

KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ: REKLAM HİZMET AJANSINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Z. Beril Akıncı Vural* - Mikail Bat**

ÖZET

Her kurum üretime başladığı andan itibaren kendine özgü prensiplerini de oluşturmaya başlar. Bu prensipler kurumun değerlerini, felsefesini, kimliğini vb. içerir ve nihayetinde kurumun kendine has özelliklerinin ifadesiyle birlikte kurum kültürüne dönüşür. Kurum kültürü çalışanlarla birlikte kurucunun vizyonuyla şekillenerek var edilir ve canlı bir yapı oluşturularak zaman içerisinde sürekli bir gelişim ve değişim geçirir. Her ne kadar bulunulan ülke değerleri, finansal gelişmeler, küresel ve yerel trendler kurum kültürünün yapısına etkide bulursa da en büyük etki çalışanlarının o kuruma yönelik tutum ve davranışlarıdır. Çünkü çalışanlar liderin belirlediği vizyonun bayrak taşıyıcılığını yaparken buldukları kurumda da kültürün dönüşümünde başat rol oynamaktadır. Bu anlamda kurumun performansını artırmak için iç müşteri olarak da ifade edilen kurum çalışanlarının yaptıkları işe, iş ortamına, kurumun genel yapısına ve kurumsal değerlere yönelik algı ve tutumlarının ele alınıp ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada kurum kültürünün tanım ve fonksiyonlarına çok kısa değinilerek İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci'nin Kurum Kültürü adlı kitabından uyarlanan anket formu X (1) Reklam Hizmet Ajansı'na uygulanıp sonuçları değerlendirilecektir.

Anahtar sözcükler: Kurum kültürü, kurum kültürü algısı, kurum kültürü analizi

ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE: A RESEARCH ON ADVERTISING AGENCY

ABSTRACT

Every single corporation starts to create its own principles from the moment it starts operation. These principles include values, philosophy, identity of the corporation and then they transform into corporate culture. Corporate culture is created by shaping the vision of its founder and employees. Actually corporate culture is accepted as a living entity and it evolves and changes throughout time. Even though corporate culture is influenced from the values, financial developments, global and local trends of the society, the major impact arises from the attitudes and behaviors of the employees. Because the employees act as flag bearers of the vision set by the leader, and they also play the leading role in the transformation of culture. Thus, the attitudes and behaviors of the employees, also known as internal customers, towards their work, work environment, corporate general structure, and values must be examined and evaluated extensively in order to improve the performance of the corporation.

In this study, definitions and functions of corporate culture would be examined, and the questionnaire adapted from the book called Organizational Culture, written by İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, and Çetin Bedestenci would be applied in X (2) Advertising Agency, and then the findings of the research would be evaluated.

Keywords: Corporate culture, perception of corporate culture, corporate culture analysis

GİRİŞ

Günümüzün rekabet ortamında kurumların fark yaratabilmeleri kendilerine özgü bir takım değerleri oluşturmalarına ve bu değerleri etkin bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Her kurumun içerisinde var olan ve kendine özgü

değerler bütünü anlamına gelen kurum kültürü, değişen ve dönüşen piyasa koşullarında fark yaratılabilmesi açısından anahtar role sahiptir. “Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurum kültürü firmanın misyonundan, amacından,

* Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi

** Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar” (Okay 2002: 212). Bu ihtiyaçları karşılamada bir yandan gerekli alt yapıyı hazırlarken bir yandan da yanıtlanması gereken sorulara cevap verir.

Kurumu bir arada tutan kurum kültürü, çalışanları da motive eden en önemli güçtür. Kurum kültürünü oluşturan ve taşıyan motivasyonu yüksek çalışan, rekabet ortamında önemli fark yaratmada başat rol oynamaktadır. Bu anlamda kurumların çalışanları tarafından nasıl algılandıkları, çalışanları arasındaki ilişkiler ve çalışanların memnuniyeti sürekli üzerinde durulması ve incelenmesi gereken bir unsurdur.

KURUM KÜLTÜRÜ

Kültürün farklı çerçevelerle ifade edilen pek çok tanımı vardır. Öyle ki kültürün çok sayıda tanıma sahip olmasının aynı zamanda onun dinamik doğasından ileri geldiğini söyleyebiliriz. Bu anlamda kültür, bir yandan bulunduğu toplumu etkilemekte ve diğer yandan toplumdaki etkilenmektedir. Toplum biliminin bu dinamik yapısı gibi kurumların da içinde buldukları kültürden etkilendiklerini, hatta kendilerine özgü kültürler oluşturarak kimi zaman sınırlarını zorlayıp içinde buldukları toplumları etkilediklerini de söyleyebiliriz.

Kurum kültürü her kurumda farklı olacağından ve konuya farklı açıdan yaklaşan kişilerce tanımlandığından çok farklı tanımlara sahiptir. Sınırları kimi zaman düşünülenden fazla olan kurum kültürü, “bir firmadaki neredeyse her şeyi kapsamaktadır: İnançlar, değerler, davranış kalıpları, ritüeller, semboller, kahramanlar, artefaktlar ve teknoloji. Bu nedenle birçok yorumunun bulunması anlaşılır bir durumdur” (Livari ve Huisman 2007: 36). Kurum kültürü, diğer tanımlarda “çalışanlara ve müşterilere yönelik politikaya kılavuzluk eden felsefe” (Pascale ve Athos 1981: 10), “kurumda insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli” (Armstrong 1990: 206) şeklinde ifade edilir. Ayrıca kurum kültürü “yapılan işler konusunda bir grup insanın mütemediyen paylaştığı duygular” (Kakabade ve ark. 1988: 226), “bir kurumun temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol),

seremoni ve mitolojilerin bütünü” (Varol 1993: 22) olarak da ifade edilir.

Çok farklı tanımları yapılan kurum kültürünün özellikleri de şu şekilde ifade edilmektedir (Newstrom ve Davis 1993: 59):

1. *Ayırt edicidir,*
2. *Kararlı bir yapıdadır,*
3. *İfade edilmeden de anlaşılabilir,*
4. *Semboliktir,*
5. *Bütünleştiricidir,*
6. *Kabul görmüştür,*
7. *Üst yönetimin bir yansımasıdır.*

Yukarıda belirttiğimiz unsurlar dışında bir kurumun sahip olabileceği çok farklı özelliklerden de bahsetmek mümkündür. Bu anlamda tüm kurum ve kuruluşlar için standart bir kültür çerçevesi mümkün olamamaktadır. Yani kurum kültürü, kurumun içinde bulunduğu sektör, üretim alanları, finansal değerleri, vizyonu ve dış çevre koşullarına da bağlı olarak şekillenmektedir.

Kurum kültürü aynı zamanda “uygun davranış standartları oluşturarak kurumu bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görür” (Terzi 2000: 62). Gerçekte her kurumun başlangıcından itibaren güçlü ya da zayıf kendine has bir kültürü vardır. Kültürel değerlerinin oluşmasında kurumun çalışma alanı, kapasitesi, bulunduğu konum vb. çok önemlidir. Öyle ki temeli atılmasından itibaren var olmaya başlayan kurum kendisiyle beraber kültürünü de var eder. Bu aşamada en çok iş kurucuya ve kurumun faaliyete geçmesinde çaba gösteren yönetici ya da çalışanlara düşer. Her kişi kendi kapasitesi ölçüsünde kuruma bir şeyler katar. Bu karmaşık düzeni sadeleştirmek de yine kurucunun sorumluluğu altındadır.

Her kurucunun oluşturacağı kültürel değerler kendi yetiştirilme tarzının yansımasıdır. Bu anlamda kurum kültürü; 1. Kurucunun gruba getirdiği varsayımların ve teorilerin, 2. Grubun sonradan kazandığı deneyimlerin ortak çalışmasını yansıtır (Çetin 2004: 120). Buradan hareketle kurumların temel harcı onların kültürleridir diyebiliriz. Bu harcı oluşturan içerisindeki harç malzemelerinin ne ve ne kadar olacağını belirleyen yöneticilerdir. Dolayısıyla yöneticiler, kuruluşun kültürel değerlerini şekillendirmede de söz ve vizyon sahibi, stratejik davranabilen insanlar olmak durumundadırlar.

"Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturmak için öncelikle, rekabet üstünlüğünün temelini değiştirmeniz gerekiyor. Geleneksel başarı kaynakları ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğünü sunabiliyorlar, ama eskisi kadar değil. Bu nedenle de, insanların yönetilme pratiğinden türeyen kurum kültürü, bunlara göre daha önemli hale geliyor" (Pfeffer 1995: 5).

KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL İLETİŞİM

"Yönetimdeki her bir faaliyet, bir şekilde yönetim süreciyle ilgilidir. Firma yöneticileri ise çalışanlar arasında ortak bir anlayış geliştirmek, onları motive etmek ve işbirliğini sağlamak için iletişim kurmak zorundadır. İletişim, insan yetenekleri ve fiziksel kaynakların birleştirilerek çıktı üretilmesini ve hedeflerin başarılmasını sağlayan bir araçtır" (Costley ve ark. 1994: 120).

