

## KURUM KÜLTÜRÜ VE DEĞERLERİNE YÖNELİK ÇALIŞAN FARKINDALIĞI: ÖZEL BİR EĞİTİM KURUMUNDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

Çağlar Genç\*

### ÖZET

*Kurum kültürü bir kurumsal biçimlendirme aracıdır ve çalışanların davranışlarını şekillendirir, çalışanları ortak kültür çevresinde bütünleştirir. Aynı norm ve değerler etrafında topladığı çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumu sağlar. Dayanışmayı arttırarak birleştirici ve bütünleştirici bir rol oynar. Değerler kurumsal fikir yelpazesinde “nasıl” sorusuna cevaptır. “İlke bütünlüğü”, “dürüstlük”, “açıklık”, “eşit fırsat”, “ilerleme” gibi değerler kurumun faaliyetlerini sürdürürken yolunu kaybetmemekte kullandığı bir pusula görevi görmektedir. Bir yönetim aracı olarak değerlerin potansiyeli çalışanların kurumsal değerleri kabullenişine bağlı olmakla birlikte etkili olması için belli bir dereceye kadar içselleştirilmiş olmalıdır. Bu bağlamda, Eskişehir’de faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunun İlköğretim Okulu’nda, eğitim kurumunun kurumsal değerlerine yönelik çalışan tutumları, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiği ve kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışanların tutumlarının ortaya çıkarılması amacıyla 31 Mart - 4 Nisan 2014 tarihleri arasında bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada farklı görevlerden 37 kurum çalışanıyla anket ve derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir ve sonuçlar frekans analizine tabi tutulmuştur.*

*Anahtar Kelimeler: Kurum kültürü, kurumsal değerler.*

## AWARENESS OF THE EMPLOYEES TOWARDS THE CORPORATE CULTURE AND VALUES: A CASE STUDY IN A PRIVATE ELEMENTARY SCHOOL

### ABSTRACT

*Corporate culture is a corporate tool that forms the behaviour of the employees and integrates them into a common culture. It provides harmony among the employees and the managers by gathering them around the same norms and values. Corporate culture also plays an integrative and holistic role by increasing the solidarity. Values are the answer of the question “how” in the corporate range of idea. Values like “Principle integrity”, “honesty”, “explicitness”, “equal opportunity”, “progress” perform a duty of compass for the corporation to find the way while it carry on the activity. As a managing tool, the potential of the values are not only depending on the acceptance of the corporate values but also needs to be interiorized by the employees to be effective. In this context, a study was conducted in a private school in Eskişehir between 31 March – 4 April 2014 that aimed to reveal the attitudes towards the corporate values, the effectiveness of corporate communication tools that are used to transfer these values and the attitudes towards the contribution of corporate values to this private school. In this study, a questionnaire and*

---

\* Arş. Gör. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

*a deep interview was implemented to 37 employees of the private school and the results analyzed by frequency analysis.*

*Keywords: Corporate culture, corporate values.*

## **GİRİŞ**

Kurum kültürü tanımı ile ilgili literatürde kültürün farklı özelliklerine değinen çok sayıda tanım kurum kültürü kavramına ilişkin özellikleri, fonksiyonları ve sonuçları farklı açılardan ele alır (Arslan 2001: 119). Literatür incelendiğinde, organizasyon kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve örgüt kültürü gibi farklı kavramlara rastlanmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup, anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık söz konusu değildir (Göktaş ve ark. 2005: 352). Böyle bir kavram karmaşasının var olmasının altında yatan temel faktör, şüphesiz kültür kavramındaki tanımlama güçlüğünün kurum kültürü kavramı için de geçerli olmasıdır (Şahin, 2010: 21-35).

Kurum kültürü bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını düzenleyen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar bütünüdür. Kurum kültürü, çalışanların kurumsal davranışlarını yönlendiren kurallar, normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurumsal değerler ise, kurumların, çalışmalarını yürütürken uyacaklarını beyan ettiği kurallar, amaçlar, paylaştıkları değer ve inançlardır.

Bu bağlamda ayırt edici noktalardan biri de çalışanlardır. Çalışanlar kurumun temel değerlerini kurumun ilgili çevrelerine yansıtabilir ve kurumu, dolayısıyla da marka vizyonunu temsil ederler. Hizmet sektörü söz konusu olduğunda çalışan-müşteri ilişkileri çok daha önem kazanır. Kurum kültürü (değerler ve ona bağlı arzulan davranış kalıpları) pazarlama iletişimcileri için de önemli bir kavram olarak görülmelidir (Uztuğ 2003: 73).

## **1. KÜLTÜR KAVRAMI**

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

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

"belirli bir toplumun yaşamlarından doyum sağlayabilmeleri için, başardığı tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuramları kapsar. Taylor kültürü; bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış değer yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünü şeklinde tanımlamıştır. Bumin ise, "Kültür, bir toplumun yaşama biçimini sürdürmek, kurumlarını düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inançlar ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinmelerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir" şeklinde genel bir tanımlama yapar. Kozlu'ya göre ise, kültür; geniş bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür (Karcıoğlu 2001: 267).

Kültürün etimolojik açıdan kökenine inilirse, Latince'de tarım anlamına gelen Cultura kelimesinden geldiği görülmektedir. Batı dillerinde daha sonra Culture olarak kullanılan bu kelimenin zamanımıza kadar gelen Osmanlıca karşılığı hars kelimesidir. Diğer taraftan Avrupa'da kültür terimini 19. yüzyılın sonunda İngiliz Antropologları, etnografya tarafından incelenen toplumlara özgü olan düşünce, eylem biçimleri, inançlar, değer sistemleri, simgeler ve tekniklerin tümünü anlatmak üzere kullanmışlardır. Sosyolojide kültür kavramı, etkileşimlere yön veren senaryo ve rollerin işleyişinin daha iyi anlaşılmasına yardım eden bir kavram olarak kullanılmaktadır. Kültür terimini bu anlamda ilk kez kullanan İngiliz Antropoloğu E.B. Taylor, kültürün ünlü ve bugün de geçerli olan bir tanımını yapmıştır; kültür, etnografyadaki en geniş anlamında, bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütündür. E.B. Taylor'un bu çalışmalarından sonra kültür üzerine yapılan araştırmalar hız kazanmıştır (Kocadaş 2005: 2).

