

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ:
İLLER BANKASI A.Ş.'DEKİ DURUMUN 2011 YILI ÖNCESİ VE SONRASI
KARŞILAŞTIRILMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ**

Elif Burcu ÖZKAN

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ:
İLLER BANKASI A.Ş.'DEKİ DURUMUN 2011 YILI ÖNCESİ VE SONRASI
KARŞILAŞTIRILMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ**

Elif Burcu ÖZKAN

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Fuat YILMAZ

Prof. Dr. Alper ÖZER

Elif Burcu ÖZKAN tarafından hazırlanan “Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolü: İller Bankası A.Ş.’deki Durumun 2011 Yılı Öncesi Ve Sonrası Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Elif Burcu ÖZKAN

20 Haziran 2018

Kurum Kùltürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolü: İller Bankası A.Ş.'deki
Durumun 2011 Yılı Öncesi Ve Sonrası Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi

(Uzmanlık Tezi)

Elif Burcu ÖZKAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Haziran 2018

ÖZET

İnsanların bir araya gelmesiyle oluşan topluluklarda ortak duygu, düşünce ve değerler birliğı toplumun kùltürünü oluşturur. Kurumların da aynı toplumlar gibi kùltürü vardır. Kurum kùltürü insanların ortak hedefler çerçevesinde hareket etmesini sağlar. İnsanlar çevreleriyle sürekli iletişim halindedirler. Kurumlarda çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle kurdukları iletişimin ve kurumun iletişim politikasının kurum kùltürü oluşumundaki etkisini araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada kurum çalışanlarına kurum kùltürü ve kurumsal iletişim ölçeklerinin bulunduğu anket uygulanmıştır. Kurumsal kùltür ölçeğinin alt boyutları olan destek kùltür, bürokratik kùltür, tutarlılığın kurumsal iletişimin çalışmamızdaki alt boyutları olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada kurumsal kùltür ve kurumsal iletişim arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu ve kurumsal iletişimin yöneticilerle iletişim alt boyutu hariç tüm alt boyutlarının kurum kùltürü üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. 2011 öncesi ve sonrasında kurumda çalışmaya başlayanların kurum kùltürü ve kurumsal iletişim algısı arasında bir fark olmadığı yapılan araştırma sonucu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler	Kurum Kùltürü, İletişim, Kurumsal İletişim, Kurumsal Kimlik, İletişim Politikası
Sayfa Adedi	76
Tez Danışmanı	Fuat YILMAZ (Kurum)
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Alper ÖZER (Ankara Üniversitesi)

The Role of Corporate Communication in Corporate Cultural Formation:
Assessment of Iller Bankası A.Ş. as Compared Before and After 2011

(Expertise Thesis)

Elif Burcu ÖZKAN

ILLER BANKASI ANONİM SİRKETİ

June 2018

ABSTRACT

The common emotions, thoughts and values are formed by the unity of society in the communities formed by people coming together. Institutions have the same culture as the same societies. Institutional culture provides people to act on common goals. People are constantly communicating with their environment. In this study, which was conducted in order to investigate the communication that employees have with each other, the managers and the communication policy of the institution, the survey on institution culture and institution communication scale was applied to the employees. The subcultures of support culture, bureaucratic culture, harmony, institution communication, communication with managers, lower dimensions of organizational communication, communication with managers and relationship with institutional communication policy were researched. It was determined that there was a positive correlation between institutional culture and institution communication in the research and that all lower dimensions except the communication subscale of executive communication with managers were influenced on institution culture. It has been seen that there is no difference between the institutional culture and institution communication perceptions of those who started to work before and after 2011.

Key Words

Corporate Culture, Communication, Organizational
Communication, Corporate Identity, Communication Policy

Page Number

76

Supervisor

Fuat YILMAZ (Corporate)

Supervisor

Prof. Dr. Alper ÖZER (Ankara University)

TEŐEKKÖR

Tez çalıőmam sırasında bilgisini, desteğini, tecrübelerini ve emeğini esirgemeyen Ankara Üniversitesi'nden danışman hocam Prof. Dr. Alper ÖZER'e, kurum danışmanım Uzman Fuat YILMAZ'a, Aliğa Kaymakamı Dr. Bayram YILMAZ'a, iş arkadaşlarım Teknik Uzman İnőaat Mühendisi Mustafa YALTIR'a ve Uzman Muhammed Bahaddin ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

En önemlisi her zaman yanımda olan, tez çalıőmam süresince sabır ve dualarını benden esirgemeyen, hayat boyu desteklerini gördüğüm tüm aileme ve her koşulda varlığını yanımda hissettiğim İş ve Meslek Danışmanı Hasan BUZĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	vii
GİRİŞ	1
1. KURUMSAL İLETİŞİM	3
1.1. İletişimin Tanımı	3
1.2. İletişim Süreci ve Unsurları	4
1.3. İletişim Türleri	7
1.4. Kurumsal İletişim.....	8
1.4.1. Kurumsal iletişimin tanımı ve anlamı	8
1.4.2. Kurumsal iletişimin önemi	9
2. KURUMSAL KÜLTÜR.....	19
2.1. Kültür Nedir?	19
2.2. Kültürün Özellikleri	20
2.3. Kurum Kültürü Nedir?	21
2.4. Kurum Kültürü Türleri.....	23
2.4.1. Baskın ve alt kültür	23
2.4.2. Güçlü ve zayıf kültür.....	23
2.5. Kurum kültürünün öğeleri.....	24
2.5.1. Değerler ve inançlar	25
2.5.2. Normlar	25
2.5.3. Varsayımlar	26
2.6. Kurum Kültürünü Etkileyen Unsurlar.....	26
2.6.1. İletişim.....	27
2.6.2. Motivasyon.....	27
2.6.3. Liderlik	27
2.6.4. Yönetim süreci	27
2.6.5. Organizasyon yapısı ve özellikleri	28
2.6.6. Yönetim tarzı.....	28
2.7. Kurum Kültürünün Boyutları.....	28
2.8. Kurumlarda Algılama Yönetimi	29
2.8.1. Kurumsal kimlik.....	30
2.8.2. Kurumsal imaj.....	31
2.8.3. Kurumsal itibar.....	32
2.9. Kurum Kültürünün Önemi	33
2.10. Kurum Kültürünün Kurumsal İletişim Üzerine Etkisi	34

3. BÖLÜM ARAŞTIRMA.....	39
3.1. İlbank A.Ş. İle İlgili Genel Bilgiler.....	39
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
3.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları.....	41
3.4. Çalışmanın Evren ve Örneklemi	41
3.5. Çalışmanın Yöntemi	42
3.6. Verilerin Toplanması	43
3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	47
3.7.1. Demografik veriler	47
3.7.2. Açıklayıcı istatistikler	48
SONUÇ	59
KAYNAKLAR	65
EKLER.....	73
ÖZGEÇMİŞ	76

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge

Çizelge 3.1. Kurumsal iletişim ölçeği.....	44
Çizelge 3.2. Kurum kültürü ölçeği.....	46
Çizelge 3.3. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler.....	47
Çizelge 3.4.Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler.....	48
Çizelge 3.5.Ölçeklere ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri.....	49
Çizelge 3.6. Değişkenlere ilişkin KMO ve Bartlett's test sonuçları.....	51
Çizelge 3.7. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri tablosu.....	51
Çizelge 3.8. Değişkenlere ilişkin t testi sonuçları.....	53
Çizelge 3.9. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	54
Çizelge 3.10. Kurumsal İletişim Alt Boyutlarının Destek Kültürü Üzerindeki Etkisi.....	55
Çizelge 3.11. Kurumsal İletişim Alt Boyutlarının Bürokratik Kültür Üzerindeki Etkisi.....	56
Çizelge 3.12. Kurumsal İletişim Alt Boyutlarının Tutarlılık Üzerindeki Etkisi.....	57
Çizelge EK-1.1. Anket formu.....	74

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil

Şekil 1.1. Etkileşimli iletişim süreci	4
Şekil 1.2. Dikey iletişimin oluşum şekli.	14
Şekil 1.3. Çapraz (Diyagonal) iletişimin oluşum şekli.	16
Şekil 2.1. Algılama yönetimi	30
Şekil 2.2. Kiessling ve Spannagl'e göre kurum kimliğinin unsurları	31
Şekil 2.3. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal kültür ilişkisi	33
Şekil 2.4. Çalışmanın modeli	38

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan simge ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklamalar
B	Bağımsız değişken katsayısı (Denklemdaki sabit değer)
df	Serbestlik derecesi
F	Veri setine ait varyans farkının kontrolünde kullanılan dağılım
H	Hipotez
p	Bir hipotezin olasılık değeri
R²	Bağımsız değişkenin bağımlı değişken değişimini açıklama oranı
t	T değeri
%	Yüzde
α	Alfa katsayısı (İstatistiksel testin hata olasılığı)

Kısaltmalar	Açıklamalar
Adj.R²	Düzeltilmiş R ² . Açıklanan değişimin hatadan arındırılmış hali
ANOVA	Varyans analizi
İLBANK A.Ş.	İller Bankası Anonim Şirketi
KMO	Kaiser- Mayer- Olkin İstatistiği
Sig	F'nin anlamlılık testinin P değeri
SPSS	Sosyal bilimler için istatistik programı
T.B.M.M.	Türkiye Büyük Millet Meclisi
VF	Varyans faktörü

GİRİŞ

İletişim insanların birbirlerine sözlü ya da sözsüz yollarla duygu ve düşüncelerini ifade etmelerini sağlar. Kurumsal iletişim kurum çalışanlarını ve kurumdaki birimleri birbirleriyle bağlayarak, çalışanların ve birimlerin uyumlu ve senkronize bir şekilde çalışmasını sağlayarak, bu sayede kurumun dış çevresi ile sağlıklı bilgi alışverişi içinde olmasını mümkün kılar. Sürekli değişen ve yenilenen dünyada kabul gören ve doğru işler yaptığını inanılan kurum olmak için kurumsal iletişime önem vermek gerekmektedir. Kurumsal iletişim sayesinde kurum çalışanları arasında etkileşim gerçekleşmekte ve bu etkileşim sayesinde kurum tanınırlığı artmakta ve kurum kimliği oluşmaktadır.

Kültür tek bir şekilde tanımlanamayacak kadar geniş kapsamlı bir kavramdır. Yapılan bir çok tanımdan anlaşıldığı üzere; toplum tarafından kabul gören inanç, değer, tutum ve davranışlar kültürü oluşturmaktadır. Kültür insanların doğuştan sahip olduğu yetenekler ve özellikler olmayıp, sonradan ailedeki, okuldaki ve toplumdaki yaşantıları boyunca öğrenme yoluyla kazandığı unsurlardan oluşur. Kültür içgüdüsel ya da kalıtsal olmayıp, öğrenilen, eğitimle kazanılan bir değerdir. İnsanların, toplumların kültürlerinden söz edildiği gibi kurumların da kültürleri bulunmaktadır. Tıpkı toplumların kültürü toplumda yer alan insanların değerlerinin, inançlarının, tutumlarının ve bakış açılarının ürünü olduğu gibi kurum kültürü de o kurumdaki çalışanların davranışlarının, değerlerinin, tutumlarının bütünüdür. Toplum kültüründe insanların ortak bakış açılarının kültür aracılığı ile oluştuğu gibi kurum kültüründe de çalışanların değer yargıları kurumun sahip olduğu ve çalışanlarına yansıttığı değer yargıları aracılığı ile şekillenmektedir. Kültür eğitimle kazanılan bir değer olduğu gibi kurum kültürü de eğitim ile kazanılır ve kurumlara, çalışanlara kurum kültürü kazandırılması konusunda büyük görev düşmektedir. Kurum çalışanlarına bu değer yargılarının etkin bir şekilde iletilmesi iletişim ile sağlanır.

Dünya değişim ve gelişim sürecindedir. Kurumlar da değişen dünyaya ayak uydurmak için gelişim sürecine adapte olmaktadır. Kurum çalışanlarının da değişim sürecine katılması ve kendini geliştirmesi beklenmektedir. Kültür dinamiktir ve sürekli değişim geçirmektedir. Kurum kültürü de benzer şekilde değişmektedir, çalışanların bu

sürece adapte olması beklenmektedir. Kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişim değişim sürecinde büyük öneme sahiptir. Kurumların değişen şartlara ve dünyaya ayak uydurmasında çalışanların kurduğu kurumsal iletişimin rolu çok büyüktür. Kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişim kurulması ve bunun çalışanlara benimsetilmesi değişen şartlara uyum sağlamak için ayrıca önem arz etmektedir.

Kurumsal iletişim aracılığıyla kurum çalışanlarının kurum kültürü hakkında bilgi sahibi olması sağlanırken aynı zamanda personelin kurumu benimsemeleri ve kuruma entegre olmaları da kolaylaşmaktadır. Ortak değerler ve ortak normlar çerçevesinde bir araya gelen çalışanların olduğu kurumlarda kurumsal iletişim arttıkça kurumu ve değerleri benimseme ile birlikte aidiyet duygusu da artmaktadır. Kurumsal iletişim arttıkça, kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kurumun çevresi tarafından algılanma biçimi olan kurumsal itibar artacak, kurumsal kimlik güçlenecek ve kurumsal imaj büyüyecektir.

Bu çalışmanın amacı kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişimin etkisinin belirlenmesi ve İlbank A.Ş. çalışanlarının kurumsal iletişime ve kurum kültürüne bakış açılarının belirlenmesidir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde iletişim tanımlanmış ve iletişim sürecinden bahsedilerek kurumsal iletişimin önemi, fonksiyonları, amacı, işleyişi ve türleri açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde kurum kültürü özellikleri, türleri, öğeleri, kurum kültürünü etkileyen unsurlar ve kurum kültürünün boyutları ve önemi incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde kurumsal iletişimin kurumsal kültür üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurum kültürü ve kurumsal iletişim ölçekleriyle hazırlanan İlbank A.Ş. personeline uygulanan anket çalışması, anket çalışmasının sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilmiş, 2011 yılı ve öncesinde kurumda çalışmaya başlayan personelin kurumsal iletişime, kurum kültürüne bakış açıları değerlendirilmiş ve yapılan analizler yorumlanmıştır. Sonuç ve öneriler kısmında elde edilen bulgular özetlenerek gelecekte yapılabilecek çalışmalar için öneriler verilmiştir.

1. KURUMSAL İLETİŞİM

1.1. İletişimin Tanımı

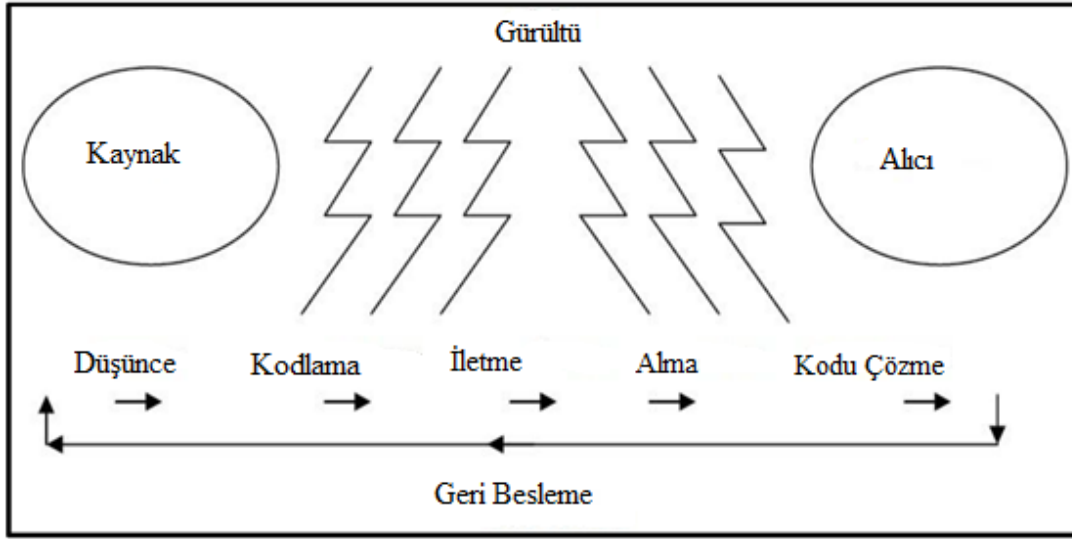
İletişim; Türk Dil Kurumu'na göre teknik anlamda; “*Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muhabere, komünikasyon*” şeklinde tanımlanırken genel kullanımda “*Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme*” olarak tanımlanmaktadır [1].

İletişim farklı boyutları olan bir kavramdır. Aşkun iletişimi, “*Birey ile birey, birey-grup, birey-toplum, grup ile grup, grup-toplum ve toplumlar arasındaki düzenlenmiş yaşayış amaçları yönündeki karşılıklı ilişki, etkileşimi içermektedir*” şeklinde tanımlanmaktadır [2]. Daft iletişimi; “*İki veya daha fazla kişi tarafından, genellikle davranışları motive etmek veya davranışları etkilemek amacıyla bilgi alışverişi yapılan bir anlaşılma sürecidir*” şeklinde tanımlanmaktadır [3]. Uztuğ'a göre iletişim “*Bireyin başka bir bireye yaptığı her hangi bir etkiden öte bireyin başka bir bireyle olan paylaşma eylemidir*” [4]. Gökçe ise iletişimi “*Günlük dilde ve çoğu bilimsel çalışmalarda yaygın şekilde kullanıldığı gibi, bir anlamın ya da bilginin aktarılması süreci değildir. İletişim anlamların “ortak paylaşımıdır” buradaki “ortak” sözcüğü, aktarılan şey değil, özellikle karşılıklı olarak kabul edilen anlam yapısıdır şeklinde tanımlanmaktadır.*”[5]. Bu tanımda yer alan anlamların ortak paylaşımı ifadesi aynı düşünceye sahip olmak gerektiği anlamına gelmemelidir, burada bireyin kendisine anlatılmaya çalışılan fikre ilişkin doğru bilgiye sahip olması anlamına gelmektedir. Etkin iletişimin en büyük özelliklerinden biri de bireye iletilen bilginin ne anlama geldiği hakkında doğru düşünceye sahip olmalarıdır [6].

İletişim ihtiyaçtan kaynaklanır. Davranışlar ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır. Davranışla ihtiyaç arasındaki bağlantı sebebiyle, bireylerin iletişim kurma şeklini, içinde buldukları toplumun değer yargılarını belirler. Temel ihtiyaçlar açısından bireylerin iletişim kurma şeklini ve kişilik özelliklerini iletişim belirler [7].

1.2. İletişim Süreci ve Unsurları

İletişim süreci, bir mesajın anlaşılır bir şekilde kaynaktan alıcıya ve alıcıdan kaynağa geri gönderilmesi olarak ifade edilebilir [8]. İletişim birkaç adımdan oluşan bir süreçtir. Süreç, göndericinin duygu ve düşüncelerini kodlayıp hedefe göndermesiyle başlar [9]. Şekil 1.1. de çevre ile etkileşim içinde olan iletişim süreci yer almaktadır.



Şekil 1.1. Etkileşimli iletişim süreci [10]

1.2.1.İletişimin unsurları

İletişim üç temel ögenin bir arada bulunması ile gerçekleşmektedir. Bu ögeler, kaynak, alıcı ve mesajdır. Bu unsurlar bir arada bulunmadığında iletişim gerçekleşemez ve etkili iletişim bu unsurların bir arada bulunması ile ortaya çıkmaktadır [7].

Kaynak (Gönderici)

İletişim; kaynağın mesajı göndermeye başlamasıyla ortaya çıkmaktadır [14]. İletişim ağında mesajın gittiği unsur olan kaynak; kendisine iletileni kendi fikir, duygu, düşünce ve olay hakkındaki izlenimleri açısından süzgecinden geçirmek sureti ile birtakım sözcük, şekil, hareket ve sembollere çevirir [11]. Gönderici yaptığı işin önemini bilincinde olmalı ve bu işi yaparken ne söylemek istediğini, kime söylemesi gerektiğini, ne

yapması istendiğini ve bunu yaparken hangi kelimeleri kullanması gerektiğini bilmelidir [12].

Etkili bir iletişim için kaynak bilgi sahibi olmalı, kodlama yeteneği sahip olmalı, düzlem ve içinde bulunduğu ortama uygun olmalı ve tanınmalıdır [13].

