



**T.C.**

**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSAL İTİBARA  
ETKİSİ ve KAYSERİ'DEKİ ÖZEL  
HASTANELERDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Ali BAYRAM**

**2011-NİĞDE**

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

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSAL İTİBARA**  
**ETKİSİ ve KAYSERİ'DEKİ ÖZEL**  
**HASTANELERDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Ali BAYRAM**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN**

**2011-NIĞDE**

## ONAY SAYFASI

Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN danışmanlığında ALİ BAYRAM tarafından hazırlanan **“Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayseri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama”** adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞLETME Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

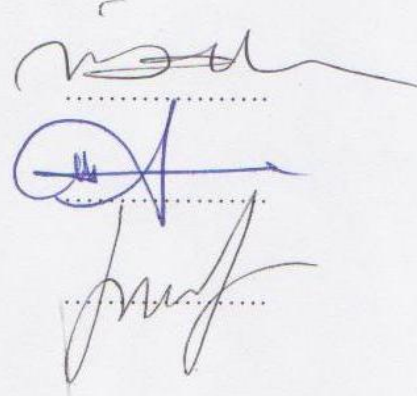
27.04.2011

### JÜRİ :

Danışman : Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN

Üye : Doç.Dr. Fethi YÜCEL

Üye : Yrd.Doç.Dr. Ömer DEMİREK



### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

/ /  
Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Son yıllarda globalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda işletmeler arasındaki hızla artan rekabet yeni kavramların tartışılmasına sebep olmuştur. Teknolojik yenilik ve değişimlerin rakipler tarafından çok hızlı taklit edilmektedir. Bu durum işletmeleri soyut kavramlara yöneltmiştir. Kültür, kimlik, itibar ve imaj gibi temel değerler yöneticilerin dikkatini çekmiştir.

Çalışmamızda yukarıda bahsedilen temel değerlerden örgüt kültürü ve kurumsal itibar kavramları kapsamlı olarak ele alınarak açıklanmaya ve örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerine etkileri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; kültür ve örgüt kültürü kavramları tanımlanmış, örgüt kültürünün temel unsurları ve örgüt kültürü modelleri açıklanmıştır. İkinci bölümde itibar kavramı ve unsurlarına değinilmiş, kurum itibarını oluşturan faktörler ve kurumsal itibar yönetimi bileşenleri açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Kayseri’de faaliyet gösteren özel hastanelerde örgüt kültürünün kurumsal itibara yönelik etkisi araştırıldığı anketin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

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

## **ABSTRACT**

In recent years, rapidly increasing in competition between enterprises as a result of globalization, advances in formation and communication technologies has led the discussion of new concepts. Technological innovation and changes are being imitated by competitors very quickly. This situation have led businesses to abstract concepts. Basic values such as culture, identity, reputation and image have attracted the attention of administrators.

The basic values of the above-mentioned study in detail by examining the concepts of organizational culture and corporate reputation and will be explain the effects of organizational culture on corporate reputation.

In the first part of the work, culture and culture of organization are described, the main themes of culture of organization and the models of culture of organization are explained. In the second part, touched upon the concept and components reputation, had been explained factors which form the institution's reputation and corporate reputation management components. And in the last part of the work, the results of a survey that examines the effects of culture of organizations on the corporate reputation in healty organizations for the determination of the relation between the culture of organization and the corporate reputation.

**Key Words:** Culture, Organizational Culture, Reputation, Corporate Reputation

## ÖNSÖZ

Çalışmanın her aşamasında ve öğrenim hayatım boyunca benden destek, sevgi, sabır, bilgi ve deneyimlerini hiçbir zaman esirgemeyen, kendileriyle çalışmaktan her zaman onur duyduğum saygıdeğer hocalarım Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN' a, Prof. Dr. Selen DOĞAN' a ve Doç. Dr. Murat TÜRK ile milletvekili seçimleri nedeniyle istifa etmek zorunda kalan hocam Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ' ye teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmanın araştırma kısmında benden yardımını ve desteğini esirgemeyen, tez savunma jürimde bulunan ve yapıcı eleştirileriyle tezime önemli katkıları olan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Ömür DEMİRER' e ve Doç. Dr. Fatih YÜCEL' e ve yaşadığım tüm sıkıntıları ve mutlulukları benimle paylaşan, daima yanımda olduklarını hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın araştırma kısmında yardımını ve desteğini esirgemeyen sayın Mustafa ŞEKER' e, anket çalışmalarım sırasında bana yardımcı olan Tuncay ACAR' a ve çok kıymetli arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

**Niğde, Nisan, 2011**

**Ali BAYRAM**

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1.KÜLTÜRÜN TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ .....	3
1.1.1.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	6
1.1.2.KÜLTÜRÜN ÇEŞİTLERİ .....	7
1.1.2.1.Genel Kültür – Alt Kültür .....	7
1.1.2.2.Maddi Kültür – Manevi Kültür .....	8
1.1.2.3.Üçlü Ayrım .....	8
1.1.2.4.Bazı Uç Ayrımlar .....	8
1.1.3.KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖĞELER .....	9
1.2.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI .....	10
1.2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI .....	11
1.2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ .....	14
1.2.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi .....	14
1.2.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği .....	15
1.2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ .....	17
1.2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZEYLERİ.....	18
1.2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI .....	19
1.2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ .....	20
1.2.7.1. Değerler.....	21

1.2.7.2. Normlar .....	21
1.2.7.3. İnançlar.....	22
1.2.7.4. Liderler ve Kahramanlar .....	22
1.2.7.5. Hikaye ve Efsaneler .....	22
1.2.7.6. Ritüeller (Adetler) .....	23
1.2.7.7. Dil.....	23
1.2.7.8. Semboller .....	24
1.2.7.9. Mitler.....	24
1.2.7.10. Seremoniler .....	25
<b>1.2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ.....</b>	<b>25</b>
1.2.8.1. Geert Hofstede'nin Sınıflandırması .....	26
1.2.8.2. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	27
1.2.8.3. Handy Modeli .....	28
<b>1.2.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI .....</b>	<b>31</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBAR KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1.İTİBAR KAVRAMI .....	32
2.1.1.İTİBARIN BOYUTLARI .....	36
2.1.1.1. Kurumsal Kimlik.....	36
2.1.1.2. Kurumsal İmaj.....	36
<b>2.2. KURUMSAL İTİBAR .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.1. KURUMSAL İTİBARIN TANIMI .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2. KURUMSAL İTİBARIN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR .....</b>	<b>40</b>
2.2.2.1. Kurumsal Meşrutiyyet Kavramı.....	40
2.2.2.2. İzlenim Yönetimi .....	42
2.2.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	43
2.2.2.4. Risk Yönetimi .....	44
<b>2.2.3. KURUMSAL İTİBARIN TEMEL BİLEŞENLERİ .....</b>	<b>46</b>
2.2.3.1. Duygusal Cazibe .....	46
2.2.3.2. Ürün ve Hizmetler.....	47
2.2.3.3. Finansal Performans.....	47

2.2.3.4. Vizyon ve Liderlik .....	48
2.2.3.5. Çalışma Ortamı .....	49
<b>2.2.4. KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUM SÜRECİ.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.5. KURUMSAL İTİBARIN YÖNETİMİ.....</b>	<b>56</b>
2.2.5.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi .....	57
2.2.5.2. Gelecek İtibar Durumunun Belirlenmesi .....	58
2.2.5.3. Değişimin Yönetilmesi .....	59

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNE ETKİSİ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ VE MODELİ.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>68</b>
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilen Yanıtların Dağılımları ...	70
3.5.3. Örgüt Kültürüne Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri	75
3.5.3. Kurumsal İtibara Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri	76
<b>3.6. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLERİN TESTEDİLMESİ.....</b>	<b>78</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>103</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>114</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>121</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları.....	12
Tablo 2.1 Kurumsal İtibar Tanımları .....	38
Tablo 2.2 İzlenim Yönetimi Tanımları .....	42
Tablo 2.3 Risk Tanımları .....	45
Tablo 3.1. Örgüt Kültürünü Ölçmeye Yönelik 17 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi .....	68
Tablo 3.2. Kurumsal İtibarı Ölçmeye Yönelik 19 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi .....	69
Tablo 3.3. 36 Ölçek Elemanından Oluşan Tüm Anketin Güvenilirlik Analizi.....	69
Tablo 3.4. Yöneticilerin Cinsiyetleri itibariyle Dağılımı .....	70
Tablo 3.5. Yöneticilerin Yaşları İtibariyle Dağılımı .....	70
Tablo 3.6. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İtibariyle Dağılımı.....	71
Tablo 3.7. Yöneticilerin Eğitim Alanları İtibariyle Dağılımı .....	71
Tablo 3.8. Yöneticilerin Eğitim Alanları İtibariyle Dağılımı .....	72
Tablo 3.9. Yöneticilerin Toplam İş Tecrübeleri İtibariyle Dağılımı.....	72
Tablo 3.10. Yöneticilerin Kurumda Çalışma Süreleri İtibariyle Dağılımı .....	73
Tablo 3.11. Yöneticilerin Yaş ve Cinsiyet Karşılaştırması İtibariyle Dağılımı .....	73
Tablo 3.12. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Karşılaştırması İtibariyle Dağılımı.....	74
Tablo 3.13. Yöneticilerin Eğitim Alanı ve Cinsiyet Karşılaştırması İtibariyle Dağılımı.....	74
Tablo 3.14. Örgüt Kültürüne Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri.....	75
Tablo 3.15. Kurumsal İtibara Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri.....	77

Tablo 3.16. Örgüt Kültürü ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi .....	79
Tablo 3.17. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Vizyon ve Liderlik Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi .....	82
Tablo 3.18. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Duygusal Cazibe Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi .....	84
Tablo 3.19. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Çalışma Ortamı Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi .....	87
Tablo 3.20. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Ürünler ve Hizmetler Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi .....	89
Tablo 3.21. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi .....	92
Tablo 3.22. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi .....	94
Tablo 3.23. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri .....	96
Tablo 3.24. Korelasyon Matrisi .....	97
Tablo 3.25. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar .....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kültürel Düzeyler.....	19
Şekil 2.1. Paydaşlar .....	35
Şekil2.2. Örgüt İtibarının Oluşumu: İtibar Öncesi Faktörler ve Çalışan Eğitiminin Özel Rolüyle Birlikte İtibarın Etkileri.....	51
Şekil 2.3. Kurumsal İtibarın Dinamik Bir Modeli .....	53
Şekil2.4. Şirket Kimliği Çalışmaları Yönünün Bir Modeli .....	54
Şekil 2.5. Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımı.....	55
Şekil 2.6. İtibar Yönetimi Denetimi .....	56
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	66

## GİRİŞ

Son yıllarda globalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki önlenemez ilerlemeler ile birlikte işletmeler arasındaki hızla artan rekabet işletmelerin sürdürülebilirliği üzerine etkisi çok büyük olan kavramların tartışılmasına sebep olmuştur. Teknolojik yenilik ve değişimlerin rakipler tarafından çok hızlı taklit edilmesi işletmeleri soyut kavramlara yönelerek fark yaratma çabasına sürüklemiştir. Kültür, kimlik, itibar ve imaj gibi kişisel alandan kurumsal alana aktarılan temel değerler yöneticilerin dikkatini çekmiştir.

Dünyada itibar yönetimine verilen önemin artmasına paralel olarak Türkiye’de de bu konu üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Yoğun rekabetin yarattığı zorlu pazar koşulları kurumları itibar üzerine yoğunlaşmaya zorlamaktadır. Kurumların itibarlarını yıllar süren çabalar sonucunda kazanıp, buna karşın tahmin edilenden çok kısa bir sürede de kaybedilen bir değer olması da itibarı yönetmenin ve itibarı daima elde tutmanın zorluğunu ortaya koymaktadır. itibar, kurumlar için vazgeçilmez bir değerdir.

Küreselleşme ile bilgi ve iletişim sektöründeki hızlı değişim ve ilerlemelere ayak uydurarak rekabetçi üstünlükler elde edebilmek için bu değişim ve gelişimlerin örgüt kültürü tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Değişen pazar koşulları ile birlikte örgüt içi kültürel yapının nasıl oluşturulacağı ve hangi tip örgüt kültürünün rekabetçi üstünlükler yaratarak işletmelerin sürdürülebilirliği için daha elverişli olduğu konuları, yöneticiler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birbiri ile yakından alakalı olan kurumsal itibar ve örgüt kültürüne ilişkin literatür tarandığında, bu iki kavram örgütlerin görünmeyen varlıkları içerisinde yer aldıkları ve işletmelere rekabet avantajı yaratmaları bağlamında ilişkili görülmekte, ancak aralarındaki ilişki net olarak ifade edilememektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, kurumsal itibar ve örgüt kültürü kavramlarından yola çıkarak örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerindeki etkisinin açık bir şekilde ortaya konmasıdır.

Birinci bölümde örgüt kültürü ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde kültür kavramının tarihi gelişimi, özellikleri, oluşturan öğeler üzerinde yapılan kısa açıklamalardan sonra örgüt kültürünün tanımı ve önemi, oluşum süreci, örgüt kültürünün öğeleri, örgüt kültürünün özellikleri ve örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik yaklaşım ve modeller üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde itibar kavramı ve boyutları üzerinde kısaca durduktan sonra kurumsal itibar kavramına ilişkin tanımlamalar yapılmış, kurumsal itibarın bazı kavramlarla ilişkisi ortaya konmuş, son olarak da kurumsal itibarın bileşenleri ve bazı araştırmacılar tarafından ortaya konan modeller üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırları ve yöntemi tartışılmıştır. Daha sonra ise uygulamada sorgulanacak kavramsal model ve hipotezler açıklanmıştır. Hazırlanan anket sorularının Kayseri’ de faaliyet gösteren özel hastane yöneticileri tarafından değerlendirilmesi sonucu elde edilen veriler girildikten sonra analizleri yapıp sonuçları açıklanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

#### 1.1.KÜLTÜRÜN TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Sosyal bilimlerde kültür kavramı, daha çok etnoloji ve sosyoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. Kültürün işletme yönetimine konu olması nispeten yenidir. Bu bakımdan örgüt kültürü kavramının tanımı ve kapsamının temelleri kültürel antropolojide aranmalıdır (Unutkan, 1995: 1).

Farklı disiplinler tarafından, disiplinlerin ilgi alanları itibari ile farklı farklı içeriklerde kullanılabilen kültür kavramının tanımını yapmadan önce dayanmış olduğu tarihsel köken ve tarihsel süreç içerisinde kavrama yüklenen anlamları bilmekte fayda vardır.

Kültür kelimesi Latince’de ekip biçmek anlamına gelen “colere” veya “cultura” dan gelmektedir. Kültür kavramının “ekip biçmek” veya “ekin” kökeninden gelmesi ekip biçmenin toplumsal hayatın gelişmesinde oynadığı önemli rol nedeniyledir. Bu temel gelişme, toplumsal gelişmesinin bu aşamasının “uygarlık” olarak adlandırılmasına sebep olmuştur(Güvenç, 1999: 96).

Tarihsel süreç içerisinde farklı dönemlerde farklı anlamlarda kullanılan kültür kavramı ilk kez Voltaire tarafından “insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi...” anlamında kullanılmıştır. Alman dil bilimci etnolog G.Klemn (1843: 52) ise, kültür kavramını “uygarlık ve kültürel evrim olarak kullanmıştır. Buna karşılık XIX. ve XX. Yüzyılın ilk yarısında Fransızlar ve İngilizler kültür kavramını uygarlık anlamında kullanmışlardır (Doğan, 2007: 11).

Kültür tanımları arasında ilk ve geniş kapsamlı olan ve en çok kullanılanı, E. B. Tylor’ un tanımıdır. Tylor’ a göre kültür, “bilgisi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1997:

117). Tylor' un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan tanım denemelerinden biri ve en iyisidir. Bununla birlikte söz konusu tanım da kültür olgusunu bütünüyle yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Bütüncü kavramlara örnek olarak gösterilen bu tanım kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir (Güvenç, 1999: 101).

Sosyal antropoloji kökenli ve en yaygın şekilde atıf yapılan E. B. Tylor (1871) tarafından yapılan kültür tanımlamasına yönelik eleştiriler dikkate alındığında kültürün kapsadığı içerik daha iyi anlaşılacaktır. Bu eleştiriler ana hatları ile aşağıdaki gibidir (Güvenç, 1999: 46):

- 1) Tanımda birey yalnızca edilgen bir unsur olarak ele alınmıştır. Toplumun üyesi olan birey, toplum tarafından sosyalizasyon yolu ile aktarılanları alan ve bu nedenle edilgen bir öge olarak kabul edilmektedir. Bu durum genelde doğru olmakla birlikte, bireyler hem aktarılanları farklı algılamaları, hem hazır birikime sahip olmaları bakımından hem de içinde yaşadığı koşulların değişimi nedeni ile yaşam deneyimi kazanmakta ve bu nedenle de kültürü etkileyen bir duruma gelmektedir.
- 2) Tanımda doğal çevre faktörü dikkate alınmamıştır. Belli bir toplumun yaşam biçiminin oluşmasında coğrafya temel bir öneme sahiptir. Coğrafya bu nedenle farklı yaşam biçimlerinin başka bir ifade ile farklı kültürlerin oluşmasında önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir.
- 3) Tanımda kültüre neden ihtiyaç duyulduğundan vurgulanmamıştır. Malinowski, insanın doğa ile mücadelesinde elde edilmiş deneyim ve becerilerin nesilden nesile aktarılması ile kültürün oluştuğunu ve güçlendiğini vurgulamaktadır. Toplum bir yönü ile doğa ile mücadele sırasında deneyim ve becerileri, diğer yandan toplum biçiminde yaşamaktan kaynaklı sorunların çözümüne yönelik öğrenmiş olduğu deneyimleri, sorun çözmedeki işlevleri nedeniyle muhafaza edip nesilden

nesile aktarma ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle kültürün temel işlevi, işe yarayan deneyim ve becerilerin devamlı kullanılmasıdır.

Yukarıdaki eleştiriler ışığında “Kültür, toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek değer ve inançların tümüdür”(Schain 1990: 111) şeklinde tanımlanmaktadır.

Şu halde yukarıda yapmış olduğumuz genel tanımlamalardan hareket edilirse, kültür insanların;

- ✓ Yaşama amacı,
- ✓ Dünya görüşü,
- ✓ Dil ve konuşma tarzı,
- ✓ “İyi” ve “Kötü” anlayışı,
- ✓ Tutumlar,
- ✓ Davranışlar,
- ✓ İnançlar,
- ✓ “Doğrular” ve “Yanlışlar”,
- ✓ Yaşamın değerli olan yönleri,
- ✓ İnsanlar arası ilişkiler,
- ✓ İş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri,
- ✓ Otorite ve sorumluluk anlayışı,
- ✓ “Zaman” anlayışı,
- ✓ Giyim, kuşam, görünüş,
- ✓ Serbestlik ve bağımlılık vs.

konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır. Bu paylaşma derecesi ne kadar yüksekse o derece kuvvetli bir kültürden söz edilebilir (Koçel, 2003: 30-31).

### 1.1.1.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürün bazı özelliklerini Güvenç (1999: 42) şöyle sınıflandırmıştır;

1. Kültür, öğrenilir; Kültür, kalımsal veya içgüdüsel olarak değil, bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Yani kültür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir şeydir.

2. Kültür, tarihidir ve süreklidir; insan, kazandıkları alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri yavrusuna anlatan bir varlıktır. Böylelikle kültür bir kuşaktan diğer kuşaklara geçmekte ve sürekliliği sağlanmaktadır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlamaktadır.

3. Kültür, toplumsaldır; Kültür, sürekliliğinin yanında toplumsaldır. Yani kültürel sistemin öğrettikleri, toplumlarda, örgütlenmiş birliklerde ve gruplarda yaşayan insanlarca yaratılır ve paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

4. Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir; Kültür, genellikle ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır. Grup üyeleri kültürün oluşturduğu bu kuralları ve kurala uymayan davranışları bilirler ve burada ideal olan, olması gerektir.

5. Kültür, değişir; Kültürler, zaman boyutu içinde çevreye uyum göstererek değişime uğrayabilirler. Kültürel değişme, sistemin bütününde hemen gerçekleşmez. Kişiler kültürlerine büyük bağlılık gösterirler, bu da kişinin kültürel değişikliğe direnç göstermesine neden olur. Sistemin bir kesimindeki değişme, sistemin diğer kurumlarını etkiler buna karşı kurumların bazıları değişimi yavaşlatırken, diğerleri değişimi hızlandırabilir.

6. Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır; Kültür, insanlar için gerekli olan temel gereksinimleri karşılar. Doyum, alışkanlıkları oluşturur ve sürekli kılarken, doyumun yokluğu alışkanlıkların kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda kültürel öğeler, toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlayarak var olabilir.

7. Kùltür, bütùnleřtiricidir; Bir toplumun kùltürel ögeleri düzenli ve bütùnleřmiř bir bütünü oluşturma eğilimindedir. Fakat kùltürler tam anlamıyla bütùnleřmiř sistemler oluşturamazlar.

8. Tarihi ve çevresel faktörlerin etkisi ile kùltür, tam olarak bütùnleřme olanağı bulamaz. Burada bütùnlenme bir amaçtır. Gerçekleřmesi için uzun zamana gereksinim vardır.

9. Kùltür, bir soyutlamadır; Kùltür, soyuttur. Çünkü kùltür, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir. Fakat bu soyut kavramı destekleyen ve besleyen konular gözlemlenebilmektedir. Bu anlamda kùltürün soyut niteliği tartişma konusu olabilmektedir.

### **1.1.2.KÜLTÜRÜN ÇEŞİTLERİ**

Kùltür tanımlamalarında görölen çeşitlilik ve her toplum, örgüt ve insan topluluklarının kendilerine has kùltürlere sahip olmaları bazı kıstaslar göz önüne alınarak kùltürün sınıflandırılmasına sebep olmuştur.

Kùltürün sınıflandırılması için birçok kriter kullanılmış ve o kadar da kùltür olduğu kabul edilmiştir. Biz burada sadece çalışmamız ile yakından ilişkili olan kùltür çeşitleri üzerinde duracağız.

#### **1.1.2.1.Genel Kùltür – Alt Kùltür**

Bu ayırım kùltürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Genel kùltürün özel bir toplumun sahip olduğu kùltür olduğunu düşünürsek ne kadar toplum varsa o kadar da genel kùltür vardır diyebiliriz (Erdoğan, 1997: 111).

Herhangi bir toplumun genel kùltürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemden meydana gelmiştir. Alt kùltürler bazı hakim değerleri kapsarlar, fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kùltürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya milletin kùltürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kùltürünü benimserler. Dolayısıyla örgütlerde genel kùltürün bir alt kùltürüdür denilebilir.

Çünkü örgütlerin kendilerine has işleyiş ve yönetim şekilleri vardır (Köse vd. , 2001: 223).

#### **1.1.2.2.Maddi Kültür – Manevi Kültür**

Bir toplumun mevcut teknolojisi, oluşturduğu eserler ve somut öğeler toplumların maddi kültür öğeleridir. Başka bir deyişle, sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur. Bunların yanı sıra toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlâk anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler manevi kültürünü oluşturur. Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının oluşum biçimini sınırlandırır ve etkiler (Köse vd., 2001: 224).

#### **1.1.2.3.Üçlü Ayrım**

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir. Bunlar (Şimşek vd. , 2008: 44):

- Sonradan öğrenilen (postfigurative)kültür; kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir.
- Birlikte oluşan (cofigurative) kültür; kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür. Gençlerin çağdaşları ile birlikte oluşturdukları kültürdür.
- Önceden oluşan (prefigurative) kültür; yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Bu kültürde yeni kuşak, yeni oluşan kültürel değerleri ileri yaştaakilere kabul ettirebilmekte ve eski kültür ile yeni kültür birleştirilmektedir.

#### 1.1.2.4.Bazı Uç Ayrımlar

Bazı yazarlar yukarıda kısaca bahsettiğimiz kültür çeşitlerinden farklı kültür çeşitleri üzerinde durmuşlardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Şimşek vd., 2008: 44):

- 1) Açık Kültür – Kapalı Kültür
- 2) Köy Kültürü – Şehir Kültürü
- 3) Fakirlik Kültürü – Zenginlik Kültürü
- 4) Beyaz Kültürü – Zenci Kültürü
- 5) Hayat Kültürü – Ölüm Kültürü
- 6) Karşı Kültür
- 7) Arabesk Kültür
- 8) Köy-Kent Kültürü – Gecekondu Kültürü

#### 1.1.3.KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖĞELER

Kültürü oluşturan belli başlı öğeler aşağıdaki gibi sıralanabilir(Şimşek vd., 2008: 44-45):

- ❖ Teknoloji,
- ❖ Mimari eserler ve tabiatla mücadele yapıları,
- ❖ Örgütsel yapılanmalar,
- ❖ Hukuk,
- ❖ Güzel sanatlar ve estetik,
- ❖ Dil,
- ❖ Eğitim,
- ❖ Ahlak,
- ❖ Din, inanç, tutum, norm ve değerler,
- ❖ Örf ve adetler, gelenek ve görenekler,
- ❖ Politik hayat ve siyasal yapılanma,
- ❖ Yerleşim yeri ve ekolojik çevre.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

### 1.2.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

İşletme yönetimi alanında son yıllarda en çok işlenen konulardan birisi kültür, örgüt kültürü, kurumsal kimlik ve kültürel değişim gibi konular olmuştur. Yönetim uygulamaları ve teknikleri ile genel toplum kültürü ve özel örgüt kültürü arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yönetim işinin netice itibari ile “insan” ile ilişkili olması; “insan” unsurunun da “toplumsal bir ürün olması”, bir toplumu oluşturan kültür olayını ön plana çıkarmıştır. Her işletme organizasyonu da bir toplum, bir küçük sosyetedir. Dolayısıyla bu küçük toplumun da bir “paylaşılan değerler seti” yani kültürü olacaktır. Örgüt kültürü, işletme kültürü veya firma kültürü olarak adlandırılan bu değerler toplamı, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma imkanlarını etkileyecektir (Koçel, 2003: 29-31).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yönetim ve organizasyon alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanması 80’li yıllarda gerçekleşmiştir. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasının çok eskiye dayanmamasına rağmen grup kültürüne olan ilgi aslında yeni değildir. 1930 ve 40’lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmışlardır. Yine bu çalışmalardan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn adlı iki araştırmacı tarafından yapılan çalışma da benzer nitelikte olup, her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 80’li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasına zemin hazırlamaları bakımından önem taşır (Unutkan, 1995: 34-35).

“Örgüt kültürü” kavramı yönetim literatürüne Andrew M. Pettigrew’in Administrative Science Quarterly dergisinde 1979 yılında yazdığı “On Studying Organizational Cultures”(örgütsel kültürün incelenmesi üzerine)adlı makalesiyle girmiştir. Bu kavram daha önce 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından, diğer

yazarların “iklim” olarak adlandırdığı kavramı belirtmek için tesadüfen kullanılmıştır. Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında yayınladıkları kitap ve aynı yıl yayınlanan Peters ve Waterman'ın “In Search Of Excellence” adlı kitaplarından sonra örgüt kültürü kavramı popüler olmuş, bu tarihten sonra literatür yoğun bir şekilde büyümüş ve kavram Avrupa dillerine yayılmıştır (Demir, 2007: 13).