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

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

## 2. KURUM KÜLTÜRÜ

Kurum kültürü kavramı ilk olarak M.Ö. 431'de Pericles'in Atina'nın Spartalılar ile yaptığı savaşı ancak güçlü ve müşterek bir takım çalışması ile yenebileceğini düşünmesiyle ortaya çıkmıştır. Kavram Peters ve Waterman'ın "Mükemmelliği Ararken" (In Search of Excellence) adlı kitabında tekrar gündeme gelmiştir. Ya-

zarlar yüksek performansın anahtarının güçlü kültür olduğunu iddia etmiştir (Jarnagin ve Slocum 2007: 289).

Kültür sürdürülebilirlik ile ilgilidir. Bir şirket büyük bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuzca yapabilir, hünere bir şekilde pazarlayabilir ve pazara hızla ulaştırabilir. Ama bunu yıllar boyunca yapmak bir kurumun temelinde yatan sosyal mimarisi olan kültürün bir işlevidir (Goffee ve Jones 1998: 15).

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

Hatch ve Schultz kurum kültürünü bir şirketin mirasını içinde barındıran değerler, inançlar ve temel varsayımlar olarak tanımlar. Kültür, şirketi daha sonra temsil edecek üyelerine nakledilir (Velikova ve Todorova 2003: 7).

Schein, kurum kültürü kavramını üç ayrı katman şeklinde açıklamaktadır. Buna göre, eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde kalan katman "bireyler tarafından üretilen nesnelere" (artifacts) olup, davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelere. Orta katman "değerlerden" (values) oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kavramın merkezinde ise "temel varsayımlar" (basic assumptions) vardır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır (Yahyagil 2004: 56).

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

Kurum kültürünü ve dinamiklerini anlamak, kurumda karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözümlenmesini ve gerçekte organizasyonun nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar. Çünkü kültür, sembolik anlamlarla kurumdaki tüm faaliyetleri kontrol eder. Kurum kültürü aynı zamanda bir organizasyonun yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temelini oluşturur. Çünkü başarılı teknoloji kurma

yenilik yaratma, iş tatmini, kurumsal başarı, takım etkinliği, strateji, misyon ve vizyon oluşturma, kurum kültürü dikkate alınmadan yapılırsa başarısız olur. Bu nedenle Kotter ve Heskett (1992) yönetsel davranışı belirleyen dört faktör arasında, ilk faktör olarak kurum kültürünü vurgulamışlardır (Karahana 2008: 459).

Kurum kültürünün önemli bir özelliği de oluşum şekliyle ilgilidir. Buna göre kurum kültürü, ya zamanla oluşur veya oluşturulur. Kurum kültürünün zamanla oluşması, çalışanların inanç ve değerlerine göre şekillenmesi ile izah edilebilir. Oluşan bu kültür, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine ve kurumsal bağlılığa katkıda bulunur. Kültürün, bireylerle gelen bazı sembol ve ifadelerin sonucu olduğu düşünülürken, kurum ve kültürünün bir bütün olduğu ifade edilebilir. Bu durumda kurum üyeleri sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, zaman içerisinde onu yenilerler. Kültür, içgüdüsel ya da kalıtsal değil, her insanın yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranışlar ve tepki ve eğilimlerdir. Bir başka ifade ile kültürün oluşması eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucudur, denilebilir. Bütün kültürler bu ilke çerçevesinde oluşmakta ve gelişmektedir (Erdem ve Dikici 2009: 207).

Kurum kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler kurum içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Kurum kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan kurum kültürü ortaya çıkar (Çavuş ve Gürdoğan 2008: 20).

Kurum kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli bir konu da, kültürün, kurumun yeni üyelerine aktarılması veya kazandırılmasıdır. Kurumdaki insan kaynakları uygulamaları ve alıştırma faaliyetleri, kültürün hem geliştirilmesinde, hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşır. Başarılı bir kurumsal yapı, ancak çalışanların değerlerine dayalı bir kültür ile mümkün olabilir. Kurum kültürünün kurucu lider ve üst yönetimin, kısaca kurumsal irade tarafından oluşturulması durumu, çalışanların bir kültürel dönüşüm yaşamalarına, yerine göre kültürel direnmeye neden olabilir (Erdem ve Dikici 2009: 211).

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

Her kurumun kendine özgü bir kültürü olduğu genel kabul görmektedir. Kurum ve örgütleri cansız ve sosyolojik olguların dışında düşünmek mümkün değildir. Kurum kültürü, kurumun bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Bir birey yeni bir kuruma girdiği zaman kendi değer ve inançlarını birlikte getirir. Ancak bu değerler ve inançlar, bireyin kurum içindeki başarısı ve uyumu için

yeterli olmamaktadır. Birey, kurumsal değerleri ve genel olarak kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmek, uyum sağlamak zorundadır (Ada, 2001: 20).

### 3. KURUMSAL DEĞERLER

Rokeach (1973) değer kavramını, belirli bir davranış ve varoluş amacının kişisel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inanç olarak tanımlar. Değerler aynı zamanda bir kişinin çevresine adaptasyonunu kolaylaştıran bir çeşit sosyal biliş olarak görülebilir ve davranışları üzerinde etkisi vardır. Bu yüzden değerler seçimlerimizde yol göstericidir, eylemlerimizi yönetir, çevremize adapte olmaya yardım eder. Kurumsal normlar ve değerler grup ürünleridir. Grubun tüm üyeleri aynı değerlere sahip olmayabilir ancak çoğunluğu oluşturan aktif üyeler onlar üzerinde anlaşmalı ve grubun üyeleri grubun belirlenen değerlerini desteklemelidir (Ingelsson ve ark. 2012: 2).

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

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

Temel değerler kurum için neyin iyi neyin kötü olduğunu ve yönetimin neye önem verdiğini ve neyin olması neyin olmaması gerektiğini belirleyen temel inançlardır. Temel değerler sistemi genellikle kurucusunun inançlarından oluşur, deneyimle pekiştirilir ve kurumdaki kilit konumdaki gruplar tarafından beslenir. Bu değerlerin kurumsal hedeflere ulaşmada yardımcı olabilmesi için yerleşik olması gerekir. Buna göre değerler (Kitchen ve Schultz 2001: 12):

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

Gordan ve DiTomaso kültürel değerler ile ilgili fikir birliği sağlayan sigorta şirketlerinin performansında artış olduğunu bulmuştur. Denison, nitel ve nicel kanıtlar kullanarak kurumsal değerler ile ilgili fikir birliği sağlayan kurumların etkililiğini artırdığını belirtmiştir (Sorensen 2002: 73-74).