Bu anlamda iletişim kurumun en önemli harcıdır. "İletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar" (Sapancalı 1993: 62). Geniş çaplı bir mekanizma görevi üstlenen "kültürler, bildiri alışverişine dayalı toplumsal etkileşimlerle yaratılır, korunur, yayılır ve değiştirilir. Bu açıdan bakıldığında kültür-iletişim arasındaki ilişkinin sağlamlığı açıkça görülmektedir. Öte yandan kurumlar da birer iletişim olayıdır. Bunun anlamı, kurumsal varlığın üyeleri arasındaki sürekli ve yoğun iletişim aracılığıyla geliştirilip yaşatıldığıdır" (Sargut 1994: 79).

Kurum kültürünün sağlıklı bir şekilde devamı için kurumsal iletişimin sorunsuz bir şekilde işlerlik kazanması şarttır. "Kurumsal iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak kurum amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır" (Karakoç 1989: 83). İletişimin var olmadığı bir kurumda çalışanların işbirliği

içinde çalışabilmeleri ve birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri söz konusu değildir. "Kurumsal iletişim, çalışanları ve birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Kurumsal iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler. Kurumsal faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir" (Tutar 2003: 117).

"Kurum kültürü, var olan ve herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ve inançlara göre tanımlanır" (Dinçer 1996: 208). Herkes tarafından paylaşılan kurum kültürünün dinamiğini ise kurumsal iletişim oluşturur. Kültür, bir kurumun bütün işleyişi, iç süreçleri hakkında fikirler vermektedir. Kurumun yapısını ve kanallarını oluşturan kurumsal iletişim, bunun çatısını oluşturan ise kurum kültürüdür. Kültürün özelliklerine bağlı olarak çalışanlar ne tür davranışlarda bulunabileceklerini, neleri yapmaları neleri yapmamaları gerektiğini anlayabilirler. Bunun sağladığı avantaj ise kısa süreli de olsa kurumda olabilecek herhangi bir belirsizlik anında kültürün devreye girerek yol göstermesi ve yoğun rekabet ortamında kurumun olumsuz yönde etkilenmesini engelleyebilmesidir. Bu bağlamda, kurum kültürünün kurum içi iletişim teknikleriyle çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesi ve benimsetilmesi gerekmektedir.

I. BÖLÜM-REKLAM HİZMET AJANSI KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ

Kurum kültürüne yönelik yurtdışında yapılan birçok çalışma bulunmakla beraber doğrudan kurum kültürüne yönelik araştırmalara baktığımızda özellikle konumuz itibarıyla bir takım çalışmalar öne çıkmaktadır. 1993'te Journal of Marketing'in 57. cildinde yayınlanan; Rohit Deshpande, John U. Farley, Frederick E. Webster, Jr.'ın "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis" çalışması ve 2000 yılında yazılan(http://www.uow.edu.au/arts/sts/bmartin/dissent/documents/health/corp_anal_aug00.html) adresinde internet ortamında yayınlanan "Analysis of Corporate Culture and Practices (*Sun Healthcare as an example*) Lessons for the Future" çalışmaları örnek olarak gösterilebilir. Yurt dışındaki bu

örneklere ek olarak 2000 yılında yapılan ve Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisinin 3. cildinde yayınlanan Prof. Dr. Güven Murat ve Arş. Gör. Banu Açıköz'ün: "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", Binali Tunç ve Öner Çelikkaleli'nin: 2005 yılında Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi'nin 1. cildinde yayınlanan "Üniversitede Bilgi Kültürü: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği" makaleleri ülkemizde yapılan örnek çalışmalar olarak gösterilebilir. Özellikle İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve H. Çetin Bedestenci'nin 2004 yılında yayınladıkları "Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım" isimli kitapta kullandıkları kültürel analiz yöntemi bizim araştırmamıza da konu oluşturmuştur. Bu araştırmada Türkiye'deki üniversitelerde örgüt kültürü araştırması yapılmış, Türkiye'de bulunan 73 üniversitenin akademik personeli araştırmanın ana kütesini oluşturmuştur. Araştırmada Türk üniversitelerinde akademik personelin algılarına göre tam anlamı ile güçlü veya zayıf bir örgüt kültürünün olmadığı, gelişmekte olan bir kurum kültürünün olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen hipotezlere baktığımızda ise şu sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada öne sürülen beş hipotezden dördü kabul edilmiş, biri ise reddedilmiştir. Hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

H1. Örgüt kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Örgüt kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Hipotez reddedilmiştir)

H3. Örgüt kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4. Örgüt kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla idari görev arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Örgüt kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla kadro unvanı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu örneğe paralel olarak bizim araştırmamıza baktığımızda:

1. Araştırmanın Önemi

Kurum kültürü sadece gözle görülmeyen elle tutulmayan bir takım değerler bütünü değildir. Bu anlamda bir takım somut verilerle ortaya konulabilecek bu somut veriler ışığında yönetici ve liderlerin geleceği daha kolay görebilmelerini sağlayacak veriler de sunabilmektedir. Her kurumun kendine özgü olan kültürünün bir takım araştırmalar sonucunda tespit edilmesi ve çeşitli analizlerle irdelenmesi gerekmektedir. Bu durum herhangi bir dönemde oluşabilecek küçük ya da büyük çaptaki krizlerde, iletişim ağındaki sorunlarda, motivasyon düşürücü faktörlerin ortaya konulmasında, dolayısıyla kurumların sadece bugünkü değil gelecekteki rekabet ortamında da güçlerini koruyabilmelerinde büyük bir öneme sahiptir.

Gerçekleştirilen bu araştırmayla Ajansta çalışan personelin öncelikle demografik özellikleri ortaya konulmuştur. Ardından, Ajans personeline yöneltilen kurum kültürü ve kurumsal iletişime yönelik sorularla kurumun nasıl ve ne düzeyde bir kültüre sahip olduğu belirlenmiştir.

2. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri

- Ajans'taki kurumsal uygulamalara ilişkin ankette yer alan önermeler, kurum kültürünün mevcut durumunu ortaya koymak için yeterlidir.
- Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur.
- Anket katılımcıları Ajans'ın mevcut kurum kültürünü belirlemek için yeterli sayıdadır.
- Ankete verilen cevaplar, anketi yanıtlayanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
- Kurum kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.(Hipotez 1)
- Kurum kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Hipotez 2)
- Kurum kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.(Hipotez 3)

3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma bulguları anketin yapıldığı kurumdaki personelin, anketin yapıldığı tarihteki kurumsal uygulamalara ilişkin algılarını yansıtmaktadır.
- Elde edilen verilerin çözümlenmesinde frekans ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmış, sonuçlar bu analizlere dayandırılmıştır.
- Anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılan bu tekniğin özellikleri ile sınırlıdır.
- Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanmış olması, mülakat, gözlem gibi tekniklerin kullanılmayıp çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.
- Araştırmada Ajans çalışanlarının demografik özelliklerinden; yaş, çalışma süresi ve cinsiyetleriyle, kurum kültürünün çeşitli boyutlarının algılanma biçimi arasındaki ilişkinin anlamlılık derecesi ve ne yönde bir ilişki olduğu test edilmiştir. Demografik özellikler içerisinde değerlendirilen idari görev ve kadro unvanına ilişkin sorular yönetimin isteği doğrultusunda anketten çıkarıldığı için veri analiz ve değerlendirmede bu ikisine yer verilmemiştir.

4. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Bu bölümde araştırma yöntemi, çalışmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması, verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

4.1 Araştırma Yöntemi

Ajans kurum kültürünün yönetim, kuruma bağlılık, işbirliği, iletişim, ödül sistemi, değişime uyum, denetim, çalışma ortamı, güven, kararlara katılım, vs. gibi çeşitli boyutlar yardımıyla açıklanmaya çalışıldığı bu araştırma için tarama modeli esas alınmıştır. Kuruma uygulanan bir anket aracılığıyla veriler toplanmış ve bu verilerin değerlendirilmesinde frekans analizi ile tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır.

4.2. Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir’de bulunan reklam ajansları oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde

kurumsal açıdan en iyi ve en köklü ajanslardan biri olan ve çalışan sayısı bakımından en fazla sayıya sahip ajans, örnekleme olarak alınmıştır. Kurum kültürü analizi, Ajansa hizmet veren tüm yönetici ve çalışanlar olmak üzere toplam 38 kişiye uygulanmıştır.

4.3 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Kurum kültürü demografik özelliklere ilişkin sorulara ek olarak, kültürün 20 farklı boyutuna ilişkin algıları saptayacak önerme niteliğindeki cümlelerle ölçülmüştür. Çalışanların yanıtları; kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneklerine göre derecelendirilmiş ve kesinlikle katılıyorumdan kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru olmak üzere 1,2,3,4,5 rakamlarıyla puanlanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Ajansa çalışan (yönetici ve personelin) demografik özelliklerine, varsa daha önceki çalışmaları kurum ve çalışma süreciyle ilgili personelin Ajansa çalışmayı seçmelerine etki ettiği düşünülen faktörlere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise Ajans’ın kültürüne etki edebilecek ve mevcut kültürü belirlemeye yardımcı olabilecek; yönetimin yönlendirmesi boyutu, yönetimin başarısı boyutu, yönetimin işbirliği boyutu, departmanın işbirliği boyutu, iletişim boyutu, ödüllendirme boyutu, değişime uyum boyutu, denetim boyutu, çalışma ortamı boyutu, kararlara katılım boyutu, güven boyutu, amaç birliği boyutu, bağlılık boyutu, prosedür boyutu, rekabet boyutu, çevre boyutu, sembol boyutu, vizyon boyutu, takım çalışması boyutu, diğer maddi kültür öğeleri boyutu ve bu boyutlara ilişkin önermeler yer almıştır.

