T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR ALGI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA

TANER DENİZ ACAROL
12713010

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR ALGI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA

TANER DENİZ ACAROL
12713010

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR ALGI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA

TANER DENİZ ACAROL
12713010

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:
Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Turhan Erkmen	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Gönen Dündar	
	Doç. Dr. Serdar Bozkurt	

İSTANBUL

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR ALGI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA

Taner Deniz Acarol
Şubat, 2018

Bu çalışmanın amacı, kurumların başarılı bir şekilde hayatta kalmalarında en önemli faktörlerin başında gelen örgüt kültürü ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmamızda özel sektörde faaliyet gösteren dünya çapında bir teknoloji firması seçilmiş ve bu firmanın dört farklı ülke ofisinde toplam 47 kişiyle çalışma yürütülmüştür. Örneklemimizde yer alan çalışanlara, demografik sorularla beraber hem mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları hem de tercih ettikleri örgüt kültürü tipi ile ilgili anket soruları yöneltilmiştir. Bu bilgilerle beraber, kişilerin kurumlarına dair olan itibar algıları da öğrenilmiştir. Yapılan parametrik olmayan analizlerde, algılanan örgüt kültürü tipi ile kurumsal itibar algısı arasında bir ilişki olduğunu kanıtlayacak çıktılar elde edilememiştir. Bununla beraber, kişilerin algılanan örgüt kültürü tipi ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasındaki uyum/uyumsuzlukla, itibar algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş; kişilerin çalıştıkları şirketteki kültür ile tercih ettikleri kültür uyuştuğunda, algılanan kurumsal itibar seviyesinin yükseldiği tespit edilmiştir. Yapılan diğer analizlerde ise, bulunulan ülke ofisi ile mevcut örgüt kültürü tipi arasında bir bağ bulunmuştur. Bu da göstermektedir ki, farklı ülkelerde aynı şirket adına çalışan kişiler, farklı örgüt kültürü tiplerine maruz kalabilmektedir. Ayrıca, çalışanların kıdemi ile algıladıkları mevcut örgüt kültürü tipi arasında da bir bağ bulunmıştır. Bununla beraber çalışılan ülke ofisi ve çalışanların kıdemi ile kurumsal itibar algısı arasında yine istatistiki olarak anlamlı bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın son bölümünde, bulunan sonuçlara açıklamalar getirilmiş, çalışmanın kısıtları değerlendirilmiş ve de hem iş dünyası hem de gelecekteki akademik çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

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

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES AND CORPORATE REPUTATION IN PRIVATE SECTOR

Taner Deniz Acarol
February, 2018

The aim of this study is to examine the relationship between one of the most important factors in success and survival of institutions, namely, organizational culture and corporate reputation. In our study, a global technology company operating in the private sector was selected and the study was conducted with 47 employees who work in four different country offices of this firm. Survey questions were asked to the employees in our sample about the current organizational culture type perceptions as well as the type of organizational culture they prefer, along with the demographic questions. Along with these assessments, the reputation perceptions of these employees regarding their firm were investigated. No significantly statistical relationship between perceived organizational culture type and corporate reputation perception was found in the nonparametric analyses conducted. However, there was a significant relationship between perceived organizational culture type - organizational culture type preference coherence and perceived reputation perceptions. It was found that the level of perceived corporate reputation increases when people's perceived organizational culture type matches to the culture of their preference.

In other analyses, a significant relationship between the country office the employee works in and the type of organizational culture perceived by the employee was found, which implicates that people who work for the same company in different countries are exposed to different organizational culture types. Moreover, statistically significant relationships were found between employee seniority - corporate reputation perception and country office - corporate reputation. In the conclusion part of the study, findings are explained in detail, the constraints of the study are assessed and suggestions are made for both business world and future academic studies.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Cultre Types, Corporate Reputation

ÖN SÖZ

Öncelikle, bu çalışmanın gerçekleşebilmesinin sebebi olan, benden zaman tanımaksızın desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Sayın Doç Dr. Turhan Erkmen'e kıymetli yönlendirmeleri, emeği ve anlayışı için en içten teşekkürlerimi sunarım.

Değerli geri bildirimleri ve yardımları için sayın Doç. Dr. Serdar Bozkurt, Doç. Dr. Emel Esen ve Yrd Doç. Dr. Ayşe Demirhan'a ayrıca teşekkür ederim. Ayrıca, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tüm akademik personeline ve emekçilerine bana program boyunca sağladıkları katkılar ve verdikleri emekler için ayrı bir teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın her bölümünde olduğu gibi, bu çalışma sürecinde de beni anlayışı, bilgisi ve sevgisi ile destekleyen, canım, Sıla Çatalsakal'a sevgilerimi sunarım.

İstanbul; Şubat, 2018 Taner Deniz Acarol

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
KISALTMALAR xi
1. GİRİŞ 1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE SÜREÇLERİ 2
2.1. Kültürün Tanımı 2
2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Oluşumu, Özellikleri, Ögeleri ve Türleri 3
2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Oluşumu 3
2.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri 7
2.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Ögeleri 9
2.2.3.1. Değerler, Normlar, İnançlar 11
2.2.3.2. Kahramanlar, Hikâyeler, Adetler 12
2.2.3.3. Dil ve Semboller 14
2.2.4. Örgüt Kültürünün Türleri 15
2.2.4.1. Maddi ve Manevi Kültür 15
2.2.4.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür 16
2.2.4.3. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür 17
2.2.4.4. Diğer Sınıflandırmalar 18
2.3. Örgüt Kültürü ve İlgili Modeller 19
2.3.1. Harrison ve Handy Modeli 19
2.3.2. Schein Modeli 22
2.3.3. Denison Modeli 24
2.4. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi 25
2.4.1. Örgüt Kültürü ve Liderlik 25
2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık 27
2.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj 30

2.4.4. Örgüt Kültürü ve Kurumsal İtibar 31
3. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI 32
3.1. İtibar Kavramı 32
3.2. Kurumsal İtibar Kavramı 32
3.2.1. Duygusal Çekicilik 34
3.2.2. Ürün ve Hizmetler 34
3.2.3. Finansal Performans 35
3.2.4. Vizyon ve Liderlik 36
3.2.5. Çalışma Ortamı 37
3.2.6. Sosyal Sorumluluk 38
3.3. Kurumsal İtibarın Etkileşimde Olduğu Temel Kavramlar 38
3.3.1. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Kimlik 38
3.3.2. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj 39
3.3.3. Kurumsal İtibar ve Örgüt Kültürü 40
4. ÇALIŞANLARIN İTİBAR ALGILARI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖZEL SEKTÖRDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 42
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 43
4.2. Araştırmanın Uygulama Alanı 44
4.3. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Sınırlılıkları 44
4.4. Veri Toplama Yöntemi 47
4.5. Veri Analiz Teknikleri 48
4.6. Bulgu ve Yorumlar 48
4.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı 48
4.6.2. Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi 51
4.6.3. Örgüt Kültürü ve Kurumsal İtibar Algısı ile İlgili Aritmetik Ortalamalar 52
4.6.4. Faktör Analizi 53
4.6.5. Çalışanların Örgüt Kültürü Tipi Algıları ile Kurumsal İtibar Algıları İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bulgular 53
5.SONUÇ 67
KAYNAKÇA 72
EKLER 81
ÖZGEÇMİŞ 97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çeşitli Örgüt Kültürü Tanımları 5
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Etkileri 28
Tablo 3: Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Etkileri 49
Tablo 4: Yaş Gruplarına Frekans Dağılımı 49
Tablo 5: Çalışanların Kıdemlerinin Frekans Dağılımı 50
Tablo 6: Çalışanların Ülke Ofislerinin Frekans Dağılımı 50
Tablo 7: Kurumsal İtibar Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri 51
Tablo 8: Örgüt Kültürü Tipleri Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri 52
Tablo 9: Örgüt Kültürü Tipleri Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri 52
Tablo 10: Örgüt Kültürü ve İtibar Algısı Analizi 54
Tablo 11: Mevcut/Tercih Edilen Örgüt Kültürü Tipi ile Kurumsal İtibar Analizi 54
Tablo 12: Mevcut/Tercih Edilen Örgüt Kültürü Tipi ile Kurumsal İtibar Ortalamaları 55
Tablo 13: Ülke Ofisi ve Örgüt Kültürü Tipi Analizi 56
Tablo 14: Ülke Ofislerine Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Tipi Algılamaları 57
Tablo 15: Ülke Ofisi ve Tercih Edilen Örgüt Kültürü Tipi Analizi 58
Tablo 16: Ülke Ofisi ve Kurumsal İtibar Analizi 58
Tablo 17: Ülke Ofisi ve Kurumsal İtibar Algılama Ortalamaları 60
Tablo 18: Kıdem ve Örgüt Kültürü Tipi Analizi 60
Tablo 19: Kıdemlerine Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Tipi Algılamaları 62
Tablo 20: Kıdem ve Tercih Edilen Örgüt Kültürü Tipi Analizi 63
Tablo 21: Çalışanların Kıdemleri ve Kurumsal İtibar Algılamaları Analizi 65
Tablo 22: Kıdem ve Kurumsal İtibar Algılama Ortalamalar 63
Tablo 23: Yaş Aralıkları ve Mevcut Örgüt Kültürü Tipi Algısı Analizi 66
Tablo 24: Yaş Aralıkları ve Örgüt Kültürü Tipi Tercihi Analizi 65
Tablo 25: Yaş Aralıkları ve Kurumsal İtibar Algılama Analizi 66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Üç Katmanı 10
Şekil 2: Örgüt Kültürünün Temel Ögeleri 11
Şekil 3: Güç Kültürü 19
Şekil 4: Görev Kültürü 20
Şekil 5: Rol Kültürü 21
Şekil 6: Birey Kültürü 21
Şekil 7: Schein Üç Katmanlı Örgüt Kültürü Modeli 23
Şekil 8: Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli 25
Şekil 9: Kurumsal İtibarın Ana Faktörleri 33
Şekil 10: Araştırmanın Modeli 45

KISALTMALAR

www : World wide web

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Günümüzde insanoğlu daha önce hiç olmadığı kadar hızlı bir değişimin içerisindedir. Bu hızlı değişim insanların asırlardır süregelen aile ilişkilerinden, gündelik satın alma alışkanlıkarınıa kadar, geniş bir yelpazede insanın ilişkide olduğu her şeyi değiştirmektedir. Haliyle bu değişim iş dünyasını derinden etkilemektedir. Hem mevcut iş gücünün hem de tüketicilerin tercihi bu denli hızlı değişirken, iş dünyasında yaşanılan yoğun rekabeti de dikkate aldığımızda; şirketleri, bu yeni dünya düzenine adapte olmaya çalışırken görüyoruz. Bu adaptasyonun sağlanmasında örgüt kültürlerinin "dışsal uyum" fonksiyonuyla önemli bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz. Örgütsel kimliğin ve örgüt kültürünün oluşmasıyla ve buna bağlı gerçekleşen süreç ve faaliyetlerle her kurum bulunduğu çevrede ve bu çevrede yer alan paydaşlar üzerinde çeşitli algılar yaratmaktadır. Paydaşların kurumları nasıl algıladığı anlamına gelen ve bazı araştırmacılar tarafından rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin anahtarı olarak görülen kurumsal itibar da günümüz düzeninin bir diğer önemli kavramıdır. Bahsedilen adaptasyon çabasının neticesinde, şirketlerin özetle tüm süreç ve uygulamalarını kapsayan kültürlerinin ve kimlik ve kültüre bağlı olarak bulunduğu çevrede oluşan şirket itibarının, gittikçe önem kazanmaya ve hem akademik hem de iş dünyasında her zamankinden daha fazla dikkate alınmaya başlandığını görüyoruz. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada örgüt kültürü tipleri ile kurumsal itinbar algısı arasındaki ilişki tanımlanmaya çalışılmıştır.

Toplamda beş bölümden oluşan çalışmamızın ikinci bölümünde örgüt kültürü kavramının literatürdeki yeri irdelenmiştir. Örgüt kültürünün tanımı, gelişimi, özellikleri ve temel ögelerini açıkladıktan sonra kavramın, diğer kavramlarla olan ilişkileri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise kurumsal itibar kavramı, temel bileşenleri ve yine etkileşimde olduğu diğer kavramlar ve ilişkileri anlatılmıştır. Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise özel sektörde, çalışanların itibar algıları ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiyi incelediğimiz araştırmamızın amacı, önemi, hipotezleri ve yöntemi açıklanmış, bulguların sonuçları tartışılmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE SÜREÇLERİ

2.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramını içeren araştırmaları yürütürken karşılaşılan en büyük zorluklardan ilki, sayısız tanımlama ve kavram içinden kültürün ne olduğunu anlamak ve ilgili araştırma bağlamında anlatabilmektir (Straub ve diğ., 2002, 13).

Kültürün, tüm bireyler veya toplumlar tarafından kabul görecek, genel geçer bir tanımını yapmak kolay olmamakla beraber, araştırmacıların ortak paydada buluştuğu en temel tanımlamalardan biri, kültürün, insanın yaptığı her şeyin toplamı olduğudur. Bu da kültürün derinliği ve karmaşıklığını ortaya koymaktadır (Herskovits, 1955, 39).

Kültür kelimesi iki ana nokta üzerinden incelendiğinde, insanların yaptığı her şeyin toplamı olduğu tanımı daha kolay anlaşılabilir: İlki insanların duyguları, hareket biçimleri gibi sosyal davranışlarıdır. İkincisi ise mimari gibi yine insanların ürettiği fiziksel çıktılardır (Dönmezer, 1994, 99).

Belli bir coğrafyada beraber yaşayan insan topluluğunun değer, inanç, norm ve davranışsal kalıplarını belirleyen o coğrafyanın süregelen kültürüdür. İnançlar ve değerler, insanların düşünme, davranma, sorun çözme, karar verme, yaşadıkları evleri, şehirleri planlama ve hatta ekonomik ve siyasal sistemlerinin biçimini şekillendirmektedir. (Hall, 1976, 52)

Hayata gelen her insanın, önceki nesillerden miras kalan maddi manevi birikimleri öğrenmesi, yani başka bir deyişle hayata sıfırdan başlamamasının sebebi kültürün aktarılabilir olmasıdır. Türk Dil Kurumu, kültür kelimesini şu şekilde tanımlamaktadır:

"Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" (TDK, [23.02.2017])

Kültür ile ilgili yapılan pek çok tanımlamanın özeti olarak kültürün bir insan topluluğunun birbirleriyle veya çevresiyle ilişkisi sırasında beliren sorunları anlama

ve çözüm üretme sırasında ortaya çıkan, topluluğa yeni katılanlara da aktarılan, yaşama ve iletişim kurma şekillerini belirleyen unsurların tamamı denilebilir (Tevruz, 1996, 90). Leung da kültürü, diğer araştırmacılar gibi, bir grubun değerler, inançlar, normlar ve davranışsal kalıpları olarak tanımlar ve bu gruba örnek olarak bir şirkette çalışan insanları verir (Leung ve diğ., 2005, 374). Tanımlardan da anlaşıldığı gibi kültür gibi hayatın ortasında yer alan ve eklektik bir kavramın şirketlerdeki çalışanların iletişim biçimini, algılarını ve performanslarını etkilememesi düşünülemez.

2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Oluşumu, Özellikleri, Ögeleri ve Türleri

2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Oluşumu

Örgüt kelimesi, kişilerin müşterek hedefler ve doğrultusunda bir araya gelmesi ve bir anlaşma oluşturması anlamına gelmektedir (Malinowski, 1990, 41). Örgüt kavramı denilince anlaşılması gereken noktalara bakacak olursak şunlar ortaya çıkacaktır (Learned, 1972, 2):

- Müşterek bir hedef ya da hedeflerin var olması,
- Bu hedeflere ulaşılması için belli işlerin belirlenmesi ve bu işlerin örgütün üyelerine dağıtılması,
- Hedeflere ulaşılması için belirlenen ve örgüt üyelerine dağıtımı yapılan işlerin takibi ve üyeler arası uyumun çeşitli yöntemlerle sağlanması,
- Örgüt üyelerinin, örgütün hedefleri doğrultusunda ortak bir motivasyona sahip olması ve benzer davranışlar geliştirmesi,
- Örgüt içinde karar alma, iletişim, denetleme gibi süreçlerin olması,

Tıpkı bir arada yaşayan insan toplulukları gibi örgütlerin de kendi kültürleri vardır. Örgüt kültürü, beraber yaşayan insanların sahip olduğu kültürün bir alt kültürü olarak değerlendirilebilir (Vural, Coşkun, 2007, 7).

Örgüt kültürü, organizasyonun üyelerinin nasıl bir ortamda bulunduğunu ve onların çalışma şeklini belirleyen normları içerir (Schneider, Ehrhart, Macey, 2013, 371).

Bu normlar, üyelerin organizasyon içinde nasıl davrandıklarını ve sonuç olmaya nasıl adapte olduklarını belirler. Örgüt kültürü, yine organizasyon üyelerinin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla nasıl etkileşimde bulunduklarını belirler (Simoneaux, Stroud, 2014, 51).

Örgüt Kültürü kavramı 1980 yılından itibaren iş dünyası tarafından araştırılmaya ve bu çevrelerde sıkça duyulmaya başlanmıştır. 1980 yılında, örgüt kültürü kavramının iş dünyasına girme sebebi olarak Peters ve Waterman'in örgüt kültürünü şirketlerin karlılıkları ile ilişkilendirmesi olduğu söylenmektedir. Örgüt kültürü kavramının araştırılması elbette bu ilişkilendirmeden çok önce de var olmuştur fakat Peters ve Waterman'in kitabı yayınlandıktan sonra iş dünyası örgüt kültürünü tanımlamaya, doğasını anlamaya ve örgütsel etkinliği üzerindeki etkisini pozitif olarak artırmaya ayrıca ilgi göstermiştir (Lewis, 1998, 251).

1980 sonrası hızlı bir şekilde kendine literatürde yer edinen örgüt kültürü hakkında pek çok bilim insanı araştırmada bulunmuştur. Yukarıda bahsi geçen Peters ve Waterman dışında, bu bilim insanlarının arasında McKinsey, Schein, Schneider ve Pettigrew yer almıştır. Literatürde, organizasyon kültürü, işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü ve firma kültürü isimleriyle de yer bulan örgüt kültürü alanında ayrıca Hofstede, Miles ve Snow, Handy, Cameron ve Quinn gibi araştırmacılar da katkılarda bulunmuşlardır (Pussard, Erkmen, 2008, 1-2).

Örgüt kültürü bugüne dek farklı bilim insanları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kimball, kâğıt üzerinde çizmesi ve anlatması kolay olan organizasyon yapısının aksine kültürün daha az somut, analiz etmesi ve tanımlamanın zor olduğunu söylemiştir. Schein ise 1990'daki araştırmasında örgüt kültürünü tanımlamanın zorluğunu, örgüt kavramının kendisinin belirsiz olduğu gerçeğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Plakhotnik ve Rocco ise 2011'de, örgüt kültürünün soyut niteliğinden dolayı üzerinde anlaşmaya varılan standart bir tanımının olmadığını belirtmiştir. Verbeke, Volgering ve Hessels 1998 yılında yaptıkları araştırmada örgüt kültürünün 54 farklı tanımını bulmuşlardır. Tek bir ortak bir tanım olmamasına rağmen, çoğu tanımda rastlanan ortak kelimeler şöyledir: Değerler, inançlar ve normlar (Tedla, 2016, 14).

Literatürde sıkça adı geçen kültür araştırmacısı Schein, bir organizasyon içindeki bireylerin varsayımlarının ve inançlarının kaynağı olarak o organizasyonun kültürünü göstermiştir (Graetz, Smith, 2010, 142). Schein örgüt kültürünü tanımlarken, onun temel varsayımların bir örüntüsü olduğunu, belirli kişi veya kişiler tarafından ortaya çıkarıldığını, keşfedildiğini veya geliştirildiğini, organizasyonun dışarıya uyumu veya kendi içindeki adaptasyonundaki sorunların üstesinden gelmeyi öğrendiğini, geçerli

sayılabilecek kadar iyi çalıştığını ve bu nedenle organizasyona katılan her bireye öğretilmesi gerektiğini belirtmiştir (Schein, 1984, 5).

Deal ve Kennedy kültürü, bir organizasyonun değerleri, mitleri, kahramanları ve sembolleri olarak açıklar ve bunun o organizasyondaki insanlar için çok büyük önem taşıdığından bahseder. Ayrıca güçlü kültüre sahip organizasyonların, çalışanlarının nasıl davranmalarını istiyorlarsa şirket iletişiminin aynı şekilde olduğunu, hatta onlara hedeflere nasıl ulaşılması gerektiğine dair detaylı yönergeler sağladıklarını belirtmiştir (Deal, Kennedy, 2000, 5).

Hofstede ve Minkov örgüt kültürünü tanımlarken onun, organizasyonun bir üyesini diğerinden ayıran, zihinlerin ortak programlanması demişlerdir. Bununla beraber bu kültürün organizasyonun paydaşlarının zihinlerinde oluştuğunu söylemişlerdir ve bu paydaşlara organizasyon çalışanlarını, müşterileri, tedarikçileri, işçi örgütlerini ve hatta basını da dahil etmişlerdir (Hofstede, 2010, 51).

Örgüt kültürü, o örgütü herhangi bir sebeple aklına getiren, düşünen insanların zihinlerinde belirmektedir ve bu şekilde kendini devam ettirmektedir. Oichi'ye göre örgüt kültürü, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışan ekibe ve müşterilere yol gösteren bir felsefedir. Tagiuri ve Litwin'e göreyse kültür, çalışanların, organizasyon dışındakilerle kurdukları karşılıklı ilişki modelidir. Schein ve Van Maanen ise kültürü, örgüte yeni giren insanların örgüt içi kabülüne yardımcı olacak bir el kitabı ve organizasyona uyum sağlamanın kuralları olarak tanımlamışlardır (Erkmen, 2010, 6).

Örgüt kültürünün diğer bazı tanımları ise Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Çeşitli Örgüt Kültürü Tanımları

Yazar / Yazarlar	Tanımlar
Deshpande ve Webster, 1989	Kişilerin şirketin işleyişi anlamalarına ve böylece örgütte davranış normalarını oluşturmalarına destek olan, paylaşılan değer ve inançlar kalıbıdır.

Tablo 1 - devam

Yin – Cheong, 1989	Örgütteki kişilerin paylaştıkları davranış sistemine örgüt kültürü denir.
Gordon, 1991	Tipik davranış kalıplarını oluşturan ve paylaşılan varsayımlar ve değerlerden oluşan örgüt sistemleridir.
Zamanou ve Glaser, 1999	Örgütsel yaşam ve örgütsel kimlikle ilgili felsefe ve göstergelerin temelini oluşturan ortak paylaşımlardır.
Daft, 2010	Örgütteki kişiler tarafından paylaşılan, yeni üyelere aktarılan ve örgüt çalışanlarının anlayış ve inançlarına kılavuzluk eden normlar ve değerler setidir.
Walsh, 2014	Kültür, örgütlerin ve bireylerin davranış biçimlerinin içerisinde yer alır.
Hofstede, 2015	Kültür, hangi türde olursa olsun, çoğu bilinçsiz ve yazılı olmayan, sosyal olarak iletilen, grupların sosyal hayatını düzenleyen ve paylaşılan değerler, kurallar, normlardan oluşmuş olan bir sistemdir.

Görüldüğü üzere örgüt kültürü kavramıyla ilgili çeşitli bilim insanları tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. 1980'li yıllarda fazlasıyla önem kazanmaya başlayan bu kavramın farklı tanımlamalarını değerlendirecek olursak, bir organizasyondaki insanların ortaklaşa paylaştıkları değerler, temel varsayımlar, semboller, inançlar ve uygulama modelleri anlamına geldiği şeklinde ortak bir tanımdan bahsetmek mümkündür (Erkmen, 2010, 8).

Belirli bir örgütün kültürü çeşitli şekillerde oluşabilmesine rağmen, genellikle aşağıdaki adımların versiyonlarını içerir (Luthans, 2011, 75):

Genellikle ilerideki şirketin kurucusu olan bir kişinin yeni bir girişim fikri vardır.

- Kurucu bir veya birden çok kilit öneme sahip kişiyi bir araya getirir ve aynı vizyonu paylaşan çekirdek bir ekip kurar. Bu çekirdek gruptaki herkes kurucunun iyi bir iş fikrine sahip olduğu ve bu fikre zaman, para ve enerji yatırmanın mantıklı olduğunu düşünür.
- Çekirdek ekip, fon bulma, patent alma, ofisin yerine karar verme gibi kararlar almaya ve birlikte hareket etmeye başlar.

- Bu noktada diğer insanlar da organizasyonun içine dâhil olmaya başlar ve herkesin paylaşabileceği ortak bir geçmiş oluşmaya başlar.

2.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, bir kuruluşu diğer kuruluşlardan ayıran ve o kuruluşun üyeleri tarafından hayatta tutulan bir sistemi ifade eder. Araştırmalar, yedi temel özelliğin örgüt kültürünün özünü ifade ettiğini belirtir (Robbins, Judge, 2015, 512-513):

- İnovasyon ve risk: Çalışanların, yenilikçi olma ve risk almaya teşvik edilmesinin seviyesi.
- Detaylara verilen önem: Örgüt tarafından çalışanların detaylara vermesi gereken önem beklentisi.
- Sonuç odaklılık: Örgüt yönetiminin sonucun kendisine veya sonuca giderken kullanılan teknik ve süreçlere odaklanma durumu.
- Çalışan odaklılık: Örgütün yönetiminin aldığı kararların ve uygulamaların örgüt içindeki insanları etkileme seviyesini değerlendirmesi.
- Ekip odaklılık: İş ile ilgili süreç ve aktivitelerin ekip/birey için kurgulanma seviyesi.
- Agresiflik: Ekip içindeki insanların saldırgan veya yarışma içinde olma seviyeleri.
- Sabitlik: Örgütün büyüme veya durağanlığa odaklanma seviyeleri.

Bu yedi özelliğin tümü düşükten yükseğe doğru bir ölçek içinde değerlendirilmelidir. Bir örgüt içindeki bu yedi özellik ve her birinin seviyesi incelendiğinde, o örgütteki insanların örgüt ile ilgili ortak anlayışlarını, nasıl davrandıkları veya davranmaları gerektiği, kısaca o örgütün kültürünün genel bir fotoğrafı ortaya çıkar.

