletişimde olumlu bir role sahiptir.	102	4,63	,612
Kurumsal değerlerimiz çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimde olumlu bir role sahiptir.	102	4,55	,591
Kurum içi iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.	102	4,61	,600
Kurum dışı iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.	102	4,62	,630
Çalışanlarımız kurumsal değerlerimize uygun davranış sergilerler.	102	4,64	,642
Çalışanlarımız kurumsal değerlerimizi iş hayatına aktarırlar.	102	4,66	,621
Kurumsal değerlerimiz iç ve dış tüm paydaşlarla olan iletişimimizde olumlu bir role sahiptir.	102	4,59	,694
Kurumsal değerlerimiz yöneticilerimizce benimsenmiştir.	102	4,64	,642
Kurumsal değerlerimiz kurum içi iletişim süreçlerinde yol göstericidir.	102	4,52	,656
Kurumsal değerlerimiz aracılığıyla paydaşlarımız mesajlarımıza inanır ve kuruluşumuzu desteklerler.	102	4,43	,738
Paydaşlarımıza yönelik mesajlarımızda kurumsal değerlerimizle tutarlı olmaya özen gösteririz.	102	4,69	,580
Kurum içi iletişim aracılığı ile kurumsal değerlerimiz hakkında bilgilendiriliriz.	102	4,64	,657

Tablo 13’de ölçek maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapma verilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek skor 65 puandır. Ölçeğin Mean (aritmetik ortalama) skoru ise 59,99 puandır. Buna göre katılımcıların kurumsal değerlere yönelik tutumları olumludur.

2.3. Kurumsal Değerlere Yönelik Çalışan Tutumları İle Çalışanların Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Çalışma Yılı, Çalışılan Birim Ve Çalışılan Birimdeki Pozisyona Göre Analizi

Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarının çalışanların demografik verilerine göre anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ile yaş grupları ($\chi^2 = 2,635$, $df=2$, $p = ,268$), eğitim düzeyi ($\chi^2 = 3,036$, $df=3$, $p = ,386$), çalışılan birim ($\chi^2 = 5,992$, $df=6$, $p = ,424$) ve çalışılan birimdeki pozisyon ($\chi^2 = 4,816$, $df=3$, $p = ,186$) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Mann-Whitney U testi sonucuna göre ise cinsiyet ($U=955,5$, $p = ,353$) ve çalışma yılı ($U=1244$, $p = ,964$) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

2.4. Kurumsal Değerlere Yönelik Çalışan Tutumları İle Çalışanlara İşe Yeni Başladıklarında Kurum Kültürü Ve Değerleri İle İlgili Bir Bilgilendirme Yapılmasına Göre Analizi

Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarının çalışanlara işe yeni başladıklarında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapılmasına göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonucuna göre ($U=234$, $p = ,073$) iki değişken arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

2.5. Çalışanların, Şirketin Kurumsal Değerlerini Doğru İfade Etmelerine Yönelik Dağılımları

Tablo 14. Çalışma Süresine Göre Çalışanların Kurumsal Değerleri Doğru İfade Etmelerine Yönelik Dağılım

Kurumsal Değerler	Çalışma Süresi					
	0-10 Yıl arası			10-20 Yıl arası		
	Var (%)	Yok (%)	Toplam (n)	Var (%)	Yok (%)	Toplam (n)
Rekabetçilik	6,0	55,0	61	4,0	37,0	41
*Dürüstlük	59,8	1,2	61	40,2	0,8	41
Odaklanma	7,8	53,2	61	5,2	35,8	41
Liderlik	15,5	45,5	61	10,5	30,5	41
*Mükemmellik	54,4	6,6	61	36,6	4,4	41
Sosyal Sorumluluk	18,5	42,5	61	12,5	28,5	41
Samimiyet	10,2	50,8	61	6,8	34,2	41
Mütevazılık	5,4	55,6	61	3,6	37,4	41
Adil olma	16,1	44,9	61	10,9	30,1	41
*İnsana Saygı	58,6	2,4	61	39,4	1,6	41

Başında * işareti bulunan değerler şirketin gerçek kurumsal değerleridir.

Çalışanlardan, bir dizi kurumsal değer seti arasından kendi kuruluşlarına ait değerleri sıralamaları istenmiştir. Toplam 10 değer arasından hangilerinin, çalışılan şirkete ait olduğu sorulmuştur.

0-10 yıldır çalışanların (n=61) %55'i, 10-20 yıl arasında çalışanların (n=41) % 37'si şirketlerinin rekabetçilik adı altında bir kurumsal değerlerinin olmadığını ifade etmektedirler.

0-10 yıldır çalışanların %59,8'i, 10-20 yıldır çalışanların ise %40,2'si ise şirketlerinde dürüstlük adı altında bir kurumsal değerleri olduğunu ifade etmektedir. 0-10 yıldır çalışanların %53,2'si, 10-20 yıldır çalışanların %35,8'i şirketlerinde odaklanma diye bir kurumsal değer olmadığı yanıtını verirken 0-10 yıldır çalışanların %7,8'i ve 10-20 yıldır

çalışanların %5,2'si ise şirketlerinde odaklanma diye bir kurumsal değerlerinin olduğu yanıtını vermiştir.

Bir sonraki ifadeye verilen cevaplar incelendiğinde 0-10 yıldır çalışanların %45,5'i ve 10-20 yıldır çalışanların %30,5'i şirketlerinde liderlik adı altında bir kurumsal değer olmadığını belirtirken 0-10 yıldır çalışanların %15,5'i, 10-20 yıldır çalışanların %10,5'i ise şirketlerinde liderlik adı altında bir kurumsal değer olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ifade olan mükemmellik değerine verilen cevaplar incelendiğinde 0-10 yıldır çalışanların %6,6'sı, 10-20 yıl arasında çalışanların %4,4'ü şirketlerinin mükemmellik diye bir kurumsal değerleri olmadığını belirtirken aynı ifadeye 0-1 yıldır çalışanların %54,4'ü ve 10-20 yıldır çalışanların ise %36,6'sı böyle bir kurumsal değerleri olduğu yanıtını vermiştir.

Sosyal sorumluluk değerine verilen cevapların dağılımı ise şu şekildedir: 0-10 yıldır çalışanların %42,5 ve 10-20 yıldır çalışanların %28,5'i şirketlerinde sosyal sorumluluk adı altında bir kurumsal değerleri olmadığını belirtirken 0-10 yıldır çalışanların %18,5'i ve 10-20 yıldır çalışanların ise %12,5'i ise şirketlerinde sosyal sorumluluk adı altında bir kurumsal değerleri olduğunu belirtmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan şirketlerinin samimiyet adı altında bir kurumsal değerleri olmadığını söyleyenleri %50,8'i 0-10 yıl aralığında çalışanlardan oluşurken %34,2'si 10-20 yıl aralığında çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca aynı maddeye olumlu yanıt veren çalışanların %10,2'si 0-10 yıl aralığında ve %6,8'i ise 10-20 yıl aralığında çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma yapılan şirkette 0-10 yıldır çalışanların %55,6'sı, 10-20 yıldır çalışanların %37,4'ü şirketlerinin mütevazılık diye bir kurumsal değerleri olmadığı yönünde cevap verirken 0-10 yıldır çalışanların %5,4 ve 10-20 yıldır çalışanların ise %3,6'sı böyle bir kurumsal değerleri olduğu yönünde cevap vermektedir.

