

KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ: Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

Z. Beril AKINCI VURAL*
Ezgi GÜRSAN**

Öz

Günümüzde küreselleşme sürecinin etkisiyle sürekli değişen koşullar kurumların yönetim felsefelerinde de bazı farklılaşmaları zorunlu kılmıştır. Yönetim anlayışının değişmesiyle gerçekleşen en önemli farklılık insan odaklı bir yaklaşımın kurumlar üzerinde etkili olmasıdır. Bu bağlamda kurumların amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin oluşturulmasında kurum kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır. Kurum kültürü, sadece çalışanların benimsedikleri davranış normları değildir. Aynı zamanda kurum kültürü, yöneticilerin de benimsedikleri her kurumda farklılaşan kuruma özel unsurlardan oluşmaktadır. Bu nedenle kurum kültürünün, kurum içindeki hiyerarşide en üst düzey yöneticiden en alt birimdeki çalışana kadar aynı şekilde benimsenip yönetilmesi gereklidir. Bu doğrultuda kurumsal amaçları gerçekleştirmek, iyi planlanmış stratejilerle mümkündür. Bu nedenle kurumun kültürü ve stratejisinin uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu araştırmada kurumda çalışan personelin kurumsal uygulamalara ilişkin alguları araştırılmış ve bu doğrultuda kurumun nasıl ve ne düzeyde bir kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Kurum kültürünün belirlenmiş olmasının etkisi oluşturulacak yeni stratejik planlar için yol gösterici nitelikte olabilir.

Bu araştırma, Türkiye’de otomotiv sektöründe 15 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösteren yabancı bir firmanın kültür analizi gerçekleştirilerek hazırlanmıştır. Uygulanan anket formu; İsmail Bakan, Tuba Büyükbeye ve Çetin Bedestenci’nin Kurum Kültürü adlı kitabından araştırmaya konu olan firmaya uyarlanarak hazırlanmıştır.

Anahtar sözcükler: Kurum kültürü, kurum kültürü analizi.

Abstract: Analysis Of Corporate Culture: A Research on Automotive Sector

Globalization process forces corporations to change their management philosophies. The most important divergence in the field due to changing management philosophies is the human oriented approach. Certainly this reveals the importance of corporate culture in planning corporate activities and long term organizational goals. Corporate culture is not only a set of behavioral norms adopted by its staff. It also comprises of many components specific to corporates which makes one different from others. Therefore, it’s essential to adopt and manage corporate culture in a same fashion from top to bottom throughout the hierarchy. Achieving long term organizational goals would only be feasible with well planned strategies. Therefore the culture and the strategy of the corporation should be parallel. The perception of the personnel in the corporation had researched and the culture and its level was defined by those results. The definition of the culture could affect the formation of the new strategic plans of the corporation.

* Doç., Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, z.beril.akinci@ege.edu.tr

**Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Yüksek Lisans Mezunlu, ezgigursan@gmail.com

This research had been carried out in order to analyse the corporate culture of a foreign automobile firm which has been running in Turkish automotive sector for about 15 years. The questionnaire is adapted from "Corporate Culture" book of İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe and Çetin Bedestenci.

Key words: Corporate culture, corporate culture analysis.

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte kurumlar çok farklı alanlarda da kendilerini geliştirmek durumunda kalmışlardır. Sadece teknolojinin gelişmesiyle bağlantılı olarak üretimin değişmesi veya farklı pazarlara girerek kurumların iş hacimlerini arttırmaları başarıyı garantileyen değişimler değildir. Kaldı ki bu gibi değişikliklerin yapılması her zaman için sağlam bir temeli gerektirdiği gibi bunun için kurumun çok iyi bir şekilde organize edilmiş olması da gerekmektedir. Küreselleşmeyle birlikte gelişen pazar koşulları kurumların her alanda sürekli kendilerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır ve bu da ancak kurumun kendisini tanıması ile başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Çalışanların ortak norm ve değerlere sahip olması birbirlerine benzer davranışlarda ve tepkilerde bulunmalarına neden olacaktır. Böylece kültür, çalışanların birbirlerine bağlanmasında önemli bir rol oynayacaktır. Bu bağlamda gerçekleştirilmesi gereken, yönetim süreci içerisinde çalışanların kurum kültürünü benimsemelerini sağlamaktır. Her kurumun kendi özellikleri doğrultusunda farklı kültürlere sahip olduğu açıktır. Herhangi bir kuruma ait kültür araştırılırken kültürün tek bir sınıfın özelliklerini barındırması beklenemez. Araştırma esnasında çalışanlar arasında rastlanılan farklı davranışlar, değerler de olabilir fakat bunlar da kurumda var olan alt kültürlerin yarattığı bir çeşitlemedir. Kurum kültürü, çalışanların büyük bir çoğunluğu tarafından kabul edilmiş olan baskın kültürdür.

Kültür Kavramı

Kültür kavramı, kısaca birarada yaşayan insanlar tarafından paylaşılan, geliştirilen ve nesilden nesile geçen insanların bakış açılarını belirleyen çeşitli tutum, davranış ve inançlardır. "Her türlü araç, gereç, makine, giyim kuşam, inançlar, değerler, tutumlar bir kültürü oluşturan öğelerdir. Tekerlekten füzeye, putperestlikten tektanrıçılığa bütün maddi ve manevi gelişme aşamaları insanoğlunun kültürel birikimini simgeler" (Kongar, 1989: 38). Toplumlarda insanlar bu kültürün değerleri, normlarına göre yaşamlarını sürdürürler. "Kişilik birey için ne demekse, kültür de bir insan grubu için o demektir" (Çetin, 2004: 6). Toplum üyeleri aralarındaki iletişim, sahip oldukları ortak kültür sebebiyle kolaylaşmaktadır. "Kültürün, bireyin yaşamını kolaylaştırmadaki en büyük katkısı, zaman zaman 'anlaşılması olanaksız olan fiziksel gerçeği' ele alarak 'yaşanılarak anlaşılır bir gerçeğe' dönüştürmesidir" (Sığırı, 2006: 31). Bu nedenle ortak bir kültüre sahip olmak, bireylerin anlaşabilmesi ve iletişimin kolaylaşması açısından oldukça avantajlı bir durumdur.

Kurum Kültürü

Sosyal antropolojinin konusunun kültür olduğunu söyleyen Taylor'ın tanımıyla "kültür veya uygarlık, bir bütündür ve bu bütünün içinde insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıklar bulunmaktadır" (Güvenç, 1999: 101). Kurumları göz önüne aldığımız zaman tıpkı toplumlar gibi kendilerine ait bir kültürlerinin olduğunu görürüz. Çalı-

şanlar, daha önce yaratılmış olan bu kültürü benimser ve buna göre davranırlar. Desphande ve Webster (1996)'e göre örgütsel kültür yazılı olmayan, biçimsel olarak kabul edilmiş kurallar bütünüdür. Çalışanların örgütün amacını anlamalarına ve amaca yönelik davranmalarına yardımcı olacak paylaşılan değerler ve inançlar sistemidir.

Çalışanların birbirleriyle iletişimleri kurum kültürüyle yakından ilgilidir. Her bir kurumun kendine has kültürü olduğu gibi kurum içinde de çeşitli farklılaşmalar görülmektedir. Değişen dünya koşulları, giderek zorlaşan pazar koşullarında kurumların kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. "Küresel dönemin postmodern örgüt yapıları, kültür kavramına daha sıkı sarılmaktadırlar. Bir amaca yönelik her örgüt bir kültür oluşturmak, geliştirmek ve gerektiğinde değiştirmek durumundadır" (Özakar, 2004: 99). Kültürün değiştirilmesi oldukça zor ve riskli bir süreçtir fakat kurumun hedeflerini destekleyici bir kültürün oluşturulması gerekmektedir.