Bir başka bakış açısına göre örgüt kültürünün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Eren, 2000, 123-124):

Örgüt kültürü, aktarılan, öğretilen bir anlam sistemidir: Kültür, şirketin kurucuları veya yöneticileri tarafından dayatılan norm ve davranışlarla var olur ve örgütün içindeki tüm üyeler bundan etkilenir. Böylece örgütün üyeleri kültürü oluşturan tüm değerleri öğrenir.

Örgüt kültürü yazılı değildir: Kurumun kültürü, çalışanların zihinlerinde değer ve inanç ortaya çıkar. Kurum kültürü, Schein'a göre, 3 ayrı düzeyde var olur. Her düzey örgüt kültürünün üyeler tarafından benimsenmesine yardımcı olur. İlk düzey, fiziksel

varlıklar ve sosyal ortamdır. Şirket içindeki toplantı odaları, kullanılan teknoloji düzeyi, kişiler arasında konuşulan dilin düzeyi, çatışma ve tartışmaların nasıl çözüldüğü gibi unsurlardır. Bu düzeye en üst düzey olarak bakılmaktadır. Bu düzeyin bir altında değer yargıları yer almaktadır. Bu değer yargıları yazılı değildir ve örgüt çalışanları birbirlerine her fırsatta bilinçli veya bilinçsiz olarak bu değerleri aktarımda bulunurlar. Bu düzeyin ise altında varsayımlar vardır. Bu varsayımlar tüm şirkette kabul görmüştür.

Kültür, örgütte sürekli görülen davranışların kalıplaşmış halidir. Şirketteki insanların kullandıkları ve diğer kişilere aktardıkları diller, yaptıkları ritüeller ve semboller genellikle farkında olmadan, kültürün güçlü etkisiyle kendi kendine ortaya çıkan ve kabullenilmiş davranış kalıplarıdır. Şirket liderleri tarafından tüm bu davranış kalıplarının nedenleri doğru yer ve zamanda çalışanlara aktarılırsa kurum kültürü pekiştirilmiş olur.

Örgüt kültürünün insanlar arasında paylaşılabilir özelliği vardır: Örgüt kültürü her örgütün kendisine özeldir. Örgüte yeni giren kişi, bu örgüte özel olan kültürü, canlı tutmak için; ona inanmalı, örgütün hikâyeleri içselleştirmeli ve paylaşmalıdır. Kurumun kültürü bu şekilde hayatta kalacak ve herkesin zihninde pekişerek örgütün tümüne yayılacaktır.

Örgütler yaşam boyunca hayatlarını idame ettirmek üzere ortaya çıktıklarından belirli bir dönem sona ererken her zaman fiziksel veya fiziksel olmayan bir birikim devretmektedirler. Gelenek görenekleri, yalnızca o örgüte özel olabilecek etkinlikleri bahsettiğimiz örgüt kültürünü manevi kısmını oluştururken; örgüt üyeleri, ofis gibi unsurlar da fiziksel kısmını ortaya koymaktadır. Tıpkı bir ülkede yaşayan bireylerin ortak bir kültürü olmaları gibi, bir örgütün içinde yer alan insanlar da ortak bir örgüt kültürünün paydaşlarıdırlar (Genç, 1993, 301).

Örgüt kültürü kavramı farklı pek çok bilim insanı tarafından araştırılmıştır. Bu araştırmaların çıktıları göz önüne alındığında, örgüt kültürü ile alakalı ortak çıktıların bulunduğu tespit edilmektedir. Örgüt kültüründen daha geniş bir kavram olan ve örgüt kültürünü içeren toplum kültürüne bakıldığı zaman; toplumdaki ihtiyaçlara ve problemlere çözümler sunması, değişken olması ve aktarılması gibi pek çok özellik örgüt kültürünün özellikleriyle paralellik göstermektedir. Örgüt üyelerinin davranışlarını anlamak açısından örgüt kültürünün özelliklerini bilmek önemlidir. O

yüzden örgüt kültürünün özelliklerini özetlemek gerekirse; örgüt kültürü, örgütün içindeki bireylere nasıl davranmaları konusunda yarımcı olan, bireyleri örgütün amaçları açısından birleştiren, belirsizliklerin yaşandığı anlarda üyelerin moral motivasyonunu yüksek tutan ve yine bireylerin sadece örgüt içinde değil, örgüt dışındaki paydaşlarla da iletişim ve davranışlarını düzenleyen bir olgu olma özellikleri vardır (Erkmen, 2010, 21).

2.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Ögeleri

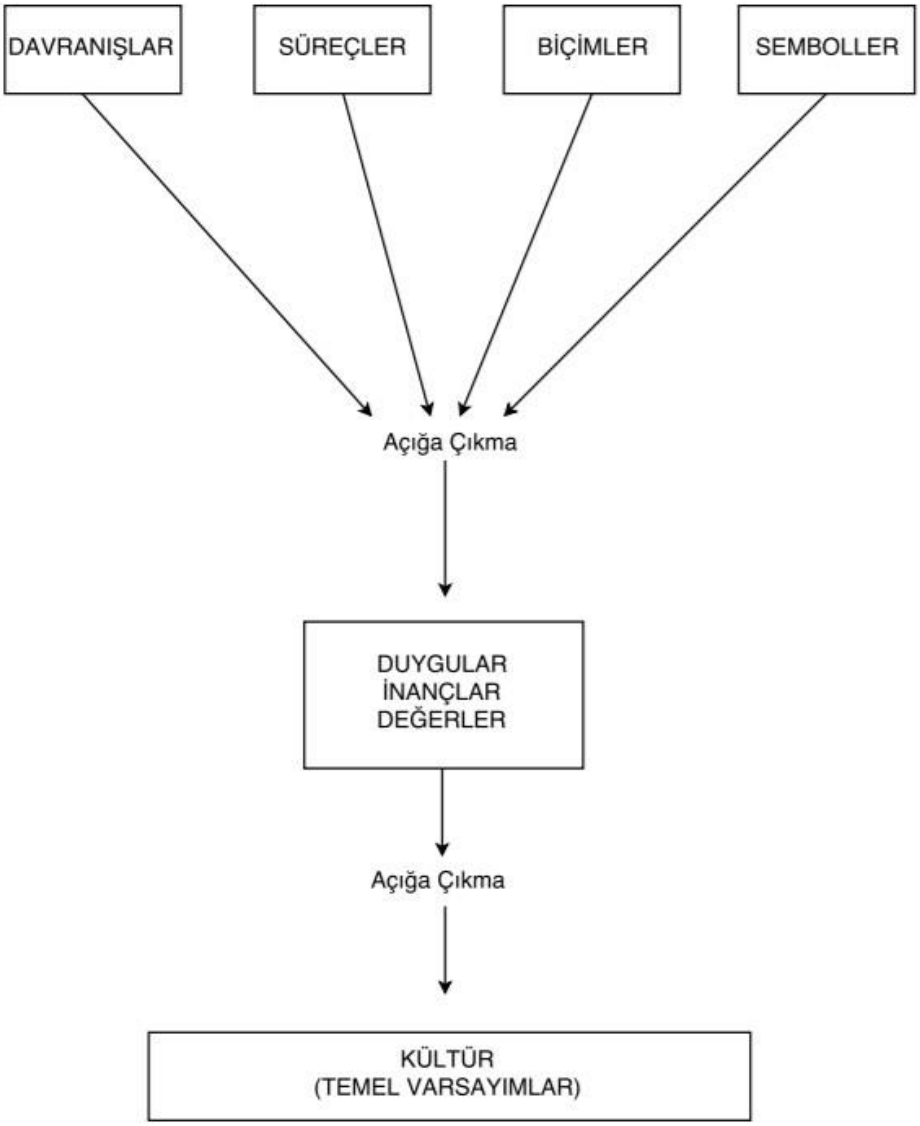
Örgüt kültürünü üzerine en çok konuşulan ögeleri 3 katmanda yer almaktadır. Bunların ilki semboller ve davranışlar gibi gözlemlenebilen ögelerdir. İkinci katman ise ilk katmandaki gözlenebilir ögelerden anlaşılabilecek olan değerler ve inançlardır. Üçüncü katman ise gözlemlenemeyen temel varsayımlardır.

Dış katmanda yer alan davranışlardan kasıt, örgüt üyelerinin gündelik hayatlarındaki davranış biçimleridir. Süreçler ise örgüt içinde kişilerin kimlere bağlı olduğu, ekibe yeni katılanların oryantasyon süreçleri, toplantı kuralları ve performans değerleme yöntemlerini içerir. Biçimler, örgütün fiziksel varlığını temsil eder. Bunlar, şirketin demirbaşları, binası, toplantı odaları veya üyelerin birbirleriyle iletişim kurma tarzıdır. Son olarak semboller ise, şirket logosu, mottosu, hikayeleri ve üyeler tarafından kullanılan dili ifade eder.

Bir sonraki katmanda yer alan değerler, örgüt üyelerinin, örgütün hedefine ulaşması için hangi noktaların önemli olduğu ve yine bu hedefe ulaşabilmek için nelerin önceliklendirilip, nasıl hareket edilmesi ile ilgili düşünceleridir. İnançlar ise örgüt çalışanlarının örgütün, dışarıdaki algısı ve kendi rolleri ile ilgili temel varsayımlarıdır.

Son olarak en aşağı katmanda yer alan temel varsayımlar, çalışanların örgütün vizyon ve misyonu ile ilgili varsayımlarıdır. Bu varsayımlar doğrudan gözlenemedikleri gibi daha çok duygulara ve inançların çıktılarıdır (Erkmen, 2010, 48).

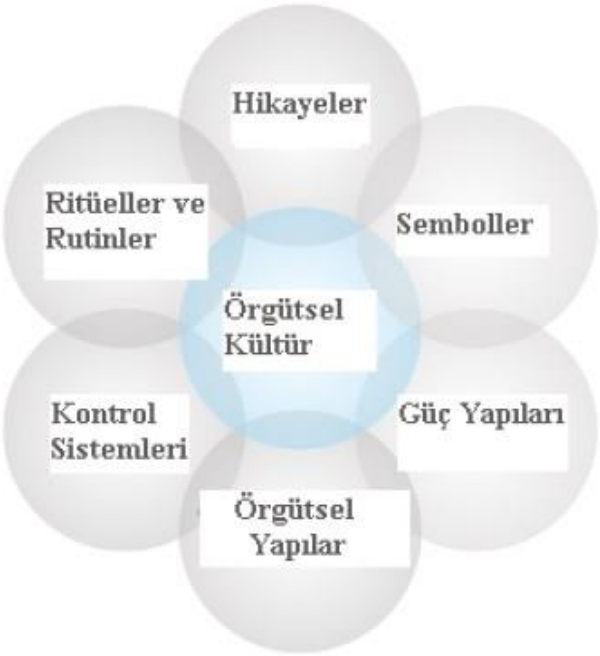
Örgüt kültürünün bu bahsedilen üç katmanda incelenen ögeleri Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1: Örgüt Kültürünün Üç Katmanı

Dianne Lewis, "How useful a concept is organizational culture?" Strategic Change, 7, 1998, 254.

Aşağıda yer alan şekil 2'de örgüt kültürünün temel ögeleri görülmektedir. Çalışmamızın bundan sonraki kısmında örgüt kültürü ögeleri ilgili başlıklara ayrılarak daha detaylı bir şekilde anlatılacaktır.



Şekil 2: Örgüt Kültürünün Temel Ögeleri

Örgütsel Kültür Ögeleri, http://www.mindtools.com/media/Diagrams/CulturalWeb.gif [30.04.2017]

2.2.3.1. Değerler, Normlar, İnançlar

Değerler, belirli bir insan grubunun varoluşunu sürdürebilmek adına, o grubun içindekiler tarafından doğruluğuna inanılan ve grup üyelerinin maneviyatını yansıtan inanışlar ve temel alınan ilkelerdir (Demirci, Aydemir, 2006, 2).

Örgüt yönetimi, örgütün temelini oluşturan bu değerleri çalışanlarına aktarırlar. Bu aktarım bazen şirketin felsefesi, bazen şirketin prensipleri, bazen de şirketin vizyonu olarak adlandırılabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001, 52). Ayrıca bu değerler yalnızca şirket felsefesi, prensipleri olarak değil, zaman zaman şirketin logoları ve sembollerinde de görülebilir (Erkmen, 2010, 49).

Değerler, firmalarda neyin önemli olduğunu belli ederlerken, firmanın ulaşmak istediği noktayı ve standartlarını da gösterirler. Amerika Birleşik Devletleri'nde seksen şirketin örgüt kültürünü araştıran bir bilim insanı, başarılı sayılabilecek firmaların değerlere çok önem verdiğini ve bu şirketlerin ortak özellikleri olduğunu görmüştür. Bu araştırmaya göre başarılı şirketlerin (Kozlu, 1988, 61); şirketin iş yapış tarzını net bir şekilde ortaya koyan bir felsefesi vardır. Şirketin üst yönetimi, şirket değerlerini tüm üyelere iletmeye büyük önem verirken, aynı zamanda değişen politik

ve ekonomik şartlara uygun şekilde, belli bir çerçevenin dışına çıkmadan, değerleri gerektiğinde revize etmektedir. Şirketin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm üyeler bu değerlere hâkim olup, paylaşmaktadırlar.

Normlar, şirketteki çalışanların hangi davranışlarının kabul görüp, hangilerinin görmeyeceğine dair genel bir fikir vermektedir. Yani normlar için şirket içinde uyulması gereken kurallar da denebilir (Sabuncuoğlu, 2001, 38). Örneğin "öğle yemeği arasına çıktığında 1 saatten fazla zaman geçirme" veya "aylık raporları atarken mutlaka CEO'yu e-posta akışına ekle" gibi ortaya çıkan ve konuşulan normalar, şirketin genel kuralları ile ilgili herkese ipucu verir.

İnançlar, insanların kişisel özellikleriyle, daha kapsamlı olan kültürel değerlerin bir sentezi diyebileceğimiz inançlar, insanların hayata dair veya örgüt içindeki olayları nasıl algıladığını anlatır. Örnek olarak kaderciliğin kendini fazlasıyla hissettirdiği bir ülkede, kişilerin inancı ülkenin veya kendi geleceklerinin değiştirilemeyeceği ve daha önceden planlandığı şeklindedir (Berberoğlu, 1990, 43).

2.2.3.2. Kahramanlar, Hikâyeler, Adetler

Örgütlerde örnek alınan kahramanlar vardır. Bu kahramanlar genelde şirketin üst yönetimi tarafından seçilirler ve burada yönetimin amacı kahraman haline getirdikleri insanları, örgütün diğer üyelerine örnek teşkil olmasını istemeleridir. Genelde bu kahramanlar çok çalışkan, örgütün vizyonuna uygun hareket eden ve vizyonu gündelik hayatta elle tutulur hale getirip, canlandıran kişilerdir (Kritner, Kinicki, 1992, 707'den aktaran Erkmen, 2010, 66).

Kahramanlar, şirketin değerlerini somutlaştırırlar ve örgütün kalan üyeleri için rol model teşkil ederler. Örgüt içindeki herkes, kahramanın performansını kendine örnek alıp, onun gibi olmak isterken, aynı zamanda bu kişiye kolaylıkla da ulaşabilirler. Yani şirketin kahramanı ulaşılabilir bir insan olmalıdır (Özkalp, Kırel, 2000, 171). Örneğin dünyaca ünlü teknoloji şirketi Apple'ın kahramanı Steve Jobs'tur. Jobs, çalışkan, yenilikçi, inatçı ve en iyiye ulaşma, icat etme yöntemleriyle Apple'ın kahramanıdır ve yer yer markanın bile önüne geçmektedir. Apple, kahramanın vizyonu ve rol modelliğiyle dünyanın en büyük teknoloji şirketlerinden biri haline gelmiştir.

Hikayeler bir örgütün uzun süre hayatta kalabilmesi için çok önemlidir. Çünkü hikayelerin en önemli unsurlarından biri, şirketin temel değerlerini bir nesilden diğerine aktarmasıdır. Örneğin Türkiye'nin en büyük şirketlerinden biri olan Koç

Holding'in kurucusu Vehbi Koç'un 1920'lerde şirketi nasıl kurduğu, şu an şirkette 3. Nesil aile fertleri yönetimde olsa dahi şirket içinde çok iyi bilinmekte ve organik olarak tekrar tekrar dile getirilerek, pekiştirilmektedir.

Örgüt kültür sebebiyle ortaya çıkan hikayelerin ne kadar gerçekle bağdaştığı önemli değildir (Tosi, Carroll, Rizzo, 1994, 82'den aktaran Erkmen, 2010, 67). Mühim olan, hikayelerin asıl çıkış amacı olan, nesilden nesile şirketin temel değerlerinin aktarımında ne kadar iş gördüğüdür.

Örgüt üyelerinin daha önce dinlediği hikayeler kültürel değerleri hatırlatır ve şirket içinde paylaşımı sağlar. Bu hikayeler yukarıda örneği verildiği gibi şirketin kurulma hikayesi olabileceği gibi, işten çıkarılma, büyük bir ekonomik veya siyasi kriz anında şirketin bu duruma verdiği reaksiyonun hikayesi veya şirketin kurallarını ihlal eden herhangi bir çalışanın başına gelen olayların hikayesi de olabilir. Çalışanlar bu hikayeleri kendi aralarında konuştukça veya kendi içlerinde düşündükçe, hikayenin temelinde yatan norm ve temel değerleri daha iyi kavrarlar ve bu kültürel ögelerin zihinlerde kalıcı olması kolaylaşır (Özkalp, Kırel, 2000, 170).

Örgüt kültürü hikayelerine başka bir örnek olarak Saturn firmasının yönetimi ile sendika arasındaki işbirliğini sembolize etmek için her iki kesimin bir yıl boyunca beraber çalışarak yeni bir şirket kurması, firma içinde sıkça duyulan hikayelerden bir tanesidir (Vural, Coşkun, 2007, 7).

Adetler ise şirket içinde devamlı tekrarlanan ve genelde yazılı olmamalarına rağmen örgüt üyelerine işlerin nasıl yapıldığına veya temel değerlere dair açıklamalar getiren eylemlerdir. Örneğin bazı şirketlerde günün belirli bir saatinde kahve molası adeti vardır. Hatta bu kahveyi her gün başka bir kişinin pişirmesi ve iş arkadaşlarına getirmesi gibi adetler de şirketlerde görülmektedir. Bu adet çalışanların ekip ruhunu ve iş yeri ilişkilerini güçlendirir. Bunun dışında, yine örgüt üyelerinin doğum günlerinin bir tören ile şirket içinde kutlanması veya düzenli olarak yapılan halı saha veya basketbol maçları gibi sportif aktiviteler de adetlere güzel örneklerdir. Bahsi geçen örneklerle beraber örgüt, değerlerini ve yöntemlerini adet haline getirir ve örgütün üyelerine yayar.

2.2.3.3. Dil ve Semboller

Dil sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda kültürün de temel unsurudur. Her örgütü, bir diğerinden ayıran kendine özgü şakalar, benzetmeler, sloganlar ve deyimlerden oluşan bir dili vardır.

İletişim ve onun en büyük aracı olan dil insanların kimliğini ortaya koyar. Örgüt içinde kullanılan dil ayrıca o kültürü tanımlanmasına da katkıda bulunur. "Bana iş yerinde nasıl konuştuğunu söyle, sana nerede çalıştığını söyleyeyim" deyimi, dilin şirket kültürü üzerindeki büyük etkisine bir örnektir. Kullanılan dil, aksan, seçilen kelimeler kişilerin nasıl bir organizasyonda çalıştığına dair ipuçları sağlar (Efmd, [17.05.2017]).

Tıpkı bir ülkede konuşulan resmi dil gibi, örgütün içinde de kullanılan ve o örgüte özgü bir dil vardır. Bu dili kullanan her örgüt üyesi, o an, örgüte olan bağını pekiştirmiş olur. Örgütte kullanılan dil, çeşitli özel terimler, jetler, şakalar ve benzetmelerden oluşur. Bu şekilde birbirleriyle iletişime geçen üyeler, duruma göre birbirlerine özel veya genel mesajlar gönderebilir. Herhangi bir olay karşısında örgüte özgün doğru dil kullanılırsa, örgütün kültürünü yansıttığından diğer üyeler tarafından kabul görür (Tosi, Carroll, Rizzo, 1994, 82'den aktaran Erkmen, 2010, 67).

Örgütte kullanılan dil, kültürü yansıtan sözel veya sözel olmayan sembollerin bütünüdür. Örnek olarak bir şirketin çalışanlarının genç olduğunu varsayarsak, gençlere özel bazı terimlerden oluşan bir dilin şirkette baskın olacağını düşünebiliriz. Bu genç grup, şirkette bir başarı elde edildiği zaman bunu "süper" diye adlandırabilir. Burada önemli olan nokta, genç veya tecrübeli çalışanların sayıca fazla olması değil, şirketin ortak değerlerinin varlığı ve bunun çalışanlar tarafından kabul görmesidir (Erkmen, 2010, 69).

Örgütte kullanılan dil ile birlikte semboller de kültürü pekiştirmeye yararlar. Şirket içindeki sembollere örnek olarak, şirket binasının tasarımı, kullanılan mobilyalar, şirket liderlerini nasıl giyindiği, şirketin logosu vb. unsurları verebiliriz. Bu sembollerin varlığı örgüt üyelerine nelerin veya kimlerin daha önemli olduğunu, şirket yönetiminin eşitlik derecesini ve kabul görecek davranış biçimlerini gösterir (Taş, 1999, 22). Bazen örgüte yeni katılan üst düzey bir yöneticiye özel ve diğerlerinden farklı bir odanın verilmesi, diğer çalışanlar arasında bir karşılık bulur ve o yöneticinin özel olduğu izlenimi uyandırır. Aslında bakılırsa, işe yeni katılan o kişiye, o özel odanın verilmesi o sırada o odanın müsait olmasından kaynaklanabilir (Thomset,

1996, 37). Bu yüzden yöneticiler bu tarz, ilk bakışta önemli görünmeyen sembolik karşılığı olan kararlar verirken, bu kararların diğer örgüt üyeleri tarafından farklı algılanabileceğini unutmamalıdırlar.

Örgüt kültürü ile semboller arasında güçlü bir ilişki bağ vardır. Semboller kültürün yerleşip, pekişmesini sağlayan, örgüt üyeleri için bir anlam ifade eden nesneler, olaylardır. Eğer şirket içindeki temel değerler çalışanlar tarafından kabul görüyor ise kültür ile ilgili semboller bu kişilerde ilgi ve heyecan uyandırır. Aynı zamanda semboller örgüt üyelerinin birbirlerini tanımalarına ve ilişkilerini güçlendirmeye katkı yapar (Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, 2000, 31).

2.2.4. Örgüt Kültürünün Türleri

2.2.4.1. Maddi ve Manevi Kültür

Kültür olgusunu maddi ve manevi olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bir coğrafyada ortak yaşam süren bir topluluğun, örneğin tarım yaparken kullandığı el yapımı aletleri veya mimari eserleri o topluluğun maddi kültürüdür. Kısaca, bir toplumun sanat eserleri, hane şekilleri, el yapımı araç-gereçleri ve benzeri fiziksel çıktıları, o toplumun maddi kültürünü oluşturur.

Manevi kültür ise yine belirli bir coğrafyada yaşayan insanların ortaklaşa inşaa ettikleri hukuk sistemi, çeşitli inançlar, ananeleri ve benzeri unsurlar o toplumun manevi kültürünü oluşturur.

Maddi ve manevi şekilleriyle kültür, ait olduğu toplumun veya örgütün bireysel veya toplu olarak davranışlarını, yine o kültürün temel değerlerine paralel olarak etkiler (Köse, Tetik, Ercan, 2001, 223).

Maddi ve manevi kültür ayrımıyla beraber, bu iki kavramın iç içe geçtiğini ve toplum veya örgütteki çıktılarına bakıldığı zaman beraber değerlendirilmesi gereken iki oldu olduğunu söylemek gerekir. Örneğin, bir maddi kültür çıktısı olan televizyonda gösterilen programlar izlendiği toplumun manevi çıktılarını içermektedir. Buradaki maddi manevi kültür ayrımı açık olarak gözükürken, Türkiye'de son zamanlarda gösterilen çoğu televizyon programının batı kültüründen ithal edilmesi, tıpkı televizyon aygıtının kendisi gibi, manevi kültür ile maddi kültür kavramlarının zaman zaman iç içe geçebileceğinin kanıtıdır (Örs, 2010, 56).

2.2.4.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Literatürde genel kültür olarak da kendine yer bulan baskın kültür kavramı, belirli bir coğrafyada beraber yaşayan insanların, her sosyal grubunda veya bölgesinde kendi etkisini gösteren, kabul gören ve hayatta karşılığı olan yapı anlamına gelir (Eroğlu, 1996, 109). Alt kültür ise baskın kültürün bir altkümesi olarak ortaya çıkar. Makro seviyede bir örnek vermek gerekirse, Türkiye'nin farklı coğrafi yapıları düşünüldüğünde, her coğrafi kesimin farklı alt kültürleri olduğu ortaya çıkacaktır. Aynı örneği detaylandırmamız gerekirse, Türkiye Cumhuriyeti'nde yaşayanların büyük çoğunluğu aynı hukuk kültürünün çıktılarıyla muhatap olurken, yemek kültürü coğrafyalara göre farklılık göstermektedir. Örneğin Ege Bölgesi'nde zeytinyağlı yemekler daha çok tercih edilirken, Doğu Anadolu Bölgesi'nde kırmızı et ile yapılan yemekler ilgi görmektedir. Bu noktada, ülkenin hukuk kültürü baskın bir kültürken, yemek kültürü ise bir alt kültür olarak görülmektedir.