Adil olma değerine verilen cevaplar incelendiğinde 0-10 yıldır çalışanların %44,9'u ve 10-20 yıldır çalışanların %30,1'i şirketlerinde böyle bir kurumsal değer bulunmadığı yönünde cevap verirken 0-10 yıldır çalışanların %16,1'i ve 10-20 yıldır çalışanların da %10,9'u şirketlerinde böyle bir kurumsal değere bulunduğu yönünde cevap vermektedir. İnsana saygı değeri ile ilgili verilen yanıtlar incelendiğinde 0-10 yıldır çalışanların %2,4'ü, 10-20 yıldır çalışanların %1,6'sı şirketlerinde böyle bir kurumsal değer

bulunmadığı yönünde yanıt verirken 0-10 yıldır çalışanların %58,6 sı ve 10-20 yıldır çalışanların ise %39,4'ü şirketlerinde böyle bir kurumsal değer bulunmadığı yönünde yanıt vermektedir.

Tablo 15. İşe Yeni Başlandıığında Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılan Çalışanların Kurumsal Değerleri Doğru İfade Etmesine Yönelik Dağılım

Çalışanlara Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılması	Kurumsal Değerler					
	Dürüstlük		Mükemmellik		İnsana saygı	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
Bilgilendirme Yapıldı	93 %98,9	1 %1,1	86 %91,5	8 %8,5	92 %97,9	2 %2,1
Bilgilendirme Yapılmadı	7 %87,5	1 %12,5	5 62,5	3 %37,5	6 %75,0	2 %25,0
Toplam	100 %98,0	2 %2,0	91 %89,2	11 %10,8	98 %96,1	4 %3,9

Tablo 15'te işe yeni başladıklarında kendilerine kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapıldığını ifade eden çalışanların (n=94) % 98,9'u, şirketin kurumsal değerleri olarak sunulan on değer arasından dürüstlük değerinin, şirketin kurumsal değerlerinden biri olduğunu, % 91,5'i mükemmeliyet adı altında bir kurumsal değerlerinin olduğunu, % 97,9'u, insana saygının, çalıştıkları şirketin değerlerinden biri olduğunu ifade etmektedirler.

Tablo 15'te de yer aldığı gibi, çalışanlara işe yeni başladıklarında şirketin kurumsal değerleri hakkında bir bilgilendirme yapıldığında çalışanlar, birçok değer arasından şirketlerinin kurumsal değerlerini doğru bir şekilde ifade edebilmektedirler.

2.6. Çalışanların, Kurumsal Değerleri Aktarmada Kullanılan Kurumsal İletişim Araçlarının Etkililiğine Yönelik Dağılımları

Tablo 16. Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Aktarılmasında Kullanılan Kurumsal İletişim Araçlarının Etkililiğine Yönelik Dağılım

İletişim araçları	Aktarmada Kullanılmadı	Aktarmada Kullanıldı				
		Çok Etkili	Etkili	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkisiz	Hiç Etkisi Yok
	f %	f %	f %	f %	f %	f %
E-posta	62 60,8	5 4,9	31 30,4	4 3,9	- -	- -
Duyuru panoları	74 72,6	2 2,0	9 8,8	13 12,7	2 2,0	2 2,0
Intranet	41 40,2	12 11,8	37 36,3	9 8,8	3 2,9	- -
Kurumsal web sitesi	39 38,2	15 14,7	36 35,3	9 8,8	3 2,9	- -
Toplantılar	26 25,5	43 42,2	32 31,4	1 1,0	- -	- -
Sosyal etkinlikler	61 59,8	21 20,6	14 13,7	4 3,9	2 2,0	- -
Kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınlar	40 38,9	13 12,7	36 35,3	12 11,8	1 1,0	- -
Oryantasyon eğitimi	52 51,0	26 25,5	21 20,6	2 2,0	- -	1 1,0
Yönetici demeçleri	35 34,3	44 43,1	23 22,5	- -	- -	- -

Tablo 16’da kurumsal değerlerin çalışanlara hangi kurumsal iletişim araçları ile aktarıldığına yönelik dağılım görülmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanların %60,8’i kurumsal değerlerin aktarılmasında e-postanın kullanılmadığını belirtmiştir. E-postanın kurumsal değerlerin aktarılmasında kullanıldığını belirten çalışanların (n= 40) %4,9’u

çok etkili olduğunu, %30,4'ü etkili ve %3,9'u ise ne etkili ne etkisiz olduğunu söylemiştir.

Çalışanların %72,6'sı duyuru panolarının kurumsal değerlerin aktarılmasında kullanılmadığını belirtmiştir. Duyuru panolarının kullanıldığını belirten çalışanların (n=28) %2'si çok etkili, %8,8'i etkili, %12,7'si ne etkili ne etkisiz, %2'si etkisiz ve yine %2'si kesinlikle etkisiz olduğu cevabını vermiştir.

Çalışanların %40,2'si intranetin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmiştir. Intranetin kullanıldığını belirten çalışanların (n=61) %11,8'i çok etkili, %36,3'ü etkili, %8,8'i ne etkili ne etkisiz, %2,9'u ise etkisiz olduğu yanıtını vermiştir.

Çalışanların %38,2'si kurumsal web sitesinin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmiştir. Kurumsal web sitesinin kurumsal değerleri aktarmada kullanıldığını belirten çalışanların (n=63) %14,7'si çok etkili, %35,3'ü etkili, %8,8'i ne etkili ne etkisiz ve %2,9'u etkisiz olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %25,5'i toplantıların kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmiştir. Toplantıların kurumsal değerleri aktarmada kullanıldığını belirten çalışanların (n=76) %42,2'si çok etkili, %31,4'ü etkili, %1 ise ne etkili ne etkisiz olduğu yanıtını vermiştir.

Çalışanların %59,8'i sosyal etkinliklerin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtirken çalışanların (n=41) %20,6'sı aktarmada çok etkili olduğunu, %13,7'si etkili olduğunu, %3,9'u ne etkili ne etkisiz olduğunu ve %2'si ise etkisiz olduğunu belirtmiştir.

Bir diğer madde olan kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınlar ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde çalışanların %38,9'u kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınların kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmişlerdir. Çalışanların (n=62) %12,7'si kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınların kurumsal değerleri aktarmada çok etkili olduğunu, %35,3'ü etkili olduğunu, %11,8'i ne etkili ne etkisiz olduğunu, %1'ise etkisiz olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların %51'i oryantasyon eğitiminin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmiştir. Çalışanların (n=50) %25,5'i oryantasyon eğitiminin

kurumsal değerleri aktarmada çok etkili olduğunu belirtirken, %20,6'sı etkili olduğunu, %2'si ne etkili ne etkisiz olduğunu, %1'i ise hiç etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Son olarak çalışanların %34,3'ü yönetici demeçlerinin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığı yanıtını vermiştir. Araştırmaya katılan çalışanların (n=67) %43,1'i yönetici demeçlerinin kurumsal değerleri aktarmada çok etkili olduğu, %22,5'ise etkili olduğu cevabını vermiştir.