### **1.2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI**

Örgütsel kültür konusunda araştırma yapan araştırmacılar, örgüt ve kültür kavramlarının tanımlarına ilişkin olarak benimsedikleri değişik yaklaşımlardan hareketle, örgütsel kültürü de farklı biçimlerde ele almış ve tanımlamışlardır (Şişman, 2002: 51).

Örgüt kültürü kavramının tüm araştırmacılar tarafından kabul gören bir tanımını vermek oldukça zordur. 80'li yıllarda işletmecilik bilimine konu olan bu kavramın ele alınışında ve tanımlanmasında, zaman içinde bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Örgüt kültürünü tanımlama çabası taşıyan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak, kültürel değerlerin ve normların, davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutuluyordu. Günümüzde de örgüt kültürü kavramını tanımlama çabaları incelendiğinde, aynı olgulara yer verildiği görülmektedir. Ancak bugün örgüt kültürünü tanımlarken, konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşılmakta ve özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verilmektedir (Unutkan, 1995: 36-37).

Schein'a göre örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum(external adaption and internal integration) sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, dolaylı yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür (Schain, 1990: 12).

Peter ve Waterman' a göre örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır. Özellikle örgütün o çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki başka örgütlerle olan ilişki

biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu açıdan kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen önemli bir araçtır (Şimşek vd. 2008: 46).

Örgüt kültürünün ölçülmesinin başta gelen uzmanı olan Hofstede, örgüt kültürünü, bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlaması şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımın temelinde, bir örgüt kültürünün yalnızca o örgütte yönetici pozisyonunda çalışanların akıllarında değil, tüm örgüt üyelerinin akıllarında yer aldığı varsayımı yatar (Hofstede, 1998: 478).

Tablo 1.1’ de örgüt kültürünün çeşitli yazarlarca yapılan tanımlamaları görülmektedir.

**Tablo 1.1 Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları**

<b>Yazarlar</b>	<b>Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlamalar</b>
Pettigrew	Bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitlerden oluşmaktadır.
Louis	Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.
Barney	Temel değerlerden oluşmaktadır.
Dyer, Avis ve Lorsch	Varsayımlar(inançlar)’dır.
Uttal	Neyin önemli olduğuna ilişkin paylaşılan değerler ve işlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin inançlardır.
Deshpande ve Webster	Örgütsel işleyişi anlamaya yardım eden, örgütteki davranışlar için normlar sağlayan, paylaşılan değerler ve inançlar setidir.
Wilkins	Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleridir.
Kilmann, Saxton ve Serpa	Bir grubu bir arada tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır.
Ouchi ve Wilkins	Antropolojiden sosyal psikolojiye ve örgütsel sosyolojiye uzanan zengin bir fikirler ve yaklaşımlar karmasıdır.
Van Manen	Ortak değerler ve inançlardır
Sadler	İnsanların işte nasıl davranmaları gerektiğine dair inançlar grubu ve ne gibi görevlerde, amaçların önemli olduğudur.
Peters ve Waterman	Kabul edilen normlardır.
Gregory ve Starkey	Örgüt içinde yaygın inanç ve değer bulunduğu gruplarla birlikte sadece birbirleri ile bağlantılı ama birbirlerinden köklü olarak farklılık gösteren değer ve inançlara sahip alt kültürlerden

	oluşmaktadır.
Deal ve Kennedy	Değerlerdir.
Sathe	İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlardır.
Arosyasvamy ve Byles	Örgütün değerlerine ve ideolojilerine ilişkin üstü kapalı, paylaşılan ve iletilebilen anlayışlar bütünüdür.
Joanna Martin	Örgütün kıyafet normları, kuralları, davranış tarzları, gelenekleri gibi dışa vurumun modelleri ve şekilleri ile bunların uygulanma tarzıdır.
Deshpande ve Parasuraman	Yazılı olmayan, formel olarak yazılı olanla gerçekte olan arasındaki boşluğu dolduran, farkında olunmayan mesajlar anlamında, paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, beklentiler ve normlardır.
Hofstede	Bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.
Schein	Bir grubun dış uyum ve iç bütünleşme sorunları ile mücadele edilmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği geçerli olduğunu düşündürecek kadar iyi sonuçlar vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür.

**Kaynak:** DEMİR Nevzat, “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 16

Bu tanımlar arasındaki ortak özellikleri üç grupta inceleyebiliriz: Birinci ortak özellik, çalışanların örgüt içinde paylaştıkları, neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna dair değerleridir; “Müşteri her zaman haklıdır” gibi. İkinci ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, çalışanların birbirleriyle kurdukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde bir çalışanın yapmış olduğu bir davranış, efsane gibi yıllar sonra da anlatılır. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerlerini öğrenirler ve bu şekilde öğrenilen değerler daha etkili olmaktadır (Şimşek vd. 2008: 32-33).

İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürü, onu diğer işletmelerden ayırmakta, faaliyetlerin nasıl yapılacağına ışık tutmakta, örgüt amaçlarının önceliğini çalışanlara

hissetirmekte ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde denetim mekanizması olarak işlev görmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 383).

### **1.2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

İşletme yönetimi literatüründe sık sık kullanılan ve örgüt kültürü kavramı ile karşılaştırılan benzer kavramların belirtilmesi ve farklılıkların vurgulanması yerinde olacaktır.

İşletme yönetimi literatüründe sürekli olarak karşılaşılan örgüt iklimi, örgüt kimliği ve örgüt imajı gibi kavramlar, çalışmamızın konusunu oluşturan örgüt kültürü kavramı ile karıştırılan başlıca kavramlardır. Bu nedenle söz konusu tanımların belirlenmesi, örgüt kültürü ile benzer ve farklı noktalarının ortaya konulması gerekmektedir. Benzer kavramların açıklanarak sınırlarının belirlenmesi sonucunda örgüt kültürü kavramı daha net biçimde anlaşılacak ve herhangi bir kavram kargaşasının ortaya çıkması engellenecektir (Unutkan, 1995: 51).

#### **1.2.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan bir terimdir (Bakan vd. , 2004: 67).

Başka bir tanıma göre ise örgüt iklimi; sosyal bir sistem olarak örgütün formal yapısının, yöneticinin formal ve informal davranış biçimlerinin ve diğer çevresel etmenlerin, örgüt üyelerinin tutumları, inançları, değer yargıları ve güdülerinde gözlemlenen öznel etkileridir (Ertekin, 1978: 1).

Örgütlerin kısa vadeli özellikleri için “iklim” ; daha uzun vadeli özellikleri için ise “kültür” kavramı kullanılır. Örgüt ikliminin alt ve orta kademe yönetimiyle, örgüt kültürünün ise üst yönetimle ilgili olduğu söylenebilir. İklim kısa süreli olduğu için “taktiksel” ; kültür ise uzun vadeli olduğu için “stratejik” önem taşır. Dolayısıyla

iklimin değişmesi kültürün değişmesinden daha kolaydır. Bununla birlikte iklim de sosyal sistem içindeki bireylerin değil, sosyal sistemin kendisinin bir özelliğidir (Demir, 2007: 23).

İki kavram arasındaki farklılıklar şöyle sıralanmaktadır (Doğan, 2007: 107):

- Örgüt kültürü paylaşılan temel varsayımlar ile buna karşılık örgüt iklimi ise paylaşılan algılamalar ile açıklanabilir.
- Örgüt kültürü zamana direnen bir özellik gösterir, örgüt iklimi ise bu unsurların herhangi bir andaki durumunu yansıtır.
- Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünür düzeyidir.

Örgüt iklimi ve kültürü, örgütlerin dinamik, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarında, rekabet avantajı kazanmalarında, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönemde varlıklarını sürdürülebilme ve rekabet avantajını yakalamada önemli rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütü topluma bağlayarak onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde oluşturulmuş olan örgüt kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini örgütle o derecede bütünleştirebileceklerdir. Buna göre, çalışan kişilerin örgüte bağlılık duygularını geliştirmelerinde örgüt içi iklimin belirleyici bir etken olarak etki ve önemi yadsınamaz (Yüceler, 2009: 446).

### **1.2.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği**

Örgüt kimliği, örgütün kendini tanımasını, anlatmasını, ifade etmesini sağlayacak şekilde farklılık yaratabilmesi için ortaya çıkan çalışmaların bir toplamıdır. Bu çalışmalar, örgüt kültürünün bir uzantısıdır ve kurumun kim olduğu,

felsefesi, iletişim ve davranış biçimlerini de içinde barındırmaktadır (Bakan vd., 2004: 68).

Örgüt kimliğinin, çalışanların örgüt ile bütünleşmesini sağlamak ve örgütlerin diğer örgütlerden farklılaştırılarak hatırlanabilirlik derecesini yükseltmek, cazip bir kurum imajı oluşturmak gibi fonksiyonları vardır. Ayrıca örgüt kimliği, bir örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığının göstergesidir (Uzunçarşılı, 2001: 44).

Örgüt kimliği ile örgüt kültürü arasındaki önemli fark fonksiyonları açısındandır. Örgüt kimliği, örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede örgüt için arzulanan bir imaj yaratmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Örgüt kimliği, örgütün logosu, kullandığı renkler, amblemi gibi görsel unsurlar olduğu gibi, örgütün iç ve dış iletişim yapısı ve davranışları etkileyen her türlü adet, gelenek, mitler, hikayeler gibi örgüt kültürü unsurlarından da etkilenmektedir. Örgüt kültürü ise, herhangi bir imaj yaratma çalışmasından ziyade, örgüt amaçlarının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır (Unutkan, 1995: 54-55).

Örgüt kimliği, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgütün başarısı için her ikisinin de birbiriyle uyumu önemlidir. Örgütlerin topluma ilettikleri kimlik ile örgüt kültürü arasındaki tutarsızlık, örgüte olan güveni olumsuz etkileyebilecektir.

### **1.2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı**

İmaj, bir objeye yönelik düşüncedir. Diğer bir ifadeyle imaj, kişilerin bir obje, kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleridir. Bu düşünceler her zaman gerçeğe uyuşmayabilmekte, kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. İşletmelerin imaj yaratma çalışmaları 1900'lu yıllara dayanmaktadır. İlk olarak AEG şirketinde başlayan çalışmaların amacı, işletmenin görsel açıdan tanınması için güçlü bir örgüt kimliği oluşturmaktır. İşletmeler rakiplerinden farklılaşmak için farklı logolar geliştirmekte, amblemler ve semboller kullanmakta, çalışanlara standart kıyafetler giydirmekte veya akılda kalacak ve insanların beyinlerine girecek şekilde sloganlar kullanmaktadır. Özellikle iletişim sektörünün çok geliştiği günümüzde işletmeler, televizyon ve gazete reklamları ile insanların evlerine girebilmekte ve insanların beyinlerinde olumlu bir imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar (Okay, 1998: 51).

Örgüt kültürü ile imajı arasında direkt bir ilişki mevcuttur. Tüm çalışanlar tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü, güçlü bir örgüt imajının yaratılmasına destek sağlayacaktır. Örgüt kültürü, rekabet konusunda bir avantaj olarak kullanılacaksa, örgüt imajı ile kültürünü destekleyecek ve önemli bir avantaj elde edecektir.

#### **1.2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ**

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Köse vd. 2001: 228):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Geniş kapsamlı olarak ele almak suretiyle örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Demir, 2007: 41-43):

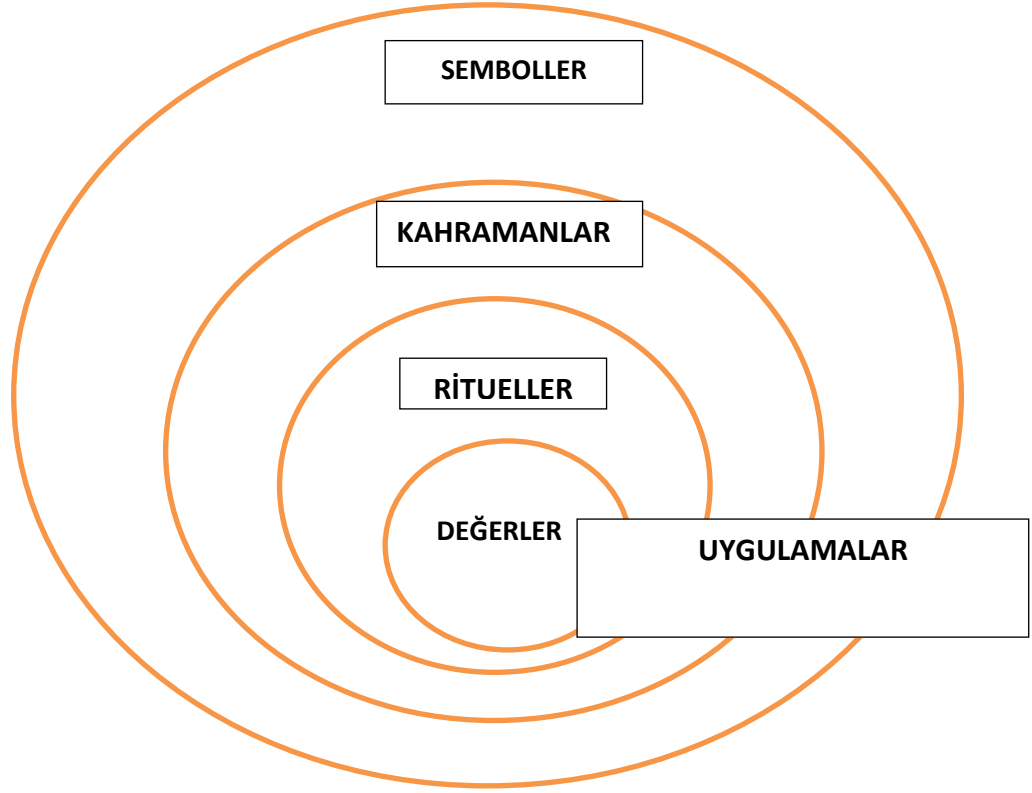
- Örgüt kültürü ayırt edicidir.
- Örgüt kültürü istikrarlı bir yapıdadır.
- Örgüt kültürlerinin çoğu tarihi olarak, açıkça belirtilmeden de anlaşılabilen, üstü kapalı bir yapıdadır.
- Örgüt kültürü semboliktir.
- Örgüt kültürü bütündür.
- Örgüt kültürü çalışanlar tarafından kabul edilmelidir.
- Örgüt kültürü üst yönetimin görüş ve düşüncelerinin bir yansımasıdır.
- Örgüt kültürü bir örgütün tamamını kapsadığı gibi, örgüt içinde çok sayıda alt kültürden oluşmaktadır.
- Örgüt kültürü göreceli olarak güçlü ya da zayıf olarak nitelendirilebilir.

### 1.2.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZEYLERİ

Örgüt kültürünün açıklamasında, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının hangi kültürel öğeler tarafından ve ne ölçüde etkilendiği önemlidir. Yani söylencelerin, kahramanların, normların, değerlerin ve temel varsayımların çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin ne olduğu ve nasıl olduğu önemlidir. Örgüt kültürünün öğelerinin, tutum ve davranışlar üzerindeki bu etkisi dikkate alınıp, kültürel düzeyler olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2007: 114).

Hofstede, örgüt kültürünün düzeyleri Şekil 1.1'deki gibi ele almıştır. Hofstede'ye göre merkezde değerler olmak suretiyle, sırasıyla tören ve ayinler, kahramanlar ve semboller biçiminde dışa doğru yayılan, iç içe geçmiş çemberler şeklindedir. Küçük yaşta psikolojik süreçlerle öğrenilen değerler, davranış ve eylemleri yönlendiren bilinçdışı kültürel öğelerdir ve tartışmaya açık olmayıp, değişimleri çok zordur. Bunları gözlemlemek zordur, ancak tutum ve davranışlar yoluyla anlamak mümkündür. İkinci düzeyde yer alan tören ve ayinler ise, teknik olarak anlamlı olmasa da, sosyal olarak temel bir öneme sahiptirler ve değerlerin önemini pekiştirirler. Tutum ve davranışların oluşmasında değerlerden sonra etkilidirler. Kahramanlar ise, oluşacak tutum ve davranışlar için rol örnekleri oluşturma görevi görürler (Doğan, 2007: 114).

**Şekil 1.1 Kültürel Düzeyler**



Kaynak: DOĞAN Binali, “Örgüt Kültürü”, Beta, İstanbul, 2007, 115

### **1.2.6.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI**

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda tanım ve kavram konusunda bir konsensüs olmadığı gibi yapılacak analizlerde esas alınacak örgüt kültürü boyutları konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Bilim adamları konuyu mensubu oldukları bilim dalları ve kendi bakış açılarına göre değerlendirmekte ve örgüt kültürünü farklı boyutlarda ele almaktadırlar(Erdem, 2009: 47).

Hofstede tarafından yapılan ve ulusal kültürlerin örgüt kültürleri üzerine etkilerini konu alan çalışmalarda örgüt kültürü, 4 boyutta ele alınmıştır. Bunlar; erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik ve toplumculuk özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği ve güç mesafesi özelliğidir. Harvey ve Brown ise çalışmalarında örgüt kültürünü; bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, performans göstergeleri ve risk kabullenme derecesi olmak üzere 5 boyutta ele almıştır (Şişman, 2002: 130).

Robbins yönetimle ilgili bazı uygulamalara dayanarak örgüt kültürünü on boyutta incelemektedir. Bu boyutlar şöyle sıralanabilir (Robbins, 1990: 438-439):

- **Kişisel inisiyatif boyutu**, çalışanların ne derecede sorumluluk, bağımsızlık ve serbestiye sahip olduğudur.
- **Risk alma boyutu**, çalışanların ne derece saldırgan ve rekabetçiliğe, yeniliklere açık olmaya, risk almaya teşvik edildiğidir.
- **Yön boyutu**, belirlenen açık, anlaşılır hedefler doğrultusunda çalışanlardan beklenen performans derecesidir.
- **Bütünleşme boyutu**, örgütü oluşturan birimlerin ne dereceye kadar koordineli bir biçimde faaliyet göstermeye teşvik edildiğidir.
- **Yönetimin desteği boyutu**, yöneticilerin astlarına ne dereceye kadar açık iletişim, yardım ve destek sağladığıdır.
- **Kontrol boyutu**, örgütte uygulanan kural ve yönetmeliklerin ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek için yapılan doğrudan denetimlerin sayısıdır.
- **Kimlik boyutu**, çalışanların uzmanlık alanları veya belirli çalışma gruplarından ziyade örgütü ne derecede bir bütün olarak gördükleridir.
- **Ödül sistemleri boyutu**, ödüllerin kıdem, kayırma yerine ne dereceye kadar çalışanların performanslarına bağlı olarak ücret artışı, terfi gibi biçimlerde verilmesidir.
- **Çatışmalara gösterilen tolerans boyutu**, çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalara ve açık eleştirilere gösterilen toleranstır.
- **İletişim boyutu**, örgütsel iletişimin ne dereceye kadar hiyerarşik olarak sıralanmasıdır.

Bu boyutlar örgütlerde, düşük veya yüksek derecede bulunabilir. Örgüt kültürünün boyutlarının değerlendirilmesi örgüt kültürü hakkında genel bilgiler verir.

### 1.2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ

Örgüt kültürü ister maddi ve manevi öğeleri içine alan bir bütün, insan tarafından oluşturulmuş yapma bir çevre olarak düşünölsün, ister grup veya toplum üyelerince meydana getirilen ve paylaşılan öğrenilmiş davranışların toplamı olarak

düşünülsün; mutlak olan bir yönü vardır ki o da örgüt kültürünün bazı öğelerin birleşmesinden oluştuğudur (Erdoğan, 1997:127). Bu öğeler şu şekilde sıralanabilir; değerler, inançlar, normlar, liderler ve kahramanlar, varsayımlar, dil, hikaye ve efsaneler, semboller, törenler ve adetler.

### **1.2.7.1. Değerler**

Değerler kısaca, “belirli olayların diğerlerine tercih edilmesi eğilimi” olarak tanımlanmaktadır. Değerler, “ aksine bir davranış veya nihai bir duruma karşı kişisel veya sosyal olarak tercih edilebilir spesifik bir davranış veya nihai duruma ilişkin temel kanaatleri” temsil eder (Demir, 2007: 32-32).

Örgüt kültürünün en önemli öğelerinden biri olan değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan, ideallerin paylaşılmasını sağlayan ve standartları koyan kavramlardır. Bir örgütteki temel anlayış sistemini oluşturan değerler, çalışanların kuruma bağlanmalarını, daha fedakar bir şekilde işlerine yönelmelerini, örgüt üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Özkalp, 1995:41).

### **1.2.7.2. Normlar**

Genel olarak normlar, bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir. Grup normları ise, grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde gerekse birbirleriyle karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarıdır (Doğan, 2007: 54).

Sosyal sistemin kurumsallaşmasına ve güçlenmesine yardımcı olan normlar çalışanların örgüte karşı tutumlarını, rollerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır. Ödül ve ceza yöntemleriyle korunan normlarda ödüllendirme normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak oluşurken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışların sonucu olarak oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gördüğünün, hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi söz konusu örgütün normlarına ilişkin söz sahibi olunmasını sağlamaktadır (Terzi, 2000:47).

### **1.2.7.3. İnançlar**

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır (Bakan vd. , 2004: 42).

Bir toplumda inançlar değerler kadar yaygın olmamakla birlikte değerlere göre daha güçlü ve daha az esneklerdir. İnançlar gerçeğin şimdi ve gelecekte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluşur (Doğan, 2007: 51).

Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançlarının benzerliği o toplumun kültür inançlarının kuvvetli ve yaygın olduğunu gösterir. Toplumların devamlılığını sağlayan inançlar, toplumsal değişmelere yön verirken, bazı zorunlu kültür değişimlerine karşı direnmeyi de doğurur (Erdogan,1997:132).

### **1.2.7.4. Liderler ve Kahramanlar**

Örgüt kültürüne katkıda bulunan liderler; çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek kademelerdeki kişilerdir. Liderler, örgüt üyelerine rol modeli yapılarak örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar (Bakan vd. , 2004:43-44).

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavramda kahramanlardır. Kahramanlar, çalışanlar ve örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın birer canlı sembolüdürler. Örgütün değer ve kültürünü kendi kişilik özelliklerinde şekillendirerek somutlaştırırlar. Başka bir ifadeyle; örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, aynı zamanda da model oluşturan kimselerdir. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır (Eren, 2004:137).

### **1.2.7.5. Hikaye ve Efsaneler**

Örgütün tarihi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi gören hikaye ve efsaneler genellikle kurumun geçmişine yönelik olayların aktarılması sonucu ortaya

çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Bu tür hikaye ve masallar örgütün geçmişi ile geleceği arasında köprü görevini yerine getirmesi açısından önem taşır (Unutkan, 1995:49).

Örgütle ilgili anlatılan hikaye ve efsaneler, aynı zamanda, örgüt içindeki kabul edilen sosyal sınıf, güç ve statülerin de önemli göstergeleri olmaktadır. Böylece, örgüt üyeleri rolleri tanımada ve kimin ne zaman, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik yapmakta; içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne de ışık tutabilmektedirler (Bakan vd. , 2004:55).

#### **1.2.7.6. Ritüeller (Adetler)**

Adetler, kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Özel günlerin kutlanması gibi. Güçlü kültürüne sahip örgütlerde ritüeller ayrıntılarıyla ve detaylarıyla açıklanarak bunların takip edilmesi istenir (Terzi, 2000:49).

#### **1.2.7.7. Dil**

Dil, iletişim aracı olarak; anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi şeklinde tanımlanmakta; kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Kültürün öğrenilmesi ve nesilden nesile aktarılmasında dilin önemli rolü bulunmaktadır (Unutkan, 1995: 8).

Dil, kurum kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan önemli bir kültür unsurudur; kurum üyeleri arasında iletişimi sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır. Dil, bu fonksiyonları yerine getirerek kültürün devam etmesini ve canlı kalmasını sağlar. Her kurumun kendine mahsus ve kurumun faaliyet alanı ile ilgili bir dili vardır. Yapılan selâmlaşmalar, şakalar, jest ve mimikler, mecaz ve benzetmeler, kullanılan deyim, argo ve jargonlar, sloganlar kurumun dilini karakterize eden unsurlar olarak göze çarpmaktadır (Bakan vd., 2004: 53-54).

### **1.2.7.8. Semboller**

Semboller, nesnelere, düşüncelerin, duyguların ve ilişkilerin yerini tutan sözcüklere, el, kol ve baş ile yapılan davranışlar ve biçimler sembol olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2007: 55).

Örgütlerde uygulanan semboller, kurumun kültürüyle bağlantılı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. R. Bartol' e göre kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır. Sembol ve semboller sayesinde örgüt üyelerinin rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder. Örneğin, üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler örgüt içinde ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını artırmak, görevlerini hatırlatmak, kültürlerini değer ve felsefesine uymak konusunda arzularını artırır (Eren, 2004:137).

### **1.2.7.9. Mitler**

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşmektedir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşımaya yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise negatiftirler (Terzi, 2000: 52).

#### **1.2.7.10. Seremoniler**

Seremoniler belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş hareketler şeklinde açıklanabilir. Jübileler, tepe yönetim tarafından gerçekleştirilen toplantılar, bütçe görüşmeleri gibi olaylar seremonilere güzel örnekler oluşturmaktadır (Unutkan, 1995: 50).

Seremoniler, rgt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedefler. Fairholm'a göre, törenlerin amaçlarını örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet etmek, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamak şeklinde sıralamaktadır (Bakan vd. , 2004:60).

#### **1.2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ**

Örgütler insanların parmak izleri gibi birbirinden farklıdır. Her örgütün kendine özgü tarihi, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi, hikaye ve mitleri vardır ki bunlar o örgütün kültürünü oluşturur. Örgütler arası farklılık yaratan kültürün anlaşılması ve tanımlanması, örgüt kültürünün sınıflandırılması ile daha kolay hale gelir (Unutkan, 1995: 56).

Örgütlerin sahip olduğu baskın kültürel özellikler belirlemeye ve tanımlamaya ve baskın kültür özellikleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya ilişkin yapılmış çok sayıda çalışma ve her bir çalışmada her bir çalışmada örgüt kültürünün baskın özelliklerine göre tanımlanmış örgüt farklı kültür tipleri vardır (Doğan, 2007: 125).

Literatürde birçok örgütsel kültür modeli olmasına rağmen, bu çalışmada, bunlardan en çok ne çıkanlardan bazıları ele alınacaktır.

### 1.2.8.1. Geert Hofstede'nin Sınıflandırması

Hofstede, ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında, örgüt kültürünü güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve dışıl-eril özelliği başlıkları altında incelemiştir.