Mesaj

Göndericiden alıcıya iletilen bilgi, fikir, duygu ve tutumların kodlanmış hali olan mesaj iletişim sürecinde beklentiyi ifade etme biçimidir [11]. Mesajın iki önemli elemanı vardır. Bunlardan birincisi mesajın dilidir. Mesajın dili alıcı tarafından zorlanmadan anlaşılabilir şekilde, açık, net olmalıdır ve çelişki barındırmamalıdır. Mesajın bir diğer önemli elemanı ise içeriğidir. İçerik mesajda iletilmek istenen anlamı ifade eder; iletilmek istenen bilgi ve düşüncelerin ele alınış biçimi içeriği oluşturur [12].

Etkin iletişimin sağlanabilmesi için diğer bir ifadeyle hedefin mesajı algılayıp olumlu geri bildirimde bulunması için mesajın taşınması gereken bazı şartlar vardır. Bu şartlar; [7].

- Hedefin bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluk,
- Hedefin tutum, inanç ve değer yargılarına uygunluk,
- Hedefin ihtiyaç, istek ve amaçlarına uygunluk,
- Hedefin ilgi alanlarına uygunluk,
- Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluk göstermelidir [7].

Mesajlar sözel mesajlar ve sözel olmayan mesajlar olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sözel ve sözel olmayan mesajlar bir takım özelliklere sahip olmalıdırlar. Bu özellikler aşağıdaki gibidir [7];

- Mesaj anlaşılır olmalıdır,
- Mesaj açık olmalıdır,
- Mesaj doğru zamanda iletilmelidir,

- Mesaj uygun kanalı izlemelidir,
- Mesaj kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır [7].

Kodlama ve kod açma

Bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun mesaj haline getirilmesine kodlama denir. Kaynağın ifade etmek istedikleri alıcının anlayabileceği şekilde simgelerle kodlanarak mesaja dönüştürülür [16]. Kodlama jest, mimik, el hareketi gibi sözel olmayan iletişim unsurlarından olabileceği gibi karmaşık bir matematik formülü bile olabilmektedir. Etkin iletişim mesajın alıcıya ulaştırılmasına bağlı değildir, mesajın istenen şekilde alıcıya iletilmesine ve bu mesajın alıcıda davranış değişikliği oluşturmasına bağlıdır. Kaynağın aktardığı bilginin alıcıya istenen biçimde ulaşması ve alıcıda beklenen davranışın oluşması mesajın doğru şekilde kodlanmasına ve kodun doğru açılmasına bağlıdır. Kodlanan mesajın anlamlı bir şekilde algılanmasına kod açma adı verilmektedir. Kodlamayı kaynak yapmakta; kod açma işlemini ise alıcı yapmaktadır [7].

Kanal

Kanal, kaynak ve alıcı arasındaki bağ olarak tanımlanabilmektedir [15]. Kanal; *mesajın taşındığı ışık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi, yazılı iletişimde kullanılan harfler, rakamlar gibi fiziki araçlardır [14].*

Alıcı (Hedef)

İletişim sürecinde hedef tarafında bulunan alıcı; kaynak tarafından gönderilen mesajı taşıyan sembolleri algılayarak anlam verir. Algıladığı mesajın gereklerini yerine getirip iletişimi sonlandırır ya da kendisi alıcı durumunda iken kaynağa yeni bir mesaj ileterek gönderici pozisyonuna geçer [20]. Etkin iletişimde alıcının sahip olması gereken özellikler şunlardır [8];

- Alıcı mesajı idrak edebilmeli ve idrak etmek için istekli olmalı,
- Alıcı bilgi sahibi olmalı ve mesajı iletene geri bildirimde bulunmak için istekli olmalı,

- Alıcı iletileni algısal seçime tabii tutmamalı,
- Alıcı bulunduğu davranış düzlemini ayrabilmeli,
- Alıcı yeri geldiğinde kaynak olma özelliğine sahip olmalı ve geri dönüş, bildirim veya tepki iletme özelliğine sahip olmalıdır [8].

Geri bildirim

Alıcının iletilen mesajı yanıtlamak üzere kodlayıp uygun kanal aracılığıyla göndericiye iletmesi geribildirim olarak isimlendirilmektedir [15]. Geribildirim alıcı tarafından mesajın yorumlanış biçimini gösterir ve geribildirim sayesinde mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığı belirlenebilir [7].

1.3. İletişim Türleri

İletişim çeşitli yönlerine göre sınıflandırılmaktadır. İletişim en yaygın biçimde; sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.

Sözlü iletişim; konuşma dili olarak da adlandırılan sözlü iletişim, yüz yüze yapılan görüşmeler, toplantılarda yapılan karşılıklı konuşmalar, sözel sunular, halka hitaplar, telefon görüşmeleri, eğitim sunumları, konferanslar, komiteler, resmi konuşmalar gibi çeşitli şekillerde kurulmaktadır [16]. Sözlü iletişimde gönderici ve alıcı arasındaki iletişim konuşma yoluyla yapılır ve radyo, televizyon, telefon ya da yüz yüze interaktif şekilde olabilir [17]. Mesajın doğru şekilde iletilmesi ve alıcı tarafından algılanması büyük oranda kullanılan kelimelere bağlıdır. Sözel iletişimde mesajın doğru şekilde hedefe ulaşması için seçilen kelimelere dikkat edilmesi ve dil ötesi adı verilen mesajın söyleniş ‘biçimine’ özen gösterilmesi gerekmektedir [7].

Sözcükler iletişimde önemli bir yer tutmaktadır. Sözlü iletişimde kullanılan sözcükler ikincil mesaj kanalları adı verilen birçok araç ile desteklenmektedir. Sözsüz iletişim öğeleri jestler, hareketler, mimikler, çeşitli materyallerdir. Sözsüz iletişim mesajın gönderilmesinde, alınmasında iletişime katkı sağlayıp mesajın etkin şekilde iletilmesine yardımcı olur. Sözsüz iletişim yüz ifadelerindeki değişen anlamları, göz hareketlerini,

bedensel duruşu, ses tonunu ve sesin özelliklerini içerir. Sözsüz iletişimde duygu ve düşüncelerin sözcüklere dökülmediği zamanlarda ortamda kavrayıcı bir bakış, savunmaya yönelik bir mimik binlerce kelimedenden daha fazla anlam ifade etmektedir [7].

Yazılı iletişim; elektronik postalar, mektuplar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri gibi çeşitli yollarla gönderilen yazılı mesajları içermektedir. Yazılı iletişim yeniden düzenlenebilir ve korunabilir olması dolayısıyla tercih edilen bir iletişim şeklidir. Ayrıca sözlü ve sözsüz iletişimde var olan birçok problem yazılı iletişimde bulunmamaktadır [7].

1.4. Kurumsal İletişim

1.4.1. Kurumsal iletişimin tanımı ve anlamı

Balmer ve Gray kurumsal iletişimi; kurumun kültürü, kimliği, imajı ve itibarının oluşturulduğu paydaş anlayışına ilişkin süreç olarak tanımlamaktadır [18, 19]. Dolphin ve Fan kurumsal iletişimi, rekabet avantajını geliştirmek için çeşitli kitlelerin etkilediği, kurumun iletişimde kullanılan izlemsel yönetim sürecidir şeklinde tanımlamaktadır [20].

Kurumsal iletişim, bir kurumun değişik birimleri arasında bilgi paylaşımını, bu bilgiler paylaşılırken kullanılan mesajların şeklini, paylaşılan mesajların tekniklerini ve yöntemlerini kapsamaktadır. Bir kurumun iç ve dış çevresi ile sürekli etkileşim içinde olmasına katkıda bulunan yegane unsur kurumsal iletişimdir [21]. Kurumsal iletişim devletle ilişkileri, medya ile ilişkileri, halk ile ilişkileri, kriz zamanlarındaki iletişimi, kurumsal vatandaşlığı, yatırımcılarla olan ilişkileri, çalışanlarla olan ilişkileri, yönetim ve örgütsel iletişimi, kurumsal markanın imajını, inşasını ve reklamını ve pazarlamasını kapsayan geniş bir alanı ifade etmektedir [22].

Kurumsal iletişim, etkili bir kurum kültürünü, ahenkli kurum kimliğini ve çalışanların kurumsal vatandaşlık sorumluluğunu artırarak kurumun gelişmesine katkı sağlar [23].

1.4.2. Kurumsal iletişimin önemi

Kurumsal iletişim kurum çalışanlarını ve kurumun içinde bulunduğu birimleri birbirine bağlayan koordinasyon aracı olup; bu sayede çalışanlar ve birimler arası uyum sağlanmaktadır. Sorunların çözülmesi, faaliyetlerin devam ettirilmesi, yeni fikirlerin ortaya çıkması kurumsal iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Dış dünya ve kurum arasında sağlıklı bilgi alışverişi kurumsal iletişim ile sağlanır ve hızla değişen çevre ve rekabet koşullarında kurumların yeni durumlara ayak uydurması kurumsal iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. [7].

Kurumsal iletişimin kurumda makam sırasına uygun basamakların belirlenmesinde ve kurumda itaat ettirme gücünün sağlanmasında önemli bir yeri vardır ve belgeler, bilgiler, dokümanlar, iletiler kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır ve gerekli arşivler oluşturulur [7,24].

Kurumsal iletişimin önemi ve kurumsal iletişim kurum içinde doğru bir şekilde oluşturulduğunda kuruma sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir: [25]

- Karar almada ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmayı sağlar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışan personel tarafından kavranmasını ve uygulanmasını sağlar.
- Çalışanların örgütsel bağlılığını artırır ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunur.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi konularda personelin davranışları üzerinde olumlu yönde etkiler oluşturarak performans artışı sağlar.
- Çalışanların paylaşım duygusunda artış sağlar.
- Çalışma ortamındaki sorunların ve baskıların azalmasını sağlar.
- Kurumsal faaliyetlerin kararlılık ve iş birliği ile yapılmasına katkı sağlar.
- Kurumsal değişim sürecine karşı çalışanların güven duymasını sağlar ve bu süreci çabuklaştırır.
- Çalışanların daha az hata yapmasını sağlar.
- Kurumsal kararlılığı ve etkin çalışmayı sağlar.

- Stratejik planların etkin şekilde uygulanmasını sağlar.

1.4.3. Kurumsal iletişimin amacı

Belirli hedefleri olan ve o hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulan kurumsal iletişimin temel amacı birbiriyle ilişkiel anlamda bağlantısı zayıf olan ve dağınık ilişkileri düzenli hale getirmek ve kurumun amaçlarıyla bireylerin amaçları arasında bağlantı kurulmasını sağlamaktır [26].

Kurumsal iletişimin amaçları şu şekilde sıralanabilir; [14,27,7,28,29]

- Alınan kurumsal kararların ve kurum politikasının kurum çalışanlarına duyurulması, anlatılması ve bu sayede kurumda çıkacak söylenti ve dedikoduların önüne geçilmesi
- Kurumun çalışma şartları, hedefleri, ücret-prim sistemi, ödül- ceza sistemi, kariyer imkanları, sosyal haklar, örgütün projeleri, faaliyetleri hakkında kurum çalışanları bilgilendirilerek kuruma olan bağlılığın ve kuruma olan güvenin sağlanması
- Kurumda devamlı bilgi akışının olmasını sağlayarak, aile ortamının ve kurumsal dayanışmanın oluşturulmasında kurumsal bağlılık ve arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak kurum çalışanlarının motivasyonunun artırılması
- Kurumda faaliyet alanıyla ilgili her türlü mevzuat ve yeniliğin kurum çalışanlarına duyurulması ve hataların önlenmesi, karlılığın artırılması
- Çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda güdülenmesinin sağlanması ve iş tatmininin artırılması
- Çalışanların, kurumun amaçlarını, hedeflerini, kurum kültürünü öğrenmesinin ve benimsenmesinin sağlanması
- Kurum çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları hakkında çalışanlara bilgi verilerek çalışanların sorunlarının belirlenmesi
- Kurumda etkin kararların alınabilmesi için seçeneklerin ve farklı düşüncelerin sağlanması
- Kurumsal faaliyetlerin kararlılık ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunulması koordinasyonu sağlanması

- Bireyler gruplar ve çalışma birimleri arasındaki sorunların ve fikir çatışmalarının giderilmesi
- Çalışanları kurumun etkinlikleri, önemli olaylar kararlar ve başarılar konusunda bilgilendirilmesi
- Çalışanların iş sırasında ya da iş sonrasında kurumu temsil özelliklerinin geliştirilmesidir.

1.4.4. Kurumsal iletişimin fonksiyonları

Kurumsal iletişimin fonksiyonları; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma, birleştirme ve eşgüdüm sağlama olmak üzere dört grupta incelenebilir [14].

- İletişimin bilgi sağlama işlevi:* İletişimde bilgi alışverişi önemli bir unsurdur. Bilgi bireylerin çevresi ile etkileşim sağlamasında önemli rol oynar. Kurumların hedeflerini gerçekleştirmeleri amacıyla çalışanların yapacakları iş hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayan bilgi alışverişi yönetim ile çalışanlar arasında köprü görevi görür. Üst yönetim kurum çalışanlarına kurum politikası ve kurumun hedefleri, kurumda üretilen mal veya hizmet, üretim yöntemleri ve kurumda meydana gelen yeniliklerle ilgili bilgi alışverişi olmadan kurumsal faaliyetler gerçekleştirilmez. Yeterli bilgiye sahip olmadan sorunların çözümlenmesi ve herhangi bir konuda hakkında karar vermek güçtür.
- İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi:* İkna, fikir ve istekleri karşısındaki kişi veya kişilere yaptırabilmektir. Bu süreçte iletişim çok önemli bir yere sahiptir. Kurumsal İletişimin bir diğer fonksiyonu olan etkileme de ise uzun bir sürece yayılan iletişim söz konusudur. Kurumsal iletişimin temel amacı insanların düşünce tutum ve davranışlarını kurumun amaçları değerleri ve misyonu doğrultusunda değiştirerek çalışanların kurum ile kaynaşmalarını sağlamaktır.
- Emredici ve öğretici iletişim kurma:* Kurumlarda yöneticiler çalışanlarıyla yalnızca bilgi vermek amacıyla değil çalışanların yapmaları gerekenleri nasıl yapacaklarını belirtmek ve onları yönlendirmek için de iletişim kurarlar.

- d. *İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi*: Kurum içinde çalışanların karşılıklı ilişkilerini kurmalarında ve birbirlerine olan bağlılıklarını sürdürebilmelerinde, çalışanların kurumsal amaçlar çerçevesinde toplanmalarında iletişim önemli bir göreve sahiptir [14].

1.4.5. Kurumsal iletişimin işleyişi

Kurumlar iletişimin yoğun olarak gerçekleştiği yerlerdendir. Kurumsal iletişim kurumsal yapı içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki kısımda incelenebilmektedir [7, 30, 31].

Kurumsal iletişimin işleyişi yapısal olarak biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır. Hem biçimsel iletişim hem de biçimsel olmayan iletişim kurumsal iletişimin önemli unsurudur [7].

Biçimsel (Formel) iletişim

Biçimsel iletişim, kurum tarafından tanımlanan, kurumun hiyerarşik yapısına uygun şekilde gerçekleşen belli kurallar doğrultusundaki resmi iletişim biçimidir. Ayrıca iletişimde kişiler arası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusudur ve iletişim artık yalnızca kişiler arasında değil, kurumda çalışanların kurumsal hiyerarşideki konumları arasında gerçekleşmektedir [14, 32]. Biçimsel iletişim kanalları kurumun örgüt şemasına bakılarak anlaşılabilir ve biçimsel ağ kurumun hiyerarşik yapısına uygun şekilde düzenlenir ve hiyerarşik şemanın emrettiği yolu takip ederek resmi hatlar üzerinde yol alır [33]. Biçimsel iletişim kurumdaki her türlü resmi bilgi, belge, talimat, yönergeyi içermektedir. Raporlar, kurumsal yayınlar, resmi duyurular da biçimsel iletişime dahildir. Kurumsal kurallar çerçevesinde kurum üyelerinin kişiliklerinden ayrı tutularak statüler arasında gerçekleşen bir iletişimdir.

Biçimsel iletişim grup içinde gerekli bilgiyi sağlamak, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları için istenen davranış ve tutumları oluşturmak ve ilgili kişilere bilgi üretmeyi amaçlamaktadır [13].

Biçimsel iletişimde çalışanlar arasında iletişim tanımlanmış yollar aracılığında gerçekleştiğinden kontrol edilmesi daha kolaydır ve bu durum kurumun iletişim akışının denetlenmesini sağlamaktadır [34].

Biçimsel iletişim kurumun bütün iletişim gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayamamak, kurumda meydana gelecek olayların hepsini önceden tahmin edilmesinin mümkün olmaması gibi nedenlerle bunların biçimsel şekle getirilmesinin zorluğu, çoğu zaman sürecin yavaş seyretmesi ve esneklikten yoksun olması gibi olumsuz özelliklere sahiptir [35].

Dikey, yatay ve çapraz olmak üzere 3 bölüme ayrılan biçimsel iletişim detaylı bir şekilde açıklanmaktadır [36].

Dikey iletişim

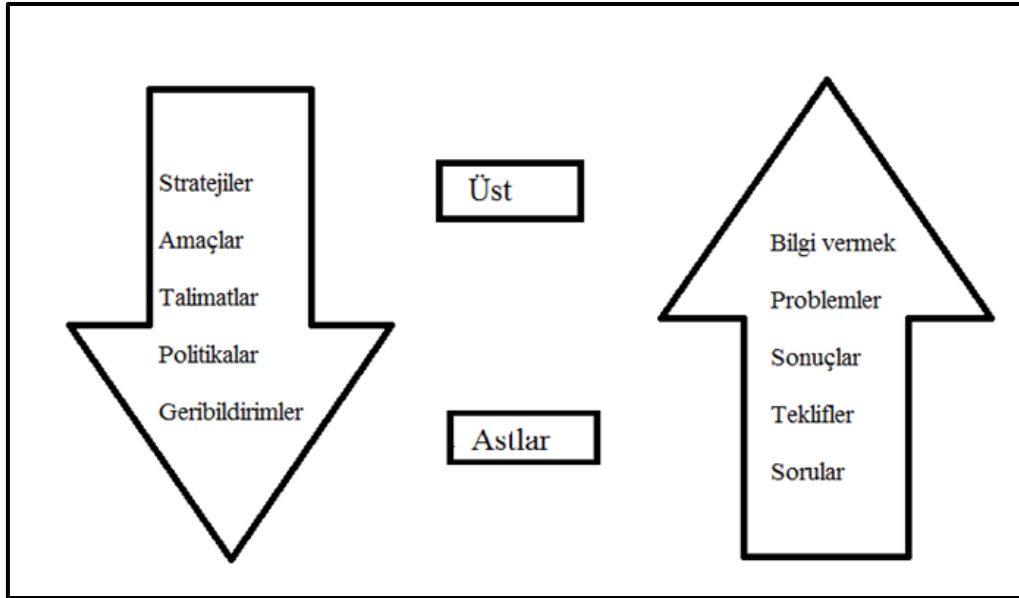
Kurumda ast ve üst statüdeki çalışanlar arasında aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya doğru dikey ve çift yönlü olarak uygulanan iletişim biçimidir [37]. Yukarıdan aşağıya iletişim kurumdaki üstlerin astları ile olan iletişimini içermektedir. Aşağıdan yukarı iletişim ise astların üstleri ile arasındaki bilgi alışverişini içermektedir. Üstler kurumun amaçları çerçevesinde çeşitli konular hakkında oluşturdukları kararları emir ve yönergeler halinde yukarıdan aşağı iletilirler; çalışanlar kendilerine verilen emir ve yönergelerin sonuçlarını çeşitli isteklerini, önerilerini üstlerine iletirler. Bu iletişim genelde yazılı şekilde gerçekleşmektedir [38]. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen dikey iletişimde, yukarıdan aşağıya iletilen mesajların doğru şekilde algılanıp algılanmadığı hakkında bilgi sahibi olunur [39].

Kurum kültürüne ilişkin unsurların iş görenlere aktarılmasında sık olarak kullanılan yukarıdan aşağı doğru iletişim ile temel olarak iş yönergeleri, emirlerin verilme nedenleri, örgüt işlemleri ve politikaları, başarı değerlendirilmesi ve örgüt amaçları olmak üzere 5 çeşit bilgi paylaşımı yapılmaktadır [40].