Toplumlarla görülen baskın-alt kültür ayrımı, kendini örgütlerde de göstermektedir. Şirketlerdeki baskın kültür tüm çalışanlar tarafından benimsenen temel değerleri ifade eder. Bir kültürün örgütünden bahsederken aslında o örgütün baskın kültüründen bahsetmiş sayılırız. Özellikle büyük işletmelerde çeşitli sebeplerden dolayı alt kültürler meydana gelir. Buna örnek olarak farklı departmanları veya aynı şirkette fakat farklı coğrafyalarda çalışan ekipleri gösterebiliriz (Robbins, Judge, 2015, 587-588). Her gün genel merkezde çalışan pazarlama ekibi ile günün büyük bir çoğunluğunu sahada, müşteri ziyaretleriyle geçiren satış ekibinin baskın kültürden ayrılan bir alt kültürünün olması beklenebilir. Özellikle satış ekibinin kendi arasında farklı jargonlar kullanması ve ritüelleri olması olasıdır.

Şirkette çalışan bireylerin farklı coğrafya ve kültürlerden gelmesi de alt kültür oluşumunun sebepleri arasında gösterilebilir. Bu durumda ilgili kişiler daha önce bulundukları yerlerin kendine has kültürlerini yeni örgütüne taşırlar ve aynı zamanda dâhil oldukları yeni örgütün baskın kültürünü de kabul ederler. Farklı coğrafyalarda yetişen insanların aynı örgütte buluşması çeşitli çatışmaları da doğurabilir. Özellikle çokuluslu firmalar, farklı coğrafyalardaki ekiplerini birbirleriyle daha çok vakit geçirip, daha ortak ve güçlü bir kurum kültürü oluşturabilmek adına pek çok çalışan değişim programları uygulamakta ve sık sık çalışanları fiziksel olarak bir araya getirmektedir.

2.2.4.3. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Güçlü bir kültüre sahip organizasyonların bireyleri örgütsel değerlere paralel görüşleri vardır ve bu değerlere uygun hareket ederler (Flamholtz, Randle, 2011, 12). Şirket yöneticileri güçlü bir kültür ortaya çıkarmak ve onu korumak için çalışırlar. Çünkü çalışanların işe karşı tutumu ve performansı örgüt kültürü ile yakından bağlıdır. Güçlü kültüre sahip olan organizasyonların çalışanları işlerine karşı daha motivedirler (Simoneaux, Stroud, 2014, 52). Yine güçlü kültüre sahip şirketlerin çalışanları, şirket değerlerini ve hedeflerini paylaşırlar ve şirkete yeni giren kişiler de bu değer ve hedefleri kolayca benimserler (Kotter, Heskett, 1992, 28).

Tüm örgütlerin belirli bir kültürü olmasına rağmen, bunlardan bazıları derin ve güçlü, bazıları ise zayıf kültürlerdir. Örgüt kültürü kavramı üzerinde ilk çalışan araştırmacıların çoğu güçlü örgüt kültürünün organizasyon ve çalışanlar üzerinde pozitif etkisi olduğunu düşünmüşler ve araştırmalarında kanıtlamışlardır. Bu tezin dayandığı en büyük nokta ise güçlü örgüt kültürünün, çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkilediği üzerine olmuştur. Ancak bir süre sonra bazı araştırmacılar bu tezin tam tersine dikkat çektiler. Yani güçlü örgüt kültürünün bazı şartlar altında organizasyonlarda arzulanmayan etkilerinin olduğu iddia edildi. Örneğin, güçlü bir örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturma ve ekibe yeni katılanlar üzerinde adaptasyon sorunu ortaya çıkarabilme özelliği olduğu söylendi (Perrow, 1979, 36). Bununla beraber güçlü kültürlerin, organizasyonel değişim ve hızla değişen şartlara uyum sağlanması gerektiğinde bariyer olabileceği söylenmiştir (Baker, 2002, 4). Buna karşılık Schein (2004, 42) ise, güçlü kültürün durağan bir etkisi olabileceğini belirtirken, bunun değişime bariyer olacağı anlamına gelmediğini söylemiştir.

Denison, (1990, 53) örgüt kültürünün iş dünyasındaki performansa olan etkilerine dikkat çekmektedir. Yine bir araştırma, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkiyi işaret etmektedir (Haan, Poghosyan. 2012, 3012). 2014 yılında yayınlanan başka bir araştırma da güçlü örgüt kültürünün çalışan performansını olumlu etkilediğini göstermiştir (Pinho, Rodrigues, Dibb, 2014, 381).

Örgüt kültürü ile ilgili literatür çalışmaları başladığından beri yapılan pek çok araştırmanın sonuçları, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneğin Flamholtz ve Randle'ın (2012, 88) araştırması örgüt kültürünün, organizasyon süreçleri, çalışan performansı ve organizasyonun genel

üretkenliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu doğruladı. Ayrıca Sharma ve Good'un 2013'te (108) yaptığı araştırma, güçlü örgüt kültürünün o örgütün karlılığı ve finansal performansına etki eden güçlü bir faktör olduğunu ortaya koydu.

2.2.4.4. Diğer Sınıflandırmalar

Literatürde geçen örgüt kültürü ile ilgili diğer sınıflandırmalara bakacak olursak pozitif-negatif kültür ve objektif-sübjektif kültür ayrımlarını görebiliriz.

Pozitif bir örgüt kültürü, kültürün örgüt üyelerini ortak vizyon doğrultusunda gönüllü olarak hareket etmeye zorlaması ve temel değerlerin tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılması gerekmektedir (Kilmann, Saxton, Serpa, 1986, 90).

Sadri ve Lees 2001 yılındaki yayınlarında pozitif örgüt kültürünün özelliklerini 5 ana maddede özetlemişlerdir (Sadri, Lees, 2001, 854'ten aktaran Murat, Açıkgöz, 2007, 4):

İlk olarak, belirli bir misyon ve şirketin ulaşmak istediği noktalarla ilgili bir vizyon hazırlamak gerekmektedir. Bu vizyon ve misyon şirketin liderleri tarafından çalışanlara açıkça iletilmelidir.

Kurumsal değerler, çalışanların kişisel değerleriyle paralel olmalı ve işletmenin vizyonuyla uyuşmalıdır. Yine bu temel değerler şirketin üst kademe yöneticileri tarafından uygulanmalı ve çalışanlara örnek olmalıdır.

Çalışanlar, sadece işgücü olarak görülmemeli, bir arkadaş olarak yaklaşılmalıdır. Değişik ekiplerde çalışan insanlar birbirleriyle vakit geçirmeli ve etkileşim halinde olmalıdır.

Pozitif örgüt kültürü, değişime açık, dış koşullara adapte olabilecek bir yapıdadır. Bununla beraber çalışanlara adil olunmasını öngörmektedir.

Son olarak ise, kültür, şirketin temel değerleriyle paralellik gösteren semboller aracılığıyla günlük iş hayatının bir parçası halindedir. Bu semboller içinde ritüeller, hikayeler, kullanılan dil ve örgüt üyelerinin giydiği kıyafetler yer almaktadır.

Bir diğer ayrım olan objektif ve sübjektif ayrımda ise varsayımlar ve beklentiler sübjektif kültür anlamına gelirken, şirket tarafından oluşturulan fiziksel çıktılar ise objektif kültür anlamına gelmektedir. Örnek olarak bir şirketin ofis binası veya ofis içi düzeni oluşturulurken şirketin objektif düzeni bunlarda etkili olmuştur. Yine aynı

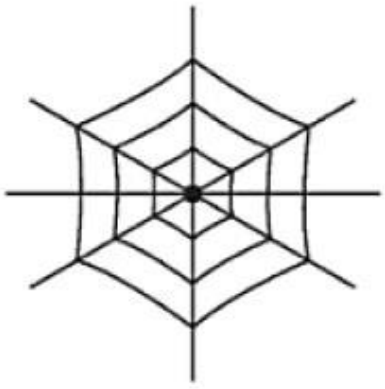
şirketin problem çözme yöntemleri veya temel davranış kalıpları ise sübjektif kültürün etkisi altındadır. Sübjektif kültür, objektif kültüre göre eşsiz ve şirkete özel yapıdadır. Bir şirketin objektif kültürü ise diğer şirketlerinkine benzerlik gösterebilir (Bouditch, Buono, 1997, 290'dan aktaran Örs, 2010, 58).

2.3. Örgüt Kültürü ve İlgili Modeller

2.3.1. Harrison ve Handy Modeli

Bu çalışmada da kullanılacak olan örgüt kültürü tipleri Harrison ve Handy tarafından belirlenmiş 4'lü sınıflandırmadan oluşan örgüt kültürü modelidir. Bunlar; güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürüdür (Özdevecioğlu, Çelik, 2009, 99).

Güç kültürü: Örgütteki gücün yöneticilerde veya bir kişide toplandığı ve hiyerarşinin ön plana çıktığı şirket kültürü tipidir. Bu tip kültürde otorite, statü, denetim gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu örgüt kültüründe ortaya çıkan dezavantajlardan biri, gücü elinde tutan liderin şirketten herhangi bir şekilde ayrılması durumunda şirketin çok büyük güç kaybı yaşayacağıdır. Genelde küçük ve orta düzey aile işletmeleri bu tip örgütlere örnektir. Avantajı ise değişen çevre koşullarına hızla adapte olabilme durumudur. Şekil 3'te görüldüğü gibi Handy bu örgüt kültürü tipini bir örümcek ağına benzetmiştir.

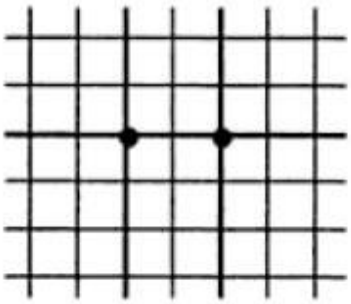


Şekil 3: Güç Kültürü

Kate Williams, **Introducing Manegement,** (Great Britain: Elsevier, 2006), 27

Görev kültürü: Bu örgüt kültürü tipinde odaklanılan nokta yerine getirilmesi gereken görevin, bu görevi en iyi şekilde yapabilecek kişiye delege edilmesidir. Çalışanların

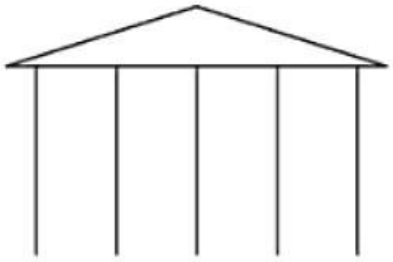
yetenekle en önemli faktörlerden bir tanesidir. Bu tip sonuç odaklı olduğu için şirket içinde hız, rekabet ve yaratıcılık ön planda olmalıdır. Yönetimin çalışanlar üzerindeki kontrol seviyesi yüksek değildir, yalnızca kültürel normlara ve prosedüre uygun şekilde gerçekleştirilir (Handy, 1981, 182'den aktaran Özdevecioğlu, Çelik, 2009, 100). Görev kültür tipine örnek olarak reklam şirketleri verilebilir. Şekil 4'te görüleceği gibi Handy görev kültürü için bir ağ benzetmesi yapmıştır.



Şekil 4: Görev Kültürü

Lyn Smith ve Pamela Mounter, **Effective Internal Communication**, (United States:Kogan Page Ltd., 2005), 33.

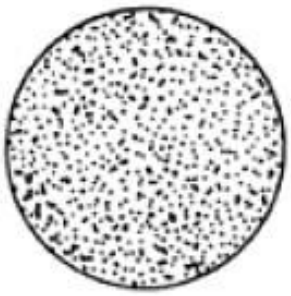
Rol kültürü: Bu örgüt kültürü tipinde otorite kavramı öne çıkmaktadır. Roller ayrıntılı biçimde tanımlanmış; iş tanımları, prosedürler, yapılması gerekenler önceden planlanmıştır (Bakan ve diğ., 2004, 90'dan aktaran Özdevecioğlu, Çelik, 2009, 100). Örgütün her üyesi ne yapması gerektiğini bilir ve bu tanıma göre iş hayatına devam eder. Çalışan, rolünün gerektirdiğinden fazlasını veya eksiğini yapması örgütte hoş karşılanmaz. Bürokrasi olgusu kendini örgütte hissettirir. Diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha katıdır. Bu örgüt kültürü tipinin görüldüğü örgütlere kamu yapılanmaları iyi bir örnektir. Handy bu kültür tipine ise, şekil 5'te görüleceği gibi, bir tapınağa benzetmiş ve bu yapının her bir sütunu farklı bir departmanı temsil etmektedir. Departmanlar bağımsız ve tepedeki liderler ile koordinasyonlu bir şekilde çalışmaktadır.



Şekil 5: Rol Kültürü

Kate Williams, **Introducing Manegement,** (Great Britain: Elsevier, 2006), 28

Birey kültürü: Bu kültür tipinde ise çalışanların başarılarına odaklanılmıştır. Örgüt içindeki kişilerin yetenekleri ve tecrübeleri ile sonuca gitmeleri önemlidir. Tüm örgütün yapısı, bireyleri gerektiği noktalarda desteklemek ve ihtiyaçlarını gidermek için kurgulanmıştır. Handy şekil 6'da görüleceği gibi bu tipi küme şeklinde tanımlamıştır. Bu tip örgüt kültüründe çalışan bireyler, örgütü kendilerinin kariyerleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak algılarlar (Jarvis, 1999'dan aktaran Özdevecioğlu, Çelik, 2009, 100). Bu tip örgüt tiplerine örnek olarak üniversiteler veya avukatlık büroları verilebilir.



Şekil 6: Birey Kültürü

Ralph E.Anderson, Irl Carter ve Gary R.Lowe, **Human Behavior in the Social Environment**, (United States: Aldine Transaction Publishers, 2009), 128.

Handy'e göre bu dört farklı kültür tipleri arasında ideal olan yoktur. Fakat, örgüt içinde güç kültürü ağırlık kazandığında rol kültüründeki gibi performans değerlendirmeleri ortaya çıkabilir. Değişim yaşanması gereken bir rol kültüründe, görev kültüründeki gibi proje takımlarının değiştirilmesi değerlendirilebilir. Görev kültürünün olduğu bir

örgütte finansal problemlerle karşılaşılıyorsa, rol kültüründe olduğu gibi bir lidere danışılabilir ve eğer birey kültüründe bir kriz yaşanıyor ise güç kültüründe olduğu gibi bir lidere danışma ihtiyacı doğabilir.

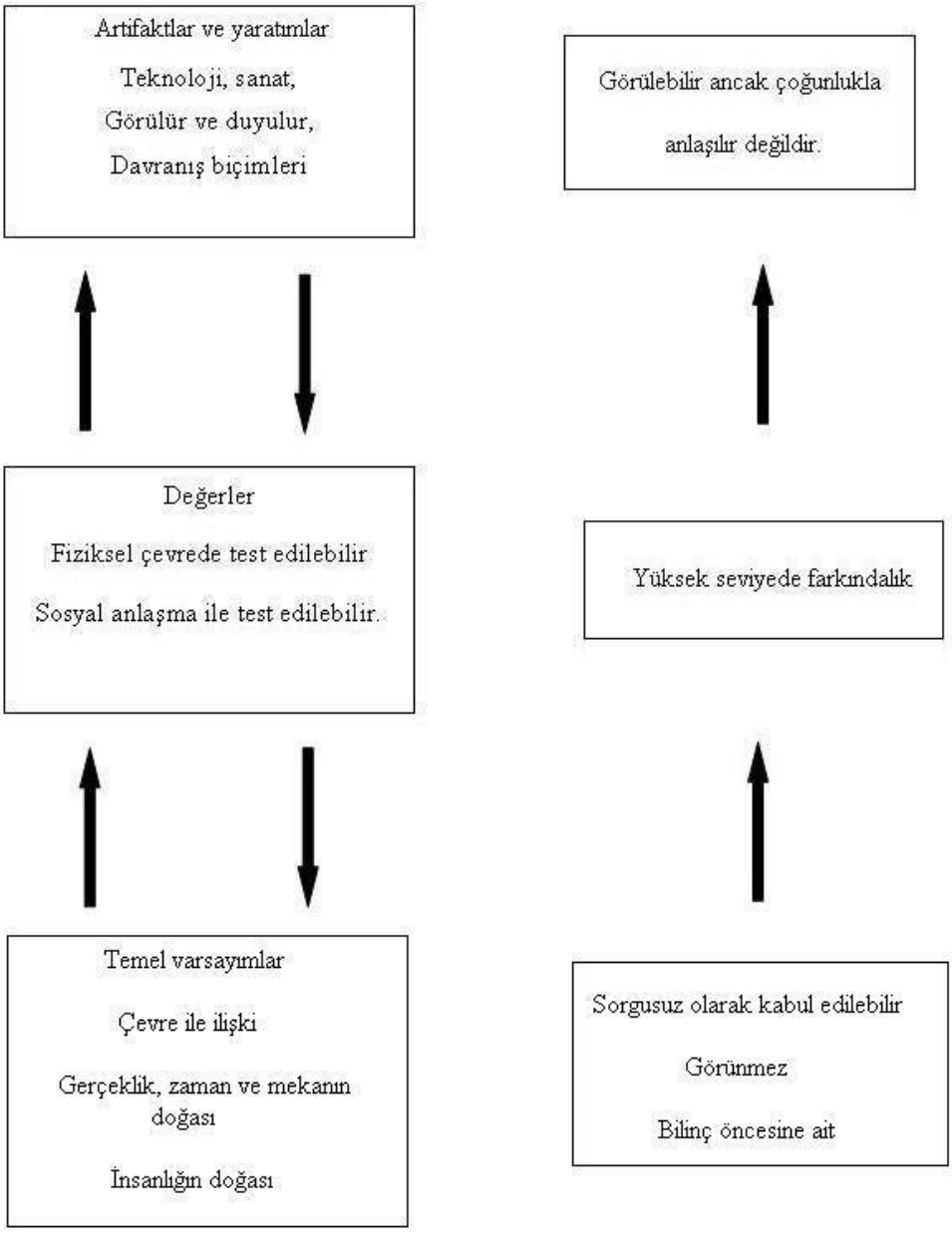
2.3.2. Schein Modeli

Örgüt kültürü kavramının literatüründe en çok kabul gören modellerin başında Schein'ın şekil 7'de de görüleceği gibi üç katmandan oluşan modeli gelir. Schein'a göre örgüt kültürünün oluşumunu sağlayan üç katman aşağıdaki gibidir (Erkmen, 2010, 72):

Göstergeler: Örgütte yer alan kültürün gözle görülür kısımlarını oluşturur. Bu kısımlara örnek olarak çalışanlar giyim tarzı, şirketin ofisi, logosu vb. gözle görülür unsurlar yer alır.

Paylaşılan değerler: Bu değerler arasında şirketin vizyonu, misyonu, iş yapış süreçleri, stratejisi ve yönetim tarzı yer alır.

Temel varsayımlar: Örgüt üyelerinin inandıkları ve uygulamalarının kaynağı olan temel değerlerdir.



Şekil 7: Schein Üç Katmanlı Örgüt Kültürü Modeli

Katherine Miller, **Organizational Communication Approaches and Processes,** (USA: Wadsworth Publishing Company, 1995), 109.

Schein'a göre örgüte yeni katılan bir insan ilk bakışta örgütün gözle görülür göstergelerini fark edecektir. Yani, ofisin düzeni, çalışanların giyinme tarzı, birbirleriyle konuşma tarzı, finansal kayıtlar vb. pek çok şeyle ilgili bilgi edinilebilir. Fakat bu göstergeler ile ilgili sorun, bunların dokunabilir, gözle görülebilir olmaları ama doğru olarak anlaşılabilmelerinin zor olmasıdır. Örneğin, ilk bakışta bir şirket

diğerinden daha bürokratik gözükebilir ama biz sadece bu gözlem ile yetinirsek, bu durumun sebebini, bu durumu tetikleyen temel değerleri kaçırıyor oluruz.

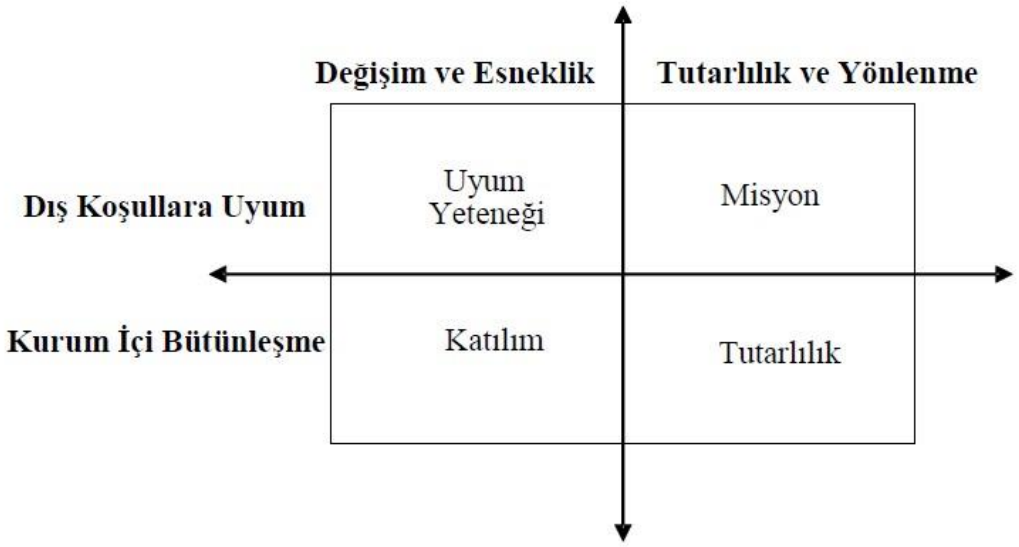
Paylaşılan değerler katmanında neler olduğunu anlamak için şirket içinde anket veya görüşmeler yapılabilir. Ayrıca açık uçlu mülakatlar, çalışanların bu seviyede ne düşündüklerini ve nasıl hissettiklerini görmek adına yararlı olabilir. Daha yoğun gözlemlerle, sorularla ve çalışan grubun en motive insanlarının katılımıyla yapılacak bir görüşme çalışanların bilinç dışı kabul edilen varsayımları da araştırılabilir (Schein, 1990, 113).

Görüldüğü gibi Schein'in modelinin en üst katmanında şirkette görülebilen, somut göstergeler vardır. En alt, en derin katmanda ise çalışanların farkında olmadan takip ettikleri ve bağlılık gösterdikleri temel varsayımlar vardır. Orta katmanda ise işlerin nasıl yürümesi gerektiğini belirleyen değerler ve inançlar takımı yer alır (Livari, Huisman, 2007, 36).

2.3.3. Denison Modeli

Denison ve Mishra (1995, 208), örgüt kültürünü ölçülebilir kılabilmek için iki ana eksende tanımlamışlardır. Birinci eksek, şirketin müşterilerinin istekleri, değişen durumu veya teknolojik yenilikler gibi işletmenin kontrolü dışındaki dış çevreye uyumu seviyesidir. İkinci ana eksen de bu dış koşullara uyumun gerçekleşmesi adına, işletmenin kendi içinde gerekli değişiklikleri yapabilme kapasitesidir. Bu iki eksek kendi içinde de iki bölüme ayrılarak organizasyonel kültürün dört temel boyutunu oluşturmuştur.

Denison, örgüt kültürünün uyum yeteneği, katılım, misyon ve tutarlılık değişkenlerinden oluştuğunu belirtmiş ve bunların örgütün etkinliği ile olan ilişkisini incelemiştir. Yüksek katılımcılığın olduğu kültürlerde çalışanların bağlılığı yüksektir. Bu çalışanların sorumluluk almalarına neden olur. İçlerinde yüksek tutarlılık taşıyan örgütler değişime çok fazla direnç gösterir fakat bu kültürlerde koordinasyona, sistemlere ve iç kontrollere fazlasıyla önem verilir. Uyum yeteneğinin yüksek olduğu kültürler ise değişen dış çevreye en çabuk adapte olabilen ve hızla değişebilen kültürlerdir. Misyon kültürü ise, uyum yeteneği kültürünün aksine, örgütün misyonu doğrultusunda durağan olmasını vurgulayıp, değişim için örgütün yetkinliğine önem vermez (Kayworth, Leidner, 2003, 239'dan aktaran Erkmen, 2010, 86) . Şekil 8'de Denison'un örgüt kültürü ile ilgili teorik modeli bulunabilir.



Şekil 8: Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli

Denison Daniel, Mishra Aneil, 1995, **The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior**, (Military Psychology, 7(1), 1-16), 216'dan uyarlanmıştır.

Musavi, Hosseini ve Hassanpour (2015, 99) yaptıkları araştırmada katılım boyutunun örgüt kültürünün etkinliği açısından kritik bir faktör olduğunu literatüre not etmişlerdir. Denison modelindeki katılım faktörü, şeffaf iletişim ve çalışan odaklı liderlik içermektedir (Engelen ve diğ., 2014, 52).

Örgüt kültürü alanındaki araştırmaların çıktıları boyutlardan biri olan tutarlılığın da örgüt kültürünün etkinliği açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur (Given, 2012, 15). . Given, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek ve çalışanlar performansını yükseltebilmek için tutarlılığın çok önemli olduğunu açıklamıştır. Buna karşılık Nongo ve Ikyanyon organizasyondaki tutarlılığın çalışan bağlılığını ve performansını direkt olarak etkilemediğini savunmuşlardır (Nongo, Ikyanyon, 2012, 24).

2.4. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi

2.4.1. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Kültür hiçbir zaman tek başına bir organizasyonda oluşamaz, kendini sürdüremez veya çalışanlara aktarılamaz. Liderler, örgüt kültürünün taşıyıcılarıdırlar ve kültürün

organizasyonda oluşması, pekiştirilmesi, çalışanlara aktarılması veya gerektiğinde değiştirilmesinde önemli rol oynarlar. Örgüt kültürü ve liderlik kavramı ele alınırken, örgüt içindeki her yöneticinin lider, her liderin de yönetici olamayabileceği gerçeği unutulmamalıdır. Örgütlerin kuruluşunda yer alanlar, örgütün liderleri ve ilk andan itibaren örgütün kültürünü ne olacağına dair güçlü mesaj veren kişiler olarak değerlendirilebilir. Bugün, güçlü örgüt kültürü olan şirketlere baktığımızda, bu örgütlerin temel değerleri kuruluş anından gelmekte ve kurucu liderlerin davranış ve kararlarına dayanmaktadır. Kurucu liderlerin, şirketin kuruluş aşamasında yansıttıkları bakış açısı, o andan sonra da örgütün temel değerleri arasına girebilmektedir. Örnek vermek gerekirse IBM şirketinin kurucu lideri Watson 1950'lerde hayatını kaybetmiş olmasına rağmen, kendisinin çalışan kıyafetlerinden, araştırma geliştirme stratejisine kadar tüm düşünceleri hala şirkette varlığını korumaktadır. Yine hala McDonald's çalışanları, kurucuları Ray Kroc'un temizlik ve müşteri odaklılık gibi değerlerine bağlılık göstermektedir (Akıncı, 2007, 72).