- **Güç Mesafesi Özelliği:** Örgüt içerisinde veya toplumda kişiler arasında bir eşitsizlik söz konusu olmaktadır. Bu eşitsizliğin sonucu farklı şekillerde ortaya çıkmakta, refah, itibar ve güç gibi alanlarda kendisini göstermektedir. Örgütlerde ise çalışanların buldukları mevkilerden kaynaklanan bir eşitsizlik ortaya çıkmakta, bu eşitsizlik ast üst ilişkileri şeklinde biçimlenmektedir. Bu yüzden Hofstede, güç mesafesini şu şekilde tanımlamaktadır; “Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir” (Savicki, 1999: 244).
- **Belirsizlikten Kaçınma Özelliği:** Belirsizlikten kaçınma, bir topluluğun; bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir. Bazı toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır. Toplumlar bundan kaçınmanın yollarını ararlar. En belirgin iki alanı teknoloji ve hukuktur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda gelecek hakkında yüksek kaygı vardır. Bu toplumlarda kuşaklar arası mesafe büyüktür. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması düşük kültürlerin ise, daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi bulunmaktadır (Terzi, 2004).
- **Bireycilik Boyutu:** Hofstede'e göre bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Kimi toplumlarda bireycilik başarı sağlarken, kimi toplumlar toplulukçu hareket ederek başarıyı yakalarlar. Örgütlerinde yapısına bağlı olarak biz veya ben yaklaşımını benimserler. Ortak

değer ve inançlara bağlı olma koşulu, her iki durumda da sağlandığı takdirde başarılı bir örgüt kültüründen söz edilebilir (Terzi, 2000: 69).

- **Dişil – Eril Özelliği:** Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Toplumlar da genellikle dişil özelliklerle ilişkili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak, başkalarına karşı duyarlılık olarak ifade edilirken, eril özellikler ise, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır. Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur (Türk, 2007: 59).

#### **1.2.8.2. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli**

TomPeters ve Robert Waterman başarılı Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bulguları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adını verdikleri eserlerinde toplamışlardır. Peters ve Waterman şirketleri başarılı kılan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Bunlar (Eren, 2004: 162-163):

1. Hareketi tercih etmek; Sorunlar ve analizler içinde vakit kaybetmek yerine hızlı karar vererek harekete geçme anlamına gelmektedir.
2. Müşterilerle sürekli ilişkiler değeri; Müşterilerle devamlı iletişim halinde olarak onların beklenti ve ihtiyaçlarını bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üzerinde tutma anlamına gelmektedir.
3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi; Amaç, astlara da serbestlik tanıyarak ve yetki vererek, girişimciliklerini arttırmaları suretiyle örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktır.
4. İnsana değer vererek verimliliği arttırma; Çalışanlara hak ettikleri değeri vererek verimliliği arttırma, işletme içinde asttan üste kadar tüm çalışanların işletme için değerli birer kaynak oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte kazanılacağı atmosferini oluşturmak anlamına gelmektedir.

5. Basit yapı ve az kurmay değeri; Az sayıda kurmay çalışan ve hiyerarşik yapının basit olduğu organizasyon yapısıyla faaliyet göstermek anlamına gelmektedir.
6. Ana işletme değerine önem verme; Çalışanlarına, şirket değerlerine bağlılığını sağlayıp bu değerlerin çalışanlarca kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratarak, değerlerin tüm çalışanların davranışlarına rehberlik etmesi anlamına gelmektedir.
7. En iyi bilinen iş alanında kalma; İş hayatında maceradan uzak, yüksek riske gerek duymadan en iyi bilinen ve uzmanlaşılan alanda ilerleme anlamındadır.
8. Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada kullanma değeri; Bir iki önemli hususu bir arada uygulayabilmek, sürekli kontrol etmek yerine gerektiği durumlarda kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımak anlamına gelmektedir. Bir firmanın yöneticileri günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken, diğer konularda daha serbest bırakması örnek olarak gösterilebilir.

### 1.2.8.3. Handy Modeli

Handy örgüt kültürü modeli Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışları, düşünceleri ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel gruba ayırarak incelemiştir (Unutkan, 1995: 57).

- **Rol Kültürü:** Rol yönelimi kültüründe yetki, kural, prosedür ve iş tanımları esastır. Önceden kestirilebilirlik yüksektir ve istikrar üzerinde durulur. Ortaya çıkması muhtemel rekabet ve çatışmalar; prosedür, kural ve anlaşmalarla yok edilmeye çalışılır. Gücün kaynağı örgüt hiyerarşisindeki pozisyonudur ve örgütsel işlevlerin oluşturduğu bu kültürde bürokratik özellikler ve ilkeler ön plandadır (Şişman, 2002: 142).
- **Güç Kültürü:** Özellikle küçük işletmelerde ve askeri örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Örgütte güç, belirli merkezlerde toplanmıştır. Otokratik bir yönetim biçimi egemendir. Buna

bağlı olarak merkezi bir denetim anlayışı vardır. Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru dağılan birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeler (Terzi, 2000: 77).

- **Görev Kültürü:** Bu kültüre sahip kurumlarda; iş görenleri bir görev etrafında organize eden, iş görenlere işleri üzerinde önemli oranda kontrol yetkisi tanıyan, gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilere önem veren, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen, esnek ve duyarlı çevreye uygunluğun esas olduğu görülmektedir (Bakan vd., 2004: 90).
- **Birey Kültürü:** Uzman kişilerin kendi arzularını gerçekleştirmek amacıyla teşkil ettikleri örgütlerde uygulanmaktadır. Bireyleri bir arada tutan şey; ortak amaç, sevgi ve saygıdır. Böyle bir kültürde önemli olan, örgüt üyeleri ve onların ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültürlerinde iş görenler örgüt için çalışırken, birey kültüründe örgüt işgörenler için çalışmaktadır. Kısacası, birey kültüründe odak noktası olarak birey kabul edilmektedir (Uçkun, 1999: 44).

Schein'e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi bulunmaktadır. Bunlar, örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme, bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler ve endişeyi azaltma şeklinde sıralanmaktadır. Bu üç ana işlev aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Eren, 2004: 144- 145):

- **Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:** Örgütün uyum sorunlarından en önemlisi şüphesiz amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.
- **Bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:**
  - a) Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyelerini birbirine bağlayan, iletişim sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirlerini anlayamayacağı için bir sosyal örgüt veya grup varlığından söz edilemez.

- b) Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri: Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.
- c) Güç ve konum: Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir. Bu konuda örgüt üyeleri uyumun sağlanması yardımcı olacak, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir.
- d) Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde bireylerarası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturmalıdır.
- e) Ödüller ve cezalar: Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışların maddi veya manevi ödül kazandıracığını, hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir.
- f) İdeoloji ve din: Bütün örgütler, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik veya manevi ya da dinsel değerlerin oluşması, açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.
- **Endişeyi azaltma:** Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendisine gelen tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu kriterler ve varsayımlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azaltmaktadır.

### 1.2.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2004: 168-169):

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirir.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBAR KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Günümüzde işletmeler pazarda var olabilmek, rekabet edebilmek ve hatta daha da önemlisi fark yaratabilmek için eskisinden daha çok çaba sarf etmektedirler. Kamuoyu, çalışanlar, ortaklar ve sosyal paydaşlar tarafından şirketler hakkında oluşan algının, şirkete karşı olan tutum ve davranışların ortaya çıkış şekli işletmeler tarafından önemli hale gelmiştir. Bu noktada ise kişileri ilgilendirdiği kadar işletmeleri de ilgilendiren itibar kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Kavram olarak çok eski bir geçmişe sahip olsa da itibar, yönetim literatüründe yeni sayılabilecek bir yere sahiptir. Soyut bir kavram olan itibar, ölçümlendiği derecede şirketler için önem arz etmeye başlamış ve yayımlanan birçok itibar listesi şirketlerin ilgi odağı olmuştur. Yaşanan krizler, şirket iflasları ve kötü tecrübeler de kurumları itibar üzerine düşünmeye itmiştir. İtibar yönetimi üzerine ilk ciddi çalışmayı yapan ve ölçülmesi için kriterleri geliştiren Charles J. Fombrun ve sonraki dönemlerde ona eşlik eden çeşitli bilim adamı ve araştırmacılar, kurumsal itibarın bugünkü önemine kavuşmasını sağlamışlardır.

Gelinen noktada, itibar kavramı ve kurumsal yansıması olan kurumsal itibar ve yönetimi, tüm kurumlarca önemi kavranmış olmasa da, yapılan araştırmalar göstermektedir ki, itibara yapılan yatırımlar hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasında konunun önemi giderek artmaktadır.

#### 2.1.İTİBAR KAVRAMI

Türk Dil Kurumu itibarı, saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu[TDK], 1992: 737). İtibar kavramı kurumun, kamuoyu tarafından nasıl algılandığı diğer bir ifadeyle kendisine biçilen değerle ilgilidir. Bu durumda itibar kavramı için önemli olan iki gerçek söz konusudur; kurumun çevresini oluşturan (daha sonraki bölümlerde paydaş olarak adlandıracağımız) tüm kitleler ve bu kitlelerin kurumun itibarlı olduğuna inanmaları sonucu oluşan kurumun güvenilirliği. Bir kurum ancak, itibarlı olduğu

sürece satışlarında artış, yetenekli işgücü istihdam ve ileride oluşabilecek krizlere karşı dayanıklılık sağlayabilir (Ülger, 2003: 94).

Kurumsal itibar kavramının yaratıcılarından Charles J.Fombrun, itibarı Antik Yunan’ daki olimpiyat oyunlarına benzeterek açıklamıştır. Parasal karşılığı olmasa da olimpiyat oyunlarında madalya almanın oldukça kıymetli, soyut bir değer olarak itibara denk düştüğünü ifade etmektedir. İtibar “bir şirketin ya da endüstrinin genel değerler dizisine dayanan güvenilirliği, itimada layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün” olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2010: 248-249).

İtibar kavramına ilişkin aşağıdaki farklı tanımlamalar yapılmıştır:

- İtibar, bir kişiye veya nesneye dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygı, hürmet anlamında kullanılmaktadır (Marconi, 2001: 20).
- İtibar; kamuoyunun bir algılamasıdır. İtibar, bir değerdir ve çok pahalı bir varlıktır (Green, 1996: 21).
- İtibar, finansal yatırımları ve örgütsel gelişimi hızlandıran bir değerdir (Kotha vd. ,2001: 571-586).
- İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür (Sherman, 1999: 11).
- İtibar, bir değerdir ve örgüt üzerinde derin bir etkiye sahiptir. İtibar, sıkıntılı dönemlerde paydaşlarla örgüt arasında tampon görevi gören bir varlıktır (Schultz vd. ,2000: 79).

Tüm bu tanımlamalar göz önünde tutulduğunda itibar kavramının bir kurumun paydaşları tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. Burada paydaş kavramının açıklanması itibarın anlaşılmasını kolaylaştırmak açısından önemlidir.

Freeman tarafından 1984 yılında yayınlanan “Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı” isimli kitap paydaş teorisinin yönetim literatürüne yayılmasını sağlamıştır. Paydaş yaklaşımı, kurumu etkileyen kişilerle ya da gruplarla ve bu kişiler ve gruplara karşı yönetsel davranışlarla ilgilidir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 70).

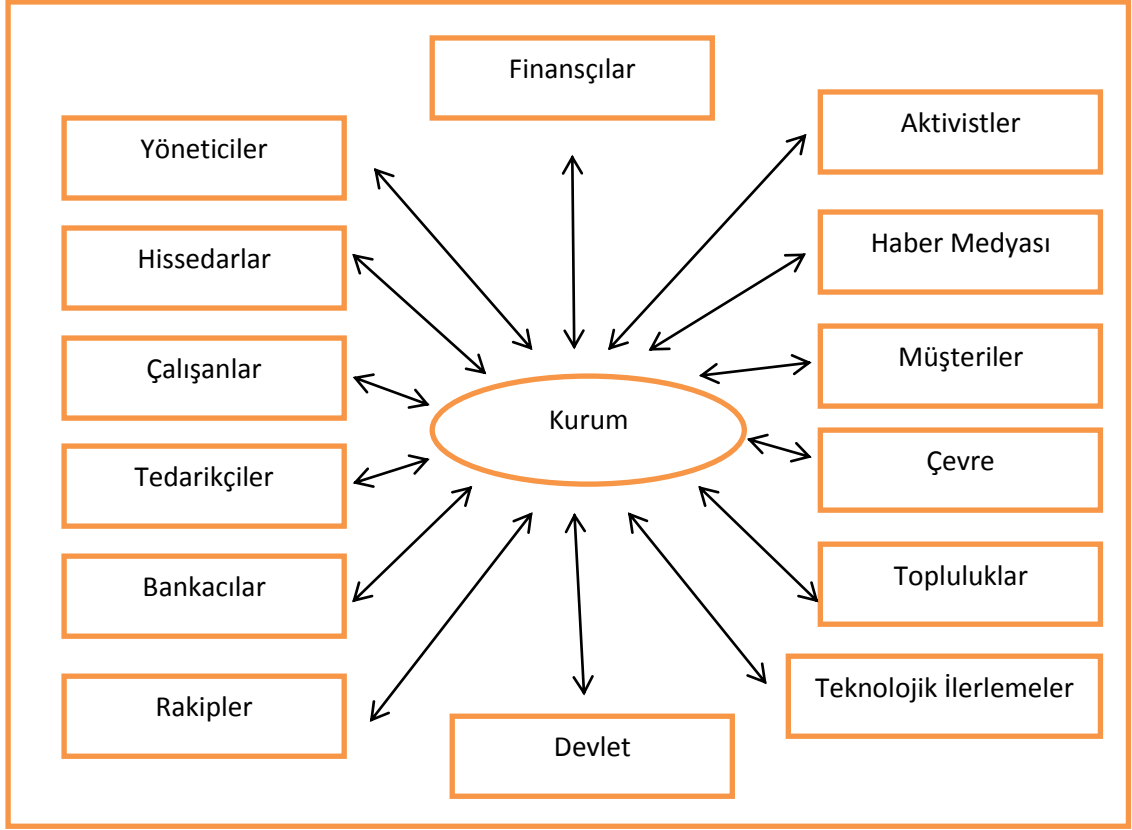
Paydaşları, kurumun, kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları ve politikalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilecek olan birey ve gruplar olarak tanımlayabiliriz (Nemli, 2000: 76).

Başka bir tanıma göre ise paydaş, kurumun yaptıklarından etkilenen ve kurumun amaçlarının başarılmasında etkili olan kişi veya grup olarak tanımlamak mümkündür (Rawlins, 2006).

Paydaş beklentilerini ve tecrübelerini yansıtan itibar, dinamik bir kavramdır. Çünkü gerek paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişim gerekse paydaşların kendi aralarındaki etkileşim kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü paydaşların işletme hakkındaki algısı yalnızca işletmeden gelen bilgilerle değil, aynı zamanda diğer paydaşlarla olan etkileşimlerle de şekillenmektedir. Bu bağlamda bir işletmenin itibarı, paydaşlara iletildiği bilgilerin nasıl algılandığı ve paydaşlar hakkındaki bilgi paylaşımını yansıtmaktadır. İşletmelerde başarı, yöneticilerin paydaş ağını etkin bir şekilde dengeleyerek işletme adına katma değere dönüştürebilmesine bağlıdır (Besler ve Sarıkaya, 2009:1-3).

Paydaşların bölümlendirilmesi çeşitli şekillerde olabilmektedir. İlk bölümlendirme; Paydaşları, “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar” olarak sınıflandırmaktır. Kurum içi paydaşlar; kurucu ana sahipler, hissedarlar, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşur. Kurum dışı paydaşlar ise toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakiplerden oluşur. Şekil 2.1’ de işletmelerin paydaşları ayrıntılı şekilde gösterilmiştir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 71).

**Şekil 2.1. Paydaşlar**



Kaynak: GÜMÜŞ, Murat ve ÖKSÜZ, Burcu “Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, 71.

Şekilde görüldüğü gibi bir kurum devletten müşterilere, hissedarlardan çalışanlara kadar geniş bir paydaş grubuna sahiptir. İtibar tüm bu paydaşlar tarafından nasıl algılandığına bağlı bir kavramdır.

1900’lü yılların başlarında yöneticilerin planlama, örgütlenme, düzenleme gibi işlevleri bulunmaktadır. 1940’larda ve 1950’lerde bu işlevlere halkla ilişkiler ve değişim yöneticiliği gibi kavramlar eklenmiştir. Günümüzde ise üst düzey yöneticilerin asıl işi kamuoyunda her yönü ile iyi bir firma izlenimi yaratmak ve bunu korumaktır (Karatepe, 2008: 84).

### **2.1.1.İTİBARIN BOYUTLARI**

İtibara giden yol, örgüt kültüründen kaynaklanan, kimlikle somutlaşarak imaja dönüşen algılardan geçmektedir. Kurumsal itibarın en önemli hammaddesi olan örgüt kültürünü tanımlayamayan örgütlerin sorunları hep devam etmektedir (Marconi, 2001: 72). Çalışmanın bu bölümünde literatür incelenerek kurumsal kimlik ve kurumsal imaj ile itibar kavramları arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

#### **2.1.1.1. Kurumsal kimlik**

Kennedy (1977), Dowling (1986),Abrat (1989), Baker ve Balmer (1997), Markwick ve Fill (1997), Van Riel ve Balmer (1997), Stuarth (1998), Melewar (1999) gibi araştırmacılar kurumsal kimliği, kurumsal itibarı oluşturan önemli bir öge olarak addetmişler, kimlik karması yönetimini içine alan kurum kimliği yönetimi üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar, bir takım modellemelere giderek, kavramlar arasındaki ilişkileri yorumlamışlardır (Çiftçioğlu, 2009: 30).

İtibar-kimlik ilişkisi, genel anlamda Brady (2002)'in de belirttiği gibi kimlik ile karakter ilişkisinden etkilenmektedir. Aynı zamanda da sergilenen kimlikle oluşan imaj ve buna dayalı yargıların göstergesi şeklinde gelişen, yakın ve iç içe girmiş bir ilişkinin sonucudur (Brady, 2002: 5).

#### **2.1.1.2. Kurumsal İmaj**

İmaj kavramı ile ilgili olarak farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

- ❖ İmaj; bir kişi veya kurumun diğer kişi veya kurumların zihinlerinde isteyerek veya istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerlerdir (Gümüş, 1999: 124-125).
- ❖ Şişman (2002: 165) imaj kavramını; bir örgütün insanların kafasında oluşturduğu etki şeklinde ifade etmektedir.

- ❖ Demir (2003: 13) imajı; bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluşan bir imge olarak tanımlamaktadır.

İmaj kavramı, ilk kez 1955 yılında Sidney Lavy tarafından ortaya atılmıştır. Kurumsal imaj kavramının ortaya çıkışı ile elde edilen bilgiler, bu kavramın içeriğini oluşturan bilgilerin oldukça eskiye dayandığına göstermektedir. Kurumsal imaj kavramının yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, kendini tanıtmak için savaşta kullanılan kalkanların üzerine St. George ve Lorraine haçı bir işaret kullanması ile ortaya çıktığı söylenmektedir (Güdüm ve Kavas, 1993: 20).

İtibar ve imaj kavramları benzer kavramlar olmasına rağmen farklı anlamlara sahiptirler. İlk olarak imaj, bir firmanın markasına ya da firmanın kimliği ve adını özetleyen markası ile ilişkilidir. Dolayısıyla imaj bir firmanın nerede durduğunu belirtirken, itibar piyasa alanında firmanın nasıl davrandığını yansıtmaktadır. İkinci olarak, bir firma imajını konumuna göre değiştirebilir, ancak itibar kolay kolay değiştirilemez. Yaşanan olumsuzluklardan işletmenin itibarı zedelenirken tam tersi olarak imajı zarar görmeyebilir. Üçüncü olarak da bir firmanın imajı toplumun her kesimi için çekici olmayabilir ancak o firma toplumda itibarlı bir konuma sahip olabilir (Sayılı ve Uğurlu, 2007).

## **2.2. KURUMSAL İTİBAR**

Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili olarak yakın zamana kadar akademik düzeyde değişik çalışmalar yapılmıştır. Dünyada kurumsal itibar konusu ile yakından ilgilenen, bu alana yatırım yapan ve arzu eden organizasyonlara küresel düzeyde hizmet veren, onlarla deneyimlerini paylaşan ve onları eğiten bir kurum vardır. O da Reputation Institute'dir. Reputation Institute, kurumsal itibarın inşası ve korunmasına yönelik olarak projeler üretmekte ve bunları çeşitli kurumlarla paylaşmaktadır (Agsformalliance, 2004).

Geçmiş dönemlerde ortaya çıkan skandallardan sonra, işletmelerin sürdürülebilir bir kurumsal itibar gereksinimi belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Ayrıca güçlü bir itibarın hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemli fırsatlar sağladığı görülmeye başlanmıştır. Müşteriyi memnun etmenin yeterli olmadığı

günümüz rekabet koşullarında işletmelerin tüm paydaşları ve çevreyi de dikkate alan bütüncül politikalar geliştirmeleri gereklidir (Sarıkaya ve Oruç, 2010).

Son birkaç yılda, kurumsal itibar konusunu çoğu şirketin mercek altına almasının iki nedeni vardır. Bunlardan biri, Enron ve Arthur Andersen, World Com, Adelphia, Parmalat, Ahold, Bayer A.G., Deutsche Bank gibi büyük şirketlerin problemleri ile medyada bolca yer almasıdır. Diğeri de şirketleri ve bazı temel uygulamalarının rolünü sorgulayan kitapların ve belgesellerin ortaya çıkmasıdır. Bunların sonucu olarak tüm şirketlerin ahlaki yönelimleri sorgulanmış, şirketlere olan güven azalmış ve şirketlerin daha fazla mercek altına alınması ve daha fazla standartlara ve anlaşmalara uymaları gereğinin empoze edilmesi söz konusu olmuştur. Bunların devamında birçok şirket, erdemliliklerini aktif olarak paydaşlarına duyurma çabasına girmişlerdir (Er, 2008: 24).

### 2.2.1. KURUMSAL İTİBARIN TANIMI

Çeşitli disiplinlerde farklı araştırmacılar tarafından değişik kurumsal itibar tanımlamaları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

**Tablo 2.1 Kurumsal İtibar Tanımları**

Weigelt ve Camerer, 1988	Bir kuruma yüklenen ve geçmişteki davranışlarından çıkarılan özellikler bütünü.
Fombrun, 1996	Kurumun kilit paydaşlarının kurumu rakipleri ile karşılaştırdığındaki toplam çekiciliğini belirleyen geçmişteki davranışları ve gelecekteki beklentilere ilişkin algısal betimleme.
Fombrun ve Rindova, 1997	Kurumların geçmişteki hareketleri ve değişik paydaşlar üzerinde değer yaratan etkiler bırakma yeteneği sonuçlarının kolektif betimlemesi olmaktadır. Bu; hem iç hem de dış paydaşların göreceli durumlarını ölçmekte, hem rekabete dayalı olmakta hem de kurumsal çevrelerini içermektedir.
Teece vd., 1997	Kurumun pazarda çeşitli amaçlarını gerçekleştirmesine olanak sağlayan soyut değer.
Shenkar ve Yuchtman Yaar, 1997	Bir kurumun göreceli saygınlığının ölçütü.
Cordeiro ve Schwalbach, 2000	Kurumların yönetim kalitesinin yansıması.
Ferguson vd., 2000	Paydaşların kurum hakkında ne düşündüğünün ne hissettiğinin yansıması.
Deephouse, 2000	Kurumun paydaşlarıyla etkileşimi ve paydaşlar arasındaki iletişimin sonucudur.
	Soyut bir değerdir, kurumun şu anki değerleri, pozisyonu ve

Carmeli ve Cohen, 2001	gelecekteki davranışı hakkında bir çeşit istatistiki özeti temsil etmektedir.
Gotsi ve Wilson, 2001	Paydaşların uzun dönemde kuruma ilişkin toplam değerlendirmeleri.
Davies, 2002	Uzun yıllardaki yatırımın sonucu(Sadece reklam, halkla ilişkiler, pazarlamadaki finansal yatırımlar değil; kalite, inovasyon, müşteri paydaş ilişkileri ve kurumsal standartlardaki soyut yatırımları da kapsamaktadır.)
Davies vd., 2003	Tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır.
Brauninger ve Haucap, 2003	Ürünlerin kalitelerine ilişkin beklentilerdir.
Passow vd., 2003	Müşterilerin, çalışanların, yatırımcıların ve genel olarak kamuoyunun kurumla ilgili iyi ya da kötü, zayıf ya da güçlü, etkileyici veya duygusal tepkileridir.
Rose ve Thomsen, 2004	İnsanların algılamalarının yansımasıdır. Bu algılamalar, kurumun geçmişteki davranışlarına dayanarak oluşmaktadır.
Carmeli ve Tishler, 2004	Dış paydaşların kurumun farklılıklarına ve üstünlüklerine ilişkin inançları.
Carmeli ve Tishler, 2004	Kurumun şu anki niteliklerinin, durumunun ve beklenen gelecekteki performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini betimlemektedir.
Hannington, 2004	Kurumun paydaşların beklentilerini karşılama konusundaki yeteneğine ilişkin algılama.
Carmeli ve Tishler, 2004	Kurumsal yapıyı ve kurumun geniş boyutta çeşitli faaliyetlerinin yansıması.
Clardy, 2005	Kurumun hem içindeki hem de dışındaki insanlardaki imajı ya da betimlemesi.
Laufer ve Coombs, 2006	Kurumların ne derece 'iyi' ya da 'kötü' görüldüğünü yansıtan toplam değerlendirme.
De Castro vd., 2006	Kurumun sosyal meşrulaştırma sürecinin sonucudur. Kurumsal itibar içsel itibar ve dışsal itibar olmak üzere iki temel bileşene ayrılmaktadır. İçsel itibar; işletme paydaşlarının kuruma ilişkin algılamaları ile ilgili olmaktadır. Dışsal itibar ise genel olarak toplumun kuruma ilişkin algılamalarından oluşmaktadır.
Flatt ve Kowalczyk, 2006	Kurumu diğerlerinden ayıran ve stratejik bir avantaj sağlayan soyut bir değerdir.
Coombs ve Holladay, 2006	Paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmeleri.
Kadıbeşegil, 2006	Bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısıdır. Toplum tarafından beğenilen takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır.
Cretu ve Roderick, 2007	Paydaşların 'kurumun ne olduğu', 'kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği', 'paydaşların beklentilerini nasıl karşıladığı' ve 'kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına' ilişkin değerlendirmelerin uzun dönemli bir kombinasyonudur.
Aqueveque ve Davide, 2007	Geçmişteki hareketlerden çıkarılan ve kuruma atfedilen nitelikler bütünüdür ve geçmişteki davranışların sonucu olarak kuruma

	atfedilen değerlerin toplamıdır.
Fombrun, 2007	Kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneğinin kavramsal betimlemesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar; paydaşların kurumla kurduğu duygusal ve akılcı bağları, kurumun tüm paydaşlarındaki imajının net tanımlamasıdır.