AMAÇ VE YÖNTEM

Her kurum kendi özellikleri, değerleri ve çeşitli görüşleriyle bağdaşan farklı kurum kültürlerine sahiptir. 'Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurum kültürü firmasının misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar' (Okay, 2002: 212). Kurumlar varlıklarını sürdürürken belli gelenekleri yaşatarak, kendilerine has birer kültür oluşturmaktadırlar.

Schaik (1997)'e göre kurum kültürünün en önemli işlevlerinden biri bütünleşmeyi sağlamaktır. Kurumu bir arada tutan ve kuru-

mun sahip olduğu en değerli şey ise insandır. Bu noktada önemli olan ise insanın kurum kültürünü en iyi şekilde yönetmesidir. Kültürün kurum bütünleşmesindeki kritik rolü tartışılmazdır. Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. 'Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Yüksek performans sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler, kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır' (Akıncı, 1998: 35).

Bu bağlamda Türkiye otomotiv sektöründe 15 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösteren yabancı bir firmanın kültür analizi de, hem sözkonusu firmanın kendi kültürünü anlaması, insan kaynağına yönelik süreçlerde kültürün nasıl algılandığını tespit edebilmesi hem de bu doğrultuda kurum kültürünü etkili şekilde yönetebilmesi açısından önem arz etmektedir. Araştırma yöntemi ve sonuçları, aynı ya da benzeri sektörlerde çalışan diğer yönetici ve liderler açısından da önem teşkil etmektedir.

Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri

-Ankette yer alan önermeler, sözkonusu firmanın kültürünü ortaya koymak için yeterlidir.

-Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur.

-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).

Araştırmanın Sınırlılıkları

-Sözkonusu firmanın yönetim ve idari kadrosunda çalışan personel araştırma kapsamına alınmıştır.

-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 kullanılmayışı çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

-Araştırmada firma çalışanlarının demografik özelliklerinden; yaş, çalışma süresi ve cinsiyet esas alınarak, kurum kültürünün çeşitli boyutlarına ilişkin çalışanların algılamaları arasındaki ilişkinin anlamlılık derecesi ve ne yönde bir ilişki olduğu test edilmiştir. Demografik özellikler içerisinde değerlendirilen idari görev ve kadro ünvanına ilişkin sorular yönetimin isteği doğrultusunda anketten çıkarıldığı için veri analiz ve değerlendirmede bu ikisine yer verilmemiştir.

Bu bölümde araştırma yöntemi, çalışma evreni ve örnekleme, veri toplama aracının

geliştirilmesi, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

Sözkonusu firma kültürünün; yönetim, kuruma bağlılık, işbirliği, iletişim, ödül sistemi, değişime uyum, denetim vb. boyutlar yardımıyla açıklanmaya çalışıldığı bu araştırma için tarama modelinden yararlanılmıştır. Anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde frekans analizi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır.

Çalışma Evreni ve Örneklem

Kurum kültürü analizi kurumun idari bölümünde hizmet veren toplam 47 personele uygulanmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Kurum kültürünün 20 farklı boyutuna ilişkin algılar belirlenen 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 olmak üzere puanlanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kurumunun idari personelinin demografik özelliklerine ve personelin bu kurumda çalışmayı seçmelerine etki ettiği düşünülen faktörlere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise firmanın kurum kültürüne etki edebilecek farklı boyutlar oluşturulmuş (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 sunulmuştur.

Veri Toplama Aracının Uygulanması

Anket formunun ilk bölümü açık uçlu sorulardan, ikinci bölümü ise kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak da bu anket formu kullanılmıştır. Gönderilen toplam 60 anketten 47'si yanıtlanarak geri dönmüş ve değerlendirme kapsamına alınmıştır*.

Verilerin Çözümlemesi

Ankette elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Her kurum kültürü boyutu farklı önermeler olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Firma 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.

BULGULAR

Demografik Faktörlerin Değerlendirilmesi

Uygulanan ankette ilk olarak firma çalışanlarının demografik özellikleri incelenmeye

çalışılmıştır. Toplam 47 çalışana uygulanan ankette ilk olarak çalışanlara cinsiyetleri sorulmuştur. Sonuçlara göre firmanın 32 erkek, 11 kadın çalışanı bulunmaktadır. 4 kişi ise bu soruyu cevaplandırmamıştır. Firma çalışanlarının ağırlıklı olarak erkek olması dikkati çekmektedir. 47 çalışanın 41'i ise medeni durumları hakkındaki soruya cevap vermişlerdir. Firmada 25 evli, 16 bekar çalışanın bulunduğu sonucu çıkarılmıştır. Firma çalışanlarının %80,9'unu oluşturan 38 kişi daha önce başka bir kurumda çalışmışken, %8,5'i oluşturan 4 çalışanın ilk iş deneyimidir. 5 çalışan ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Çalışanların %89,4'ünün ise daha önce hangi sektörde çalıştıklarını belirtmek istememesi dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çalışanlardan 5 kişi bu soruyu yanıtlamış ve 2'sinin daha önce farklı sektörlerde 3'ünün ise yine otomotiv sektöründe çalıştıkları sonucu çıkarılmıştır. Yine 47 kişiden 12'si dışında, çalışanlar daha önce çalıştıkları kurumlardaki çalışma sürelerini belirtmişlerdir. Ağırlıklı olarak çalışanların bir önceki işlerinde 1-3 yıl arası çalıştıkları sonucu çıkarılabilir. Bu kesim çalışanların %40,4'ünü oluşturmaktadır. Daha sonra ise %25,5'lik bir oranla 4-8 yıl arası çalışanlar bulunmaktadır. Bir önceki işlerinde 9 yıl ve üstü süreyle görev yapan 2 kişi bulunurken 1 yıldan az bir süre görev yapan 2 kişi daha bulunmaktadır. Yine 7 kişinin dışında çalışanlar bu firmadaki çalışma sürelerine ilişkin soruyu cevaplandırmışlardır. 14 kişi yani çalışanların %29,8'i 9 yıl ve üstü bir süredir bu kurumda çalışmaktadırlar. 3 yıldan az bir süredir bu kurumda çalışanların oranı ise %29,8'dir. Genel olarak bakıldığı zaman çalışma süresi bakımından kurum çalışanlarını uzun yıllar bünyesinde barındırmaktadır. Kurum çalışanlarının genel profiline bakıldığı zaman yaş aralığı 25-34 arasında yoğunlaşmaktadır. Yine 35-44 yaş arasında 14 çalışan bulunurken 45-54 yaş arasında 3

*Uygulanan anket formu İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci'nin Kurum Kültürü (Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004) adlı kitabından araştırmaya konu olan firmaya uyarlanarak gerçekleştirilmiştir.

çalışan bulunmaktadır. Çalışanların departmanlara göre dağılımına baktığımız zaman dikkati çeken bir nokta 19 çalışanın finans departmanında görev almasıdır. Bu da çalışanların %40,4'lük bir kesimi finans departmanında çalışıyor demektir. Finans departmanından sonra en çok çalışanın görev yaptığı pazarlama (5 çalışan) ve satış sonrası destek departmanı (4 kişi) bulunmaktadır.