Yukarıdan aşağı doğru iletişimde yöneticilerin çalışanlarına iletildiği mesajın içeriğinin tam olarak algılanamayıp mesaj içeriğinin çalışanlar tarafından bozulması ve

iletişimin gerçekleştirilememesidir. Bu durumda dikey iletişim kısmen hatalı ve eksik olarak kurulup geri bildirim gibi kontrol mekanizmalarının sisteme dahil edilip, üst düzey yöneticilerin alt düzeydeki yöneticilerden bilgi almakla kalmayıp alt düzey çalışanlarla da iletişim halinde olması ve iletilen mesajın doğru şekilde iletilip iletilmediğini kontrol etmesi doğru olacaktır. Yöneticilerin geribildirime açık olmaları kurumda çıkabilmesi muhtemel krizlerin önüne geçebilecektir [41, 42].

Dikey iletişim kurumlarda kurum kültürüne göre farklılıklar göstermekte olup, açık ve esnek iletişime sahip kurumlarda üst yöneticiler astlardan gelen düşüncelere önem vermekte ve astlarının fikirlerine karşı daha olumlu yaklaşımları olmaktadır. Şekil 1.2. de dikey iletişimde ast üst ilişkileri yer almaktadır.



Şekil 1.2. Dikey iletişimin oluşum şekli [43].

Yatay iletişim

Kurumlarda aynı düzeydeki bölüm yöneticilerinin, çalışanların, bağlı buldukları üst kademeye başvuru yapmadan yatay kanallardan yararlanarak kurdukları iletişim yatay iletişim olarak adlandırılır [7]. Benzer konumdaki yöneticilerin iş birliği yapmak amacıyla aralarındaki iletişimi dolaysız olarak geliştirmelerine katkı sağlar. Kurumlarda eşit

seviyedeki çalışanlar arasında kurulan iletişimde yatay bilgi akışı ve çalışanların bilgi paylaşmasına kurumdaki görevlerin işbirliği içinde yürütülmesini sağlar [44] .

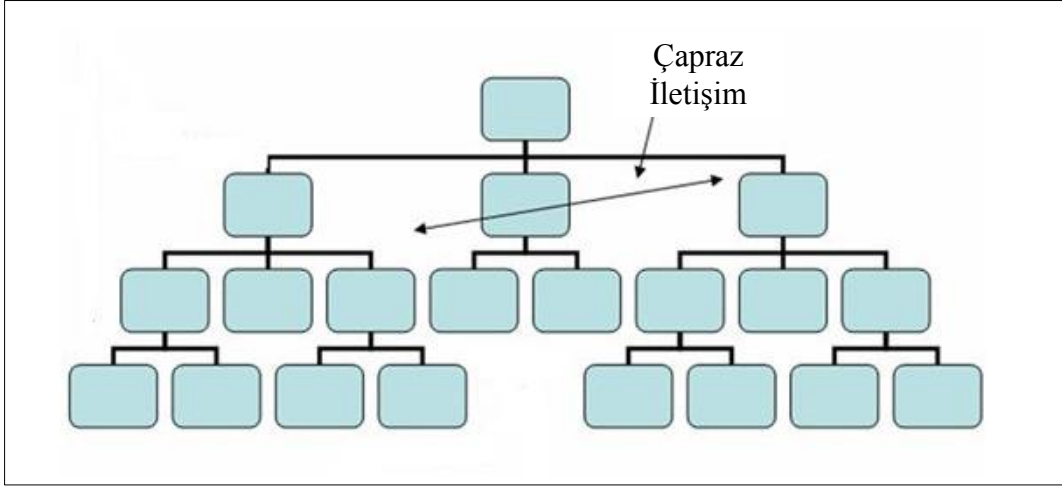
Yatay iletişim, aynı ya da birbirine benzeyen seviyedeki çalışanların, rutin işleri esnasında meydana gelir ve yönlendirme koordinasyon fonksiyonu yerine getirilirken genellikle yatay iletişim kurulur. Yatay iletişim genellikle iş akışı ilişkilerinde çalışanlar arasındaki iletişimden, farklı bölümlerde çalışan personeller arasındaki ilişkilerden oluşur [7]. Yatay iletişimin temel amacı kurumsal koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır. Bu sayede kurumsal iletişim belirli kurallardan uzaklaştırılarak daha etkin bir hale getirilmektedir. Yatay iletişim sayesinde kurum içindeki farklı çalışma birimleri arasında (muhasebe, insan kaynakları, ve benzerleri gibi) ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılması, koordinasyonun sağlanması ya da kurumsal koordinasyonun sağlanması ve bu sayede kurumsal işleyişin hızlandırılması sağlanır [7].

Çapraz (Diyagonal) İletişim

Çapraz iletişim farklı departmanlarda çalışan birbirinin astı ya da üstü olmayan çalışanlar arasında meydana gelen iletişim türü olup sıkça karşılaşılan bir iletişimdir [45].

Çapraz iletişimde bir bölümde çalışan personel ile başka bölümde çalışan personellerin (ast ve üstlerin) arasında ya da bir bölümdeki yöneticinin, yönetici olarak çalıştığı bölüm dışındaki iş görenlerle birebir ilişki kurması durumunda ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle birimler arası koordinasyonun ağırlıklı olduğu kurumlarda işlerin eşgüdümlü olarak yapılmasını sağlar [7].

Sorun çözme ve süreç geliştirme amacıyla çalışan grupların ele aldıkları konuyu tam olarak analiz edebilmeleri ve bu konu hakkında çözüm bulabilmeleri problemi çok yönlü görebilmelerine ve tanımlayabilmelerine bağlıdır. Çapraz iletişim ne kadar yoğun olarak kurulursa koordinasyon o kadar kolay olur ve çalışanlar işleri ile ilgili olarak fonksiyonel üstlerini bilgilendirerek onların görüşlerinden faydalanma olanağı bulurlar. Bu şekilde de çalışanların sorumluluk duygusu ve kuruma aidiyetleri artmış olur [7]. Şekil 1.3.de çapraz (diyagonal) iletişimin oluşum şekli yer almaktadır.



Şekil 1.3. Çapraz (Diyagonal) iletişimin oluşum şekli [46]

Biçimsel olmayan (Doğal-İnformel) iletişim

Resmi olarak yolları daha önceden belirlenmeyen söylenti dedikodu kasıtlı tahminleri de içine alan bir iletişim olan biçimsel olmayan iletişim kurum içinde doğal yollarla meydana gelerek çalışanların sosyal anlamda doyuma ulaşmasında önemli etkisi bulunmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişim ile iletilen mesajların amaçlar doğrultusunda yayılmasını da sağlamaktadır [36].

‘Dedikodu’, ‘Söylenti’ veya ‘Fısıltı Hattı’ olarak da isimlendirilen informal iletişim kurumun belirttiği iletişim kanalları dışında oluşmakta ve çoğunlukla iletilmek istenen mesajlar yüz yüze veya telefon aracılığı ile iletilmektedir. İnformel iletişimin temel görevi, sosyal ilişkilerin korunması (kişisel arkadaşlıklar vs gibi) ve kişisel bilgi, dedikodu ve söylentilerin kurum içinde dağıtılmasıdır [47].

Bu şekilde gelişen iletişim insanlara benzer şekilde hareketli, kararsız ve değişken yapıdadır. Bir çalışanın başka bir çalışana bir konu hakkında birşey söylemesiyle her an her durumda ortaya çıkan bu süreçte bazı kurum çalışanları diğer çalışanlara göre daha fazla mesaja maruz kalırlar ve bu mesajları başka çalışanlara ileterek informal kanalda önemli noktalarda bulunurlar. Bazı çalışanlar ise kurum içerisinde bir çok seviyede akan bu informal mesajlara tepkisiz kalırlar [47].

Dođal iletiřim olarak da isim verilen ve bazı durumlarda formel iletiřimi desteklediđi dūřunūlen informel iletiřimin kurumlara sađladıđı yararlar řu řekilde sıralanabilir:

Yöneticiler biçimsel yollarla öğrenme olanağına ulaşamadıkları, astların kurum içi ve kurumun çevresi hakkında çeşitli yakınma ve önerilerde bulduklarında bunlar hakkında kısa sürede bilgi sahibi olup, konu hakkında gereken önlemleri alabilirler. Bu sayede bazı durumlarda iş işten geçtikten sonra haberdar olmanın ortaya çıkaracağı zaman kayıpları engellenebilir.

Biçimsel iletişim sistemi çalışanların bir noktada boşalma aracı olması nedeniyle kurumda birlik ruhunu geliştirmekte ve motivasyonu artırmaktadır. Bu sayede zaman verimliliği artmaktadır.

Biçimsel iletişim sistemi, kurumun amaçlarını en akılcı şekilde gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Uygulamada çalışmalarını yavaşlatan ve zaman kaybı yaratan olaylar olabilmektedir. Bunu fark eden yöneticiler, biçimsel iletişim sistemini değiştirmenin ortaya çıkaracağı zorlukları ya da değişiklik yapmanın ortaya çıkaracağı sakıncaları fark edip biçimsel olmayan yollarla iletişim kurabilmektedirler. Bu uygulama kurumun amaçlarına yardım ettiği ve karmaşa yaratmadığı durumlarda zaman kazandırabilmektedir [48, 49].

İnformel iletişimin temel görevlerinden birisi de sosyal ilişkileri koruması ve kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin kurum içinde farklı kanallarla iletilmesidir. Sosyal etkileşimden kaynaklanan informel iletişim günümüzde çeşitli kurumlarda yönetim tarafından hızla yayılmasını istedikleri mesajları ve duyuruları iletme de sıkça kullanılmaktadır. Bu tür iletişimde her zaman yönetim tarafından istenen bilgiler aktarılmaz, ulaştırılmak istenen bilgi dönüşür ve formel iletişimin gücünü azaltır [40].

2. KURUMSAL KÜLTÜR

2.1. Kültür Nedir?

Günlük hayatta kültür iyiyi, eğitilmiş, sanatsal olanı anlatmak için kullanılmaktadır. İngilizce’de kültür kavramı Latince “Colere”, “Cultus” ya da “Cultura” fiilinden gelmektedir. 18. yüzyıldan önce bu kelime zirai anlamda *ekip biçmek, sürmek ve ürün yetiştirmek* anlamında kullanılıyordu [50]. Zamanla kültür kelimesine değişik anlamlar atfedilerek kelimenin manası değişmiş ve “*insanların yaşam tarzı*” şeklinde kullanılmaya başlamıştır [13].

Günümüzde geçerliliğini kaybetmiş olmasına rağmen bir çok kültür tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan en çok kullanılan ise antropolog Edward Taylor’un kültür tanımıdır. Taylor “*Kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür*” diye tanımlamıştır [51]. Malinowski ise kültürü, genel ifadeler çerçevesinde; *ihtiyaçların giderilmesi ve somut problemlerin çözümünde yardımcı araç* olarak tanımlamaktadır [52]. Bir başka tanıma göre kültür, *insanlar arasındaki her çeşit karşılıklı etkileşmeler, her türlü yapıp yaratma alışkanlıkları, bütün manevi ve maddesel yapıt ve ürünlerdir* [53].

Kültür insanların sosyal davranışlarını sistemli bir hale getirir. Toplumda kültürün üyesi olarak doğan veya içinde bulunduğu toplum tarafından kültürün bir üyesine dönüştürülen insanlar, o kültürü gözlemleyerek, dinleyerek, konuşarak, etkileşimde bulunarak, taklit ederek deneyimleyerek daha önce o kültürü oluşturanlardan öğrenirler ve kültürü paylaşırlar [54, 55].

Kültür unsurlarının birleşiminin kıstas alındığı sınıflamaya göre bütün kültürler maddi ve manevi olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. İnsanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan unsurlara maddi kültür denilmektedir [56].

Kültürün, toplumların ruhsal ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısmına da manevi kültür denilmektedir. Manevi kültür elemanları, elle tutulamaz gözle görülemez unsurlardan oluşmaktadır [56].

Yapılan bu tanımlar çerçevesinde kültür nesilden nesile aktarılan ve toplumun genelinden bireylere kazandırılmak istenen bir yaşam biçimidir. İnsanın toplum tarafından oluşturulmuş ve ortaya koyulmuş maddi ve manevi öğelerden meydana gelmiş olan çevresidir. İnsan bu çevrenin önceki nesillerinden aldığı unsurları kısmen geliştirerek ve değiştirerek kendisinden sonraki nesillere aktarır [57].

2.2. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için onun bazı özelliklerini açıklamak faydalı olacaktır:

- *Kültür öğrenilir.*

Kültür insanların doğuştan sahip olduğu yetenekler ve özellikler olmayıp, sonradan ailedeki, okuldaki ve toplumdaki yaşantıları boyunca öğrenme yoluyla kazandığı unsurlardan oluşur. Kültür içgüdüsel ya da kalıtsal olmayıp, öğrenilen, eğitimle kazanılan bir değerdir. Dolayısıyla insan kültürün taşıyıcısı haline gelir.

- *Kültür tarihidir ve süreklidir.*

Kültür süreklidir, bunu da gelenek ve görenekler sağlar. Kültürler, bu süreklilikleri sayesinde, bir kuşaktan diğerine geçerler [54]. Kültürün süreklilik göstermesi ve zamana ayak uydurması geçmişteki geleneklerin göreneklerin geleceğe aktarılmasını sağlar.

- *Kültür toplumsaldır.*

Kültür, toplum içinde yaşayan insanın özel isteklerinden veya davranışlarından değil, bir grup insan arasında ortaklaşa paylaşılan davranış, tutum ve değerlerden meydana gelir. Sosyal bir grubun, ister aile, ister bir işletme, isterse bir ulus olsun, ortaklaşa

paylaştığı alışkanlıklar ve değerler kültürdür. Bütün kültürler, kendi devamlılıklarını sağlamaya çalışır ve bu çabalarında birbirleriyle benzerlikler gösterir [13].

- *Kültür değişebilir.*

Kültür, insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarına ve arzularına cevap vermeye çaba gösterirken, bu duruma uyum gösterecek farklılıklara da uğrayabilir. Kültür zamanla başka biçim ve durumlara girebilir ve bu durum uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zamana bağlı olarak çevreye uyum sağlamak zorundadır. Çevre koşulları değiştikçe, insanların tatmin olma seviyeleri de değişir. Bu duruma göre , kültürler değişen koşullara uyum sağlayabilmek için evrilirler. Dışarıdan alınan her kültür, var olan kültürle birbirini karşılıklı olarak etkileyerek bütünleşir ve değişir [51]. Kültür zamana ve insanlara bağlı olarak da farklılık gösterir. Bu haliyle kültür süreklilik hali gösteren ve tepkilere cevap veren dinamik bir yapıya sahiptir.

Kültür insanların içinde yer aldıkları sosyal ve fiziki çevreyle iletişimlerini ve ilişkilerini düzene sokan bir sistemdir [54].

2.3. Kurum Kültürü Nedir?

Kurum kültürünün yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi farklı bilim dallarında çalışan bilim insanları ve araştırmacılar tarafından araştırılarak farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur [40].

Kurum kültürünün farklı tanımları şu şekildedir:

- Kurum tarafından benimsenen temel değerler; [58].
- Kurumun personeline ve müşterilerine yönelik politikasına yol gösteren felsefesi; [59].
- Kurumda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler; [60].
- Aklın kolektif bir biçimde programlanması [61].
- Topluluk üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar; [62].

- Yapılan işin ne şekilde organize edilmesi, yönetimin nasıl kullanılması, insanların olumlu davranışlarının nasıl ödüllendirilmesi ve yanlış davranışlarının nasıl kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin güçlü inançlar bütünü; [63].
- Toplulukta insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli; [64].
- Örgütteki işler konusunda bir grup insanın sürekli biçimde paylaştığı duygular [65].
- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, seremoni ve mitolojilerin bütünü [28].
kurum kültürü olarak tanımlanabilir.

Kurumsal kültür, bir kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır [66].

Kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir [67].

Kurum kültürünün farklı tanımları olsa da bu tanımlar arasında çeşitli ortak noktalar bulunmaktadır. İlk olarak tüm tanımlarda topluluk üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütününe işaret edilmektedir. Bu değerler bütünü üyelere doğru veya yanlış kabul edilir ya da kabul edilmez davranışları belirlemek konusunda yardımcı olmaktadır. İkinci ortak nokta ise organizasyon içindeki bu ortak değerler toplamının örgüt üyelerince değerlendirilmeksizin doğru olarak kabul edilmesidir. Bu değerler açıkça belirtilmezler, yazılı değildirler ancak üyelerin tüm davranışlarını belirleyen asıl öge bu değerlerdir. Üçüncü olarak tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevine uygun bir bakış açısıyla değerlendirildiği görülmektedir. Kültürün zaman içinde ortaya çıkan bir takım kurumsal varlık problemlerinde bulunan çözümlerden ve bu sorunlarla ilgili genel kabullerden destek aldığı belirtilmektedir. Son ortak yön de değerlerin iletilmesi ve paylaşılmasında kullanılan yollara ilişkindir. Sembollerin, sembollere yüklenen anlamların hikayelerin ve geçmişte yaşanan olayların hem ortak kültürün ortaya çıkarılmasında ve iletilmesini sağlamasında hem de davranışlara yön veren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir [68].

2.4. Kurum Kültürü Türleri

2.4.1. Baskın ve alt kültür

Paylaşılan değer sistemi olarak ifade edilen kurum kültürü, örgüt bireyleri tarafından inanılan ortak anlayışı işaret etmektedir. Bu yüzden de kurum bünyesindeki kişiler farklı eğitim ve seviyelerde olsalar bile kurum kültürünü benzer şekilde açıklayacaklardır. Kurum kültürünün bir takım benzer özelliklerinin bulunması bu kurumlarda alt kültürler bulunmadığı anlamına gelememektedir [47].

Baskın kültür (dominant culture), kurum içinde yer alan bireylerin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir [92]. Bir kurumun kültürü onun baskın kültürünü ifade etmektedir ve kuruma belli bir özellikleri veren kültürün makro bakış açısı olduğu ifade edilebilir [47].

Alt kültür (subculture) ise, kurum üyeleri arasında yalnızca belirli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Alt kültürler, bir bölüm ya da birimdeki çalışanların karşısına çıkabilecek ortak problemler, durumlar ve deneyimleri yansıtmak üzere, genellikle büyük firmalarda yatay veya dikey şekilde oluşmaktadır [69].

2.4.2. Güçlü ve zayıf kültür

Kurumlar tarafından net bir şekilde düzenlenmiş sonrasında paylaşılmış temel değerler güçlü kültürün unsurlarıdır. Güçlü kültürün meydana gelmesinde o topluluğun liderinin güçlü olmasının etkisi olduğu oranda paylaşma ve yoğunluğun da etkisi vardır. Paylaşma derecesi kurum çalışanlarının ne kadarının aynı ya da benzer değerler yargılarına sahip olduğunu işaret etmektedir. Paylaşma derecesi de oryantasyon ve ödüllendirme unsurlarından etkilenmektedir. Çalışanların temel değerleri paylaşması için öncelikle bunların neler olduğunun bilinmesi gerekir [69]. Oryantasyon programında yeni işe başlayanlara kurumun felsefesi ve iş yapma metotları gösterilir; yöneticilerin ve çalışanların hem söz hem de davranışta temel değerleri paylaştıkları yerde gerçekleştirilir. Paylaşımı artıran bir diğer unsur da ödüllendirmedir. Temel değerlere bağlı olanlara kurum tarafından verilen ödüller diğer çalışanlarında bu değerleri anlamasına yardımcı olacaktır.

Ödüllendirme sisteminin bir sonucu olan yoğunluk ise kurum çalışanlarının ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektedir. Görevlerini kurumun istediği gibi yaptıklarında ödüllendirileceklerini anlayan çalışanların görevlerini gerçekleştirme istekleri artacaktır [47].