**Kaynak:** GÜMÜŞ Murat ve ÖKSÜZ Burcu “Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, 4-5.

Bu bağlamda kurumların iletişim teknolojilerinin son derece hızlı olarak arttığı ve rekabetin aman vermediği günümüz koşullarında kurumsal itibarlarına sahip çıkmaları ve bilinçli şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Kurumsal itibar yönetimi konusunda işletmelerin yapacakları iki eylem bulunmaktadır. Ya pasif durumda kalıp diğerlerinin kendileri hakkında düşüncelerinin oluşmasını bekleyip gözlemlemek ya da en önemli varlıklarından biri olan itibarlarını güçlendirip yönetmeye çalışmak günümüz rekabet koşullarında işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmek için yapmaları gereken ikinci davranış biçimidir. Bu anlamda kurumsal itibarın yönetiminin nasıl şekillenmesi gerektiği üzerinde durmak gerekmektedir. Kurumsal itibarın oluşması uzun bir süreci kapsamakta ancak zarar görmesi çok kısa bir zamanda gerçekleşebilmektedir. Çok kırılabilir bir yapısı olan itibarın oluşturulması ve yönetilmesi uzmanlık gerektiren ve başta üst yönetim olmak üzere örgütün bütünü tarafından sahip çıkılması gereken bir olgudur (Çiftçioğlu, 2009: 50).

## 2.2.2. KURUMSAL İTİBARIN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Yazında kurumsal itibar farklı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda kurumsal itibar ile ilişkilendirilen kavramları tanımlamak ve hangi bağlamlarda incelendiğini ortaya koymak, itibarın örgütler açısından taşıdığı önemi ve literatürdeki yerini netleştirmek açısından önem taşımaktadır.

### 2.2.2.1. Kurumsal Meşruiyet Kavramı

Kurumsal meşruiyet, kurumsalcı kuram ve kaynak bağımlılığı teorilerinde işletmelerin çevrelerindeki kısıtlı olan kaynaklara ulaşmayı garantilemeleri ve çevresel belirsizliği, riski azaltmaları açısından örgütlerin kazanmaları gereken statüyü ifade etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 340). İşletmeler, sosyal normlara

uygun faaliyetler içerisinde olduklarını, faaliyette buldukları çevreye göstermelidirler. Başka bir ifade ile meşruiyet, bireyin ya da kolektif yapının sosyal sistemde arzulanan, istenen, uygun görülen faaliyetlerine ilişkin genellemeler ya da varsayımlardır. Kurumsal meşruiyetin temel yapısı, sosyal sistemin beklentilerini, normlarını, değerlerini ve anlamlarını karşılamak üzerine kurulmuştur (Suchman, 1995: 573). Meşruiyet sağlamış örgütlerin, toplumun desteğini almış, toplum tarafından kabul edilmiş hedefleri bulunmaktadır. Bu anlamda meşruiyet örgütün toplumdaki rolünü tanımlamakta, kaynaklara ulaşmasını ve kurumlar tarafından desteklenmesini sağlamaktadır. Örgütler meşruiyet kazanmak için, toplum ve paydaş beklentilerine uygun faaliyetler sürdürmekte başka bir ifade ile meşruiyet yönetimi yapmakta ya da sürdürüyormuş gibi göstererek sembolik meşruiyet yönetim anlayışını benimsemektedirler (Ashforth ve Gibbs, 1990: 177).

Kurumsal itibar ile kurumsal meşruiyet kavramları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Her iki kavramda da sosyal yapı süreci, paydaşların işletmeyi değerlendirmeleri ile oluşmaktadır. Kavramlar örgüt ölçeği, gönüllü faaliyetler, stratejik ortaklıklar ve yasal kurallara uygunluk gibi benzer öncüllere sahiptirler ve örgütlerin kaynaklara ulaşma yeteneğini artırmaktadırlar (Deephouse ve Carter, 2005: 330).

Kurumsal itibar, örgütleri benzerleriyle karşılaştırmada kullanılan bir kavram olmasına karşın, kurumsal meşruiyette örgütler arası bir karşılaştırmadan bahsetmek pek mümkün değildir. Bir diğer ayrıştırıcı unsur ise, kavramların değerlendirilmesindeki farklılıktır. Meşruiyet kavramı değerlendirilirken kuralcı, normatif ve bilişsel boyutlardan bahsedilmektedir. İtibar kavramı için aynı değerlendirme ölçütlerinden faydalanılmakla beraber, görsel değerlendirme ölçütleri de kullanılmaktadır. Bu anlamda itibar kavramı için kullanılan değerlendirme ölçütleri meşruiyet kavramı için kullanılması mümkün değildir (Çiftçiöğlü, 2009: 16-17).

İtibar kavramı ve meşruiyet kavramlarının birbirleri ile ilişkili ancak farklı kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Meşruiyet yaklaşımının daha çok örgütün içsel yapısına ilişkin önermeleri bulunmaktadır. Ancak itibar kavramı, örgütün davranış sonuçları ve olası etkileri üzerinde durmaktadır. Bu anlamda

kurumsal meşruiyetin kurumsal itibarı desteklediği, benzer şekilde kurumsal itibarın sağladığı sosyal kabulün, kurumsal meşruiyet üzerinde etkisinin bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Çiftçioğlu, 2009: 18).

#### 2.2.2.2. İzlenim Yönetimi

Literatürde izlenim yönetimine ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan izlenim yönetimi tanımları Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.2 İzlenim Yönetimi Tanımları**

Leary ve Kowalsky	Bir bireyin, diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir.
Rosenfeld, Giacalone ve Riordan	Bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir.
Goffman	Gündelik durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikte iken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol ediş biçimidir.
Montagliani ve Giacalone	Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir. Bireylerarası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemlerdir.
Kaplan, Pourciau ve Reckers	Bir bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı taktikleri içermektedir.
Crittenden ve Bae	Bireylerin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli/bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir.
Kacmar ve Carlson	Bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/ bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimleridir.
Bozeman ve Kacmar	Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir.

**Kaynak:** Doğan, Selen ve Kılıç Selçuk “Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009

Tablo 2.1’deki tanımlardan anlaşılacağı üzere izlenim yönetimi;

- Sosyal bir etkileşim sürecidir,
- İmaj oluşturma yöntemidir,
- Belirli bir amaca/sonuca ulaşma girişimidir,

- Davranışların yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine ilişkin bir süreçtir,
- Diğer bireyleri etkilemeye yönelik bir süreçtir(Doğan ve Kılıç, 2009).

Örgütler de aynı bireyler gibi toplumla etkileşim içerisindedirler. Toplum üzerinde izlenim bırakırlar, benzer şekilde toplumda örgüt üzerinde bir izlenim bırakır. Söz konusu etkileşim, sosyal uyum açısından örgütün davranışlarını nasıl şekillendirmesi gerektiğini ortaya koyar. Dolayısıyla işletmeler de tıpkı bireyler gibi izlenim yönetimi unsurlarından faydalanmaktadırlar.

İzlenim yönetimi, kurumsal itibarın oluşma ve sürdürülme sürecinde, işletme yöneticilerine ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yardımcı olmakta, iletişim ve davranışlar konusunda taktikler vermektedir. Özellikle itibarın zarar gördüğü dönemlerde, hem bireyler hem de kurumlar tarafından izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanılmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 20).

İşletmelerin izlenim yönetimine ilişkin faaliyetleri, örgütlerin davranış biçimlerini ve diğerleri ile etkileşimlerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletmelerin paydaşları üzerinde iyi bir izlenim ve buna bağlı olarak iyi bir itibar oluşturmak istiyorlarsa, işletmenin itibar yönetimi aşamalarında oluşturdukları izlenime dikkat etmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir (Sjoval ve Andrew, 2004).

### **2.2.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, literatüre yeni girmiş bir kavram olmamasına rağmen, konuya verilen önem ve ilgi oldukça yenidir. Son yıllarda iş dünyasında ortaya çıkan skandalların (Enron, World Com, Parmalat, Qwest, Im Clone ve diğerleri) gündeme taşınmasıyla tüketicilerin işletmelere, liderlere ve ekonomiye olan güvenleri sarsılmış, sonuç olarak da “iş ahlakı” ve “kurumsal yönetim” (corporate governance) konularına olan ilginin artmasına, “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramının ön plana çıkmasına neden oluşturmuştur. Diğer yandan muhtelif uluslararası organizasyonlar (UN, OECD, ILO, AB) liderliğinde insan haklarına, çevreye, çalışan işgücüne yönelik korumacı yaklaşımlar ve bu konuda geliştirilen standartlar işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha ihtiyatlı davranmaları gerekliliğini ortaya koymuştur (Aktan ve Börü, 2007: 7).

Sosyal sorumluluk kavramı, işletme faaliyetlerinin toplumun refahını dikkate alarak yürütülmesi ilkesi üzerine kurulmuştur. Başka bir ifade ile sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etme yükümlülüklerinin yanı sıra toplumdaki kişi ve kurumlara karşı da yükümlü olma ve cevap verme zorunluluğu olarak da ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2005: 23).

Kurumsal sosyal sorumluluk en hızlı büyüyen itibar yönetimi konularından biri olmuştur. İtibar literatürü kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenmektedir ve sosyal sorumluluk işletme beklentilerini ve itibarını oluşturan önemli bir boyuttur. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum performansı ile en açık bağlantısı itibar yönüdür. Ampirik çalışmalar sosyal faydaya yönelik çalışmalara daha fazla katılan kurumların daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal sorumluluğun müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu genel olarak kabul edilen bir olgudur (Gümüş ve Öksüz, 2009: 120-121).

İşletmelerin sosyal sorumluluk politikaları, işletmelerin itibarlarını oluşturmada önemli bir yere sahiptir. İtibar değeri, bir paydaş algısıdır. Paydaşlar işletmeleri değerlendirirken, işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerini dikkate almakta, topluma ilişkin sosyal performanslarını değerlendirmektedirler. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin itibarını oluşturduğunu ve desteklediğini söylemek yanlış olmayacaktır. İtibar kavramına ilişkin yazına bakıldığında, kavramlar arasındaki ilişkinin benzerliği göz önünde tutularak, bazı araştırmacıların işletmelerin itibar ölçümlemede sosyal sorumluluk ölçeklerini kullandıkları görülmektedir (Dowling, 2004: 22).

#### **2.2.2.4. Risk Yönetimi**

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken toplumda birçok kesimle iletişim ve etkileşim içerisine girmek durumundadırlar. İşletmelerin çevreleri ve paydaşları ile girdikleri her türlü iletişim ve etkileşim işletme için bir risk taşımaktadır. Bu kapsamda işletmelerde itibar yönetimi, aynı zamanda risk yönetimi anlamına da gelmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 23).

Risk sözcüğü arzulanan ve/veya planlanan bir şeyin gerçekleşmemesi veya başka bir ifade ile istenmeyen bir olayın ya da olaylar setinin ortaya çıkma olasılığını ifade etmektedir (Turanlı vd., 2002: 1).

Risk tanımlarında geleneksel bakış ve yeni bakış arasında yer alan farklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2.3 Risk Tanımları**

<b>Geleneksel Bakış</b>	<b>Yeni Bakış</b>
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	Risk bir fırsattır.
Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir
Risk ölçümü subjektiftir.	Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

**Kaynak:** GÜMÜŞ, Murat ve Öksüz, Burcu “Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, 2009, 83.

Kurumların çalışmalarında riskleri tamamen yok etmeleri mümkün değildir; ancak yöneticiler, yol açtığı olumsuz sonuçların azaltılması amacıyla ekonomik ve sosyal tehlikeleri yönetmeye çalışmalıdır. Kurumlar birçok riske maruz kalmaktadır. Bu riskler; genel olarak pazar riski, operasyonel riskler, finansal riskler, kredi riskleri ve itibar riski olarak sıralanabilir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 446).

Kurumsal itibar, işletmelerin paydaş beklentilerini karşılama kapasiteleri ile direkt ilişkilidir. Söz konusu beklentiler karşılanmadığında, işletmenin finansal çekiciliği azalmakta, nitelikli işgücü işletmeden ayrılmak istemekte dolayısıyla itibarın işletmeye kattığı değerlerde bir azalma meydana gelmektedir. Kurumsal itibar bir kapalıdır. Bu durumda itibar riski, belirli bir işletmenin, itibar kapitalindeki belirli bir dönemi kapsayan getiri ya da kayıp olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle her bir paydaş, yönetilmesi gereken bir itibar riski unsuru anlamına gelmektedir (Çiftçiöğlü, 2009: 24).

İşletmelerin itibarlarına ilişkin en önemli risk alanları; kurum yönetimi ve uyumdur. Kurumların yönetimi ve uyumu arasındaki fark ise şöyle açıklanabilmektedir: Tepe yönetim (örneğin CEO), yönetim üzerindeki ana etken olmaktadır. Diğer yandan sadece tepe yönetim değil; her bir çalışan da uyumu etkilemektedir. Uyum etik ve dürüstlük değerleri ile yakından ilgilidir. Başarılı itibar riski yönetimi; paydaşlarda güven yaratılmasını, yatırımcıların ilgilerinin çekilmesini, müşteri ve tedarikçilerin bağlılığının artırılmasını, en iyi elemanların istihdam edilmesini, itibar sermayesinin biriktirilerek gelecekteki krizlere karşı korunmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda itibar açısından birçok faktörün risk oluşturduğunu söylemek mümkündür. İtibar riski etkin bir biçimde yönetilmediğinde kurumlar açısından büyük kayıplara yol açabilmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

### **2.2.3. KURUMSAL İTİBARIN TEMEL BİLEŞENLERİ**

Kurumsal itibar yönetiminde dikkate alınan bileşenler, farklı ölçüm tekniklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Uzun yıllar boyu çok dar bir paydaş grubundan çok dar bir çerçevede alınan geri bildirimler sonucu oluşturulan itibar değerlendirme araştırmaları, artık İtibar Enstitüsünün kullanmakta olduğu RepTrak modeline kadar ulaşmıştır. Bu model, yine İtibar Enstitüsünün kurumsal itibar ölçümü için yarattığı itibar katsayısının (RQ) daha da geliştirilmesiyle oluşturulmuştur (Ergenç, 2010: 33).

Bu bölümde RepTrak modelini oluşturan 6 temel itibar bileşeni ele alınacaktır.

#### **2.2.3.1. Duygusal Cazibe**

Müşterilerle işletmenin ürün ve hizmetleri arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ, kurum kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır. Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme ve güveni anlatmaktadır. Ayrıca bir işletmenin iç ve dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı görüldüğü ile ilgilidir. Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşleştirebilecek sonuç olarak da güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarı olumlu yönde

etkileyecektir (Karaköse, 2006: 102). Hedef kitleyi ikna etmede en önemli unsurlardan birisi işletme çalışanlarını ikna etmektir. Çalışanlar bir iletişim kampanyası içinde en ön sırada yer almaktadır. Çalışanlar işletmelerinin verdiği mesajı yayarlar ve kuvvet katarlar. Eğer çalışanlar işletmenin iletişim yöntemini benimsemezlerse hedef kitlenin benimsemesi de şüpheli hale gelir (Okay ve Okay, 2005: 361).

### **2.2.3.2. Ürün ve Hizmetler**

Piyasada iyi bir itibara sahip olabilmek, topluma sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Her örgüt müşteri potansiyelini artırabilmek için ürün çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme çabası içindedir. Müşteriler açısından bakıldığında ise durum aynıdır. Yani müşteri ucuz, kaliteli ürün ve hizmet aramaktadır. Belli avantajlar sunan örgütlere yönelerek ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Müşteriler bu iletişim döneminde olumsuz bir durumla karşılaşmadığı sürece örgütle olan bağı koparmayacaktır (Karaköse, 2006: 102).

İtibar kazanmak için işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik bir değer oluşturmalarıdır. Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsurlardan biri müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için öncelikli adımlardan biri de ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba gösterilmesidir (Argüden, 2003: 10-11).

### **2.2.3.3. Finansal Performans**

Finansal performans, bir örgütün kârlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım açısından yetersizlik yani kaynak yetersizliğidir. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren örgütler küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olacaklar dolayısıyla bu da başarıyı beraberinde getirecektir (Karaköse, 2006: 103).

Örgüte bağlı çalışan profiline sahip işletmelerin performansı ve finansal getirilerinin artacağı konusunda bulunmasına karşın, örgütlerin finansal yapısının

güçlü olmasının örgütsel bağlılığı nasıl etkileyeceğine ilişkin kuramsal ya da uygulamalı çalışmalara rastlanmamıştır. İşletmenin karlılığının, örgütsel bağlılık arasında direkt bir ilişki bulunmamasına karşın, özellikle az gelişmiş toplumlarda ekonomik belirsizliğin, buna bağlı olarak riskin fazla olması, güçlü finansal yapıya sahip işletmelerin daha güvenilir ve güçlü olduğu varsayımının çalışanlar tarafından yapılmasına neden olmaktadır. İş güvencesi anlamında bakıldığında, finansal yapısı kuvvetli işletmelerin çalışanlara yapılacak ödemeler, iş güvencesi gibi konularda daha güvenilir olduğu dolayısıyla çalışanların, bu tür işletmelere bağlılıklarının yüksek olacağı varsayımı yapılabilir (Çiftçioğlu, 2009: 165-166).

#### **2.2.3.4. Vizyon ve Liderlik**

Vizyon, bir firmanın ne olabileceğine dair ileri bir görüş, o işletmenin gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, işletmenin potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 6).

Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceği yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür. Vizyon geliştirmenin ve oluşturmanın en ideal yöntemi, vizyonun çalışanlarla birlikte oluşturulmasıdır. Ancak bu yöntem en iyi vizyona sahip olmanın değil, en iyi vizyonu geliştirmenin ideal yoludur. Sonuçta, kurucunun, patronun, liderin veya işletme içinde bir personelin oluşturduğu vizyon tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyona dönüşmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 69).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2003: 583-584).

Kurum liderinin itibarı, kurumsal itibarın ve başarının ayrılmaz bir parçasıdır. Diğer değerli varlıklarla benzer şekilde lider itibarı için de çaba gösterilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir(Gümüş ve Öksüz, 2009: 117). İtibarın yüzde ellisi liderin omuzlarındadır. Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki bir işletmenin, çevresinde olumlu ya da olumsuz şekilde tanınması liderin konuyla ilgili performansından gelir. Bu durumda işletmelerde lider konumunda olanların itibar yönetiminin kritik başarı faktörü olduğu söylenebilir. Bu noktalar dikkate alındığında lider geminin kaptanıdır. Nereye nasıl gidileceğine o karar verecektir (Kadıbeşegil, 2005: 1).

### **2.2.3.5. Çalışma Ortamı**

İş gören için düzen ve temizlik, iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç-gereç temini, müzikli çalışma olanağı, dinlenme sürelerinin yeterliliği gibi konularda morali artırıcı uygulamalar verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. İş yerinde çalışanlara duyulan güven; kurumların diğer uygulamalarında kolaylık sağladığı gibi, tutarlı strateji uygulamaları gerçekleştirebilmelerini de sağlamaktadır (Karatepe, 2008: 90).

Çalışanlar işletmeden güvenilir bir ortamda çalışmayı talep ederlerken aynı zamanda onurlandırıldıkları, saygı duyuldukları anlaşmalar yapmayı da talep ederler. Bunların yanında çalışanlar, vatandaş olarak temel haklarına saygı duyuldukları bir ortamda çalışmayı da beklerler. Bu beklentiler sadece tepe yönetimin değil, tüm çalışanların iyi bir şekilde desteklenmesinde firmalar üzerinde çok büyük bir baskı yaratabilir. İnsanların beklentileri sadece sağlık ve güvenlik için gereken ilgileri içermez. İş sürecinde işin birer ortağı olarak iyi bir şekilde saygı görmeyi de içerir. Birçok tanınan işletmede çalışanlar emekli fonları ya da borsa planları ile şirketin ortağı olmaktadır. Çok düşük oranda da olsa bu, çalışanlara işletmenin stratejik kararlarına katılma hakkı verir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim, iletişim kanallarının açılmasını ve karar alınmasını böylelikle de çalışan bağlılığını artırır. İlerleyen işletmeler, çalışan gayretiyle desteklenmiş programlar yaratılması yoluyla bu fırsatın farkına varmaktadır. Çalışanların kişisel gelişimleri için uyulan taahhütler, azınlıklara, özürülere ve diğer çeşitli hakları elinden alınmış gruplara karşı işletmeler tarafından sergilenen içten gelen çabalar sayesinde çalışanlar ile bu

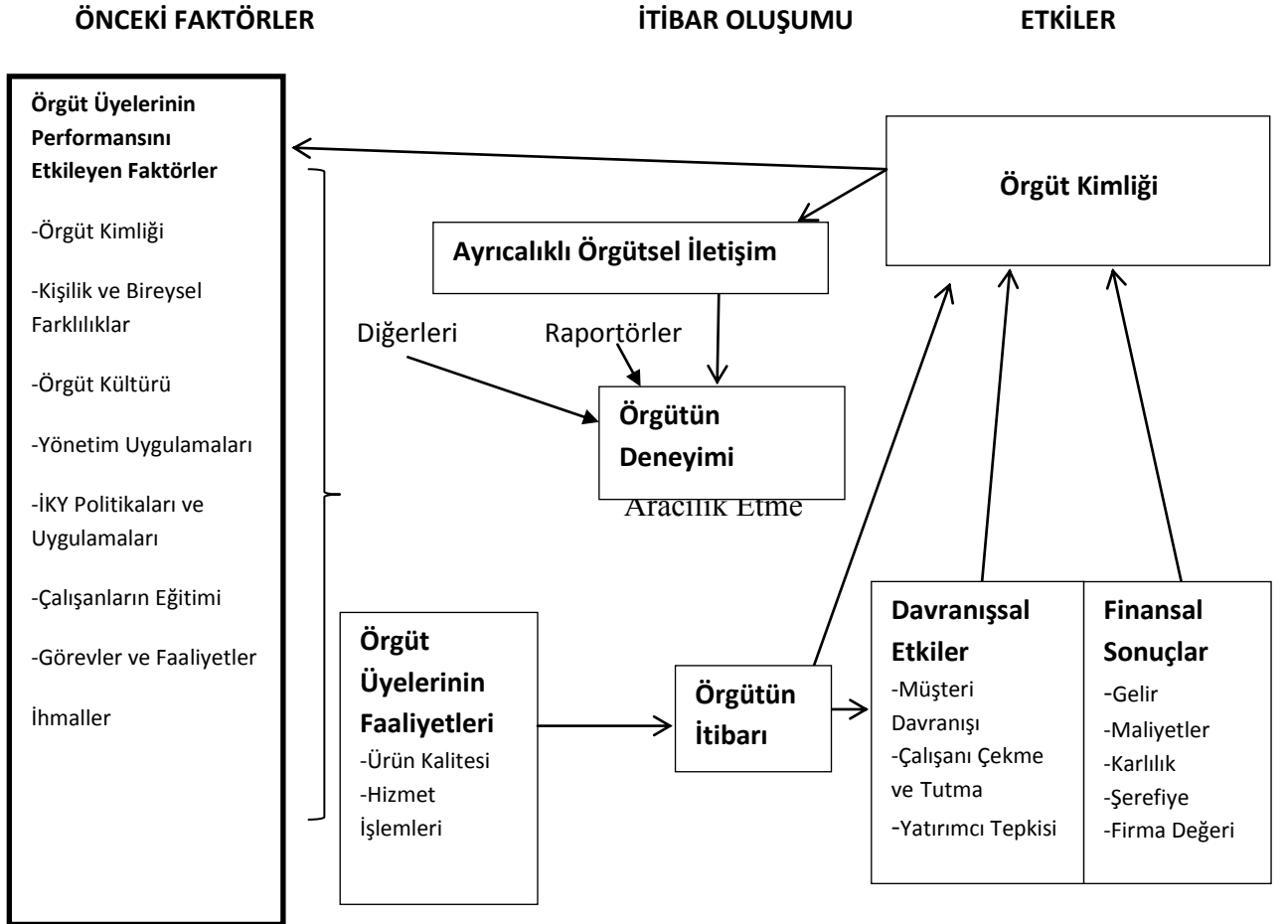
işletmeler arasında daha iyi ilişkiler kurulmuş olmaktadır. Çalışanlar ile güvenin zor kurulduğu işletmelerde çalışanlar sendikalaşsa da bu işletmeler iyi olarak tanınmazlar. Ancak çalışanlarla güvenin kurulması yoluyla bu işletmeler itibarlarını sürdürebilirler (Fombrun, 1996; 67).

Çalışmanın kurumsal itibar ile ilişkili kavramlar başlıklı bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ilişkisi belirtildiği için kurumsal itibarın bileşenleri arasında yer alan sosyal sorumluluk kavramı üzerinde durmaya gerek duyulmamıştır.

#### **2.2.4. KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUM SÜRECİ**

Literatür incelendiğinde, kurumsal itibarın oluşum sürecine farklı boyutlarda yaklaşıldığını görmek mümkündür. Şekil 2.2' de Clardy (2005)'in geliştirdiği model, görülmektedir.