Çalıştığınız kurumu seçmenize etki eden faktörler

Ankette firma çalışanlarının çalıştıkları kurumu seçmelerine etki ettiği muhtemel olan faktörler (yaptığınız işin niteliği, kurumdaki iş ortamı, kurumun bulunduğu şehir, kurumun prestiji, fiziksel çalışma ortamı, iş güvencesi, yönetimin tutum ve davranışları, genel yönetim politikası ve ücret) verilmiştir. Kendilerinden bu faktörleri önem sırasına göre 1'den 9'a kadar sıralamaları istenilmiştir. Yanıtlar yüzde ve ağırlıklı ortalama değerleri olarak hesaplanmış, çalışanların bu kurumu seçme nedenleri araştırılmıştır. Yanıtlara göre çalışanların bu kurumu seçme nedenlerinin başında %37,21'lik bir oranla kurumun prestiji yer almaktadır. Bunu takip eden faktör ise %27,91 ile çalışanların yaptıkları işin niteliğidir. Kurumun bulunduğu şehir (%9,30), ücret (%9,30) ve iş güvencesi (%6,98) orta derecede önemli faktörlerdir. Genel yönetim politikası (%4,65) ve kurumdaki iş ortamı (%2,33) ise az bir etkiye sahip olan faktörlerdir. Çalışanların bu kurumu seçmelerinde yönetimin tutum ve davranışlarıyla fiziksel çalışma ortamının etkisi en son faktörler olarak görülmektedir. Bu iki faktör ilk tercih nedeni olarak hiçbir çalışan tarafından işaretlenmemiş ve genellikle tercih nedeni sıralamasında son basamaklarda yer almıştır. Genel olarak ilk tercih nedenlerine baktığımız zaman kurumun prestiji ve yapılan işin niteliği ilk nedenler olarak belirtilmiştir. Kurumdaki iş ortamı, kurumun

bulduğu şehir ve ücret faktörleri çalışanların tercih nedenlerini sıralamaları istendiğinde orta derecede bir etkiye sahip olan faktörlerdir. Sonuçlara bakıldığı zaman ise dikkati çeken nokta önemli bir konu olan iş güvencesinin çalışılan kurumun seçiminde az etkiye sahip olmasıdır.

Kurum Kültürü, Boyutları ve Demografik Faktörlerle İlişkilendirilmesi

Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu

'Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanları kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik ederler' önermesine anketi yanıtlayanlardan %38,3'ü kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %44,7'si sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %4,3'ü ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken %2,1'i sadece katılmadıklarını belirtmiştir. Bu verilerden %83'lük bir çoğunluğun katıldıklarını, %6,4'ünün katılmadıklarını, %10,6'sının ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanları grup halinde çalışmaya teşvik ederler' önermesine anketi yanıtlayanlardan %29,8'i kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %31,9'u sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %4,3'ü ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken yine %4,3'ü sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden %61,7'sinin bu önermeye katıldıkları, %8,6'sının katılmadıkları, %23,4'ünün ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

'Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanları çalışmalarında risk alma konusunda teşvik eder' önermesine anketi yanıtlayanlardan %14,9'u kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %46,8'i sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %6,4'ü ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken %12,8'i sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden anketi yanıtlayanların %61,7'sinin bu önermeye katıldıkları

rı, %19,2'sinin katılmadıkları, %19,1'inin ise kararsız kaldıkları sonucu çıkmaktadır.

Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Yönetimin Başarısı Boyutu

'Yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır' önermesine anketi yanıtlayanlardan %19,1'i kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %44,7'si sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %2,1'i ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken %12,8'i sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden %63,8'inin bu önermeye katıldıkları, %14,9'unun katılmadıkları, %21,3'ünün ise kararsız kaldıkları sonucu çıkmaktadır.

'Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır' önermesine anketi yanıtlayanlardan %17'si kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %36,2'si sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %6,4'ü ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken yine %6,4'ü sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden anketi yanıtlayanların %53,2'sinin katıldıkları, %12,8'inin katılmadıkları, %34'ünün ise kararsız kaldıkları sonucu çıkmaktadır.

'Yöneticiler insan ilişkileri yönünde başarılıdır' önermesine anketi yanıtlayanlardan %19,1'i kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %42,6'sı sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %4,3'ü ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken yine %10,6'sı sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden anketi

yanıtlayanların %61,7'sinin katıldıkları, %14,9'unun katılmadıkları, %23,4'ünün ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Yönetimin İşbirliği Boyutu

'Yöneticiler çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar' önermesine anketi yanıtlayanlardan %19,1'i kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %36,2'si sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %4,3'ü ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken yine %14,9'u sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden anketi yanıtlayanların %55,3'ünün katıldıkları, %19,2'sinin katılmadıkları, %25,5'inin ise kararsız kaldıkları sonucu çıkmaktadır.

'Yöneticiler, çalışanların görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar' önermesine anketi yanıtlayanlardan %21,3'ü kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %42,6'sı sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %2,1'i ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken %8,5'i sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden ankete katılanların %63,9'unun katıldıkları, %10,6'sının katılmadıkları, %23,4'ünün ise kararsız kaldıkları sonucu çıkmaktadır.

'Yöneticiler, çalışanların görevleriyle olduğu kadar sosyal yaşamıyla da ilgilidirler' önermesine anketi yanıtlayanlardan %12,8'i kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %27,7'si sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. Yine %12,8'i ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken %19,1'i sadece katılmadıklarını be-

lirtmişlerdir. Bu verilerden ankete katılanların %40,5'inin katıldıkları, %31,9'unun katılmadıkları, %27,7'sinin ise kararsız kaldıkları sonucu çıkmaktadır.

'Yöneticiler kurum dışından gelecek etki ve baskılara karşı kurumu korurlar' önermesine anketi yanıtlayanlardan %21,3'ü kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %55,3'ü sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. Verilen yanıtlar arasında olumsuz bir görüş olarak katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum seçeneklerini işaretleyen çalışan bulunmamaktadır.

'Yöneticiler ve çalışanlar arasında görüş alışverişi vardır' önermesine anketi yanıtlayanlardan %27,7'si kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %38,3'si sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %6,4'ünün ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken %10,6'sı sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden anketi yanıtların %66'sının katıldıklarını, %17'sinin katılmadıklarını, %14,9'unun ise kararsız kaldıklarını söyleyebiliriz.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Departmanın İşbirliği Boyutu

'Aynı bölümde görevli çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır' önermesine anketi yanıtlayanlardan %31,9'u kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %53,2'si sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. Çalışanlardan alınan yanıtlara göre kesinlikle katılmıyorumu işaretleyen hiçbir çalışan bulunmamakta iken çalışanların %10,6'sı sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu

verilerden ankete katılanların %85,1'i katıldıklarını, %4,3'ü katılmadıklarını, %10,6'sı ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

'Farklı bölümde bulunan çalışanlar arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği vardır' önermesine anketi yanıtlayanlardan %6,4'ü kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %40,4'ü sadece katılıyorumu işaretlemişlerdir. %4,3'ünün ise kesinlikle katılmıyorumu işaretlerken %10,6'sı sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden ankete katılanların %46,8'i katıldıklarını, %14,9'u katılmadıklarını, %38,3'ü ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