Brătianu ve Bălănescu (2008: 23), düzgün iletilen ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan şirket değerlerinin kurumsal entelektüel sermaye için güçlü bir birleştirici olabileceğini ve bu değerlerin bağımsız bir ifade ya da misyon ifadesinin bir parçası olarak aktarılabilceğini öne sürmektedir.

#### 4. KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL DEĞERLER İLİŞKİSİ

Kurum kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği, organizasyon üyelerince paylaşılmış öncelikle istenen değer tutum ve normların neler olması gerektiği, ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre koşullarının etkisi ile uzun bir zaman diliminde olsa da kurum kültürünün kısmen ya da tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır (Mürteza 2004: 57).

Kurumlar ve yönetim açısından değerleri tanımlamak üzere pek çok çalışma yapılmıştır. 1974-1986 yılları arasında Batılı ülkelerde değerlerle ilgili 69 çalışma yapılmıştır. Bunlardan 36 tanesinin Protestan etiği veya iş etiğiyle ilgili olduğu belirlenmiştir. Yirmi sekiz çalışmada değerler, bağımlı veya bağımsız bir değişken olarak kullanılmaları açısından ikiye ayrılmıştır. Değerlerin bağımsız değişken olarak kullanıldığı pek çok çalışmada örneğin; değerlerle iş doyumu, etik karar verme ve mesleki başarı arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Flowers ve Diğerleri (1975), çalışmalarında Amerikan yöneticilerinin iş değerlerini incelemişler, çeşitli yönlerden farklı (kurum, yaş, eğitim ve gelir) yöneticilerin, iş, ödeme, para, bağlılık ve iş özgürlüğüyle ilgili farklı değer ve inançlara da sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Ralston ve arkadaşları, Çin, Hong Kong ve Amerikalı yöneticilerin idari değerleri üzerine yaptıkları karşılaştırmalı çalışmada idari değerlerde ekonomik sistemden ziyade kültürel köklerin önemli olduğunu elde etmişlerdir (Turan ve ark. 2005: 183).

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

Değerler herhangi bir kurum kültürünün temel ilkeleridir. Bir şirketin başarıya ulaşma felsefesinin özü olarak değerler tüm çalışanlar için ortak bir yön hissi sağlar ve günlük davranışlarına rehberlik eder. Bu başarı formülleri kurumsal kahramanlar, mitler, ritüeller ve seremoniler gibi kültür tiplerini belirler (Deal ve Kennedy 2000: 21). Paylaşılan değerler onlara sahip olanlar için kurumun temel karakterini ve onları diğerlerinden ayıran tutumları belirler. Bu sayede kurum

çalışanları için kimlik duygusu yaratır ve çalışanların kendini özel hissetmesini sağlar. Dahası değerler üst düzey yöneticilerden gördüğü kabul kadar şirket içinde çoğu çalışan tarafından da kabul görür. Paylaşılan değerleri bu kadar etkili yapan şey bu birlikte harekete geçirme hissidir (Deal ve Kennedy 2000: 23).

## 5. KURUMSAL DEĞERLER VE KURUM ÇALIŞANLARI İLİŞKİSİ

Bir yönetim aracı olarak değerlerin potansiyeli çalışanların kurumsal değerleri kabullenişine bağlı olmakla birlikte etkili olması için belli bir dereceye kadar içselleştirilmiş olmalıdır (Gertsen ve Zølner 2012: 102).

Barney (1986)'e göre başarılı kuruluşlar çalışanları göz önünde bulunduran değerler aracılığıyla üretkenliklerini arttırmırlar. Bir organizasyonda çalışanlar tarafından kabul gören veya uygulanan değerler çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken sergiledikleri tutum ve davranışlara yansır. Bu değerler, çalışanlara daha iyi çalışma için ilham verir ve kurumun performansının artmasını sağlar (Ab Hamid ve ark. 2011: 12633).

Kurumsal değerlerin arzu edilen sonuçları gerçekleştirme kapasitesi kurum çalışanlarının bu değerleri ne kadar paylaştığına, bu değerlerin ne kadar anlaşılır ve başarılı bir şekilde iletildiğine ve kurumun iş yapma biçimiyle ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır.

### ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarını, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğini ve kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışanların tutumlarını ortaya çıkarmaktır.

Bu amaca ulaşmak için araştırmada yanıtı aranan araştırma soruları şunlardır:

1. Özel eğitim kurumunun onu diğer eğitim kurumlarından ayıran bir kültürü var mıdır?
2. Özel eğitim kurumunun kurumsal değerlerini çalışanlar nasıl ifade etmektedir?
3. Kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında hangi iletişim araçları daha etkindir?
4. Kurumsal değerler kuruma ne tür katkı sağlar?
5. Kurum içerisinde çalışanların iş motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek davranış kalıpları var mıdır?
6. Çalışanlar bu kurumda çalışmaya devam etmek konusunda istekli midir?



## 6. YÖNTEM

Bu araştırmada anket ve derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışanlara bir anket uygulanmıştır. Anket, demografik sorular, açık uçlu sorular ve bir ölçekten oluşmaktadır. Anketin hazırlanmasında, Çağlar Genç'in Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği (2015) adlı yayınlanmamış doktora tezinde kullandığı anketten faydalanılmıştır.

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

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 102,0

N of Items = 10

Alpha = ,9556

Çalışmadan elde edilen nicel verilere, SPSS programında frekans analizi uygulanmıştır. Çalışmaya katılan kurum çalışanlarının derinlemesine mülakatta verdiği yanıtlar ise, her birimdeki çalışanların verdiği cevaplardan seçilen örnekler ve öne çıkan ifadeler şeklinde belirtilmiştir. Personelin isimleri yerine ayrı ayrı harf kodlaması (P1, P2, P3... şeklinde) ve çalıştıkları birim verilmiştir.