**Şekil2.2: Örgüt İtibarının Oluşumu: İtibar Öncesi Faktörler ve Çalışan Eğitiminin Özel Rolüyle Birlikte İtibarın Etkileri**



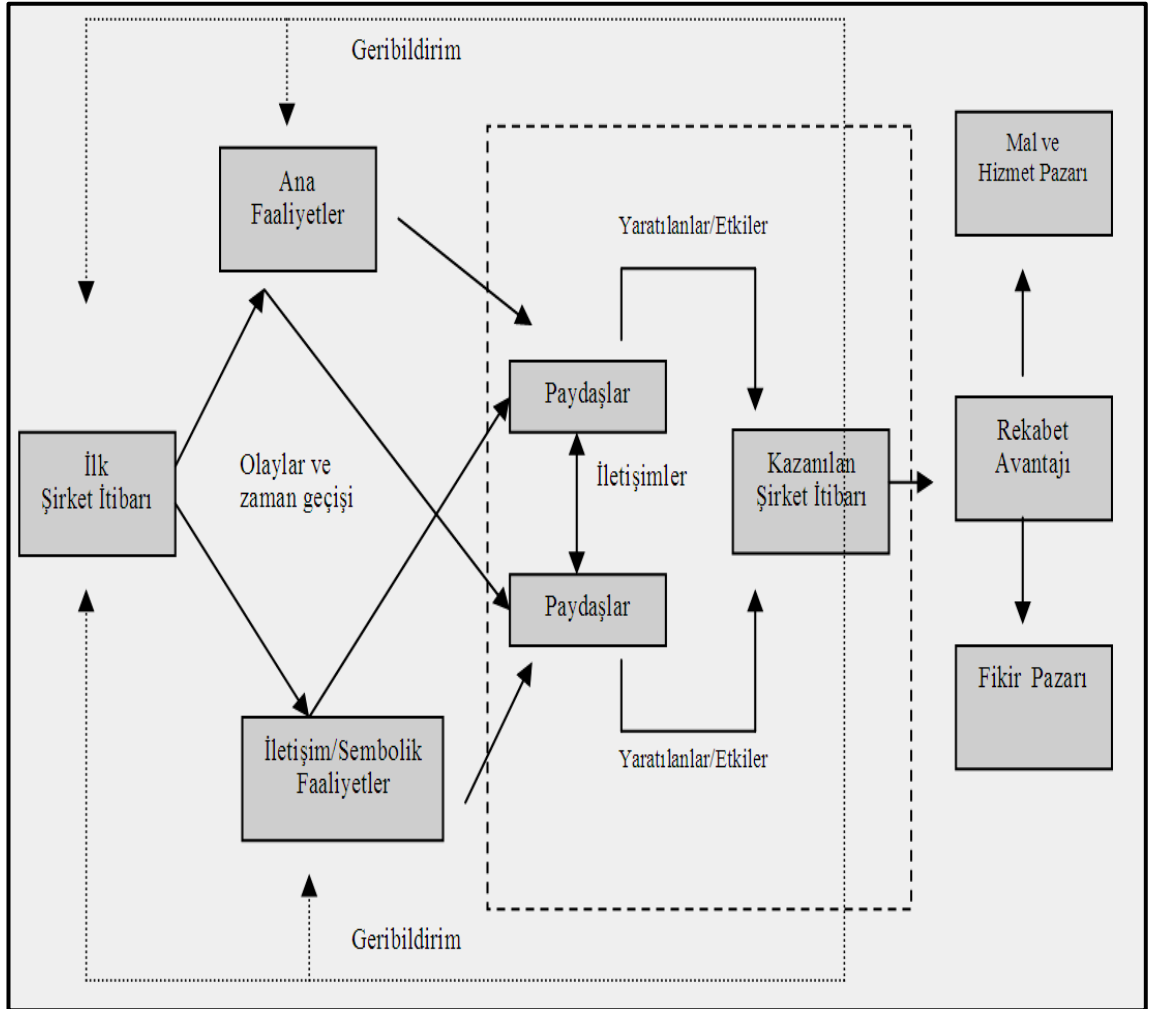
**Kaynak:** Clardy, A. „Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation, Human Resource Development Review, 4, 3, 2005, 279-304

Aslında model, dinamik bir süreç olarak kurumsal itibarın çalışanların eğitiminden ve dolayısıyla da performansından nasıl etkilendiğini göstermeye çalışmak amacıyla geliştirilmiştir. Ancak Şekil2.2’deki modelde kurumsal itibarın oluşumu, üç ana yönde tanımlanmaktadır: İlki; kurumsal itibar formasyonunun, bir fonksiyon olarak kurum ile paydaşlarının deneyimlerinin gösterimidir. İkincisi; itibar oluşumunda örgüt üyelerinin performansının potansiyel önemini vurgulama yönüdür.

Üçüncüsü ise; kurumsal itibarın sahip olduğu değişik etkiler ve bunların kurumla beraber paydaşların bundan nasıl etkilendiğinin açıklanmasıdır (Clardy, 2005:283).

Bir diğer dinamik model ise, Şekil2.3'de verilen Mahon (2002)'un geliştirdiği modeldir. Bu model, var olan geçirgen rekabetçi sınırlar bağlamında, bağımsız ve sembolik faaliyetlerin bir sonucu olarak paydaşların karşısına çıkan ve gelişen kurumsal itibarın bir yorumunu bize sunmaktadır. Benzer şekilde bu modelde de kurumsal itibar, bir dizi kurumsal faaliyet ve ilişkiler sonucunda kazanıldığıdır. Ancak modelin diğer modelden farkı, edinilen kurumsal itibardan önce de örgütün ilk itibarının söz konusu olmasıdır. Bu ilk itibar ise, kurumsal itibarın henüz oluşum aşamasındayken örgütün durumu ya da anahtar unsurlarının bilinmesi durumudur (Mahon, 2002:419).

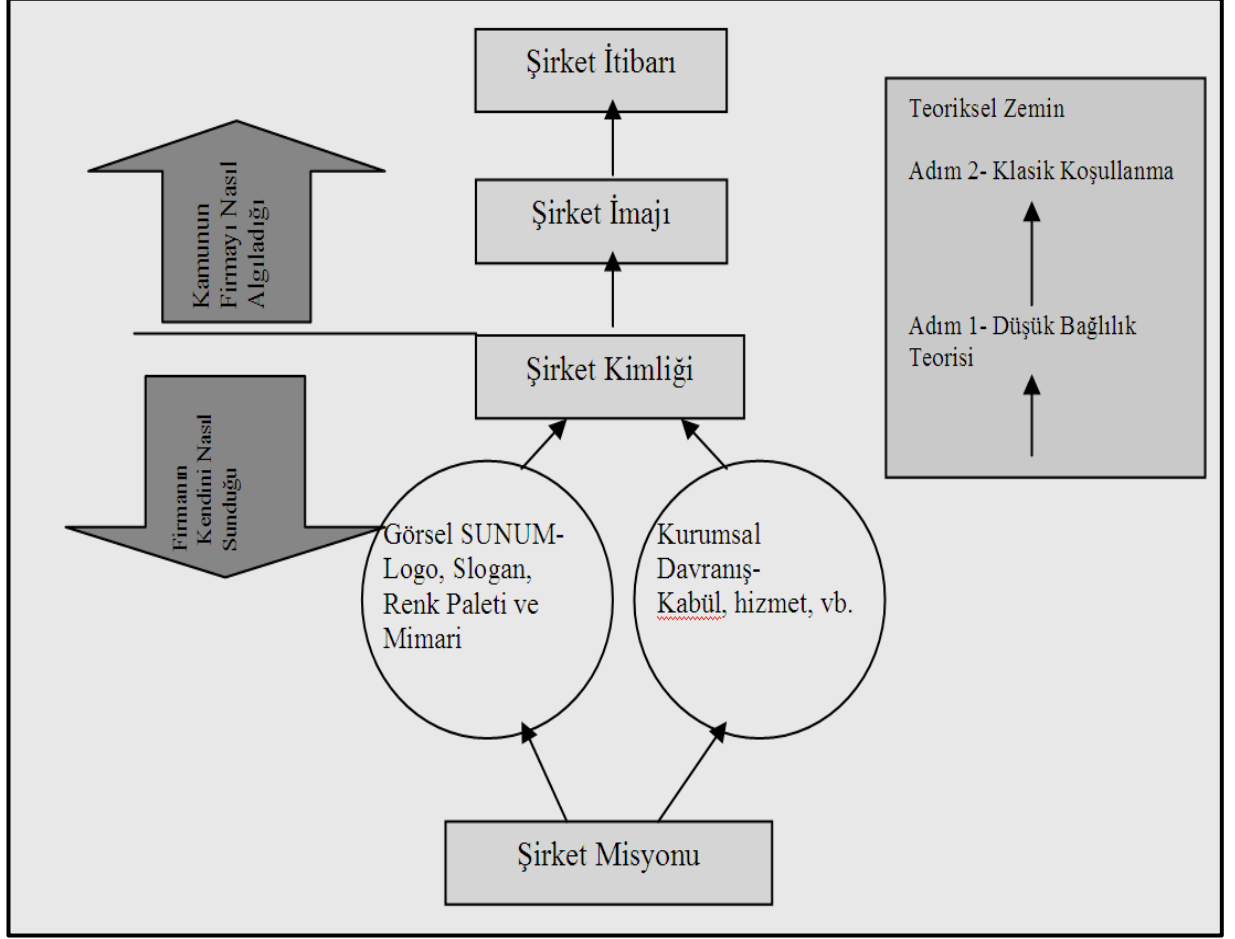
**Şekil 2.3: Kurumsal İtibarın Dinamik Bir Modeli**



**Kaynak:** Mahon, J. F. (2002). Corporate Reputation A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, *Business & Society*, 41, 4, 415-445.

Alessandri (2001)'nin geliştirdiği model ise, şirket kimliği çalışmalarına yöneliktir. Bu model, firma itibarının, şirket kimliğini oluşturma çalışmalarından edinilen bir sonuç olduğunu göstermektedir (Şekil2.4). Görünen ve görünmeyen elementlerden oluşan buzdağı olarak nitelendirilen şirket kimliği, bu yüzden modelde şirket itibarının oluşumunda önem taşıyan ana nokta olarak görülmektedir.

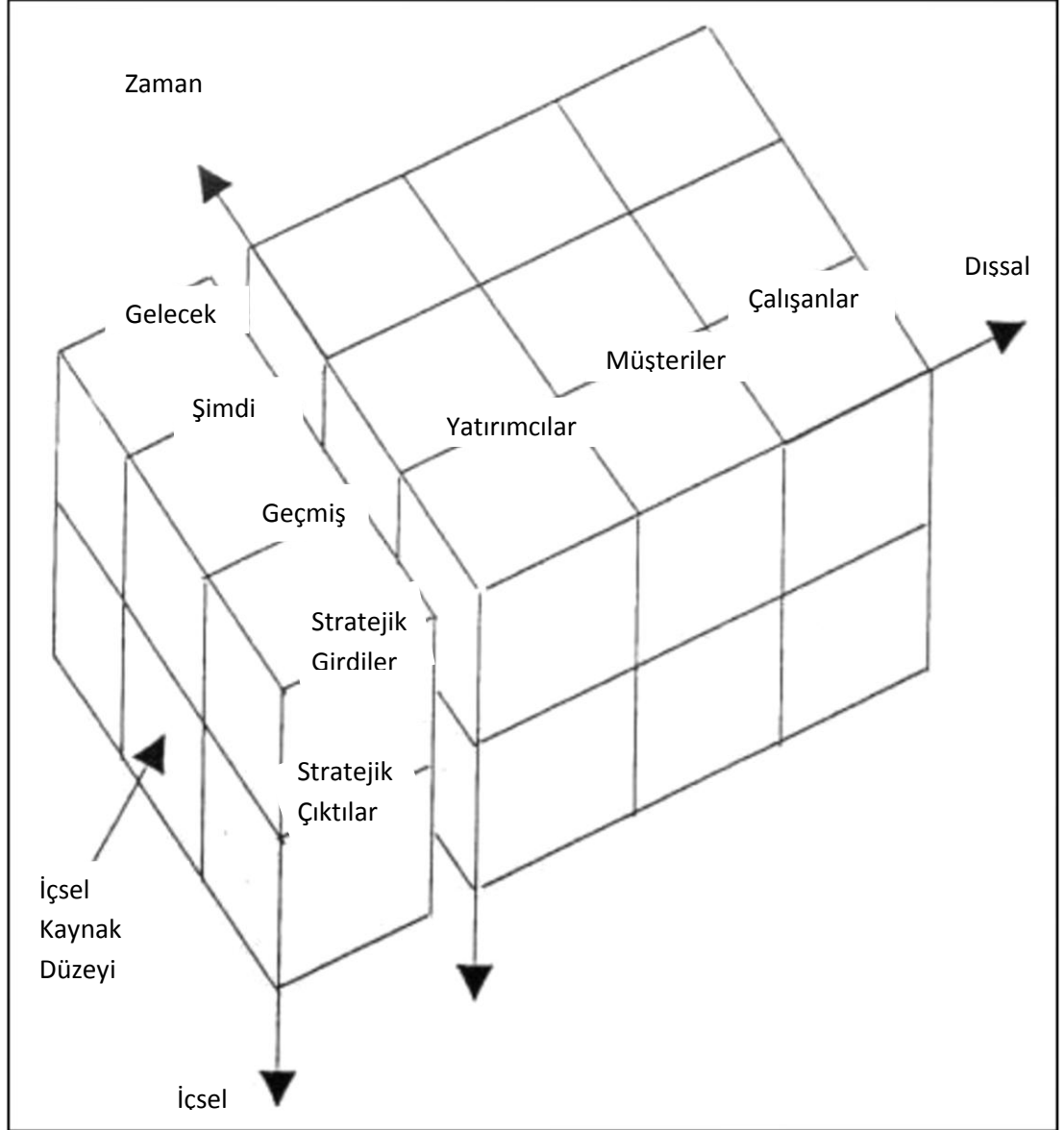
**Şekil2.4: Şirket Kimliği Çalışmaları Yönünün Bir Modeli**



**Kaynak:** Alessandri, S.W. (2001). Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation, Corporate Communications: An International Journal, 6, 4, 173-182.

Goldberg ve arkadaşları (2003) ise, itibar oluşumunda çeşitli ihtimalleri tanımlamak için Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımını geliştirmiştir. Bu yaklaşımın temel avantajı; rakipleri ile karşılaştırıldığında kurumların belirli kaynak düzeylerinin değerlendirilmesine imkân sağlamasıdır. Yaklaşım, istihdam ile ilgili olarak yönetime kurumun performansını etkileyen önemli faktörleri değerlendiren kavramsal bir model sağlamaktadır. Stratejik kaynak noktası yaklaşımı; kurumun içsel durumu, kurumun dışsal durumu ve zaman olmak üzere üç boyutu içermektedir.

**Şekil 2.5: Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımı**



**Kaynak:** GOLDBERG Albert, COHEN Gilat, FIEGENBAUM Avi, “Reputation Building Strategies for Successful Venture Development”, Journal of Small Business Management, Vol. 41, No: 2, 2003,170

Yukarıdaki şekilde ifade edilen yaklaşıma göre; içsel kaynak noktasında, yönetim çeşitli organizasyonel yetenekleri açısından gözden geçirilmekte -ürün gelişimi, pazarlama, üretim- ve bunların rekabet başarısına katkısı değerlendirilmektedir. İçsel boyut; karlılık, büyüme ve değer yaratımını hedefleyen

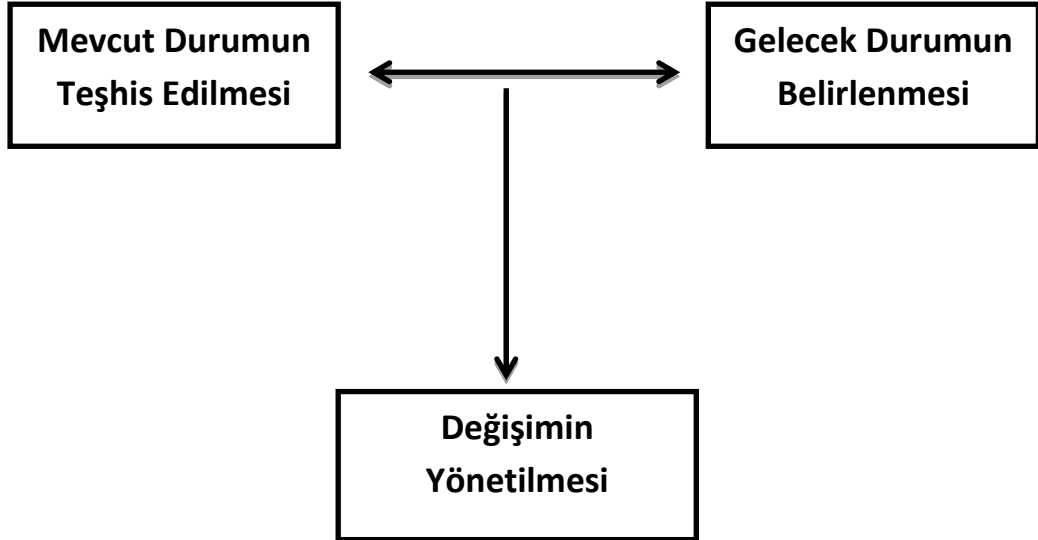
içsel performans ile stratejik çıktıları da içermektedir. İçsel alanların yanı sıra yönetimin dış çevre ile olan ilişkileri de gözden geçirilmektedir. Kurum, çalışmalarını ilgili olumlu kanıtları geliştirmek için yüksek derecede çaba göstermelidir. Zaman da kurumun seçimini etkileyen bağımsız bir diğer boyuttur. Yönetim zaman boyutu seçerek kaynakları ayırmaktadır. Örneğin, kısa dönemli planlar aracılığıyla şimdiki fırsatlara odaklanmaktadır (Goldberg vd., 2003: 170).

### 2.2.5. KURUMSAL İTİBARIN YÖNETİMİ

Kurumların itibarlarını etkin bir biçimde yönetimi, sektördeki itibar profillerini başka bir ifade ile itibar durumlarını tespit etmeleri yani rakiplerine göre paydaşlarının gözündeki göreceli itibar algılarına ölçümlenmeleri ve denetlemeleri ile başlamakta ve daha önce üzerinde durulduğu üzere tespit ettikleri itibarları için önemli saydıkları kilit paydaşları ile ilişkilerini düzenleyecek programlar oluşturması ve yönetilmesi aşamasını kapsamaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 72-73).

Bu kapsamda yürütülecek faaliyetler üç ana aşamadan oluşmaktadır.

Şekil2.6 İtibar Yönetimi Denetimi



**Kaynak:** FOMBRUN, Charles J. , Reputation Realizing Value From the Corporate Image, Harward Business School Press, Boston, 207, 1996.

İlk aşamada işletmeler mevcut kurumsal kimlik, imaj ve itibarını teşhis etmeli yani mevcut paydaşlarının gözündeki itibar algılarını ortaya koymalıdır. Bu süreç itibar yönetimi denetimi olarak da adlandırılmaktadır. Daha sonra işletmeler stratejik analiz yaparak işletme için arzulan gelecek itibar değerini, rakip işletmelerin durumlarını göz önünde bulundurarak belirlemelidirler. Son aşama ise arzu edilen gelecek itibarına ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulamaya geçirilmesi sürecini kapsamaktadır(Çiftçioğlu, 2009: 73).

### **2.2.5.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi**

Bu aşama; kurumun mevcut kimliği, algısı ve itibarının genel olarak teşhis edilmesidir. Aynı zamanda mevcut durumun değerlendirilmesinde; kimlik analizi, imaj analizi ve paydaş analizi olmak üzere üç çeşit analiz yapılmaktadır ve bunlar ayrıntılarıyla aşağıda incelenmektedir.

#### **2.2.5.1.1. Paydaş Analizi**

Paydaş analizi, kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumda doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen paydaşları kimlerdir sorusuna cevap arar. Paydaş analizi ile paydaşların kurum itibarıyla ilgili görüş ve beklentilerinin tespiti, paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi, paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi, kurumun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması söz konusudur (Değirmen, 2006).

#### **2.2.5.1.2. Kimlik Analizi**

Bu analizde kurumun sosyal paydaşları ile olan iletişim süreçleri incelenir. Ele alınacak olan iletişim süreçleri; o kurumun reklam, medya ilişkileri, sponsorluk yönetimi, marka çalışmaları, görsel dokümanları gibi bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Bu analizin amacı kurumun kimlik sisteminin kurumun kendi kavramları ile uyumlu izlenimleri aktarıp aktarmadığını belirlemektir ve nitekim

sonuçta da kurumun kendisini nasıl algıladığı ve çalışanları ile dış dünyaya nasıl algılattığı belirlenebilir (Fombrun, 1996: 207).

### **2.2.5.1.3. İmaj Analizi**

İmajlar statik ve sabit unsurlar değildirler. Kurumu etkileyen her olay imajı da etkileyecektir. Bu nedenle meydana gelebilecek olan değişikliklere hakim olmak, onları bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir. Her paydaş grubunun kurumdan farklı beklentileri vardır. İmaj analizi ile de bu beklentilerin ne kadar gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini öğrenmiş olmaktadır. Buradan elde edilen sonuçlara göre kurumlar hangi paydaş gruplarına karşı imajlarını iyileştirmek istiyorlarsa, ona göre özelliklerini ve davranışlarını geliştirmek durumundadırlar (Okay, 2000:261).

İmaj ölçülebilir bir kavramdır. İmaj analizi için tipik olarak tüketicilerden belli bir marka veya ürünün niteliklerini temsil eden ifadeleri verilen ölçekler ile derecelendirmeleri istenir. İşletmelerin büyümesi ve coğrafi dağılımı sonucunda müşteri-işletme arasındaki doğrudan iletişim azaldığı için tüketicilerin algıladıkları imajları bilmek kurumlar için önemli hale gelmiştir (Öter ve Özdoğan, 2005: 3).

İmaj analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci adım, imaj unsurlarının ortaya konmasıdır. Kurum imajını oluşturan unsurlar; ürün ya da servisin değeri, fiyat, isim, iş stratejileri, görsel kimlik, kurumsal davranış, içinde bulunduğu sektör ve kurum kültürüdür. İkinci adım, imaj araştırmasıdır. Bu aşamada paydaşlara kurum imajını nasıl algıladıklarına dair sorular yöneltilir. Üçüncü ve son aşamada ise imaj değerlendirmesi yapılır ve mevcut olan durumla olması istenilen durum karşılaştırılır (Yirmibeş, 2010: 54-55).

### **2.2.5.2. Gelecek İtibar Durumunun Belirlenmesi**

Örgütlerin itibarlarına mevcut durumuna ilişkin olarak yürüttükleri analiz çalışmaları akabinde elde ettikleri bilgiler ışığında itibarlarına ilişkin projeksiyonlar yapmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle arzu edilen itibar değeri belirlenmelidir. Örgütlerin üst yönetimi önderliğinde yapılacak olan bu projeksiyonlar, örgütün

gelecekte itibar değeri anlamında olmak istediği yeri ve bu hedefe ulaşmak için yapması gereken çalışmaları belirlemektedir. Bu anlamda üst yönetimin söz konusu hedeflere ulaşmak için örgüt içinde yapılacak yapılanmalar, yeni birimler ya da uzmanlar ve örgüt dışından alınacak destekler, uygulanacak faaliyetlerin genel kapsamı, bütçesi, sorumluları gibi birçok alanda yeni kararların alınması gerekmektedir. Üst yönetim tarafından belirlenen itibar hedefleri örgütün bütün itibarına yönelik olabileceği gibi daha önce tanımladıkları ve kendilerini zayıf gördükleri paydaş alanlarına özgün olarak da yapılabilir. Günümüzde birçok işletme yeni girecekleri faaliyet alanına ya da rakiplerinin aldıkları pozisyonlara bağlı olarak her bir paydaş grubu için ayrı itibar hedefleri ya da arzu edilen itibar değeri hedefi koyabilmektedirler. Söz konusu alt itibar hedefleri genel itibar hedefi ile bütünleşik fakat farklı uzmanlık alanlarına hitap edebilmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 78-79).

Stratejik yönelimden ve kaynak kısıtlamalarından hareketle, işletmelerin pozisyonunun ne olması gerektiğini ayrıntılı olarak ortaya koyan tepe yöneticiler arasında bir fikir birliği oluşturmak için gelecek tasarımı yapılır. Bu aşamada unutulmaması gereken temel nokta, kimlik yansımalarının bir anda gerçekleşen şeyler olmadığıdır. Bir etki meydan getirmek için önemli miktarda para, vakit ve enerji harcanması gerekmektedir (Şengül, 2004: 91).

### **2.2.5.3. Değişimin Yönetilmesi**

Kurumun, rakipleri karşısındaki mevcut durumunun tespitinden sonra farklılaşmış bir konuma ulaşip ulaşmadığı; bir başka deyişle mevcut ve istenen durumlar arasındaki dönemde itibarı ifade edecek projelerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu projeler, kurumun sadece ürünleri hakkında değil, aynı zamanda faaliyetleriyle ilgili süreçler ve kimliği hakkında paydaşları bilgilendirme çalışmaları, reklam ve tanıtım çalışmaları, işe alma süreçlerinin doğru belirlenmesi, işten çıkarılanlara daha uygun bir işyerinde pozisyon bulmak gibi etik davranışlar izlenmesinden oluşmaktadır(Çiftçioğlu, 2009: 79-86).

Kurumsal itibarı yükseltmek isteyen liderlerin dikkat etmeleri gereken bazı hususlar vardır (Argüden, 2003: 11):

- ❖ Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi için sürekli çaba harcanmalıdır.
- ❖ İçte ve dışta verilen sözlerden dönmemek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibarı geliştirir.
- ❖ Hata yapıldığında bunu kabullenip çözüm üretmek, toplumun güvenini yeniden kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- ❖ Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de var olan itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- ❖ Üst yönetimin iç ve dış çevreyle bizzat etkileşimde bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlar. Nitekim kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.
- ❖ İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapar.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ**

#### **ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, Kayseri’de faaliyet göstermekte olan 12 özel hastane ve 2 özel dal hastanesinde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanları kapsayan anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştiren araştırmaya yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, hipotezleri ve modeli, yöntemi ve örnekleme ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konularına yer verilmiştir.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerine yarattığı etkinin, kurumsal itibar boyutları açısından incelenmesidir. Çalışmamızın teorik kısmında ayrıntılı olarak anlatmaya çalıştığımız üzere kurumsal itibar birbirine bağlı olan bazı boyutları kapsamaktadır. Bu boyutlar örgütün sahip olduğu itibarı oluşturur. Duygusal cazibe, ürünler ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarından yola çıkarak çalışmada örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerine etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla, yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda araştırma hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla Kayseri il merkezinde faaliyet gösteren özel hastaneler ile sınırlı tutulmuştur. Bundan dolayı sonuçları genellemeye gidilmeyecektir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ VE MODELİ

Araştırma aşağıdaki hipotezlerden oluşmaktadır.

#### **Hipotezler:**

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerine etkisi vardır.

**H<sub>11a</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.

**H<sub>12a</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.

**H<sub>13a</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.

**H<sub>14a</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.

**H<sub>15a</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.

**H<sub>16a</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.

**H<sub>11b</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.

**H<sub>12b</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.

**H<sub>13b</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.

**H<sub>14b</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.

**H<sub>15b</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.

**H<sub>16b</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.

**H<sub>11c</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>12c</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>13c</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>14c</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>15c</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>16c</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>11d</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.

**H<sub>12d</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımıcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.

**H<sub>13d</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden üzerine etkisi vardır.

**H<sub>14d</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.

**H<sub>15d</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.

**H<sub>16d</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.

**H<sub>11e</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.

**H<sub>12e</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımıcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.