2.7. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik alışan Tutumları

Tablo 17. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik alışan Tutumları Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler

Tutum ifadeleri	N	Ort.	Std. sapma
Kurumsal değerler, kurumun performansını arttırır	102	3,77	1,495
Kurumsal değerler, kurumun verimliliğini arttırır	102	3,85	1,505
Kurumsal değerler, kurumun karını arttırır	102	3,63	1,448
Kurumsal değerler, müşteri memnuniyeti sağlar	102	3,69	1,515
Kurumsal değerler, çalışanların motivasyonunu arttırır	102	3,87	1,474
Kurumsal değerler, kurumun itibarını güçlendirir	102	4,13	1,480
Kurumsal değerler, kurumun kültürünü güçlendirir	102	4,11	1,495
Kurumsal değerler, tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturur	102	3,91	1,605
Kurumsal değerler, paydaşların şirketle ilgili sahiplenme duygusunu arttırır	102	3,93	1,550
Kurumsal değerler, çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda etkin çalışmasını sağlar	102	3,89	1,560

Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları leğinden alınabilecek en yüksek skor 50 puandır. Ölçeğin Mean (aritmetik ortalama) skoru ise 38,7843 puandır. Buna göre katılımcıların ölçeğe yönelik tutumları olumludur. Bir başka ifade ile çalışanların kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik tutumları olumludur.

Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile “yaş, çalışılan birimdeki pozisyon ve işe yeni başlandığında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılması değişkenleri arasında, Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20’de gösterildiği gibi anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 18. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik alışan Tutumlarının Yaşa göre Kruskal Wallis H- Testi Sonucu

Yaş Grupları	n	Sıra Ort	Sd	χ^2	P	Anlamlı Fark
20-30 yaş	17	68.50	2	7.060	0.29	30-40 yaş - 20-30 yaş
30-40 yaş	64	47.11				
40-50 yaş	21	51.12				

Tablo 18 incelendiğinde kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları, çalışanlar arasında yaşa göre anlamlı bir fark ($p=0,029$) göstermektedir. Yaş grupları arasında gözlenen anlamlı farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yaş gruplarının ikili kombinasyonları üzerinden Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Farkın kaynağının 30-40 yaş ile 20-30 yaş arasında ve 30-40 yaş yönünde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 19. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Çalışılan Birimdeki Pozisyona Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Çalışılan Birim	n	Sıra Ort	Sd	χ^2	P	Anlamlı Fark
Yönetici	4	53.13	3	8.761	0.033	
İlaç mümessili	87	48.36				Uzman – İlaç mümessili
Uzman	9	73.39				
Diğer	2	86.50				

Tablo 19 incelendiğinde kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları, çalışılan birimdeki pozisyona göre anlamlı bir fark ($p=0,033$) göstermektedir. Çalışılan birimdeki pozisyonlar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi pozisyondan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla pozisyonların ikili kombinasyonları üzerinden Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Farkın kaynağının Uzman-İlaç mümessili arasında ve Uzman yönünde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 20. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılması Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

Kurum kültürü ve değerler ile ilgili bilgilendirme yapılması	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bilgilendirme yapıldı	94	53,81	5058,50	158,500	,007
Bilgilendirme yapılmadı	8	24,31	194,50		

Tablo 20 incelendiğinde işe yeni başladığında çalışanlara şirketin kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılması ile kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları arasında $p=0,007$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kurumsal değerlere yönelik tutumlar, bilgilendirme yapılan çalışanlar yönünde farklı ortalamalara sahiptir ($U=158,500$, $p = ,007$).

Tablo 21. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Çalışma Süresine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

Çalışma süresi	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
0-10 Yıl arası	61	54,30	3312,50	1079,500	,242
10-20 Yıl arası	41	47,33	1940,50		

Tablo 21 incelendiğinde de görüldüğü üzere kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Beşinci Bölüm

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

1. Sonuç

İşletmeler, belirli sosyo-kültürel ya da ekonomik çevrelerde kurulurlar. İçinde buldukları çevresel etkilerin en dinamik unsurlarından birisi de şüphesiz kültürdür. İşletmeciliğin gelişerek boyutlarının sınır ötesi bir konuma gelmesi, kitle iletişim ve bilgi teknolojisi araçlarının yaygınlık kazanması, küreselleşmenin genişleyen boyutu, geçmişte yerel ve bölgesel olan pazar rekabetinin de küreselleşmesi, çok uluslu işletmelerin kurulması ve çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun doğması, kültürün kurumların (işletmelerin) yönetimindeki önemini arttırmıştır (Çağlar, 2001: 125-148).

Çalışanlar işletmenin temel değerlerini kurumun ilgili çevrelerine yansıtabilir ve kurumu, dolayısıyla da markanın vizyonunu temsil ederler. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma ile, kurumsal değerlerin belirlenmesi ve çalışanlara aktarılması sürecinde kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiği ve kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışanların tutumları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

2. Tartışma

Araştırmaya katılan çalışanlara uygulanan kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeğinden elde edilen sonuca göre çalışanlar kurumsal değerlere yönelik olumlu tutuma sahipler. Çalışanların kurumsal değerleri bilmesi ve benimsemesi, iş görme biçimleri, gerek kendi aralarında gerekse paydaş ve müşterileri ile olan ilişki ve iletişim biçimlerini olumlu etkiliyor. Dolayısıyla bu durum kurumun algılanan imaj ve itibarına da olumlu katkı sağlıyor.

Çalışma süresine göre çalışanların kurumsal değerleri doğru ifade etmelerine yönelik dağılım incelendiğinde şirketin üç temel değerinin de on yıla kadar çalışma süresine sahip olan çalışanlarca doğru ifade edildiği görülmüştür. Bunun nedeni kurum kültürü ve

değerlerinin öneminin son dönemde işletmelerce daha fazla farkına varılmasıdır. Sürdürülebilir bir yapı için doğru kültüre doğru çalışanın istihdamının gerekli olduğu anlaşılmıştır. Çalışan değerleri ile kurumsal değerler uyum sağlamaz ise iş ortamında direnç ve psikolojik çatışma çıkar, bu durum da şirketin geleceğini tehdit eder. Kendini iş ortamında mutlu hisseden çalışan daha uyumlu olur, kendisini işletmenin bir parçası, ailenin bir ferdi olarak görür. Böylece daha verimli bir çalışma ortamı elde edilir. Bu durum bir işletmenin verimliliği, karı ve itibarı gibi konularda önemli bir destek unsuru oluşturur. Çalışanlar bir pozisyona başvuru yapmadan önce çalışacakları kurum hakkında en temel veriyi o kurumun temel değerleri hakkında bilgi sahibi olmakla elde ederler. İşe yeni başlayanların kendilerini nasıl bir çalışma ortamının beklediğini anlamalarının bir yolu da kurumsal değerler hakkında bilgilendirilmeleridir. Gerek insan kaynakları gerekse kurumsal iletişim alanında yaşanan düşünsel ve teknolojik gelişmeler son dönemde konunun önemini tekrar ortaya koymaktadır. Buradan hareketle araştırmaya konu olan şirkette kurumsal değerlerin on yıla kadar olan, görece yeni sayılabilecek çalışanlarca daha doğru ifade edilmesinde sözü edilen son dönem gelişmelerinin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Değer kavramı, birey temelinde ele aldığımızda kişinin amaç ve eylemlerine rehberlik eden bir olgu olarak karşımıza çıkarken, yönetim temelinde ise kurumun var oluş amacı, uygulama ve stratejilerinin belirlenmesine yön veren bir kavramdır diyebiliriz. Kurum kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar, kurum kültürünün tanımlanmasında kilit öğelerin kurumların temel değer sistemleri tüm çalışanlarca paylaşılan değerler olduğunu göstermektedir. Çalışanların sahip olduğu bireysel ya da toplumsal değerlerle örtüşen kurumsal değerlerin, daha kolay benimsendiği, kurumsal bütünleşme, kurumsal vatandaşlık ve marka elçiliği bilincinin oluşmasına katkı sağladığı bilinmektedir. Araştırmaya konu olan şirketin kurumsal değerleri olan “Dürüstlük-Mükemmellik-İnsana saygı” çalışanların bireysel değerlerine de yakın kavramlar olabileceğinden çalışanlarca benimsenmesi süreci daha kolay gerçekleşmiştir denilebilir.