Çalışma, Eskişehir'de faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunun İlköğretim Okulu'nda gerçekleştirilmiştir. Eğitim kurumu bu çalışmanın gerçekleştirilmesini isminin gizli tutulması şartı ile kabul etmiştir. Eğitim kurumu ile araştırmacı arasında bir gizlilik sözleşmesi imzalanmıştır. Gizlilik sözleşmesi gereği bu çalışmada eğitimin kurumunun ismi "Özel Eğitim Kurumu" şeklinde kullanılmıştır.

Çalışmanın evreni okulun yönetimi dâhil toplam 44 kişiden oluşan tüm çalışanlarıdır. Örneklem ise 31 Mart-4 Nisan 2014 tarihleri arasında yapılan anket ve derinlemesine mülakat çalışmasına katılmayı kabul eden farklı kadrolarda çalışan toplam 37 çalışandan oluşmaktadır. Çalışma için özel olarak bir görüşme odası hazırlanmış ve çalışan grupları olan hizmetli personel, servis şoförleri, sekreterler, bilgi işlem çalışanları, yöneticiler, hemşireler, akademik öğretmenler,

sosyal beceri öğretmenleri, anaokulu öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri ile bu görüşme odasında çalışma yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

## 7. BULGULAR

### 7.1. Örneklem İlişkin Genel Veriler

**Tablo 1.** Personelin Çalışma Yılına Yönelik Dağılım

	f	%
1-5 Yıl arası	11	29,7
6-10 Yıl arası	14	37,8
11-15 Yıl arası	10	27,0
16 Yıl ve üzeri	2	5,4
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan çalışanların %29,7 si 1-5 yıldır, %37,8'i 6-10 yıldır, %27'si 11-15 yıldır, %5,4'ü ise 16 yıl ve üzerinde Özel Eğitim Kurumunda hizmet vermektedir.

**Tablo 2.** Çalışanların Kurumdaki Görevlerinin Dağılımı

	f	%
Sınıf öğretmeni	6	16,2
Anasınıfı öğretmeni	2	5,4
Sosyal beceri öğretmeni	5	13,5
Akademik öğretmeni	5	13,5
Yönetici	4	10,8
Bilgi işlem	2	5,4
Sekreter	3	8,1
Hizmetli	7	18,9
Şoför	2	5,4
Hemşire	1	2,7
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2'ye bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların %18,9'u hizmetli personel, %16,2'si sınıf öğretmeni, %13,5'i akademik öğretmeni, yine 13,5'i ise sosyal beceri öğretmenidir.

### 7.2. Anket ve Derinlemesine Mülakat Analiz ve Bulgular

**Tablo 3.** İşe Yeni Başlanıldığında Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılan Çalışanların Dağılımı

	f	%
Bilgilendirme yapıldı	32	86,5
Bilgilendirme yapılmadı	5	13,5
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3'e göre, araştırmaya katılan çalışanların %86,5'i işe yeni başladıklarında kendilerine Özel Eğitim Kurumu'nun kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapıldığını, %13,5'i ise bir bilgilendirme yapılmadığını belirtmektedirler.

**Tablo 4.** Çalışanlara İşe Yeni Başladıklarında Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bir Bilgilendirme Yapan Birime Yönelik Dağılım

	f	%
Genel müdür	19	51,4
Genel müdür yardımcısı	3	8,1
Koordinatör	2	5,4
Okul müdürü	6	16,2
Başka biri	2	5,4
Yanıtsız	5	13,5
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

İşe yeni başladığınızda size özel eğitim kurumunun kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme hangi birim/kim tarafından yapıldı sorusuna çalışanların %51,4'ü genel müdür tarafından, %16,2'si okul müdürü tarafından, %8,1'i ise genel müdür yardımcısı tarafından yapıldı cevabını vermişlerdir.

**Tablo 5-a.** Özel Eğitim Kurumunu Diğer Eğitim Kurumlarından Ayıran Bir Kültürü Olup Olmaması Durumu

	f	%
Ayrılcı kültürü var	29	78,4
Ayrılcı kültürü yok	1	2,7
Fikrim yok	5	13,5
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5'te, Özel Eğitim Kurumu'nun onu diğer eğitim kurumlarından ayırdığını düşündüğünüz bir kültürü var mı sorusuna çalışanların %78,4'ü var, %2,7'si yok, %13,5'i ise fikrim yok şeklinde cevap verdiği görülür.

Bu soruya ayrılcı kültür var diye yanıt veren çalışanlara "Bu kültürü tarif eder misiniz" sorusu yöneltilmiştir.

Tüm çalışanların üzerinde uzlaştığı ve onu diğer eğitim kurumlarından ayırdığını düşündükleri noktalardan öne çıkan ifadeler: Özel Eğitim Kurumu'nun "bir aile ortamına sahip, çağdaş, yenilikçi, disiplinli, çalışanına önem veren, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, sistemli" bir kurum olmasıdır. Bu bağlamda çalışanların verdiği cevaplardan bazıları aşağıda verilmiştir:

*Hizmetli personel görüşleri:*

*P1. Kurum olarak disiplinli, çalışkan ve temiz bir kurum.*

P2. .... Bey (Kurum sahibi) bize değer veriyor, derdimizi ona daha rahat anlatabiliyoruz, çağdaş bir kurum.

Sekreter görüşleri:

P1. Bir aile olma, kendimi bu kurumun bir bireyi olarak görüyorum.

P2. Disiplinli, kuralları olan, öğrencinin özel olduğunu veliye ve bize bildiren, Veli ve öğrenci isteklerine önem veren, çalışanına gerekli durumlarda sahip çıkan, saygı ve bütünlük çerçevesinde çalıştığımız bir aile ortamı oluşturulmuş bir kültür. Her çocuk özeldir sloganıyla yola çıkılmış ve bu hala korunuyor.

Akademik öğretmen görüşü:

P1. Sisteme dayalı, yenilikçi, elemanını tarafsızca değerlendiren, aynı zamanda ondaki değerleri keşfederek değerlendiren, kurum kültürünün oturduğu, karşılıklı güven duyulan bir ortam var.

P2. Atatürkçü olması, sistemli olması, aile ortamı olması ve idarecilere istenilen zamanda ulaşabilmek, veli, öğrenci ve öğretmen işbirliği yapabilmek önemli bence.

Sınıf öğretmeni görüşleri:

P1. Aile ortamı, çalışanlara saygı, değer ve korumacılık var. Veli iletişimi kuvvetli, geleceğe dönük çalışan bir kurum.