Kültürün yaratılması, yönetilmesi ve gerektiğinde dönüştürülmesi için liderliğin gerek olduğunu yukarıda belirtmiştik. Bazı örgütler için değişim zorunlu hale gelip, bu değişimi yapmak istediklerinde eğer kültürün önemini anlayamamış liderleri varsa, bu kültürel değişim başarısızlık ile sonuçlanır (Lewis, 1998, 266). Bundan dolayı öğrenen organizasyon yaratılması, toplam kalite yönetimi gibi önemli değişimlerde kültürün önemini kavramış liderlerin oluşu, başarılı bir dönüşümü sağlayacaktır.

Kurucu liderler ve lider yönetici ekibinin otoriter, bürokratik, demokratik veya katılımcı liderlik tiplerinden hangisine sahip olduğu örgüt kültürünün oluşumunda veya gelişiminde etkili rol oynayacaktır (Erkmen, 2010, 102).

Örgüt içindeki kurucuların, liderlerin, yönetimin ve hatta çalışanların inandıkları veya önemsedikleri şeyler aslında onların sistematik olarak şirket içinde nelere dikkat ettikleridir. Bunlar, ölçümünü ve kontrolünü yapabildikleri üzerine yorum yapabildikleri unsurları kapsar. Schein'a göre bu bir mekanizmadır ve bunun birincil ve ikincil kısımları vardır (Shein, 2004, 246).

Birincil mekanizmalar;

- Liderlerin nelere düzenle düzenli olarak dikkat ettiği, neleri ölçmesi ve kontrol ettiği
- Liderlerin kritik olaylara ve örgütsel krizlere nasıl tepki verdiği

- Liderlerin örgüt içindeki kaynakları nasıl paylaştırdığı
- Liderin rol modelliğini, öğretme biçimini ve koçluğunu nasıl gösterdiği
- Liderlerin ödülleri nasıl belirlediği
- Liderin personel seçimini, terfileri, teşvikleri ve istifa etme sürecini nasıl yönettiği

İkincil mekanizmalar;

- Örgütsel yapı ve tasarım
- Örgütsel sistem ve prosedürler
- Örgütün afet ve ritüelleri
- Örgütün fiziksel çevresi, tasaarımı ve ofisin yapısı
- Örgüt için önemli olayların ve kişilerin hikayeleri
- Örgütün felsefesi, inancı ve karakteri ile ilgili yazılı metinler

Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkide önem teşkil eden bir diğer nokta örgütte çalışacak insanların seçim aşamasıdır. Çalışanlar örgüt kültürünün oluşması ve özellikle devam etmesi konusunda önemli roller oynarlar. Örneğin, uzun yıllardır Coca Cola ile rekabet halinde olan Pepsi'nin son yıllarda işe aldığı adayların tamamı Amerika'nın en rekabetçi üniversitelerin mezunlarıdır. Bu çalışanların belirli bir süre sonra Pepsi firmasının yeni liderleri olacağı düşünüldüğünde, bu işe alım politikası ile birlikte Pepsi'nin rekabetçiliği vurgulayan örgüt kültürünü devam ettirmek istediği görülmektedir (Akıncı, 2007, 103).

2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışan ilişkisi sonucunda oluşur ve çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın seviyesini ifade eder. Yani çalışanın örgütü ile kurduğu birliğin ve kendisini o örgüte ne kadar ait hissettiğini derecesidir (İnce, Gül, 2005, 3).

Örgütsel bağlılığın örgütlere yönelik çeşitli neticeleri vardır. Örgütsel bağlılığı, yüksek, düşük ve ılımlı olarak üçe ayırabilir ve bu seviyelerin örgütlere olan olumlu ve olumsuz neticelerden bahsedebiliriz. Bu olumlu ve olumsuzluklar tablo 2'de detaylarıyla, tablo'nun altındaki kısımda ise özet şekilde verilmiştir (Balay, 2000, 87).

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler	Düşük performansın engellenmesi, çalışanın zararını sınırlama	Gecikme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, sadakatsizlik, dedikodu,
Ilımlı Bağlılık Düzeyi	, İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, kolay olmayan uzlaşma	Artan çalışan kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, yüksek iş doyumu	Çalışan davranışlarının aksaması, örgütsel etkinlikte düşüş

Tablo 2 - devam

	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel, mesleki gelişme ve beklentilerin karşılanması, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi	Bireysel gelişme tartıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli iş gücü, iş gören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu

Refik Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s 93-94

Yüksek örgütsel bağlılık: Çalışanların bir örgüte yüksek derecede bağlılığı, o örgüte güven veren bir çalışan topluluğu oluşmasını sağlar. Aynı zamanda çalışanların da birbirlerinin örgüte yüksek derecede bağlı olduklarını hissedeceği için, birbirlerine de güven duymalarına yol açar.

Ilımlı örgütsel bağlılık: Bu seviyede çalışan örgütüne sonsuz derecede sadakat duymaz. Bu durumlarda çalışanlar örgütün tüm değerlerini değil, yalnızca bazı değerlerini, muhtemel olarak da kendilerinin seçtiği değerleri benimserler. Ilımlı örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışanın karşılıklı bir şekilde değer uyumunu yansıttığından bireye kişisel tercih imkanı tanımaktadır, bu şekilde de ortaya dengeli bir bağlılık düzeyi çıkarma ihtimali vardır.

Düşük örgütsel bağlılık: Düşük bağlılık örgüte genelde işe geç kalma, yüksek devamsızlık sayısı, düşük iş kalitesi gibi şekillerde yansır. Bunlarla beraber düşük bağlılığı olan çalışan örgüt ile ilgili söylenebilir, itiraz edebilir ve şikayette bulunabilir. Bu da örgüte itibar ve müşteri kaybı yaşatabilecek olumsuzluklara yol açabilir.

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, yani güçlü ve sağlık bir kültürün varlığı, örgütsel bağlılığı pekiştirecek ve artan örgütsel bağlılık da örgütteki kültüre daha çok uyum sağlayan çalışan davranışlarına dönüşecektir. Bu durumun ortaya çıkması için ilk adım olarak örgüt kültürünün istenilen örgütsel bağlılık düzeyine göre planlı bir şekilde oluşturulması gerekiyor. Bu planlamanın içine insan kaynağına yönelik uygulamalarla beraber (personel seçimi, oryantasyonu, kariyer planlaması gibi), temel değerler, kahramanlar, hikayeler, semboller gibi çalışan insanların kendilerini güçlü bir kültüre ait hissettirecek unsurlara önem verilmelidir. Örgüt kültürü ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir (Akıncı, 2007, 158).

- Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı besler. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında ortak bir kimlik ve bağ oluşturarak, örgütsel amaçlara katılımı ve haliyle örgütsel bağlılığın oluşmasını ve pekişmesini sağlamaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü ve yüksek bağlılık, örgütsel sürekliliğe katkıda bulunur.
- Güçlü bir örgüt kültürü ve yüksek bağlılık, örgütsel iletişimi geliştirir.
- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanları barındıran örgütlerin kültürleri de güçlüdür.

2.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj

Kurumsal imajı veya örgütsel imajı, örgüt içindekilerin ve müşterilerin kurum ile ilgili hissettikleri veya düşündükleri olarak açıklayabiliriz (Bernstein, 1984, 29). Kurum imajı, kurumun paydaşlarının, özellikle müşterilerin, algılarının toplamıdır (Davies, Miles, 1998, 18).

Kurumsal imaj, bir organizasyonun doğasının, kültürünün ve yapısının dinamik bir yansımasıdır. Bu durum şirketler, işletmeler, devlet kurumları veya kar amacı gütmeyen kurumlar için aynıdır. Örgütsel imaj, o örgütün misyonunu, profesyonelliğini, liderliğini, çalışanların kalitesini ve rollerini pazarlama dünyasına veya politik dünyaya bildirir (Obasan, 2012, 126).

Bu açıklamalar ışığında örgüt kültürünün, yani örgütün içinde nasıl bir çalışma ortamının olduğunun veya çalışanların örgüt içinde nasıl hissettiğinin, örgütün dışardan algılaması üstünde çok büyük etkisi olduğu yadsınamaz.

Modern şirketlerin karşılaştığı başlıca iletişim alanında güçlüklerden biri, şirketin imajını ve değerlerini dış dünyaya doğru bir şekilde anlatmaktır. Çünkü bu alanda yapılacak doğru iletişim şirketin kendisini rakiplerinden farklı kılacaktır. Uluslararası ticari ortamda markalaşmanın kazandığı değer, bu ihtiyacı kanıtlamaktadır (Hatch,

Schultz, 2008, 110). Şirket kültürü, o şirketin imajın hem iç hem de dış paydaşlar için şekillendirir. Kültür, şirket içindeki değerler, inançlar ve temel varsayımların toplamı olarak bilinirken, işlerin şirkette nasıl yürütüldüğünün karşılığı olduğu da bilinir.

Şirket çalışanlarının paylaştığı temel varsayımlar, inançlar, değerler ve kültürün yansıması, örgütün içinden dışarı doğru yayılacak ve şirketin performansına potansiyel olarak etkide bulunan müşterilerin algılarını değiştirecektir (Macintosh, Doherty, 2007, 47).

2.4.4. Örgüt Kültürü ve Kurumsal İtibar

Bu çalışmanın da iki değişkeni olan örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi açıklamadan önce, kurumsal itibar kavramına kısaca değinmekte yarar vardır. Kurumsal itibar literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Ortaya çıkan terimler arasında örgütsel duruş, örgütsel imaj, örgüt karakteri, marka ve başlı başına itibar vardır. Bazı araştırmacılar, imaj, kimlik ve itibarı eş anlamlı kavramlar gibi kullanmışlar; bazı araştırmacılar ise bu kavramların birbirinden bağımsız ama yakından ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel kimlik örgütün çalışanlarının, örgüt ile ilgili algılarının yansımasıyken, örgütsel imaj ise örgüt üyelerinin, örgütleri ile ilgili ne düşündüğünün yansımasıdır (Walsh ve diğ., 2008, 191). Özetle, kimlik örgüt içindeki paydaşların örgüt ile ilgili düşünceleri iken, örgütsel imaj ise örgüt dışındakilerin örgüt ile ilgili düşünceleri ve değer yargılarıdır. Sonuç olarak kurumsal itibar, örgüt imajı ve kimliğinden pek çok yönden ayrılırken, bu iki kavramın kombinasyonu diyebileceğimiz bir kavramdır (Erkmen, Esen, 2013, 44).

Şirketlerinin itibarını ve güvenilirliğini korumak isteyen liderler ve şirketlerin üst yönetimleri için, örgüt kültürü ve kurumsal itibar yönetimi günden güne daha değerli hale gelmektedir (Handelman, 2006, 109).

Bu bölümde kültür kavramının ne olduğu, örgütler bağlamında nasıl oluştuğu, ilgili literatürdeki yeri, tanımları ve önemi incelenmiştir. Ayrıca örgüt kültürü kavramının ilişkide olduğu diğer temel kavramlar da açıklanmıştır.

Bu çalışmada, özel sektörde faaliyet gösteren bir şirketin çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tipi ve algıladıkları kurum itibarı arasındaki ilişki incelenecektir. Bu kapsamda kurumsal itibar kavramı, bundan sonra gelen üçüncü bölümde detaylarıyla incelenecektir.

3. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

3.1. İtibar Kavramı

İtibar kelimesi Türk diline Arapça'dan girme bir sözcüktür ve değerli, güvenilir, saygınlık, saygı görme anlamına gelmektedir. Şahısların bir itibarı olduğu gibi, örgütlerin de bir itibari vardır. Kurumlar itibar kazanmak için, ürün ve hizmetlerini en iyi şekilde pazara tanıtmalı ve bunun iletişimini yaparken çok özenli davranmalıdır. Ayrıca yüksek itibara sahip olmak isteyen şirketler bu özeni yalnızca müşterileri ile olan iletişimde değil; çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler ve diğer tüm paydaşlarla olan iletişimde de göstermelidirler (Besler, Sarıkaya, 2008, 145).

3.2. Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar ile ilgili bilimsel tartışmalar 1950'lere kadar gitmektedir. Bazı araştırmacılar, kurumsal itibarın şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için en önemli faktör olduğunu iddia etmişlerdir (Ettenson, Knowles, 2008, 19). Kurumsal itibari oluşturup, istenilen düzeye getirmek zor ama kaybetmek bir o kadar kolaydır (Keh, Xie, 2009, 733).

Kurumsal itibar, kurumun insanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Söylendiği üzere, örgütün itibarı algılardan oluşmaktadır ve paydaşların düşünce ve duygularını kapsamaktadır. Burada geçen paydaş kavramından anlaşılması gereken ise örgütün faaliyetlerinden doğrudan veya dolayı olarak sorumlu olan veya etkilenen kişi/kişiler veya yine başka örgüt/örgütler olarak açıklanabilir (Kadıbeşegil, 2006, 27).

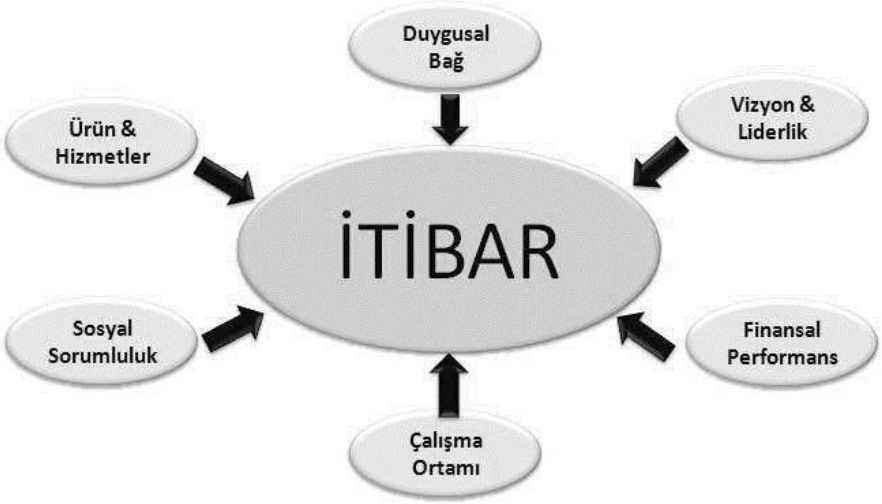
İnanç ve güvenilirlik kavramları itibar olgusunun kökenini oluşturur. Buradaki inanç bir kişinin ya da işletmenin faaliyetlerinin doğruluğuna olan güveni göstermektedir. Güvenilirlik ise örgütün sahip olduğu veya sahip olduğunu gösterdiği bilgi veya becerilerin oluşturduğu etkileme gücü olarak gösterilebilir. Bu noktada inanç ve güvenilirlik kavramlarından en çok etkilenen ve bu kavramların karşılaştırılması

üzerine karar veren paydaş müşterilerdir. Bu bağlamda itibarı, inanç ve güvenilirlik kavramlarının ortak bir sonucu olarak tanımlamak doğru olacaktır (Budd, 1994, 12).

Şirket içinde olan herhangi bir şeyin, şirketin paydaşlarının fikirlerini etkileyeceği için kurumsal itibarın şirket içindeki yönetimi oldukça önemlidir(Chun, 2005, 94). Sonuç olarak itibar, şirketin faaliyetleriyle ilgilenen paydaşların algılarıyla alakalıdır (Fombrun, Gardberg, Sever, 1999, 2). Daha detaylı olarak anlatmatk istersek örgütsel itibar için şunları söyleyebiliriz (Stavrinoudis, Chrysanthopoulou, 2017, 180):

- Bir firmanın pazardaki konumunu belirleyen karakteristik özelliklerinden oluşur.
- Firmanın dış paydaşları tarafından algılanan imajı, firma içindeki kimliği dahil olmak üzere paydaşlarının algıları üzerinden ortaya çıkar (müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar vb.).
- Kurumsal kaynakların kullanımı ve rekabet etmek için alınan kararların sonucu kurumsal itibarı etkiler.
- Geçmiş performansın değerlendirmelerinden etkilenir (finansal performans gibi).

Şirketlerin, rakiplerinden ayrılma güdüsü, tüketicilerin duygusal beklentilerini de karşılama zorunluluğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte ortaya kurum itibarı denilen, elle tutulup, gözle görülmeyen fakat farklı ölçümleme çeşitleriyle tespit edilip karşılaştırılabilen bir kavramı ortaya çıkarmıştır (Dörtok, 2005, 61).



Şekil 9: Kurumsal İtibarın Ana Faktörleri

Fombrun, Charles, Naomi Gardberg, Joy Marie Sever, 1999, **The Reputation QuotientSM: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation**. The Journal of Brand Management. c. 7. s. 4: 241-255 'ten uyarlanmıştır.

Bu araştırmada da kullanılan Fombrun'un geliştirdiği, insanların kurumlara karşı duyduğu itibarı ölçen itibar katsayısı modeli 6 ana unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar, şekil 9'da da gözüktüğü gibi duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktur.

3.2.1. Duygusal Çekicilik

İtibar ile duygular arasındaki ilişki, Fortune Dergisi derecelendirmeleri ve literatürde Reputation Quotient (RQ) olarak geçen metrik araçlarında da incelenmektedir (Laaksonen ve diğ., 2011, 12). Fombrun'a göre bir şirketin itibarı, rakipleriyle kıyaslandığında, tüm paydaşlarıyla arasında olan bağlılıktır. Onun itibar ölçme modeli iki geniş kategoriye ayrılmıştır: Duygusal bağlılık e rasyonel bağlılık. Duygusal bağlılık paydaşların şirkete karşı güvenini, hayranlık duygusunu ve genel hislerini içerirken; rasyonel bağlılık ise şirketin ürün ve hizmetlerini, finansal performansını, çalışma ortamını, liderliğini ve hizmet kalitesini içerir (Fombrun, Van Riel, 2004, 42).

3.2.2. Ürün ve Hizmetler

Şirketlerin tüketici veya müşterilerine sundukları hizmet veya ürünler o şirketlerin ne yaptığı ve nasıl bir şirket olduğu ile ilgili en önemli göstergelerden biridir. Bir şirketin yüksek bir itibara sahip olabilmesi için sunduğu ürün ve hizmetlerin müşterilerini memnun etmesi ve yüksek bir kaliteye sahip olması gerekir. Tüketicilerin şirkete karşı algısı, o şirketin sunduğu ürün ve hizmeti satın alırken, kullanırken ve kullandıktan sonraki deneyimi ile oluşur. Müşteriler bu deneyim sırasında beklenmedik, olumsuz bir durumla karşılaşmazlarsa ve ürün veya hizmetten memnun kalırlarsa şirkete karşı olan bağlılıkları sürecektir. Bu yüzden tüm şirketler, rakiplerinden bir adım öne geçebilmek için ürün ve hizmet kalitesini arttırmak isteğindedir. Müşteri satın aldığı ürün veya hizmetten memnun kalırsa, bir sonraki ihtiyacında yine aynı şirketi anımsayacak ve satın alma kararını verirken bu durumu değerlendirecektir. Özetle ürün ve hizmetlerin kalitesinin yüksek olması müşterinin gözünde ilgili şirketin itibarını yükseltecektir. Bir şirketin yüksek itibarının olması ise, devamlı suretle yeni müşteri kazanması demektir (Gökdağlı, 2010, 32).

Kurumsal itibarına önem veren ve itibarını yüksek tutmaya çalışan firmalar ürün ve hizmetlerinin arkasında dururlar ve devamlı geliştirmek için çalışırlar. Bu da müşteri

tarafında ürün ve hizmeti satın alırken verdiği paranın karşılığını aldığı algısını oluşturur. Bu durum şirketin kurumsal itibarını yükseltir. Aksine müşteri tarafından yaşanan olumsuz deneyimler ise, ilgili şirketin itibarının düşmesine sebep olabilecektir (Dörtok, 2004, 62).

Temizlik malzemeleri üreten dünya çapında bir firmanın CEO'su, ürün ve hizmetlerin şirket itibarına olan etkisinden bahsederken, kaliteli ürün anlayışının yüksek kurumsal itibarı beraberinde getireceğini dile getirmiş ve bunun için şirketin yapması gereken birkaç noktayı belirtmiştir: Öncelikle şirketin yenilikçi olması ve bu durumu ürünlere yansıtması gerektiğini söylemiş, bunun yanında müşterilerde de iyi ve kaliteli ürün beklentisi yaratmak gerektiğini belirtmiştir. Bununla beraber şirket için iyi üretimin teşvik edilmesi gerektiğini ve sistematik bir şekilde ürün kalitesinin kontrol altında tutulması gerektiğini söylemiştir (Altıntaş, 2005, 88).

3.2.3. Finansal Performans

Üst düzey bir finansal performans gösteren şirketin karılılık oranları yüksektir, kendi büyümesi ile ilgili tutarlı ve güçlü tahminlerde bulunur ve rakiplerinden daha iyi performans gösterir (Dörtok, 2004, 63).

Müşterilerde, firmalarla ilgili oluşacak algı, eğer şirket iyi bir finansal performans gösteriyorsa, olumlu olacaktır. Ayrıca firmaların kendi varlıklarını devam ettirebilmeleri çoğunlukla finansal performanslarına bağlıdır. Finansal olarak iyi bir performans gösteren firmaların ürün veya hizmetlerini zorlanmadan pazarlayabileceklerini belirtmek gerekir. Bu bilgiler doğrultusunda finansal olarak güçlü olan firmalar pazarda rakiplerine göre daha yüksek itibarlı olacaklar ve başarıyı yakalayacaklardır (Karaköse, 2012, 55).

Yüksek bir itibar, ilgili şirket için pek çok stratejik fayda sunacaktır. İlk olarak, yüksek itibar firmanın maliyetlerini aşağı çekecektir (Deephouse, 2000, 1099). Yüksek itibar sahibi firmaların daha çok maliyetleri olabileceğinin sebebi olarak, normal şartlar altında, kaliteli çalışanlar yüksek itibar sahibi firmalarda çalışmak isterler. Bu durum neticesinde de çalışanların ortaya çıkaracağı artı değer yüksek olacaktır veya rakip firmaların verdiği ücretlerden daha düşük bir ücrete çalışabileceklerdir. Aynı zamanda şirketle iş yapan üçüncü parti şirketler (örneğin, ajanslar veya tedarikçiler), şirketin yüksek itibarı olduğu için, ilgili şirketle yapacakları kontratları daha az riskli bulurlar ve verecekleri fiyat teklifini de düşük tutma ihtimalleri vardır. İtibarı yüksek olan bir

şirketin ürün ve hizmetlerine tüketiciler rakiplerin ürünlerinden daha fazla ödemeye hazır olabilir. Bunun sebebi olarak yüksek itibarın, ilgili şirketin pazardaki ürün ve hizmetlerinin kalite algısını yükselttiği söylenebilir (Roberts, Dowling, 2002, 1081).

Daha önce bahsedildiği gibi şirket ile ilgili algıların oluşumunda itibarın çok önemli payı vardır. Bir şirketin de yüksek itibarı olabilmesi ve bunu koruyabilmesi için finansal performans kilit önemdedir. Firmanın sunduğu ürün veya hizmetler çok kaliteli ve müşteriler tarafından büyük oranda tercih ediliyor olabilir fakat eğer işletmenin finansal performansı iyi değil ise güvenilirliği, ürün ve hizmetlerinin kalitesi kadar yukarıda değildir. Bu durumun da orta ve uzun vadede şirketin kurumsal itibarını olumsuz etkileme ihtimali vardır (Karaköse, 2012, 59).

3.2.4. Vizyon ve Liderlik

Liderlik konusu üzerine pek çok araştırma yapılmış ve tanım ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir: Lider, bir topluluğun belirli amaçları gerçekleştirmek uğruna takip ettiği ve söylediklerini dinlediği ve yaptığı kişidir (Koçel, 2003, 58). Vizyon ve liderliğin ne birbirleriyle ne kadar ilişkili olduğunu anlatan bir diğer tanım ise, liderin kişilere değer verdiğini ve her zaman kişileri dinleyip onların sorunlarına çare olabilecek kudrete sahip olduğunu gösteren kişidir, der. Bununla beraber, bu tanıma göre, liderin empati becerisi yüksektir ve etkileyici bir vizyona sahiptir. Bahsedilen vizyon hem çok kolay ulaşılamaz hem de şirket adına ulaşması imkansız olmamalıdır. Ayrıca liderin ortaya koyduğu vizyon, hem çalışanların sorumluluk alıp, yer yer kendi başlarına karar verecekleri kadar esnek hem de karar verme anına etki edecek kadar hedef odaklı olmalıdır (Ergün, [01.05.2017]). Liderlik ile ilgili bir diğer tanım ise, lider kişi bir grup teşkil eden insan topluluğunu etrafında birleştirebilme ve belirlenen hedefler doğrultusunda onları aktif hale getirme yetisinin ve bilgi birikiminin toplamıdır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004'den aktaran Özdevecioğlu, Çelik, 2009, 102).

Şirketin çalışanlarının motivasyonu, vizyonu ve temel değerlerin paydaşlar tarafından doğru algılanmasında çok önemli yeri olan liderlerin, şirketin paydaşları tarafından algılanan güvenilirliği olan itibarın seviyesini etkilememesi düşünülemez.

Liderlik, yönetim unsurunun en önemli ögelerinden biridir. Lider kişiler, çalışanları doğru bir şekilde yönetip, yönlendiremez ve motive edemez ise organizasyon içindeki süreçler sekteye uğrayabilir, kişilerin verdiği kararlar doğru olmayabilir. Kurumsal

itibarı da etkileyecek bu durumun önüne geçilebilmesi için liderler aşağıdaki konulara önem verebilir (Argüden, 2003, 7):

- Şirket içinde ve dışında, paydaşlara vaadedilenlerden vazgeçilmemelidir. Bu duruş şirketin pazarda güvenilir olarak algılanmasına ve itibarını yükseltmesine sebep olur.
- Eğer şirketin yaptığı bir hata varsa, şirket bunu kabul etmelidir. Bu şekilde sektörün güvenini kazanabilecektir.
- Liderler, şirketin vizyonunu doğru bir şekilde tanımlamalı ve her fırsatta bunu pekiştirmelidir. Böylece çalışanlar dâhil tüm paydaşlar motive olacaklar ve bunun itibarı pozitif etkileyen bir yansıması olacaktır.
- Şirketin kurucu kadrosunun ve liderlerinin paydaşlar ile birebir iletişimde olması kurumsal itibar kazanmada etkili olacaktır. Bunun en büyük sebebi, bu kişilerin şirketin temel değerlerinin oluşumunda ve etrafa yayılmasında baş etken oluşlarıdır.