4.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Anket formunun ilk bölümünde, 10 sorudan 3’ü açık uçlu geri kalanı kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise tüm sorular kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Gönderilen toplam 38 anketten 34’ü yanıtlanarak geri dönmüş ve değerlendirme kapsamına alınmıştır.

4.5 Verilerin Çözümlenmesi

Ankette elde edilen veriler bilgisayar ortamında, SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Her kurum kültürü boyutu farklı önermeler olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ajans çalışanlarının verdikleri yanıtlardan frekans analizi kullanılarak kurum kültürünün mevcut durumuna dair görüşler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bir sonraki aşama ise kurum kültürünün demografik faktörlerle ilişkilendirilmesidir. Bu aşama için ilk önce her boyutun içinde yer alan önermeler compute means opsiyonu kullanılarak birleştirilmiş ve ardından tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) ile kurum kültürü boyutları ve demografik faktörler ilişkilendirilmiştir.

II. BÖLÜM – ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Demografik Faktörlerin Değerlendirilmesi

Aşağıdaki anket sonuçlarına ilişkin veriler; toplam 38 kişiye uygulanan anket sorularından elde edilen 34 kişinin yanıtlarını kapsamaktadır.

Anket katılımcılarının %50,0'si bayan, %50,0'ı erkektir. Evli olanlar %55,9, bekar olanlar ise %44,1'i oluşturmaktadır. Katılımcıların %73,5'i daha önceden başka bir kurumda çalışırken, %26,5'i bir iş deneyimine sahip değildir. Anket iş deneyimine sahip olanların %17,6'sı daha önceden bir reklâm ve tanıtım ajansında çalışırken, %11,8'i farklı kurumlarda çalışmıştır. Daha önceden çalıştığı kurumu belirtmeyenlerin oranı ise %70,6'dır. Eski kurumlarındaki çalışma sürelerine baktığımızda %14,7'si 1 yıldan az, %41,2'si 1-3 yıl arası, %11,8'i 4-8 yıl arası, %5,9'u 9 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahipken, %26,5'i soruya yanıt vermemiştir. Mevcut ajansta çalışma sürelerine baktığımızda ise %20,6'sı 1 yıldan az, %23,5'i 1-3 yıl arası, %32,4'ü 4-8 yıl arası, %23,5'i 9 yıl ve üstü bir deneyime sahiptir. Ajansın yaş profiline baktığımızda ise %11,8'i 20-24 yaş, %64,7'si 25-34 yaş, %17,6'sı 35-44 yaş, %2,9'u 45-54 yaş, %2,9'u 55-64 yaş arasındadır. Kurumdaki departmanınız sorusuna ise %14,7'si kalite kontrol ve güvence, %3,8'i grafiker, %5,9'u müşteri ilişkileri, %3,8'i yaratıcı grup, %5,9'u planlama, %2,9'u muhasebe, satış ve pazarlama stok, film çıkışı, yönetim yanıtını vermişlerdir. Bu soruya yanıt veremeyenlerin oranı %44,1'dir.

2. Çalıştığınız kurumu seçmenize etki eden faktörleri 1'den 9'a doğru sıralayınız.

Bu soruyu sadece 27 kişi yanıtlamıştır. Ankette Ajans çalışanlarının, çalıştıkları kurumu seçmelerinde etkili olan faktörler verilmiş ve kendilerinden bu faktörleri önem sırasına göre 1'den 9'a kadar sıralamaları istenmiştir. Birinci sırada en çok işaretlenen seçenek %29,41'le yapılan işin niteliği ve %14,81 ile kurumun bulunduğu şehir olmuştur. Çalışanlar tarafından önem derecesine göre ikinci sırada değerli görülen seçenek %19,23'le kurumdaki iş ortamı ve %18,51 ile iş güvencesidir. Üçüncü sırada kurumun prestiji, fiziksel çalışma ortamı, iş güvencesi, yönetimin tutum ve davranışları %14,81 ile eşit derecede işaretlenmiştir. Dördüncü sırada en çok işaretlenen seçenek %18,51 ile ücret olmuştur. Beşinci sırada en çok işaretlenen seçenek %29,41 ile yapılan işin niteliğidir. Altıncı sırada en çok %25,92 ile kurumun prestiji işaretlenmiştir. Çalışanlar için önem derecesine göre yedince derecede %22,22 ile yönetimin tutum ve davranışları gelmektedir. Sekizinci ve dokuzuncu sırada, araştırma kapsamımızdaki ajansın seçilmesinde en önemsiz olarak görülen ve her iki sırada da %29,62 ile aynı yüzdelik dilime sahip genel yönetim politikası yer almaktadır.

3. Kurum Kültürü, Boyutları ve Demografik Faktörlerle İlişkilendirilmesi

3.1 Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu

3.1.a. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanları kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik ederler.

Tablo 1	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	10	29,4	32,3
Katılıyorum	16	47,1	83,9
Kararsızım	3	8,8	93,5
Katılmıyorum	1	2,9	96,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Bu sonuçlardan yöneticilerin çaba gösterenleri teşvik etmede başarılı oldukları anlaşılabilir.

3.1.b. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanları grup halinde çalışmaya teşvik eder.

Tablo 2	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	8	23,5	25,8
Katılıyorum	18	52,9	83,9
Kararsızım	3	8,8	93,5
Katılmıyorum	1	2,9	96,8
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kurumda takım çalışmasına teşvikin mevcut olduğu ve yöneticilerin de takım çalışmasını desteklediğini söyleyebiliriz. Ancak kararsız kesim için de bir takım çalışmalar yapılabilir.

3.1.c. Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanları çalışmalarında risk alma konusunda teşvik eder.

Tablo 3	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	6,7
Katılıyorum	9	26,5	36,7
Kararsızım	11	32,4	73,3
Katılmıyorum	8	23,5	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	30	88,2	
Kayıp	4	11,8	

Bu konuda %26,5'lik katılanlarla, %23,5'lik katılmayanların yaklaşık aynı orana sahip oldukları, bu durumdan da kurum çalışanlarının risk almaya teşvik konusunda yeni çalışmaların yapılması gerektiği sonucu çıkmaktadır.

Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiler:

Yönetimin yönlendirilmesi boyutu ve yaş ilişkisinin tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,253, p değeri: 0,905 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Yönetimin yönlendirmesi boyutu ve çalışma süresinin tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,083, p değeri: 0,372 bulunmuştur.

$P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Yönetimin yönlendirmesi boyutu ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,875, p değeri: 0,357 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.2 Yönetimin başarısı boyutu

3.2.a. Kurumumuzdaki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.

Tablo 4	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	12,5
Katılıyorum	19	55,9	71,9
Kararsızım	6	17,6	90,6
Katılmıyorum	2	5,9	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Bu anlamda kurumda yöneticilerin başarılı olduklarına yönelik bir eğilim olduğunu söylemekle beraber kararsızların eğilimlerini değiştirmek için bir takım çalışmalar yapılması gerektiğini söyleyebiliriz.

3.2.b. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.

Tablo 5	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	3	8,8	9,4
Katılıyorum	17	50,0	62,5
Kararsızım	9	26,5	90,6
Katılmıyorum	1	2,9	93,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	5,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Kararsızların %26,5 oranıyla ciddi bir kesimi oluşturduğu bu öneride, kararsız kesimin görüşlerini olumluya çevirmek için bir takım çalışmalar yapılabilir.

3.2.c. Kurumumuzdaki yöneticiler insan ilişkileri yönünden başarılıdır.

Tablo 6	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	8	23,5	25,8
Katılıyorum	13	38,2	67,7
Kararsızım	4	11,8	80,6
Katılmıyorum	5	14,7	96,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Katılan kesimin yüksekliği katılımcıların bu konuda net bir ifadeye sahip olduklarını gösterirken, katılmıyorum yanıtını veren %17,6'lık kesim de düşünülmesi gereken önemli bir paya sahiptir.

Yönetimin Başarısı Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yönetimin başarısı boyutu ile yaş ilişkisine dair yapılan tek yönlü varyans analizinde f değeri: 0,701, p değeri: 0,598 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Yönetimin başarısı boyutu ile çalışma süresi ilişkisine dair tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,377, p değeri: 0,270 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Yönetimin başarısı ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,553, p değeri: 0,463 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.3. Yönetimin işbirliği boyutu

3.3.a Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.

Tablo 7	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	3	8,8	9,7
Katılıyorum	14	41,2	54,8
Kararsızım	9	26,5	83,9
Katılmıyorum	2	5,9	90,3
Kesinlikle katılmıyorum	3	8,8	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kararsızların % 26,5 gibi ciddi bir oranda olması ise bu konuda yöneticilerin biraz daha açık davranmaları gerektiğini göstermektedir.

3.3.b. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanların görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.

Tablo 8	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,6
Katılıyorum	18	52,9	71,9
Kararsızım	8	23,5	96,9
Katılmıyorum	0	0	0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Kararsızların %23,5 oranında olması yöneticilerin, bu konuda üzerinde durmasını gerektirmektedir.

3.3.c. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanların görevleriyle olduğu kadar sosyal yaşamıyla da ilgilidirler.