P2. Atatürkçü, Türk değerlerine sahip, çağdaş, ilkeli, kararlı, tutarlı. Yeniliklere açık. Öngörülü.

**Tablo 5-b.** Ayırıcı Kültür İfadelerinin Tekrarlanma Sayısı

Öne çıkan ifadeler	Cevap sayısı
Disiplinli olma	5
Aile ortamına sahip olma	12
Çağdaş olma	4
Yenilikçi olma	4
Çalışanına önem verme	10
Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı olma	7
Sistemli olma	7

**Tablo 6.** Özel Eğitim Kurumunun Kurumsal Değerleri Denilince Çalışanların Aklına Gelen İlk 5 İfade

Öne çıkan ifadeler	Cevap sayısı
İlkeli- kararlı- tutarlı olma	14
Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı olma	13
Disiplinli olma	7
Her öğrencinin özel kabul edilmesi	4
Milli manevi değerlere önem verilmesi	7

Çalışanlarca en sık vurgulanan temel değerler Özel Eğitim Kurumu'nun "İlkeli-kararlı- tutarlı, Atatürk ilkelerine bağlı olması, disiplinli olması, her öğrencinin özel kabul edilmesi, milli ve manevi değerlere önem vermesi"dir. Çalışanların verdiği cevaplardan bazıları şu şekildedir:

*Bilgi işlem görüşleri:*

*P1. Şeffaflık, görev tanımları ve iş disiplini olan bir kurumuz.*

*P2. Disipline önem veriliyor. Milli ve manevi değerlere önem veriliyor. Düşüncelere saygı duyuluyor.*

*Yönetici görüşleri:*

*P1. İlkeli, kararlı, tutarlı, gelenek ve kültürünü, değerlerini göz ardı etmeyen bir kurum.*

*P2. Şeffaf, objektif, bilimsel, milli kültür ve değerlerine bağlı, ilkeli, kararlı ve tutarlı.*

*Sekreter görüşleri:*

*P1. İlkeli, tutarlı, disiplinli, saygılı, dürüst.*

*P2. Her çocuk özeldir.*

Tablo 7'deki sonuçlar kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında önemli olduğu varsayılan unsurların öneminin çalışanlarca derecelendirilmesi ile ilgilidir.

**Tablo 7.** Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Aktarılmasında Kullanılan İletişim Araçlarının Etkililiğine Yönelik Dağılım

	Kullanılmıyor	Çok Etkili	Etkili	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkisiz	Hiç Etkisi Yok
E-posta	%8,1	%24,3	%32,4	-	%2,7	%8,1
Duyuru panoları	%5,4	%24,3	%35,1	%2,7	%8,1	-
Intranet	%73,0	%2,7	-	-	-	-
Kurumsal web sitesi	%8,1	%24,3	%27,0	%16,2	-	%2,7
Toplantılar	-	%51,4	%18,9	%8,1	-	%2,7
Sosyal etkinlikler	-	%45,9	%18,9	%5,4	%2,7	%2,7
Kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınlar	%2,7	%18,9	%40,5	%8,1	-	%2,7
Sosyal medya (Facebook, Twitter vb.)	%5,4	%29,7	%29,7	%5,4	-	%2,7
Oryantasyon eğitimi	%18,9	%24,3	%24,3	%2,7	-	-
Yönetici demeçleri	-	%45,9	%32,4	%2,7	-	-

Katılımcılardan, kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında e-posta kullanımının önemini derecelendirmeleri istenmiş ve çalışanların %32,4'ünün e-postayı etkili, %24,3'ünün çok etkili bulduğu, %24,3'ünün ise cevaplamadığı görülmektedir. Çalışanların %35,1'i duyuru panolarının kullanılmasının kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında etkili olduğunu, %24,3'ü çok etkili olduğunu, %8,1'i ise etkisiz olduğunu belirtmişlerdir. Kurum içerisinde intranet kullanılmamaktadır. Ancak çalışanların % 2,7'si intranetin çok etkili olduğu cevabını vermişlerdir. Bu cevaplar geçersiz sayılmaktadır çünkü soruların cevaplanması esnasında katılımcılara intranetin ne olduğu hakkında bilgi verilmiş ve kurumda bulunmadığı belirtilmiştir. Buna rağmen 1 katılımcı soruyu hatalı cevaplamış, 9 katılımcı bir başka deyişle %24,3 ise bu soruyu yanıtız bırakmıştır. Çalışanların %27'si kurumsal web sitesinin kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında etkili olduğunu, %24,3'ü çok etkili olduğunu, %8,1'i ise kullanılmadığını belirtmiştir. Çalışanların %51,4'ü toplantıların kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında çok etkili olduğunu, %18,9'u etkili olduğunu, %8,1'i ise ne etkili ne de etkisiz olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %40,5'i kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınların kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında etkili olduğunu, %18,9'u çok etkili olduğunu, %2,7 si ise hiç etkisi olmadığını belirtmiştir. Çalışanlara kurumsal değerlerin aktarılmasında sosyal medya (Facebook, Twitter vb.)'nin önemi sorulduğunda %29,7'si çok etkili olduğunu, yine %29,7'si etkili olduğunu, %2,7'si ise hiç etkisi olmadığını belirtmiştir. Çalışanlara oryantasyon eğitiminin kurumsal değerlerin aktarılmasındaki rolü sorulduğunda %24,3'ü çok etkili, yine %24,3'ü etkili, %2,7'si ise ne etkili ne etkisiz olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %45,9'u yönetici demeçlerinin kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında çok etkili olduğu, %32,4'ü etkili olduğu, %2,7'si ise ne etkili ne etkisiz olduğu cevabını vermişlerdir.

Tablo 8'de ise, Tablo 7'de yer almayan ama çalışanlarca kullanıldığı ve etkili olduğu düşünülen başka bir araç olup olmadığı sorusuna verilen cevaplar yer almaktadır.