Bir kurumsal değer sisteminin devam ettirilebilmesi için üç temel fonksiyon gerekmektedir: yeni üyelerin kurum kültürüne önceden hazırlanması, temel kurumsal değerlerin yeni üyelere aktarılması, var olan kurumsal sistemin devamının sağlanması ve desteklenmesi (Vurgun ve Öztop, 2011: 217-230). Araştırma sonucunda da görüldüğü

üzere, çalışanların neredeyse tamamı kurumsal değerlerini doğru ifade edebilmektedir. Çünkü işe yeni başladıklarında kendilerine kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapılmaktadır. Bu bilgilendirme şirketin insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları departmanının görevi sadece işe alım-ışten çıkarma, performans değerlendirme gibi etkinlikler değil, aynı zamanda kurumun varoluş amacını açıklayan temel değerleri ve onun şekillendirdiği kurum kültürünün sürdürülebilmesini de desteklemektir. Kurum kültürü ve değerlerinin işe yeni başlayan üyelere aktarılmasının avantajları ise şunlardır: çalışanlar içinde buldukları kuruma daha kolay adapte olabilmekte, kurum kültürü ve değerlerini kendilerinden sonra şirkete katılan çalışanlara da aktarabilmekte, arzu edilen kurumsal yapı ve iş görme biçimleri pratiğe dökülmekte, bu kültürel yapı tüm paydaşlara aktarılabilen ve kurum açısından sürdürülebilir bir yapı oluşturulabilmektedir.

Bir işletmenin kültürü, girişimcinin değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen semboller, adetler ve bir kültürel ağdan oluşur. Başarılı şirketlerde yönetimin, temel değerleri kurum tabanına kadar iletmesi ve temel değerleri herkesin bilmesi ve paylaşması ise kusursuzluğa giden yolda insanlar için esas özendiricidir (Kayalar ve Aytar, 2012: 47-64). İlaç şirketinde gerçekleştirilen çalışmada da kurumsal değerlerin şirketin kurucusu tarafından belirlendiği ve kuruma kazandırıldığı belirlenmiştir.

İşe yeni başlandığında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılan çalışanların tamamına yakını kurumsal değerleri doğru ifade etmiştir. Buradan hareketle şirketin bilgilendirme çalışması başarılıdır denilebilir.

Yöneticilerle yapılan görüşmeden elde edilen sonuca göre şirkette çalışanların kurumsal değerleri benimseyip benimsemediği ölçülmektedir. Bu bağlamda kullanılan yöntem ise performans görüşmeleridir.

Bireysel ve kurumsal değerler, yöneticilerin bireysel ve kurumsal başarıya ilişkin algılarına, çalışanlarla ilişki ve iletişimlerine, karar alma süreçlerine, sorunları algılama biçimi ve problem çözme yöntem ve becerilerine etki etmektedir. Araştırmada üst düzey yöneticilerin şirketlerinin kurumsal değerlerini doğru olarak ifade edebildikleri belirlenmiştir.

Çalışanlara, kurumsal değerlerin aktarılmasında e-posta, duyuru panoları, intranet, kurumsal web sitesi, toplantılar, sosyal etkinlikler, kurum içi gazete-dergi-broşür-el kitabı ve benzeri yayınlar, oryantasyon eğitimi ve yönetici demeçleri arasında hangi kurumsal iletişim aracının daha etkili olduğu soruldu ve adı geçen araçlardan yönetici demeçleri ön plana çıktı. Sözü edilen kurumsal iletişim araçlarından yönetici demeçlerinin çalışanlarca daha etkili bulunmasının sebebi yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimlerinin gücü, yöneticilerin kurumsal değerleri içselleştirerek yazılı ve sözlü mesajlarında bunu yansıtmaları ve çalışanların yöneticilerinin mesajlarını önemsemesi olarak düşünülebilir. Çalışanın dikey hiyerarşik yapıda gelen mesajı daha kolay benimsediği varsayılabilir. Bu durum Türk iş kültürü ve toplumsal yapıya uygun bir durum sergiler. Her ne kadar araştırma yapılan şirket yabancı bir şirket olsa da çalışanlarının ve yöneticilerinin Türk olmasının bu sonucu ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Bu çalışmada yöneticilerle yapılan görüşmede kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında üst düzey yöneticilerce en etkili olduğu düşünülen kurumsal iletişim aracı doğrudan iletişimidir (toplantı, görüşme vb.). Bu sonuç ile çalışanlardan elde edilen sonuç tutarlıdır.

Çalışanların, kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik tutumları olumludur. Kurumsal değerlerin kurumun itibarını güçlendirdiği yönündeki ifade en yüksek ortalamaya sahiptir. Doğru belirlenmiş ve tüm çalışanlarca benimsenmiş kurumsal değerler işletmenin gerek yönetim biçimine gerekse de iç ve dış paydaşlarıyla gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerine yansımaktadır. Böylece işletmenin dışarıdan daha olumlu algılanmasını sağlamakta, yani kurumun itibarına da olumlu etki etmektedir. Yöneticiler ile yapılan görüşmede de benzer sonuç çıkmıştır. Üst düzey yöneticiler, kurumsal değerlerin tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturması, kurum kültürünü güçlendirmesi ve kurumun itibarını güçlendirmesi yönünde katkı sağladığını belirtmiştir.

Katılımcılardan 30-40 yaş arası olanların kurumsal değerlere yönelik tutumları daha olumludur. Bunun sebebi çalışma yılı arttıkça kuruma olan aidiyet duygusunun artması ve kurumsal değerlerin öneminin daha fazla farkına varılarak benimsenmesi olduğu düşünülmektedir.

Uzman kadrosunda çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumları ilaç mümessillerine oranla daha olumludur. İlaç mümessilleri sahada çalıştıkları için sonucun bu şekilde çıktığı düşünülmektedir.