Tablo 9	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	3	8,8	9,7
Katılıyorum	14	41,2	54,8
Kararsızım	7	20,6	77,4
Katılmıyorum	7	20,6	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kararsızlarla katılmayanların oranı bu konuda acil çalışmaya yapılmasını gerektirmektedir.

3.3.d. Kurumumuzdaki yöneticiler kurum dışından gelecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.

Tablo 10	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	7	20,6	22,6
Katılıyorum	15	44,1	71,0
Kararsızım	8	23,5	96,8
Katılmıyorum	0	0	0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kararsızların oranlarının %23,5 gibi ciddi bir sınırdaki olması, bu konuda düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

3.3.e. Yöneticiler ve çalışanlar arasında görüş alışverişi vardır.

Tablo 11	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	7	20,6	25,0
Katılıyorum	14	41,2	75,0
Kararsızım	5	14,7	92,9
Katılmıyorum	1	2,9	96,4
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	28	82,4	
Kayıp	6	17,6	

Katılmayanlarla kesinlikle katılmayanların oranlarının düşüklüğü yöneticiler ve çalışanlar arasında görüş alışverişinin olduğunu göstermektedir.

Yönetimin İşbirliği Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Yönetimin işbirliği boyutu ve yaş ilişkisinin tek yönlü varyans analizinde f değeri: 0,581, p değeri: 0,679 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yönetimin işbirliği boyutu ile çalışma süresi ilişkisine dair tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,831, p değeri: 0,164 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yönetimin işbirliği boyutu ile cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,016, p değeri: 0,899 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.4. Departmanın İş Birliği Boyutu:

3.4.a. Kurumumuzda aynı bölümde görevli çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.

Tablo 12	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,2
Katılıyorum	19	55,9	72,7
Kararsızım	5	14,7	87,9
Katılmıyorum	3	8,8	97,0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Kararsızların %14,7'lik oranı, bu konu üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

3.4.b. Kurumumuzda farklı bölümde bulunan çalışanlar arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği vardır.

Tablo 13	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	12,1
Katılıyorum	17	50,0	63,6
Kararsızım	5	14,7	78,8
Katılmıyorum	5	14,7	93,9
Kesinlikle katılmıyorum	2	5,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Ajansın öneriye katılmayan ve kararsız kalanları dikkate alarak, çalışanlar arasındaki yardımlaşmayı artırıcı faaliyetler gerçekleştirmesi gerekmektedir.

3.4.c. Kurumumuza yeni gelen bir çalışan kısa sürede kuruma ve diğer çalışanlara alışır.

Tablo 14	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	9	26,5	27,3
Katılıyorum	19	55,9	84,8
Kararsızım	2	5,9	90,9
Katılmıyorum	3	8,8	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Katılanların %82,4 gibi yüksek bir oranda olumlu fikir beyan ettiği anlaşılmaktadır. Kurumun bu konudaki başarısı oldukça yüksektir.

3.4.d. Kurumumuz çalışanları arasındaki ilişkiler uyumludur.

Tablo 15	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,2
Katılıyorum	14	41,2	57,6
Kararsızım	10	29,4	87,9
Katılmıyorum	4	11,8	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

%29,4'lük kararsız ve %11,8'lik katılmayan kesim bu konuda en kısa sürede bir takım çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Departmanın İşbirliği Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Departmanın işbirliği boyutu ve yaş ilişkisinin tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,280, p değeri: 0,679 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Departmanın işbirliği ve çalışma süresine dair tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,470, p değeri: 0,082 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Departmanın işbirliği ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 2,688, p değeri: 0,111 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.5. İletişim Boyutu

3.5.a. Kurumumuzdaki çalışanlar iletişime her zaman açıktır.

Tablo 16	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	11,8
Katılıyorum	20	58,8	70,6
Kararsızım	5	14,7	85,3
Katılmıyorum	3	8,8	94,1
Kesinlikle katılmıyorum	2	5,9	100,0
Toplam	34	100,0	

Kararsızların %14,7'lik oranı, bazı çalışanların işleri gereği iletişim sorunu yaşayabilecekleri ya da açık iletişim konusunda bazı tereddütleri olabileceğini gösterirken, katılmayanların %14,7'lik oranı bazı çalışanlar arasında iletişim sorunu yaşandığını göstermektedir.

3.5.b. Kurumumuzdaki çalışanlar müşterilerle iletişime her zaman açıktır.

Tablo 17	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	14,7
Katılıyorum	22	64,7	79,4
Kararsızım	3	8,8	88,2
Katılmıyorum	4	11,8	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	34	100,0	

Katılmayanların %11,8'de olması çalışan-müşteri iletişimde açıklığın nadir de olsa farklı zamanlarda bozulabildiğini göstermektedir.

3.5.c Kurumumuzda her kademede yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim kanalları her zaman açıktır.

Tablo 18	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,2
Katılıyorum	17	50,0	66,7
Kararsızım	7	20,6	87,9
Katılmıyorum	2	5,9	93,9
Kesinlikle katılmıyorum	2	5,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

%20,6'lık kararsız kesim ile %11,8'lik katılmayan kesim bu konuda bir takım çalışmalar yapılmasını gerektirmektedir.

3.5.d. Kurumumuzda işlerin yürütülmesi için ve kurumsal amaçlara ulaşmada geribildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işler.

Tablo 19	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	6,5
Katılıyorum	20	58,8	71,0
Kararsızım	7	20,6	93,5
Katılmıyorum	1	2,9	96,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kararsızların %20,6'lık oranı dikkat çekmektedir. Kararsızların oranı bu konunun üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

İletişim Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

İletişim boyutu ve yaş ilişkisinin tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,236, p değeri: 0,916 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İletişim boyutu ve çalışma süresine dair tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 2,240, p değeri: 0,104 bulunmuştur. $P>0,05$

olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İletişim boyutu ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,176, p değeri: 0,286 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.6 Ödüllendirme Boyutu

3.6.a Kurumumuzdaki görevinde başarılı personel maddi ve manevi olarak ödüllendirilir.

Tablo 20	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	3	8,8	9,1
Katılıyorum	13	38,2	48,5
Kararsızım	7	20,6	69,7
Katılmıyorum	6	17,6	87,9
Kesinlikle katılmıyorum	4	11,8	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Kararsızların %20,6'lık yüksek oranı, üzerinde durulmayı gerektirmektedir. Katılmayanların %29,4'lük yüksek oranı kurumdaki başarılı personelin maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi konusunda ciddi sorunlar olduğunu göstermektedir.

3.6.b. Kurumumuzda kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra, bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.

Tablo 21	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	0	0	0
Katılıyorum	10	29,4	32,3
Kararsızım	10	29,4	64,5
Katılmıyorum	5	14,7	80,6
Kesinlikle katılmıyorum	6	17,6	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Katılmayanlarla kesinlikle katılmayanların oranlarının %32,3'te olması önermeye ilişkin yüksek oranda olumsuz bir tutumun olduğunu ortaya koymaktadır.

3.6.c Kurumumuzdaki çalışanlar için unvan değişikliği hem maddi hem manevi bir ödüldür.

Tablo 22	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	7	20,6	21,2
Katılıyorum	8	23,5	45,5
Kararsızım	14	41,2	87,9
Katılmıyorum	1	2,9	90,9
Kesinlikle katılmıyorum	3	8,8	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Önermeye katılanlar %44,1'e denk gelirken, kararsızların %41,2'lik oldukça yüksek olan oranı bu konunun üzerine bir an önce durulmasını gerektirmektedir.

3.6.d Personel başarısı değerlendirilirken mesleki idealler, meslek tutumları, işgörenin performans ve işindeki becerisi dikkate alınır.

Tablo 23	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	7	20,6	21,2
Katılıyorum	12	35,3	57,6
Kararsızım	8	23,5	81,8
Katılmıyorum	3	8,8	90,9
Kesinlikle katılmıyorum	3	8,8	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Kararsızların %23,5'lik yüksek oranı dikkat çekmektedir. Konu itibarıyla bir belirsizliğin olduğu ve katılmayanların %17,6'lık oranı, personel başarısının değerlendirilmesinde bir takım sorunlar olduğunu göstermektedir.

Ödüllendirme Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Ödüllendirme boyutu ve yaş ilişkisinin tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri 0,568, p değeri: 0,688 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Ödüllendirme boyutu ve çalışma süresi ilişkisinin tek yönlü varyans analizine göre f değeri: 1,289, p değeri: 0,296 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Ödüllendirme boyutu ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,321, p değeri 0,259 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.7 Değişime Uyum Boyutu

3.7.a Kurumumuzdaki çalışanlar, kendi çalışma tarzlarını etkileyecek değişiklikleri her zaman benimser, onlara ayak uydururlar.

Tablo 24	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	11,8
Katılıyorum	13	38,2	50,0
Kararsızım	13	38,2	88,2
Katılmıyorum	3	8,8	97,1
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	34	100	

Kararsızların oranının %38,2 ile katılanlara eşit çıkması oturmamış bir yapının olduğunu göstermektedir. Öte yandan katılmayanlarla kesinlikle katılmayanların %11,7'lik oranına baktığımızda ise çalışanların çalışma şartlarını benimseme konusunda bir takım sorunlar yaşadığını söyleyebiliriz.

3.7.b Kurumumuzdaki çalışanlar kurum içi ve kurum çevresindeki değişikliklere hemen uyum sağlarlar.