'Yeni gelen bir çalışan kısa sürede kuruma ve diğer çalışanlara alışır' önermesine anketi katılanların %23,4'ü kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %55,3'ü sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. Yeni gelen bir çalışan kısa sürede kuruma ve diğer çalışanlara alışır önermesine kesinlikle katılmayan bir çalışan yokken katılmıyorum diyenlerin oranı %2,1'dir. Bu verilerden anketi yanıtlayanların %78,7'sinin bu önermeye katıldıkları, %2,1'inin katılmadıkları ve %19,1'inin ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

'Kurumumuz çalışanları arasındaki ilişkiler uyumludur' önermesine anketi katılanların %25,5'i kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %42,6'sı sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. Kurumumuz çalışanları arasındaki ilişkiler uyumludur önermesine kesinlikle katılmayan bir çalışan yokken katılmıyorum diyenlerin oranı %6,4'tür. Ankete katılanların %68,1'inin katıldıkları, %6,4'ünün katılmadıkları ve %25,5'inin ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi

ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

İletişim Boyutu

'Kurumumuzdaki çalışanlar iletişime her zaman açıktır' önermesine ankete katılanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %53,2'si ise sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. Kurumumuzdaki çalışanlar iletişime her zaman açıktır önermesine kesinlikle katılmayan hiçbir çalışan bulunmazken %10,6'sı katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %68,1'i katıldıklarını, %10,6'sı katılmadıklarını, %21,3'ü ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

'Kurumumuzdaki çalışanlar müşterilerle iletişime her zaman açıktır' önermesine %23,4'ü kesinlikle katıldıklarını, %40,4'ü ise sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. Kurumumuzdaki çalışanlar müşterilerle iletişime her zaman açıktır önermesine kesinlikle katılmayan hiçbir çalışan bulunmazken %4,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %63,8'i katıldıklarını, %4,3'ü katılmadıklarını, %31,9'u ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

'Her kademedeki yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim kanalları her zaman açıktır' önermesine ankete katılanların %19,1'i kesinlikle katılıyorum, %44,7'si ise sadece katılıyorum işaretlemişlerdir. %6,4'ü ise kesinlikle katılmıyorum ve %14,9'u sadece katılmıyorum işaretlemişlerdir. Bu verilerden ankete katılanların %63,8'inin katıldıklarını, %21,3'ünün katılmadıklarını, %14,9'unun ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumumuzdaki işlerin yürütülmesi için ve kurumsal amaçlara ulaşmada geribildirim

mekanizması yapıcı bir biçimde işler' önermesine ankete katılanların %19,1'i kesinlikle katılırken %59,6'sı sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. %6,4'ü kesinlikle katılmadıklarını %8,5'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayanların %59,5'i katıldıklarını, %14,9'u katılmadıklarını ve %25,5'i kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Ödüllendirme Boyutu

'Görevinde başarılı personel maddi ve manevi olarak ödüllendirilir' önermesine ankete katılanların %10,6'sı kesinlikle katılırken, %42,6'sı sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. %8,5'i kesinlikle katılmazken %14,9'u ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan görevinde başarılı personel maddi ve manevi olarak ödüllendirilir önermesine çalışanların %53,2'si katıldıklarını, %23,4'ü katılmadıklarını ve %21,3'ü kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

'Kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra, bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır' önermesine ankete katılanların %4,3'ü kesinlikle katıldıklarını %19,1'i sadece katıldıklarını, %12,8'i kesinlikle katılmadıklarını, %23,4'ü de sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir.

'Çalışanlar için ünvan değişikliği hem maddi hem manevi bir ödüldür' önermesine ankete katılanların %19,1'i kesinlikle katılıyorum, %42,6'sı sadece katılıyorum, %4,3'ü kesinlikle katılmıyorum ve %17'si sadece

katılıyorumu işaretlemişlerdir. Bu verilerden çalışanların %61,7'sinin katıldıklarını, %21,3'ünün katılmadıklarını, %17'sinin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Personel başarısı değerlendirilirken mesleki idealler, meslek tutumları, işgörenin performans ve işindeki becerisi dikkate alınır' önermesine ankete katılanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %38,3'ü sadece katıldıklarını, %6,4'ü kesinlikle katılmadıklarını ve %12,8'i sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden çalışanların %53,2'sinin katıldıkları, %19,2'sinin katılmadıkları, %25,5'inin ise kararsız kaldıkları sonucu çıkmaktadır.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Değişime Uyum Boyutu

'Çalışanlar, kendi çalışma tarzlarını etkileyecek değişiklikleri her zaman benimser, onlara ayak uydururlar' önermesine ankete katılanların %12,8'i kesinlikle katıldıklarını, %61,7'si sadece katıldıklarını ve %2,1'i de sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmayan bir çalışanın ise olmadığı önemli bir noktadır. Sonuç olarak çalışanların %74,5'inin katıldıklarını, %2,1'inin katılmadıklarını, %23,4'ünün ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Çalışanlar kurum içi ve kurum çevresindeki değişikliklere hemen uyum sağlarlar' önermesine anketi yanıtlayanların %8,5'i kesinlikle katılıyorumu, %61,7'si sadece katılıyorumu ve %4,3'ü ise sadece katılmıyorumu işaretlemişlerdir. Kesinlikle katılmıyorum

seçeneğini ise işaretleyen kimse yoktur ve bu da önermenin olumlu bir şekilde algılandığının bir işaretidir. Sonuç olarak çalışanların %70,2'sinin katıldıklarını, %4,3'ünün katılmadıklarını, %25,5'inin ise kararsız kaldıklarını söyleyebiliriz..

'Kurumumuzdaki yenilikler ve ilerlemeler her zaman takip edilir ve benimsenir' önermesine anketi yanıtlayanların %10,6'sı kesinlikle katıldıklarını, %61,7'si sadece katıldıklarını ve %4,3'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmayan çalışan ise bulunmamaktadır ve önermenin olumlu bir şekilde algılandığı görülmektedir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Denetim Boyutu

'Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanların çalışmalarını yakından denetler' önermesine anketi yanıtlayanların %21,3'ü kesinlikle katıldıklarını, %57,4'ü sadece katıldıklarını, %2,1'kesinlikle katılmadıklarını, %6,4'ü ise sadece katılmadıklarını bildirmişlerdir. Sonuç olarak çalışanların %78,7'sinin katıldıkları, %8,5'inin katılmadıkları, %12,8'inin ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Çalışma Ortamı Boyutu

'Kurumumuzda esnek bir çalışma ortamı vardır' önermesine ankete katılanların %10,6'sı kesinlikle katıldıklarını, %46,8'i sadece katıldıklarını belirtirken, kesinlikle katılmıyorum ve sadece katılmıyorum seçeneklerini işaretleyen çalışanların oranı eşittir. Sonuç olarak çalışanların %57,4'ünün katıldıklarını, %25,6'sının katılmadıklarını, %17'sinin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumun çalışma zamanı ve temposunu belirlemede çalışanlara tanıdığı özgürlük yeterlidir' önermesine anketi yanıtlayanların %8,5'i kesinlikle katıldıklarını, %40,4'ü sadece katıldıklarını, %10,6'sı kesinlikle katılmadıklarını ve %27,7'si sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak çalışanların %48,9'unun katıldıklarını, %38,3'ünün katılmadıklarını, %12,8'inin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Çalışanlar kurum ile ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekinmezler' önermesine ankete katılanların %6,4'ü kesinlikle katıldıklarını, %34'ü sadece katıldıklarını, %10,6'sı kesinlikle katılmadıklarını ve %17'si sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %40,4'ünün katıldıklarını, %27,6'sının katılmadıklarını, %29,8'inin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Kararlara Katılım Boyutu

'Genel olarak üst yöneticilerin kurumun işleyişi üzerindeki etkisi fazladır' önermesi-

ne anketi yanıtlayanların %36,2'si kesinlikle katıldıklarını, %55,3'ü sadece katıldıklarını ve %2,1'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmıyorum yanıtını hiçbir çalışanın vermemesi ve katılmayanların da çok düşük bir yüzdeyi oluşturması önermenin olumlu bir şekilde algılandığını göstermektedir.