**Tablo 8.** Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Aktarılmasında Kullanılan Başka Bir Araç/Yöntem Olup Olmaması Durumuna Yönelik Dağılım

	f	%
Cep telefonu	6	16,2
Yanıtız	31	83,8
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların %16,2'si cep telefonu ve SMS kullanımının da kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında etkisi olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 9.** Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumları Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumsal değerler kurumun performansını artırır	%59,5	%13,5	%18,9	%2,7	%5,4
Kurumsal değerler kurumun verimliliğini artırır	%62,2	%8,1	%18,9	%8,1	%2,7
Kurumsal değerler kurumun karını artırır	%73	%16,2	%5,4	%2,7	%2,7
Kurumsal değerler müşteri memnuniyeti sağlar	%94,6	%2,7	-	%2,7	-
Kurumsal değerler çalışanların motivasyonunu artırır	%86,5	-	%10,8	%2,7	-
Kurumsal değerler kurumun itibarını güçlendirir	%94,6	%2,7	-	%2,7	-
Kurumsal değerler kurumun kültürünü güçlendirir	%83,8	%8,1	%5,4	%2,7	-
Kurumsal değerler tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturur	%94,6	%2,7	-	%2,7	-
Kurumsal değerler paydaşların kurumla ilgili sahiplenme duygusunu artırır	%89,2	%5,4	-	%2,7	%2,7
Kurumsal değerler çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda etkin çalışmasını sağlar	%89,2	%8,1	-	%2,7	-

Çalışanların % 59,5'i kurumsal değerler kurum performansını artırır ifadesine kesinlikle katılıyor, %18,9'u ne katılıyor ne katılmıyor, %13,5'i ise katılıyor. Çalışanların %62,2'si kurumsal değerler kurumun verimliliğini artırır ifadesine kesinlikle katılıyor, %18,9'u ne katılıyor ne katılmıyor, %8,1'i ise katılmıyor. Çalışanların %73'ü kurumsal değerler kurumun karını artırır ifadesine kesinlikle katılırken, %16,2'si katılıyor, %5,4'ü ise katılmıyor. Çalışanların %94,6'sı kurumsal değerler müşteri memnuniyeti sağlar ifadesine kesinlikle katılırken, %2,7'si katılmıyor. Çalışanların %86,5'i kurumsal değerler çalışanların motivasyonunu artırır ifadesine kesinlikle katılıyor, %10,8'i ne katılıyor ne katılmıyor, %2,7'si ise katılmıyor. Çalışanların %94,6'sı kurumsal değerler kurumun itibarını güçlendirir ifadesine kesinlikle katılıyor, %2,7'si katılmıyor. Çalışanların %83,8'i kurumsal değerler kurumun kültürünü %100 güçlendirir ifadesine kesinlikle

katılıyor, %8,1'i katılıyor, %5,4'ü ise ne katılıyor ne katılmıyor. Çalışanların %94,6'sı kurumsal değerler tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturur ifadesine kesinlikle katılıyor, %2,7'si katılmamaktadır. Kurumsal değerler paydaşların kurumla ilgili sahiplenme duygusunu artırır yönündeki ifadeye çalışanların %89,2'si kesinlikle katılıyor, %5,4'ü katılıyor ve %2,7'si kesinlikle katılmıyor. Çalışanların %89,2'si kurumsal değerler çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda etkin çalışmasını sağlar ifadesine kesinlikle katılıyor, %8,1'i katılıyor, %2,7'si katılmıyor.

**Tablo 10.** Kurumda Tüm Çalışanlar Tarafından Varlığı Bilinen ve Kabul Edilen Ortak Olumsuz Davranış Kalıpları Olup Olmaması Durumuna Yönelik Dağılım

	f	%
Evet	25	67,6
Hayır	11	29,7
Yanıtsız	1	2,7
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Tablo 10'da görüldüğü gibi, çalışanların %67,6'sı kurumunuzda tüm çalışanlar tarafından varlığı bilinen ve kabul edilen ortak olumsuz davranış kalıpları var mıdır sorusuna "evet vardır", %29,7'si ise "hayır yoktur" şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 11-a.** Olumsuz Davranış Kalıplarının Çalışmaları Olumsuz Yönde Etkilemesi Durumuna Yönelik Dağılım

	f	%
Etkilemiyor	4	10,8
İletişim problemlerine sebep oluyor	9	24,3
Diğer (Lütfen belirtiniz)	12	32,4
Yanıtsız	12	32,4
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Tablo 11, Tablo 10'daki sorunun devamı niteliğinde olup, olumsuz davranış kalıpları var ise bunların katılımcıların çalışmalarını olumsuz yönde etkileyip etkilemediği sorusuna verilen yanıtları göstermektedir. Buna göre çalışanların %32,4'ü diğer yanıtı seçerek kendi ifadelerini yazmışlardır. Çalışanların % 24,3'ü ise iletişim problemlerine sebep olduğunu, %10,8'i ise etkilenmediğini belirtmiştir.

Çalışanların soruya verdiği yanıtlardan öne çıkanlar: "Kişiye göre davranılıyor, bazı personel kayırılıyor", bu durum sizi nasıl etkiliyor sorusuna ise "moral motivasyon bozukluğu oluşuyor" ifadeleridir.



**Tablo 11-b.** Olumsuz Davranış Kalıpları

Öne çıkan ifadeler	Cevap sayısı
Adam kayırma olması	5
Moral / motivasyon bozukluğu olması	3

Olumsuz davranış kalıplarına yönelik çalışan cevaplarından bazıları aşağıda verilmiştir:

*Hizmetli Personel Görüşleri:*

- P1. Sinir bozucu, kişiye göre davranılıyor.*
- P2. Motivasyon ve moral bozukluğuna sebep oluyor. Çalışanlara değer verilmiyor ve bazı personel kayırılıyor.*
- P3. Kişiye göre davranılıyor.*

*Bilgi işlem Görüşleri:*

- P1. Çalışma performansını olumsuz yönde etkiliyor. Ayrıca o insanların gözümdeki değerinin hiçbir önemi kalmıyor.*
- P2. Olumsuz etkiliyor. İdareci konumundaki (eğitim koordinatörü) kişilerin insanlara adil davranmaması, yalan söylemesi, objektif olmaması çalışma motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor.*

*Akademik Öğretmen Görüşü:*

- P1. Güvensiz bir ortam oluşturuyor.*

*Sosyal Beceri Öğretmeni Görüşleri:*

- P1. Hep özveride bulunmak, öğretmenlerden ya da öğrenciden insanüstü şeyler beklemek, iletişimi, performansını olumsuz etkiliyor. Maddi ve manevi desteğin çok yetersiz olduğunu düşünmekteyim. İnsanların gülerek geldiği bir çalışma ortamı olmadığını düşünüyorum.*
- P2. Müdür tarafından insan kayırma. Benim üst makam amirim vb. kişiler tarafından öğretmene karşı yanlış üslupla konuşulması ve öğretmene çok fazla değer verilmediğini düşünüyorum.*