Kurum çalışanları temel değerlerin önemi hakkında her ne kadar fikir birliğinde olursa bu değerleri ne oranda benimseyip bu değerlere bağlanırlarsa, kurum kültürü de o derece güçlü olmaktadır. Hikayeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle oluşturulan kurum kültürü ne oranda benimsenmiş ve kabul görmüşse o kadar güçlü olurken; bunlara sahip olmayan kurumların kültürleri de zayıf olmaktadır [47]. Güçlü bir kurum kültürüne sahip kurumlarda tüm çalışanlar birbirleriyle dayanağı sağlam olan temel değer yargılarını ve iş yapma metodlarını paylaşmaktadırlar. Güçlü kurum kültürünün çalışanların motivasyonunu ve yenilikçiliğini minimize eden resmi diplomatik ilişkilere dayanmadan gerekli yapı ve kontrolü sağladığından dolayı kurum performansını artırdığına inanılmaktadır [47].

2.5. Kurum Kültürünün Öğeleri

Kurum kültürünün tanımında olduğu gibi öğeleri konusunda da bilim insanları ve araştırmacılar arasında tam fikir birliği yoktur. Ancak yapılan sınıflandırmaların hemen hemen tümünde temel ya da paylaşılan değerler öğelerin tam ortasında yer almaktadır. Duncan, örgüt kültürünü meydana getiren temel öğeleri; (1) görünen objektif öğeler (fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar) ve (2) görünmeyen subjektif öğeler (varsayımlar, değerler, inançlar, anlamlar) olmak üzere iki kategoride açıklamaktadır. Stoner, örgüt kültürü öğelerini (1) varsayımlar, (2) değerler, (3) gözle görünen davranışsal öğeler olmak üzere üç öğe ile açıklarken, Hofstede ve Robbins, örgüt kültürünün (1) değerler ve (2) uygulamalar olmak üzere iki tür öğeden oluştuğunu belirtmişlerdir [47].

Schein, örgütsel kültür öğelerine ilişkin sınıflandırmayı; (1) temel varsayımlar, (2) temel değerler ve semboller, (3) uygulamalar olmak üzere üç başlık altında toplamıştır [71].

Kurum kültürü açıkça belirtilmemiş olsalar da insanların davranışlarını ve işlerini yapma biçimlerine yön veren değerlerin, normların, inançların, tutumların ve varsayımların bir bütünüdür [72].

Değerler, yazılı olmamalarına rağmen toplum tarafından benimsenip davranış beklentilerini oluşturan normlar, kişilerin doğru ve yanlışla ilişkin olan varsayımları kurum kültürünün üç temel ögesidir [71].

2.5.1. Değerler ve inançlar

Değerler, iyi ve kötü ayrımı ile ilişkili olup birey ya da grupların farklı seçenekler içerisinde bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da istenen davranış kalıplarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle değerler ulaşılması kolay olanı değil; ulaşılması istenen hayallerdeki hedefleri temsil etmektedir. Hedef tercihini ise, kişi ya da kurumun çevresindeki konu ya da olayların onlar için ifade ettikleri yararlar ortaya çıkartmaktadır. Kişiler değerlerle ilgili tercihlerini yaparken toplumsal sistemde bulunan başka değerlerin de farkına varırlar ve değerlerin gösterdiği ideal hedefle, dürüstlük, başarı gibi kazanılması istenen soyut davranış biçimlerini de ifade etmektedir [73].

Değerler genellikle düzenli ve uzun döneme ait inançlar olup, kurum için önem taşıyan unsurları içerir, aynı zamanda kurum içinde bireylere rehberlik eden, onlar için de önemli olan bir hedefe ulaşılmasını sağlayan düşünce sistemleridir [74].

Kültür değerler tarafından şekillendirilir ve bir konu hakkında net bir kanıya varmak için diğer seçenekler arasından tercih yapmada başvurulan geniş eğilimlerdir. Bazı kalıplaşmış değerler şu şekildedir: Kötü- iyi, kirli- temiz, tehlikeli- güvenli, yasak- izinli, edepsiz- terbiyeli, ahlaksız- ahlaklı, çirkin- güzel, yapay- doğal, anormal- normal, çelişkili- tutarlı, mantıksız- mantıklı [75].

2.5.2. Normlar

Normlar, toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirlere verilen isimdir. Normlar

toplumda yaptırımı olan kurallar sistemidir ve toplumlarda bireyin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyinmesi gerektiğinden belirli yerlerde nasıl oturulacağına kadar bir takım normlar bulunmaktadır [74].

Kurumsal yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında normlar, temel varsayımlar ve değerlerden daha fazla belirgin olduklarından daha somuttur ve kurum içerisinde çalışanların giyim, konuşma ve davranışlarını belirleyerek, neyi nasıl yapması gerektiğini öğretir [76].

Yazılı olmamalarına rağmen kurum çalışanlarının davranışları üzerinde önemli etkisi olan normlar kurum içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgi vermektedir [77].

2.5.3. Varsayımlar

Kişi ya da grupların davranış, düşünce ve hissediş söylemlerinin çerçevesini oluşturan, bilinçdışı düzeye itilmiş ilkeler varsayımlardır. Bu ilkelerin değerlerden farkı varsayımların kültürel bir biçim içinde başka seçeneklerle karşılaştırılma imkanı bırakmayacak seviyede doğal kabul edilen üstünlüğüdür. Varsayımlar gerçeğin algılanmasında kullanılır [27].

Varsayımlar; bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan, kurumdaki insanları, kurumsal ve çevresel sorunları, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlarla ilgili gerçek ve doğru ile ilgili temel yorumları kapsamaktadır. Bu yorumlar; zaman ve mekan kullanımı, yapılan işler ve işlerin yapılış biçimlerini somut hale getirmektedir [77].

2.6. Kurum Kültürünü Etkileyen Unsurlar

Kurum kültürünü iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri yönetim tarzının etkilediği Mondy'in çalışmasında ortaya çıkmıştır [78].

2.6.1. İletişim

Kurumsal kültür hakkında bilgi sağlama konusunda ve kurum çalışanlarının kurum kültürü ile bütünleşmelerinde iletişimin etkisi çok büyüktür. Kurum çalışanları arasındaki iletişim arttıkça kurum kültürü güçlenmektedir [7].

2.6.2. Motivasyon

Motivasyon; belirli bir amaç çerçevesinde çalışanları sürekli harekete geçirmek için gösterilen çabaların tümü şeklinde tanımlanabilir [79].

İşini severek yapan çalışanlar daha başarılıdır ve çalışanların duyduğu memnuniyet kurum kültürünü artırmaktadır. Motivasyon kurum kültürünün olumlu etkisini ortaya koymaktadır [78].

2.6.3. Liderlik

Bir grup çalışanı belirli hedefler çerçevesinde birleştirebilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla çalışanları harekete geçirme yetenekleri ve bilgisi liderlik olarak tanımlanmaktadır [80]. Kurumlarda çalışanların ya da yöneticinin düşünceleri davranışlarını davranışları alışkanlıklarına alışkanlıkları karakterine karakteri de kültürüne dönüştüğü için liderlerin kurum kültürü üzerindeki etkisi çok büyüktür [81].

2.6.4. Yönetim süreci

Her kurumun kendine has yönetim süreci vardır. Kurum kültürü üzerinde liderin etkisi gibi yönetim sürecinin de etkisi bulunmaktadır. Yönetim sürecinin çalışanların arzuları ve ihtiyaçları çerçevesinde şekillendirilmesi gerekmektedir. Çalışanlarla rahat iletişim kuran yönetimlerde kurum kültürünün gelişimine katkı sağlanıp yönetim sürecinin yeniliğe açık olması çalışanların kültürü benimsemesini sağlamaktadır [78].

2.6.5. Organizasyon yapısı ve özellikleri

Kurumların organizasyon yapısı kurum kültürünü etkilemektedir. Kurumların üst yönetimden itibaren hiyerarşik yapısını ve çalışanların kimlere bağlı olarak işlerini yürütmekte olduğunu gösteren organizasyon yapısı, yatay, dikey gibi şekillerde olabilir ve yönetim ilkeleri ile değişir. Organizasyon yapısı karmaşık olan kurumlarda kurum kültürü de zor oluşmaktadır ve benimsenmesi güçleşmektedir. Kurumun organizasyon yapısı ve özellikleri kurum kültürünü etkilemektedir [78].

2.6.6. Yönetim tarzı

Genel olarak; geleneksel yönetim ve lider yönetimi olarak ikiye ayrılan yönetim tarzında yöneticilerin tavrı, tarzları, çalışanlara olan tutumları ve kurum çalışanları üzerindeki etkisi kurum kimliğini etkilemektedir [78].

2.7. Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürü soyut çevre olarak görülse de boyutlarını tam olarak belirlemek zorlayıcıdır. Kurum kültüründen söz etmek için onun tanımlanıp ölçülebilen boyutlarının belirlenmesi gerekmektedir. Birlikte değerlendirildiğinde kurumların özünü oluşturan ve kurumdan kuruma farklılık gösteren kurum kültürünün 10 farklı boyutu bulunmaktadır [47].

“Bireysel insiyatif: kurum çalışanlarına ait özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesidir.

Risk toleransı: çalışanların girişimciliğe, yeni fikirlere önyargısız yaklaşmaya ve risk almaya ne kadar özendirildiğidir.

Yön: kurumun çalışanlarına sunduğu açık hedefler ve çalışanlardan beklenen başarının derecesidir.

Bütünleşme: Kurum bünyesindeki bölümlerin, birlikte ve eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilme miktarları

Yönetimin desteği: Kurum içinde yöneticilerin çalışanlarla kurduğu açık iletişim, yardım ve sağladıkları desteğin derecesi

Kontrol: Kurumda geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısıyla çalışan davranışlarını takip ve kontrol etmek için yapılan denetimin miktarı

Kimlik: Çalışanların uzmanlık alanları dışında kurumu bir bütün olarak görüp tanımlama dereceleri

Ödül sistemi: Kıdem ya da kayırma gibi değişkenlere bağlı olmadan çalışan tarafından elde edilen iyi sonuçların ücret artışı terfi vb. gibi ödüllendirilme derecesi

Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Kurumda çalışanların düşünce farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının hoş görüldüğü ve çalışanlara sağlanan eleştiri ve mücadele derecesi

İletişim modelleri: Kurumsal iletişimin resmi otorite hiyerarşisi ile sınırlandırılma derecesi” [82].

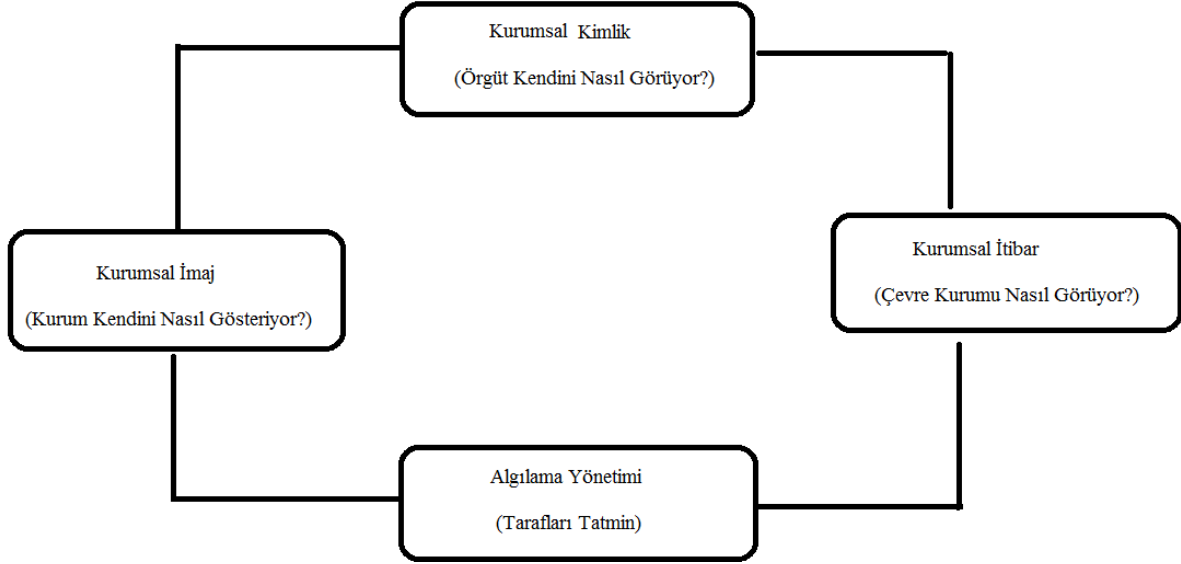
Yukarda bahsedilen boyutlar hem yapısal hem de davranışsal boyutları kapsamaktadır. Bunların bir çoğu kurumun yapısı ile birlikte değerlendirilir. Mesela işlevsel yapılar, basit ya da matris yapılara göre daha fazla biçimsel iletişim modeli taşıyan bir kültür ortaya çıkartacaktır. Kurum kültürünün yalnızca kurum çalışanlarını tutum ve davranışları ile ilgili olmadığını aynı zamanda doğrudan yapısal değişkenlerin ortaya koyduğu özellikler olduğu görülmüştür.

Kurum kültürü çalışanların bu boyutları nasıl algıladıkları ve anladıkları ile değerlendirilmektedir [47].

2.8. Kurumlarda Algılama Yönetimi

Kişilerin içinde bulunduğu toplumda algılama seviyerleri eğitim, kültür, inanç, bilgi birikimi gibi özellikler ile değişmektedir. Hedefleri belirlenmiş gruplarda, kurumlarda ya da toplumlarda kişilerin motivasyonunu sağlayıp onları harekete geçirecek istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak algı yönetiminin en önemli amaçlarındanıdır. Kurumun gelecekteki yerine ait çalışanların aklındaki soru işaretlerinin giderilmesi algı yönetiminin en önemli özelliğidir. Kurumun kurum içindeki çalışanlar tarafından ve kurum dışından nasıl görüldüğü algılanma biçimidir. Şekilde görüldüğü gibi

algı yönetimi örgütsel kimlik, örgütsel itibar ve örgütsel imaj ile iç içedir [83]. Şekil 2.1. de algılama yönetimi yer almaktadır.



Şekil 2.1. Algılama yönetimi [84]

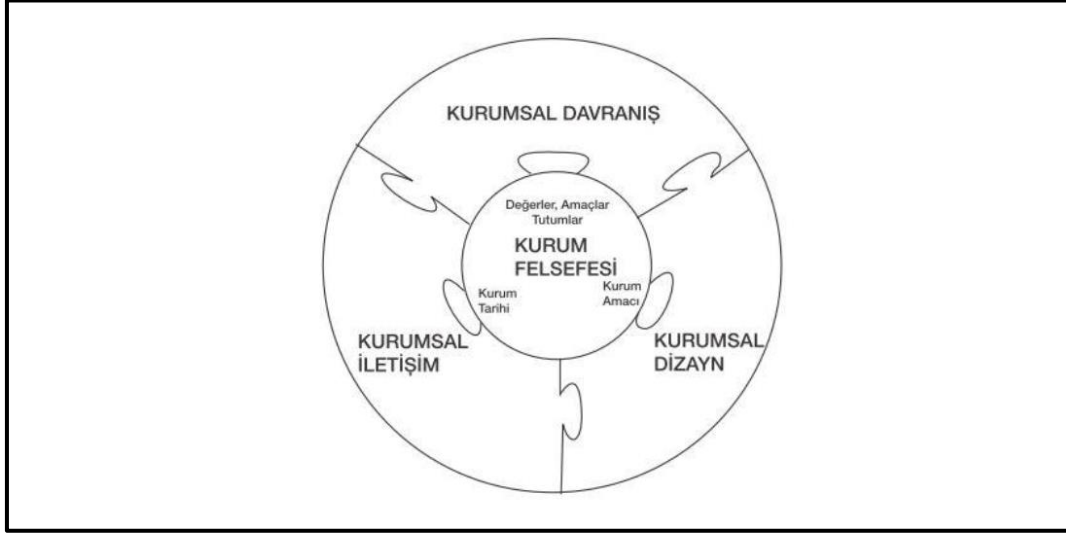
2.8.1. Kurumsal kimlik

Bir kurumun kendini tanıtmaya ve anlatmaya şekli, kendini ifade etme yeteneği olarak tanımlanabilen kurumsal kimlik kurumun iç ve dış hedef kitlelerine kendini ifade etmek için ürün, hizmet ve çevreye olan hassasiyetlerini kullanarak ortaya koyduğu iletişim çabalarını içermektedir. Kurumun tanımlaması olan kurumsal kimlik kurumun kim olduğu, ne yaptığı ve yaptıklarını nasıl icra ettiğini ifade eden bir çizelge olup ürünleri, hizmetleri, iç ve dış hedef kitleleri, iletişim ve davranış biçimlerini içeren bir yapı ortaya koymaktadır [47].

Kurum kimliği *herhangi bir kuruluşun özel vasıtaları, hava taşıtları, logosu, tipografisi, renk düzenlemeleri, giysisi, üniforması, işareti, ilan panoları, sergileri, flamaları, kravat, kol düğmesi, görsel ve fiziksel biçimde temsili* şeklinde tanımlanmaktadır [85].

Kurum kimliği o kurumu diğerlerinden ayıran tüm özellikleri ve nitelikleri ifade etmektedir. Her hangi bir kuruma özgü olan tüm özellikleri içine alan kurum kimliği, logo,

amblem, renk, slogan ve yazı karakteri gibi görsel detaylardan oluşan kurumsal dizaynın yanında kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesinden de etkilenmektedir [47]. Şekil 2.2.de kurum kültürünün unsurları yer almaktadır [78].



Şekil 2.2. Kiessling ve Spannagl'e göre kurum kimliğinin unsurları [78]

Kurumsal kimlik unsurlarının etkin ve verimli şekilde kullanılması kurumun marka haline gelmesine katkıda bulunmaktadır. Burada diğer bir önemli nokta kurum çalışanlarının da kuruma ait değerlerin toplumsal aktarımına katkı sağladığıdır. Kurumsal kimlik oluşumu ve bu süreçte çalışmaların yürütülmesi tüm yönetim kademelerinin katılımını ve kurumsal iletişimi ilgilendirdiğinden dolayı da tüm kurumun bu çalışmalara katılımı gerekmektedir.

2.8.2. Kurumsal imaj

İmaj kişilerin bir obje, kurum ya da başka bir birey hakkındaki düşüncelerine verilen isimdir [78]. Bir kurumun dışarıya yansıttığı görüntü olan kurumsal imaj, kurumsal kimliğin etkilerinin, kurum çalışanlarının ve kamuoyu üzerindeki düşüncelerinin sonucudur ve kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun rakipleriyle karşılaştırılabilirliği olmak üzere dört ana unsuru içermektedir [78].

Bir kurumun tüm amaçlarının ve planlarının algılanış biçimi olarak da tanımlanabilen kurumsal imaj; kurumun ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim

faaliyetlerini desteklemektedir. Kurumsal imaj kurumsal görünüm- kurumsal iletişim- kurumsal davranışın toplamıdır [86].

Kurumsal imaj, bir kurumun hedef kitlesi tarafından algılanan genel resmi gibi tanımlanabilir. Kurumun kimliği ise onun, “kendisini hangi yollarla hedef kitlesine tanıttığı” şeklinde tanımlanabilir.

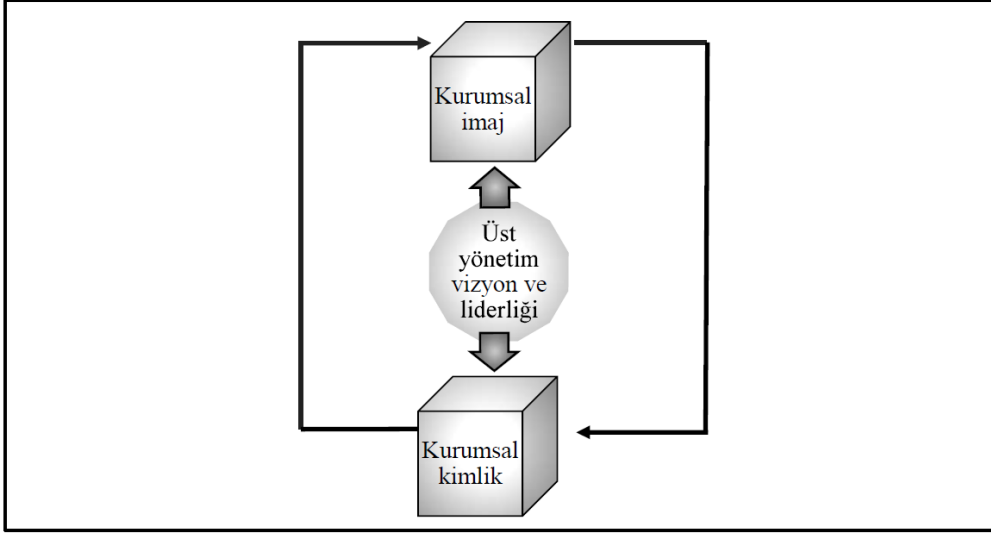
Kurumsal kimlik, kurum imajını kuvvetlendirerek, kurumun ilişkide bulunduğu gruplara kendini ifade etmesinde önemli bir iletişim aracıdır. Kurumsal imaj ise, bu iletişim aracının ortaya koyduğu ve kurum ile ilişkide olan gruplar üzerinde bıraktığı olumlu veya olumsuz etkiyi ifade etmektedir. Hem kurumsal imaj ve hem de kurum kimliğinin oluşturulmasında gerekli özen gösterilmelidir [87].