'Kurumumuz çalışanlarının bölümü ilgilendiren konularda karar verme sürecinde katılma hakları vardır' önermesine anketi yanıtlayanların %6,4'ü kesinlikle katılıyorum, %42,6'sı sadece katılıyorum, %10,6'sı kesinlikle katılmıyorum ve %17'si ise sadece katılmıyorum işaretlemişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %49'unun katıldıklarını, %27,6'sının katılmadıklarını, %23,4'ünün ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumumuz çalışanlarının kurumun genelini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır' önermesine anketi yanıtlayanların %4,3'ü kesinlikle katıldıklarını, %19,1'i sadece katıldıklarını, %12,8'i kesinlikle katılmadıklarını ve %25,5'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %23,4'ü katıldıklarını, %38,3'ü katılmadıklarını, %38,3'ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır' önermesine anketi yanıtlayanların %8,5'i kesinlikle katıldıklarını, %42,6'sı sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %10,6'sı ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak çalışanların %51,1'inin katıldıklarını, %12,7'sinin katılmadıklarını, %31,9'unun ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

'Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken çalışanların görüşleri-

ne başvurulur' önermesine anketi yanıtlayanların %4,3'ü kesinlikle katıldıklarını, %25,5'i sadece katıldıklarını, %8,5'i kesinlikle katılmadıklarını ve %25,5'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %29,8'inin katıldıklarını, %34'ünün katılmadıklarını ve yine %34'ünün ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Müşterilerin ve toplumun yorumları ve önerileri genellikle değişiklikler için yol göstericidir' önermesine ankete katılanların %8,5'i kesinlikle katıldıklarını, %46,8'i sadece katıldıklarını, %6,4'ü kesinlikle katılmadıklarını ve %8,5'i sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %55,3'ünün katıldıklarını, %14,9'unu katılmadıklarını, %27,7'sinin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Görevle ilgili belirsiz durumlarda çalışanlar kendileri karar verebilir' önermesine ankete katılanların %6,4'ü kesinlikle katıldıklarını, %27,7'si sadece katıldıklarını, %8,5'i kesinlikle katılmadıklarını ve %23,4'ü sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %34,1'inin katıldıklarını, %31,9'unun katılmadıklarını, %34'ünün ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Güven Boyutu

'Kurumumuz çalışanlarının arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir' önermesine anketi yanıtlayanların %19,1'i kesinlikle katıldıklarını, %36,2'si sadece katıldıklarını,

%2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %6,4'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %55,3'ünün katıldıklarını, %8,5'inin katılmadıklarını, %36,2'sinin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Amaç Birliği Boyutu

'Çalışanlar kurumun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlarlar' önermesine anketi yanıtlayanların %6,4'ü kesinlikle katıldıklarını, %42,6'sı sadece katıldıklarını ve %14,9'u ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermede kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretleyen bir çalışan bulunmamaktadır. Çalışanların %49'unun katıldıklarını, %14,9'unun katılmadıklarını, %36,2'sinin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Zor işlerde dahi görüş birliğine ulaşmak kolaydır' önermesine anketi yanıtlayanların %4,3'ü kesinlikle katıldıklarını, %38,3'ü sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %19,1'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %46,9'unun katıldıklarını, %21,2'sinin katılmadıklarını, %36,2'sinin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumun farklı bölümlerinden insanlar ortak bir bakış açısını paylaşır' önermesine anketi yanıtlayanların %4,3'ü kesinlikle katıldıklarını, %36,2'si sadece katıldıklarını, %6,4'ü kesinlikle katılmadıklarını ve %21,3'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %40,5'inin katıl-

dıklarını, %27,7'sinin katılmadıklarını ve %31,9'unun kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Bağlılık Boyutu

'Kurumumuzdaki her çalışan görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz' önermesine anketi yanıtlayanların %10,6'sı kesinlikle katıldıklarını, %59,6'sı sadece katıldıklarını, %4,3'ü kesinlikle katılmadıklarını ve %10,6'sı ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %70,2'sinin katıldıkları, %14,9'unun katılmadıkları, yine %14,9'unun ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

'Bu kurumu diğer kurumlarla karşılaştırdığımızda bu kurumu çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim' önermesine anketi yanıtlayanların %29,8'i kesinlikle katıldıklarını, %44,7'si sadece katıldıklarını, %4,3'ü kesinlikle katılmadıklarını ve %6,4'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %74,5'inin katıldıkları, %10,7'sinin katılmadıkları, %14,9'unun kararsız kaldıkları görülmektedir.

'Kurumun başarılı olması beni ilgilendirir ve mutlu eder' önermesine anketi yanıtlayanların %97,9'u katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunlardan %68,1'i kesinlikle katıldıklarını ve %29,8'i ise sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye karşı hiçbir çalışan ne kararsız olduklarını ne de katılmadıklarını belirtmişlerdir.

'Bu kurumun bir üyesi olmanın sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelir' önermesine anketi yanıtlayanların %46,8'i kesinlikle katıldıklarını, %36,2'si sadece katıldıklarını ve %4,3'ü de sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmayan hiçbir çalışan bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan çalışanların %83'ünün katıldıklarını, %4,3'ünün katılmadıklarını, %12,8'inin kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumuma kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum' önermesine anketi yanıtlayanların %48,9'u kesinlikle katıldıklarını, %36,2'si sadece katıldıklarını ve %4,3'ü sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermede kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretleyen hiçbir çalışan bulunmamaktadır.

'Kurumun tüm elemanları, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır' önermesine anketi yanıtlayanların %27,7'si kesinlikle katıldıklarını, yine %27,7'si sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %17'si ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %55,4'ünün katıldıklarını, %19,1'inin katılmadıklarını, %23,4'ünün ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumun başarısı için herkes üstüne düşen görevi yapar' önermesine anketi yanıtlayanların %19,1'i kesinlikle katıldıklarını, %36,2'si sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %6,4'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulu-

nan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Prosedür Boyutu

'Kurumumuzdaki formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Tüm çalışanlar bunlara isteyerek uyar' önermesine anketi yanıtlayanların %27,7'si kesinlikle katıldıklarını, %44,7'si sadece katıldıklarını ve %4,3'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmayan çalışan yoktur. Bu sonuçlardan çalışanların %72,4'ü katıldıklarını, %4,3'ü katılmadıklarını, %23,4'ü ise kararsız kaldıklarını belirttiklerini görebiliriz.

'Kurumumuzda yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir' önermesine anketi yanıtlayanların %2,1'i kesinlikle katıldıklarını, %14,9'si sadece katıldıklarını, %17'si kesinlikle katılmadıklarını ve %51,1'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %17'si katıldıklarını, %68,1'i katılmadıklarını, %14,9'u ise kararsız kaldıklarını belirttiklerini görebiliriz.