Tablo 25	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	14,7
Katılıyorum	13	38,2	52,9
Kararsızım	11	32,4	85,3
Katılmıyorum	5	14,7	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	34	100,0	

Kararsız %32,4 ile yüksek değerde çıkması, önermeye ilişkin belirsizliklerin olduğunu göstermekte ve bu konunun üzerinde durulmasını gerektirmektedir. Ayrıca katılmayanların %14,7'lik oranı bir takım uyum sorunlarının olduğunu da göstermektedir.

3.7.c Kurumumuzda yenilikler ve ilerlemeler her zaman takip edilir ve benimsenir.

Tablo 26	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	5,9
Katılıyorum	18	52,9	58,8
Kararsızım	12	35,3	94,1
Katılmıyorum	2	5,9	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	34	100,0	

%35,3'lük dikkat çekici yükseklikteki kararsızlar için acilen bir takım çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Değişime Uyum Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Değişime uyum boyutu ve yaş ilişkisinin tek yönlü varyans analizine göre f değeri: 1,252, p değeri: 0,311 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Değişime uyum boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,100, p değeri: 0,364 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Değişime uyum boyutu ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,428, p değeri: 0,241 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.8. Denetim Boyutu

3.8.a. Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanların çalışmalarını yakından denetler.

Tablo 27	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,6
Katılıyorum	16	47,1	65,6
Kararsızım	7	20,6	87,5
Katılmıyorum	3	8,8	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Katılmayanların %11,7'lik oranı bazı çalışanların bu konudan pek de memnun olmadığını göstermektedir. Öte yandan kararsızların %20,6 seviyesindeki yüksekliği yöneticilerin konu itibarıyla bir takım denetleme fonksiyonlarını netleştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Denetim Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Denetim boyutu ve yaş ilişkisinin tek yönlü varyans analizine göre f değeri: 1,769, p değeri: 0,164 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Denetim boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,524, p değeri: 0,230 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Denetim boyutu ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,428, p değeri: 0,440 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.9. Çalışma Ortamı Boyutu

3.9.a Kurumumuzda esnek bir çalışma ortamı vardır.

Tablo 28	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	6	17,6	18,2
Katılıyorum	15	44,1	63,6
Kararsızım	7	20,6	84,8
Katılmıyorum	4	11,8	97,0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Katılmayanlar %14,7 seviyesinde ciddi bir kitleyi oluşturmaktadır. Kararsızların %20,6 gibi yüksek bir seviyede olması esnek çalışma ortamı konusunda bir takım şartların gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

3.9.b Kurumun çalışma zamanı ve temposunu belirlemede çalışanlara tanıdığı özgürlük yeterlidir.

Tablo 29	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	4	11,8	12,1
Katılıyorum	13	38,2	51,5
Kararsızım	7	20,6	72,7
Katılmıyorum	5	14,7	87,9
Kesinlikle Katılmıyorum	4	11,8	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Kararsızların %20,6'lık ve katılmayanların %26,5'lik oranı bu konuda bir takım çalışmalar yapılmasını gerektirmektedir.

3.9.c Çalışanlar kurum ile ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekinmezler.

Tablo 30	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,2
Katılıyorum	10	29,4	45,5
Kararsızım	9	26,5	72,7
Katılmıyorum	6	17,6	90,9
Kesinlikle katılmıyorum	3	8,8	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Katılmayanların oranının %26,4'te olması bazı çalışanların düşüncelerini açıklamakta çekindiklerini akla getirmektedir. Ayrıca kararsızların %26,5 ile dikkate değer bir seviyede olması bu konuda bir takım çalışmaların yapılması gerektiğini göstermektedir.

Çalışma Ortamı Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Çalışma ortamı boyutu ve yaş ilişkisinin tek yönlü varyans analizine göre f değeri: 0,641, p değeri: 0,638 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çalışma ortamı boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 2,811, p değeri: 0,057 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Çalışma ortamı boyutu ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,015, p değeri: 0,904 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.10. Kararlara Katılım Boyutu

3.10.a Genel olarak üst yöneticilerin kurumun işleyişi üzerindeki etkisi fazladır.

Tablo 31	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	6	17,6	19,4
Katılıyorum	16	47,1	71,0
Kararsızım	5	14,7	87,1
Katılmıyorum	1	2,9	90,3
Kesinlikle katılmıyorum	3	8,8	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kurumun, kararsızlar ve katılmayanları dikkate alarak kurumun işleyişine yönelik yönetim fonksiyonlarını gözden geçirmesi faydalı olacaktır.

3.10.b Kurumumuz çalışanlarının bölümü ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.

Tablo 32	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	6	17,6	18,2
Katılıyorum	18	52,9	72,7
Kararsızım	6	17,6	90,9
Katılmıyorum	2	5,9	97,0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Verilerden %17,6'lık kararsız kesimin dikkate alınmaya değer bir seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

3.10.c Kurumumuz çalışanlarının kurumun genelini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.

Tablo 33	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	12,1
Katılıyorum	11	32,4	45,5
Kararsızım	12	35,3	81,8
Katılmıyorum	5	14,7	97,0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Kararsızların %35,3 gibi yüksek bir seviyede olması bu konuda bir takım çalışmaların yapılması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca katılmayanların %17,6 gibi yüksek bir seviyede olması da dikkate değer ve bir takım çalışmalar yapılmasını gerektirecek bir orandır.

3.10.d Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.

Tablo 34	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	16,1
Katılıyorum	10	29,4	48,4
Kararsızım	14	41,2	93,5
Katılmıyorum	2	5,9	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Verilerden önermeye ilişkin çalışanların %41,2'sinin kararsız olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu kararsızlık oranında sistemin bir takım sorunları olabileceği gibi çalışanların bireysel sorunları da söz konusu olabilir.

3.10.e Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken çalışanların görüşlerine başvurulur.

Tablo 35	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	1	2,9	3,2
Katılıyorum	14	41,2	48,4
Kararsızım	13	38,2	90,3
Katılmıyorum	2	5,9	96,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Çalışanlar yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda kendilerine başvurulduğunu %44,1 oranında olumlamaktadır. Bu konuda kararsızların oranının %38,2'de olması konunun hassasiyet derecesini göstermekte ve üzerinde düşünülmesini gerektirmektedir.

3.10.f Müşterilerin ve toplumun yorumları ve önerileri genellikle değişiklikler için yol göstericidir.

Tablo 36	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	12,9
Katılıyorum	15	44,1	61,3
Kararsızım	9	26,5	90,3
Katılmıyorum	2	5,9	96,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kararsızların bu konuda iş tanımları gereği tecrübe yaşamamaları bu oranın yüksekliğinde etkili olabilir.

3.10.g Görevle ilgili belirsiz durumlarda çalışanlar kendileri karar verebilir.

Tablo 37	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	16,7
Katılıyorum	13	38,2	60,0
Kararsızım	6	17,6	80,0
Katılmıyorum	5	14,7	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	30	88,2	
Kayıp	4	11,8	

%17,6'lık kararsız kesim yönetimin bu konuya eğilmesini gerektirirken, katılmayanların % 17,6'lık bir kesime denk gelmesi bu konu üzerinde düşünülmesi gerektiğini göstermektedir.

Kararlara Katılım Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Kararlara katılma boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,229, p değeri: 0,920 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Kararlara katılım boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,113, p değeri:0,360 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kararlara katılım boyutu ve cinsiyet arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,016, p değeri: 0,902 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.11 Güven Boyutu

3.11.a. Kurumumuz çalışanları arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.

Tablo 38	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	3	8,8	9,4
Katılıyorum	10	29,4	40,6
Kararsızım	12	35,3	78,1
Katılmıyorum	6	17,6	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Ajans kararsız kesimin üzerinde özellikle durması gerekmektedir. Katılmayanların oranının ise %20,5 seviyesinde olması dikkat çekici bir önem arz etmektedir.

Güven Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Güven boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,525, p değeri: 0,718 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Güven boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,831, p değeri: 0,488 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Güven boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,980, p değeri: 0,330 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.12 Amaç Birliği Boyutu

3.12.a Çalışanlar kurumun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlarlar.

Tablo 39	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	6,5
Katılıyorum	15	44,1	54,8
Kararsızım	10	29,4	87,1
Katılmıyorum	4	11,8	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Sonuç olarak yönetimin özellikle %29,4'lük kararsız kesimi dikkate alarak bir takım çalışmalar yapması gerekmektedir.

3.12.b Zor işlerde dahi görüş birliğine ulaşmak kolaydır.

Tablo 40	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	1	2,9	3,1
Katılıyorum	16	47,1	53,1
Kararsızım	12	35,3	90,6
Katılmıyorum	2	5,9	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Ajansın özellikle %35,3'lük kararsız kesimi dikkate alarak bir takım çalışmalar yapması gerekmektedir.

3.12.c Kurumun farklı bölümlerinden insanlar ortak bir bakış açısını paylaşır

Tablo 41	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	1	2,9	3,2
Katılıyorum	13	38,2	45,2
Kararsızım	12	35,3	83,9
Katılmıyorum	4	11,8	96,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kararsız %35,3'lük kesim bu konuda belirsizliklerin olduğunu ifade eder. Katılmayanların ise %14,7'lik oranı bazı sorunlar olduğunu göstermektedir.