2.8.3. Kurumsal itibar

İtibar; Arapça kökenli bir kelime olup Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre *saygınlık, saygı gösterme* anlamını taşımaktadır. Kurumsal itibar ise Charles J. Fombrun'un tanımına göre *“Bir kurumun çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcılarının ve toplumun genelinin kuruma ilişkin oluşturdukları olumlu veya olumsuz, zayıf veya güçlü net duygusal tepkiler”*dir [88].

Kurumsal itibar soyut bir kavram olup kurumun çalışanları ve müşterileri tarafından algılanma biçimini gösterir. Kurumun kimliği, ismi, imajı hepsi itibar üzerinde etkilidir. Kurum kimliği çalışanların ve yöneticilerin kurumla tanıdığı değerleri ve benimsediği kuralları ifade etmektedir. Kurum imajı kurumsal kimliğin nasıl görüldüğüdür. Kurum kimliğinden farklı bir kurum imajı hiç istenmeyen bir şeydir. Kurumla ilgili oluşan imaj kurum itibarını oluşturmaktadır. Kurumsal itibarı oluşturmak uzun yıllar alan zor bir süreçtir. Kurumsal itibar uzun vadede kuruma maddi ve manevi kazanç sağlayacaktır. Kurum çalışanlarının kurum kültürünü benimsemeleri ve kültürün oluşumuna destek olmaları kurumsal itibar üzerinde etkili olacaktır [62].

Kurumsal kimlik, kurumsal itibar ve kurumsal kültür ilişkisini gösteren Şekil 2.3.de üst yönetimin vizyon ve liderliğinin etkisi görülmektedir [89].



Şekil 2.3. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal kültür ilişkisi [89]

2.9. Kurum Kültürünün Önemi

Kurum kültürü, bir kurumun misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve kurumsal etkinliğin, değişimin en iyi şekilde yerine getirilmesinde önemli bir unsurdur. Kurum kültürü yönetimin değişimi ve çalışan performansının artırılmasına katkı sağlayan bir çevre oluşturma işlevi görmelidir. Kurumların hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan değişime direnç gösterme ya da örgüte bağlı olmama gibi engelleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır [64]. Edgar Schein'e göre kültür çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen temel varsayımlar sisteminden oluşur [47].

Kurum kültürü örgütsel davranışta tutarlılığı artırmaktadır. Çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirtmekte ve çalışanlara davranışlarından hangilerinin onaylanacağını hangilerinin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Kurumsal kültürü güçlü olan kurumlarda davranış tutarlılığının arttığı, kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluştuğu ve resmiyet yerine kontrol mekanizmasının önemli rol üstlendiği görülmektedir [47].

Kurum kültürüne üç merkezi ana görev yüklenmektedir [78]. Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırmakta ve kurum kültürünün bütünleştirme özelliğini ortaya koymaktadır.

- Kurum kültürü davranışlar üzerinde açık şekilde talimat sunar bu sayede davranışlara yön vererek uyum içinde hareket edilmesini sağlar. Bu sayede kurumun stratejilerine uyan kurum kültürü stratejik yönetimin karşılaştığı problemlerin çözümüne katkıda bulunmaktadır. Kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonu bu şekilde oluşmaktadır.
- Kurum kültürü güçlendikçe çalışanların motivasyonu da artmaktadır. Kurum kültürünün motivasyon fonksiyonu bulunmaktadır.
- Kurum kültürünün bütünleştirme, koordinasyon, motivasyon gibi özelliklerinin yanında kurum imajı ve kurum kimliğinin oluşumunda da etkili olduğu ortaya çıkmaktadır [47].

2.10. Kurum Kültürünün Kurumsal İletişim Üzerine Etkisi

Kurum kültürünün kurumsal iletişim üzerine etkisini detaylı ve bir kaç yönden incelemek için değişkenlerin alt boyutları değerlendirilmektedir. Kurumsal iletişimin alt boyutları olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikasının kurum kültürünün alt boyutları olan destek kültürü, bürokratik kültür, tutarlılık alt boyutları üzerine etkisi değerlendirilecektir.

Kurumsal iletişimin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurum çalışanlarının birbiriyle kurdukları iletişim kapsamaktadır. Dikey, yatay ve çapraz iletişim şeklinde gerçekleşebilen çalışma arkadaşları ile iletişim kurumlarda en çok gerçekleşen iletişim şeklidir. Çalışanların birbirleriyle iş ile ilgili, işleyiş ile ilgili, birbirlerine olan davranışları ile ilgili fikir, düşünce, görüş ve istek ve önerilerini açık bir şekilde ifade edip etmediklerini anlamaya ve bu sayede kurumun kurumsal iletişimi hakkında fikir sahibi olmaya yönelik iletişim bu şekilde kurulmaktadır. Bu nedenle kurumsal iletişimin boyutlarından biri olarak çalışma arkadaşlarıyla iletişim kabul edilmektedir.

Yöneticilerle iletişim çalışanlar arasında astların üstleriyle kurdukları iletişimi kapsamakta olup çalışanların iş ile ilgili yöneticileri tarafından açık ve net bir şekilde yönlendirilip yönlendirilmediklerini, yöneticilerine kurum ve iş ile ilgili fikir, düşünce, görüş ve istek ve önerilerini açık bir şekilde ifade edip edemediklerini, kurum yönetiminin kurumun genel durumu hakkında çalışanlarına bilgi verip vermediği yöneticilerle iletişimin içeriği olup kurumun kurumsal iletişimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle kurumsal iletişimin alt boyutlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Kurumun iletişim politikası çalışanların kurumla ilgili konular hakkında yaşadıklarını gerekli yerlere iletmeleri, çalışanların doğru davranışlarının takdir edilmesi, kurumsal mesajların çalışanlara iletilmesi, çalışanlarının fikir ve görüşlerini ifade edebilmesi kurumun iletişim politikasının unsurlarıdır. Bu unsurlar doğrultusunda kurumun iletişim politikası hakkında fikir edinilebilmekte ve kurumsal iletişimin alt boyutlarından kabul edilmektedir.

Tekin (2015) Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kuruluşu Uygulaması isimli çalışmasında Güngören İlçe Belediyesi'nde kurum içi iletişimin kurum kültürüne etkisini incelemiştir. Bu çalışmada kurum kültürünün katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarının kurum içi iletişim üzerine etkisi incelenmiştir. Demografik özellikler üzerine de hipotezler kuran Tekin kurum içindeki örgütsel iletişimin kurum kültürünü pozitif yönde etkilediği ve demografik özellikler örgütsel iletişim ve kurum kültürü arasında farklılık gösterir şeklinde hipotezler kurup Güngören İlçe Belediyesi üzerinde araştırma yapmıştır [83].

Kuşçu (2014) Örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine etkisinin incelenmesi: Alışveriş merkezlerinde çalışan özel güvenlik görevlileri üzerine bir araştırma isimli çalışmasında bör alışveriş merkezinde çalışan güvenlik görevlileri örnekleminde örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine etkisini araştırmış ve örgüt kültürünün destek kültürü, görev kültürü, bürokratik kültür alt boyutlarını örgütsel iletişimin bilgilendirme, hedef belirleme, eleştirel iletişim, birincil ilişkiler ve geri bildirim alt boyutlarında değerlendirmiştir. Kuşçu çalışmasında özel güvenlik görevlilerinin algılarına göre örgütsel iletişim düzeyi yüksektir, algılarına göre örgüt kültürü düzeyi yüksektir, algılarına göre örgüt kültürü ve

örgütsel iletişim arasında anlamlı ilişki vardır şeklinde hipotezler kurmuş ve özel güvenlik görevlilerinin algıları üzerinden örgütsel iletişim ve örgüt kültürü araştırması yapmıştır [97].

Terzi (2005) İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü isimli çalışmasında ilköğretim okullarındaki kültürel yapıyı belirlemek amacıyla ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kültür algısını destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü boyutlarıyla incelemiştir. Yaptığı çalışma sonucunda ilköğretim okullarında hangi kültür yapısının baskın olduğunu ve arasındaki ilişkiyi araştırmıştır [95].

Elmas (2017) Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama isimli çalışmasında örgütsel iletişimi; iletişim biçimleri iletişim engelleri ve eğitici iletişim alt boyutlarında iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir ve örgütsel iletişimin alt boyutları iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir şeklinde ana hipotez kurup devamında iletişim biçimleri değişkeni, eğitici iletişim değişkeni ve iletişim engelleri değişkeni üzerinden iş tatminini incelemiştir [103].

Kurum kültürünün alt boyutlarından destek kültürü, insanlar arası iletişim ve güvene dayanmaktadır. Kurum çalışanları arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık vardır bunun yanında kurum çalışanları arasında güven, somut destek, başarıya ulaşmak için beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları ortadan kaldırmada bilgi kanallarını ilerletmek ve önemli görülenleri korumak esasına dayanmaktadır. Destek kültürünün bulunduğu kurumlarda insanlar çalıştıkları kurumu benimserler ve çalışma arkadaşları çalışanlar için anlam ifade eder, çalıştıkları kurumda kendilerini değerli hissederler, kurum tarafından gelişimlerine destek verildiğini düşünürler ve bu durum kuruma aidiyetlerini artırır [95, 96, 98]. Destek kültürünün çalışma arkadaşlarıyla iletişim üzerindeki etkisi, yöneticilerle iletişim üzerindeki etkisi ve kurumun iletişim politikası üzerindeki etkisinin araştırılacaktır. Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıda yer alan hipotezler kurulabilir.

H₁: Çalışma arkadaşlarıyla iletişimin destek kültürü üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₂: Yöneticilerle iletişimin destek kültürü üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₃: Kurumun iletişim politikasının destek kültürü üzerinde olumlu etkisi vardır.

Bürokratik kültür boyutu ile akla uygun ve yasal yapılanmalar ifade edilmektedir. Kişisel ilişkilerden uzak tutulan bürokratik kültürlerde yöneticilerin uygulamaları kontrol etme istekleri vardır. Yönetimin kurumu kontrol etme amacıyla ortaya koyduğu kuralların ve standartların uygulanması noktasında güçlü vurgu bulunmaktadır. Bürokratik kültürlerde kural ihlalleri, kurallara uyulmasının denetimi gibi özellikler büyük önem arz etmekte olup yöneticiler tarafından bunların kontrolü sağlanmaktadır [95, 96]. Çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası gibi etkenlerin bürokratik kültür üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıda yer alan hipotezler kurulabilir.

H₄: Çalışma arkadaşlarıyla iletişimin bürokratik kültür üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₅: Yöneticilerle iletişimin bürokratik kültür üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₆: Kurumun iletişim politikasının bürokratik kültür üzerinde olumlu etkisi vardır.

Kurum kültürünün boyutlarından tutarlılığın bulunduğu kurumlarda çalışanların belirli iş yapma tarzları bulunmaktadır. Kurum çalışanları yeni bir olayla karşılaştıklarında ya da yeni bir iş ile karşı karşıya geldiklerinde neleri yapıp nelerden uzak duracaklarını bilirler. Çalışanların davranışları tutarlıdır. Tutarlılığın bulunduğu kurumlarda bütünleşme, koordinasyon ve denetim kendiliğinden oluşmaktadır. Kurumda çalışanlara söylenenlerin uygulanması, farklı birimlerin koordineli şekilde çalışması, işletme kültürünün güçlülüğü, yapılan işlerin değerlendirilmesi konusunda tutarlı davranılması, çalışanların davranışlarında doğru ve yanlışın ayırt edilmesinde etik değerlere sahip olması tutarlılık boyutunun özelliklerindedir. Tutarlılık, kurumun değişik vakitlerde, farklı olaylara karşı benzer tavır sergileyebilme yeteneğidir. Bu sebeple tutarlılık bir kurumun var olması ve sürdürülebilirliğini sağlamanın temel koşuludur [102]. Çalışma arkadaşlarıyla iletişimin, yöneticilerle iletişimin ve kurumun iletişim politikasının tutarlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Kurumda gerçekleşen farklı olaylara karşı benzer tavır sergilenmesinin

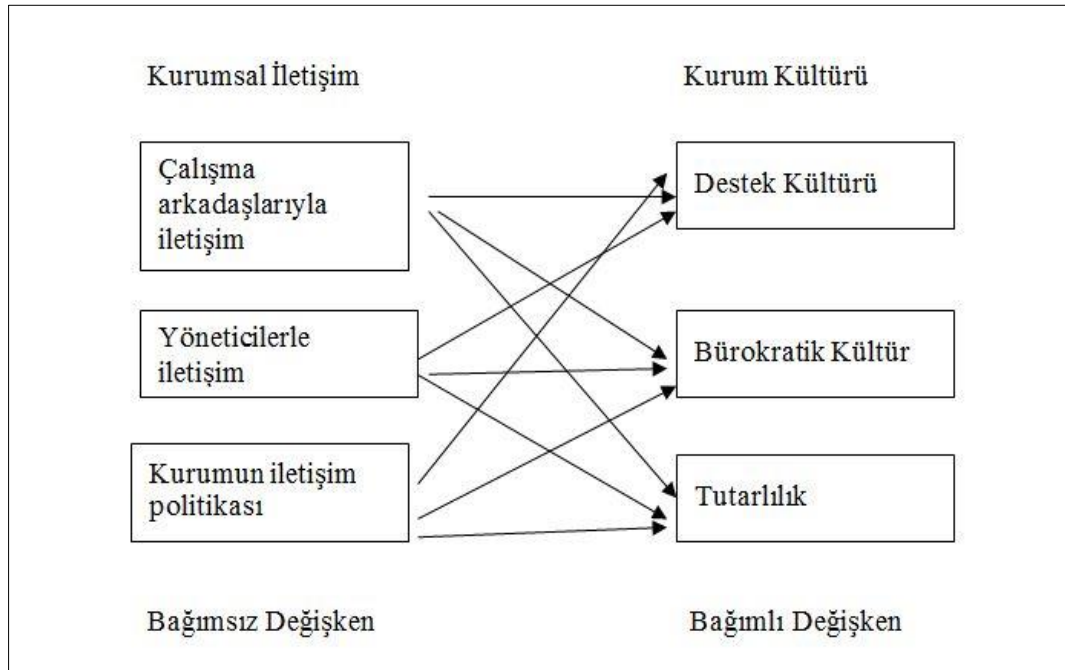
iletişim üzerine etkisi araştırılacaktır. Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıda yer alan hipotezler kurulabilir.

H₇: Çalışma arkadaşlarıyla iletişimin tutarlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₈: Yöneticilerle iletişimin tutarlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₉: Kurumun iletişim politikasının tutarlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.

Kurumsal iletişimin ve kurum kültürünün alt boyutlarının birbirleriyle ilişkisinin araştırılması amacıyla Şekil 2.4'te yer alan model oluşturulmuştur. Bu model çerçevesinde kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişimin rolü ayrıntılı olarak incelenecektir. Modelde görüldüğü gibi çalışmadaki bağımsız değişken kurumsal iletişim, bağımlı değişken kurum kültürüdür; bağımsız değişkenin alt boyutlarının bağımlı değişkenin alt boyutlarıyla ilişkisi detaylı olarak araştırılarak kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişimin rolü incelenecektir. Detaylı inceleme için ayrıntılı olarak açıklanan alt boyutların birbirleriyle ilişkisi araştırılacaktır.



Şekil 2.4. Çalışmanın modeli

3. BÖLÜM ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde İller Bankası Anonim Şirketinde çalışanların 2011 yılı öncesi ve sonrasında kurum kültürü oluşumunda kurumsal iletişimin rolü araştırılmıştır. Çalışma kapsamında İller Bankası Anonim Şirketi İbank A.Ş. şeklinde kısaltılarak kullanılmıştır. İbank A.Ş. çalışanlarına anket yapılarak veriler toplanmış ve toplanan veriler analiz edilmiştir.

3.1. İbank A.Ş. İle İlgili Genel Bilgiler

İbank Kurtuluş Savaşından sonra şehir ve kasabalarımızın yeniden imar ve inşa edilmesi amacıyla Büyük Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün talimatları doğrultusunda 11 Haziran 1933'de 2301 sayılı kanun ile Belediyeler Bankası adıyla 15 Milyon sermaye ile belediyelerin imar faaliyetlerini finanse etmek maksadıyla kurulmuştur [90].

29.07.1944 tarihinde Mahalli İdareler İmar Bankası'na dönüştürülmesi için T.B.M.M'ye kanun tasarısı teklifinde bulunulmuştur ve bankanın adı İller Bankası olarak değiştirilmiştir. 26.01.2011 tarihinde T.B.M.M'de kabul edilen 6107 sayılı kanun ile İller Bankası A.Ş. adını alan banka özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip özel bütçeli Anonim Şirket statüsünde kalkınma ve yatırım bankasıdır [90].

6107 sayılı İller Bankası A.Ş. Hakkındaki Kanun'un 3'üncü maddesinde;

“İbank A.Ş.’nin amacı:

-İl özel idareleri, belediyeler ve bağlı kuruluşları ile münhasıran bunların üye oldukları mahalli idare birliklerinin finansman ihtiyacını karşılamak,

-Bu idarelerin sınırları içinde yaşayan halkın mahalli müşterek hizmetlerine ilişkin projeler geliştirmek,

-Bu idarelere danışmanlık hizmeti vermek ve teknik mahiyetteki kentsel projeler ile alt ve üstyapı işlerinin yapılmasına yardımcı olmak,

-Her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlevlerini yerine getirmek olarak belirlenmiştir [90].’

‘İller Bankası yukarıda özetlenen bu amaçları gerçekleştirmek üzere;

-Ortaklarına kısa, orta ve uzun vadeli her türlü nakdi ve gayri nakdi kredi açabilir.

-Faaliyetleri konusunda araştırma, proje geliştirme ve danışmanlık hizmeti yapabilir veya yaptırabilir, teknik yardım verebilir.

-Bankanın öncülüğünde şirket kurabilir ve devredebilir.

-Sigorta acenteliği yapabilir.

-Gerekli izinleri almak kaydıyla yurtiçinde ve yurtdışında şube ve temsilcilik açabilir.

-Yurt içi ve yurt dışı finansman kurumlarıyla işbirliği yapabilir, bunların katıldığı ulusal ve uluslararası kuruluşlara üye olabilir.

-Yurt içi ve yurt dışı finansman kuruluşları ile para ve sermaye piyasalarından ve her türlü fonlardan kaynak sağlayabilir.

-Amacının gerçekleşmesine yardımcı olacak her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlemlerini yapar.

-Bakanlık tarafından talep edilen özel projeler ve kentsel altyapı projeleri ile yapım işlerini yapar veya yaptırır.

-Bankaya kaynak temin etmek üzere, proje kaynağı için herhangi bir borç ve şartlı yükümlülük altına girmemek kaydıyla kâr amaçlı gayrimenkul yatırım projeleri ile uygulamalar yapar veya yaptırır.

Demokrasinin okulu niteliğini taşıyan yerel yönetimler anayasal ve yasal kuruluşlar olup, demokratik ilke ve prensiplerin toplumda yerleştirilip geliştirilmesinde önemli yere ve katkıya sahiptirler. ”

İller Bankası; Merkezde 17 Daire Başkanlığı ve Hukuk Müşavirliği, AR-GE Kurulu, Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Büro Müdürlükleri, Özel Kalem Müdürlüğü ve Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü ile Taşrada 18 Bölge Müdürlüğünde toplam 2532 personel görev yapmaktadır [90].