3.2.5. Çalışma Ortamı

Şirketteki iş gücünün memnuniyetsiz oluşu durumunda o şirketin müşterilerini memnun etmesi mümkün değildir. İş memnuniyetinin yanında, şirkette çalışanların nitelikli olması da bir o kadar önemlidir. Kurumsal itibarı yüksek olan bir şirketin, iyi eğitim görmüş, işinde uzman çalışanları cezbedebileceği düşünüldüğünde, kurumsal itibar ile nitelikli iş gücü kavramlarının birbirlerini desteklediği görülebilir (Devine, Halpern, 2001, 44).

Bir şirketin hedeflerine ulaşabilme ihtimali, o şirket içindeki nitelikli çalışan sayısıyla doğru orantılıdır. Şirket içinde ne kadar iyi eğitimli, yaptığı işte tecrübeli ve uzmanlaşmış çalışan varsa, stratejik kararların verilmesi ve uygulanması süreci o kadar sağlıklı işleyecektir. Kurumsal itibarın nitelikli çalışanların şirkete alınması ve mutlu bir şekilde çalışabilmeleri birbirleri ile yakından alakalıdır. Şirket yönetiminin çalışanlar için uygun şartları sunması, onların kendilerini kıymetli hissetmelerine destek olacaktır.

Çalışma ortamı iyi olan firmaların çalışanların motivasyonları yüksek ve şirket hedefleri doğrultusunda çalışmalarının daha olası olabileceği söylenebilir. Kişilerin, kendini geliştirebilecekleri bir ortamda çalışmaları ve firma ile güvene dayalı bir bağ kurduklarını hissettiklerinde, ilgili firmanın kurumsal itibarı ve çalışanların başarısı artacaktır (Karaköse, 2012, 61-62).

3.2.6. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, Birleşmiş Milletler tarafından, kişi veya örgütlerin sosyo-ekonomik bağlamda yükümlülükleri olarak açıklanmıştır. Özellikle şirketlerin tüm paydaşlarına, çevresine ve ekonomik olarak faaliyet gösterdiği coğrafyalara karşı sorumluluğu vardır (Mattera, Baena, 2012, 133). Carrol (1979, 498), ayrıca şirketlerin dört değişik tipte sosyal sorumluluğu olduğunu belirtmiştir. Bu dört sorumluluk tipi, ekonomik, hukuki, ahlaki ve hayırsever olarak tanımlanmışlardır. Bunu takiben, Aupperla (1985, 451) hukuki, ahlaki ve hayırsever sosyal sorumluluk tiplerinin, bir şirketin toplumla olan bağını gösterdiğini ve bir şirketin bu sosyal sorumluluk tiplerinin nasıl ele aldığı incelendiğine, o şirketin topluma olan yaklaşımının ve sosyal yönünün görülebileceğini söylemiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin kurumsal itibarı ile yakından ilgili bir kavram olarak incelenmektedir. Şirketlerin, çevreleriyle yararlı ve duyarlı bir faaliyet gösterip, bu bağlamda aldığı sorumluluklar, şirketin itibarını olumlu şekilde etkiler. Sosyal sorumluluğun tanımları arasında, şirketin faaliyetlerini, çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler ve kamuoyu yararlarına zarar getirmeden yapması bulunmaktadır.

Başka bir deyişle, sosyal sorumluluk bir firmanın paydaşlarının firma ile ilgili algılarını belirlemektedir, dolayısıyla itibarını da. Zaman içinde paydaşların şirketlerden sosyal sorumluluk faaliyetlerini arttırmaları talebi çoğalmıştır (Margolis, Walsh, 2003, 277).

Aynı zamanda sosyal sorumluluk şirketlerin üst yöneticilerinin en çok düşündüğü konulardan biri haline gelmiştir. Bunlara dayanarak, kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk arasındaki karşılıklı bağı güçlendirmek ve daha güçlü bir itibara sahip olabilmek için şirketler şu alanlarda çeşitli sosyal sorumluluk eylemleri üzerinde çalışabilir: Şirketin çalışma ortamı ve işgücü, şirketin ürünleri ve markası, paydaşlarla olan ilişkiler, finansal performans ve pazarlama (Albert, Whetten, 1985, 269).

3.3. Kurumsal İtibarın Etkileşimde Olduğu Temel Kavramlar

3.3.1. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik kavramının uzun süredir var olan açıklaması, örgütün üyelerinin paylaştığı değerlerin, yine örgüt içindeki herkes tarafından algılanma şeklidir (Albert, Whetten, 1985, 265). Kimlik, şirketin kuruluşu ve bugüne kadar olan hikâyesinin,

üyeler tarafından paydaşlara nasıl yansıtıldığı ile ilgilidir. Bu, örgüt üyelerinin, örgütün değerlerini, amaçlarını ve örgüt içindeki bilgi birikimini nasıl algıladıkları ile alakalıdır. Ayrıca çalışanların günlük davranış ve uyguladıkları pratikler de kurumsal kimliğin bir parçasıdır (Gioia ve diğ., 2013, 131).

Bazı araştırmacıların önermesine göre, kurumsal itibar, kurumsal kimlikten türemektedir. Çünkü bir organizasyon genelde "kendi görüşüne" uygun bir şekilde hareket eder. Başka bir deyişle, kimlik, bir organizasyonun çalışanlarının itibar ile ilgili görüşlerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur ve diğer paydaşların o örgütün itibar algılarının nasıl olacağını etkiler. Bununla birlikte, kurumsal itibarın yalnıza dış paydaşların kurum ile ilgili algıları olduğu önermesi, teorik olarak sorunlu bir önermedir. İtibar, yalnızca dışsal bir algı yansıması olamayacak kadar derindir. Çünkü paydaşlar, birden fazla kaynaktan aldığı izlenimleri harmanlayarak ortak bir algı oluştururlar (Foreman, Whetten, Mackey, 2012, 180).

Kurumsal kimlik, kurum içindeki kültürden büyük ölçüde etkilenmektedir. Kimlik, kurumun imajı oluşurken beliren sembolleri ortaya çıkarır. Özetle, kurum imajını belirleyen çıktılardan biri kurumsal kimliktir ve kurumsal kimlik çalışan, kurum kültürü gibi şirket içi faktörlerle oluşurken, kurum imajı, kimliğin şirket dışındaki paydaşlar tarafından algılanma durumudur (Hatch, Schultz, 1997, 361).

3.3.2. Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj kısaca müşterilerin şirket ile ilgili neye inandığı veya hissettiği olarak tanımlanabilir (Bernstein, 1984, 51). Bu açıklama ile birlikte kurumsal imajın pazarlama disiplininin bir aracı olarak görülebilir fakat pazarlamadan daha çok şirketin liderlerinin kullanması gereken stratejik bir araçtır. İyi bir kurumsal imaja sahip bir şirketin hedeflerine ulaşması ve rakiplerine göre avantaj sağlaması olasıdır. Yine yüksek imaja sahip bir firma iyi eğitimli ve uzmanlaşmış iş gücünü şirkete çekebilir ve satışlarını arttırabilir. Bu sayede güçlü bir kurumsal imaja sahip şirketler rakiplerinden farklılaşıp, pazarda avantaj elde edebileceklerdir (Erdoğan, Gönüllüoğlu, 2006, 47). Bu tanımla beraber, pazarlama disiplini açısından kurumsal imajı ve kurumsal itibarı açıklayan başka bir görüş ise, kurumsal imaj firmanın kendisini temsil ederken, kurumsal itibar ise ilgili firmanın kendi sektörü içindeki başarı oranı ile alakalı olduğunu söyler (Wartick, 1992, 34).

Kurumsal imaj, müşterilerin şirketin ürün ve hizmetleri ile ilgili zihinlerinde olan kalite algısını değiştirir ve günün sonunda müşterilerin memnuniyet derecesini etkiler. Özellikle hızlı tüketim malzemeleri dışında kalan ve seyrek satın alının ürünler üreten firmaların imajı, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı yaratmakta daha çok önem arz eder. Eğer bir firmanın kurumsal imajı iyi yönetiliyorsa, bu sürecin çıktısı yüksek bir kurumsal itibar ve pazarda rakiplerine nazaran şirketin daha öne çıkması olacaktır. İyi yönetilen bir kurumsal imaj, kurumsal itibarı olumlu etkileyecek ve bu iki kavram arasındaki olumlu etkileşim müşterilerin firmaya daha çok bağlanmasına yol açacaktır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte ticari sınırların belirginliğini yitirmesi pazarı daha yarışmacı hale getirmiştir. Bu sebeple şirketlerin üst yönetimi tarafından kurumsal imaj iyi yönetilmesi gereken bir olgu haline gelmiştir (Erdoğan, Gönüllüoğlu, 2006, 49).

3.3.3. Kurumsal İtibar ve Örgüt Kültürü

Literatürde kurumsal itibarın, örgüt kültürü tarafından nasıl etkilendiğine dair yapılan araştırmalar sınırlıdır. İki kavram arasında sınırlı çalışma yapılmasına rağmen, kültürel değer ve normlar insanların davranışları ve bilgiyi nasıl yorumladıklarında önemli rol oynar (Bartikowski, Walsh, Beatty, 2011'den aktaran Erkmen, Esen, 2013, 46). Bu çalışmanın da iki değişkenini kurumsal itibar ve örgüt kültürü kavramları oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ve itibarı elle tutulup, gözle görülemez, soyut varlıkları olarak kabul edilir. Bu kavramlar, benzersiz ve farklıdır; bu sebeple, şirketlere eşsiz bir değer katar, taklit edilemez ve yeri doldurulamazdır (Flatt, Kowalcyzk, 2008, 16). Araştırmacılara göre örgüt kültürünü tanımlayan iki önemli düşünce tarzı vardır. Birincisi şirketleri örgüt kültürü ve kurumsal karakter üzerinden tanımlar ve özellikle kurumsal karakterin, örgüt kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıktını iddia eder (Whetten, 2006, 228). İkinci yaklaşım ise, örgüt kültürünü eşsiz ve şirketleri birbirinden ayırt eden kuralların yansıması olarak tanımlar.

Örgüt kültürü ve örgütsel itibar birbirleriyle yakından ilişkili olarak görülmekle ve bir örgütün maddi olmayan varlıkları arasında sayılmakla beraber aralarındaki ilişki açıkça ifade edilememektedir (Çiftçioğlu, 2009, 36). Malezya'daki bir yükseköğrenim kurumunda yapılan araştırma literatüre örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyle ilgili bir katkı yapmıştır. Ancak bu araştırma daha çok şirketlerin görünebilen kimlikleri, davranışları ve pazar şartlarının kurumsal itibar üzerindeki etkisine

yöneliktir. O yüzden örgüt kültürünün itibar üzerindeki doğrusal etkisinden ziyade az önce sayılan kavramların örgüt kültürünün çıktıları olduğu düşünüldüğünde, örgütün itibar üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış diyebiliriz (Mohamad, Abu Bakar, Rahman, 2007, 87).

Kurumsal itibar, bir şirketin geçmişteki ve şu andaki davranışlarını özetlediği düşünüldüğünde, ilgili şirketin tarihindeki eylemlerin bir yansıması olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, iyi itibara sahip şirketlerin, daha yüksek müşteri sadakatine, ürünlerinin satın alınma eğiliminin artmasına, daha fazla rekabet avantajına ve daha düşük operasyonel maliyetlere sahip olduğu söylenmektedir (Jeng, 2010'dan aktaran Erkmen, Esen, 2013, 46). Araştırmacılara göre şirket içindeki değerler çalışanlar tarafından yaygın bir şekilde paylaşılıyor ise yöneticiler, çalışanların davranış ve tepkilerini öngörülebilecektir ve bundan dolayı şirket içinde istenilmeyen sonuçlar azaltılabilecektir (Ilies, Gavrea, 2008, 324). Bu sebeple güçlü örgüt kültürüne sahip şirketler, daha iyi performans göstermek ve değişen şartlara uymakta daha başarılı olmakla ilişkilendirilmiştir.

Kurumsal itibar daha önce de bahsedildiği gibi, ilgili şirkete yönelik çeşitli motivasyonları olan paydaşların şirket ile ilgili değerlendirmelerine ve algılarına dayanır. Örneğin hissedarlar öncelikle şirketin büyümesi ve zenginleşmesi ile neticelenen şirket performansı ile motive olurlar. Şirket performansı motivasyonundan daha zayıf da olsa, hissedarlar için başka bir motivasyon kaynağı; şirketin, çalışanların veya faaliyet gösterdiği coğrafyadaki insanların refahı gibi değerlerle alakalı olan sosyal sorumluluk projelerine verdiği önem olabilir. Bununla birlikte, kamuoyunun, yani potansiyel müşterilerin, şirket ile ilgili ana motivasyon kaynağı sosyal sorumluluk projeleri olurken, şirket performansı ikincil motivasyon kaynağı olarak görülebilir. Şirket kültürü ve kurumsal değerler, şirketin itibarını değerlendirebilmek için güçlü ipuçları verir. Çünkü şirket itibarı esas olarak firma ile doğrudan etkileşim içinde olan ve olmayan tüm faktörlerin algılarının toplamına dayanır (Fombrun, Shanley, 1990'dan aktaran Bell, 2013, 14). Belirli bir şirketin vizyonu ve önceliği o şirketin kültürü sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu öncelikler de hangi paydaşların, ne derecede motive olduğunu belirleyecektir. Bu yüzden şirket kültürlerinin, günün sonunda paydaşların algılarında ve haliyle kurumun itibarında etkili olabileceği söylenebilir.

Ülkemizde gerçekleştirilen bir çalışmada (Erkmen ve Esen; 2013) örgüt kültürü ve kurumsal imaj ilişkisi incelenmiştir. Güçlü ve zayıf kültürün kurumsal itibarı nasıl etkilediğini inceleyen bu araştırma çeşitli sektörlerde çalışan 105 kişiyle yürütülmüştür. Yukarıda çeşitli şekillerde açıklandığı gibi, kurumsal kültür organizasyonda paylaşılan temel varsayımlar, normlar, değerler ve inançlar ile ilgiliyken, kurumsal itibar ise şirketin tüm paydaşlarının, şirketin geçmiş, güncel ve gelecekteki faaliyetleriyle ilgili algılarını içermektedir. Araştırmanın bulguları, örgüt içindeki çalışanların çoğu aynı değer ve inançları paylaştığında kurumsal itibarın pozitif etkilendiğini, tersi durumda ise negatif etkilendiğini söylemektedir.

Bu bölümde kurumsal itibarın şirketler için önemi ve unsurları açıklanmıştır. Ayrıca kurumsal itibarın etkileşimde olduğu kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve örgüt kültürü gibi kavramlarla olan ilişkisi tanımlanmıştır.

Bu çalışmanın konusu da çalışanların örgüt kültürü tipi algılamaları ile kurumsal itibar algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

4. ÇALIŞANLARIN İTİBAR ALGILARI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖZEL SEKTÖRDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumsal itibar, bir şirketin tüm paydaşlarının o şirketin geçmiş, mevcut ve gelecek aksiyonları ile ilgili algılarının toplamından oluşur. Şirket paydaşlarının arasında şirketin ortakları, beraber iş yaptığı diğer organizasyonlar, müşterileri ve çalışanları bulunur. Çalışanlar, şirketin faaliyetlerini nasıl yorumladıklarına bağlı olarak şirketin itibarının oluşmasında katkıda bulunurlar. Bununla beraber, şirketin hedeflerine ulaşmasında en büyük etken yine şirketin çalışanları olduğundan dolayı, diğer paydaşların şirketi nasıl algılayacaklarına dair belirleyici rol oynarlar.

Örgüt kültürü ise çalışanların paylaştıkları temel değerler, inançlar, normlar ve davranış biçimlerini ifade eder. Bir örgütte işlerin nasıl yapıldığı anlamına gelen ve çalışanların motivasyonu, performansı ve şirket hedeflerine ulaşabilme sürecinde belirleyici rol oynayan örgüt kültürünün, çalışanların şirket itibarını algılama noktasında da belirleyici olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada çalışanların örgüt kültürü tipleri algılamaları ile aynı çalışanların o örgütün itibarını algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Çalışmada örgüt kültürü tiplerinin ve kurumsal itibarın algılanmasının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek de amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmada, kişilerin mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları ile beraber tercih ettikleri örgüt kültürü tipi de sorulmuş ve bu bağlamda belirlenen farklılık veya benzerliklerin kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Bu araştırma, teknolojinin gelişmesiyle beraber hızla değişen iş dünyasının yeni ve günden güne sektörde kendine daha çok yer bulan global teknoloji şirketlerinden birinin çalışanları arasında yapılmıştır. Araştırmanın akademik ve iş dünyasındaki gelişmeleri yakından takip eden, kurumsal bir şirkette yapılması araştırmayı önemli kılan bir diğer faktördür.

Literatür incelendiğinde, örgüt kültürü ve kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkinin önceki araştırmalarda incelendiği görülmektedir. Bununla beraber bu çalışmada belirlenen örneklem doğrultusunda ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin farklı bir sektörde incelenmesi ve aynı kurumun farklı kültürlerdeki uygulamalarının analiz edilerek, karşılaştırılması literatüre yeni bir bakış açısı getirmektedir; bu da çalışmanın önemine katkı yapan diğer bir faktördür.

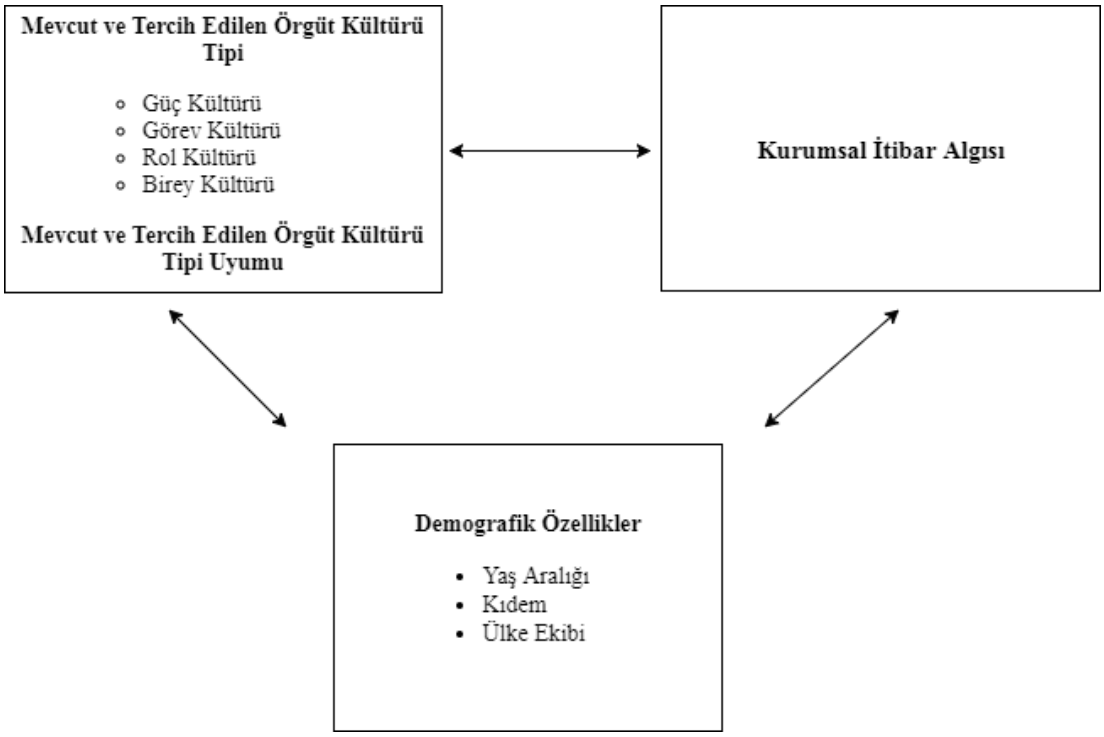
4.2. Araştırmanın Uygulama Alanı

Araştırmanın evrenini, 22 ülkede faaliyet gösteren ve 305 çalışanı olan bir teknoloji şirketinin çalışanları oluşturmaktadır. Anket çalışmasının uygulanması için başvurduğumuz ülke ofisleri arasından Türkiye, Rusya, İspanya ve Hindistan ofislerinin çalışanları ankete katılmayı kabul etmiştir. Araştırmanın örneklemini bu dört ülkedeki ofisin çalışanları oluşturmaktadır. Ayrıca bu dört ülke ofisi için çalışanlar, şirketin faaliyette bulunduğu ilgili ülkenin kültürünün üyesidirler. Ancak bazıları fiziksel olarak şirketin ana ofisinin bulunduğu ülke olan Fransa'dan çalışmaktadırlar. Bu ekip 16 kişiden oluşup, hipotezler test edilirken gerekli görülen durumlarda Fransa, 5. Ülke ofisi olarak değerlendirilecek ve bununla ilgili detaylar çalışmanın ilgili yerlerinde verilecektir.

Özel sektörde faaliyet gösteren ilgili teknoloji şirketinin Türkiye, Rusya, İspanya ve Hindistan ofisleri için çalışan uzman ve yöneticiler dâhil toplam 47 kişi bulunmaktadır. Bu çalışanların hepsi anketi eksiksiz bir şekilde tamamlamıştır.

4.3. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Sınırlılıkları

Tanımlayıcı bir araştırma olan bu çalışmada, algılanan ve tercih edilen örgüt kültürü tipi ve algılanan-tercih edilen örgüt kültürü tipi uyumu ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Algılanan-tercih edilen örgüt kültürü tipi uyumunun diğer değişkenlerle analizi için, araştırmaya katılan her bireyin mevcut ve tercih ettiği örgüt kültürü tipi incelenmiş ve eğer mevcut ve tercih ettiği örgüt kültürü tipi aynı çıktıysa kendisi uyumlu olarak, farklı çıktıysa uyumsuz olarak tanımlanmış ve bu sonuç üzerinden diğer değişkenler ile analize sokulmuştur. Demografik özelliklerin de hem örgüt kültürü tipi hem de kurumsal itibar algısı ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Şekil 10'da tanımlayıcı olan bu araştırmanın modeli görülmektedir.



Şekil 10: Araştırmanın Modeli

Ana Hipotezler:

H_0: Çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algısına göre kurumsal itibar algısı farklılık göstermemektedir.

H_1: Çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algısına göre kurumsal itibar algısı farklılık göstermektedir.

H_0: Çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algıları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi uyumuna göre itibar algısı farklılık göstermez

H_1: Çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algıları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi uyumuna göre itibar algısı farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

H_0: Çalışanların ait oldukları ülke ofisi ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Çalışanların ait oldukları ülke ofisi ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Çalışanların ait oldukları ülke ofisi ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Çalışanların ait oldukları ülke ofisi ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Çalışanların ait oldukları ülke ofisine göre kurumsal itibar algısı farklılık göstermez.

H_1: Çalışanların ait oldukları ülke ofisine göre kurumsal itibar algısı farklılık gösterir.

H_0: Çalışanların kıdemleri ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Çalışanların kıdemleri ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_0: Çalışanların kıdemlerine göre kurumsal itibar algılamaları farklılık göstermez.

H_1: Çalışanların kıdemlerine göre kurumsal itibar algılamaları farklılık gösterir.

H_0: Çalışanların yaş aralıkları ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Çalışanların yaş aralıkları ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Çalışanların yaş aralıkları ve örgüt kültürü tipi tercihleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Çalışanların yaş aralıkları ve örgüt kültürü tipi tercihleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Çalışanların yaş aralıklarına göre kurumsal itibar algılamaları farklılık göstermez.

H_1: Çalışanların yaş aralıklarına göre kurumsal itibar algılamaları farklılık gösterir.

Araştırma alanı özel sektör olarak seçilmiş ve araştırmaya 22 ülkede faaliyet gösteren global bir teknoloji şirketinin 4 ülke ofisinin çalışanlarının katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırmanın başlıca kısıtı teknoloji sektörünün tamamanı temsil etmemesidir.

Bunun yanında, günümüz teknoloji firmalarının, özellikle otomasyona verdiği önem neticesinde, diğer sektörlerle kıyaslandığında sayı olarak daha az çalışanı olduğu bilinmektedir. Çalışmamızda yer alan teknoloji şirketinde de bu duruma paralel bir işgücü yapısı olduğundan, dört farklı ülke ofisinin tüm çalışanlarından veri toplanmasına rağmen kısıtlı sayıda katılımcıya ulaşılmıştır.

Finansal kaynak ve zaman kısıtı da uygulama alanının sınırlılıklarındandır.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada verileri toplamak adına anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, 4 farklı ülke ofisinde uygulandığı ve katılımcılar iyi seviyede İngilizce bildiği için hâlihazırda İngilizce olan orjinal ölçekler kullanılmıştır.

3 ana bölümden oluşan anketin ilk bölümünde yaş, cinsiyet, kıdem ve ülke/ekip bilgisi gibi demografik özellikler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların mevcut örgüt kültürü tiplerini nasıl algıladıklarına yönelik sorularla beraber, her çalışanın mevcut örgüt kültürü tipinden bağımsız olarak, nasıl bir örgüt kültürü tipini tercih edecekleri sorulmuştur. Örgüt kültürü tipleri ile ilgili verileri toplamak için Charles ve Handy (1993) tarafından hazırlanan 15 soruluk form kullanılmıştır. Her bir soru güç, rol, görev ve birey kültür tipini belirlemeye yöneliktir. Bu sorularla çalışanların hem mevcut örgüt kültürü tipi algısı hem de tercih ettikleri örgüt kültürü tipi öğrenilmiştir.

Veriler SPSS 23 programında analiz edilirken; 1-güç kültürü, 2-rol kültürü, 3-görev kültürü, 4-birey kültürü şeklinde kodlanmıştır.