Amaç Birliği Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Amaç birliği boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,326, p değeri: 0,858 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Amaç birliği boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,521, p değeri: 0,231 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Amaç birliği boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 4,817, p değeri: 0,036 bulunmuştur. $P < 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yani amaç birliği boyutu ile çalışanların kadın veya erkek olmaları arasında bir ilişki söz konusudur.

3.13 Bağlılık Boyutu

3.13.a Kurumumuzdaki her çalışan görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz

Tablo 42	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	8	23,5	24,2
Katılıyorum	18	52,9	78,8
Kararsızım	5	14,7	93,9
Katılmıyorum	2	5,9	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Bu konuda kararsızların %14,7'lik oranı bazı belirsizliklerin var olduğunu ve bir takım çalışmalar yapılması gerektiğini, katılmayanların oranının %5,9 ile düşük olması çalışanların görevleriyle ilgili genel itibarıyla sorumluluk aldıkları önermesini doğrulamaktadır.

3.13.b Bu Kurumu diğer kurumlarla karşılaştırdığımızda bu kurumu çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.

Tablo 43	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	8	23,5	25,0
Katılıyorum	16	47,1	75,0
Kararsızım	7	20,6	96,9
Katılmıyorum	0	0	0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Verilerden kurum çalışmak için ideal bir yer olarak görülmekle beraber, kararsızların fikirlerini değiştirmek adına konu üzerinde düşünülmesi gerekmektedir.

3.13.c Kurumun başarılı olması beni ilgilendirir ve mutlu eder.

Tablo 44	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	17	50,0	53,1
Katılıyorum	14	41,2	96,9
Kararsızım	0	0	0
Katılmıyorum	0	0	0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Verilerden katılanların %91,2'lik oldukça yüksek bir seviyede olması, kurumun başarısının hemen hemen tüm çalışanları mutlu ettiğini göstermektedir.

10.13.d Bu kurumun bir üyesi olmanın sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelir.

Tablo 45	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	10	29,4	31,3
Katılıyorum	12	35,3	68,8
Kararsızım	6	17,6	87,5
Katılmıyorum	3	8,8	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Kurumun kararsızlar ve katılmayanların oranı itibarıyla konu üzerinde düşünmesi gerekmektedir.

3.13.e Kurumuma kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.

Tablo 46	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	11	32,4	34,4
Katılıyorum	15	44,1	81,3
Kararsızım	4	11,8	93,8
Katılmıyorum	1	2,9	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Verilerden katılanların oranına baktığımızda kurumun dörtte üçünden fazlasının yani %76,5'inin aidiyet duygusuna sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.13.f Kurumun tüm elemanları, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır.

Tablo 47	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	7	20,6	21,9
Katılıyorum	18	52,9	78,1
Kararsızım	6	17,6	96,9
Katılmıyorum	1	2,9	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Kararsızların %17,6'lık oranı dikkate değer bir seviyede görülmekte ve yönetimin bu konuya eğilmesini gerektirmektedir.

3.13.g Kurumun başarılı olması için herkes üstüne düşen görevi yapar.

Tablo 48	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	9	26,5	28,1
Katılıyorum	17	50,0	81,3
Kararsızım	3	8,8	90,6
Katılmıyorum	2	5,9	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Katılanların oranına baktığımızda %76,5'lik yüksek bir değere dayanarak kurum çalışanlarının kurumun başarılı olması için üstüne düşen görevi yaptıkları anlaşılmaktadır.

Bağlılık Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Bağlılık boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,073, p değeri: 0,990 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bağlılık boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,166, p değeri: 0,340 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bağlılık boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,015, p değeri: 0,903 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.14. Prosedür Boyutu

3.14.a Kurumumuzda formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Tüm çalışanlar bunlara isteyerek uyar.

Tablo 49	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	6,1
Katılıyorum	17	50,0	57,6
Kararsızım	9	26,5	84,8
Katılmıyorum	3	8,8	93,9
Kesinlikle katılmıyorum	2	5,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Kararsız ve katılmayanların oranı üzerinde durulması gereken bir seviyeye sahiptir.

3.14.b Kurumumuzda yazılı kuralardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.

Tablo 50	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	12,5
Katılıyorum	11	32,4	46,9
Kararsızım	11	32,4	81,3
Katılmıyorum	4	11,8	93,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	5,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Kurum kararsızlar ve katılmayanların oranlarına dikkat ederek, yazılı ve yazılı olmayan kurallar sürecini bir kez daha gözden geçirmelidir.

3.14.c Kurumumuzda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.

Tablo 51	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	6,3
Katılıyorum	10	29,4	37,5
Kararsızım	11	32,4	71,9
Katılmıyorum	6	17,6	90,6
Kesinlikle katılmıyorum	3	8,8	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Kararsızlar ve katılmayanların oranı dikkate değer görülmeli ve kurum tarafından bir takım çalışmalar yapılmasını gerektirmektedir.

Prosedür Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Prosedür boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 3,288, p değeri: 0,025 bulunmuştur. Bu verilerden prosedür boyutu ve yaş arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Prosedür boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 2,611, p değeri: 0,070 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Prosedür boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,603, p değeri: 0,215 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.15. Rekabet Boyutu

3.15.a Mesleki konularda çalışanlar arasında sürekli bir rekabet vardır.

Tablo 52	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	6,1
Katılıyorum	11	32,4	39,4
Kararsızım	13	38,2	78,8
Katılmıyorum	6	17,6	97,0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Kurum kararsız ve katılmayan kesimin yüksek oranlarını göz önünde bulundurarak acil bir şekilde rekabet konusunu gözden geçirmelidir.

3.15.b Kurumumuzda bölümler arasında rekabet vardır.

Tablo 53	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	1	2,9	3,0
Katılıyorum	14	41,2	45,5
Kararsızım	6	17,6	63,6
Katılmıyorum	9	26,5	90,9
Kesinlikle katılmıyorum	3	8,8	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Katılmayanlar ve kararsızların oranlarının oldukça yüksek seviyede oluşu rekabet konusunun kurum tarafından masaya yatırılmasını gerektirmektedir.

Rekabet Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Rekabet boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,209, p değeri: 0,329 bulunmuştur. P>0,05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Rekabet boyutu ve çalışma süresi ilişkisinin tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,980, p değeri: 0,139 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Rekabet boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 7,428, p değeri: 0,010 bulunmuştur. $P<0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3.16. Çevre Boyutu

3.16.a. Kurumumuzdaki değerler, aile ve toplumda egemen kültürel değerlerle benzerlik gösterir.

Tablo 54	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	6,7
Katılıyorum	15	44,1	56,7
Kararsızım	11	32,4	93,3
Katılmıyorum	1	2,9	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	30	88,2	
Kayıp	4	11,8	

Ajans'ın kararsız kesimin düşüncelerini dikkate alarak bir takım çalışmalar yapması gerektiğini söyleyebiliriz.

Çevre Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Çevre boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,368, p değeri: 0,858 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Çevre boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,825, p değeri: 0,492 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Çevre boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,460, p değeri: 0,503 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.17 Sembol Boyutu

3.17.a Kurumumuzun fiziki mekânları diğer kurumlara göre farklı ve özgündür.

Tablo 55	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,2
Katılıyorum	16	47,1	63,6
Kararsızım	8	23,5	87,9
Katılmıyorum	3	8,8	97,0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	33	97,1	
Kayıp	1	2,9	

Kurumun fiziki mekânlarını farklı ve özgün bulanların oranı her ne kadar yüksek görünse de kararsız ve katılmayanların oranı bu konu üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

3.17.b Kurumumuzda fiziksel mekânların düzenlenişi mekânı kullanan çalışanlar için bir statü sembolüdür.

Tablo 56	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	2	5,9	6,5
Katılıyorum	11	32,4	41,9
Kararsızım	10	29,4	74,2
Katılmıyorum	7	20,6	96,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Ajans, yüzdeler dilimi oldukça yüksek olan kararsızlar ve katılmayanlara yönelik bir takım çalışmalar yapmalıdır.

3.17.c Kurumumuzun ortak kullanıma açık mekânlarına tüm çalışanlar sahip çıkar.

Tablo 57	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,6
Katılıyorum	23	67,6	87,5
Kararsızım	10	29,4	
Katılmıyorum	4	11,8	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Ajans çalışanlarının ortak kullanıma açık mekânlara sahip çıktığı anlaşılmaktadır.

Sembol Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Sembol boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 419, p değeri: 0,793 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sembol boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,343, p değeri: 0,795 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sembol boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,040, p değeri: 0,843 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.18 Vizyon Boyutu

3.18.a Kurumumuzun geleceğine dair bir vizyonumuz vardır.

Tablo 58	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	7	20,6	22,6
Katılıyorum	18	52,9	80,6
Kararsızım	5	14,7	96,8
Katılmıyorum	0	0	0
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kurum güçlü bir vizyona sahip, ancak aynı zamanda kararsız kesim dikkate alınması gereken bir kitleyi oluşturmaktadır.

3.18.b. Kurumumuzdaki kısa dönemli düşünceler, genellikle uzun dönem vizyonu ile uzlaşır.

Tablo 59	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	7	20,6	22,6
Katılıyorum	11	32,4	58,1
Kararsızım	12	35,3	96,8
Katılmıyorum	1	2,9	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Bu sonuçlardan açıkça kurumun, kararsız kesimi dikkate alarak bir takım çalışmalar yapması gerektiği anlaşılmaktadır.

3.18.c Kurumumuzun vizyonu çalışanlar için heyecan ve motivasyon yaratır.