*Sınıf Öğretmeni Görüşleri:*

- P1. Genç öğretmenlerin kendi aralarında gruplaşmaları, deneyimlerden yararlanmaya her zaman açık olmamaları.*
- P2. En ufak bir sorunda hemen genel müdüre şikâyet ediliyoruz. Kendi içimizde çözebileceğimiz sorunlar direk tepe yönetime gizlice duyuruluyor. Bu da birbirimize olan güveni sarsıyor.*

**Tablo 12.** Özel Eğitim Kurumunun Benimsemesi Gereken Temel Değerlere Yönelik Çalışan Görüşleri

Öne çıkan ifadeler	Cevap sayısı
Çalışanlar arasında eşitlik olması	4
Öğrenci seçiminde seçici olmak	4
Saygılı olmak	3
Çalışana önem verilmesi	3

Çalışanların Özel Eğitim Kurumu'nun benimsemesi gereken temel değerlere yönelik görüşlerinden öne çıkan değerler şunlardır: "Çalışanlar arasında eşitlik olması, öğrenci seçiminde seçici olmak, saygılı olmak ve çalışana önem verilmesi." Bu bağlamda elde edilen cevaplardan bazıları şu şekildedir:

*Hizmetli personel görüşleri:*

*P1. Daha çok saygı ve sevgi, çalışma koşullarına göre maaş olsun.*

*P2. Çalışana değer verilsin.*

*Sekreter görüşleri:*

*P1. Birleştirici ve bütünlüyci, dürüst, saygılı olmalı.*

*P2. Çalışanlara verilen değeri hissetmek, her çalışana eşit mesafede olmalı, yönetim kararlarının personele aktarılış sürecindeki aksamaların çözülmesi.*

*Sınıf öğretmeni görüşleri:*

*P1. Güvenilir bir kurum olma durumu devam etmeli. Öğrenciler belli bir sınava alınarak seçilebilmeli. Veli-okul ilişkilerinde daha fazla sosyal etkinlik (birliktelik) olmalı.*

*P2. Öğrenci seçiminde daha seçici olunmalı ve kriterler daha yüksek tutulmalı.*

*Sosyal beceri öğretmeni görüşleri:*

*P1. Disiplin ve eğitim kalitesinin ön planda yapılması.*

*P2. Her olayın .....Bey (Genel Müdür) veya .....Bey'e (Yönetim kurulu başkanı) aktarıldığını düşünüyorum. Bu da kurumsal kimliğimizi zedelemektedir. Olumsuz iletişimlerin ve haksızlıkların yaşandığını düşünüyorum. Çalışanların motivasyonlarının arttırılması gerektiğini düşünmekteyim.*

**Tablo 13.** İş Değişirme Durumuna Yönelik Dağılım

	f	%
Evet	7	18,9
Hayır	30	81,1
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %81,1'i önümüzdeki 3 yıl içerisinde iş yerini değiştirmeyi düşünmediğini, %18,9'u ise iş değiştirmeyi düşündüğünü belirtmiştir.

Çalışan grupları içinden sadece 3 grup iş yerini değiştirmeyi düşündüğünü belirtmiştir. Bunlardan hizmetli personel "çalışma şartlarının ağır olması, stresin yüksek olması ve ücretin yetersiz olması" konularına vurgu yaparken, bilgi işlem çalışanlarından sadece bir tanesi "ailevi sebeplerden dolayı" işini değiştirmeyi düşündüğünü belirtmiştir. Son olarak sosyal beceri öğretmenlerinden iki kişi ise "İş imkânlarının, paylaşımın, saygının, insana verilen değer yetersiz olduğunu düşündüğü için diğeri ise maddi yetersizlikten dolayı" iş yerini değiştirmeyi düşündüğünü belirtmiştir. Çalışanların soruya verdiği yanıtlardan seçilenler şunlardır:

*Hizmetli personel görüşü:*

*P1. Evet: Çalışma şartları ağır.*

*P2. İş saatleri çok uzun, stres çok fazla.*

*P3. Ücret yetersiz.*

*Bilgi işlem görüşleri:*

*P1. Evet: Ailevi sebeplerden dolayı.*

*Sosyal Beceri Öğretmeni Görüşleri:*

*P1. Evet: İş imkânlarının, paylaşımın, saygının, insana verilen değer yetersiz olduğunu düşündüğüm için.*

*P2. Evet: Maddi yetersizlikten dolayı.*

## **SONUÇ**

Çalışanların çoğu uzun yıllardır bu kurumda çalışmaktalar ve işlerini değiştirmeyi düşünmemekteler. Bu da kurumsallaşma adına önemli bir gösterge. Çünkü aynı kurumda uzun yıllar hizmet vermek için çalışma şartlarının iyi olması yanında çalışanların kurumu benimsemesi ve kendini oraya ait hissetmesi gerekir. Ancak kurumsal aidiyetin çok yüksek olması her zaman olumlu sonuçlar veremeyebilir. Değişime direnç yaratabilir.

Özel Eğitim Kurumu, ilkel, kararlı, tutarlı eğitim anlayışını benimseyen ve benimseten, ilkelerinden asla ödün vermeyen, öğrenci, veli ve eğitim kadrosuyla bir aile olmayı başarmış, uyguladığı çağdaş yaklaşımla her zaman tercih edilen, Atatürk İlke ve İnkılaplarına sahip çıkan bir Eskişehir markası olduğunu belirtmektedir. Bu vurgusunu kendi kurumsal web sitesinde de belirtmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ile bu vurgu arasında paralellik vardır.

Çalışanların verdiği cevaplardan da anlaşıldığı üzere disiplinli olma, çağdaş olma, bir aile ortamına sahip olma, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı olma gibi

değerler çalışanlar nazarında özel eğitim kurumunu diğer eğitim kurumlarından ayıran kültürel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumun sahip olduğu değerlerin sıralanması istendiğinde çalışanlarca bu belirtilen değerlere ek olarak, ilkeli- kararlı- tutarlı olma, disiplinli olma, her öğrencinin özel kabul edilmesi, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı olma, milli manevi değerlere önem verilmesi gibi değerler daha yüksek oranda ifade edilmiştir. Bu bağlamda çalışan yanıtları kurumun ayırıcı kültürel unsurları ve sahip olduğu düşünülen değer ifadeleri bakımından uyumludur.