İşe yeni başlandığında şirketin kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılan çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumları, bilgilendirme yapılmayan çalışanlara oranla daha olumludur. Bilgilendirme sayesinde çalışanlar üyesi oldukları işletmenin amacı, misyonu, vizyonu, yönetim anlayışı ve hizmet anlayışı gibi temel konularda fikir sahibi olmakta, bu da onların bu değerleri benimseme ve iş hayatına aktarmasında katkı sağlamaktadır.

Kültür, hem toplumun hem de işletmenin bir üyesi olan yönetim ve çalışanların karar ve davranışlarını etkilemek ve belirlemek suretiyle yönetime etki eder. Bu nedenle yönetimin etkili ve verimli olması için, insanın, gerek birey olarak gerekse bir toplumun üyesi olarak tutum ve davranışlarını belirleyen etkenlerin bilinmesine ihtiyaç vardır (Yüksel, 1989: 333-347).

Şişli ve Köse (2013: 165-193), Manisa ve İzmir illerinden iki devlet ve iki vakıf üniversitesinden 454 üniversite öğrenci ile gerçekleştirdikleri araştırmada kurumsal imaj ile kurum kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

“Kurumsal değerler kurumun itibarını güçlendirir” ifadesine yönelik çalışanların sergilediği olumlu tutum ile Şişli ve Köse'nin çalışmasından elde edilen bu pozitif yönlü ilişki birbiriyle benzerlik gösterir.

Karahan (2008: 457-478), “Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışmasında personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü üzerine meslek gruplarının etkisini ölçmüş ve bunun sonucunda meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur.

Karahan'ın 2008 yılında yaptığı Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKÜ) Hastanesi'nde görev yapan personelin örgüt kültürünü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkinliklerini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği ampirik çalışmasında elde ettiği sonuç olan personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ve meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunması ile bu çalışmada elde edilen kurumsal değerlere

yönelik çalışan tutumları, çalışılan birimdeki pozisyona göre anlamlı bir fark göstermektedir sonucu birbiriyle benzerlik gösterir.

3. Öneriler

Bu çalışma tek bir işletmede gerçekleştirilebildiği için buradan elde edilecek sonuçlar genellenemez. Çalışmanın başında gerçekleştirilmesi düşünülen hedeflere başvuru yapılan işletmelerin özellikle ilgili birim yöneticilerinin olumsuz sonuç çıkması durumunda bunun hem kişisel kariyerlerinin hem de çalıştıkları kurumun itibarının zarar görebileceği yönündeki bilimsellikten ve çağdaş yönetim anlayışından uzak tutumları nedeni ile ulaşılamamıştır. Bu bakımdan araştırma, kurumsal yapısına güvenen ve çıkacak sonucun kendilerine bir durum saptaması yapması açısından faydası olacağını düşünen yabancı bir şirketin Türkiye ofisinde gerçekleştirilmiştir. Bu durum önemlidir. Çünkü alan ile ilgili yapılan çalışmalarda da belirtildiği gibi Türk yönetim kültürü hala kurumsallaşmayı olması gerektiği için değil uyum sağlamak zorunda olduğu için uygulamaya almaktadır. Kurum kültürü, vizyon, misyon ve kurumsal değerler pek çok şirketin sadece web sitelerinde zarureten yer almaktadır. Çalışanlar ve hatta üst düzey yöneticiler dahi şirketlerinin kurum kültürü ve değerlerini bilemeyebilmektedir.

Kültür unsurlarının Türk toplumundaki işlevlerine ilişkin yapılan araştırmalarda, güç-otorite, girişimcilik, inisiyatif kullanma, karar alma, risk, iletişim, iş yaşamı ve yönetim ilişkileri açısından farklı değerlendirmelere rastlanmaktadır. Bu değerlendirmelerin başında, Türk toplumsal yapısındaki güç aralığının genişliği ve hiyerarşik ilişkilere verilen önemin yüksek olduğu tespitleri yer almaktadır. Türk toplumunda kurumsal bağlılık önemlidir ve toplumda bireyciliğin azaldığı oranda grup aidiyeti duygusunun artıracığı kabul edilmektedir (Akın, 2010: 809-838).

Kurum kültürü ve değerler sadece işletmelerin web sitelerini süsleyen, uzun, karmaşık ve bir o kadar da işlevsiz ifadeler topluluğu olmaktan çıkıp çağdaş yönetim anlayışının temel parçaları olarak tüm işletme politikalarında ve iş görme biçimlerinde yerini aktif biçimde almalıdır. Bu, zorlu, emek isteyen, dikkat edilmesi gereken, sabır isteyen uzun bir süreçtir. Bu süreç ise sadece büyük firmaların ya da belirli ölçekteki sivil toplum kuruluşlarının değil aynı zamanda tüm kamu ve özel sektör kuruluşlarının ve özellikle de

Türk ekonomisinin omurgası sayılabilecek olan Küçük-Orta boy işletmelerinde (KOBİ) içinde yer alması gereken bir süreçtir.

Türk iş kültüründe de özellikle kamu kurumlarında ve kurumsallaşmasını henüz tamamlamamış olan Küçük-Orta boy işletmelerde (KOBİ) hiyerarşik yapı katı olup, geleneksel ve merkezîyetçi bir organizasyon yapısı söz konusudur. Karar verme süreci çok yavaş olmamakla birlikte, çalışanların kendi kendine karar vererek inisiyatif kullanmaları çoğu zaman mümkün olmamakta ve hiyerarşik süreç doğrultusunda kararların alındığı görülmektedir. Türkiye'deki işletmelerin çalışma kültürünü betimlerken ve uygulama sonuçlarını incelerken, kurumsal yapı ile yönetim anlayışını etkileyen değerlere bakmak gerekmektedir. Yöneticilerin algıladıkları ve yansıtmaya çalıştıkları değerler ile uygulamada kabullendikleri ve sergiledikleri yaklaşımların birbirinden farklı olduğu görülmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 145-170).

Alanda yapılan pek çok çalışma işletmelerin kurum kültürü tiplerini ortaya koymuş ve bunu analiz etmeye çalışmıştır. Bu çalışmada ise kurum kültürünün temelini oluşturan kurumsal değerler inceleme konusu yapılmıştır. Takip edecek çalışmalarda gerek aynı sektörden kuruluşlar ve gerekse farklı sektörlerden kuruluşlar incelenerek hem sektörel bazda hem de genel olarak bir veri havuzu oluşturularak karşılaştırma yapılabilir. Yabancı kökenli kuruluşlar ile yerli kuruluşlarda uygulama açısından bir fark olup olmadığı yine yabancı kökenli kuruluşların merkez ve diğer ülkelerdeki şubelerinin bir karşılaştırılması yapılabilir. Bu çalışma zaman ve hukuki sınırlılıklardan dolayı nicel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışmanın gözlem, görüşme ve daha önce gerçekleştirilen kurumsal uygulamaların dokümanlarının incelenmesi ve benzeri tekniklerle hem nitel hem de nicel verilerle desteklenen daha gerçekçi sonuçlar elde edilebilir.

Ekler

Ek 1. Çalışan Anketi

..... KURUMSAL DEĞERLER ÇALIŞMASI

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen bir doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Ankette verilen ifadeler, bağlı bulunduğunuz kurumun kurumsal değerlerine yönelik tutumlarınızın belirlenmesine yöneliktir.

Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Her bölüm ile ilgili açıklamalar bölüm başında yer almaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler, ikinci bölümde kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarıyla ilgili sorular, üçüncü bölümde şirketin beyan ettiği kurumsal değerlerin neler olduğu, işe yeni başladığında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılıp yapılmadığı, yapıldı ise hangi birim tarafında yapıldığı, kurumsal değerlerin aktarılmasında kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkili olma düzeyi ile ilgili sorular ve dördüncü bölümde ise kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile ilgili sorular yer almaktadır.

Anketten elde edilen veriler tez çalışması dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Ayrıca değerlendirmeler genellenerek yapılacağından, soru formunu dolduranın tercihleri saklı tutulacaktır. Çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Çağlar Genç

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık ABD

cgenic@anadolu.edu.tr

Prof. Dr. Ferruh Uztuğ

Anadolu Üniversitesi

İletişim Bilimleri Fakültesi

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü

Bölüm I

Çalışanların Demografik Özellikleri (Lütfen İsim Belirtmeyiniz Bilgileriniz Gizli Kalacaktır)

Yaşınız:							
Cinsiyetiniz:							
Eğitim Düzeyiniz:	İlkokul	<input type="checkbox"/>	Ortaokul	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	
	Üniversite	<input type="checkbox"/>	Master	<input type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>	
..... kaç yıldır çalışıyorsunuz?							
Hangi birim / departmanda çalışıyorsunuz?							
Çalıştığınız birimdeki pozisyonunuz nedir?							
	Yönetici	<input type="checkbox"/>	İlaç Mümessili	<input type="checkbox"/>	Uzman	<input type="checkbox"/>	
	Diğer (Lütfen Belirtiniz):						

Bölüm II

Aşağıdaki ifadelere ilişkin verilen **1-Kesinlikle Katılıyorum**, **2-Katılıyorum**, **3-Kararsızım**, **4-Katılmıyorum**, **5-Kesinlikle Katılmıyorum** seçeneklerinden sizce en uygun olanı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Açıkça tanımlanmış kurumsal değerleri olan bir kuruluştaki çalışıyorum.					
2. Kurumsal değerlerimiz çalışanlar arasındaki iletişimde olumlu bir katkı sağlar.					
3. Kurumsal değerlerimiz çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimde olumlu bir katkı sağlar.					
4. Kurum içi iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.					
5. Kurum dışı iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.					
6. Çalışanlarımız kurumsal değerlerimize uygun davranış sergilerler.					
7. Çalışanlarımız kurumsal değerlerimizi iş hayatına aktarırlar.					
8. Kurumsal değerlerimiz iç ve dış tüm paydaşlarla olan iletişimimizde olumlu bir katkı sağlar.					

9. Kurumsal değerlerimiz yöneticilerimizce benimsenmiştir.					
10. Kurumsal değerlerimiz kurum içi iletişim süreçlerinde yol göstericidir.					
11. Kurumsal değerlerimiz müşterilerimiz ve paydaşlarımızın mesajlarımıza inanmaları ve kuruluşumuzu desteklemeleri için ek bir katkı sağlar.					
12. Paydaşlarımıza yönelik mesajlarımızda kurumsal değerlerimizle tutarlı olmaya özen gösteririz.					
13. Kurum içi iletişim aracılığı ile kurumsal değerlerimiz hakkında bilgilendiriliriz.					

Bölüm III

Lütfen aşağıdaki sorularda verilen seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz

14. Aşağıdaki seçeneklerden hangileri'nın kurumsal değerleridir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)	
	<input type="checkbox"/>
Rekabetçilik	<input type="checkbox"/>
Dürüstlük	<input type="checkbox"/>
Odaklanma	<input type="checkbox"/>
Liderlik	<input type="checkbox"/>
Mükemmellik	<input type="checkbox"/>
Sosyal sorumluluk	<input type="checkbox"/>
Samimiyet	<input type="checkbox"/>
Mütevazılık	<input type="checkbox"/>
Adil olma	<input type="checkbox"/>
İnsana Saygı	<input type="checkbox"/>

15. İşe yeni başladığımızda size'nın kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapıldı mı?			
Evet	<input type="checkbox"/>	Hayır	<input type="checkbox"/>
Cevabınız “Hayır” ise lütfen 17. Soruya geçiniz.			
16. İşe yeni başladığımızda size'nın kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme hangi birim tarafından yapıldı?			
İnsan kaynakları	<input type="checkbox"/>		
Kurumsal ilişkiler	<input type="checkbox"/>		
Halkla ilişkiler	<input type="checkbox"/>		
Kurumsal iletişim	<input type="checkbox"/>		
Eğitim	<input type="checkbox"/>		
Kurum içi iletişim	<input type="checkbox"/>		
Yönetici	<input type="checkbox"/>		

17.'nın kurumsal değerleri size aşağıdaki seçeneklerden hangisi ile aktarılmıştır?
(Lütfen kullanıldığını düşündüğünüz seçeneklerin etkili olma düzeyini de işaretleyiniz)

	Aktarmada Kullanılmadı	Aktarmada Kullanıldı	ok Etkili	Etkili	Ne etkili Ne etkisiz	Etkisiz	Hiç Etkisi Yok
E-posta							
Duyuru panoları							
Intranet							
Kurumsal web sitesi							
Toplantılar							
Sosyal etkinlikler							
Kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınlar							
Sosyal medya (facebook, twitter vb.)							
Oryantasyon eğitimi							
Yönetici demeçleri							

Bölüm IV

18. Kurumsal değerler sizce kurumunuza ne tür bir katkı sağlar?					
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumun performansını artırır					
Kurumun verimliliğini artırır					
Kurumun karını artırır					
Müşteri memnuniyeti sağlar					
Çalışanların motivasyonunu artırır					
Kurumun itibarını güçlendirir					
Kurumun kültürünü güçlendirir					
Tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturur					
Paydaşların şirketle ilgili sahiplenme duygusunu artırır					
Çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda etkin çalışmasını sağlar					

Kaynakça

- Ab Hamid, M. R., Mustafa, Z., Suradi, N. R. M., Idris, F. and Abdullah, M. (2011). Multi-Factor Of Employee Values: A Confirmatory Factor Analytics (CFA) Validation. *African Journal of Business Management*. 5(32), 12632-12640.
- Ada, N. (2001). Halkla İlişkiler faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 2 (1), 20-27.
- Ada, S. Kültür Yönetimi. İstanbul Bilgi Üniversitesi.
<http://map.bilgi.edu.tr/cam.htm> (Erişim Tarihi: 15. 08. 2012)
- Adeyemi, O. O. and Anthonia, A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*. 5 (4), 115-133.
- Anderson, V., Graham, S. and Lawrence, P. (1998). Learning to Internationalize. *Journal of Management Development*. 17 (7), 492-502.
- Ak, T. (2009). Marka Yönetimi ve Tüketici Karar Sürecine Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Akdemir, B. ve Çukacı, Y. C. (2005). Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. Sayı:50, 1173-1192.
- Akhüseyinoğlu, A. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Yürütülmesinde Kurumsal İletişim Araçlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Akın, A. (2010). Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri Ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7 (2).