'Kurumumuzda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir' önermesine anketi yanıtlayanların %23,4'ü kesinlikle katıldıklarını, yine %23,4'ü sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %23,4'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar çalışanların %46,8'i katıldıklarını, %25,5'i katılmadıklarını, %27,7'si ise kararsız kaldıklarını göstermektedir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Rekabet Boyutu

'Mesleki konularda çalışanlar arasında sürekli bir rekabet vardır' önermesine anketi yanıtlayanların %6,4'ü kesinlikle katıldıklarını, %42,6'sı sadece katıldıklarını ve %19,1'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmayan çalışan bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan çalışanların %49'u katıldıklarını, %19,1'i katılmadıklarını ve %29,8'i kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

'Kurumumuzda bölümler arasında rekabet vardır' önermesine anketi yanıtlayanların %8,5'i kesinlikle katıldıklarını, %36,2'si sadece katıldıklarını ve %6,4'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye de kesinlikle katılmadığını belirten çalışan bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan çalışanların %44,7'si katıldıklarını, %21,3'ü katılmadıklarını, %29,8 i ise kararsız kaldıklarını belirttikleri görülmektedir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş ve cinsiyet ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer bu iki demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır. Rekabet boyutu ve çalışma süresi ilişkisinde ise 0,02 düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışanların rekabet boyutu altında bulunan; mesleki konularda çalışanlar arasında sürekli bir rekabet vardır ve kurumumuzda bölümler arasında rekabet vardır önermelerine ilişkin önermelere daha olumlu yanıtlar verirken 1-3 yıl arası çalışanların olumsuz yanıtlar verdikleri görülmüştür.

Çevre Boyutu

'Kurumumuzdaki değerler, aile ve toplumda egemen kültürel değerlerle benzerlik göste-

rir' önermesine anketi yanıtlayanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %44,7'si sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %12,8'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %59,6'sı katıldıkları, %14,9'u katılmadıkları, %25,5'i ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Sembol Boyutu

'Kurumumuzun fiziki mekanları diğer kurumlara göre farklı ve özgündür' önermesine anketi yanıtlayanların %19,1'i kesinlikle katıldıklarını, %27,7'si sadece katıldıklarını, %4,3'ü kesinlikle katılmadıklarını ve %21,3'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %46,8'inin katıldıklarını, %25,6'sının katılmadıklarını ve %25,5'inin kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumumuzda fiziksel mekanların düzenleniş mekanı kullanan çalışanlar için bir statü sembolüdür' önermesine anketi yanıtlayanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %34'ü sadece katıldıklarını, %4,3'ü kesinlikle katılmadıklarını ve %27,7'si ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %48,9'unun katıldıklarını, %32'sinin katılmadıklarını, %19,1'inin kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumumuzun ortak kullanıma açık mekanlarına tüm çalışanlar sahip çıkar' önermesine anketi yanıtlayanların %10,6'sı kesinlikle katıldıklarını, %70,2'si sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve

%8,5'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %80,8'i katıldıklarını, %10,6'sı katılmadıklarını, %8,5'i ise kararsız kaldıklarını belirttikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Vizyon Boyutu

'Kurumumuzun geleceğine dair bir vizyonumuz vardır' önermesine anketi yanıtlayanların %21,3'ü kesinlikle katıldıklarını, %55,3'ü sadece katıldıklarını ve %8,5'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmadığını belirten çalışan bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan çalışanların %76,6'sının katıldıklarını, %8,5'inin katılmadıklarını, %14,9'unun ise kararsız kaldıklarını anlamaktayız.

'Kurumumuzdaki kısa dönemli düşünceler, genellikle uzun dönem vizyonu ile uzlaşır' önermesine anketi yanıtlayanların %12,8'i kesinlikle katıldıklarını, %48,9'u sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %6,4'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %61,7'sinin katıldıklarını, %8,7'sinin katılmadıklarını ve %29,8'inin kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumumuzun vizyonu çalışanlar için heyecan ve motivasyon yaratır' önermesine anketi yanıtlayanların %12,8'i kesinlikle katıldıklarını, %46,8'i sadece katıldıklarını, %4,3'ü kesinlikle katılmadıklarını ve %17'si ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %59,6'sının ka-

tıldıklarını, %21,3'ünün katılmadıklarını, %19,1'inin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Takım Çalışması Boyutu

'Kurumumuzdaki işlerin yapılması için hiyerarşiden çok takım çalışması kullanılır' önermesini anketi yanıtlayanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %40,4'ü sadece katıldıklarını, %8,5'i kesinlikle katılmadıklarını ve %17'si ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %55,3'ünün katıldıklarını, %25,5'inin katılmadıklarını, %19,1'inin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'İşyerimizdeki başarı kuruma uyum sağlamaya bağlıdır' önermesine anketi yanıtlayanların %25,5'i kesinlikle katıldıklarını, %53,2'si sadece katıldıklarını ve %6,4'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmıyorum yanıtı veren çalışan bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan çalışanların %78,7'sinin katıldıklarını, %4,3'ünün katılmadıklarını, %17'sinin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumumuzda bireyler takımın bir parçasıymış gibi çalışır' önermesine anketi yanıtlayanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %44,7'si sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %8,5'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %59,6'sının katıldıklarını, %10,6'sının katılmadıklarını, %29,8'inin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

Diğer Maddi Kültür Öğeleri Boyutu

'Kurumumuzun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar yeni çalışanlara aktarılır' önermesine anketi yanıtlayanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %44,7'si sadece katıldıklarını, %2,1'i kesinlikle katılmadıklarını ve %23,4'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %59,6'sının katıldıkları, %25,5'inin katılmadıkları, %14,9'unun ise kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır.

'Kurumumuzdaki birimlerin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır' önermesine anketi yanıtlayanların %27,7'si kesinlikle katıldıklarını, %57,4'ü sadece katıldıklarını ve %2,1'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye ilişkin kesinlikle katılmıyorum yanıtını kimse vermemiştir. Bu sonuçlardan çalışanların %85,1'inin katıldıklarını, %2,1'inin katılmadıklarını ve %12,8'inin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmesi onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır' önermesine anketi yanıtlayanların %29,8'i kesinlikle katıldıklarını, %38,3'ü sadece katıldıklarını, %20,6'sı kesinlikle katılmadıklarını ve %4,3'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %68,1'inin katıldıklarını, %14,9'unun katılmadıklarını, %17'sinin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Birimlere özgü dil, kurum varlığının korunmasına ve devamına katkı sağlar' önermesine anketi yanıtlayanların %12,8'i kesinlikle katıldıklarını, %53,2'si sadece katıldıklarını ve %10,6'sı ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye kesinlikle katılmayan bir çalışan bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan çalışanların %66'sının katıldıklarını, %10,6'sının katılmadıklarını, %21,3'ünün ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Çalışanların özel kıyafetleri ile katıldıkları törenler kurumun bütünleşmesini sağlar' önermesine anketi yanıtlayanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %25,5'i sadece katıldıklarını, %8,5'i kesinlikle katılmadıklarını ve %19,1'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %40,4'ünün katıldıklarını, %27,6'sının katılmadıklarını ve %29,8'inin ise kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumumuzda belirli sıklıkla düzenlenen törenler ve toplantılar, egemen olan kültürel değerlerin pekiştirilmesine yardımcı olur' önermesine anketi yanıtlayanların %14,9'u kesinlikle katıldıklarını, %48,9'u sadece katıldıklarını, %10,6'sı kesinlikle katılmadıklarını ve %4,3'ü ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %63,8'inin katıldıklarını, %14,9'unun katılmadıklarını ve %21,3'ünün kararsız kaldıklarını görmekteyiz.