**H<sub>13e</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.

**H<sub>14e</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.

**H<sub>15e</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.

**H<sub>16e</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.

**H<sub>11f</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.

**H<sub>12f</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.

**H<sub>13f</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.

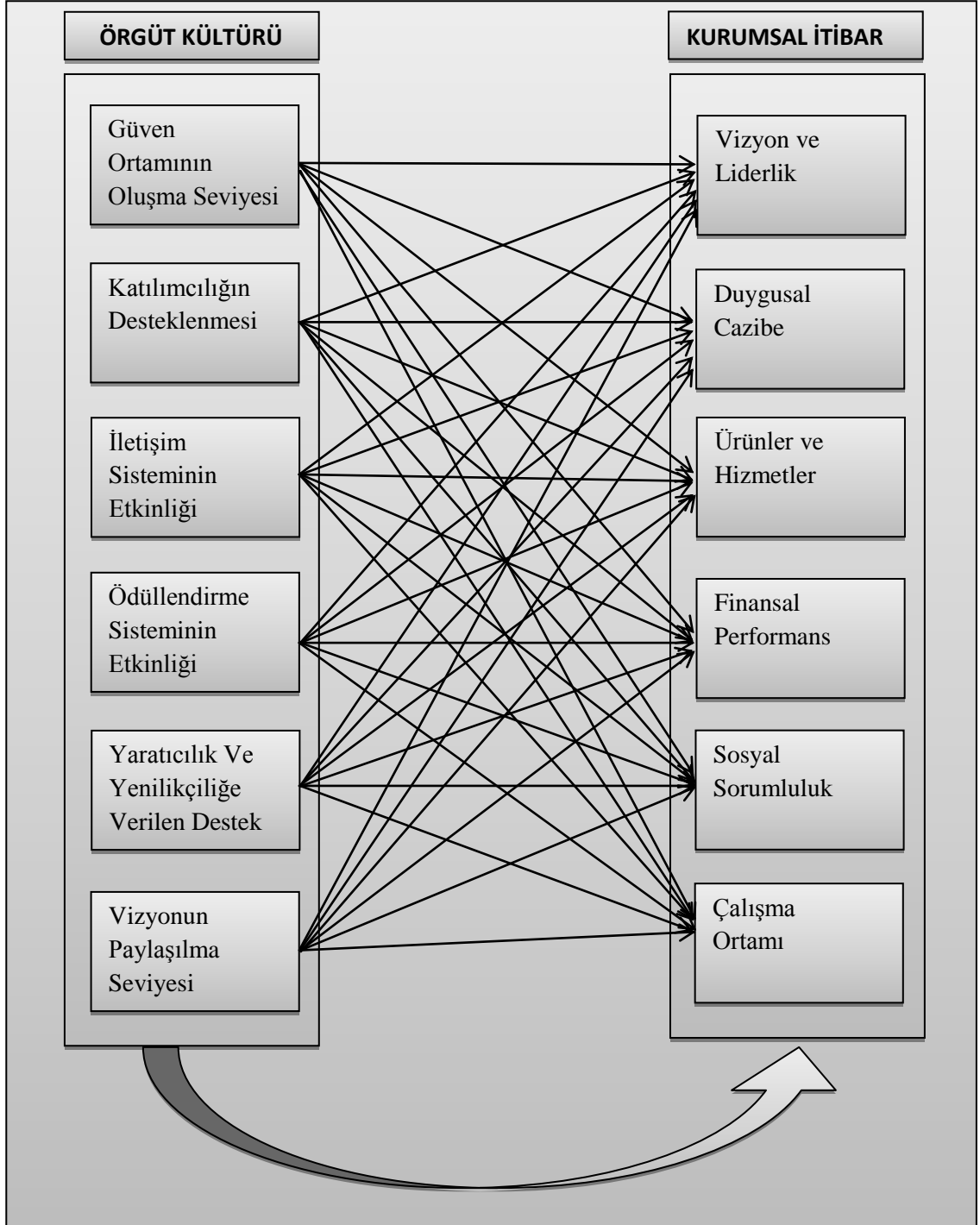
**H<sub>14f</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.

**H<sub>15f</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.

**H<sub>16f</sub>:** Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.

Şekil 3.1’ de araştırmanın üzerine kurulmuş olduğu model görülmektedir.

**Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli**



### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma için veri toplamada anket tekniği kullanılmış olup, Kayseri il merkezindeki özel hastane yöneticilerine anket uygulanmıştır. Anketin oluşturulması esnasında öncelikle ilgili literatür taranmış, hastane yöneticileri ile bazı ön görüşmeler yapılmış, örgüt kültürü ve kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik ifadelerden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir.

Anket formunu hazırlanmasında Charles J. Fombrun tarafından kâr amacı güden kuruluşların itibarını ölçmek için oluşturulmuş olan “Kurumsal İtibar Envanteri” nden (Yirmibeş, 2010) ve Haris ve Moran tarafından geliştirilen ve yedi kişiden oluşan bir tercüman ekibi tarafından Türkçe ’ye tercümesi ve adaptasyonu yapılan “Örgüt Kültürü Envanteri” nden(Geç, 2000) faydalanılmıştır. Anket çalışması için beşli Likert Skalası esas alınmıştır. Hazırlanan anketle katılımcıların her bir ifadeye katılıp katılmamalarının derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket uygulaması üç bölüm ve 52 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölüm örgüt kültürü ve son bölüm ise kurumsal itibarın algılanmasına yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Örgüt kültürü seviyesinin ölçülmesine yönelik oluşturulan bölüm güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve vizyonun paylaşılma seviyesi alt ölçeklerinden; kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik oluşturulmuş sorular ise vizyon ve liderlik, duygusal cazibe, ürünler ve hizmetler, finansal performans, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın ana kütlelerini Kayseri’de faaliyet gösteren özel hastanelerde yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan kişiler oluşturmaktadır. Örneklemde çok fazla kişi olmaması nedeniyle tam sayım yapılmıştır. Anketler toplam on iki özel hastane ve iki özel dal hastanesinde görev yapmakta olan 124 yöneticiye uygulanmıştır. Anketler yöneticilerin iş yoğunluklarından dolayı hemen toplanamamış ve 2 hafta sonra gidilerek elden alınmıştır. Anketlerden 98’ i geri

dönmüş, fakat 5' inde eksik cevaplar olmasından dolayı çalışmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 93 anket geçerli sayılmıştır. Anketin geri dönüşüm oranı % 75' tir.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 18.0 (Statistical Program for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için “Güvenirlilik Analizi” nden, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde “Regresyon Analizi” nden ve örgüt kültürü ve kurumsal itibar alt ölçekleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde “Korelasyon Analizi” nden faydalanılmıştır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezini test edebilmek amacıyla çok değişkenli istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Ancak, analize başlamadan önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, araştırma hipotezi test edilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir.

İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da “alfa katsayısı” dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup, sıfır ve bir arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd, 1998: 118).

Araştırmada öncelikli olarak 17 ölçek elemanından oluşan örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi Tablo 3.1' de görülmektedir.

**Tablo 3.1. Örgüt Kültürünü Ölçmeye Yönelik 17 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenirlilik Analizi**

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
,776	17

17 ölçek elemanından oluşan ölçeğin içsel tutarlılığının bir başka deyişle, ölçülmek istenilen kavramı temsil oranının 0,776 olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır.

Tablo 3.2’ de ise 19 ölçek elemanından oluşan kurumsal itibarın güvenilirlik analizi görülmektedir.

**Tablo 3.2. Kurumsal İtibarı Ölçmeye Yönelik 19 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi**

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
,851	19

19 ölçek elemanından oluşan ölçeğin içsel tutarlılığının bir başka deyişle, ölçülmek istenilen kavramı temsil oranının 0,851 olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır.

Tablo3.3’ de 36 ölçek elemanından oluşan tüm anketin güvenilirlik analizi görülmektedir.

**Tablo 3.3. 36 Ölçek Elemanından Oluşan Tüm Anketin Güvenilirlik Analizi**

Alfa Katsayısı	Gözlem Sayısı
,891	36

36 ölçek elemanından oluşan tüm anketin içsel tutarlılığının bir başka deyişle, ölçülmek istenilen kavramı temsil oranının 0,891 olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır.

### 3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilen Yanıtların Dağılımları

Araştırma kapsamında yer alan 93 yöneticinin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.4’de araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin cinsiyetleri itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.4’den araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin %51,6’sının bayan, %48,6’ünün ise bay olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.4. Yöneticilerin Cinsiyetleri itibariyle Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>Bayan</b>	48	51,6	51,6
<b>Bay</b>	45	48,4	100
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	

Tablo 3.5’ de araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin yaşları itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.5’den araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin %32,30’ unun 21-30 Yaş Arasında, %45,20’ sinin 31-40 Yaş Arasında, %14,00’ ünün 41-50 Yaş Arasında ve %8,60’ inin ise 51 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.5. Yöneticilerin Yaşları İtibariyle Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>21-30 Yaş Arasında</b>	30	32,3	32,3
<b>31-40 Yaş Arasında</b>	42	45,2	77,4
<b>41-50 Yaş Arasında</b>	13	14,0	91,4
<b>51 ve üzeri</b>	8	8,6	100,0
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.6’ da araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin eğitim düzeyleri itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.6’ dan araştırma kapsamında yer alan

yöneticilerin %22,60'nın lise, %10,80' inin meslek yüksekokulu, %46,20' sinin lisans ve %20,40'nın ise lisans üstü eğitim düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.6. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İtibariyle Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>Lise</b>	21	22,6	22,6
<b>Meslek Yüksek Okulu</b>	10	10,8	33,3
<b>Lisans</b>	43	46,2	79,6
<b>Lisans Üstü</b>	19	20,4	100,0
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.7' de araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin eğitim almış oldukları alanları itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.7'den araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin %20,40'nın sosyal alanlarda, %19,40'nın sayısal alanlarda ve %60,20' sinin sağlık alanında eğitim aldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.7. Yöneticilerin Eğitim Alanları İtibariyle Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>Sosyal Alanlar</b>	19	20,4	20,4
<b>Sayısal Alanlar</b>	18	19,4	39,8
<b>Sağlık</b>	56	60,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.8' de araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin gelir seviyesi itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.8'den araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin %7,50' sinin 1000 TL' den az, %50,50'nın 1000TL – 2000TL arasında, %19,40'nın 2001TL-3000TL arasında ve %22,60'nın 3000 TL'den fazla ücret aldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.8. Yöneticilerin Eğitim Alanları İtibariyle Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>1000 TL' Den Az</b>	7	7,5	7,5
<b>1000TL – 2000TL Arasında</b>	47	50,5	58,1
<b>2001TL -3000TL Arasında</b>	18	19,4	77,4
<b>3000 TL'den Fazla</b>	21	22,6	100,0
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.9’ da araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin toplam iş tecrübesi itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.9’dan araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin %11,80’inin 0-5 yıl arasında, %31,20’ sinin 6-10 yıl arasında, %38,70’inin 11-20 yıl arasında ve %18,30’unun 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.9. Yöneticilerin Toplam İş Tecrübeleri İtibariyle Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>0-5 Yıl Arası</b>	11	11,8	11,8
<b>6-10 Yıl Arası</b>	29	31,2	43,0
<b>11-20 Yıl Arası</b>	36	38,7	81,7
<b>20 Yıldan Fazla</b>	17	18,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.10’ da araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin toplam kurumda çalışma süresi itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.10’dan araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin %10,80’inin 1 yıldan az, %49,50’ sinin 1-5 yıl arasında, %24,70’ inin 6-10 yıl arasında ve %15,10 ‘ unun 10 yıldan fazla süredir şu anki kurumlarında çalışmakta oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.10. Yöneticilerin Kurumda Çalışma Süreleri İtibariyle Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>1 yıldan az</b>	10	10,8	10,8
<b>1-5 yıl arası</b>	46	49,5	60,2
<b>6-10 yıl arası</b>	23	24,7	84,9
<b>10 yıldan fazla</b>	14	15,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.11’ de araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin cinsiyet ve yaşları arasındaki karşılaştırmanın dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.11’ den 21-30 yaş arasında 8 bay ve 22 bayan, 31-40 yaş arasında 23 bay ve 19 bayan, 41-50 yaş arasında 8 bay ve 5 bayan ile 51 yaş ve üzeri 6 bay ve 2 bayan yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.11. Yöneticilerin Yaş ve Cinsiyet Karşılaştırması İtibariyle Dağılımı**

	<b>Yaş</b>					<b>Toplam</b>
	<b>21-30 Yaş Arası</b>	<b>31-40 Yaş Arası</b>	<b>41-50 Yaş Arası</b>	<b>51 Yaş ve Üzeri</b>		
<b>Cinsiyet</b>	<b>Bay</b>	8	23	8	6	45
	<b>Bayan</b>	22	19	5	2	48
	<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>93</b>

Tablo 3.12’de araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin cinsiyet ve eğitim düzeyleri arasındaki karşılaştırmanın dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.12’ den lise mezunu 4 bay ve 17 bayan, meslek yüksekokulu mezunu 7 bay ve 3 bayan, lisan mezunu 18 bay ve 25 bayan ile lisansüstü eğitim almış olan 16 bay ve 3 bayan yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.12. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Karşılaştırması İtibariyle Dağılımı**

	Eğitim Düzeyi					Toplam
		Lise	Meslek Yüksek Okulu	Lisans	Lisans Üstü	
Cinsiyet	Bay	4	7	18	16	45
	Bayan	17	3	25	3	48
	Toplam	21	10	43	19	93

Tablo 3.13’ de araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin cinsiyet ve eğitim alanları arasındaki karşılaştırmanın dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.13’ den sosyal alanlarda eğitim almış 11 bay ve 8 bayan, sayısal alanlarda eğitim almış 6 bay ve 12 bayan ile sağlık alanında eğitim almış olan 28 bay ve 28 bayan yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.13 Yöneticilerin Eğitim Alanı ve Cinsiyet Karşılaştırması İtibariyle Dağılımı**

	Eğitim Alanı				Toplam
		Sosyal Alanlar	Sayısal Alanlar	Sağlık	
Cinsiyet	Bay	11	6	28	45
	Bayan	8	12	28	48
	Toplam	19	18	56	93

### 3.5.2. Örgüt Kültürüne Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik toplam yirmi ölçek elemanı aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. Fakat 13, 16 ve 20. sorular anketin güvenilirliğini düşürdüğü için değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Örgüt kültürüne ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 3.14'de verilmiştir.

**Tablo 3.14. Örgüt Kültürüne Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

Yargı No	YARGILAR	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
S.1	İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.	<b><u>1,6667</u></b>	0,69678	0,486
S.2	İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımcılığı desteklenmektedir.	2,0753	0,86271	0,744
S.3	İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım.	2,2581	1,09250	1,194
S.4	İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.	1,8925	0,80030	0,640
S.5	İşletmemizde işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.	2,3763	1,09260	1,194
S.6	İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.	2,1935	0,98088	0,962
S.7	Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.	2,4624	1,11861	1,251
S.8	İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.	2,0000	0,73721	0,543
S.9	İşletme çalışanları yeterli ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.	2,6667	1,12611	1,268
S.10	Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.	1,8817	0,87040	0,758
S.11	İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.	3,4731	<b><u>1,17576</u></b>	<b><u>1,382</u></b>
S.12	Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.	1,8710	<b><u>0,67929</u></b>	<b><u>0,461</u></b>
S.14	İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik	2,7419	1,16939	1,367

	edilmektedir.			
<b>S.15</b>	Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.	<b>4,3871</b>	0,73769	0,544
<b>S.17</b>	İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından dikkate alınmaz.	1,7419	0,75041	0,563
<b>S.18</b>	İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.	1,8065	0,71106	0,506
<b>S.19</b>	İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez.	1,9892	1,10822	1,228

Örgüt kültürü yargılarına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 1,6667 ile birinci soru, en büyük değeri de 4,3871 ile onbeşinci soru almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır. Birinci soruya verilen cevapların ağırlığı “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklindeyken, onbeşinci soruya verilen cevapların ağırlığı ise “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindedir.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.17576 ile onbirinci soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 1.382 ile yine onbirinci soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 0.67929 ile onikinci soru ve en küçük varyansı değerini 0,461 ile yine onikinci soru almıştır. Onbirinci soruya katılımcılar birbirlerinden çok farklı cevaplar verirken homojen bir dağılım gerçekleşmemiştir. Onikinci soruya birbirlerine en yakın cevaplar vererek homojen bir dağılım sağlanmıştır.

### **3.5.3. Kurumsal İtibara Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

Kurumsal itibarı ölçmeye yönelik toplam yirmibeş ölçek elemanı aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. Fakat 1, 2, 6, 14, 14 ve 18 numaralı sorular anketin güvenilirliğini düşürdüğü için değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Kurumsal İtibara ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 3.15’de verilmiştir.

**Tablo 3.15. Kurumsal İtibara Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

Yargı No	YARGILAR	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
S.3	Çalışmakta olduğum işletme iyi yönetilmektedir.	1,8602	0,74588	0,556
S.4	Çalışmakta olduğum işletme yetenekli çalışanlara sahiptir.	1,8710	0,67929	0,461
S.5	Çalışmakta olduğum işletme genel olarak verimsizdir.	1,7742	0,83574	0,698
S.7	Çalışmakta olduğum işletme yüksek kaliteli hizmet sunmaktadır.	1,7634	0,71320	0,509
S.8	Çalışmakta olduğum işletme yenilikçidir.	1,8710	0,76933	0,592
S.9	Çalışmakta olduğum işletme çalışanlarına değer katmaktadır.	1,9355	0,70413	0,496
S.10	Çalışmakta olduğum işletme dikkat çekici oranda kaynaklara sahiptir.	2,2043	<b><u>1,00606</u></b>	<b><u>1,012</u></b>
S.11	Çalışmakta olduğum işletme çok güçlüdür.	2,1290	0,88742	0,788
S.12	Çalışmakta olduğum işletme diğer özel sağlık kurumları arasında liderdir.	1,8387	0,88821	0,789
S.13	Çalışmakta olduğum işletme genel anlamda zayıf bir kurumdur.	<b><u>4,2258</u></b>	0,96829	0,938
S.15	Çalışmakta olduğum işletme çalışma koşulları ile diğer özel sağlık kurumlarından ayrılmaktadır.	1,8495	0,90825	0,825
S.17	Çalışmakta olduğum işletme ile ilgili olumlu düşüncelere sahibim.	<b><u>1,5806</u></b>	0,66468	0,442
S.19	Çalışmakta olduğum işletme hiçbir zaman sözünde durmaz.	1,6344	0,85700	0,734
S.20	Çalışmakta olduğum işletme güvенеbileceğim bir kurumdur.	1,6989	0,76307	0,582
S.21	Çalışmakta olduğum işletme halkla kurduğu ilişkilerde dürüst ve güvenilirdir.	1,6452	0,60154	0,362
S.22	Çalışmakta olduğum işletme çalışanlarını gerçekten umursayan bir kurumdur.	1,9462	0,88913	0,791
S.23	Çalışmakta olduğum işletme hastalara katkı sağlamaktadır.	1,7097	0,68494	0,469
S.24	Çalışmakta olduğum işletme çevreye karşı duyarlı bir kurumdur.	1,6559	<b><u>0,59881</u></b>	<b><u>0,359</u></b>
S.25	Çalışmakta olduğum işletme çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.	4,2043	0,82829	0,686

Kurumsal itibar yargılarına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 1,6667 ile onyedinci soru, en büyük değeri de 4,2253 ile onüçüncü soru almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır. Onyedinci soruya verilen cevapların ağırlığı “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklindeyken, onüçüncü soruya verilen cevapların ağırlığı ise “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindedir.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.00606 ile onuncu soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 1.012 ile yine onuncu soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 0.59881 ile yirmibeşinci soru ve en küçük varyansı değerini 0,359 ile yine yirmibeşinci soru almıştır. Onuncu soruya katılımcılar birbirlerinden çok farklı cevaplar verirken homojen bir dağılım gerçekleşmemiştir. Yirmibeşinci soruya birbirlerine en yakın cevaplar vererek homojen bir dağılım sağlanmıştır.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLERİN TESTEDİLMESİ**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerine etkileri ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla daha önceden belirlenmiş olan hipotezler test edilecektir.

#### **3.6.1. Regresyon Analizi Sonuçları**

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir (Nakip, 2004: 227). Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi (a.g.e: 228), bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi (a.g.e: 247) olarak adlandırılmaktadır. Araştırma için her bir ölçeğe ayrı regresyon modelleri kurulmuştur. Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenlerarası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler

üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayılarına ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modelleri Tablo 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21 ve 3.22’de yer verilmiştir.

### 3.6.1.1.1.Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan araştırmanın ana hipotezinin test edilmesi için örgüt kültürünün kurumsal itibara etkisini ortaya koymak için bir model oluşturulmuştur. Bu regresyon modelinde örgüt kültürü alt ölçeklerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Her modelde bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken yer aldığından çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Modelin bağımlı değişkeni kurumsal itibar iken bağımsız değişken örgüt kültürü alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

**Tablo 3.16. Örgüt Kültürü ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	Beta	T	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
Sabit	,375	2,166	,033					
Güv.Ort.Oluş.Sev.	,225	3,788	,000					Kabul
Katılım.Destek.	,377	4,512	,000					Kabul
İletişim.Sis.Etkin.	-,028	-,462	,645					Ret
Ödül.Sis.Etkin.	,074	1,658	,101					Ret
Yar.ve.Yeni.Ver.Des.	-,012	-,419	,676					Ret
Viz.Pay.Sev.	,112	2,572	,012					Kabul
				,768	,589	20,563	,000	
<b>Regrasyon Modeli <math>Y = 0,375 + 0,225</math>(Ortalama Güven Ortamını Oluşma Seviyesi) + <math>0,377</math>(Ortalama Katılımcılığın Desteklenmesi) + <math>0,112</math>(Ortalama Vizyonun Paylaşılma Seviyesi)</b>								

İlk olarak regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak geçerliliği ve anlamlılığı test edilmiştir. Modelin geçerliliği ve anlamlılığını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerlerinin 20,563 olduğu görülmektedir.

Anlamlılık değeri olan p değerinin p=0,000 olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri  $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için, örgüt kültürünün kurumsal itibara etkisini ölçmek üzere kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli bir model olduğu görülmektedir.

Modelin geçerliliği analiz edildikten sonra model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayısı olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan  $R^2$  değerlerine bakılmıştır. Model için R değeri 0,768 ve  $R^2$  değeri 0,589 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda model içinde bağımlı değişkenler ile bağımsız değişken arasında güçlü düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılığın desteklenmesi ve vizyonun paylaşılma seviyesi ile kurumsal itibar arasında bir ilişki bulunmuş ve diğer değişkenler ve kurumsal itibar arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda ana hipotezin regresyon modelinin;

$$Y = 0,375 + 0,225(\text{Ortalama Güven Ortamını Oluşma Seviyesi}) + 0,377(\text{Ortalama Katılımcılığın Desteklenmesi}) + 0,112(\text{Ortalama Vizyonun Paylaşılma Seviyesi})$$

olduğu ortaya çıkmıştır.

### **3.6.1.1.1. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Kurumsal İtibar Alt Ölçeklerinden Vizyon ve Liderlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları**

Yapılan araştırmada kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik için altı ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi, ikinci model vizyon ve liderlik ile örgüt kültürü alt

ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi, üçüncü regresyon modeli vizyon ve liderlik ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği, dördüncü regresyon modeli vizyon ve liderlik ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği, beşinci regresyon modeli vizyon ve liderlik ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve altıncı regresyon modeli vizyon ve liderlik ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Her modelde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen regresyon modellerinin hepsinde bağımlı değişken vizyon ve liderlik iken, bağımsız değişkenler sırası ile farklı örgüt kültürü alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Tablo 3.17’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan altı modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 5,857, 2. model için 8,972, 3. model için 4,153, 4. model için 3,454, 5. model için 0,458 ve 6. model için 3,803 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin 1. model için  $p=0,018$ , 2. model için  $p=0,004$ , 3. model için  $p=0,044$ , 4. model için  $p=0,066$ , 5. model için  $p=0,501$  ve 6. model için  $p=0,054$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri sadece 1, 2 ve 3. modellerin  $\pm 1,96$ ’dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için, 1, 2 ve 3. modellerin anlamlı ve geçerli bir model kurulduğu görülmektedir. Model 4, 5 ve 6’da, F değerlerinin  $\pm 1,96$ ’dan küçük ve p değerlerinin 0,05 ten büyük olmasından dolayı anlamlı ve geçerli modeller olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.17. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Vizyon ve Liderlik Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	Beta	T	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>1. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,323	16,773	,000					
Viz.veLid←Güv.Ort.Oluş.Sev.	,163	2,420	,018					
				,246	,060	5,857	,018	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 2,323 + 0,163$ (Güven Ortamının Oluşma Seviyesi)								
<b>2. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	1,954	8,372	,000					
Viz.veLid←Katılm.Destek.	,279	2,995	,004					
				,300	,090	8,972	,004	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 1,954 + 0,279$ (Katılımcılığın Desteklenmesi)								
<b>3. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,371	17,007	,000					
Viz.veLid←İletişim.Sis.Etkin.	,134	2,038	,044					
				,209	,044	4,153	,044	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 2,371 + 0,164$ (İletişim Sistemini Etkinliği)								
<b>4. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,325	13,206	,000					
Viz.veLid←Ödül.Sis.Etkin.	,112	1,859	,066					
				,191	,037	3,454	,066	Ret
<b>5. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,576	54,081	,000					
Viz.veLid←Yar.ve.Yeni.Ver.Des.	,027	,676	,501					
				,071	,005	,457	,501	Ret
<b>6. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,426	20,447	,000					
Viz.veLid←Viz.Pay.Sev.	,119	1,950	,054					
				,200	,040	3,803	,054	Ret

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra altı model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri 0,246 ve R<sup>2</sup> değeri 0,060, 2. model için R değeri 0,300 ve R<sup>2</sup> değeri 0,090, 3. model için R değeri

0,209 ve  $R^2$  değeri 0,044, 4. model için R değeri 0,191 ve  $R^2$  değeri 0,037, 5. model için R değeri 0,071 ve  $R^2$  değeri 0,005 ve 6. model için R değeri 0,200 ve  $R^1$  değeri 0,040 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda altı model için de bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından 1,2 ve 3. Modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuş ve diğer değişkenler arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda  $H_{11A}$ ,  $H_{12a}$  ve  $H_{13a}$  hipotezleri kabul edilmiş, diğer  $H_{14a}$ ,  $H_{15a}$  ve  $H_{16a}$  hipotezleri reddedilmiştir.