Tablo 60	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	16,1
Katılıyorum	13	38,2	58,1
Kararsızım	9	26,5	87,1
Katılmıyorum	3	8,8	96,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kurum öncelikle kararsızların bu konudaki tutumlarının nedenini araştırmalı sonrasında katılmayan kesimin düşüncesinin temeline inecek çalışmalar yapmalıdır.

Vizyon Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Vizyon boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,506, p değeri: 0,731 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Vizyon boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,395, p değeri: 0,758 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Vizyon boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 0,665, p değeri: 0,421 bulunmuştur. $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.19. Takım Çalışması Boyutu

3.19.a Kurumumuzda işlerin yapılması için hiyerarşiden çok takım çalışması kullanılır.

Tablo 61	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	8	23,5	25,0
Katılıyorum	16	47,1	75,0
Kararsızım	4	11,8	87,5
Katılmıyorum	3	8,8	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Kurumda ağırlıkta takım çalışması gerçekleştirilmektedir.

3.19.b Kurumumuzda başarı kuruma uyum sağlamaya bağlıdır.

Tablo 62	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	6	17,6	18,8
Katılıyorum	17	50,0	71,9
Kararsızım	7	20,6	93,8
Katılmıyorum	1	2,9	96,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Kararsız kesim, üzerinde düşünülmeğe değer bir kitleyi oluşturmaktadır.

3.19.c Kurumumuzda bireyler takımın bir parçasıymış gibi çalışır.

Tablo 63	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	5	14,7	15,6
Katılıyorum	20	58,8	78,1
Kararsızım	3	8,8	87,5
Katılmıyorum	2	5,9	93,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	5,9	100,0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Bireyler kendilerini takımın bir parçası gibi görürler.

Takım Çalışması Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Takım çalışması boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,977, p değeri: 0,436 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Takım çalışması boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,159, p değeri: 0,343 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Takım çalışması boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,083, p değeri: 0,775 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3.20. Diğer Maddi Kültür Öğeleri Boyutu

3.20.a Kurumumuzun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar yeni çalışanlara aktarılır.

Tablo 64	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	6	17,6	19,4
Katılıyorum	18	52,9	77,4
Kararsızım	5	14,7	93,5
Katılmıyorum	2	5,9	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Verilerden kurumda geçmişe ilişkin anılar, öyküler, olayların yeni çalışanlara aktarılır sonucu çıkmaktadır.

3.20.b Kurumumuzda birimlerin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.

Tablo 65	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	12,5
Katılıyorum	19	55,9	71,9
Kararsızım	6	17,6	90,6
Katılmıyorum	3	8,8	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Verilerden Ajans'ın kendine özgü bir dili olduğu anlaşılmaktadır.

3.20.c Yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmesi onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır.

Tablo 66	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	10	29,4	31,3
Katılıyorum	17	50,0	84,4
Kararsızım	1	2,9	87,5
Katılmıyorum	4	11,8	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	32	94,1	
Kayıp	2	5,9	

Verilerden toplantı ve törenlere davet edilme kurum çalışanları açısından oldukça önemsenmektedir diyebiliriz.

3.20.d Birimlere özgü dil, kurum varlığının korunmasına ve devamına katkı sağlar.

Tablo 67	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	6	17,6	19,4
Katılıyorum	21	61,8	87,1
Kararsızım	3	8,8	96,8
Katılmıyorum	1	2,9	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Ajans'ta "birimlere özgü dilin, kurum varlığının korunmasını ve devamını sağladığı" yönünde bir tutum hâkimdir.

3.20.e Çalışanların özel kıyafetleri ile katıldıkları törenler kurumun bütünleşmesini sağlar.

Tablo 68	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	13,8
Katılıyorum	9	26,5	44,8
Kararsızım	13	38,2	89,7
Katılmıyorum	3	8,8	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0
Toplam	29	85,3	
Kayıp	5	14,7	

Kararsız kesimin katılanlarla aynı oranda olması kurumun bu konu üzerinde önemle durmasını gerektirmektedir.

3.20.f Kurumumuzda belirli sıklıkla düzenlenen törenler ve toplantılar, egemen olan kültürel değerlerin pekiştirilmesine yardımcı olur.

Tablo 69	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	8	23,5	25,8
Katılıyorum	14	41,2	71,0
Kararsızım	6	17,6	90,3
Katılmıyorum	1	2,9	93,5
Kesinlikle katılmıyorum	2	5,9	100,0
Toplam	31	91,2	
Kayıp	3	8,8	

Kurum genel anlamda bu önerme için başarılı görünse de kararsızlar dikkate değer bir orana sahiptir.

3.20.g Kurumda açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir.

Tablo 70	Frekans	%	Kümülatif %
Kesinlikle katılıyorum	4	11,8	13,3
Katılıyorum	9	26,5	43,3
Kararsızım	12	35,3	83,3
Katılmıyorum	4	11,8	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	2,9	100,0
Toplam	30	88,2	
Kayıp	4	11,8	

Ajans açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde daha net bir politika sergilemelidir.

Diğer Maddi Kültür Öğeleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:

Diğer maddi kültür öğeleri boyutu ve yaş ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 1,860 p değeri: 0,147 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Diğer maddi kültür öğeleri boyutu ve çalışma süresi ilişkisini tek yönlü varyans analizine göre değerlendirdiğimizde f değeri: 0,455, p değeri: 0,716 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Diğer maddi kültür öğeleri boyutu ve cinsiyet ilişkisindeki tek yönlü varyans analizi sonucunda f değeri: 1,984, p değeri: 0,169 bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

SONUÇ

Her kurumun kendine özgü değerler sistemi ve kodlar bileşkesi vardır. Dolayısıyla her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır. Kültür bir yandan kurumun değerler sistemini içinde barındırırken diğer yandan da farklı idealleri olan insanların tek çatı altında birleşmelerini sağlar. Kültürün oluşması ve sürdürülebilir bir sistem içermesi başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların sorumluluğundadır. Bu anlamda her ne kadar ana görev yöneticilere düşse de çalışanların da bir takım unsurlara sahip çıkması ve bunları benimsemesi gerekmektedir.

Çalışanların en önemli sermaye olduğu günümüzde, çalışan memnuniyeti ve çalıştığı kurum algısı çeşitli zamanlarda ve çeşitli teknikler kullanılarak ölçülmeye ve tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bir takım araştırmaların yapılması, kurumlara çalışan memnuniyetinin tespitini sunmanın yanında onların vizyonlarını netleştirmelerini sağlayacak ve gelecekte rekabet güçlerini artıracaktır. Bu anlamda X Reklam Hizmet Ajansı'nda yaptığımız araştırmalar, ajansın kültürel boyutlarına ilişkin veriler elde etmemizi sağlamıştır. X Ajans'ta yaptığımız anket araştırmasıyla ulaştığımız sonuçlara geçmeden anketin yapısına dair kısa bir bilgi vermek kanaatimizce doğru olacaktır.

Anket iki farklı çerçeveyi içerisinde barındıran bölümlerden oluşmuştur. Birinci bölümde daha çok demografik özelliklere, Ajans çalışanlarının iş deneyimlerine ve neden Ajans'ı seçtiklerine yönelik sorulardan oluşturulmuştur. İkinci bölüm ise kurum kültürünün çalışanları yönlendirme, yönetimin başarısı, kurumdaki işbirliği, iletişim, ödüllendirme, değişime uyum, denetim, çalışma ortamı, kararlara katılım, güven, amaç birliği, bağlılık, prosedür, rekabet, çevre, sembol, vizyon, takım çalışması ve diğer maddi kültür öğeleri boyutlarına ilişkin önermeler yer almaktadır. Bu araştırma doğrudan Ajans çalışanlarına anket soruları kâğıtla ulaştırılarak uygulanmış ve kurumda çalışan 38 kişiden alınan 34 yanıt sonucuyla değerlendirilmiştir.

Anket, bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılarak ve bu programın frekans ve tek yönlü varyans analiz opsiyonları kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar şunlardır;

Aşağıda sıralanan önermelere Ajans çalışanları olumlu görüş bildirmişlerdir:

- Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanları kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik ederler.
- Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanları grup halinde çalışmaya teşvik eder.
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında görüş alışverişi vardır.

- Kurumumuzda aynı bölümde görevli çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.
- Kurumumuza yeni gelen bir çalışan kısa sürede kuruma ve diğer çalışanlara alışır.
- Kurumumuzdaki çalışanlar iletişime her zaman açıktır.
- Kurumumuzdaki çalışanlar müşterilerle iletişime her zaman açıktır.
- Kurumumuz çalışanlarının bölümü ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.
- Kurumumuz çalışanlarının kurumun genelini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.
- Kurumumuzdaki her çalışan görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.
- Bu kurumu diğer kurumlarla karşılaştırdığımızda bu kurumu çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.
- Kurumun başarılı olması beni ilgilendirir ve mutlu eder.
- Kurumuma kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.
- Kurumun tüm elemanları, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır.
- Kurumun başarılı olması için herkes üstüne düşen görevi yapar.
- Kurumumuzun ortak kullanıma açık mekânlarına tüm çalışanlar sahip çıkar.
- Kurumumuzun geleceğine dair bir vizyonumuz vardır.
- Kurumumuzda işlerin yapılması için hiyerarşiden çok takım çalışması kullanılır.
- Kurumumuzda bireyler takımın bir parçasıymış gibi çalışır.
- Kurumumuzun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar yeni çalışanlara aktarılır.
- Yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmesi onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır.