Çalışmamızda yer alan şirketin çalışanlarının kurumsal itibar algılarını ölçmek için 1999 yılında Fombrun tarafından literatüre kazandırılan Kurumsal İtibar Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan sorular 5'li likert tipinde ölçümlenmiştir. Bu ölçek duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk olmak üzere 6 kategoriden oluşmaktadır. İçerisinde 20 tane soru barındıran Fombrun'un ölçeğine, Walsh, Beatty ve Shiu'nun 2009 yılında hazırladıkları Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Ölçeği'nden toplamda 4 adet olmak üzere, bazı sorular eklenmiştir. Çalışmamızda kullanılan Fombrun'un ölçeğine, kategori ve soru tarzı olarak benzeyen Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Ölçeği'nden tarafımızca alınan sorular, Fombrun'un ölçeğinin ilgili alt ölçeklerinin içine yerleştirilmiş ve çalışanların kurumsal itibar algılarının daha iyi ölçülmesi amaçlanmıştır.

4.5. Veri Analiz Teknikleri

Verilerin istatistiksel analizi için SPSS 23 programı kullanılmıştır. Çalışmadaki örneklem sayısının kısıtlı olması sebebiyle parametrik olmayan test yöntemleri kullanmanın çalışma için daha sağlıklı olacağına karar verilmiştir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2011, 183). Bu sebeple çalışmamızda Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi, ki-kare bağımsızlık testi ve Mann Whitney U testleri kullanılmıştır.

4.6. Bulgu ve Yorumlar

4.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyet, çalışma süresi (kıdemi), yaş aralığı ve çalıştığı ülke ekibi bilgileri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3: Cinsiyet Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	23	48,9	48,9
Kadın	24	51,1	100,0
TOPLAM	47	100,0	

Tablo 3'te görüleceği üzere katılımcıların cinsiyet dağılımı neredeyse eşittir.

Tablo 4: Yaş Gruplarına Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
24 veya daha küçük	14	29,8	29,8
25 - 34	33	70,2	100,0
TOPLAM	47	100,00	

Çalışmamızı yaptığımız şirket çalışanlarının yaş grupları tablo 4'te yer almaktadır. Görüldüğü üzere araştırmamızı yaptığımız dört ülkenin ofislerindeki en yaşlı çalışan 34 yaşından küçük olduğu için 24 veya daha küçük ve 25-34 yaş aralığında iki grup oluşturulmuştur. Bununla beraber, araştırmaya katılanların çoğunluğunun 25-34 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Bu sonuç teknoloji firmalarında, diğer sektör çalışanlarına göre daha genç çalışanların bulunduğu tespiti ile paralellik göstermektedir (Smartinsights, [09.01.2017]).

Tablo 5: Çalışanların Kıdemlerinin Frekans Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bir aydan az	1	2,1	2,1
1-3 ay	4	8,5	10,6
4-6 ay	8	17,00	27,7
7-9 ay	3	6,4	34,0
10-12 ay	15	31,9	66,0
13-15 ay	10	21,3	87,2
19-21 ay	1	2,1	89,4
24 aydan fazla	5	10,6	100,0
TOPLAM	47	100,0	

Şirket çalışanlarının çalışma sürelerinin frekans dağılımını gösteren tablo 5 incelendiğinde 47 kişi arasından 15 kişinin 10-12 aydır şirkette çalıştığı görülmektedir ve örneklemde %31,9'lu yer tutmaktadır. Daha önce bahsedildiği gibi, çalışmamız global bir teknoloji firmasının Hindistan, Rusya, İspanya ve Türkiye ofislerinin çalışanları ile yapılmıştır. Detaylar Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Çalışanların Ülke Ofislerinin Frekans Dağılımı

Ülke Ofisi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hindistan Ofisi	10	21,3	21,3
Rusya Ofisi	12	25,5	46,8

Tablo 6 - devam

İspanya Ofisi	16	34	80,8
Türkiye Ofisi	9	19,2	100,0
TOPLAM	47	100,0	

Çalışmamızı yürüttüğümüz teknoloji şirketinin en kalabalık olan ülke ofisi, şirketin bu ülkeler içinde en erken faaliyete geçtiği İspanya'dır. İspanya'yı, sırasıyla Rusya, Hindistan ve Türkiye ofisleri takip etmektedir.

Bu bilgilerin yanında, daha önce bahsedildiği üzere, toplamda 16 kişi bu dört ülke ofisinden biri için çalışmakta fakat fiziksel olarak Fransa'daki merkez ofiste bulunmaktadır.

4.6.2. Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi

Araştırma neticelerinin tutarlılığı ve doğruluğunu belirlemek adına anket sorularımızın güvenilirliği teste tabii tutulmuştur. Çalışanların kurumsal itibar algısının ölçüldüğü ölçeğin güvenilirlik analizini yaparken ölçek bir bütün olarak kabul edilmiştir ve Cronbach's alpha analizi kullanılarak yapılan testte, Tablo 7'de görüldüğü üzere 0,889 α değeri bulunmuş ve bu ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Kurumsal İtibar Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	**Soru Sayısı**
0,889	24

Örgüt kültürü tiplerini belirlediğimiz anket sorularının güvenilirlik testinde ise Cranbach's alpha değeri Tablo 8'de görüleceği üzere 0,595 bulunmuş ve sosyal bilimler kıstaslarına göre güvenilirlik sınırlarının altında kalmıştır.

Tablo 8: Örgüt Kültürü Tipleri Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,595	30

Testin sonuçları incelenmeye devam edildiğinde, 29. sorunun ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach's alpha değerinin 0,664 değerine çıkacağı görülmüştür. Cronbach's alpha değerinin 0,70 ve üzeri çıktığı durumlarda ölçeğin güvenilir kabul edildiği fakat soru ve katılımcı sayısının az olduğu bu gibi durumlarda, bu sınırın 0,60 değeri ve üzeri olarak kabul gördüğü bilinmektedir (Durmuş, Yurtoku, Çinko, 2011, 89). Bu sebeple 29. Soru ölçekten çıkarılmış ve Tablo 9'da görüleceği gibi güvenilir sınırlarının üzerinde kalan değer elde edilmiştir.

Tablo 9: Örgüt Kültürü Tipleri Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,664	29

4.6.3. Örgüt Kültürü ve Kurumsal İtibar Algısı ile İlgili Aritmetik Ortalamalar

Çalışmamızın örgüt kültürü tipi algısı ile ilgili bölümünde çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi öğrenilmek istenilmiştir. Çalışmamıza katılan 47 çalışan arasından algılanan örgüt kültürüne dair en çok tekrarlanan örgüt kültürü tipi görev kültürüdür. 47 kişiden 34'ü ilgili şirkette görev kültürünün hâkim olduğunu belirtmiştir. Kalanlar arasından 11 kişi rol kültürü, 2 kişi ise birey kültürünün mevcut olduğunu söylemiş, güç kültürünün varlığı ise kimse tarafından belirtilmemiştir.

Tercih edilen örgüt kültürü tipi için ise çalışmamıza katılanlar arasından kendini en çok tekrarlayan örgüt kültürü tipi, 25 kez olmak üzere birey kültürü çıkmıştır. Görev kültürü ise 47 çalışan arasından 22 kişi tarafından tercih edilmiştir. Bu veriler ışığında, çalışmamızı yaptığımız teknoloji şirketinin çalışanları daha çok birey kültür tipini

tercih ederken, görev kültürü tipi tercihi de yadsınamayacak kadar fazladır. Güç ve rol kültürlerini tercih edenlere ise rastlanmamıştır.

Çalışanların kurumsal itibar algısı ise, 1 en düşük, 5 en yüksek olmak üzere 5'li Likert sistemi ile ölçülmüştür. Çalışan 47 kişinin kurumsal itibar algılamalarının ortalaması 5 üzerinden 4,45'e tekabül etmektedir. Bu oran çalışanların gözünde kurumlarının itibarının yüksek olduğunu göstermektedir.

4.6.4. Faktör Analizi

Çalışmamızda kullandığımız itibar ölçeğimiz 20 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizinin ardından, SPSS program çıktısında değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisinin negatif olduğu hatası ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi olarak örneklemin sayı olarak az oluşu gösterilebilir. Bununla beraber Fombrun'un (1999) orijinal ölçeğinde olduğu gibi 6 faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, duygusal bağ, vizyon-liderlik, finansal performans, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk ve ürün-hizmetlerdir. Yine katılımcı sayısındaki kısıttan ötürü maddelerle ilgili 6 faktörün altına doğru bir şekilde dağılmamıştır. Bundan dolayı yapılan faktör analizi çalışmada dikkate alınmamıştır. Fombrun'un, çalışmanın ek kısmında yer alan orijinal kurumsal itibar ölçeği faktör analizi kabul edilerek, araştırılmaya devam edilmiştir.

4.6.5. Çalışanların Örgüt Kültürü Tipi Algıları ile Kurumsal İtibar Algıları İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Anahipotezlerin Test Edilmesi:

H1: Çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algısına göre kurumsal itibar algısı farklılık gösterir.

Yukarıda yer alan, ana hipotezlerimizden birincisi, Kruskal Wallis tek yönlü varyans testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Kruskal Wallis testinin sonuçları tablo 10'da yer almaktadır. SPSS çıktısında yer alan ki-kare analizi ve p değeri incelendiğinde, p değeri 0,05'den büyük olduğundan dolayı H0 hipotezi kabul edilecektir. Dolayısıyla çalışanların mevcut örgüt kültürü algıları ve kurumsal itibar algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülecektir. H0 hipotezinin kabul edilmesinin olası sebepleri çalışmamızın sonuç bölümünde ayrıca yorumlanacaktır.

Tablo 10: Örgüt Kültürü ve İtibar Algısı Analizi

	Kurumsal İtibar
Chi-Square	1,400
df	2
Asymp Sig.	0,497

H1: Çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algıları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi uyumuna göre itibar algısı farklılık gösterir.

Bir diğer ana hipotezimizde ise çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algılarının, tercih ettikleri örgüt tipi algıları ile uyum gösterip göstermediğine bakılmış ve bu uyum/uyumsuzluğun çalışanların itibar algıları ile ilişkisi analiz edilmiştir.

İkinci ana hipotezimizin testi için kullanılan Mann – Whitney U analizlerinin sonuçları tablo 11'de yer almaktadır. Analiz sonuçlarına bakıldığı zaman p değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu sebeple H0 hipotezi reddedileceğinden, çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algıları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi uyumu ile şirketlerine dair sahip oldukları itibar algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 11: Mevcut/Tercih Edilen Örgüt Kültürü Tipi ile Kurumsal İtibar Analizi

	Kurumsal İtibar Algısı
Mann-Whitney U	124,000
Wilcoxon W	652,000
Z	-2,660
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008

Mevcut kültür tipi algısıyla tercih edilen kültür algısı uyan çalışanlar ile uymayanların kurumsal itibar algı seviyesinin ortancalarının eşit olmadığına karar verilmiştir. Tablo 12'ye bakıldığında, tercih edilen ve mevcut kültür tipi uyanların sıra değerlerinin ortalaması 31,73 iken, uymayanların 20,38'dir. Bu sebeple beklenti ve mevcut örgüt kültürü tipi uyan çalışanların kurumsal itibarı algı seviyesinin, uymayanlara göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 12: Mevcut/Tercih Edilen Örgüt Kültürü Tipi ile Kurumsal İtibar Ortalamaları

	Tercih edilen ve mevcut kültürü tipi uyumu	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Sıra Değerlerinin Toplamı**
Kurumsal İtibar Algısı	Uyumsuz	32	20,38	652,00
	Uyumlu	15	31,73	476,00
	Total	47		

Bahsedilen analizlerin sonuçları ışığında, özel sektörde çalışan bir kişinin tercih ettiği çalışma ortamı, iş arkadaşları veya astı/üstü ile iletişimi ve benzeri unsurları; yani şirket kültürünün çalışma ortamında vuku bulan tüm unsurları, beklenildiği gibi kişinin şirket ile ilgili itibar algılarını etkilemektedir. Çalışanın mevcut iş yeri ortamında karşılaştığı kültür, tercih ettiği bir kültür ise o şirket ile ilgili algıladığı itibarın seviyesi pozitif olarak artmaktadır.

Alt Hipotezlerin Test Edilmesi

H_1: Çalışanların ait oldukları ülke ofisi ve örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Daha önce belirtildiği gibi Hindistan, Rusya, İspanya ve Türkiye ekiplerinin toplamda 47 çalışanı bulunmaktadır. Bu 4 ülke ofisinin, 47 çalışanından 16 tanesi Fransa'daki merkez ofisten çalışmaktadır. Bu 16 kişi, tüm gün boyunca internet üzerinden bağlı

oldukları ülke ofisleri ile iletişim halindedir ve ilgili ülke ofisi için çalışmaktadır. Fakat kendilerinin fiziki olarak merkez ofiste olmasından dolayı, bu hipotez test edilirken Hindistan, Rusya, İspanya ve Türkiye ekiplerinin yanına Fransa merkez ofisi de ayrı bir ülke ofisi olarak değerlendirilecektir. Bu hipotezde çalışan kişinin bulunduğu ülke ofisi ile algıladığı örgüt kültürü tipi arasında bir ilişki olup olmadığı test edilecektir.

Ülke ofisleri ve algılanan örgüt kültürü tipi ikiden fazla sınıflı ölçekle ölçülen değerler olduğu için ki-kare bağımsız testi ile aralarında bağımlılık olup olmadığı kontrol edilmiştir. Tablo 13'e bakıldığında ilk sırada yer alan Pearson ki-kare test analizinin p değeri 0,05'den küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilmiş, örgüt kültürü tipi ve aktif olarak içinde çalışılan ülke ofislerinin birbirlerine bağımlı olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 13: Ülke Ofisi ve Örgüt Kültürü Tipi Analizi

	Value	**Df**	**Asymptotic Significance**
Pearson Chi-Square	28,862	8	,000
Likelihood Ratio	27,466	8	,001
Linear-by-Linear Association	15,096	1	,000
N of Valid Cases	47		

Aşağıda yer alan tablo 14 incelendiğinde ise öncelikle 47 çalışanın hiçbiri çalıştıkları şirkette güç kültürü tipinin var olmadığını belirtmiştir. Bu örneklemde 5 farklı ülke ofisi olmasına rağmen kimsenin güç kültürü tipini algılamaması, çalışmamızı yaptığımız şirketin güç kültürü tipinden oldukça uzak olduğunu göstermektedir. Bununla beraber katılımcıların %72'si organizasyonda görev kültürü tipini algıladıklarını söylemiştir. Bu veri bize şirketin bir bütün olarak görev kültürü tipine daha yakın olduğuna dair ipucu vermektedir. İkinci en çok algılanan örgüt kültürü tipi ise %23,4'lük oranla rol kültürü olmuştur. Burada önemli olan nokta 47 kişilik

örneklemde rol kültürünü seçen 11 kişiden 7'sinin Fransa'daki merkez ofiste yer almasıdır. Kalan 4 kişinin hepsi de Hindistan ofisinde çalışmaktadır. Çalışmanın yapıldığı tarihte şirketin Hindistan pazarına yeni girdiğini düşünürsek, Hindistan ekibi, zamanının büyük çoğunluğunu Fransa'daki merkez ofiste, eğitimde geçirmiştir. Diğer ekiplere göre, Hindistan ekibinin fiziksel olarak Fransa merkez ofisinde daha fazla vakit geçirmesi, örgüt kültürü tipi algılarını etkilemiş olabilir. Bu verinin ışığında; şirketin merkez ofisinde, rol kültürü tipinin diğer ofislere göre daha ağır bastığını söyleyebiliriz. Birey kültürü ise %4,2'lik oranla ikinci en az seçilen örgüt kültürü tipidir ve bu tipi seçenlerin hepsi Türkiye ofisinde çalışmaktadır.

Tablo 14: Ülke Ofislerine Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Tipi Algılamaları

	Ülke Ofisleri					**Total**
	Hindistan	Fransa Merkez	Rusya	İspanya	Türkiye	
Rol Kültürü	4	7	0	0	0	11
Görev Kültürü	3	9	9	9	4	34
Birey Kültürü	0	0	0	0	2	2
Güç Kültürü	0	0	0	0	0	0
Total	7	16	9	9	6	47

H_1: Çalışanların ait oldukları ülke ofisi ve tercih ettikleri örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

Ki-kare bağımsız testi ile çalışanların ait oldukları ülke ofisleri ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasında bağlılık olup olmadığı, tablo 15'de görüleceği üzere, analiz edilmiştir.

Tablo 15: Ülke Ofisi ve Tercih Edilen Örgüt Kültürü Tipi Analizi

	Value	**Df**	**Asymptotic Significance**
Pearson Chi-Square	2,963	4	,564
Likelihood Ratio	3,001	4	,558
Linear-by-Linear Association	,297	1	,586
N of Valid Cases	47		

Yukarıdaki tabloda, ilk sıradaki Pearson ki-kare analizinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir ve değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğuna karar verilmiştir. Analizden, farklı ülke ofislerinde çalışanların, farklı örgüt kültürü tiplerini tercih etmediği görülmüştür. Bunun sebebi olarak, bu şirkette çalışanların genelde aynı jenerasyona ait, genç insanlar olması ve globalleşen günümüz dünyasında, ülke farklılıklarının, yeni nesil bazında şirket kültür tercihlerini beklenildiği kadar etkilememesi gösterilebilir.

H_1: Çalışanların ait oldukları ülke ofisine göre kurumsal itibar algısı farklılık gösterir.

Araştırmamıza katılan 47 çalışanın ülke ofisleri dağılımları ile algıladıkları kurumsal itibarın bu dağılıma bağımlı olup, olmadığını görmek adına Kurskal Wallis testini kullandık. Tablo 16'da görüleceği üzere ki-kare analizi ve p değeri incelendiğinde, p değeri 0,05'den küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ülke ofisleri dağılımı ve algıladıkları kurumsal itibarın birbirlerine bağımlı olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 16: Ülke Ofisi ve Kurumsal İtibar Analizi

	Kurumsal İtibar
Chi-Square	17,536
df	4
Asymp Sig.	0,02

Aşağıda yer alan, ülke ofisleri ve kurumsal itibar algılamalarının ortalamalarını içeren Tablo 17 incelendiğinde, ülke ofislerine göre kurumsal itibar algılama seviyelerinin farklılık gösterdiği kolaylıkla görülmektedir. En yüksek kurumsal itibar algılamasından en düşüğüne, sırasıyla, Rusya, İspanya, Hindistan, Fransa merkez ve Türkiye gelmektedir. Şirketin Rusya pazarındaki finansal performansının diğer Avrupa dışı ülkelere kıyasla çok daha yüksek olması, ilgili ülke ofisinde çalışanların kurumsal itibar algılarını pozitif yönde etkileyen bir sebep olarak görülebilir. Bununla beraber, çalışmamızı yaptığımız şirketin muadillerinin Rusya pazarında çok fazla olmaması ve şirketin çalışanlarına evden çalışma ve esnek çalışma saatleri imkanı sunması Rusya çalışanlarının kurumsal itibarı algılamalarını etkileyen diğer faktörler olabilir. Yine aynı şartlar, Avrupa dışı bir ülke ofisi olması sebebiyle Hindistan ofisi çalışanları için de geçerlidir. Fransa'nın en düşük ikinci kurumsal itibar algısına sahip ülke ofisi olmasının sebebi ise, ülkede aynı sektörde faaliyet gösteren diğer güçlü firmaların varlığı ve bundan dolayı çalışan maaşlarında sektörün daha rekabetçi olması gösterilebilir. En düşük kurumsal itibar ortalamasına sahip Türkiye ofisi için ise, ilgili şirketin çalışmanın yapıldığı tarihlerde Türkiye pazarına yeni girmesi, finansal performansının bu pazarda, diğer ülkelere göre daha geride kalması, ofisin kurumsal itibarı algılama seviyesini etkileyen faktörlerden bazıları olarak gösterilebilir.

Tablo 17: Ülke Ofisi ve Kurumsal İtibar Algılama Ortalamaları

Ülke Ofisi	N	Kurumsal İtibar Algısı Ortalamaları
Hindistan	7	4,44
Fransa Merkez	16	4,3
Rusya	9	4,8
İspanya	9	4,48
Türkiye	6	4,28
Total	47	4,46

H_1: Çalışanların kıdemleri ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların şirketlerinde geçirdiği süre ile algıladıkları örgüt kültürü tipi arasında ilişki olup olmadığını anlamak adına Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Tablo 18'de görüleceği üzere p değeri incelendiğinde, p değeri 0,05'den küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Kıdem ve Örgüt Kültürü Tipi Analizi

	Mevcut Örgüt Kültürü Tipi Algısı
Chi-Square	18,183
df	7
Asymp. Sig.	,011

Tablo 19'da görüldüğü üzere mevcut örgüt kültürü tipini rol kültürü olarak tanımlayan çalışanların şirkete katılalı henüz 6 ay olduğu göze çarpmaktadır. Şirkette geçirilen vakit arttıkça mevcut örgüt kültürü tipini görev kültürü olarak tanımlayan kişilerin sayısı da artmaktadır. Bilindiği üzere rol kültüründe kişilerin iş tanımlarının dışına çıkmaması ve rolünün gerekliliklerini yerine getirmesi beklenir. Şirkete yeni katılan kişilerin, başlarda risk almak istememesi veya organizasyonun bu kişilere insiyatif almaları konusunda daha az istekli davranması bu sonuca sebep olmuş olabilir. Çalışanların yeteneklerinin ön plana çıktığı ve iş dağılımının yetkinliklere göre yapıldığı görev kültür tipinin ise 6 ay ve daha fazla kıdeme sahip kişiler tarafından algılanıyor olması, kıdem arttıkça şirket ve çalışanların birbirini daha iyi tanıdığı, çalışanların işleri üzerinde hakimiyetlerinin arttığı gibi gerekçelere bağlanabilir ve buna bağlı olarak rol kültüründen, görev kültürüne doğru bir geçişin yaşanabileceği söylenebilir.

Tablo 19: Kıdemlerine Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Tipi Algılamaları

	Mevcut Örgüt Kültürü Tipi			**Total**
Kıdem	**Rol**	**Görev**	**Birey**	
1 aydan az	1	0	0	1
1-3 ay	3	1	0	4
4-6 ay	3	5	0	8
7-9 ay	0	2	1	3
10-12 ay	1	13	1	15
13-15 ay	2	8	0	10
19-21 ay	1	0	0	1
21 aydan fazla	0	5	0	5

Tablo 19 - devam

Total	11	34	2	47

H_1: Çalışanların kıdemleri ve tercih edilen örgüt kültürü tipi algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların şirketlerinde geçirdiği süre ile tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasında ilişkiyi anlamak adına Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Tablo 20'de görüleceği üzere p değeri incelendiğinde, değerin 0,05'den büyük olduğu için H1 hipotezi ret edilecektir.

Tablo 20: Kıdem ve Örgüt Kültürü Tipi Analizi

	Mevcut Örgüt Kültürü Tipi Algısı
Chi-Square	1,540
df	7
Asymp. Sig.	,463

H_1: Çalışanların kıdemlerine göre itibar algılamaları farklılık gösterir.

Araştırmamıza katılanların kıdem farklılıkları ile algıladıkları kurumsal itibar seviyesinin bağımlı olup, olmadığını görmek adına Kruskal Wallis testi kullanıldı. Tablo 21'de görüleceği üzere ki-kare analizi ve p değeri incelendiğinde, p değeri 0,05'den küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kıdemleri ve algıladıkları kurumsal itibarın birbirlerine bağımlı olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 21: Çalışanların Kıdemleri ve Kurumsal İtibar Algılamaları Analizi

	Kurumsal İtibar
Chi-Square	24,877
df	7
Asymp Sig.	0,001

Aşağıda yer alan, kıdem ve kurumsal itibar algılamalarının ortalamalarını içeren Tablo 22 incelendiğinde, kıdem ve itibar algılama seviyelerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Test sonucuna göre işe yeni başlayanların itibar algılamaları oldukça yüksektir. İşe yeni başlayan kişilerin ilk bir ay boyunca oryantasyon sürecinde olması ve hangi ülke ekibine dahil olursa olsun, Fransa'daki merkez ofiste belirli bir süre çalışması ve şirketin kurucuları dahil olmak üzere önemli pozisyondaki çalışanlar ile beraber vakit geçirmesi, algılanan şirket itibarına olumlu etki edebileceği düşünülebilir. Oryantasyon sürecinin ardından ise itibar algısında hızlı bir düşüş görülmektedir. Ardından itibar algı seviyesi tekrar yükselirken, seviye dalgalı bir şekilde kıdem arttıkça devam etmektedir. 1.5 yılını doldurmuş çalışanların kurumsal itibar algılama seviyelerinin yükselmeye başladığı görülmektedir. Uzun bir süre organizasyonda kalmış çalışanların şirketten memnun olduğu varsayılabilir ve itibar algılarının yükselmesi bu varsayıma bağlanabilir.

Tablo 22: Kıdem ve Kurumsal İtibar Algılama Ortalamaları

Kıdem	**N**	**Kurumsal İtibar Algısı Ortalamaları**
1 aydan az	1	4,83
1-3 ay	4	4,04
4-6 ay	8	4,72
7-9 ay	3	4,3

Tablo 22 - devam

10-12 ay	15	4,24
13-15 ay	10	4,6
16-18 ay	1	4,42
18-21 ay	5	4,54

H_1: Çalışanların yaş aralıkları ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların ait olduğu yaş aralıkları ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamalarının birbirleriyle olan ilişkisini anlamak adına ki-kare bağımsız testi uygulanmıştır. Tablo 23 incelendiğinde Pearson ki kare analizindeki p değerinin 0,05'den büyük olduğu, dolayısıyla H1 hipotezinin rededilmesi gerektiği görülmüştür. Dolayısıyla çalışamada kişilerin yaş aralığı ile tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasında bir bağ bulunamamıştır.