### **3.6.1.1.2. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Kurumsal İtibar Alt Ölçeklerinden Duygusal Cazibe Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları**

Yapılan araştırmada kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe için altı ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi, ikinci model duygusal cazibe ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi, üçüncü regresyon modeli duygusal cazibe ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği, dördüncü regresyon modeli duygusal cazibe ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği, beşinci regresyon modeli duygusal cazibe ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve altıncı regresyon modeli duygusal cazibe ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Her modelde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen regresyon modellerinin hepsinde bağımlı değişken duygusal cazibe iken, bağımsız değişkenler sırası ile farklı örgüt kültürü alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

**Tablo 3.18. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Duygusal Cazibe Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	Beta	T	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>1. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	,696	5,091	,000					
Duy.Caz.←Güv.Ort.Oluş.Sev.	,544	8,167	,000					
				,650	,423	66,699	,000	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 0,696 + 0,544$ (Güven Ortamının Oluşma Seviyesi)								
<b>2. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	-,046	-,191	,849					
Duy.Caz.←Katılım.Destek.	,731	7,616	,000					
				,624	,389	57,999	,000	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = - 0,046 + 0,731$ (Katılımcılığın Desteklenmesi)								
<b>3. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	,905	5,916	,000					
Duy.Caz.←İletişim.Sis.Etkin.	,424	5,858	,000					
				,523	,274	34,316	,000	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 0,905 + 0,424$ (İletişim Sistemini Etkinliği)								
<b>4. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	,866	4,238	,000					
Duy.Caz.←Ödül.Sis.Etkin.	,314	4,509	,000					
				,427	,183	20,327	,000	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 0,866 + 0,314$ (Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği)								
<b>5. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	1,482	11,288	,000					
Duy.Caz.←Yar.ve.Yeni.Ver.Des.	,112	2,307	,023					
				,235	,055	5,321	,023	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 1,482 + 0,112$ (Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Verilen destek)								
<b>6. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	1,228	8,746	,000					
Duy.Caz.←Viz.Pay.Sev.	,293	4,053	,000					
				,391	,153	16,423	,000	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 1,228 + 0,293$ (Vizyonun Paylaşılma Seviyesi)								

Tablo 3.18’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan altı modelin de

İstatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 66,699, 2. model için 57,999, 3. model için 34,316, 4. model için 20,327, 5. model için 5,321 ve 6. model için 16,423 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin 1. model için  $p=0,00$ , 2. model için  $p=0,000$ , 3. model için  $p=0,000$ , 4. model için  $p=0,000$ , 5. model için  $p=0,023$  ve 6. model için  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri tüm modellerde  $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için, tüm modellerin anlamlı ve geçerli bir model kurulduğu görülmektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra altı model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan  $R^2$  değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri 0,650 ve  $R^2$  değeri 0,423, 2. model için R değeri 0,624 ve  $R^2$  değeri 0,389, 3. model için R değeri 0,523 ve  $R^2$  değeri 0,274, 4. model için R değeri 0,427 ve  $R^2$  değeri 0,183, 5. model için R değeri 0,235 ve  $R^2$  değeri 0,055 ve 6. model için R değeri 0,391 ve  $R^2$  değeri 0,153 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda 4, 5 ve 6. modeller için de bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{11b}$ ,  $H_{12b}$ ,  $H_{13b}$ ,  $H_{14b}$ ,  $H_{15b}$  ve  $H_{16b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

### **3.6.1.1.3. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Kurumsal İtibar Alt Ölçeklerinden Çalışma Ortamı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları**

Yapılan araştırmada kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı için altı ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi, ikinci model çalışma ortamı ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi, üçüncü regresyon modeli çalışma ortamı ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği, dördüncü regresyon modeli çalışma ortamı ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği, beşinci regresyon modeli çalışma ortamı ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve altıncı regresyon modeli çalışma ortamı ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Her modelde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen regresyon modellerinin hepsinde bağımlı değişken çalışma ortamı iken, bağımsız değişkenler sırası ile farklı örgüt kültürü alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Tablo 3.19’da regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan altı modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 0,408, 2. model için 7,669, 3. model için 0,087, 4. model için 0,336, 5. model için 0,867 ve 6. model için 0,414 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin 1. model için  $p=0,525$ , 2. model için  $p=0,007$ , 3. model için  $p=0,769$ , 4. model için  $p=0,566$ , 5. model için  $p=0,354$  ve 6. model için  $p=0,521$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri sadece 2. modelde  $\pm 1,96$ ’dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için, 2. modelin anlamlı ve geçerli bir model kurulduğu görülmektedir. Model 1, 3, 4, 5 ve 6’da, F değerlerinin  $\pm 1,96$ ’dan küçük ve p değerlerinin 0,05 ten büyük olmasından dolayı anlamlı ve geçerli modeller olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.19. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Çalışma Ortamı Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	Beta	T	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>1. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,518	16,743	,000					
Çalış.Ort.←Güv.Ort.Oluş.Sev.	1,047	,638	,525					
				,067	,004	,408	,525	Ret
<b>2. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	1,934	7,804	,000					
Çalış.Ort.←Katılım.Destek.	,274	2,795	,007					
				,279	,078	7,669	,007	Kabul
Regrasyon Modeli $Y = 1,934 + 0,274$ (Katılımcılığın Desteklenmesi)								
<b>3. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,567	17,075	,000					
Çalış.Ort.←İletişim.Sis.Etkin.	,021	,295	,769					
				,031	,001	,087	,769	Ret
<b>4. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,503	13,256	,000					
Çalış.Ort.←Ödül.Sis.Etkin.	,037	,579	,564					
				,061	,004	,336	,566	Ret
<b>5. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,513	22,328	,000					
Çalış.Ort.←Yar.ve.Yeni.Ver.Des.	,039	,931	,354					
				,097	,009	,867	,354	Ret
<b>6. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	2,533	19,870	,000					
Çalış.Ort.←Viz.Pay.Sev.	,042	,644	,521					
				,067	,005	,414	,521	Ret

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra altı model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri 0,067 ve R<sup>2</sup> değeri 0,004, 2. model için R değeri 0,279 ve R<sup>2</sup> değeri 0,078, 3. model için R değeri 0,031 ve R<sup>2</sup> değeri 0,001, 4. model için R değeri 0,061 ve R<sup>2</sup> değeri 0,004, 5. model için R

değeri 0,097 ve  $R^2$  değeri 0,009 ve 6. model için R değeri 0,067 ve  $R^2$  değeri 0,005 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda tüm modeller için de bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{12c}$  hipotezi kabul edilmiş, diğer hipotezleri  $H_{11c}$ ,  $H_{13c}$ ,  $H_{14c}$ ,  $H_{15c}$  ve  $H_{16c}$  reddedilmiştir.

#### **3.6.1.1.4. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Kurumsal İtibar Alt Ölçeklerinden Ürünler ve Hizmetler Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları**

Yapılan araştırmada kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler için altı ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi, ikinci model ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi, üçüncü regresyon modeli ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği, dördüncü regresyon modeli ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği, beşinci regresyon modeli ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve altıncı regresyon modeli ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Her modelde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen regresyon modellerinin hepsinde bağımlı değişken duygusal cazibe iken, bağımsız değişkenler sırası ile farklı örgüt kültürü alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

**Tablo 3.20. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Ürünler ve Hizmetler Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	Beta	T	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>1. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	,744	4,188	,000					
Ürün.ve.Hiz.←Güv.Ort.Oluş.Sev.	,511	5,900	,000					
				,526	,277	34,815	,000	<b>Kabul</b>
Regrasyon Modeli $Y = 0,696 + 0,544$ (Güven Ortamının Oluşma Seviyesi)								
<b>2. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	-,191	-,651	,516					
Ürün.ve.Hiz.←Katılım.Destek.	,783	6,714	,000					
				,576	,331	45,750	,000	<b>Kabul</b>
Regrasyon Modeli $Y = 1,954 + 0,279$ (Katılımcılığın Desteklenmesi)								
<b>3. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	,935	4,955	,000					
Ürün.ve.Hiz.←İletişim.Sis.Etkin.	,401	4,500	,000					
				,427	,182	20,248	,000	<b>Kabul</b>
Regrasyon Modeli $Y = 0,905 + 0,424$ (İletişim Sistemini Etkinliği)								
<b>4. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	,751	3,137	,002					
Ürün.ve.Hiz.←Ödül.Sis.Etkin.	,349	4,269	,000					
				,408	,167	18,226	,000	<b>Kabul</b>
Regrasyon Modeli $Y = 0,866 + 0,314$ (Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği)								
<b>5. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	1,462	9,522	,000					
Ürün.ve.Hiz.←Yar.ve.Yeni.Ver. Des.	,114	2,002	,002					
				,205	,042	4,010	,048	<b>Kabul</b>
Regrasyon Modeli $Y = 1,482 + 0,112$ (Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Verilen destek)								
<b>6. Regrasyon Modeli</b>								
Sabit	1,311	7,692	,000					
Ürün.ve.Hiz.←Viz.Pay.Sev.	,239	2,718	,008					
				,274	,075	7,388	,008	<b>Kabul</b>
Regrasyon Modeli $Y = 1,228 + 0,293$ (Vizyonun Paylaşılma Seviyesi)								

Tablo 3.20’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan altı modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 34,815, 2. model için 45,075, 3. model için 20,248, 4. model için 18,226, 5. model için 4,010 ve 6. model için 7,388 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin 1. model için  $p=0,00$ , 2. model için  $p= 0,000$ , 3. model için  $p= 0,000$ , 4. model için  $p= 0,000$ , 5. model için  $p=0,048$  ve 6. model için  $p=0,008$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri tüm modellerde  $\pm 1,96$ ’dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için, tüm modellerin anlamlı ve geçerli bir model kurulduğu görülmektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra altı model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan  $R^2$  değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri 0,526 ve  $R^2$  değeri 0,277, 2. model için R değeri 0,577 ve  $R^2$  değeri 0,331, 3. model için R değeri 0,427 ve  $R^2$  değeri 0,182, 4. model için R değeri 0,408 ve  $R^2$  değeri 0,167, 5. model için R değeri 0,205 ve  $R^2$  değeri 0,042 ve 6. model için R değeri 0,274 ve  $R^2$  değeri 0,075 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda 5 ve 6. modeller için de bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1’e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0’a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{11d}$ ,  $H_{12d}$ ,  $H_{13d}$ ,  $H_{14d}$ ,  $H_{15d}$  ve  $H_{16d}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

### **3.6.1.1.5. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Kurumsal İtibar Alt Ölçeklerinden Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları**

Yapılan araştırmada kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans için altı ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi, ikinci model finansal performans ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi, üçüncü regresyon modeli finansal performans ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği, dördüncü regresyon modeli finansal performans ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği, beşinci regresyon modeli finansal performans ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve altıncı regresyon modeli finansal performans ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Her modelde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen regresyon modellerinin hepsinde bağımlı değişken finansal performans iken, bağımsız değişkenler sırası ile farklı örgüt kültürü alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Tablo 3.21’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan altı modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 20,220, 2. model için 11,708, 3. model için 2,730, 4. model için 12,301, 5. model için 0,040 ve 6. model için 9,275 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin 1. model için  $p=0,000$ , 2. model için  $p= 0,001$ , 3. model için  $p= 0,102$ , 4. model için  $p= 0,001$ , 5. model için  $p=0,843$  ve 6. model için  $p=0,003$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri 1, 2, 3, 4 ve 6. modellerin  $\pm 1,96$ ’dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin 1, 2, 4 ve 6. modellerde 0,05 ten küçük olduğu için, 1, 2, 4 ve 6. modellerin anlamlı ve geçerli bir model kurulduğu görülmektedir. Model 5’ de, F değerlerinin  $\pm 1,96$ ’dan küçük ve model 3

ve 5’de p değerlerinin 0,05 ten büyük olmasından dolayı anlamlı ve geçerli modeller olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.21. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	Beta	T	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>1. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	1,051	4,032	,000					
Fin.Per. ←Güv.Ort.Oluş.Sev.	,571	4,497	,000					
				,426	,182	20,220	,000	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 1,051 + 0,571$ (Güven Ortamının Oluşma Seviyesi)								
<b>2. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	,603	1,298	,198					
Fin.Per. ←Katılım.Destek.	,634	3,422	,001					
				,338	,114	11,708	,001	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 0,603 + 0,634$ (Katılımcılığın Desteklenmesi)								
<b>3. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	1,721	6,072	,000					
Fin.Per. ←İletişim.Sis.Etkin.	,222	1,652	,102					
				,171	,029	2,730	,102	Ret
<b>4. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	1,012	2,980	,004					
Fin.Per. ←Ödül.Sis.Etkin.	,407	3,507	,001					
				,345	,119	12,301	,001	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 1,721 + 0,407$ (Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği)								
<b>5. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	2,127	9,835	,000					
Fin.Per. ←Yar.ve.Yeni.Ver.Des.	,016	,199	,843					
				,021	,000	,041	,843	Ret
<b>6. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	1,506	6,471	,000					
Fin.Per. ←Viz.Pay.Sev.	,365	3,046	,003					
				,304	,092	9,275	,003	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 1,506 + 0,365$ (Vizyonun Paylaşılma Seviyesi)								

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra altı model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri 0,426 ve R<sup>2</sup> değeri 0,182, 2. model için R değeri 0,338 ve R<sup>2</sup> değeri 0,114, 3. model için R değeri 0,171 ve R<sup>2</sup> değeri 0,029, 4. model için R değeri 0,345 ve R<sup>2</sup> değeri 0,119, 5. model için R değeri 0,021 ve R<sup>2</sup> değeri 0,000 ve 6. model için R değeri 0,304 ve R<sup>2</sup> değeri 0,092 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda 3 ve 5. modeller için de bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda H<sub>11e</sub>, H<sub>12e</sub>, H<sub>14e</sub> ve H<sub>16e</sub> hipotezleri kabul edilmiş, H<sub>13e</sub> ve H<sub>15e</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

### **3.6.1.1.6. Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Kurumsal İtibar Alt Ölçeklerinden Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları**

Yapılan çalışmada kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk için altı ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi, ikinci model sosyal sorumluluk ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi, üçüncü regresyon modeli sosyal sorumluluk ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği, dördüncü regresyon modeli sosyal sorumluluk ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği, beşinci regresyon modeli sosyal sorumluluk ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve altıncı regresyon modeli sosyal sorumluluk ile örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi değişkenleri arasındaki ilişkileri çalışmayı amaçlamaktadır. Her modelde bir

bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen regresyon modellerinin hepsinde bağımlı değişken sosyal sorumluluk iken, bağımsız değişkenler sırası ile farklı örgüt kültürü alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

**Tablo 3.22. Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	Beta	T	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>1. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	,559	3,322	,001					
Sos.Sor. ←Güv.Ort.Oluş.Sev.	,620	7,561	,000					
				,621	,386	57,161	,000	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 0,559 + 0,620$ (Güven Ortamının Oluşma Seviyesi)								
<b>2. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	-,002	-,007	,994					
Sos.Sor. ←Katılım.Destek.	,718	5,709	,000					
				,514	,264	32,590	,000	Kabul
Regresyon Modeli $Y = -0,002 + 0,718$ (Katılımcılığın Desteklenmesi)								
<b>3. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	,885	4,635	,000					
Sos.Sor. ←İletişim.Sis.Etkin.	,440	4,877	,000					
				,455	,207	,23,784	,000	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 0,885 + 0,440$ (İletişim Sistemini Etkinliği)								
<b>4. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	,936	3,681	,000					
Sos.Sor. ←Ödül.Sis.Etkin.	,294	3,390	,001					
				,335	,112	11,490	,001	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 0,936 + 0,294$ (Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği)								
<b>5. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	1,367	6,800	,000					
Sos.Sor. ←Yar.ve.Yeni.Ver.Des.	,164	4,027	,005					
				,288	,083	8,216	,005	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 1,367 + 0,164$ (Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Verilen destek)								
<b>6. Regresyon Modeli</b>								
Sabit	1,141	8,850	,000					
Sos.Sor. ←Viz.Pay.Sev.	,348	2,866	,000					
				,389	,151	16,213	,000	Kabul

Tablo 3.22’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan altı modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 57,161, 2. model için 32,590, 3. model için 23,784, 4. model için 11,490, 5. model için 8,216 ve 6. model için 16,213 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin 1. model için  $p=0,000$ , 2. model için  $p=0,000$ , 3. model için  $p=0,000$ , 4. model için  $p=0,001$ , 5. model için  $p=0,005$  ve 6. model için  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri tüm modellerde  $\pm 1,96$ ’dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin tüm modellerde 0,05 ten küçük olduğu için, tüm modellerin anlamlı ve geçerli bir model kurulduğu görülmektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra altı model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan  $R^2$  değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri 0,621 ve  $R^2$  değeri 0,386, 2. model için R değeri 0,514 ve  $R^2$  değeri 0,264, 3. model için R değeri 0,455 ve  $R^2$  değeri 0,207, 4. model için R değeri 0,335 ve  $R^2$  değeri 0,112, 5. model için R değeri 0,288 ve  $R^2$  değeri 0,083 ve 6. model için R değeri 0,389 ve  $R^2$  değeri 0,151 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda 3, 4, 5 ve 6. modeller için de bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1’e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0’a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{11e}$ ,  $H_{12e}$ ,  $H_{13e}$ ,  $H_{14,e}$   $H_{15e}$  ve  $H_{16e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3.6.1.2. Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırmada örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, ilgili analizlerin pazarlama araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir. İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti Tablo 3.23'e göre değerlendirilebilir(Nakip, 2004: 322).

**Tablo 3.23. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri**

<b>Korelasyon Katsayısı %</b>	<b>İlişki Derecesi</b>
0	İlişki Yok
01-10	Çok Zayıf
11-20	Nispeten Çok Zayıf
21-30	Zayıf
31-40	Nispeten Zayıf
41-50	Çok Az Zayıf
51-60	Çok Az Güçlü
61-70	Nispeten Güçlü
71-80	Güçlü
81-90	Nispeten Çok Güçlü
91-100	Çok Güçlü

Örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo3.24'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.24 Korelasyon Matrisi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vizyon ve Liderlik	1											
Duygusal Cazibe	,466**	1										
Çalışma Ortamı	,018	,120	1									
Ürünler ve Hizmetler	,227*	,695**	,538**	1								
5-Sosyal Sorumluluk	,337**	,811**	-,055	,542**	1							
Finansal Performans	,227*	,560**	,139	,495**	,474**	1						
Güven Ortamının Oluşma Seviyesi	,246*	,650**	,067	,526**	,621**	,426**	1					
Katılımcılığın Desteklenmesi	,300**	,624**	,279**	,576**	,514**	,338**	,498**	1				
İletişim Sisteminin Etkinliği	,209*	,523**	,031	,427**	,455**	,171	,547**	,557**	1			
Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	,191	,427**	,061	,408**	,335**	,345**	,430**	,361**	,277**	1		
Yenilik ve Yaratıcılığa verilen Destek	,071	,235*	,097	,205*	,288**	,021	,188	,410**	,411**	,071	1	
Vizyonun Paylaşılma Seviyesi	,200	,391**	,067	,274**	,389**	,304**	,299**	,249*	,330**	,143	,196	1

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3.20 göz önüne alındığında aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe arasında pozitif, çok az zayıf ( $,466^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler arasında pozitif, zayıf ( $,227^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk arasında pozitif, nispeten zayıf ( $,337^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden finansal performans arasında pozitif, zayıf ( $,227^{*}$ ) bir ilişki vardır.

- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi arasında pozitif, zayıf ( $,246^*$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi arasında pozitif, zayıf ( $,300^{**}$ ) bir ilişki vardır
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği arasında pozitif, zayıf bir ( $,209^*$ ) ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler arasında pozitif, nispeten güçlü ( $,695^{**}$ )bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk arasında pozitif, nispeten çok güçlü ( $,811^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden finansal performans arasında pozitif, çok az güçlü ( $,560^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi arasında pozitif, nispeten güçlü ( $,650^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi arasında pozitif, nispeten güçlü ( $,624^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği arasında pozitif, çok az güçlü ( $,523^{**}$ ) bir ilişki vardır.

- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği arasında pozitif, çok az zayıf ( $,427^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden yenilikçilik ve yaratıcılığa verilen destek arasında pozitif, zayıf ( $,235^*$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden duygusal cazibe ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi arasında pozitif, nispeten zayıf ( $,391^*$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden çalışma ortamı ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler arasında pozitif, çok az güçlü ( $,538^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden çalışma ortamı ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi arasında pozitif, zayıf ( $,279^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk arasında pozitif, çok az güçlü ( $,542^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden finansal performans arasında pozitif, çok az zayıf ( $,495^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi arasında pozitif, çok az güçlü ( $,526^{**}$ ) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi arasında pozitif, çok az güçlü ( $,576^{ee}$ ) bir ilişki vardır.

- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği arasında pozitif, çok az zayıf (,427\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği arasında pozitif, çok az zayıf (,408\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden yenilikçilik ve yaratıcılığa verilen destek arasında pozitif, zayıf (,205\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi arasında pozitif, zayıf (,274\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk ile kurumsal itibarın alt ölçeklerinden finansal performans arasında pozitif, çok az zayıf (,474\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi arasında pozitif, nispeten güçlü (,621\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımıcılığın desteklenmesi arasında pozitif, çok az güçlü (,514\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği arasında pozitif, çok az zayıf (,455\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği arasında pozitif, nispeten zayıf (,335\*\*) bir ilişki vardır.

- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden yenilikçilik ve yaratıcılığa verilen destek arasında pozitif, zayıf (,288\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi arasında pozitif, nispeten zayıf (,389\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden finansal performans ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi arasında pozitif, çok az zayıf (,426\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden finansal performans ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi arasında pozitif, nispeten zayıf (,338) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden finansal performans ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği arasında pozitif, nispeten zayıf (,345\*\*) bir ilişki vardır.
- Kurumsal itibarın alt ölçeklerinden finansal performans ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi arasında pozitif, nispeten zayıf (,304\*\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesi arasında pozitif, çok az zayıf (,498\*\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği arasında pozitif, çok az güçlü (,547\*\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği arasında pozitif, çok az zayıf (,430\*\*) bir ilişki vardır.

- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesi ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi arasında pozitif, zayıf (,299\*\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımıcılığın desteklenmesi ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği arasında pozitif, çok az güçlü (,557\*\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımıcılığın desteklenmesi ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği arasında pozitif, nispeten zayıf (,361\*\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımıcılığın desteklenmesi ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden yenilikçilik ve yaratıcılığa verilen destek arasında pozitif, çok az zayıf (,410\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılımıcılığın desteklenmesi ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi arasında pozitif, zayıf (,249\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliği arasında pozitif, zayıf (,277\*\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden yenilikçilik ve yaratıcılığa verilen destek arasında pozitif, çok az güçlü (,411\*) bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliği ile örgüt kültürünün alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesi arasında pozitif, nispeten zayıf (,330\*) bir ilişki vardır.

## SONUÇ

Örgüt kültürünün kurumsal itibara etkisini araştırmak için yapmış olduğumuz çalışma örgüt kültürünün tüm boyutları ile kurumsal itibarın tüm boyutları arasındaki etki ve ilişkinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu etki ve ilişkileri incelemek amacıyla geliştirilen anket formu, Kayseri’de faaliyet göstermekte olan özel hastanelerde yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan çalışanlara uygulanmıştır. Dönen anket verilerine göre değerlendirme yapılmış, araştırma kapsamında öne sürülen hipotezler tek tek test edilmiş ve elde edilen istatistikî veriler sonucunda kabul ve ret kararları verilmiştir.

Bu düşünceler ve yapılan araştırma doğrultusunda toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen istatistikî bilgiler ve öneriler özet olarak verilmiştir:

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik boyutuna ilişkin bütün alfa değerleri, 0,70’den büyük (Cronbach Alfa değerinin 0,70’e eşit ya da 0,70’den büyük olması öngörülmektedir.) değerler olarak elde edilmiştir. Bu durumda yapılan çalışmanın ölçeğine ait her bir boyutun içsel tutarlığının olduğu anlaşılmaktadır.

Uygulama kısmında örgüt kültürünün kurumsal itibara etkisini ölçmek için bir ana ve otuzaltı alt model oluşturulmuştur. İlk olarak regresyon analizinde ANOVA Analizi sonucunda elde edilen bakılarak F ve p değerleri kurulan modellerin istatistiksel olarak geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test edilmiştir. Daha sonra anlamlı ve güvenilir bulunan modellerin bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan  $R^2$  değerlerine bakılmıştır. Son olarak da modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren beta katsayılarından değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilerek daha önce oluşturulmuş olan araştırma hipotezlerinin kabul ve ret kararları verilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar Tablo 3.25’ de toplu olarak verilmiştir.

**Tablo 3.25 Hipotezlere İlişkin Sonuçlar**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>1</sub> : Örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>11a</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>12a</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>13a</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>14a</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>15a</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>16a</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>11b</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>12b</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>13b</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>14b</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>15b</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>16b</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>11c</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>12c</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>13c</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>14c</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>15c</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi	<b>RET</b>

vardır.	
H <sub>16c</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>11d</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>12d</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>13d</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>14d</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>15d</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>16d</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>11e</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>12e</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>13e</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>14e</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>15e</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.	<b>RET</b>
H <sub>16e</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>11f</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden güven ortamının oluşma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>12f</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılımcılığın desteklenmesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>13f</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden iletişim sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>14f</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden ödüllendirme sisteminin etkinliğinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine	<b>KABUL</b>

etkisi vardır.	
H <sub>15f</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>16f</sub> : Örgüt kültürü alt ölçeklerinden vizyonun paylaşılma seviyesinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerine etkisi vardır.	<b>KABUL</b>

Örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonucunda R değeri 0,768 ve R<sup>2</sup> değeri 0,589 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda modelde yer alan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Diğer taraftan, araştırma hipotezinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişki düzeyini gösteren beta katsayılarından örgüt kültürü alt boyutlarından güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılığın desteklenmesi ve vizyonun paylaşılma seviyesi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen; örgüt kültürü alt boyutlarından iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği ve yenilik ve yaratıcılığa verilen destek ile kurumsal itibar arasında hiçbir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu da göstermektedir ki, güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılığın desteklenmesi ve vizyonun paylaşılma seviyesi kurumsal itibarı etkilemekte fakat iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği ve yenilik ve yaratıcılığa verilen destek kurumsal itibar üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir.

Örgüt kültürü alt ölçeklerinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden vizyon ve liderlik üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan regrasyon modeli sonuçlarına bakılacak olursa, 1. model için R değeri 0,246 ve R<sup>2</sup> değeri 0,060, 2. model için R değeri 0,300 ve R<sup>2</sup> değeri 0,090, 3. model için R değeri 0,209 ve R<sup>2</sup> değeri 0,044, 4. model için R değeri 0,191 ve R<sup>2</sup> değeri 0,037, 5. model için R değeri 0,071 ve R<sup>2</sup> değeri 0,005 ve 6. model için R değeri 0,200 ve R<sup>1</sup> değeri 0,040 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından 1, 2 ve 3. Modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuş ve diğer değişkenler arasında herhangi bir ilişki tespit

edilememiştir. Bu durumda  $H_{11A}$ ,  $H_{12a}$  ve  $H_{13a}$  hipotezleri kabul edilmiş, diğer  $H_{14a}$ ,  $H_{15a}$  ve  $H_{16a}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Örgüt kültürü alt ölçeklerinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden duygusal cazibe üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçlarına bakılacak olursa, 1. model için R değeri 0,650 ve  $R^2$  değeri 0,423, 2. model için R değeri 0,624 ve  $R^2$  değeri 0,389, 3. model için R değeri 0,523 ve  $R^2$  değeri 0,274, 4. model için R değeri 0,427 ve  $R^2$  değeri 0,183, 5. model için R değeri 0,235 ve  $R^2$  değeri 0,055 ve 6. model için R değeri 0,391 ve  $R^2$  değeri 0,153 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{11b}$ ,  $H_{12b}$ ,  $H_{13b}$ ,  $H_{14b}$ ,  $H_{15b}$  ve  $H_{16b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü alt ölçeklerinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden çalışma ortamı üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçlarına bakılacak olursa, 1. model için R değeri 0,067 ve  $R^2$  değeri 0,004, 2. model için R değeri 0,279 ve  $R^2$  değeri 0,078, 3. model için R değeri 0,031 ve  $R^2$  değeri 0,001, 4. model için R değeri 0,061 ve  $R^2$  değeri 0,004, 5. model için R değeri 0,097 ve  $R^2$  değeri 0,009 ve 6. model için R değeri 0,067 ve  $R^2$  değeri 0,005 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{12c}$  hipotezi kabul edilmiş, diğer hipotezleri  $H_{11c}$ ,  $H_{13c}$ ,  $H_{14c}$ ,  $H_{15c}$  ve  $H_{16c}$  reddedilmiştir.