Banka çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında ilkokul ve ortaokul mezunu 146 kişi bulunmakta bunlardan 9 u kadın 137 si erkektir. Lise ve dengi okul mezunu 269 erkek,45 kadın toplamda 314 kişi bulunmaktadır. Yükseköğretim mezunu 1019 erkek 446 kadın toplam 1465 kişi bulunmaktadır. Yüksek lisans ve doktora mezunu 375 erkek 229 kadın toplamda 607 kişi bulunmaktadır [91].

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsanların ortak hedefler doğrultusunda çalıştıkları ve birlikte hareket ettikleri ve tüm bunları iletişim kurarak gerçekleştiren kurumlarda kurum kültürünün oluşumunda

iletişimin etkisini incelemek araştırmanın amacıdır. Kurum çalışanları ile yapılan araştırmada mevcut durum analiz edilerek yorumlanmıştır.

İnsanlar toplum içinde yaşamının bir gereği olarak isteseler de istemeseler de çevreleriyle iletişim halindedirler. Bu iletişimin sonucunda da bilgi aktarımı gerçekleştirilmektedirler. Karşılarındaki canlılara doğru aktarım sağlamak için de bir takım sorumlulukları yerine getirmektedirler. Etkin iletişim kurmak için anlatılmak istenenin doğru şekilde aktarılması gerekmektedir. Kurumların da ortak hedef çevresinde birleşmesini sağlayan ve bu hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan ve anlamlandıran değer iletişimdir.

3.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolü: İller Bankası A.Ş.'deki Durumun 2011 Yılı Öncesi Ve Sonrası Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi başlığı ile sınırlı olan bu çalışmada daha önce yayınlanan tezler, makaleler, kitaplar, sunumlar, bildirimler gibi yazılı kaynaklar incelenerek karşılaştırmalar yapılmıştır ve bilimsel bilgi ışığında sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bu çalışma İlbank A.Ş. çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Mail ortamında gönderilen anket sorularına cevap veren çalışanların kurumun kurum kültürünü temsil edemeyebileceği gerçeği çalışmanın kısıtlılığıdır. Bu çalışmanın sonuçları anketlerin çalışanlara uygulandığı 27 Kasım-27 Aralık 2017 dönemi ile sınırlıdır.

Çalışmada kullanılan ankete kurum çalışanlarının samimi ve içten yanıtlar verdiği, anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli düzeyde olduğu, bilimsel yöntemeye uygun şekilde soruların hazırlandığı varsayılmıştır.

3.4. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İlbank A.Ş.'nin Bölge Müdürlükleri ve Genel Müdürlük bünyesinde çalışan personelleri oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan personellerin araştırma

anketine bilinçli bir şekilde cevap verdikleri düşünülmektedir. Araştırmanın yapıldığı dönem olan 27 Kasım-27 Aralık 2017 tarihleri arasında İlbank A.Ş.'nin Bölge Müdürlükleri ve Genel Müdürlüğü bünyesinde görev yapan personel sayısı 2 532 dir. Bunlardan 729 tanesi kadın, 1 803 tanesi erkektir [91].

3.5. Çalışmanın Yöntemi

Anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve istatistiksel analizler yapılmıştır. Ölçekler belirlendikten sonra anket formları hazırlanmış ve İlbank A.Ş. Genel Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra online yöntem ile anket formları mail ortamında dağıtılmış ve İlbank A.Ş çalışanlarından anket formunu doldurmaları talep edilmiştir.

Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Bu model “*Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma modeli*” olarak tanımlanmaktadır [92]. Genel tarama modeli çok sayıda elemanın oluşturduğu evrende, evren hakkında genel bir kanıya varmak için evrenin bütünü veya bütünün içinden alınacak bir grup, örnek ya da örneklemin var olduğu şekli ile kendi koşulları çerçevesinde tanımlanmasını hedeflemektedir [92]. Çalışmada kurum kültürünün oluşmasında kurumsal iletişimin etkisi bulunduğu şekli ile değerlendirilmeye ve kendi koşulları çerçevesinde betimlenmeye çalışılmıştır. Kurumsal iletişim bağımsız değişken kurum kültürü bağımlı değişken olarak incelenmiştir

Kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişimin rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada iki bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Ankette toplam 45 adet soru yer almaktadır. İlk 6 soru kurum çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Daha sonra yer alan 17 soru kurumsal iletişim ile ilgili olup çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası alt boyutlarını ölçmeye yöneliktir. Kurumsal iletişim ölçeği Ece Cengizalp'in (2003) Kurumiçi Etkin İletişim Ortamının Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi Yüksek Lisans Tezinden alınmıştır. Aynı ölçek Tuba

Erkoç (2008)' un Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma Tezinde yer alan anketin de 29- 45. sorularındır [93, 94].

Kurum kültürü ölçeğindeki 22 soru ise kurum kültürünü ölçmek amacıyla sorulmuştur ve destek kültürü, bürokratik kültür ve tutarlılık alt boyutlarını ölçmek amacıyla yöneltilmiştir. Kurum kültürü ölçeğindeki sorular Terzi (2005) tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan alt boyutları destek, başarı, bürokratik, ve görev kültürü olan ölçekten görev kültürü ve destek kültürü alt boyutundaki sorular alınarak oluşturulmuştur [95, 96]. Aynı ölçek Ali Fuat Kuşçu'nun Örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma adlı yüksek lisans tezinde de kullanılmıştır [97]. Kurum kültürü ölçeğindeki sorulardan tutarlılık alt boyutundaki sorular Denison'ın kurumsal kültür anketinde yer alan tutarlılık ile ilgili sorulardan oluşmaktadır [98]. Denison'ın geliştirdiği kurum kültürü ölçeğinin yer aldığı anket toplam 60 soru içermektedir. 36 soru olarak uygulanan anket, Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil'in Türkçeye uyarladığı ve düzenlediği formdan alınmıştır. Bu ölçeğin tutarlılık alt boyutundaki 9 soru alınarak anket uygulanmıştır [99].

3.6. Verilerin Toplanması

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edilmiştir ve soruların cevaplandırılması varsayımların sınanması için veriler anket tekniği tercih edilmiştir. Online anket yönetimi ile veriler toplanmış ve değerlendirmeler yapılmıştır. Toplanan veriler SPSS Statistics 24 paket programı aracılığı ile incelenmiştir. İncelenen verilerin ortalamaları, standart sapmaları, faktör ve güvenilirlik analizleri, varyans analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorulara yer verilmiş ve ankete yanıt veren katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik 6 soru sorulmuştur. Yaş, cinsiyet, medeni durum, İbank'ta çalışma süresi, eğitim durumu ve İbank'ta görev yaptığı birim çalışanlara yöneltilmiştir. Bu sorular aracılığıyla çalışmaya katılan kurum çalışanlarının demografik özellikleri belirlenmiştir. İkinci bölümde ise 2 farklı ölçek yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerden ilki 17 soru içeren kurumsal

iletişim ölçeğidir. Kurumsal iletişim ölçeğinde çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim, kurumun iletişim politikası alt boyutları incelenmiştir. İkinci ölçek iste kurumsal kültür ile ilgili olan 22 soruluk ölçektir. Burada destek kültürü, bürokratik kültür ve tutarlılık alt boyutları incelenmektedir.

Çizelge 3.1.'de yer alan kurumsal iletişim ölçeği Ece Cengizalp'in (2003) Kurumiçi Etkin İletişim Ortamının Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi Yüksek Lisans Tezinden alınmıştır. Aynı ölçek Tuba Erkoç (2008)'un Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma Tezinde yer alan anketin de 29- 45. sorularındır.

Çizelge 3.1. Kurumsal iletişim ölçeği

No	İfade	Alt Boyut
1	Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.	Çalışma arkadaşlarıyla iletişim
2	Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir iletişim olması için çaba gösterir.	
3	Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.	
4	Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.	
5	Çalışma arkadaşlarım işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.	
6	İlbank'ta yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.	
7	İşimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri açık ve anlaşılır biçimde paylaşılır.	Yöneticilerle iletişim
8	Çalışanlarla aramızda sürekli bir iletişim olması için çaba gösterilir.	
9	Fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır biçimde paylaşılır.	
10	İlbank ile ilgili düzenli aralıklarla bilgi paylaşımında bulunulur.	
11	İşimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verilir.	

Çizelge 3.1. (devam) Kurumsal iletişim ölçeği

No	İfade	Alt Boyut
12	İlbank'ta yaşadığım herhangi bir problemi, ilgili merciiye rahatlıkla söylerim.	Kurumun İletişim Politikası
13	İlbank'ta çalışanların fikirlerini dile getirmesi için uygun ortam sağlanır.	
14	İşimi nasıl yapmam gerektiği konusunda bilgilendirilirim.	
15	İlbank ile ilgili gelişmelerden haberdar edilerim.	
16	İlbank ile ilgili verilen mesajlar, yetkililer tarafından çalışanlara ulaştırılır.	
17	İlbank'ta başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.	

Kurum kültürü ölçeğindeki 22 soru ise kurum kültürünü ölçmek amacıyla sorulmuştur ve destek kültürü, bürokratik kültür ve tutarlılık alt boyutlarını ölçmek amacıyla yöneltilmiştir. Kurum kültürü ölçeğindeki sorular Terzi (2005) tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan alt boyutları destek, başarı, bürokratik, ve görev kültürü olan ölçekten görev kültürü ve destek kültürü alt boyutundaki sorular alınarak oluşturulmuştur [96, 98]. Aynı ölçek Ali Fuat Kuşçu'nun Örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma adlı yüksek lisans tezinde de kullanılmıştır. Kurum kültürü ölçeğindeki sorulardan tutarlılık alt boyutundaki sorular Denison'ın kurumsal kültür anketinde yer alan tutarlılık ile ilgili sorulardan oluşmaktadır [98]. Denison'ın geliştirdiği kurum kültürü ölçeğinin yer aldığı anket toplam 60 soru içermektedir. 36 soru olarak uygulanan anket, Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil'in Türkçeye uyarladığı ve düzenlediği formdan alınmıştır. Bu ölçeğin tutarlılık alt boyutundaki 9 soru alınarak anket uygulanmıştır [99]. Kurum kültürü ölçeğinde yer alan sorular ve alt boyutları Çizelge 3.2.'de yer almaktadır.

Çizelge 3.2. Kurum kültürü ölçeği

No	İfade	Alt Boyut
18	İlbank'ta çalışanlara değer verilir.	Destek Kültürü
19	İlbank'ta herkes birbirinin görüş ve düşüncelerine saygılıdır.	
20	İlbank'ta kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	
21	İlbank'ta yanlışı kimin yaptığı değil, yanlıştın sonuçları tartışılır.	
22	İlbank'ta mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	
23	İlbank'ta çalışan herkes sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	
24	İlbank'ta çalışanlar birbirini sever.	
25	İlbank'ta mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	
26	İlbank'ta, sık sık kurallara uyulması hatırlatılır.	Bürokratik Kültür
27	İlbank'ta işlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	
28	İlbank'ta denetim mekanizmalarının iyi işlediği bir yönetim anlayışı vardır.	
29	İlbank'ta kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	
30	İlbank'ta kuralların uygulanmasında sıkı denetim söz konusudur.	Tutarlılık
31	İlbank'ta söylenenler uygulamaktadır.	
32	İlbank'ta iş görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı değerler sistemimiz vardır.	
33	İlbank'ta işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren, doğru ve yanlıştın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler vardır.	
34	İlbank'ta iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için gayret göstermektedir.	
35	İlbank'ta güçlü bir işletme kültürü vardır.	
36	İlbank'ta problematik konularda bile kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	
37	İlbank'ta farklı birimlerde de olsa çalışanlar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	
38	İlbank'ta farklı birimler tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.	
39	İlbank'ta farklı birimden bir kişiyle çalışmak, adeta aynı birimden birisiyle çalışmak gibidir.	

3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolü: İller Bankası A.Ş.’deki Durumun 2011 Yılı Öncesi ve Sonrası Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi için geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımları incelenmiştir. Verilerin analiz edilmesi için frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistik ögeleri kullanılmıştır.

3.7.1. Demografik veriler

Çalışmaya katılanların demografik verileri Çizelge 3.3.ve Çizelge 3.4’deki gibidir. Çalışmaya katılanların yüzde 28’i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, büyük bir bölümünün 40 yaş üstünde olduğu görülmektedir. En yüksek yaş aralığı ise yüzde 37,8 ile 30-39 yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çok büyük bir bölümünün en az üniversite eğitimi aldığı görülmektedir. Katılımcıların yüzde 78,3 ü evlidir. Çalışmamıza katılan çalışanların 55,3 ü üniversite mezunudur. Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu 7 yıl ve daha az çalışma süresine sahiptir. Bu da demek oluyor ki 2011 sonrası kurumda çalışmaya başlamış kişilerdir. Katılımcıların önemli bir kısmının %59,4 ünün kurumda uzman-tekniğin kadrosunda çalışanlar olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.3. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler

Cinsiyet	Yaş		
	Frekans	Yüzde	
Kadın	61	28,1	
Erkek	156	71,9	
Toplam	217	100	
	Yaş		
	Frekans	Yüzde	
	20-29	34	15,7
	30-39	82	37,8
	40-49	36	16,6
	50-59	59	27,2
	60 ve üzeri	6	2,7
	Toplam	217	100
Eğitim	Medeni Durum		
	Frekans	Yüzde	
İlköğretim	0	0,0	
Lise	16	7,4	
	Medeni Durum		
	Frekans	Yüzde	
	Evli	170	78,3
	Bekar	47	21,7

Çizelge 3.3. (devam) Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler

Eğitim			Medeni Durum			
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde		
Yüksekokul	17	7,8	Toplam	217	100,0	
Üniversite	120	55,3				
Lisansüstü	64	29,5				
Toplam	217	100,0				

Çizelge 3.4.Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Görev	Frekans	Yüzde
0-7 yıl	94	43,3	İşçi	8	3,7
8-15 yıl	37	17,1	Tekniker	3	1,4
15-20 yıl	36	16,6	Y.-Büro P.	20	9,2
20 yıl ve üzeri	50	23	Mühendis	4	1,8
Toplam	217	100	Uzm. Y.-Tek.Uzm.Yard.	38	17,6
			Uzman-Tek.Uzman	129	59,4
			Müdür	15	6,9
			Toplam	217	100

3.7.2. Açıklayıcı istatistikler

Çizelge 3.5.'te yapılan araştırmaya ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tabloda görülen çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Çarpıklık değerlerinin 2'den düşük veya yüksek olmaması durumunda, verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği ifade edilmektedir [100]. Çalışmadaki ölçeklerle ilgili Çizelge 3.5. incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çalışmada elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bunu kullanmaktaki temel hedef, araştırmada kullanılan ölçeklerin, çalışmada kullanılan örnekleme aynı faktörlerde toplanıp toplanmadığıdır. Diğer bir ifadeyle, kullanılan ölçek maddelerinin aynı faktörlere yüklenip

yüklenilmediğinin belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 3.5.Ölçeklere ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri

Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.	3,81	0,981	-0,891	0,493
Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir iletişim olması için çaba gösterir.	3,62	1,030	-0,486	-0,350
Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.	3,62	1,012	-0,595	-0,300
Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.	3,37	1,098	-0,265	-0,790
Çalışma arkadaşlarım işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.	3,50	1,093	-0,552	-0,424
İlbank'ta yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.	3,51	1,175	-0,598	-0,443
Yöneticilerle iletişim	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri açık ve anlaşılır biçimde paylaşılır.	3,60	1,036	-0,810	0,131
Çalışanlarla aramızda sürekli bir iletişim olması için çaba gösterilir.	3,40	1,135	-0,529	-0,445
Fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır biçimde paylaşılır.	3,41	1,160	-0,482	-0,611
İlbank ile ilgili düzenli aralıklarla bilgi paylaşımında bulunulur.	3,21	1,154	-0,176	-0,867
İşimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verilir.	3,32	1,095	-0,509	-0,489
Kurumun İletişim Politikası	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İlbank'ta yaşadığım herhangi bir problemi, ilgili merciye rahatlıkla söylerim.	3,20	1,210	-0,229	-0,951
İlbank'ta çalışanların fikirlerini dile getirmesi için uygun ortam sağlanır.	3,03	1,219	-0,062	-0,948
İşimi nasıl yapmam gerektiği konusunda bilgilendirilirim.	3,52	1,032	-0,681	0,007
İlbank ile ilgili gelişmelerden haberdar edirim.	3,25	1,149	-0,288	-0,761
İlbank ile ilgili verilen mesajlar, yetkililer tarafından çalışanlara ulaştırılır.	3,50	1,068	-0,547	-0,360
İlbank'ta başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.	2,76	1,232	0,131	-0,966
Destek Kültürü	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İlbank'ta çalışanlara değer verilir.	3,07	1,230	-0,172	-0,943
İlbank'ta herkes birbirinin görüş ve düşüncelerine saygılıdır.	3,18	1,139	-0,320	-0,682
İlbank'ta kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	3,16	1,094	-0,230	-0,645

Çizelge 3.5.(devamı) Ölçeklere ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri

Destek Kültürü	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İlbank'ta yanlışı kimin yaptığı değil, yanlıştın sonuçları tartışılır.	2,91	1,244	-0,086	-1,097
İlbank'ta mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	2,68	1,335	0,258	-1,116
İlbank'ta çalışan herkes sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	3,23	1,160	-0,226	-0,825
İlbank'ta çalışanlar birbirini sever.	3,20	1,127	-0,300	-0,522
İlbank'ta mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	3,06	1,206	-0,164	-0,939
Bürokratik Kültür	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İlbank'ta, sık sık kurallara uyulması hatırlatılır.	3,70	0,986	-0,704	0,264
İlbank'ta işlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	2,88	1,120	0,059	-0,769
İlbank'ta denetim mekanizmalarının iyi işlediği bir yönetim anlayışı vardır.	3,08	1,172	-0,337	-0,829
İlbank'ta kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	3,12	1,069	-0,058	-0,608
İlbank'ta kuralların uygulanmasında sıkı denetim söz konusudur.	3,23	1,118	-0,296	-0,513
Tutarlılık	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İlbank'ta söylenenler uygulamaktadır.	3,17	1,090	-0,279	-0,552
İlbank'ta iş görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı değerler sistemimiz vardır.	3,22	1,017	-0,376	-0,520
İlbank'ta işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren, doğru ve yanlıştın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler vardır.	3,39	1,062	-0,509	-0,395
İlbank'ta iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için gayret göstermektedir.	3,30	1,126	-0,406	-0,512
İlbank'ta güçlü bir işletme kültürü vardır.	3,35	1,146	-0,431	-0,519
İlbank'ta problematik konularda bile kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	3,11	1,086	-0,103	-0,575
İlbank'ta farklı birimlerde de olsa çalışanlar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	3,14	1,114	-0,236	-0,690
İlbank'ta farklı birimler tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.	3,05	1,179	-0,150	-0,958
İlbank'ta farklı birimden bir kişiyle çalışmak, adeta aynı birimden birisiyle çalışmak gibidir.	2,91	1,277	-0,001	-1,130

Açıklayıcı faktör analizlerinin yapılması için öncelikle tüm değişkenler için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testleri yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin KMO ve Bartlett's test sonuçları Çizelge 3.6.'da verilmiştir. KMO testi, örneklem yeterliliğini ölçen bir değerdir ve değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerini inceler. Genel olarak 0,50'nin altındaki değerler kabul edilemez değerlerdir ve bu değer altındaki değerlerin analizden çıkarılması gerekir. Çalışmada tutumsal ve davranışsal bağlılık değişkenlerine ilişkin

KMO değerleri sınırda çıkmasına rağmen, bu değerler, her ne kadar zayıf olarak kabul edilse de, çalışmada kullanılabilir değişkenlerdir. Bartlett's testi sonuçları da bu değerler için anlamlı çıkması da bu değişkenlerin çalışma içinde kalmasını desteklemektedir. Diğer tüm değişkenlere ilişkin KMO ve Bartlett's Test sonuçları kabul edilen değerlerdedir.