Her kurumda olduğu gibi araştırmaya konu olan Özel Eğitim Kurumu'nda da yazılı olmayan ancak tüm çalışanlar tarafından varlığı bilinen ve kabul edilen ortak bir takım olumsuz davranış kalıpları olduğu ve bu davranış kalıplarının bir takım sorunlara neden olduğu belirtilmiştir. Bu sorunların temelinde iletişim eksikliğinin yattığı gözlemlenmiştir. Çalışanlara daha fazla önem verilmesi gerektiği, tüm çalışanlar arasında eşitlik olması gerekirken, tam tersine çalışanlar arasında adam kayırma olduğu, çalışanların en ufak sorunlarını dahi kurumun kurucusu ya da tepe yöneticisi ile görüşerek çözüme yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Buna sebep olarak da kurum sahibi ya da tepe yöneticilerinin kendilerine daha anlayışlı ve samimi davranmaları gösterilmektedir. Bu durum her ne kadar üst yönetime güven ve saygıyı ve çalışan memnuniyetini arttırsa da aslında kurumsallaşma açısından büyük problem teşkil edebilir. Üst düzey yöneticiler kendi görev tanımlarına girmeyen konularla da ilgilenmek zorunda kalacak, alt kademe yöneticiler ise kendi görev ve yetkilerini kullanamayacaktır. Bu da onlar ile çalışanlar arasında güvensizlik ve hatta kriz doğuracaktır. Kurumda çalışan herkesin görev tanımı belli olmalı, problem ve kriz çözüme aşamaları önceden belirlenmeli, çalışanlara duyurulmalı ve dengeli bir hiyerarşi izlenmelidir. Orta kademe yöneticiler bilgiyi/sorunu kendi ellerinde tutarak üst yönetime bildirmemektedir. Bu durumda sorunlar çözülmediği için çalışanlar çareyi üst yönetime gitmekte bulmaktadır.

Kurumların içine düştüğü en büyük yanılgılardan biri kurum içi iletişime kurum dışı iletişim kadar önem vermemeleridir. Unutulmamalıdır ki kurumsallaşma bir bütündür ve önce içeride başlar. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında kurumların en değerli kaynağı insan kaynağıdır. Sürdürülebilir bir kurumsal yapı oluşturabilmek için bu insan kaynağının doğru yönetilmesi gerekir. Çalışanlar sadece maddi değil psikolojik ihtiyaçları da olan bireyler olarak kabul edilmeli ve kurumsal aidiyet sağlanmaya çalışılırken bu yönleri göz ardı edilmemelidir. Bu bakımdan kurumsal iletişimin iç ayağı oldukça önemsenmelidir. Günümüzde çalışanlar artık birer marka elçisi olarak görev yapmaktadırlar ve kurum ile ilgili ilk temas noktası üst düzey yöneticilerden ziyade çalışanlardır. Dolayısı ile tüm çalışanların kurum ile ilgili yeterli donanıma sahip olması gerekmektedir. Bunun için de kurumsal iletişimin iç ayağı ihmal edilmemelidir.

## KAYNAKÇA

- Ab Hamid M R, Mustafa Z, Suradi N R M, Idris F and Abdullah M (2011) Multi-Factor Of Employee Values: A Confirmatory Factor Analytics (CFA) Validation, *African Journal of Business Management*, 5 (32), 12632-12640.
- Ada N (2001) Halkla İlişkiler faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1 (2), 20-27.
- Arslan M (2001) İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil İ (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Brătianu C and Bălănescu G V (2008) Vision, Mission And Corporate Values. A Comparative Analysis Of The Top 50 U.S. Companies, *Management & Marketing*, 3 (3), 19-38.
- Çavuş Ş ve Gürdoğan A (2008) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Deal T A and Kennedy A A (2000) *Corporate Cultures*, Basic Books, New York.
- Erdem O ve Dikici A M (2009) Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213, <http://www.e-sosder.com/dergi/29198-213.pdf>, erişim tarihi: 11. 05. 2013.
- Erengül B (2007) *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Genç Ç (2015) Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gertsen M C and Zølner M (2012) Recontextualization of the Corporate Values of a Danish MNC in a Subsidiary in Bangalore, *Group & Organization Management XX(X)*, 101-132.
- Goffee R and Jones G (1998) *The Character of a Corporation*, Harper Collins Publishers.
- Göktaş B, Aslan G, Aslantekin F ve Erdem R (2005) Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği, *Hacetepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 351-372.
- Güvenç B (2002) *Kültürün Abc'si*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Hasanoğlu M (2004) Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 52, 43-60.
- Ingelsson P, Eriksson M and Lilja J (2012) Can Selecting The Right Values Help TQM Implementation? A Case Study About Organisational Homogeneity At The

Walt Disney Company, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (1), 1-11.

Jarnagin C and Slocum Jr J W (2007) *Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership*. *Organizational Dynamics*, 36 (3), 288-302.

Karahan A (2008) *Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 457-478.

Karcioğlu F (2001) *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi*, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15 (1-2), 265-283.

Kitchen P J and Schultz D E (2001) *Raising the Corporate Umbrella*, Palgrave.

Kocadaş B (2005) *Kültür ve Medya*, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz, 34, 1-13.

Sabuncuoğlu Z ve Tüz M (1991) *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Schein E H (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc.

Sørensen J B (2002) *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*, *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70-91.

Şahin A (2010) *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik*, *Maliye Dergisi*, 159, Temmuz-Aralık.

Turan S, Durceylan B ve Şişman M (2005) *Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler*, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (13).

Uztuğ F (2003) *Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar: Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi*, Hakan Tunçel (edt), Marka Dolu Marka, MediaCat, İstanbul.

Velikova D and Todorova G (2012) *Employee Rebranding: The Case of Vivacom*, Master's Thesis in International Marketing, Jönköping University, Jönköping International Business School, Jönköping.

Yahyagil M Y (2004) *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi- Yönetim*, 15 (47), 53-76.