Örgüt kültürü alt ölçeklerinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden ürünler ve hizmetler üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçlarına bakılacak olursa, 1. model için R değeri 0,526 ve  $R^2$  değeri 0,277, 2. model için R değeri 0,577 ve  $R^2$  değeri 0,331, 3. model için R değeri 0,427 ve  $R^2$  değeri 0,182, 4. model için R değeri 0,408 ve  $R^2$  değeri 0,167, 5. model için R değeri 0,205 ve  $R^2$  değeri 0,042 ve 6. model için R değeri 0,274 ve  $R^2$  değeri 0,075 olarak

hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{11d}$ ,  $H_{12d}$ ,  $H_{13d}$ ,  $H_{14d}$ ,  $H_{15d}$  ve  $H_{16d}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü alt ölçeklerinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçlarına bakılacak olursa, 1. model için R değeri 0,426 ve  $R^2$  değeri 0,182, 2. model için R değeri 0,338 ve  $R^2$  değeri 0,114, 3. model için R değeri 0,171 ve  $R^2$  değeri 0,029, 4. model için R değeri 0,345 ve  $R^2$  değeri 0,119, 5. model için R değeri 0,021 ve  $R^2$  değeri 0,000 ve 6. model için R değeri 0,304 ve  $R^2$  değeri 0,092 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{11e}$ ,  $H_{12e}$ ,  $H_{14e}$  ve  $H_{16e}$  hipotezleri kabul edilmiş,  $H_{13e}$  ve  $H_{15e}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Örgüt kültürü alt ölçeklerinin kurumsal itibar alt ölçeklerinden sosyal sorumluluk üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarına bakılacak olursa, 1. model için R değeri 0,621 ve  $R^2$  değeri 0,386, 2. model için R değeri 0,514 ve  $R^2$  değeri 0,264, 3. model için R değeri 0,455 ve  $R^2$  değeri 0,207, 4. model için R değeri 0,335 ve  $R^2$  değeri 0,112, 5. model için R değeri 0,288 ve  $R^2$  değeri 0,083 ve 6. model için R değeri 0,389 ve  $R^2$  değeri 0,151 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, altı modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından tüm modellerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda  $H_{11e}$ ,  $H_{12e}$ ,  $H_{13e}$ ,  $H_{14,e}$   $H_{15e}$  ve  $H_{16e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

19. yüzyılın son zamanları başlayarak hızını git gide artıran küreselleşme ile bilgi ve iletişim sektöründeki hızlı gelişim ve değişimler sonucunda kurumsal itibar

ve örgüt kültürü gibi soyut kavramlar işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet üstünlüğü sağlamalarında stratejik öneme sahip konular olarak karşımıza çıkmıştır.

Sektör farkı gözetilmeksizin ister hizmet sektöründe olsun, ister ürün sektöründe olsun yaşanan rekabet yoğun ve zorlu koşullar altında sürmektedir. Bu rekabet ortamı ise kurumların sürdürülebilirliği üzerinde önemli derecede etki etmektedir. Çünkü, tüketiciler aldıkları hizmet ya da ürüne dikkat etmelerinin yanı sıra, ürünü ya da hizmeti kimden aldıklarına daha fazla dikkat etmektedirler. Dolayısıyla, itibarı yüksek kurumların, tüketiciler için ilk tercih nedeni haline gelmeleri somut bir gerçek olarak ortaya çıkmıştır.

İşletmeler kurumsal itibar çalışmalarına önem vererek iç ve dış paydaşları karşısında kendilerini yeniden tanımlama çabası içine girmiştir. Dolayısıyla artık işletmeler paydaşları tarafından nasıl göründüklerini sorgulamaktadır. Elde edilen veriler ise itibar çalışmalarına yön vermektedir.

Yoğun rekabetin yaşandığı sağlık sektöründe yer alan özel hastaneler de, kurumsal itibar çalışmalarına önem vererek, kurumsal itibar oluşturma yolundaki çalışmalarını sürdürmelidirler. Sağlık işletmelerinin tüketicilere sunduğu ürünler ve hizmetlerle tüketicilerin sağlık ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin sağlamaktadır. Hizmetten elde edilen mutluluk derecesi, tüketicilerin hizmet aldığı kuruma karşı oluşan duygularıyla paralel gitmektedir. Gelişmiş bir örgüt kültürü sayesinde tüketicide ne kadar çok tatmin sağlanırsa, kurumsal itibarın yüksek düzeyde kazanılabileceği bir gerçektir.

Sağlık sektöründe hizmet çeşitlendirmesinin fazla olduğu ve çok kapsamlı bir alanda faaliyetlerin sürdürüldüğü düşünülürse, kurumsal itibar çalışmalarının da diğer sektörlerde bulunan kurumlara nazaran daha ayrıntılı ve karmaşık olduğu ortaya çıkmaktadır. Verilen hizmetlerin kimi zaman kişiden kişiye değişebildiğinden, tüketici ilk olarak ürünü almaya başladığında hizmeti tüketme sürecinin birinci basamağını yaşamaktadır. Son basamağını ise sağlığına kavuştuğunda, yani ağrı ve şikayetlerinden kurtulduğunda yaşamaktadır. Oysa bir sağlık hizmeti satın alındığı anda tüketilmektedir. Bu önemli fark nedeniyle, sağlık sektöründe alınan hizmetin niteliği, hizmetin tüketim süreci içinde sürekli olarak değişmektedir. Bu durum

sağlık sektörünü zorlamakta ve verilecek hizmetin kusursuzluğunu daima etkilemektedir.

Kurumsal itibar, sağlık işletmeleri için de satışları artıran, nitelikli elemanların kuruma çekilmesini sağlayan özellikleriyle kuruma değer kazandıran bir olgudur. Yatırımcının güveninin sağlanması, kurumsal büyümenin sağlanması ve kurum paydaşlarının bağlılığının ve tatmininin sağlanması yüksek kurumsal itibara sahip işletmelerde görülen nitelikler arasındadır. Fakat itibarın basit ve kısa bir süreçte oluşturulmadığı gerçeğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu süreç, kimi kurumlar için uzun yıllar alabilmektedir. Yıllar alabilen bu süreç sağlık işletmelerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle ve yapılan basit hatalar nedeniyle itibarın bir anda yok olmasına neden olabilmektedir.

Yukarıda belirtilen nedenler göz önüne alındığında kurumsal itibar sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütü şekillendiren ve ona hayat vererek rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına katkıda bulunacak önemli bir unsurdur. Örgüt içinde çeşitli kültürlerden koparak bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu, kendi kültürlerinden farklı olarak bir bütünü oluşturmalarının sonucunda oluşan ortak değerlerinin kombinasyonu örgüt kültürünü ifade eder. Kurumların üretim faktörlerini bir araya getirerek insanların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üreterek kar elde etmesi ve uzun vadede yaşamını devam ettirmesi için ortaya koyacakları plan, program, politika, strateji, çalışma ilkeleri, kurallar, roller ve geleneklerden oluşmuş destekleyici unsurlarla birlikte bir kültürel kimlik sahibi olmaları gerekmektedir. Bu noktada örgüt kültürü, kurumları rakiplerine karşı farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel unsurların tümünü ifade etmesi açısından önem taşımaktadır.

Örgüt kültürünün kurumlar tarafından güçlendirilerek kurum için avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde pazar şartlarında önem kazanmış ve kurumlar açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Örgüt kültürünün kurumun amaç ve politikalarına uyarlanması veya örgütün kendi kültürüne uygun amaç ve

politikaların geliştirilmesi; örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin örgüt faaliyetleri gerçekleşmesini, verimlilik gibi temel ve istenilen amaçların yerine getirilmesini kolaylaştırarak iç ve dış paydaşlar tarafından algılanan olumlu bir kurumsal itibarın oluşmasına olanak sağlar.

19. yüzyılın son zamanları başlayarak hızını git gide artıran küreselleşme ile bilgi ve iletişim sektöründeki hızlı gelişim ve değişimler sonucunda kurumsal itibar ve örgüt kültürü gibi soyut kavramlar işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet üstünlüğü sağlamalarında stratejik öneme sahip konular olarak karşımıza çıkmıştır.

Sektör farkı gözetilmeksizin ister hizmet sektöründe olsun, ister ürün sektöründe olsun yaşanan rekabet yoğun ve zorlu koşullar altında sürmektedir. Bu rekabet ortamı ise kurumların sürdürülebilirliği üzerinde önemli derecede etki etmektedir. Çünkü, tüketiciler aldıkları hizmet ya da ürüne dikkat etmelerinin yanı sıra, ürünü ya da hizmeti kimden aldıklarına daha fazla dikkat etmektedirler. Dolayısıyla, itibarı yüksek kurumların, tüketiciler için ilk tercih nedeni haline gelmeleri somut bir gerçek olarak ortaya çıkmıştır.

İşletmeler kurumsal itibar çalışmalarına önem vererek iç ve dış paydaşları karşısında kendilerini yeniden tanımlama çabası içine girmiştir. Dolayısıyla artık işletmeler paydaşları tarafından nasıl göründüklerini sorgulamaktadır. Elde edilen veriler ise itibar çalışmalarına yön vermektedir.

Yoğun rekabetin yaşandığı sağlık sektöründe yer alan özel hastaneler de, kurumsal itibar çalışmalarına önem vererek, kurumsal itibar oluşturma yolundaki çalışmalarını sürdürmelidirler. Sağlık işletmelerinin tüketicilere sunduğu ürünler ve hizmetlerle tüketicilerin sağlık ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin sağlamaktadır. Hizmetten elde edilen mutluluk derecesi, tüketicilerin hizmet aldığı kuruma karşı oluşan duygularıyla paralel gitmektedir. Gelişmiş bir örgüt kültürü sayesinde tüketicide ne kadar çok tatmin sağlanırsa, kurumsal itibarın yüksek düzeyde kazanılabileceği bir gerçektir.

Sağlık sektöründe hizmet çeşitlendirmesinin fazla olduğu ve çok kapsamlı bir alanda faaliyetlerin sürdürüldüğü düşünülürse, kurumsal itibar çalışmalarının da

diğer sektörlerde bulunan kurumlara nazaran daha ayrıntılı ve karmaşık olduğu ortaya çıkmaktadır. Verilen hizmetlerin kimi zaman kişiden kişiye değişebildiğinden, tüketici ilk olarak ürünü almaya başladığında hizmeti tüketme sürecinin birinci basamağını yaşamaktadır. Son basamağını ise sağlığına kavuştuğunda, yani ağrı ve şikayetlerinden kurtulduğunda yaşamaktadır. Oysa bir sağlık hizmeti satın alındığı anda tüketilmektedir. Bu önemli fark nedeniyle, sağlık sektöründe alınan hizmetin niteliği, hizmetin tüketim süreci içinde sürekli olarak değişmektedir. Bu durum sağlık sektörünü zorlamakta ve verilecek hizmetin kusursuzluğunu daima etkilemektedir.

Kurumsal itibar, sağlık işletmeleri için de satışları artıran, nitelikli elemanların kuruma çekilmesini sağlayan özellikleriyle kuruma değer kazandıran bir olgudur. Yatırımcının güveninin sağlanması, kurumsal büyümenin sağlanması ve kurum paydaşlarının bağlılığının ve tatmininin sağlanması yüksek kurumsal itibara sahip işletmelerde görülen nitelikler arasındadır. Fakat itibarın basit ve kısa bir süreçte oluşturulamadığı gerçeğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu süreç, kimi kurumlar için uzun yıllar alabilmektedir. Yıllar alabilen bu süreç sağlık işletmelerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle ve yapılan basit hatalar nedeniyle itibarın bir anda yok olmasına neden olabilmektedir.

Yukarıda belirtilen nedenler göz önüne alındığında kurumsal itibar sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütü şekillendiren ve ona hayat vererek rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına katkıda bulunacak önemli bir unsurdur. Örgüt içinde çeşitli kültürlerden koparak bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu, kendi kültürlerinden farklı olarak bir bütünü oluşturmalarının sonucunda oluşan ortak değerlerinin kombinasyonu örgüt kültürünü ifade eder. Kurumların üretim faktörlerini bir araya getirerek insanların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üreterek kar elde etmesi ve uzun vadede yaşamını devam ettirmesi için ortaya koyacakları plan, program, politika, strateji, çalışma ilkeleri, kurallar, roller ve geleneklerden oluşmuş destekleyici unsurlarla birlikte bir kültürel kimlik sahibi olmaları gerekmektedir. Bu

noktada örgüt kültürü, kurumları rakiplerine karşı farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel unsurların tümünü ifade etmesi açısından önem taşımaktadır.

Örgüt kültürünün kurumlar tarafından güçlendirilerek kurum için avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde pazar şartlarında önem kazanmış ve kurumlar açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Örgüt kültürünün kurumun amaç ve politikalarına uyarlanması veya örgütün kendi kültürüne uygun amaç ve politikaların geliştirilmesi; örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin örgüt faaliyetleri gerçekleşmesini, verimlilik gibi temel ve istenilen amaçların yerine getirilmesini kolaylaştırarak iç ve dış paydaşlar tarafından algılanan olumlu bir kurumsal itibarın oluşmasına olanak sağlar.

## KAYNAKÇA

AgsmFormalliance. (2004). **AgsmFormsalliance With Leading Corporate Reputation Think Tank.**

<http://Www2.Agsm.Edu.Au/Agsm/Web.Nsf/Content/News>.

Erişim Tarihi:

28.04.2005.

AKTAN, Coşkun C. ve BÖRÜ, Deniz, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı**, İnternet Adresi: [Www.Coskuncanaktan.Org](http://Www.Coskuncanaktan.Org), (Çevrimiçi) Erişim Tarihi: 20.05.2007.

ALESSANDRI, Westcott Sue(2001), Modeling Corporate Identity: A Concept Explication And Theoretical Explanation, Corporate Communications: **An International Journal**, Vol. 6, No: 4,173-182.

ARGÜDEN, Yılmaz (2003), **İtibar Yönetimi**, ARGE Danışmanlık Yayınları No:4, İstanbul.

ASHFORTH, Blake E. ve GIBBS, Barrie W.(1990), The Double-Edge Of Organizational Legitimacy, **Organizational Science**, Vol. 1, No: 2, 177-201.

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba ve BEDESTENCİ, Çetin H.(2004),**Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, 1. Baskı, İstanbul Ağustos.

BESLER, Senem ve SARIKAYA, Muammer **Kurumsal İtibarı Yaratmada Kurumsal Paydaş Yönetimi Ve Medya İle İlişkilerin Önemi**, [Http://Www.Mskongre.Org/Doc/Senembesler.Doc](http://Www.Mskongre.Org/Doc/Senembesler.Doc), Erişim: 26.05.2009

BOZKURT, Güvenç(1999), **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

CLARDY, Alan(2005), Reputation, Goodwill, And Loss: Entering The Employee Training Audit Equation, **Human Resource Development Review**, Vol. 4, No: 3, 279-304.

ÇİFTÇİOĞLU, Aydem(2009), **Kurumsal İtibar Yönetimi**, Dora Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

DEEHOUSE, David L. ve CARTER, Suzanne M.(2005), An Examination Of DifferencesBetweenOrganizationalLegitimacyAndOrganizationalReputation, **Journal Of Management Studies**, Vol. 42, No: 2, 329-360.

DEĞİRMEN, Süleyman(2006), Durum Analizi, Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısı, Eylül 2006.

DEMİR, Nevzat(2007), **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

DEMİR, Otay Filiz(2010),Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu, **Review Of Social, Economic and Business Studies**, Vol.9/10, 248-249.

DİNÇER, Ömer (2007); **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul

DOĞAN, Binali(2007),**Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk(2009), Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3,53-83.

DOWLING, Grahame R.(2004), “Corporate Reputations: Should You Compete On Yours?”, **California Management Review**, Vol. 46, No: 3, 19-37.

ER, Gamze(2008), **Sanal Ortamda İtibar Yönetimi**, Cinius Yayınları, İstanbul.

ERDEM, Onur(2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan(1997), **İşletmelerde Davranış**, Dönence Yayın, İstanbul.

EREN, Erol(2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım.

ERGENÇ, Emre(2010), “Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ERTEKİN, Yücel(1978), Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.174, Ankara.

FOMBRUN, Charles J.(1996) , **Reputation Realizing Value From The Corporate Image**, Harward Business School Press, Boston.

GENÇ, Ayşe H.(2000), “ Predicting Innovative Team Climate: The Role of Organizational Culture”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, İstanbul,

GOLDBERG, Albert, COHEN, Gilat– FIEGENBAUM, Avi(2003), Reputation Building Strategies For Succesful Venture Development, **Journal Of Small Business Management**, Vol. 41, No: 2, 170 – 193.

GREEN, Peter S.(1996), **Reputation Risk Management**. Şirket Ününü Korumanın Yolları (Çeviren: Abdullah Ersoy). Milliyet Yayınları. İstanbul.

GÜDÜM, Gül ve KAVAS, Alican(1993), Türk, Japon Alman Ve Amerikan Menşeli Ürünlere Karşı Genel Tutum Ve Algılamalar Üzerine Karşılaştırmalı Bir İmaj Çalışması, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 39, 20-27.

GÜMÜŞ, Murat ve ÖKSÜZ, Burcu(2009), Turizm **İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım.

HAIR, Jr. Joseph, ANDERSON, E.R. , TAHTAM, L. R. ve BLACK, C.W. (1998), **Multivariate Data Analysis**, Fifth Edition, Prentice- Hall International Inc.

HOFSTEDE, Geert(1998), Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concept, **Organizations Studies**, Vol. 19, No: 3, 477-492.

KADIBEŞEGİL, Salim(2006), **İtibar Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul

KARAKÖSE, Turgut(2006), Eğitim Örgütlerindeki İç Ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARATEPE, Selma(2008), İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 23, 77-97.

KOÇEL, Tamer(2003), **İşletme Yöneticiliği**, Dokuzuncu Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.

KOTHA, Suresh, RAJGOPAL, Shivaram ve RINDOVA, Violina (2001), Reputation Building And Performance: An Empirical Analysis Of The Top-50 Pure Internet Firms, **European Management Journal**, Vol. 19, No. 6, 571–586.

KÖSE, Sevinç, TETİK, Semra ve ERCAN, Cuma(2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1.

KURTULUŞ, Kemal(1996), **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

MAHON, John F.(2002), Corporate Reputation A Research Agenda Using Strategy And Stakeholder Literature, **Business and Society Journal**, Vol. 41, No. 4, 415-445.

MARCONI, Joe(2001), **Reputation Marketing. Building And Sustaining Your Organization's Greatest Asset**. Blacklick OH, USA: Mcgraw-Hill Companies, The American Marketing Association.

MEYER, John W. ve ROWAN, Brian(1977), Institutionalized Organizations Formal Structures As Myth And Ceremony, **The American Journal Of Sociology**, Vol 83, No 2, 340-363.

NAKİP, Mahir(2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

NEMLİ, Esra(2000), **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul.

OKAY, Ayla ve OKAY, Aydemir(2005), **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji Ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul.

OKAY, Ayla(2000), Kurum Dizaynının Kurum İmajına Katkısı, **MediaCat Pazarlama İletişimi Dergisi**, Yıl:7, Sayı: 64, Pelin Ofset, Ankara.

OKAY, Ayla(1998), Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

OTER, Zafer ve ÖZDOĞAN, Osman N.(2005),Kültür Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon İmajı: Selçuk-Efes Örneği, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 127-138.

ÖZKALP, Enver(1995),**Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

RAWLINS, Brad L.(2010), Prioritizing Stakeholders For Public Relations, [Http://Www.İnstituteforpr.Org/Files/Uploads/2006\\_Stakeholders\\_1.Pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006_stakeholders_1.pdf), 12.10.2010

ROBBINS, Stephen P.(1990), “Organization Theory: Structure, Desing and Applications” , Third Edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat(2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basın Yayın, Bursa.

SARIKAYA, Muammer ve ORUÇ, İlke(2010), Kurumsal İtibar Oluşturmada Stratejik İşbirliği Olarak İşletme-Sivil toplum Kuruluşları İlişkisi, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, 95-102.

SAVICKHI, Victor(1999), “Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross- Cultural Look at Child and Youth Care Agencies”, Human Sciences Press, Inc., Child & Youth Care Forum, Vol. 28, No: 4, August.

SAYLI, Halil ve UĞURLU, Özlem Yaşar(2007), Kurumsal İtibar Ve Yönetmelik Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 3, 75-96.

SCHEIN, Edgar H.(1990),Organizational Culture, **American Psychologist**, Vol. 45, No: 2.

SCHULTZ, Majken, HATCH, Mary Jo ve LARSEN, Mogens Holten (2000),**The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation And The Corporate Brand**. Published in The United States By Oxford University Press Inc., New York.

SHERMAN, Michael L.(1999),**Reputation: Rhetoric Versus Reality**. Copyright March 1999, Published For The Institute Of Directors And AIG Europe (UK) Limited By Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London SW1Y 5ED.

SJOVALL, Andrea M. ve ANDREW, C. Talk(2004), From Action To Impressions: Cognitive Attribution Theory And The Formation Of Corporate Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol 7, Number 3, 269-281.

SUCHMAN, Mark. C.(1995),Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approach” **Academy Of Management Review**,20, 571-610.

ŞATIR, Çiğdem ve ERENDAĞ, Sümer Fulya(2006), Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor? II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli, Nisan 2006.

ŞENGÜL, Ebru(2004), Kurumsal İtibar Yönetimi ve Türkiye’de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan(2008), **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**, Altıncı Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞİŞMAN, Mehmet(2002), **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

TERZİ, Ali Rıza(2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TERZİ, Ali Rıza(2004), Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2.

Türk Dil Kurumu(1992), **Türkçe Sözlük**, İstanbul: Milliyet Yayınları.

TÜRK, Sezai M.(2007),**Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara.

UÇKUN, Seher(1999), Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kağıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

UNUTKAN, Göksel Ataman(1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

UZUNÇARŞILI, Ayda Soydaş(2001), “Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

UZUNOĞLU, Ebru ve ÖKSÜZ, Burcu(2008),Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, **Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt 5, Sayı 3, 111-123.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri(2007), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Dördüncü Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ÜLGER, Billur(2003), **İşletmelerde İletişim Ve Halkla İlişkiler**, Der Yayınları, İstanbul.

YİRMİBEŞ, Seval(2010), Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜCELER, Aydan(2009), Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,Cilt22.

## **EK 1: ANKET FORMU**

### **Sayın Katılımcı;**

Bu araştırma Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Çalışması için yapılmaktadır.

Anket sonuçları hiçbir şekilde başka bir amaçla kullanılmayacak olup, ankete verdiğiniz cevaplar özel bir bilgisayar programında değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Bu anket çalışması ile çalıştığınız işletmedeki örgüt kültürü yapısı ve kurumsal itibarın analizi ile örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Soruların doğru ve yanlış cevapları yoktur. Burada önemli olan nokta sizin her bir soru için ne düşündüğünüzü dürüst bir biçimde cevaplamanızdır.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Ali BAYRAM**

## **Bölüm 1**

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen sizin için uygun olan seçeneğinin karşısına (X) koyunuz.

### **S.1. Şuan Çalışmakta Olduğunuz Kurum.**

.....

### **S.2. Cinsiyetiniz.**

1.Kadın  2.Erkek

### **S.3. Yaşınız.**

1. 20-30  2. 31-40  3. 41-50  4. 51 ve üzeri

### **S.4. Eğitim Durumunuz.**

1. İlköğretim  2.Lise  3.Yüksek Okul  4. Lisans   
5.Lisans Üstü

### **S.5. Gelir Durumunuz (Aylık).**

1. 1000TL'den az  2. 1000-2000TL arasında   
3. 2000-3000 TL arasında  4. 3000 TL üzeri

### **S.6.Toplam İş Tecrübeniz.**

1. 1 yıldan az  2. 1-5 yıl arasında   
3. 6-10 yıl arasında  4. 10 yıldan fazla

### **S.7.Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreniz.**

1. 1 yıldan az  2. 1-5 yıl arasında   
3. 6-10 yıl arasında  4. 10 yıldan fazla

## Bölüm 2

<b>Bu bölümde çalıştığımız işletmenin örgüt kültürü yapısı araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, size en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımcılığı desteklenmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.İşletmemizde işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.İşletme çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından dikkate alınmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.Çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine destek verir ve tam bir işbirliği içinde çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Bölüm 3

<b>Bu bölümde çalıştığınız işletmenin kurumsal itibarı araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçüğe göre, size en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Çalışmakta olduğum işletme hakkında bilgi sahibiyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Son zamanlarda medyada çalışmakta olduğum kurum ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Çalışmakta olduğum işletme iyi yönetilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Çalışmakta olduğum işletme yetenekli çalışanlara sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Çalışmakta olduğum işletme genel olarak verimsizdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Çalışmakta olduğum işletme yetenekli ve zeki yöneticiler tarafından idare edilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Çalışmakta olduğum işletme yüksek kaliteli hizmet sunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Çalışmakta olduğum işletme yenilikçidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Çalışmakta olduğum işletme çalışanlarına değer katmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Çalışmakta olduğum işletme dikkat çekici oranda kaynaklara sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Çalışmakta olduğum işletme çok güçlüdür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Çalışmakta olduğum işletme diğer özel sağlık kurumları arasında liderdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Çalışmakta olduğum işletme genel anlamda zayıf bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Çalışmakta olduğum işletme diğer özel sağlık kurumlarından farklı özelliklere sahip değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Çalışmakta olduğum işletme çalışma koşulları ile diğer özel sağlık kurumlarından ayrılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Çalışmakta olduğum işletmeyi gerçekten tanıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Çalışmakta olduğum işletme ile ilgili olumlu düşüncelere sahibim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Çalışmakta olduğum işletmenin açıklamalarına genellikle inanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Çalışmakta olduğum işletme hiçbir zaman sözünde durmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Çalışmakta olduğum işletme güvenebileceğim bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Çalışmakta olduğum işletme halkla kurduğu ilişkilerde dürüst ve güvenilirdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Çalışmakta olduğum işletme çalışanlarını gerçekten umursayan bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Çalışmakta olduğum işletme hastalara katkı sağlamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Çalışmakta olduğum işletme çevreye karşı duyarlı bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Çalışmakta olduğum işletme çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>