Çizelge 3.6. Değişkenlere ilişkin KMO ve Bartlett's test sonuçları

			Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Yöneticilerle iletişim	Kurumun İletişim Politikası
KMO			0,889	0,897	0,886
Bartlett's Test of Sphericity	Ap. Chi S.		906,279	807,894	855,364
	df		15	10	15
	Sig.		0,000	0,000	0,000
			Destek Kültürü	Bürokratik Kültür	Tutarlılık
KMO			0,927	0,818	0,934
Bartlett's Test of Sphericity	Ap. Chi S.		1371,133	467,425	1740,229
	df		28	10	36
	Sig.		0,000	0,000	0,000

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesi için Cronbach Alpha değerleri temel alınmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri 0,85 ile 0,95 arasında değişmektedir. Çizelge 3.7.'de gösterilen sonuçlar, ölçeklerinin güvenilirliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir.

Çizelge 3.7. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri tablosu

Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim 1	0,907			
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim 2	0,897			
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim 3	0,894	4,277	71	0,917
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim 4	0,902			
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim 5	0,899			
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim 6	0,914			
Yöneticilerle İletişim				
Yöneticilerle iletişim 1	0,915			
Yöneticilerle iletişim 2	0,909	3,856	77	0,925
Yöneticilerle iletişim 3	0,898			

Çizelge 3.7. (devam) Değişkenlere ilişkin faktör yükleri tablosu

Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Yöneticilerle İletişim				
Yöneticilerle iletişim 4	0,917			
Yöneticilerle iletişim 5	0,902			
Kurumun İletişim Politikası				
Kurumun İletişim Politikası 1	0,898			
Kurumun İletişim Politikası 2	0,885			
Kurumun İletişim Politikası 3	0,899	4,215	70,249	0,914
Kurumun İletişim Politikası 4	0,900			
Kurumun İletişim Politikası 5	0,902			
Kurumun İletişim Politikası 6	0,906			
Destek Kültürü				
Destek Kültürü 1	0,930			
Destek Kültürü 2	0,930			
Destek Kültürü 3	0,931			
Destek Kültürü 4	0,932	5,664	70,796	0,940
Destek Kültürü 5	0,933			
Destek Kültürü 6	0,935			
Destek Kültürü 7	0,936			
Destek Kültürü 8	0,931			
Bürokratik Kültür				
Bürokratik Kültür 1	0,848			
Bürokratik Kültür 2	0,827			
Bürokratik Kültür 3	0,812	3,106	62,111	0,845
Bürokratik Kültür 4	0,802			
Bürokratik Kültür 5	0,771			
Tutarlılık				
Tutarlılık 1	0,946			
Tutarlılık 2	0,945			
Tutarlılık 3	0,945			
Tutarlılık 4	0,945			
Tutarlılık 5	0,943	6,445	71,609	0,95
Tutarlılık 6	0,941			
Tutarlılık 7	0,942			
Tutarlılık 8	0,944			
Tutarlılık 9	0,944			

2011 Yılı Öncesi Ve Sonrası Kurumda Çalışan Personelin Kurum Kültürü Ve Kurumsal İletişime Bakış Açısının Değerlendirilmesi

2011 önce ve 2011 sonrasında İlbank A.Ş.'de çalışanların kurum kültürü ve kurumsal iletişimin alt boyutları arasında fark olup olmadığını test etmek için SPSS paket programında t test uygulanmıştır. Çizelge 3.8.'de uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Bunun için 2011 ve sonrası İlbank A.Ş.'de çalışanlar 1 ile 2011 sonrası İlbank A.Ş.'de çalışanlar 2 ile kodlanmıştır ve t testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.8. Değişkenlere ilişkin t testi sonuçları

		F	Sig.	t	P
Çalışma Ark. İletişim	2011 sonrası İlbank'ta çalışanlar	0,165	0,685	-4,537	0,000
	2011 öncesi İlbank'ta çalışanlar			-4,530	0,000
Yöneticilerle İletişim	2011 sonrası İlbank'ta çalışanlar	0,921	0,338	-5,070	0,000
	2011 öncesi İlbank'ta çalışanlar			-5,035	0,000
Kurumun İletişim Politikası	2011 sonrası İlbank'ta çalışanlar	0,530	0,467	-4,650	0,000
	2011 öncesi İlbank'ta çalışanlar			-4,684	0,000
Destek Kültürü	2011 sonrası İlbank'ta çalışanlar	0,799	0,372	-5,957	0,000
	2011 öncesi İlbank'ta çalışanlar			-6,014	0,000
Bürokratik Kültür	2011 sonrası İlbank'ta çalışanlar	0,863	0,354	-4,869	0,000
	2011 öncesi İlbank'ta çalışanlar			-4,930	0,000
Tutarlılık	2011 sonrası İlbank'ta çalışanlar	0,427	0,514	-6,503	0,000
	2011 öncesi İlbank'ta çalışanlar			-6,523	0,000

T testi sonuçları Çizelge 2.3'de incelendiğinde 2011 yılı ve sonrası İlbank A.Ş.'de çalışanlar ile 2011 yılı öncesi İlbank A.Ş.'de çalışanların kurum kültürünü ve kurumsal iletişimi değerlendirmeleri p değeri $p < 0,05$ den küçük olduğundan anlamlı şekilde farklılaşmıyor. Her iki grup içinde anlamlı bir fark oluşmaması kurumda çalışan personelin çalışma süresinin kurumsal iletişim ve kurum kültürüne etkisinin olmadığını göstermektedir.

Değişkenler arası korelasyonlar

Yapılan çalışmada değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal ilişki olup olmadığını eğer doğrusal ilişki varsa bu ilişkinin derecesini, yönünü, korelasyon

katsayısı ile belirlemek için kullanılır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişmektedir. Bu değer 0 olduğunda değişkenler arasında ilişki olmadığı görülür. Sıfıra yakın değerler zayıf bir korelasyon ilişkisini, +1 ve -1 e yakın değerler de güçlü bir korelasyon ilişkisinin varlığını göstermektedir [101]. Korelasyon analizi sonucunda, kurumsal iletişim boyutları ile, destek kültürü, bürokratik kültür, tutarlılık arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmektedir. Çizelge 3.9.'da görüldüğü üzere; çalışmanın bağımlı ve bağımsız tüm değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ve tüm korelasyon değerlerinin 0,56 ile 0,89 arasında olması korelasyonların kabul edilebilir bir aralıkta olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, değişkenlerin tümünün birbirleri arasında pozitif yönlü korelasyona sahip oldukları ifade edilebilir.** işaretli değerler katsayının %95 güvenilirlikte anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Çizelge 3.9. Değişkenler arasındaki korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim						
Yöneticilerle İletişim	0,863**	1				
Kurumun İletişim Politikası	0,712**	0,856**	1			
Destek Kültürü	0,712**	0,801**	0,851**	1		
Bürokratik Kültür	0,562**	0,588**	0,657**	0,694**	1	
Tutarlılık	0,713**	0,780**	0,825**	0,898**	0,730**	1

** p < 0,05

Regresyon analizleri

Regresyon analizleri iki ya da daha fazla değişkenin arasındaki matematiksel ilişkiyi tanımlamak için kullanılan analizlerdir. Regresyon tekniğinde geçmiş verilere dayanarak belirlenen a ve b katsayıları regresyon denklemindeki yerine konarak gelecek ile ilgili tahminlerde bulunulabilir [101].

Kurumsal iletişim alt boyutlarının destek kültürü üzerindeki etkisi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için her bir değişkene ilişkin ölçeklerin ortalamaları alınmış ve her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır. İlk olarak kurumsal

iletişim alt boyutlarının destek kültürü üzerindeki etkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları çizelge 3.10.'da görülmektedir.

Regresyon analizinin yapılabilmesi için temel koşullardan biri çoklu bağlantı sorununun olmamasıdır. Çalışmada çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi için Tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve Durbin- Watson istatistiği kontrol edilmiştir. Çoklu bağlantı sorununun olmadığına kanıtlanabilmesi için tolerans değerinin 1'den küçük, VIF değerinin de 10'dan küçük olması beklenir. Durbin-Watson değerinin de 1,5 ile 2,5 değerleri arasında olması gerekmektedir. Çizelge 3.10'da gösterilen regresyon sonuçlarına bakıldığında, kurumsal iletişimin destek kültürü üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, söz konusu değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Çizelge 3.10. Kurumsal iletişim alt boyutlarının destek kültürü üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	-0,095	0,144		-0,659	0,511		
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	0,164	0,076	0,147	2,161	0,032	0,253	3,948
Yöneticilerle İletişim	0,135	0,095	0,132	1,423	0,156	0,137	7,291
Kurumun İletişim Politikası	0,659	0,069	0,634	9,513	0,000	0,264	3,787

Bağımlı değişken: Kurum Kültürü, F:213,097, R²:0,750, Adj. R²: 0,747 , p: 0,000, p < 0,05

ANOVA tablosu incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 213,097, p < 0,05). Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin sonucu olduğu ve bağımsız değişkenlerin varyansın yüzde 74'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, kurum kültürünü %74 oranında çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde de kurumsal iletişimin her boyutunun anlamlı olduğu görülmektedir. Kurum kültürü üzerinde bağımsız değişkenler olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve

kurumun iletişim politikası etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi kurumun iletişim politikası alt boyutunun gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H₁, H₃ hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. H₂ hipotezinin p değeri 0,156 olduğundan p < 0,05’den büyük olduğu için red olunmuştur. Yöneticilerle iletişimin destek kültürü üzerine etkisi yoktur.

Kurumsal iletişim alt boyutlarının bürokratik kültür üzerindeki etkisi

Kurumsal iletişim alt boyutlarının bürokratik kültür üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Her bir değişkene ait ölçeklerin ortalamaları alınmış ve her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır. Yapılan analizin sonuçları çizelge 3.11.’de görülmektedir.

Çalışmada çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi için Tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve Durbin- Watson istatistiği kontrol edilmiştir. Bu regresyon analizinde de çoklu bağlantı sorununun olmamış olduğu görülmüştür. Çizelge 3.11.’de gösterilen regresyon sonuçlarına bakıldığında, kurumsal iletişimin bürokratik kültür üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, söz konusu değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.11. Kurumsal iletişim alt boyutlarının bürokratik kültür üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,026	0,183		5,607	0,000		
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	0,267	0,096	0,278	2,764	0,006	0,253	3,948
Yöneticilerle İletişim	-0,148	0,120	-0,168	-1,228	0,221	0,137	7,291
Kurumun İletişim Politikası	0,537	0,088	0,602	6,108	0,000	0,264	3,787

Bağımlı değişken: Kurum Kültürü, F: 58,834, R2:0,453, Adj. R2: 0,445 , p: 0,000, p < 0,05

ANOVA tablosu incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 58,834, p < 0,05). Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin sonucu olduğu ve bağımsız değişkenlerin varyansın % 45’ünü

açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, kurum kültürünü %45 oranında çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde de kurumsal iletişimin her boyutunun anlamlı olduğu görülmektedir. Kurum kültürü üzerinde bağımsız değişkenler olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi kurumun iletişim politikası alt boyutunun gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H₄, H₆ hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. H₅ hipotezinin p değeri 0,221 olduğundan p < 0,05'den büyük olduğu için red olunmuştur. Yöneticilerle iletişimin bürokratik kültür üzerine etkisi yoktur.

Kurumsal iletişim alt boyutlarının tutarlılık üzerindeki etkisi

Kurumsal iletişim alt boyutlarının tutarlılık üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Her bir değişkene ait ölçeklerin ortalamaları alınmış ve her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır. Yapılan analizin sonuçları çizelge 3.12.'de görülmektedir.

Çalışmada çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi için Tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve Durbin- Watson istatistiği kontrol edilmiştir. Bu regresyon analizinde de çoklu bağlantı sorununun olmamış olduğu görülmüştür. Çizelge 3.12.'de görülen regresyon sonuçlarına bakıldığında, kurumsal iletişimin tutarlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, söz konusu değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.12. Kurumsal iletişim alt boyutlarının tutarlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	0,203	0,146		1,391	0,166		
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	0,234	0,077	0,221	3,029	0,003	0,253	3,948
Yöneticilerle İletişim	0,064	0,096	0,066	0,668	0,505	0,137	7,291
Kurumun İletişim Politikası	0,601	0,070	0,611	8,556	0,000	0,264	3,787
Bağımlı değişken: Kurum Kültürü, F: 176,491, R ² :0,713, Adj. R ² : 0,709 , p: 0,000, p <0,05							

ANOVA tablosu incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 176,491, $p < 0,05$). Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin sonucu olduğu ve bağımsız değişkenlerin varyansın yüzde 71'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, kurum kültürünü %71 oranında çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde de kurumsal iletişimin her boyutunun anlamlı olduğu görülmektedir. Kurum kültürü üzerinde bağımsız değişkenler olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi kurumun iletişim politikası alt boyutunun gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H₇, H₉ hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. H₈ hipotezinin p değeri 0,505 olduğundan $p < 0,05$ den büyük olduğu için red olunmuştur. Yöneticilerle iletişimin tutarlılık üzerine etkisi yoktur.

SONUÇ

İnsanın olduğu yerde sözlü ve sözsüz iletişimin olması kaçınılmazdır. İletişimin kalitesi arttıkça insanlar arasında anlaşılma düzeyi ve uyum artmaktadır. Kurumsal iletişimin amacı hem bilgi aktarımı hem de çalışanlar ve birimler arasındaki senkronizasyonu sağlamaktır. Kurum kültürü çalışanların kurum içinde işlerini yapma şekillerine yön veren değerlerin, normların, inançların, tutumların, varsayımların bütünü olduğu için kurum çalışanlarının etkin iletişimi kurum kültüründe ve kültürün sürdürülebilirliğinde önemli rol almaktadır. Bir kurumda kurum kültürünün varlığı, o kurumda çalışanların kuruma bağlılığı ve kurumu benimsemesi ile birebir ilişkilidir. Kurumsal iletişimi yüksek olan kurumlarda, kurum kültürü tüm çalışanlar tarafından benimsenip kurum kültürüne uygun davranışlar sergilenmektedir.

Kurum kültürü örgütsel davranışta tutarlılığı artırmaktadır. Çalışanların nasıl davranmaları gerektiğine dair yol göstermekte ve çalışanlara davranışlarından hangilerinin onaylanacağını hangilerinin onaylanmayacağını ifade etmektedir ve kurumsal kültürü güçlü olan kurumlarda davranış tutarlılığının arttığı ve çalışanların kurumu sahiplenme oranının arttığı görülmektedir. Çalışanların kurum kültürünü benimsemesi arttıkça çalışanlar arası motivasyon ve koordinasyon da fazlalaşmaktadır.

İlbank A.Ş.'de çalışan personelin kurumsal iletişiminin kurum kültürü üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişimin etkisi araştırılmış, İlbank, Anonim Şirket olmadan önce kurumda çalışmaya başlayanlar ile Anonim Şirket olduktan sonra kurumda çalışmaya başlayanların bakış açısı arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır, çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası alt boyutları üzerinden iletişimin kurum kültürüne etkisi incelenmiştir. Bu çalışma ile kurumsal iletişimin kurum kültürü üzerindeki etkisi araştırılmış araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde farklı alt boyutların farklı etkilere sahip olduğunu göstermiştir.

Araştırmada verileri toplamak adına İbank A.Ş.'nin 18 Bölge Müdürlüğü ile Genel Müdürlük hizmet birimleri bünyesinde çalışanlara gönderilen anketlerde yanıt veren kurum çalışanlarının düşüncelerinin tüm İbank A.Ş. çalışanlarının düşünceleri olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada verileri toplamak amacıyla kullanılan kurum kültürü ve kurumsal iletişim ölçeklerinden alt boyut olarak seçilen kurumsal iletişim için çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası ve kurum kültürü için seçilen destek kültürü, bürokratik kültür ve tutarlılık alt boyutları üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada kurum kültürünün boyutlarından destek kültürü, insanlar arası iletişim ve güvene dayanmaktadır. Kurum çalışanları arasında karşılıklı ilişki ve bağıllık vardır bunun yanında kurum çalışanları arasında güven, somut destek, başarıya ulaşmak için beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları ortadan kaldırmada bilgi kanallarını ilerletmek ve önemli görülenleri korumak esasına dayanmaktadır. Bürokratik kültür boyutu ile akla uygun ve yasal yapılanmalar ifade edilmektedir. Kişisel ilişkilerden uzak tutulan bürokratik kültürlerde yöneticilerin uygulamaları kontrol etme istekleri vardır. Yönetimin kurumu kontrol etme amacıyla ortaya koyduğu kuralların ve standartların uygulanması noktasında güçlü vurgu bulunmaktadır. Kurum kültürünün boyutlarından tutarlılığın bulunduğu kurumlarda çalışanların belirli iş yapma tarzları bulunmaktadır. Kurum çalışanları yeni bir olayla karşılaştıklarında ya da yeni bir iş ile karşı karşıya geldiklerinde neleri yapıp nelerden uzak duracaklarını bilirler. Çalışanların davranışları tutarlıdır. Tutarlılığın bulunduğu kurumlarda bütünleşme, koordinasyon ve denetim kendiliğinden oluşmaktadır.

2011 yılı öncesi ve 2011 yılı sonrasında İbank A.Ş.'de çalışanların kurum kültürü ve kurumsal iletişimin alt boyutları arasında fark olup olmadığını test edilmiştir ve 2011 yılı ve öncesi İbank A.Ş. de çalışanlar ile 2011 yılı sonrasında İbank A.Ş.'de işe başlayanlar içinde anlamlı bir fark oluşmadığı sonucuna varılmıştır. Kurumda çalışan personelin çalışma süresinin kurumsal iletişim ve kurum kültürüne etkisinin olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız tüm değişkenleri arasındaki korelasyon incelendiğinde kurumsal iletişim boyutları ile destek kültürü, bürokratik kültür, tutarlılık arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmüştür. Korelasyon sonucu değerlendirildiğinde değişkenlerin tümünün birbirleri arasında pozitif yönlü korelasyona sahip oldukları görülmüştür.

Kurumsal iletişim alt boyutlarının destek kültürü üzerindeki etkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Kurum kültürünün %74 oranında çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmüştür. İbank'ta çalışan herkes sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşmakta ve bu durum çalışanların birbirlerine ihtiyaç duydukları her an destek olduklarını ve kurumun genel anlamda destek kültürünün etkisinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Kurum kültürü üzerinde bağımsız değişkenler olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi kurumun iletişim politikası alt boyutunun gösterdiği görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışma arkadaşlarıyla iletişimin ve kurumun iletişim politikasının destek kültürü üzerine olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Yöneticilerle iletişimin ise destek kültürü üzerine etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal iletişim alt boyutlarının bürokratik kültür üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Kurum kültürünün %45 oranında çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmüştür. İbank'ta, sık sık kurallara uyulması hatırlatılmakta herkesin kurallar çerçevesinde davranış sergilemesi beklenmektedir ve İbank'ta bürokratik kültür bu şekilde sağlanmaktadır. Kurum kültürü üzerinde bağımsız değişkenler olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi kurumun iletişim politikası alt boyutunun gösterdiği görülmüştür. Çalışma arkadaşlarıyla iletişimin ve kurumun iletişim politikasının bürokratik kültür üzerine olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Yöneticilerle iletişimin bürokratik kültür üzerine etkisi yoktur sonucu ortaya çıkmıştır.

Kurumsal iletişim alt boyutlarının tutarlılık üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Kurum kültürünü %71 oranında çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmüştür. Kurum kültürü üzerinde bağımsız değişkenler olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve kurumun iletişim politikası etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi kurumun iletişim politikası alt boyutunun gösterdiği görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışma arkadaşlarıyla iletişimin tutarlılık üzerine olumlu etkisinin olduğu ve kurumun iletişim politikasının tutarlılık üzerine olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. İlbank'ta işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren, doğru ve yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler vardır. Bu değerler kurum çalışanlarına doğru şekilde ifade edildiğinden herkesin benzer davranış sergilediği ve etik davranış gösterdiğini düşündüğü yapılan çalışma sonucunda görülmektedir. Yöneticilerle iletişimin tutarlılık üzerine etkisi olmadığı görülmüştür. Tutarlılık çalışanların kendi aralarındaki birlik ve beraberliklerini hedeflemektedir ve bu faktörde yöneticilerle iletişimin çalışanların kendi arasındaki birlik ve beraberlikten etkilenmediği görülmüştür.

Kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişimin etkisi konusunda yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde; Kuşçu'nun 2014 yılında yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine ilişkisinin incelenmesi konusunda yapılan çalışmada örgüt kültürü ölçeğinde destek kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü alt boyutlarında incelemede bulunmuş ve örgütsel iletişimin alt boyutlarının gelişiminin örgütsel desteği artırdığı görev kültürünü geliştirdiği ve bürokratik kültürü etkilediği sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde Tekin'in 2015 yılında yaptığı çalışmada kurum içi iletişimin kurum kültürüne etkisi araştırılmış ve kurum içi iletişimin kurum kültürünü pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Brown ve Starkey'in 1994 yılında yaptığı araştırmada kurumsal kültürün iletişim ve bilgi alışverişine etkisi incelenmiş ve kurum kültürünün iletişim, iş birliği, bağlılık, resmi olmama, ortak değerlere sahip olma gibi değerlerden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda kurumsal iletişimin boyutlarından olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve kurumun iletişim politikasının kurum kültürü üzerinde pozitif yönde etkisi

olduğu görülmüştür. “Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşırlar” ifadesi kurum çalışanları tarafından en yüksek ortalama ile ifade edilmiştir. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve tüm bu çalışma yöntemlerini paylaşırken açık, anlaşılır ve net bir şekilde bilgi paylaşımı gerçekleştirdikleri görülmektedir. “İşimi nasıl yapmam gerektiği konusunda bilgilendirilirim” ifadesi çalışanların kurumun iletişim politikası hakkındaki görüşlerinden en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu ifadede çalışma arkadaşlarıyla iletişim ile benzer şekilde kurumda işlerin yapılması ile ilgili açık net kuralların olduğunu ve iş ile ilgili kurum çalışanlarına yeterince açık ve net bilgi verildiğini ifade etmektedir.

Yöneticilerle iletişim boyutunun ise kurum kültürü üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. “İlbank'ta kuralların uygulanmasında sıkı denetim söz konusudur” ifadesi kurum çalışanları tarafından en yüksek ortalama ile ifade edilmiştir. Kurum yöneticilerinin çalışanları kuralları uygulama ve olası bir kural ihlali konularında denetledikleri yapılan çalışma sonucunda görülmektedir. Kurumsal iletişim kurumun çalışmalarının verimli ve etkin olmasında önemli role sahiptir. Kurumda iyi bir iletişim sistemi kurulamaması çalışanların birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde işlerini yapmalarına neden olur. Bu durum da kurumsal hedeflerden uzaklaşılmasıyla sonuçlanır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak çeşitli önerilerde bulunmak gerekirse:

Kurumsal iletişim, araştırmamızda daha önce de belirtildiği gibi verimlilikte ve etkinlikte önemli bir unsurdur. Kurum içerisinde etkin şekilde iletişim kurulamadığında kurum çalışanları faaliyetlerini birbirinden bağımsız ve habersiz şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Bu durum kurumsal hedeflere ulaşmayı zorlaştırır. Kurumda çalışanlar yöneticilerle olan iletişimi artırmak ve birimler arası etkin iletişimi sağlamak için çeşitli yemekler, organizasyonlar, mesai dışı etkinlikler, spor turnuvaları düzenlenerek çalışanların iletişimi artırılabilir.

Kurum yöneticilerinin kurumsal iletişimi geliştirmek ve iyileştirmek için çalışanlara karşı açık ve net olmaları, güven vermeleri, dinleme yeteneklerini geliştirmeleri

verimliliğin artmasında yarar sağlayacaktır. İlbank A.Ş. çalışanlarını dikkate alarak kurumsal kimlik çerçevesinde Türkiye genelinde çalışanlarına (Genel Müdürlük ve 18 Bölge Müdürlüğü'nde) kurum kültürü oluşturmak amacıyla gerekli eğitimlerin ve toplantıların artırılması, kurum çalışanlarının daha sık bir araya getirilmesi suretiyle gerekli sanatsal ve sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi önerilmektedir.

Kurumsal kültürün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yeni işe başlayanların da kurum kültürüne hızlı şekilde adapte olabilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Kurumun yeni işe başlayan çalışanlara düzenlediği oryantasyon programında kurumun yapısı anlatılırken kurumun sahip olduğu etik değerler, misyonu, vizyonu, hedefleri ve tanınırlığı üzerinde daha çok durularak çalışanların kurum kültürünü kısa sürede benimsemeleri sağlanabilir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığının ilgili kuruluşu olan İlbank A.Ş'nin tanınırlığını ve kurum kültürünü artırmak amacıyla çeşitli sosyal yardım kampanyaları düzenlenmek suretiyle kurumsal iletişimin artırılması sağlanabilir.

KAYNAKLAR

1. İnternet:
URL:
[=http%3A%2F%2Fwww.webcitation.org%2F6wmyHGM5x&data=02%7C01%7C%7C8e8f6a7a48734843ddea08d565afc08f%7C84df9e7fe9f640afb435aaaaaaaaaaaa%7C1%7C0%7C636526727878108995&sdata=icChCa1uh66ryuH2lBCgaIlKH0pOsqDEb1nTy30MBUc%3D&reserved=0date=2018-01-28](http://www.webcitation.org/2F6wmyHGM5x&data=02%7C01%7C%7C8e8f6a7a48734843ddea08d565afc08f%7C84df9e7fe9f640afb435aaaaaaaaaaaa%7C1%7C0%7C636526727878108995&sdata=icChCa1uh66ryuH2lBCgaIlKH0pOsqDEb1nTy30MBUc%3D&reserved=0date=2018-01-28) Son Erişim Tarihi: 27.01.2018.
2. Aşkun, İ. C. (1989). Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7 (1), 23-48.
3. Daft, R. L. (2003). *Management*. Thomson & South Western, USA, 473.
4. Uztuğ, F. (2003). *İletişim Engel ve Etmenleri Meslek Yüksek Okulları için Genel İletişim*, U.Demiray (Editör), Ankara:Pegem Yayıncılık, 95.
5. Gökçe, O. (2002). *İletişim Bilimine Giriş*, (4. Baskı), Ankara:Turhan Kitabevi, 83-84.
6. Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-117.
7. Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim* (2.Baskı). Ankara:Seçkin Yayınları,39,59,60, 63,80, 88,90,160,118-119,123,175-178,296.
8. Sabuncuoğlu Z., Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim*. (2. Baskı). İstanbul:Kriter Yayınevi,12,16.
9. Aldag R. J. And Stearns T. M. (1987). *Management*. Ohio Cincinnati: South-Western Publishing Co.,477.
10. Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 60.
11. Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. (2. Baskı) Ankara: Nobel Yayınları,462,357-358.
12. Sabuncuoğlu Z., Tüz Vergiliel M. (2013). *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı) Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi Basım Yayın.,156.
13. Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3077,287,294,130,154.
14. Gürgen H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları,18,37-38,25-28,63.

15. Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım,359.
16. Schneider A.H., Donaghy W.C., Newman P.J. (1975). *Organizational Communication*. (International Student Edition). New York: McGraw-Hill Kogakusha Ltd, 9.
17. Chapeaux J. E. (1996). *Organizational Behavior* (Third Edition). Newyork: West Publishing Company,366.
18. Balmer, J. M. T. (2008). An Epiphany of Three: Corporate Identity, Corporate Brand Management, and Corporate Marketing. (Melewar T.C. (Editör)). *Faces of Corporate Identity, Communication and Reputation*. New York: Routledge, 35-54.
19. Balmer, J. M. T. ve Gray, E. R. (2003). Corporate Brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*. 37 (7/8), 972-997.
20. Dolphin, R. R. ve Fan, Y. (2000). Is corporate communications a strategic function, *Management Decision*. 38(2), 100.
21. Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2008). *İletişim Becerileri Anlamak Anlatmak Anlaşmak*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım,177.
22. Goodman, M. B. (2006). Corporate Communication Practice and Pedagogy At the Dawn of the New Millennium. *Corporate Communications An International Journal*, 11(3), 197.
23. Goodman, M. B. (2000). Corporate Communication Practice and Pedagogy At the Dawn of the New Millennium. *Corporate Communications; An International Journal*, 5(2), 69.
24. Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 354.
25. Torrington, D. ve Hall, L. (1987) *Personel Management A New Approach*, UK: Prentice Hall,76.
26. Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 41-43.
27. Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul :Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 3-4,45.
28. Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 129, 182.
29. Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Savaş Yayınları,19.

30. Uzcan, G. (1996). *İşletmelerde Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel İletişimin Etkin Kullanılmasıyla Yönetimin Başarısına Sağlayabileceği Faydalar Ve İlgili Öneriler* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 27.
31. Slaughter, K. ve Bell A. (1990). *Business Communication Process and Practice*. Canada: Gage Educational Publishing Company, 39.
32. Vural, Z. B. A. (2005) . *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları, 150.
33. Richmod, V. P., McCroskey, J. C. McCroskey, L. L. (2005). *Organizational Communication For Survival*. Virginia: Pearson Education Inc, 27.
34. Göksel, A. B. ve Yurdakul, N. B. (2002). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınevi, 231-232.
35. Ayanoğlu F. (2002). *İletişim ve Örgütsel İletişimin İlgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,19.
36. Tutar H., Yılmaz M. K. ve Erdönmez., C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*, Ankara :Nobel Yayıncılık, 68-69,75.
37. Fleet, D. (1988). *Contemporary Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 329.
38. Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 189.
39. Wexley K. N., Yukl, G.A. (1977). *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Irvin: Homewood, 80.
40. Akıncı B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* İstanbul: İletişim Yayınları, 122, 127, 40.
41. Çetinkaya, A. (2007). *Kurumsal İletişim Çerçevesinde Karar Destek Sistemleri Ve Portal Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, 21.
42. Yalçın, M. (2013). *Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği* Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 58.
43. İnternet:
URL:<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fw3.gazi.edu.tr%2F%7Ecafoglu%2Filetisim.htm&date=2018-01-28> Son Erişim Tarihi: 28.01.2018.
44. Wilson, D. O. (1992). Dioganial Communication Links with Organizations *International Journal of Business Communication*, 29 (2), 130.
45. Ober, S. (2001). *Contemporary Business Communication*, (7th edition) Houghton Mifflin Company, 13.

46. İnternet: URL:
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fmuhaz.org%2Fkisileraras-iletisimde-dikey-iletisim-yasanan-sorunlar-ve-cozu.html&date=2018-01-28> Erişim Tarihi: 28.01.2018.
47. Vural, A. B. (2012). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. (4.Basım). İstanbul :İletişim Yayınları, 155-160, 46-65, 179.
48. Karakoç, N. (1989). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 88.
49. Boyacı, C. (1994). *Turistik İşletmelerde Haberleşme Teknikleri*, Antalya Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 71.
50. Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları, 131.
51. Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*. (6.baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi,101, 141.
52. Malinowski, B. (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi*, Çev. Hüseyin Portakal, İstanbul: Kabalcı Yayınevi, 22.
53. Uygur, N. (1996). *Kültür Kuramı*. İstanbul:Yapı Kredi Yayınları,17.
54. Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık,14.
55. Fichter, J. (1994). *Sosyoloji Nedir?*. Ankara: Atilla Kitapevi,136.
56. Eroğlu, F. (1993). *Davranış Bilimleri*. Erzurum: Maveria Yayıncılık, 120-121.
57. Cansu, O. C. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 3.
58. Terrence, E. D., Allan A. K. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison-Westley Co., 18.
59. Pascale, R.T., Athos, A.G. (1981). *The Art of Japanese Management*, New York:Simon&Schuster, 10.
60. Martin, D. C., Bartol, K. M. (1991). *Management*, New York: McGraw Hill Inc.,103.
61. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, California: Sage Publications, 25.
62. Hofstede, G. (1992). *Strategy & The Organizations*, Professional Management Foundation Programme, Londra: The Open College, 6.
63. Farnham, D. (1990). *The Corporate Environment*, Londra Institute of Personnel Management, 5.

64. Armstrong, M. (1990). *Management Processes and Functions*, Londra: Institute of Personnel Management, 206-208.
65. Kakabadse, A., Ludlow, R., Vinnicombe, S. (1988). *Working in Organizations*, Londra: Penguin Co.,226.
66. Goffee, R., Jones, G. (2000). *Kurum Kültürü*, Çev: Kıvanç Katmandu Ankara: MediaCat Yayınları,13.
67. Erengül, L. (1997). *Kültür Sihirbazları*, İstanbul:Evrım Yayınevi,25.
68. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul : Alfa Basım, 29.
69. Luthans, F. (1992) *Organizational Behavior* (6. Basım). Singapor:McGraw-Hill Inc.,563-564.
70. Johnson, P., Gill, P. (1993). *Management Control and Organizational Behavior*, Londra, Paul Chapman Publishing Company,98.
71. Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass Inc,13-14.
72. Armstrong M. (2007). *A handbook of Human Resource Management*, United Kingdom :Kogan page, 303.
73. Tevrüz, S. (1997). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara:Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği yayınları, 91.
74. Özkalp, E. (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 104, 63.
75. Hofstede, G. ve Hofstede J. G. (2005). *Cultures and Organizations*, Newyork: Mc Graw Hill, 8.
76. Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım, 46.
77. Sabuncuoğlu, Z., Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* Bursa:Ezgi Kitabevi, 46-47.
78. Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*. Ankara: Mediacat Yayınları,219-224, 61, 255-259.
79. Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 252.
80. Erol, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 387.
81. Erdem, O., Dikici, M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(29) (198-213) ISSN:1304-0278 .

82. Stephen, P. R. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications* (3. Basım) New jersey: Prentice Hall Inc.,439.
83. Tekin, P. (2015). *Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması* Yüksek Lisans Tezi İstanbul T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, 55-61.
84. Kabakçı, H. (2007). *Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF VE AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler, 52.
85. Topsümer, F. (1991). *Kurum kimliği oluşturma gereği düşünceler* 5 (5) E.Ü. BYYO,79.
86. Peltekoğlu, F. B. (1998). *Halkla ilişkiler nedir?* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,279.
87. Suceddinov, Ş. (2008). *Kurumsal kimlik, kurumsal imaj oluşturma süreci ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 38.
88. Akpınar, R. (2013). Kamu yönetiminde Müşteri Odaklılık ve Kurumsal İtibar Kavramı: İzmir Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü Analiz Çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*, (38), 1-16
89. Hatch, M. J., Schultz, M. (1997) , Relations Between Organizational Culture, *Identity and Image*, *European Journal of Marketing*, 31 (5-6), 356-365.
90. İller Bankası A.Ş. (2016). *2016 Yılı Faaliyet Raporu*. Ankara: İller Bankası A.Ş. Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı , 6-7.
91. İnternet: URL:
<http://www.webcitation.org/query?url=https%3A%2F%2Fwww.tbb.org.tr%2Ftr%2Fbankacilik%2Fbanka-ve-sektor-bilgileri%2Fistatistiki-raporlar%2F59&date=2018-01-28> Erişim Tarihi: 28.01.2018
92. Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 77-79.
93. Cengizalp, E. (2003). *Kurumiçi Etkin İletişim Ortamının Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi* Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
94. Erkoç, T. (2008). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
95. Terzi, A. R. (2005). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü* Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 43, 423-442.

96. Terzi, A. R. (1999). Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü, yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
97. Kuşçu, A. F. (2014). *Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
98. Denison, D. R., Neale, W. S. (2008). *Denison Understanding Organizational Culture And Its Impact On Performance And Effectiveness*. Organizational Culture Facilitator Guide, Washington: Denison Consulting, LLC, 98-101.
99. Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, Sayı 47,539.
100. Baek, T. H., Kim, J. ve Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychol. Mark.*, 27: 662–678. doi: 10.1002/mar.20350.
101. Tekin, V. N. (2006). *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri* (1.Baskı) Ankara: Seçkin Yayınları,104,119.
102. Akgöz, B. E. (2013). *Denison'ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi* Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
103. Elmas, N. (2017). *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK-1 Çizelgeler

Çizelge EK-1.1. Çalışmada kullanılan anket formu

KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ: İLLER BANKASI A.Ş.'DEKİ DURUMUN 2011 YILI ÖNCESİ VE SONRASI KARŞILAŞTIRILMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

Yaş Grubunuz

20-29 () 30- 39() 40-49() 50-59() 60 ve üzeri ()

Medeni Durumunuz

Evli () Bekar ()

İlbank A.Ş.'de Çalışma Süreniz

7 yıl ve daha az () 8-15 yıl () 15-20 yıl () 20 yıl ve üzeri ()

Eğitim Durumunuz

İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Lisansüstü ()

İlbank'taki göreviniz

İşçi () Tekniker () Y. Personeli- B.Personeli () Mühendis () Uzman Yard.- Teknik Uzman Yard.() Uzman-Teknik Uzman () Müdür ()

Lütfen aşağıdaki ifadelerden mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne katılıyorum ne Katılmıyorum. 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1	Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.				
2	Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir iletişim olması için çaba gösterir.				
3	Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.				
4	Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.				
5	Çalışma arkadaşlarım işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.				
6	İlbank'ta yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.				
7	İşimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri açık ve anlaşılır biçimde paylaşılır.				

Çizelge EK-1.1. (devam) Çalışmada kullanılan anket formu

8	Çalışanlarla aramızda sürekli bir iletişim olması için çaba gösterilir.					
9	Fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır biçimde paylaşılır.					
10	İlbank ile ilgili düzenli aralıklarla bilgi paylaşımında bulunulur.					
11	İşimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verilir.					
12	İlbank'ta yaşadığım herhangi bir problemi, ilgili merciyeye rahatlıkla söylerim.					
13	İlbank'ta çalışanların fikirlerini dile getirmesi için uygun ortam sağlanır.					
14	İşimi nasıl yapmam gerektiği konusunda bilgilendirilirim.					
15	İlbank ile ilgili gelişmelerden haberdar edilirim.					
16	İlbank ile ilgili verilen mesajlar, yetkililer tarafından çalışanlara ulaştırılır.					
17	İlbank'ta başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.					
18	İlbank'ta çalışanlara değer verilir.					
19	İlbank'ta herkes birbirinin görüş ve düşüncelerine saygılıdır.					
20	İlbank'ta kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.					
21	İlbank'ta yanlış kimin yaptığı değil, yanlışın sonuçları tartışılır.					
22	İlbank'ta mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.					
23	İlbank'ta çalışan herkes sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.					
24	İlbank'ta çalışanlar birbirini sever.					
25	İlbank'ta mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.					
26	İlbank'ta , sık sık kurallara uyulması hatırlatılır.					
27	İlbank'ta işlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.					
28	İlbank'ta denetim mekanizmalarının iyi işlediği bir yönetim anlayışı vardır.					
29	İlbank'ta kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.					
30	İlbank'ta kuralların uygulanmasında sıkı denetim söz konusudur.					
31	İlbank'ta söylenenler uygulamaktadır.					
32	İlbank'ta iş görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı değerler sistemimiz vardır.					
33	İlbank'ta işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren, doğru ve yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler vardır.					
34	İlbank'ta iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için gayret göstermektedir.					
35	İlbank'ta güçlü bir işletme kültürü vardır.					
36	İlbank'ta problematik konularda bile kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
37	İlbank'ta farklı birimlerde de olsa çalışanlar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
38	İlbank'ta farklı birimler tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.					
39	İlbank'ta farklı birimden bir kişiyle çalışmak, adeta aynı birimden birisiyle çalışmak gibidir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı	ÖZKAN, Elif Burcu
Doğum tarihi ve yeri	13.01.1987 Kayseri
Telefon	0 352 222 89 24 /4829
e-mail	eozkan@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora	Erciyes Üniversitesi Tekstil Mühendisliği	Devam ediyor.
Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi Tekstil Mühendisliği	25.10.2011
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme	09.06.2014
Lisans	Erciyes Üniversitesi Tekstil Mühendisliği	23.06.2009
Lise	Sami Yangın Anadolu Lisesi	15.06.2004

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-devam ediyor.	İller Bankası A.Ş.	Uzman Yardımcısı
04.2012-11.2014	Bursa Çalışma ve İş Kurumu	İş ve Meslek Danışmanı
09.2009-09.2011	Erciyes Üniversitesi	San-Tez Proje Asistanı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Yoga yapmak, kitap okumak



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