'Kurumda açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir' önermesine anketi yanıtlayanların %10,6'sı kesinlikle katıldıklarını, %17'si sadece katıldıklarını, %12,8'i kesinlikle katılmadıklarını ve %25,5'i ise sadece katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan çalışanların %27,6'sının katıldıklarını, %38,3'ünün katılmadıklarını ve %34'ünün ise kararsız kaldıklarını söyleyebiliriz.

Araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmış, yönetimin yönlendirmesi boyutunun yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile aralarında bir ilişki saptanamamıştır. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda bulunan değer her üç demografik faktörde de anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Anket, bilgisayar ortamında SPSS programı ve bu programın frekans ve tek yönlü analiz opsiyonları kullanılarak değerlendirilmiştir. 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 önemsenecek bir etkinin olmadığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre erkeklerin ve kadınların etkilerini gösteren veriler birbirlerine çok yakın çıkmıştır. Çalışma süresiyle kurum kültürü faktörleri ilişkilendirildiği zaman ise dikkat çeken nokta genellikle çalışma süresi 9 yıl ve üstüne doğru çıktıkça çalışanların görüşlerinde olumsuz yönde bir değişimin yaşanmasıdır.

Kurum kültürünün güçlü bir şekilde oluşturulması ve aynı şekilde devam ettirilebilmesi kurumun uzun vadede başarılı olmasını sağlayacaktır. Güçlü bir kurum kültürünün varlığı çalışanların işyerlerine ve işyerlerine olduğu kadar kendilerine olan güvenini artıracak ve bu bağlamda verimliliklerini de olumlu yönde etkileyecektir. Kurum kültürü gerekli görüldüğü takdirde değiştirilebilir, planlanabilir. Bu aşamada özenli bir çalışma ve planlama gereklidir. Bu nedenle yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda yeni gelen çalışanlara kurum kültürünün aktarılmasında ve yeniden yapılanmasında önemli görevler düşmektedir. Hem mevcut çalışanların hem de kuruma yeni gelen çalışanların bu kültürü öğrenmesi ve benimsemesi yöneticilerin davranışlarına ve kültürün yansıtılması biçimine bağlıdır. Uzun vadede oluşturulacak stratejiler ve kültürün uyumlu bir şekilde geliştirilmesi kurumun başarısını etkileyecektir. Bu nedenle kurumun yaşamını sağlıklı bir şekilde sürdürmek isteyen yöneticinin kurum kültürü üzerinde önemle durması gerekmektedir. Çalışanlara verilecek eğitimler sırasında kurumun kültürüne dair birçok özellik farkında olunmasa bile karşı tarafa aktarılmaktadır. Bu nedenle bu eğitimlerin dikkatli bir şekilde hazırlanması ve aktarılması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına baktığımız zaman, kurum çalışanlarının kararsız kaldıkları konularda kurumun çeşitli yollarla bu çalışanların görüşlerini olumlu yönde değiştirmesi, kurumun uzun vadede başarısı için gereklidir. Kararsız kalınan konular incelendiği

zaman dikkat çeken konular; çalışanların bireysel gelişimine kurumun katkısı ve çalışanların karar mekanizmasına dahil edilmeleridir. Bu iki konu üzerinde bir gelişme sağlandığı takdirde kurumun başarısı olumlu yönde etkilenecektir çünkü çalışanların kuruma olan bağlılığının artırılması bu konuda önemli bir etkiye sahiptir.

Her kurumun kültürü kendine özgüdür ve yeni gelen çalışanların da bu kültürü benimsemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde çalışan hem kendi açısından başarısız ve mutsuz olacak hem de kurumun başarısı açısından olumlu bir etkiye sahip olamayacaktır. Kurumun kültüründe etkili olan öğelere bakıldığında zaman çalışanların karakterleri, kurumun tarihi, yönetim biçimi ve geçmiş yöneticilerin bıraktıkları izler ilk planda sayılabilir. Bütün bunların birleşmesi ve birbirini etkilemesi ortak bir kültürün oluşmasını sağlamıştır.

Yapılan araştırmada kurum kültürünün boyutlarına ilişkin olumlu görüşlerin yanında üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bazı yönleri de saptanmıştır. Bu nedenle bu eksikliklerin giderilmesinde en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Kurum kültürü aslında soyut bir kavram olmakla beraber kurum içerisindeki yaşantıyı belirleyen, neyin nasıl yapılacağını gösteren, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi sağlayan ve biçimlendiren yazılı olmayan kurallardır. Bu nedenle kurumun başarısı güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması ile gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Akıncı Vural, B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Bedestenci, Ç. (2004). *Kurum Kültürü*. İstanbul: Alfa Aktüel
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Desphande, R. & Frederick W., (1989). Organisational Culture and Marketing, *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve Kültür*. İstanbul:Remzi Kitabevi
- Kongar, E. (1989). *Kültür Üzerine*. İstanbul:Remzi Kitabevi
- Okay, A. (2002). *Kurum Kimliği*. Ankara:MediaCat
- Özakar, S. (2004). *Gel de Çalış Şimdi*. İstanbul: Bileşim Yayınevi
- Schaik, V. (1997). What Holds The Modern Company Together, *Harvard Business Review*, 75/1, 157.
- Sıgri, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 29-47

Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,66	0,70	0,557 p>0,05
25-34	23	2,07		
35-44	14	1,94		
45-54	3	1,55		
Toplam	41	2,00		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,13	1,95	0,13 p>0,05
1-3 yıl	8	1,91		
4-8 yıl	12	2,37		
9 yıl ve üstü	14	1,69		
Toplam	40	2,00		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,30	0,77	0,38 p>0,05
Erkek	32	2,04		
toplam	43	2,10		

Yönetimin Başarısı Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,00	0,90	0,44 p>0,05
25-34	23	2,20		
35-44	14	2,28		
45-54	3	1,55		
Toplam	41	2,17		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,05	1,48	0,23 p>0,05
1-3 yıl	8	1,91		
4-8 yıl	12	2,52		
9 yıl ve üstü	14	2,09		
Toplam	40	2,18		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,54	1,92	0,17 p>0,05
Erkek	32	2,17		
Toplam	43	2,27		

Yönetimin İşbirliği Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,00	0,07	0,97 p>0,05
25-34	23	2,20		
35-44	14	2,28		
45-54	3	1,55		
Toplam	41	2,17		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,30	0,68	0,56 p>0,05
1-3 yıl	8	2,00		
4-8 yıl	12	2,33		
9 yıl ve üstü	14	2,05		
Toplam	40	2,16		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,29	0,01	0,90 p>0,05
Erkek	32	2,25		
Toplam	43	2,26		

Departmanın İşbirliği Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	1,75	0,16	0,91 p>0,05
25-34	23	2,08		
35-44	14	2,03		
45-54	3	1,91		
Toplam	41	2,04		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,29	1,30	0,28 p>0,05
1-3 yıl	8	1,93		
4-8 yıl	12	2,14		
9 yıl ve üstü	14	1,83		
Toplam	40	2,01		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,15	0,14	0,70 p>0,05
Erkek	32	2,07		
Toplam	43	2,09		