Tablo 23: Yaş Aralıkları ve Mevcut Örgüt Kültürü Tipi Algısı Analizi

	Value	**Df**	**Asymptotic Significance**
Pearson Chi-Square	,797	2	,671
Likelihood Ratio	,759	2	,684
Linear-by-Linear Association	,042	1	,837
N of Valid Cases	47		

H_1: Çalışanların yaş aralıkları ve örgüt kültürü tipi tercihleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların ait olduğu yaş aralıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipinin birbirleriyle olan ilişkisini anlamak adına ki-kare bağımsız testi uygulanmıştır. Tablo 24 incelendiğinde Pearson ki kare analizindeki p değerinin 0,05'den büyük olduğu, dolayısıyla H1 hipotezinin ret edilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu çıktılar neticesinde çalışanların yaş aralığı ile tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasında bir bağ bulunamamıştır.

Tablo 24: Yaş Aralıkları ve Örgüt Kültürü Tipi Tercihi Analizi

	Value	**Df**	**Asymptotic Significance**
Pearson Chi-Square	2,446	1	,118
Likelihood Ratio	1,549	1	,213
Linear-by-Linear Association	2,394	1	,122
N of Valid Cases	47		

H_1: Çalışanların yaş aralıkları ve kurumsal itibar algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmamıza katılan 47 çalışanın dâhil oldukları yaş aralığı ile kurumsal itibarın birbirlerine bağımlı olup, olmadığını görmek adına Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Tablo 25'de görüleceği üzere ki-kare analizi ve p değeri incelendiğinde, p değeri 0,05'den büyük olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların dâhil olduğu yaş aralığı ve algıladıkları kurumsal itibarın birbirlerine bağımlı olmadığına karar verilmiştir.

Tablo 25: Yaş Aralığı ve Kurumsal İtibar Algılama Analizi

	Kurumsal İtibar
Mann-Whitney U	253,500
Z	-,481
Asymp Sig.	0,630

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, analizlerin sonuçları tartışılacak ve hem iş dünyasına hem de bundan sonraki akademik çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, şirketler için iki önemli kavram olan örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmamızın uygulaması, özel sektörde faaliyet gösteren, 22 ülkede operasyonu bulunan, global bir teknoloji firmasının Hindistan, Rusya, İspanya ve Türkiye ekiplerinde görev alan 47 kişinin katılımıyla gerçekleşmiştir.

Çalışmamıza katılan kişilere şirketlerinde algıladıkları örgüt kültürü tipi ve tercih edecekleri örgüt kültürü tipi sorulmuştur. Bunun yanı sıra, şirketlerine dair algıladıkları kurumsal itibar seviyesi, kişilerin demografik bilgileri ile birlikte alınmıştır. Ardından kişilerin mevcut örgüt kültürü tipi ve kurumsal itibar algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bununla beraber, algılanan örgüt kültürü tipi ve tercih edilen örgüt kültürü tipi aynı olanlar ile olmayanların kurumsal itibar ile ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmada örgüt kültürü tiplerinin ve kurumsal itibar algısının demografik özellikler ile olan ilişkisini öğrenmek de amaçlanmıştır.

Çalışmamıza katılan 47 kişiden 34'ü şirketlerinde görev kültürünün baskın olduğunu belirtmiştir. Kalan çalışanlardan 2 kişi rol kültürü, diğer 2 kişi ise birey kültürünün mevcut olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlardan örneklemimizde yer alan şirkette örgüt kültürü tipi olarak çoğunluğun görev örgüt kültürü tipini algıladığı ortaya çıkmıştır. Bahsedildiği üzere, bu örgüt kültürü tipinde odaklanılan nokta yerine getirilmesi gereken görevin, bu görevi en iyi şekilde yapabilecek kişiye delege edilmesidir. Çalışanların yetenekle en önemli faktörlerden bir tanesidir. Diğer değişkenimiz olan kurumsal itibar algısı ise, 5 üzerinden ortalama 4,45 çıkmıştır. Bu oran, çalışanların gözünde şirketlerinin itibarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bir firmanın pazardaki konumunu belirleyen karakteristik özelliklerinden oluşan kurumsal itibarın çalışanlar arasında yüksek çıkması, şirketin kişilerin duygusal beklentilerini karşıladığı, ürün ve hizmetlerinin çalışanlar tarafından beğenildiği ve takdir edildiği gibi pekçok olumlu durumu ifade etmektedir.

Ana hipotezlerimizden ilkinde; çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algıları ile kurumsal itibar algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonunda, her ne kadar çalışmamızı yaptığımız şirketin bütününe ve sektöre genelleme yapmak doğru olmasa da, bu iki kavram arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Diğer ana hipotezimizde ise çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algısı ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi uyumu incelenmiş ve bu uyum veya uyumsuzluğun kişi özelinde algılanan kurumsal itibar ile ilişkisi test edilmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mevcut örgüt kültürü tipi ve tercih edilen örgüt kültürü tipi uyum gösteren kişilerin, uyum göstermeyenlere göre algıladıkları kurumsal itibar seviyesi daha yüksek çıkmıştır. Bu durum örgüt kültürü kavramının, kurumsal itibar algısı açısından önemli bir etken olduğunu ve eğer mevcut şirket kültürü, çalışanların tercih ettikleri bir kültür ise şirketin algılanan itibarını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Çalışmada yer alan alt hipotezlerin ilkinde çalışanların ait oldukları ülke ofisi ve mevcut örgüt kültürü tipi algılamaları arasındaki ilişki incelenmiştr. Daha önce bahsedildiği üzere, ülke ofisleri olarak Hindistan, Rusya, İspanya, Türkiye'nin yanında, bu ülkeler adına çalışan fakat fiziki olarak Fransa'daki merkez ofiste bulunan kişiler de ayrıca, "Fransa merkez ofis" ismiyle 5. ülke ofisi olarak analizimize katılmıştır. Yapılan analizde ülke ofisleri ve örgüt kültürü tipi algılamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analizde çıkan örgüt kültürü tiplerine baktığımızda, şirkette görev kültürü tipinin hâkim olduğu göze çarpmaktadır. Görev kültürünü, rol kültürü takip etmektedir. Toplam örneklemde 11 çalışan tarafından seçilen rol kültürünün, 7'sinin Fransa'daki merkez ofiste çalışanlardan gelmesi, merkez ofis ve lokal ülke ofisleri arasında örgüt kültürü tipleri açısından farklılık olduğuna işaret etmektedir. Bununla beraber rol kültürünü seçen kalan 4 kişinin tamamı ise Hindistan ofisinde çalışmaktadır. Rol kültürünün özelliklerine bakıldığında; genelde, departmanların bağımsız fakat tepedeki liderler ile koordineli çalıştığını görüyoruz. Rollerin ayrıntılı biçimde tanımlandığı, prosedür ve yapılması gerekenlerin önceden planlandığı rol kültüründe, çalışanın eksik veya fazla çalışması hoş karşılanmamaktadır. Görev kültür tipinde ise; önem verilen nokta yerine getirilmesi gereken görevin, o görevi en iyi şekilde yapacak çalışana verilmesidir. Çalışanların yeteneği en önemli faktördür. Rol ve görev kültür tiplerinin bu tanımları ve analiz sonuçları ışığında; merkez ofiste, lokal ülke ofislerine göre daha otoriter veya

merkeziyetçi bir çalışma ortamının olduğunu ve iş tanımlarına daha çok önem verildiğini söyleyebiliriz. Merkez ofisten, lokal ofislere gidildiğinde ise kişilerin yeteneklerinin daha çok önem arz ettiği, yapılan işlerde merkez ofise göre daha fazla inisiyatif kullanılıyor olabileceği yorumu yapılabilir. 47 kişilik örneklemimizde 11 kez seçilen rol kültürünün, bahsedildiği üzere 7'si merkez ofisten, kalan 4'ü ise Hindistan ofisinden gelmiştir. Rol kültür tipinin lokal ofislerden yalnızca Hindistan ofisinde ortaya çıkmasının sebebi; bu araştırma yapılırken şirketin Hindistan pazarına yeni giriş yapmış olması ve Hindistan ekibinin eğitim için, diğer ekiplere nazaran merkez ofiste daha fazla vakit geçirmiş olması sebep olarak gösterilebilir.

Yukarıda konu olan ülke ofisi ve mevcut kültür tipi algısı analizi, aynı çalışanların tercih ettikleri kültür tipi için de yapılmıştır. Yapılan analizlerde değişkenler arasında bir ilişki olduğu ispatlanamamıştır. Analiz sonucunda farklı ülke ofislerinde çalışan kişilerin, farklı örgüt kültürü tipleri tercih ettikleri görülmemiştir. Bu sonucun sebebi, çalışmaya katılan kişilerin, başka sektörlerde çalışan kişilerle kıyaslandığında, yaş olarak daha genç olduğu ve coğrafi farklılıklardan doğabilecek değer farklılıklarından ziyade, ortak küresel değerleri olduğu ve ortak bir çalışma kültürü tercih ettikleri söylenebilir. 47 kişilik bu örneklem içinde en çok tercih edilen kültür tipinin de, birey kültür tipi olması bu varsayımı destekler niteliktedir. Bilindiği gibi birey kültür tipi, kişilerin yeteneklerini ön planda tutarak, başarılara odaklıdır. Bu kültürde çalışan kişiler, örgütü kendi kariyerleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak algılarlar. Bu tanım da günümüz küresel değerleri ile paralellik göstermektedir.

Coğrafi farklılık ile kurumsal itibar algılama seviyeleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer hipotezde, çalışanların ülke ofisleri dağılımı ve algıladıkları kurumsal itibarın birbirleriyle ilişkide olduğu görülmüştür. Şirketin itibarını en yüksek algılayan ülke ofislerini sırasıyla; Rusya, İspanya, Hindistan, Fransa merkez ve Türkiye oluşturmaktadır. Bunun sebebi olarak, ilgili şirketin Rusya ve İspanya pazarlarında finansal olarak çok başarılı bir tablo çizmesi ve çalışma ortamı olarak muadillerine göre daha iyi şartlar sağlaması, çalışanların kurumsal itibar algılarını pozitif olarak etkileyen sebepler olarak gösterilebilir. Yine aynı şartlar Hindistan ofisi çalışanları için de geçerlidir. Özellikle şirketin çalışanlarına Euro kuru üzerinden ödeme yapması ve ilgili kurun Rusya ve Hindistan'ın lokal para birimlerine göre daha değerli oluşu, çalışanların itibar algılarını etkileyen diğer bir faktör olarak düşünülebilir. Fransa'nın en düşük ikinci kurumsal itibar algısına sahip ülke ofisi olmasının nedeni ise, ülkede

aynı sektörde faaliyet gösteren başka firmaların varlığı ve bundan dolayı çalışan maaşlarında sektörün daha rekabetçi olması gösterilebilir. En düşük kurumsal itibar ortalamasına sahip Türkiye ofisi için ise, ilgili şirketin çalışmanın yapıldığı tarihlerde Türkiye pazarına yeni girmiş olması, finansal performansının bu pazarda, diğer ülkelere göre daha geride kalması, ofis çalışanlarının kurumsal itibarı daha düşük algılama seviyesini etkileyen faktörlerden biri olarak düşünülebilir.

Bir diğer hipotezde ise çalışanların kıdemleri ve kurumsal itibar algılamaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç olarak çalışanların kıdemleri ve algıladıkları kurumsal itibarın birbirlerine bağımlı olduğu sonucuna ulaşıldı. Farklı kıdemlere sahip çalışanların itibar algılama seviyelerinin de farklı olduğunu gösteren ilişkide, işe yeni başlayan kişilerin itibar algılarının çok yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi olarak ilgili şirketin işveren markasına verdiği önem ve iş ortamı ile ilgili her sene kazandığı global ödüller gösterilebilir. İlk ayını tamamlayan çalışanların itibar algılamalarında belli bir düşüş görülmekle beraber, kıdem arttıkça itibar seviyelerinde dalgalanmalar tespit edilmiştir. 18 ayını doldurmuş çalışanlar için ise kurumsal itibar algılama seviyelerinin tekrardan yükselişe geçtiği gözlemlenmiştir.

Kıdem ile ilişkisi sorgulanan bir diğer değişkenimiz çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algılamalarıdır. Yapılan analizlerde, kıdem ile örgüt kültürü tipi algılamaları arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Mevcut örgüt kültürü tipini rol kültürü olarak tanımlayan çalışanların şirkete yeni katılmış kişiler olduğu görülmektedir. Çalışanların organizasyonda geçirdikleri vakit arttıkça mevcut örgüt kültürü tipini görev kültürü olarak tanımlayan kişiler çoğalmaktadır. Rol kültürünün hâkim olduğu şirketlerde kişilerin iş tanımlarının dışına çıkmaması ve rolünün gerekliliklerini yerine getirmesi beklenir. Şirkete yeni katılan kişilerin, ilk zamanlarında risk almayı tercih etmemesi veya organizasyonun bu kişilere insiyatif almaları konusunda daha az istekli davranması bu sonucu doğurmuş olabilir. Çalışanların yeteneklerinin ön plana çıktığı ve iş dağılımının yetkinliklere göre yapıldığı görev kültür tipinin ise 6 ay ve daha fazla kıdeme sahip kişiler tarafından algılandığının görülmesi, kıdem arttıkça şirket ve çalışanların birbirini daha iyi tanıdığı ve rol kültüründen, görev kültürüne doğru bir geçişin yaşanabileceğini işaret etmektedir. Bununla beraber, çalışanların kıdemleri ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çalışmadaki diğer hipotezler ise katılımcıların yaş aralıkları ve diğer değişkenler ile olan ilişkini incelemek üzere kurulmuştur. Çalışanların yaş aralıkları ve örgüt kültürü tipi tercihleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde, 24 yaşından küçük ve 25-34 yaş aralığında kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişiler örgüt kültürü tipi olarak yalnızca görev ve birey örgüt kültürü tiplerini tercih etmişlerdir. Buradan çıkan sonuçlar, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 18-34 yaş aralığındaki genç iş adamı ve kadınlarının, ilgili ülkelerde, güç ve rol kültürleri yerine, görev ve birey kültürlerini tercih etmeye daha yatkın olduğunu gösterebilir. Bu çıktı da, yukarıda bahsedilen genç neslin küresel ortak değerler taşıdığı ve bu değerlerin de ortak örgüt kültürü tiplerini tercih ettirdiği varsayımını güçlendirmektedir. Yaş aralıkları ile ilgili diğer hipotezlerde ise, çalışanların mevcut örgüt kültürü tipi algısı veya kurumsal itibar algısı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çalışmada gerçekleştirilen analizlerin sonuçları ışığında, özel sektörde faaliyet gösteren şirketlere çeşitli önerilerde bulunulabilir: Kurumların, itibarlarını çalışanlarının gözünde yükseltebilmesi için kurum içinde hangi örgüt kültürü tipi algısının ağır bastığı ve çalışanların kişisel örgüt kültürü tipi tercihleri önemli bir role sahiptir. Çalışanların algıladığı örgüt kültürü tipi ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipi aynı ise, şirketin kurumsal itibarı yüksek olacaktır. Aksi durumda ise kurumsal itibarın çalışanların gözünde düşük çıkması olasıdır. Bu sebeple, güçlü kurumsal itibar hedefleyen şirketler, işe alım süreçlerinde adayların hangi örgütsel değerlere yakın olduğu ve bireysel değerlerle örgüt kültürü değerlerinin ne derecede birbirine uyumlu olduğunu sorgulayıp, birey örgüt uyumunu en önemli işe alım kriterlerinden biri haline getirmelidirler.

İleride bu konuda çalışma yapacak araştırmacılar ise, çalışmalarında teknoloji veya farklı sektörlerden şirketler seçerek, örneklem sayılarını yükseltebilirler. Bu şekilde genç neslin çalışma gücü olarak domine ettiği teknoloji şirketlerinin yanına daha geleneksel ve içinde farklı nesilleri barındıran şirketler de araştırmaya katılabilir. Farklı yaş aralıklarının ve farklı kuşakların da mevcut örgüt kültürü tipi algılamalarında ve itibar algılarında farklılık yaratıp, yaratmadığı incelenebilir. Ayrıca örgüt kültürü tipleri ve kurumsal itibar algılaması konusunda yapılacak nitel araştırmalar konuya daha farklı bir bakış açısı sunabilir.

KAYNAKÇA

Albert, Stuart, David Whetten. 1985. Organizational Identity. **Research in Organizational Behavior** . c. 7: 263–295.

Allen, Robert. [31.05.2016]. Average Age of Tech Company's Employees. http://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/average-age-tech-companys-employees-chartoftheday/.

Altıntaş, Erkan. 2005. Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.İ.BF Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Argüden, Yılmaz. 2003. **İtibar Yönetimi**. 4. bs. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.

Aupperle, Kenneth, Archie Carroll, John Hatfield. 1985. An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. **Academy of Management Journal**, c. 28. s. 2: 446–463.

Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci. 2004. Örgüt Sırlarının Çözümünde - Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım. (Aktaran: Özdevecioğlu, Mahmut, Cemile Çelik. 2009. Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 23. s. 1: 95-111).

Baker, Kathryn. 2002. **Organizational Culture.** 1. bs. Washington, DC: US Department of Energy, Office of Science.

Balay, Refik. 2000. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bartikowski, Boris, Gianfranco Walsh, Sharon Beatty. 2011. Culture and Age as Moderators in the Corporate Reputation and Loyalty Relationship. **Journal of Business Research**. c. 64. s. 9: 966-972. (Aktaran: Erkmen, Turhan, Emel Esen. 2013. **New Challenges, New Opportunities: Interdisciplinary Perspectives on Reputation Management.** ed. Banu Baybars, Orhan Samast. 1. bs. Ankara: Reputation Management Institute of Turkey).

Berberoğlu, Güneş. 1990. Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı. **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.** c. 8. s. 1-2: 154-155.

Bernstein, David. 1984. **Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications**. 1. bs. Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston.

Besler, Senem, Muammer Sarıkaya. 2008. Kurumsal İtibarı Yaratmada Kurumsal Paydaş Yönetimi ve Medya İle İlişkilerin Önemi. **Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı: İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar, 3-6 Eylül 2008.** Güzelyurt: ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü, 143 – 153.

Bouditch, L. James, Anthony F. Buono. **A Primer on Organizational Behavior.** 4.bs. USA: John Wiley & Sons, 1997 (Aktaran: Örs, Nihan. 2010. Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesin Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Budd, John. 1995. How to Manage Corporate Reputations. **Public Relations Quarterly.** c. 39. s. 4: 11-15.

Carroll, Archie. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**. c. 4. s. 4: 497–505.

Chun, Rosa. 2005. Corporate Reputation: Meaning and Measurement. **International Journal of Management Reviews.** c. 7. s. 2: 91–109.

Çiftçioğlu, Aydem. 2009. **Organizational Reputation Management**. Bursa: Dora Publications.

Davies, Gary, Louella Miles. 1998. Reputation Management: Theory versus Practice. **Corporate Reputation Review**. c. 2 s. 1: 16-27.

Deal, Terrence, Allan Kennedy. 2000. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.** 2.bs. New York: Perseus Books Publishing L.L.C.

Deephouse, David. 2000. Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. **Journal of Management**, c. 26. s. 6: 1091–1112.

Demirci, Kemal, Muzaffer Aydemir. 2006. Örgütsel Degerlerin İsletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarının Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** c:20. s. 2: 311-326

Denison, Daniel. 1990. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness.** 1. bs. New York, NY: Wiley.

Denison, Daniel, Aneil Mishra. 1995. Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science.** c. 6. s. 2: 204-223 (Aktaran: Yahyagil, Mehmet. 2004. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. **Yönetim.** c. 15. s. 47: 53-76).

Devine, Irene, Paul Halpern. 2001. Implict Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation. **Corporate Reputation Review Journal**, c. 4. s. 1:42-49.

Dowling, Grahame. 2001. **Creating Corporate Reputations: Identity Image and Performance**. New York: Oxford University Press,

Dönmezer, Sulhi. 1994. **Toplumbilim.** 11. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dörtok, Arın. 2005. **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz**. 1. bs. İstanbul: Rota Yayınları.

Durmuş, Beril, Serra Yurtkoru, Murat Çinko. 2011. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. 4. bs. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Engelen, Andreas, Tessa Flatten, Julia Thalmann, Malte Brettel. 2014. The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. **Journal of Small Business Management**, c. 52. s. 4: 732-752. (Aktaran: Tedla, Tewodros Bayeh. 2016. The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance. Doktora Tezi. Walden University).

Erdoğan, Zafer, Sevgi Gönüllüoğlu. 2006. Kurumsal İmaj Oluşturulmasına İlişkin Bir Literatür Taraması. **Pazarlama Dünyası Dergisi**. c. 5:46-53.

Eren, Erol. 2000. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** 15. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Ergün, Esra. [01.05.2017]. Liderlik Sanatı, http://www.ba.metu.edu.tr/manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi10/sayi10.htm.

Erkmen, Turhan. 2010. **Örgüt Kültürü.** 1. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Erkmen, Turhan, Emel Esen. 2013. **New Challenges, New Opportunities: Interdisciplinary Perspectives on Reputation Management.** ed. Banu Baybars, Orhan Samast. 1. bs. Ankara: Reputation Management Institute of Turkey.

Eroğlu, Feyzullah. 2009. **Davranış Bilimleri.** 1. bs. İstanbul: Beta Yayınları.

Ettenson, Richard, Jonathan Knowles. 2008. Don't Confuse Reputation with Brand. **MIT Sloan Management Review.** c. 49. s. 2: 19–21.

Flamholtz, Eric, Yvonne Randle. 2012. Corporate Culture, Business Models, Competitive Advantage, Strategic Assets, and the Bottom Line. **Journal of Human Resource Costing and Accounting** c.16, s.2, 76 - 94.

Flatt, Sylvia, Stanley Kowalczyk. 2008. Creating Competitive Advantage through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation. **Advances in Competitiveness Research**. c. 16 s. ½: 13-30.

Fombrun, Charles, Mark Shanley. 1990. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**. c. 33. s. 2: 233-258.

Fombrun, Charles, Naomi Gardberg, Joy Marie Sever. 1999. The Reputation QuotientSM: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation. **The Journal of Brand Management.** c. 7. s. 4: 241-255.

Fombrun, Charles, Cees B. M. Van Riel. 2004. **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations.** Upper Saddle River: Pearson Education.

Foreman, Peter, David Whetten, Alison Mackey. 2012. An Identity-Based View of Reputation, Image, and Legitimacy: Clarifications and Distinctions Among Related Constructs. **The Oxford Handbook of Corporate Reputation**. ed. Timothy Pollock, Michael Barnett. Oxford: Oxford University Press, 179–200.

Genç, Nurullah. 1993. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** c. x. s. 1-2: 301.

Gioia, Dennis, Shubha Patvardhan, Aimee Hamilton, Kevin Corley. 2013 Organizational Identity Formation and Change. **Academy of Management Annals.** c. 7. s. 1: 123–193.

Givens, Roger. 2012. The Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance in Non-profit Religious Organizations. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, c. 15. s. 2: 239-263.

Gökdağlı, Gül. 2001. Kurumsal İtibar Yönetimi Aracı Olarak Firmaların Web Sitelerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.

Graetz, Fiano, Aaron Smith. 2010. Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. **Journal of Change Management.** c.10. s. 2: 135-154.

Gümüş, Murat, Burcu Öksüz. 2009. **Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Haan, Jakob, Tigran Poghosyan. 2012. Size and Earnings Volatility of U.S. Bank Holding Companies. **Journal of Banking & Finance**, c.36, s.11, 3008-3016.

Handelman, Jay. 2006. Corporate Identity and the Societal Constituent. **Journal of the Academy of Marketing Science.** c. 34. s. 2: 107-114.

Handy, Charles. 1981. **Understanding Organizations.** 2. bs. Harmondsworth: Penguin (Aktaran: Özdevecioğlu, Mahmut, Cemile Çelik. 2009. Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 23. s. 1: 95-111).

Hall, Edward. 1976. **Beyond Culture.** 12. bs. New York: Anchor Press.

Hatch, Mary, Majken Schultz. 1997. Relations between Organizational Culture, Identity and Image. **European Journal of Marketing**, c. 31: 356-365.

Hatch, Mary, Majken Schultz. 2008. **Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding.** 1. bs. San Francisco: Jossey-Bass.

Herskovits, Melville. 1955. **Cultural Anthropology.** 44. bs. New York: Knopf.

Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov. 2010. **Cultures and Organizations: Software of The Mind.** 3. bs. New York: McGraw Hill.

Ilieş, Liviu, Corina Gavrea. 2008. The Link between Organizational Culture and Corporate Performance - An Overview. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**. c. 17. s. 4: 322- 325.

International GEM&L Conference. [17.05.2017]. Euromed Management. http://www.efmd.org/images/stories/efmd/Blog.

İnce, Mehmet, Hasan Gül. 2005. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık.** 1. bs. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Jarvis, Chris. 1999. **Typologies of Organizational Culture**. http://www.britishcouncil.org.tr/turkish/govmats/etk13.doc, [15.02.2007] (Aktaran: Özdevecioğlu, Mahmut, Cemile Çelik. 2009. Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 23. s. 1: 95-111).

Jeng, Shih-Ping. 2010. The Effect of Corporate Reputations on Customer Perceptions and Cross-Buying Intentions. **The Service Industries Journal**. c. 31. s. 6: 851-862. (Aktaran: Erkmen, Turhan, Emel Esen. 2013. **New Challenges, New Opportunities: Interdisciplinary Perspectives on Reputation Management.** ed. Banu Baybars, Orhan Samast. 1. bs. Ankara: Reputation Management Institute of Turkey).

Kadıbeşegil, Salim. 2006. **İtibar Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Karaköse, Turgut**,** 2012, **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kayworth, Timothy, Dorothy Leidner. 2003. Organizational Culture as a Knowledge Resource. **Handbook on Knowledge Management.** ed. Clyde Holsapple. Heidelberg: Springer-Verlag: 235-252. (Aktaran: Erkmen, Turhan. 2010. **Örgüt Kültürü.** 1. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş).

Keh, Hean, Yi Xie. 2009. Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment. **Industrial Marketing Management.** c. 38. s. 7: 732–742.

Kilmann, Ralph, Mary Saxton, Roy Serpa. 1986. Issues in Understanding and Changing Culture, **California Management Review,** c. 28, s.2, 87-94

Koçel, Tamer. 2003. **İşletme Yöneticiliği**. 9. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kotter, John, and James Heskett. 1992. Corporate Culture and Performance. 1. bs. New York: Free Press.

Kozlu, Cem. 1988. **Amerika, Japonya ve Türkiye: Naşarılı firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolu.** 2. bs. İstanbul: Bilkom Yayınları.

Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. 2001. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi.** c. 7. s. 1: 220-242.

Kreitner, Robert, Angelo Kinicki. 1998. **Organizational Behavior.** 4. bs. Boston: McGraw Hill (Aktaran: Erkmen, Turhan. 2010. **Örgüt Kültürü.** 1. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş).

Laaksonen, Salla-Maaria, Alessio Falco, Mikko Salminen, Pekka Aula, Niklas Ravaja, Antti Ainamo. 2011. Reputation as Emotional Experiences – The Use of Psychophysiological Measurements in Corporate Reputation Research. **Nordic Media Research Associations.** 11 – 13 Ağustos.

Learned, Edmund. 1972. **Örgüt Kuramı ve Politikası.** çev. Gencay Şayian, Ankara: Todaie Yayını.

Leung, Kwok, Rabi Bhagat, Nancy Buchan, Miriam Erez, Cristina Gibson. 2005, Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. **Journal of International Business Studies.** C.36. s. 4: 357-378

Lewis, Dianne. 1998. Strategic Change. **Briefings in Entrepreneurial Finance.** c.7. s. 5: 249-310.

Livari, Juhani, Magda Huisman. 2007. The Relationship between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies. **Management Information Systems Quarterly**. c. 31. s. 1: 35 – 58.

Luthans, Fred. 2011. **Organizational Behavior.** 12. bs. New York: McGraw Hill.

Macintosh, Eric, Alison Doherty. 2007. Reframing the Service Environment in the Fitness Industry. **Managing Leisure.** c. 12. s. 4: 273-289.

Malinowski, Bronislay. 1990. **İnsan ve Kültür.** çev. Fatih Gümüş, Ankara: V yayınları.

Margolis, Joshua, James Walsh. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. **Administrative Science Quarterly**. c. 48. s. 2: 268– 305.

Mattera, Marina, Veronica Baena. 2012. Corporate Reputation and its Social Responsibility: A Comprehensive Vision. **Cuadernos de Estudios Empresariales**. c. 22: 129 – 149.

Mohamad, Bahtiar, Hassan Abu Bakar, Nik Adzrieman Abdul Rahman. 2007. Relationship between Corporate Identity and Corporate Reputation: A Case of a Malaysian Higher Education Sector. **Journal of Manajemen Pemasaran**. c. 2, s. 2: 81-89.

Mousavi, Seyed, Seyed Hosseini, Neda Hassanpour. 2015. On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches. **Iranian Journal of Management Studies**, c. 8. s. 1: 97-116.

Nongo, Ezekiel, Darius Ikyanyon. 2012. The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. **International Journal of Business and Management**. c. 7. s. 22: 21-28.

Obasan, Kehinde. 2012. Organizational Culture and Its Corporate Image: A Model Juxtaposition. **Business and Management Research.** c. 1. s. 1: 121-132.

Örs, Nihan. 2010. Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesin Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdevecioğlu, Mahmut, Cemile Çelik. 2009. Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 23. s. 1: 95-111.

Özkal, Enver, Çiğdem Kırel, 2011. **Örgütsel Davranış.** 7.bs. Eskişehir: Ekin Yayınevi.

Perrow, Charles. 1979. **Complex Organizations: A Critical Essay.** 2. bs. Glencoe, IL: Scott, Foresman.

Pinho, Jose, Ana Rodrigues, Sally Dibb. 2014. The Role of Corporate Culture, Market Orientation, and Organizational Commitment in Organizational Performance. **Journal of Management Development.** c. 33, s. 4, 374-398.

Pussard, Jale Minibaş, Turhan Erkmen. 2008. **Yönetim İletişim Kültür.** 1. bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Robbins, Stephen, Timothy Judge. **Organizational Behavior.** 15. bs. New Jersey: Pearson.

Roberts, Peter, Grahame Dowling. 2002. Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, **Strategic Management Journal**. c. 23. s. 12: 1077–1093.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. 2001. **Örgütsel Psikoloji.** 1.bs. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadri, Golnaz, Brian Lees. 2001. Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage, **The Journal of Management Development**, c.20, s.10: 853-859 (Aktaran: Murat, Güven, Banu Açıkgöz. 2007. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,** c.3, s.5, 1-20).

Schein, Edgar. 1984. Coming to A New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review.** c. 25 s. 2: 3-16.

Schein, Edgar. 1990. Organizational Culture. **American Psychologist.** C.45: 109-119.

Schein, Edgar. 2004. **Organizational Culture and Leadership.** 3. bs. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schneider, Benjamin, Mark Enrhart, William Macey. 2013. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology.** c. 64: 361-388.

Sharma, Garima, Darren Good. 2013. The Work of Middle Managers: Sense Making and Sense Giving for Creating Positive Social Change. **The Journal of Applied Behavioral Science,** c.49, s.1, 95-122.

Simoneaux, Sarah, Chris Stroud. 2014, A Strong Corporate Culture Is Key to Success. **Journal of Pension Benefits.** c. 22. s.1: 51-53.

Stavrinoudis, Theodoros, Dimitra Chrysanthopoulou. 2017. The Role of Leadership in Building and Managing Corporate Reputation of 4 and 5 Star Hotels. **Tourism and Hospitality Research**. c. 17. s. 2: 176–189.

Straub, Detmar, Karen Loch, Roberto Evaristo, Mark Srite. 2002. Toward a Theory-Based Measurement of Culture. **Journal of Global Information Management.** c.10. s. 1: 13-23.

Taş, Halil. 1999. Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TDK. [23.02.2017]. Güncel Türkçe Sözlük". http://tdk.gov.tr

Tedla, Tewodros Bayeh. 2016. The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance. Doktora Tezi. Walden University.

Tevruz, Suna. 1996, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi.** 3. bs. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Thomset, Michael. 1996. **Şirket Kültürü.** çev: Gülsen Şensoy. İstanbul: Epilson Yayınları.

Tosi, Henry, Stephen Carroll, John Rizzo. 1994. **Managing Organizational Behavior.** 3. bs. Florida: Wiley (Aktaran: Erkmen, Turhan. 2010. **Örgüt Kültürü.** 1. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş).

Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak, Oğuz Ersun. 2000. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri.** 4. bs. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Vural, Beril Akıncı, Vural Coşkun. 2007. **Örgüt Kültürü.** 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.

Walsh, Giofranco, Vincent-Wayne Mitchhell, Paul Jackson, Sharon Beatty. 2009. Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. **British Journal of Management.** c. 20. s. 2: 187-203.

Wartick, Steven. 1992. The Relationship Between Intense Media Exposure and Change in Corporate Raputation. **Business and Society**. c. 31: 33-49.

Whetten, David. 2006. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. **Journal of Management Inquiry**. c. 15: 219-234.

Yaşlıoğlu, Murat. 2012. Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek 1. Kurumsal İtibar Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Ölçek maddesi	Ortalama Açıklanan Varyans	Yapısal Güvenilirlik
Good products/services	stands behind its products and services	.703	.904
	develops innovative products and services		
	offers high quality products and services		
	offers products and services that are a good value for themoney		
Vision and leadership	has an excellent leadership	.728	.889
	has a clear vision for its future		
	recognizes and takes advantage of market opportunities		
Workplace Environment	is well managed	.721	.886
	looks like a good company to work for		

	looks like a company that would have good employees		
Social & environmentalresponsibility	supports good causes that benefit society	.777	.913
	is an environmentally responsible company		
	maintains high standards in the way it treats people		
Financial performance	has a strong record of profitability	.501	.789
	looks like a low risk investment		
	tends to outperform its competitors		
	looks like a company with strong prospects for future growth		
Emotional appeal	I have a good feeling about this company	.842	.941
	I admire and respect this company		
	I trust this company		

Fombrun, Charles, Naomi Gardberg, Joy Marie Sever. 1999. The Reputation QuotientSM: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation. The Journal of Brand Management. c. 7. s. 4: 241-255.

Ek 2. Soru Formu

A Study on Organizational Culture and Reputation

Introduction

This study is conducted as a Master's Thesis by Deniz Acarol, an MBA student in Yildiz Technical University of Istanbul, under supervision of Assoc. Prof. Turhan Erkmen. The aim of this study is to investigate the relationship between organizational culture and company reputation.

There are two surveys within this study, which will approximately take 15 minutes to fill. Your identity information is not required and your company name will not be mentioned within the thesis. **All answers you provide will be anonymous.**

Thank you for participating in this study. If you want to be further informed about the study you can contact the following name;

Researcher: Deniz ACAROL (Tel: +90 535 352 29 45, E-mail: tdenizacarol@gmail.com

Demographics

***1. Which team do you belong to?**

- India, Local Team
- India, Member Relations
- Russia, Local Team
- Russia, Member Relations
- Spain, Local Team
- Spain, Member Relations
- Turkey, Local Team
- Turkey, Member Relations

***2. What is your gender?**

- Female
- Male

***3. What is your seniority in this company?**

- Less than a month
- 1-3 months

- 4-6 months
- 7-9 months
- 10-12 months
- 13-15 months
- 16-18 months
- 19-21 months
- 22-24 months
- over 24 months

***4. Which age range do you belong to?**

- 24 or younger
- 25 to 34
- 35 to 44
- 45 to 54
- 55 to 64
- 65 to 74
- 75 or older

Organizational Culture

The questions in this section aim to identify your company culture type. There are no right or wrong answers. Each question has 4 items below and 2 check boxes among them that require you to indicate your **existing company culture** and **your preferred company culture.** For each question you are expected to pick **only one item** that you think best represents your existing company culture and **only one item** that indicates your preference for a company culture. The items you pick for **existing** and **preferred** company culture could either be same or different. **(At the end, you need to have 2 check marks for each question).**

In the example provided below, respondents are expected to define a good boss. For the "existing" column, they are expected to pick the item that represents a good boss as defined by their company. For the "preferred" column, they are expected to pick the item that represents a good boss according to their own opinion.

1. [EXAMPLE] A good boss is:

	Existing	Preferred by you
Strong, decisive and firm, but fair. He/she is protective, generous and indulgent to loyal subordinates.	☑	☐
Impersonal and correct, avoiding the exercise of his authority for his own advantage. He/she demands from subordinates only that which is required by the formal system.	☐	☐
Egalitarian and capable of being influenced in matters concerning the task. He/she uses his authority to obtain the resources needed to complete the job.	☐	☑
Concerned with and responsive to the personal needs and values of others. He/she uses his position to provide satisfying and growth stimulating work opportunities for subordinates.	☐	☐

1. A good boss is:

Existing	Preferred by you
☐ Strong, decisive and firm, but fair. He/she is protective, generous and indulgent to loyal subordinates. Existing	☐ Strong, decisive and firm, but fair. He/she is protective, generous and indulgent to loyal subordinates. Preferred by you
☐ Impersonal and correct, avoiding the exercise of his authority for his own advantage. He/she demands from subordinates only that which is required by the formal system. Existing	☐ Impersonal and correct, avoiding the exercise of his authority for his own advantage. He/she demands from subordinates only that which is required by the formal system. Preferred by you
☐ Egalitarian and capable of being influenced in matters concerning the task. He/she uses his authority to obtain the resources needed to complete the job. Existing	☐ Egalitarian and capable of being influenced in matters concerning the task. He/she uses his authority to obtain the resources needed to complete the job. Preferred by you
☐ Concerned with and responsive to the personal needs and values of others. He/she uses his position to provide satisfying and growth stimulating work opportunities for subordinates. Existing	☐ Concerned with and responsive to the personal needs and values of others. He/she uses his position to provide satisfying and growth stimulating work opportunities for subordinates. Preferred by you

2. A good subordinate is:

Existing	Preferred by you
☐ Compliant, hard working and loyal to the interests of his/her superior. Existing	☐ Compliant, hard working and loyal to the interests of his/her superior. Preferred by you
☑ Responsible and reliable, meeting the duties and responsibilities of his/her job and avoiding actions that surprise or embarrass his/her superior. Existing	☐ Responsible and reliable, meeting the duties and responsibilities of his/her job and avoiding actions that surprise or embarrass his/her superior. Preferred by you
☐ Self—motivated to contribute his/her best the task and is open with his ideas and suggestions. He is nevertheless willing to give the lead to others when they show greater expertise or ability. Existing	☐ Self—motivated to contribute his/her best the task and is open with his ideas and suggestions. He is nevertheless willing to give the lead to others when they show greater expertise or ability. Preferred by you
☐ Vitally interested in the development of his/her own potentialities and is open to learning and to receiving help. He/she also respects the needs and values of others and is willing to help and contribute to their development. Existing	☐ Vitally interested in the development of his/her own potentialities and is open to learning and to receiving help. He/she also respects the needs and values of others and is willing to help and contribute to their development. Preferred by you

3. A good member of the organization gives first priority to the:

Existing	Preferred by you
☐ Personal demands of the boss. Existing	☐ Personal demands of the boss. Preferred by you
☐ Duties, responsibilities and requirements of his/her own role and to the customary standard of personal behavior. Existing	☐ Duties, responsibilities and requirements of his/her own role and to the customary standard of personal behavior. Preferred by you
☐ Requirements of the task for skill, ability, energy and material resources. Existing	☐ Requirements of the task for skill, ability, energy and material resources. Preferred by you
☐ Personal needs of the individuals involved. Existing	☐ Personal needs of the individuals involved. Preferred by you

4. People who do well in the organization are:

Existing	Preferred by you
☐ Shrewd and competitive, with a strong drive for power. Existing	☐ Shrewd and competitive, with a strong drive for power. Preferred by you
☐ Conscientious and responsible, with a strong sense of loyalty to the organization. Existing	☐ Conscientious and responsible, with a strong sense of loyalty to the organization. Preferred by you
☐ Technically effective and competent, with a strong commitment to getting the job done. Existing	☐ Technically effective and competent, with a strong commitment to getting the job done. Preferred by you
☐ Effective and competent in personal relationships, with a strong commitment to the growth and development of people. Existing	☐ Effective and competent in personal relationships, with a strong commitment to the growth and development of people. Preferred by you

5. The organization treats the individual as:

Existing	Preferred by you
☐ Though his time and energy were at the disposal of persons higher in the hierarchy. Existing	☐ Though his time and energy were at the disposal of persons higher in the hierarchy. Preferred by you
☐ Though his time and energy were available through a contract with rights and responsibilities for both sides. Existing	☐ Though his time and energy were available through a contract with rights and responsibilities for both sides. Preferred by you
☐ A co-worker who has committed his/her skills and abilities to the common cause. Existing	☐ A co-worker who has committed his/her skills and abilities to the common cause. Preferred by you
☐ An interesting and worthwhile person in his/her own right. Existing	☐ An interesting and worthwhile person in his/her own right. Preferred by you

6. People are controlled and influenced by the:

Existing	Preferred by you
☐ Personal exercise of economic and political power (rewards and punishments). Existing	☐ Personal exercise of economic and political power (rewards and punishments). Preferred by you
☐ Impersonal exercise of economic and political power to enforce procedures and standards of performance. Existing	☐ Impersonal exercise of economic and political power to enforce procedures and standards of performance. Preferred by you
☐ Communication and discussion of task requirements leading to appropriate action motivated by personal commitment to goal achievement. Existing	☐ Communication and discussion of task requirements leading to appropriate action motivated by personal commitment to goal achievement. Preferred by you
☐ Intrinsic interest and enjoyment to be found in their activities and/or concern and caring for the needs of the other persons involved. Existing	☐ Intrinsic interest and enjoyment to be found in their activities and/or concern and caring for the needs of the other persons involved. Preferred by you

7. It is legitimate for one person to control another's activities if:

Existing	Preferred by you
☐ He/she has more authority and power in the organization. Existing	☐ He/she has more authority and power in the organization. Preferred by you
☐ His/her role prescribes that he is responsible for directing the other. Existing	☐ His/her role prescribes that he is responsible for directing the other. Preferred by you
☐ He/she has more knowledge relevant to the task. Existing	☐ He/she has more knowledge relevant to the task. Preferred by you
☐ The other accepts that the first person's help or instruction can contribute to his/her learning and growth. Existing	☐ The other accepts that the first person's help or instruction can contribute to his/her learning and growth. Preferred by you

8. The basis of task assignment is the:

Existing	Preferred by you
☐ Personal needs and judgement of those in authority. Existing	☐ Personal needs and judgement of those in authority. Preferred by you
☐ Formal divisions of functions and responsibilities in the system. Existing	☐ Formal divisions of functions and responsibilities in the system. Preferred by you
☐ Resource and expertise requirements of the job to be done. Existing	☐ Resource and expertise requirements of the job to be done. Preferred by you
☐ Personal wishes and needs for learning and growth of individual organization members. Existing	☐ Personal wishes and needs for learning and growth of individual organization members. Preferred by you

9. Work is performed out of:

Existing	Preferred by you
☐ Hope of reward, fear of punishment, or personal loyalty toward a powerful individual. Existing	☐ Hope of reward, fear of punishment, or personal loyalty toward a powerful individual. Preferred by you
☐ Respect for contractual obligations backed up by sanctions and loyalty toward the organization or system. Existing	☐ Respect for contractual obligations backed up by sanctions and loyalty toward the organization or system. Preferred by you
☐ Satisfaction in excellence of work and achievement and/or personal commitment to the task or goal. Existing	☐ Satisfaction in excellence of work and achievement and/or personal commitment to the task or goal. Preferred by you
☐ Enjoyment of the activity for its own sake and concern and respect for the needs and values of the other persons involved. Existing	☐ Enjoyment of the activity for its own sake and concern and respect for the needs and values of the other persons involved. Preferred by you

10. People work together when:

Existing	Preferred by you
☐ They are required to by higher authority or when they believe they can use each other for personal advantage. Existing	☐ They are required to by higher authority or when they believe they can use each other for personal advantage. Preferred by you
☐ Coordination and exchange are specified by the formal system. Existing	☐ Coordination and exchange are specified by the formal system. Preferred by you
☐ Their joint contribution is needed to perform the task. Existing	☐ Their joint contribution is needed to perform the task. Preferred by you
☐ The collaboration is personally satisfying, stimulating, or challenging. Existing	☐ The collaboration is personally satisfying, stimulating, or challenging. Preferred by you

11. The purpose of competition is to:

Existing	Preferred by you
☐ Gain personal power and advantage. Existing	☐ Gain personal power and advantage. Preferred by you
☐ Gain high-status positions in the formal system. Existing	☐ Gain high-status positions in the formal system. Preferred by you
☐ Increase the excellence of the contribution to the task. Existing	☐ Increase the excellence of the contribution to the task. Preferred by you
☐ Draw attention to one’s own personal needs. Existing	☐ Draw attention to one’s own personal needs. Preferred by you

12. Conflict is:

Existing	Preferred by you
☐ Controlled by the intervention of higher authorities and often fostered by them to maintain their own power. Existing	☐ Controlled by the intervention of higher authorities and often fostered by them to maintain their own power. Preferred by you
☐ Suppressed by reference to rules, procedures and definitions of responsibility. Existing	☐ Suppressed by reference to rules, procedures and definitions of responsibility. Preferred by you
☐ Resolved through full discussion of the merits of the work issues involved. Existing	☐ Resolved through full discussion of the merits of the work issues involved. Preferred by you
☐ Resolved by open and deep discussion of personal needs and values involved. Existing	☐ Resolved by open and deep discussion of personal needs and values involved. Preferred by you

13. Decisions are made by the:

Existing	Preferred by you
☐ Person with the higher power and authority. Existing	☐ Person with the higher power and authority. Preferred by you
☐ Person whose job description carries the responsibility. Existing	☐ Person whose job description carries the responsibility. Preferred by you
☐ Persons with the most knowledge and expertise about the problem. Existing	☐ Persons with the most knowledge and expertise about the problem. Preferred by you
☐ Persons most personally involved and affected by the outcome. Existing	☐ Persons most personally involved and affected by the outcome. Preferred by you

14. In an appropriate control and communication structure:

Existing	Preferred by you
☐ Command flows from the top down in a simple pyramid so that anyone who is higher in the pyramid has authority over anyone who is lower. Information slows up through the chain of command. Existing	☐ Command flows from the top down in a simple pyramid so that anyone who is higher in the pyramid has authority over anyone who is lower. Information slows up through the chain of command. Preferred by you
☐ Directives flow from the top down and information flows upwards within functional pyramids which meet at the top. The authority and responsibility of a role is limited to the roles beneath it in its own pyramid. Cross-functional exchange is constricted. Existing	☐ Directives flow from the top down and information flows upwards within functional pyramids which meet at the top. The authority and responsibility of a role is limited to the roles beneath it in its own pyramid. Cross-functional exchange is constricted. Preferred by you
☐ Information about task requirements and problems flows from the centre of task activity upwards and outwards, with those closest to the task determining the resources and support needed from the rest of the organization. A coordinating function may set priorities and overall resource levels based on the information from all task centres. The structure shifts with the nature and location of the tasks. Existing	☐ Information about task requirements and problems flows from the centre of task activity upwards and outwards, with those closest to the task determining the resources and support needed from the rest of the organization. A coordinating function may set priorities and overall resource levels based on the information from all task centres. The structure shifts with the nature and location of the tasks. Preferred by you
☐ Information and influence flow from person to person, based on voluntary relationships initiated for purposes of work, learning, mutual support and enjoyment and shared values. A coordinating function may establish overall levels of contribution needed for the maintenance of the organization. These tasks are assigned by mutual agreement. Existing	☐ Information and influence flow from person to person, based on voluntary relationships initiated for purposes of work, learning, mutual support and enjoyment and shared values. A coordinating function may establish overall levels of contribution needed for the maintenance of the organization. These tasks are assigned by mutual agreement. Preferred by you

15. The environment is responded to as though it were:

Existing	Preferred by you
☐ A competitive jungle in which everyone is against everyone else and those who do not exploit others are themselves exploited. Existing	☐ A competitive jungle in which everyone is against everyone else and those who do not exploit others are themselves exploited. Preferred by you
☐ An orderly and rational system in which competition is limited by law and there can be negotiation or compromise to resolve conflicts. Existing	☐ An orderly and rational system in which competition is limited by law and there can be negotiation or compromise to resolve conflicts. Preferred by you
☐ A complex of imperfect forms and systems which are to be reshaped and improved by the achievements of the organisation. Existing	☐ A complex of imperfect forms and systems which are to be reshaped and improved by the achievements of the organisation. Preferred by you
☐ A complex of potential threats and support. It is used and manipulated by the organisation both as a means of self-nourishment and as a playand-work space for the enjoyment and growth of organisation members. Existing	☐ A complex of potential threats and support. It is used and manipulated by the organisation both as a means of self-nourishment and as a playand-work space for the enjoyment and growth of organisation members. Preferred by you

Organizational Reputation

***1. There are no right or wrong answers for the following statements. On a scale from 1 (*Strongly disagree*) to 5 (*Strongly agree*), please rate each statement thinking about the company you work for.**

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I have a good feeling about the company.	●	○	○	○	○
I admire and respect the company	○	○	○	○	○
I trust this company.	○	○	○	○	○
Stands behind its products and services.	○	○	○	○	○
Develops innovative products and services.	○	○	○	○	○
Offers high quality products and services.	○	○	○	○	○
Offers products and services that are a good value for money.	○	○	○	○	○
Has excellent leadership.	○	○	○	○	○
Has a clear vision for its future.	○	○	○	○	○
Recognizes and takes advantage of market opportunities.	○	○	○	○	○
Has management who seems to pay attention to the needs of its employees.	○	○	○	○	○

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
Is well managed.	○	○	○	○	◉
Looks like a good company to work for.	○	○	○	○	○
Looks like a company that would have good employees.	○	○	○	○	○
Is a strong, reliable company.	○	○	○	○	○
Appears to support good causes.	○	○	○	○	○
Is an environmentally responsible company.	○	○	○	○	○
Maintains high standards in the way it treats people.	○	○	○	○	○
Seems to make an effort to create new jobs.	○	○	○	○	○
Has a strong record on profitability.	○	○	○	○	○
Looks like it would be a good investment.	○	○	○	○	○
Tends to outperform its competitors.	○	○	○	○	○
Looks like a company with strong prospects for future growth.	○	○	○	○	○
Appears to make financially sound decisions.	○	○	○	○	○

DENIZ ACAROL

Community Management

+90 535 352 29 45
tdenizacarol@gmail.com
https://tr.linkedin.com/in/denizacarol
Istanbul, Turkey



EXPERIENCE

Global Community Marketing Manager

Twentify

12/2016 - Ongoing Istanbul
www.twentify.com

Provides end-user data for businesses for their market research via the mobile app Bounty.

- Crafting a marketing and communication strategy parallel with the long-term goals of the company.
- Leading the community teams of Turkey and Canada which are responsible for member support, social media management, and member acquisition, activation, and retention.
- Standing the position of a bridge between the members and the product team in order to provide the best experience for the community.

Community Manager

BlaBlaCar

11/2014 - 12/2016 Istanbul
www.blablacar.com

Paris headquartered, global carpooling platform with more than $300 million funding and $1.6 billion valuation.

- Improving the user retention and engagement through online channels.
- Building up & managing social media accounts based on brand equity KPIs.
- Planning, organising, executing and taking active roll as a spokesperson in all events; had met around 1K members in person.
- Responsible of a global branding project in which the aim was to share real member stories via short videos. Managed agencies and freelancers and produced 9 different episodes to support marketing, PR and market education with millions + views on Facebook and YouTube.

Business Development Intern

Meal Box

09/2014 - 11/2014 Istanbul
www.mealbox.com.tr

Both in on-demand and subscription based meal delivery start-up:

- Supporting BTL marketing campaigns.
- Organizing press conferences.
- Directly reporting to board of directors.

EDUCATION

M.Sc. Business Management

Ludwig-Maximilians-Universität München

2013 - 2014 Munich, Germany

M.Sc. Business Management

Yıldız Technical University

2012 - Ongoing Istanbul, Turkey

- Course requirements fulfilled with a GPA of 3.34/4. Currently working on the thesis.

B.S. Political Science

Kocaeli University

2007 - 2012 Kocaeli, Turkey

MOST PROUD OF

BlaBlaCar Turkey

Built up a community in Turkey from scratch, with more than 3.5 million offered seats in the platform.

Captain

Played basketball as the captain of Vefa Sport Club in the youth league and win the championship.

I SPEAK

Turkish	Native
English	Proficient
German	Beginner