- Akıncı, Z. B. V. ve Bat, M. (2008). Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 5(2).
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktuğlu, I. K. (2004). *Marka Yönetimi: Güçlü Ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2006). *Kurumsal Kültür*.
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/anasayfa-kultur.htm>
(Erişim Tarihi: 09. 12. 2009)
- Argenti, P. A. (2009 a). *Strategic Corporate Communication*. McGraw Hill.
- _____ (2009 b). *Corporate Communication*. Fifth Edition. McGraw Hill.
- Argenti, Paul A., Druckemiller, B. (2003). *Reputation and the Corporate Brand*. Working Paper No. 03-13. Tuck School of Business at Dartmouth. Social Science Research Network Electronic Paper Collection: <http://ssrn.com/abstract=387860>
- Argüden, Y. (2004). *Geleceği Şekillendirmek*. Ankara: Rota Yayınları.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2): 203-215.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. 3. Baskı. Ankara: Pegem.

- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Knu İİBF Dergisi*. 10 (14).
- Bakar, S. (2011). *Marka Kavramı Üzerine Bilgilendirme Çalışması*. T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı İzleme ve Değerlendirme Birimi.
<http://geka.org.tr/yukleme/dosya/markacalismasi.pdf> (Erişim Tarihi: 18.02.2014)
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing*. 35 (3/4). p. 248-291.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bilir, F. P. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Borça, G. (2013). *Marka ve Yönetimi*. Editör: Feruh Uztuğ. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Brătianu, C. and Bălănescu, G. V. (2008). Vision, Mission And Corporate Values. A Comparative Analysis Of The Top 50 U.S. Companies. *Management & Marketing*. 3 (3), 19-38.
- Broom, G. M. (2009). *Effective Public Relations*. 10th ed. Prentice Hall.
- Büyük, K. (2010). Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2), 219-235.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- Cansu, O. C. (2006). Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Chernatony, L. (1999). Brand Management through Narrowing Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*. (15), 157-179.
- Chernatony, L. and Harris, F. (2000). Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders. *Corporate Reputation Review*. 3(3), 268-274.
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*. 10, 201–212.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory And Practice*. London: SAGE Publications. .
- Cornelissen, Joep (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Third Edition. SAGE Publications.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *G. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*. (3).
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1).
- Deal, T. A. and Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures*. New York: Basic Books.
- Doğan, B., Aşkun, O. B., Yozgat, U. (2007). *Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Aralık, 3(2), 112-132.
- Ennulo, J., Törnpuu, L. (2001). An Intercultural Comparison of Management Values among Business School Students and Teachers. *TRAMES, Journal of The Humanities and Social Sciences*. 4 (5), 336-344.

- Elving, W. J. L. (2012). Corporate Communication Positioned within Communication Studies - Corporate Communications, an International Journal: The Journal and its History, Scope and Future Developments. *The Review of Communication*. 12 (1), 66-77.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*. Ekim, 1 (4), 55-72.
- Erdem, A. R. (2007 a). Eğitim Fakültesi Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Eğitim Araştırmaları Dergisi (Eurasian Journal of Educational Research)*. 7 (26), 95–108.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (29), 198-213.
- <http://www.e-sosder.com/dergi/29198-213.pdf> (Erişim Tarihi: 11.05.2013)
- Erdem, R. (2007-b). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. Ekim 2(2), 63-79.
- Erengül, Bilge (2007). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gertsen, M. C. and Zølner, M. (2012). Recontextualization of the Corporate Values of a Danish MNC in a Subsidiary in Bangalore. *Group & Organization Management* XX(X) 1-32.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4 (2), 182-196.
- Goffee, R. and Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation*. Harper Collins Publishers.
- _____ (1996). What Holds The Modern Company Together. *Harvard Business Review*. 133-148.

Goodman, M. B. (1998). *Corporate Communications for Executives*. State University of New York Press.

_____ (2000). Corporate Communication: The American Picture. *Corporate Communications: An International Journal*. 5 (2), 69-74.

_____ (2001). Current Trends İn Corporate Communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 6 (3), 117-123.

_____ (2006). Corporate Communication Practice And Pedagogy At The Dawn Of The New Millennium. *Corporate Communications: An International Journal*. 11 (3), 196-213.

Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F. ve Erdem, R. (2005). Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *Hacetepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8 (3), 351-372.

Görpe, S. (2010). Kurumsal İletişim: Nasıl Var? Kavramsal Boyuttan İşlerliğe. *PI (Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi)*. 9 (34).

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*. 3 (6), 147-159.

<http://www.edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/viewFile/342/295>

(Erişim Tarihi: 25.3.2014)

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

_____ (2002). *Kültürün abc'si*. 2. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Handy, C. (1993). *Understanding Organization*. 4th. ed. London: Penguin Books.

Hankinson, P. and Hankinson, G. (1999). *Managing Successful Brands: An Empirical Study which Compares the Corporate Cultures of Companies Managing the World's*

- Top 100 Brands with Those Managing Outsider Brands. *Journal of Marketing Management*. 15, 136.
- Harris, F. and Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*. 35 (3/4).
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2001). Are Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand? *Harvard Business Review*. 130.
- _____ (2003) Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 37 (7/8), 1041-1064.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35 (2), 286-316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hultman, K. (2005), Evaluating Organizational Values. *Organizational Development Journal*. 23 (4), 32–44.
- Husted, B. W., Allen, D. B., and Kock, N. (2012). Value Creation Through Social Strategy. *Business & Society* XX(X), 1-40.
- Ingelsson, P., Eriksson, M. and Lilja, J. (2012). Can Selecting The Right Values Help TQM Implementation? A Case Study About Organisational Homogeneity At The Walt Disney Company. *Total Quality Management & Business Excellence*. 23 (1), 1–11.
- İspir, N. B. (2008). Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri Ve Kurum Kültürü: Uygulama Ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 5 (3), 1-32.

- İra, N. (2004). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği). *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6-9 Temmuz. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- Jarnagin, C. and Slocum Jr., J. W. (2007). Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership. *Organizational Dynamics*. 36 (3), 288–302.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20, 457-478.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. 4. Basım. Ankara: Sanem Matbaacılık.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 15 (1-2).
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3520/3350>
(Erişim Tarihi: 12.2.2013)
- Kartarı, A. (2006). *Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim*. 2. Basım. Ankara: Ürün Yayınları.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. 155, 119-143.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*. 18 (58), 97-122.
- Kayalar, M. ve Aytar, O. (2012). Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 4 (7), 47-64.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, N. M. (2007). Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönelimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 12 (3), 163-176.

- Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19 (1), 20-35.
- Kırdar, Y. (2005). Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği. *Review of Social, Economic and Business Studies; Eastern Mediterranean University, Journal of Business and Economics Faculty*. 3 (4), 233-250.
- Kitchen, P. J. and Schultz, D. E. (2001). *Raising the Corporate Umbrella*. Palgrave.
- Knox, S. and Bickerton, D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 37 (7/8), 998-1016.
- Kocadaş, B. (2005). Kültür ve Medya. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. Yaz, 34, 1-13.
- Kono, T. (1990). Corporate Culture And Long-Range Planning. *Long Range Planning*. 23 (4), 9-19.
- Küçük, Ferit (2005). Kurum İmajı Açısından Kurumsal İletişim. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row.
- Marangoz, M. (2006). Tüketicilerin Marka Fonksiyonu Algılamaları İle Satın Alma Sonrası Davranışları Arasındaki İlişki. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 21 (2), 107-128.
- Okay, A. (2003). *Kurum Kimliği*. 4. Baskı, Ankara: Mediacat.
- Okay, A. (1999). *Kurum Kimliği*. Ankara: Mediacat.
- _____ (2005). Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği. *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Edt. Rüveyda Akyürek. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*. Bahar, Sayı: 23, 145-170.
- Özdemir, A. (2006). Bilgi Yönetimi Ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu ve Özel Arşivleri İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Ana Bilim Dalı.
- Özen, Ş. (2005). *Kurum Kültürü*.
<http://aregem.kulturturizm.gov.tr/.../DosyaGoster.aspx?...DIL...KurumKulturu>
(Erişim Tarihi: 02.10.2010)
- Özgür, T. (2007). Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Çeviren: Dursun Bayrak, H. Bader Arslan, Zeynep Akyüz. Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- Robbins, S. P. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1991). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağnak, M. (2005). Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi. *Millî Eğitim Dergisi*. 33 (166).
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- _____ (2004). *Organizational Culture And Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Somaklar, F. Ö. (2006). İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı.

- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. 47 (1), 70-91.
- Soydaş, A. U. (2001). Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları (Marmara Bölgesi Sanayi Sektöründe Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Birliğin Oluşturulmasındaki Halkla İlişkiler Uygulamalarını Saptamaya Yönelik Bir Araştırma). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilimdalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.
- Sun, S. and Xu, Z. (2012). Cultural Values and Their Challenges for Enterprises International. *Journal of Business Administration*. 3 (2).
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*. 159, Temmuz-Aralık.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişli, G. ve Köse, S. (2013). Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 41, 165-193.
- Tabak, R. S. (2002). *Kurumsal İletişim*. Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi. <http://www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm> (Erişim Tarihi: 09. 12. 2009)
- Talu, E. *Kurum Kültürünün Organizasyonlara Etkisi*. http://www.meslekgrubu.com/makale/41_kurum-kulturunun-organizasyonlara-etkisi.aspx (Erişim Tarihi: 20.08.2010)
- Toprak, M. A. (2007). Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Tosun, N. B. (2010). İletişim Temelli Marka Yönetimi. İstanbul: Beta.

- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*. 1 (1).
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tuna, M. ve Tuna, A. A. (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7 (13).
- Turgut, T. (1998). *Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri*. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II. Editör: Suna Tevrüz. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ural, E. G. (2010). Kurumsal İletişimin Gelişme Nedenleri, Yeni Eğilimler ve Günümüzde Kurumsal İletişimde Etkinlik Koşulları. *Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*. Güz (2010/04), 5-12.
- Ul Hassan, F. S., Shah, B., Ikramullah, M., Zaman, T. and Khan, H. (2011). The Role of Organization Culture in Predicting Organizational Effectiveness: A Case from Developing Countries. *CS Canada - International Business and Management*. 3 (2), 99-111
- Urde, M. (2003). Core Value-Based Corporate Brand Building. *European Journal of Marketing*. 37 (7/8), 1017-1040.
- _____ (2009). Uncovering the Corporate Brand's Core Values. *Management Decision*. 47 (4), 616-638.
- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj. *Kurgu Dergisi*. Sayı: 18, 337-353.
- _____ (2012). Kurumsal İletişimin Fonksiyonları. *Kurumsal İletişim*. Edt. Ferruh Uztuğ. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uztuğ, F. (2003 a). *Marka Dolu Marka*. Editör: Hakan Tunçel. İstanbul: MediaCat.

- Uztuğ, Ferruh (2003 b). *Markan Kadar Konuş*. İstanbul: MediaCat.
- Vallaster, C. and Lindgreen, A. (2013). The Role Of Social Interactions in Building Internal Corporate Brands: Implications For Sustainability. *Journal of World Business*. 48 (3), 297-310.
- Van Riel, C. B. M. (1992). *Principles Of Corporate Communication*. Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M. and Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Routledge.
- Velikova, D. ve Todorova, G. (2012). Employee Rebranding: The Case of Vivacom. Master's Thesis in International Marketing. Jönköping: Jönköping University, Jönköping International Business School.
- <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:535851> (Erişim Tarihi: 15.05.2014)
- Vincere, A. A. (1995). The Cycles of Global Leadership. *American Journal of Management*. 1 (3).
- Vural, Z. B. A. (2010). *Kurum Kültürü*. Genişletilmiş Basım. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16 (3), 217-230.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 52 (1), 717-724.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi- Yönetim*. 15 (47), 53-76.
- Yatkin, A. (2009). Örgütsel Yöneti (İleti) Şim. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. 7 (2).

- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Yıldırım, A. (2012). Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*. 1 (1), 1-8.
- Yılmaz, R. A. (2012). Kurumsal İletişimin Fonksiyonları. *Kurumsal İletişim*. Edt. Ferruh Uztuğ. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yılmaz, D. (2007). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye’de Kurulmuş Alman Firmalarında Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Yurdakul, N. B. (2003). İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj -Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (8), 205- 211.
- Yurdakul, S. (2010). *Değerlerle Yönetilen Organizasyonlar Ve Kullanılan Araçlar*. IKEDA Consulting.
http://www.ikediconsulting.com/documents/Degerlerle_Yonetilen_Organizasyonlar_ve_Kullanilan_Araclar.pdf (Erişim Tarihi: 22.4.2014).
- Yüksel, B. (1989). Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7 (1), 333-347.

İnternet Kaynakları

Corporate Culture Management Adapting to Changing Work Priorities

http://www.ketchumperspectives.com/archives/2004_i2/internal/culture.php

(Erişim Tarihi: 09. 12. 2009)

Culture Management

<http://www.mgtsystems.com/products/culture-management.jsp> (Erişim Tarihi: 09. 12. 2009)

Driving a high-performance corporate culture Communication tools, techniques and best practice from leading global organizations. Melcrum Publishing 2006.

http://www.melcrum.com/offer/culture/_pdf/CC07c_Exec_Summary.pdf

(Erişim Tarihi: 09. 12. 2009)

Kurum Kültürünü Oluşturma Yöntemleri

www.kafkas.edu.tr/khe/kurum_%20kultur_olusturma_yontemleri.doc

(Erişim Tarihi: 02.10.2010)

Kültür ve Örgüt Kültürü: Tanımı, Özellikleri, Önemi ve İşlevleri. İstanbul Kültür Üniversitesi

http://udes.iku.edu.tr/dersler/Psikoloji/Orgut%20Kulturu%20ve%20Liderlik%20kulturu_ve_ozellikleri.pdf (Erişim Tarihi: 11.7.2014).

Markanın Yeni Tanımı / Don Schultz Röportajı. Capital, Aylık Ekonomi Dergisi. Capital Online / 01 Nisan 2003 Salı. <http://www.capital.com.tr/markanin-yeni-tanimi-haberler/15691.aspx> (Erişim Tarihi: 12.1.2014).

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1549-sirketlerin-omurgasi-kurumsal-kultur.html> (Erişim Tarihi: 23.08.2013).