- Birimlere özgü dil, kurum varlığının korunmasına ve devamına katkı sağlar.

Aşağıda sıralanan önermelere Ajans çalışanları kararsız olduklarını belirtmişlerdir:

- Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanları çalışmalarında risk alma konusunda teşvik eder.
- Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.
- Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.
- Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanların görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.
- Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanların görevleriyle olduğu kadar sosyal yaşamıyla da ilgilidirler.
- Kurumumuzdaki yöneticiler kurum dışından gelecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.
- Kurumumuz çalışanları arasındaki ilişkiler uyumludur.
- Kurumumuzda her kademedeki yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim kanalları her zaman açıktır.
- Kurumumuzda işlerin yürütülmesi için ve kurumsal amaçlara ulaşmada geribildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işler.
- Kurumumuzdaki çalışanlar için unvan değişikliği hem maddi hem manevi bir ödüldür.
- Personel başarısı değerlendirilirken mesleki idealler, meslek tutumları, işgörenin performans ve işindeki becerisi dikkate alınır.
- Kurumumuzdaki çalışanlar, kendi çalışma tarzlarını etkileyecek değişiklikleri her zaman benimser, onlara ayak uydururlar.
- Kurumumuzdaki çalışanlar kurum içi ve kurum çevresindeki değişikliklere hemen uyum sağlarlar.
- Kurumumuzda yenilikler ve ilerlemeler her zaman takip edilir ve benimsenir.
- Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanların çalışmalarını yakından denetler.

- Kurumumuzda esnek bir çalışma ortamı vardır.

- Çalışanlar kurum ile ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekinmezler.

- Genel olarak üst yöneticilerin kurumun işleyişi üzerindeki etkisi fazladır.

- Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.

- Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken çalışanların görüşlerine başvurulur.

- Müşterilerin ve toplumun yorumları ve önerileri genellikle değişiklikler için yol göstericidir.

- Görevle ilgili belirsiz durumlarda çalışanlar kendileri karar verebilir.

- Kurumumuz çalışanları arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.

- Çalışanlar kurumun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlarlar.

- Zor işlerde dahi görüş birliğine ulaşmak kolaydır.

- Kurumun farklı bölümlerinden insanlar ortak bir bakış açısını paylaşır.

- Bu kurumun bir üyesi olmanın sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelir.

- Kurumumuzda formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Tüm çalışanlar bunlara isteyerek uyar.

- Kurumumuzda yazılı kuralardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.

- Kurumumuzda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.

- Mesleki konularda çalışanlar arasında sürekli bir rekabet vardır.

- Kurumumuzdaki değerler, aile ve toplumda egemen kültürel değerlerle benzerlik gösterir.

- Kurumumuzun fiziki mekânları diğer kurumlara göre farklı ve özgündür.

- Kurumumuzda fiziksel mekânların düzenlenişi mekânı kullanan çalışanlar için bir statü sembolüdür.
- Kurumumuzdaki kısa dönemli düşünceler, genellikle uzun dönem vizyonu ile uzlaşır.
- Kurumumuzun vizyonu çalışanlar için heyecan ve motivasyon yaratır.
- Kurumumuzda başarı kuruma uyum sağlamaya bağlıdır.
- Kurumumuzda birimlerin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.
- Çalışanların özel kıyafetleri ile katıldıkları törenler kurumun bütünleşmesini sağlar.
- Kurumumuzda belirli sıklıkla düzenlenen törenler ve toplantılar, egemen olan kültürel değerlerin pekiştirilmesine yardımcı olur.
- Kurumda açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir.

Aşağıda sıralananlar ise, Ajans yönetimi ve çalışanlarının bir araya gelerek üzerinde durmasını ve de bu alandaki eksikliklerini tamamlamasını gerektiren önermelerdir:

- Kurumumuzdaki yöneticiler insan ilişkileri yönünden başarılıdır.
- Kurumumuzda farklı bölümde bulunan çalışanlar arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği vardır.
- Kurumumuzdaki görevinde başarılı personel maddi ve manevi olarak ödüllendirilir.
- Kurumumuzda kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra, bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.
- Kurumun çalışma zamanı ve temposunu belirlemede çalışanlara tanıdığı özgürlük yeterlidir.
- Kurumumuzda bölümler arasında rekabet vardır.

Kurum kültürü boyutlarıyla demografik faktörlerin ilişkisine bakıldığında ise;

- Amaç Birliği Boyutu – Cinsiyet İlişkisi
- Prosedür Boyutu-Yaş İlişkisi

Rekabet Boyutu – Cinsiyet İlişkisi

arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer kurum kültürü boyutları ile demografik faktörler arasında ise anlamlı bir ilişki saptanamamış, yorumlar genel ortalamalara dayanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

- Kurum kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Hipotez 1)
- Kurum kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Hipotez 2)
- Kurum kültürünü açıklayan boyutlar genel olarak ele alındığında bu boyutlarla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Hipotez 3)

Araştırmanın sonucunda hipotezlerin hepsi reddedilmiştir. Böylece kurum kültürünün boyutlarının demografik faktörlerle (bu araştırmada demografik faktörler olarak cinsiyet, çalışma süresi ve yaş kullanılmıştır) ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer faktörlerden farklı olarak genellikle cinsiyet faktöründe kadın ve erkekler arasında önemlenecek bir etkinin olmadığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre erkeklerin ve kadınların etkilerini gösteren veriler birbirlerine çok yakın çıkmıştır.

Her kurumun kendine özgü kültürel kodları olduğu gerçeğini düşündüğümüzde her kurumun kendine özgü bir takım analiz sonuçlarının çıkması da gayet doğal olacaktır. Sorunsuz kurum kültürünün olmadığından hareketle var olan sorunların giderilmesinde öncelikle kurum yöneticilerine iş düştüğünü belirtmekte fayda vardır. Bu anlamda yaratılmaya çalışılan güçlü kurum kültürü hem rekabet ortamında daha fazla finansal kazanç sağlayacak hem de çalışanların aidiyet duygusunu destekleyerek kendilerine güvenlerini artırıp motivasyonlarını yükseltecektir. Bir takım sorunların giderilmesi, kurumdaki çalışan memnuniyeti ve güçlü kurum kültürü olanaklarının yaratılması yöneticilerin vizyona yönelik anlayışlarına ve kültürün nasıl yansıtıldığına bağlıdır. Bu anlamda öncelikle çalışanların mevcut ya da yeniden

oluşturulmaya çalışılan kültürü benimseyip sahip çıkmaları için bir takım çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda, Ajans çalışanlarının özellikle kararsız kaldıkları konularda yöneticiler tarafından desteklenmesinin kültürel değerlerin korunması açısından vazgeçilmez bir husus olduğunu görmekteyiz. Kararsız konuları genel başlıklar altında topladığımızda ise karşımıza; yönetim, iletişim, yenilik ve işleyişe yönelik bir takım ana kavramlar çıkmaktadır. Bu kavramlar üzerindeki belirsizliklerin giderilmesiyle hem çalışan motivasyonunun yükseleceğini hem de kültürel değerlerin güçleneceğini düşünmekteyiz.

Öte yandan Ajans yönetimi ve çalışanlarının bir araya gelerek üzerinde durmasını ve de bu alandaki eksikliklerini tamamlamasını gerektiren başlıca konular; iletişim, bireysel gelişim, ödüllendirme, işleyiş ve rekabet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu başlıklar üzerine gidilerek bir takım sorunların çözümü kurumun gelecek stratejileri açısından daha sağlam kararlar almasını sağlayacak ve aynı zamanda çalışanların motivasyonunu yükseltecektir.

NOTLAR

(1) Anketi uyguladığımız reklam hizmet ajanasının isteği doğrultusunda, çalışmamızda kurumun ismi açıklanmamıştır.

(2) Since the advertising agency we have applied the questionnaire did not want its name to be revealed, its name is kept confidential.

KAYNAKLAR

Armstrong M (1990) Management Processes and Functions, Institute of Personnel Management, London.

Çetin M Ö (2004) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara.

Bakan İ, Büyükbeşe T ve Bedestenci Ç (2004) Kurum Kültürü, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Dan L C C S ve Melgoza R T (1994) Human Relations In Organizations, 5th Edition, West Publishing Co., Minneapolis/Saint Paul.

Dinçer Ö (2003) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Kakabadse, Ludlow R ve Vinnicombe S (1988) Working in Organizations, Penguin Co.. London.

Karakoç N (1989) Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, Kurgu, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, Haziran, 6.

Livari J ve Huisman M (2007) The Relationship Between Organizational Culture and The Deployment of Systems Development Methodologies, MIS Quarterly, 31 (1).

Newstrom J W ve Davis K (1993) Organizational Behavior at Work, 9th Edition, McGraw-Hill Inc., New York.

Pascale R T ve Athos A G (1981) The Art of Japanese Management, Simon & Schuster, New York.

Pfeffer J (1995) Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Sinem Gül (çev), Sabah Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul.

Sapancalı F (1993) Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Araçlar, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 4.

Sargut S (1994) Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayıncılık, Ankara.

Terzi A R (2000) Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tutar H (2003) Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Varol M (1993) Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara, A.Ü. Yayınları, 2.