İletişim Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	1,75		
25-34	23	2,26		0,80
35-44	14	2,05	0,32	p>0,05
45-54	3	2,16		
Toplam	41	2,17		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,29		
1-3 yıl	8	2,03		0,51
4-8 yıl	12	2,41	0,77	p>0,05
9 yıl ve üstü	14	2,01		
Toplam	40	2,18		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,36		
Erkek	32	2,21	0,29	0,58
Toplam	43	2,25		p>0,05

Ödüllendirme Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,75		
25-34	23	2,42		0,86
35-44	14	2,62	0,24	p>0,05
45-54	3	2,25		
Toplam	41	2,48		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,16		
1-3 yıl	8	2,34		0,67
4-8 yıl	12	2,58	0,51	p>0,05
9 yıl ve üstü	14	2,64		
Toplam	40	2,49		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,40		
Erkek	32	2,67	0,64	0,42
Toplam	43	2,60		p>0,05

Değişime Uyum Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,00	0,34	0,99 p>0,05
25-34	23	2,15		
35-44	14	2,16		
45-54	3	2,11		
Toplam	41	2,15		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,05	0,56	0,64 p>0,05
1-3 yıl	8	2,00		
4-8 yıl	12	2,30		
9 yıl ve üstü	14	2,14		
Toplam	40	2,15		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,09	0,11	0,73 p>0,05
Erkek	32	2,15		
Toplam	43	2,13		

Denetim Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	1,00	0,61	0,60 p>0,05
25-34	23	1,95		
35-44	14	2,00		
45-54	3	2,00		
Toplam	41	1,95		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	1,83	1,05	0,38 p>0,05
1-3 yıl	8	1,75		
4-8 yıl	12	2,25		
9 yıl ve üstü	14	1,85		
Toplam	40	1,95		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,18	0,40	0,53 p>0,05
Erkek	32	2,00		
Toplam	43	2,04		

Çalışma Ortamı Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,33	0,76	0,52 p>0,05
25-34	23	2,54		
35-44	14	2,90		
45-54	3	2,22		
Toplam	41	2,63		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,25	1,29	0,29 p>0,05
1-3 yıl	8	2,29		
4-8 yıl	12	2,88		
9 yıl ve üstü	14	2,50		
Toplam	40	2,64		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,63	0,17	0,67 p>0,05
Erkek	32	2,77		
Toplam	43	2,74		

Kararlara Katılım Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,28	0,83	0,48 p>0,05
25-34	23	2,54		
35-44	14	2,70		
45-54	3	2,14		
Toplam	41	2,56		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,59	1,51	0,22 p>0,05
1-3 yıl	8	2,54		
4-8 yıl	12	2,84		
9 yıl ve üstü	14	2,35		
Toplam	40	2,57		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,64	0,40	0,84 p>0,05
Erkek	32	2,60		
toplam	43	2,61		

Güven Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,00	0,48	0,69 p>0,05
25-34	23	2,04		
35-44	14	2,35		
45-54	3	2,33		
Toplam	41	2,17		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,16	0,15	0,92 p>0,05
1-3 yıl	8	2,00		
4-8 yıl	12	2,25		
9 yıl ve üstü	14	2,21		
Toplam	40	2,17		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,09	0,41	0,52 p>0,05
Erkek	32	2,28		
toplam	43	2,23		

Amaç Birliği Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,66	0,30	0,81 p>0,05
25-34	23	2,62		
35-44	14	2,66		
45-54	3	2,22		
Toplam	41	2,60		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,83	0,92	0,43 p>0,05
1-3 yıl	8	2,33		
4-8 yıl	12	2,80		
9 yıl ve üstü	14	2,52		
Toplam	40	2,61		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,54	0,30	0,58 p>0,05
Erkek	32	2,68		
toplam	43	2,65		

Bağlılık Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	1,28		
25-34	23	1,77		0,56
35-44	14	2,01	0,69	p>0,05
45-54	3	1,85		
Toplam	41	1,85		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	1,50		
1-3 yıl	8	1,82		0,47
4-8 yıl	12	1,99	0,86	p>0,05
9 yıl ve üstü	14	1,90		
Toplam	40	1,85		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	1,64		
Erkek	32	1,98	2,41	0,12
Toplam	43	1,89		p>0,05

Prosedür Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,33		
25-34	23	2,81		0,84
35-44	14	2,71	0,27	p>0,05
45-54	3	2,77		
Toplam	41	2,17		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,72		
1-3 yıl	8	2,91		0,50
4-8 yıl	12	2,58	0,79	p>0,05
9 yıl ve üstü	14	2,88		
Toplam	40	2,77		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,93		
Erkek	32	2,70	0,40	0,24
Toplam	43	2,76		p>0,05

Rekabet Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	3,00	0,23	0,87 p>0,05
25-34	23	2,63		
35-44	14	2,67		
45-54	3	2,25		
Toplam	41	2,63		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,25	3,36	0,02 p<0,05
1-3 yıl	8	3,06		
4-8 yıl	12	2,33		
9 yıl ve üstü	14	2,96		
Toplam	40	2,67		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,68	0,005	0,94 p>0,05
Erkek	32	2,66		
Toplam	43	2,66		

Çevre Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,00	0,27	0,84 p>0,05
25-34	23	2,17		
35-44	14	2,42		
45-54	3	2,33		
Toplam	41	2,26		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,00	1,67	0,18 p>0,05
1-3 yıl	8	1,75		
4-8 yıl	12	2,33		
9 yıl ve üstü	14	2,50		
Toplam	40	2,22		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,09	1,31	0,25 p>0,05
Erkek	32	2,43		
Toplam	43	2,34		

Sembol Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	1,66	1,40	0,25 p>0,05
25-34	23	2,37		
35-44	14	2,65		
45-54	3	1,88		
Toplam	41	2,41		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,55	0,54	0,65 p>0,05
1-3 yıl	8	2,12		
4-8 yıl	12	2,52		
9 yıl ve üstü	14	2,44		
Toplam	40	2,42		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,54	0,03	0,85 p>0,05
Erkek	32	2,49		
Toplam	43	2,50		

Vizyon Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,00	0,81	0,49 p>0,05
25-34	23	2,08		
35-44	14	2,45		
45-54	3	1,88		
Toplam	41	2,19		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,00	0,81	0,49 p>0,05
1-3 yıl	8	1,91		
4-8 yıl	12	2,27		
9 yıl ve üstü	14	2,40		
Toplam	40	2,20		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	1,96	2,23	0,14 p>0,05
Erkek	32	2,38		
Toplam	43	2,27		

Takım Çalışması Boyutu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,00	0,28	0,83 p>0,05
25-34	23	2,18		
35-44	14	2,28		
45-54	3	1,88		
Toplam	41	2,19		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,16	0,50	0,68 p>0,05
1-3 yıl	8	2,41		
4-8 yıl	12	2,27		
9 yıl ve üstü	14	2,04		
Toplam	40	2,20		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,24	0,03	0,84 p>0,05
Erkek	32	2,29		
Toplam	43	2,27		

Diğer Maddi Kültür Öğeleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
20-24	1	2,00	0,18	0,90 p>0,05
25-34	23	2,35		
35-44	14	2,44		
45-54	3	2,25		
Toplam	41	2,37		

Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	Anlamlılık
1 yıldan az	6	2,40	0,42	0,73 p>0,05
1-3 yıl	8	2,12		
4-8 yıl	12	2,35		
9 yıl ve üstü	14	2,47		
Toplam	40	2,35		

Cinsiyet	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Kadın	11	2,25	0,73	0,39 p>0,05
Erkek	32	2,46		
toplam	43	2,40		