

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN
İLETİŞİM MEMNUNİYETİNE ETKİSİ**

**THE EFFECT OF CORPORATE CULTURE ON COMMUNICATION
SATISFACTION**

Burcu Eker Akgöz*

Elif Engin**

Özet

Kurumların yoğun rekabet ortamında var olma mücadelesi verdiği günümüz ekonomik ve toplumsal düzende farklılığı yaratmak en büyük avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumların farklılık yaratabilecekleri ve rakiplerinden ayrışabilecekleri en önemli unsur ise kurum kültürüdür. Çünkü kültürün var olduğu yerde oluşum, gelişim, değişim ve yenilenme gibi birçok yapılanma karşımıza çıkmaktadır. Kurum kültürü ‘durağan’ değil ‘hareketli’ bir kavramdır ve bu durum da kurumlara önemli bir avantaj yaratmaktadır. Kurum kültürünün temelinde insan vardır. Kuruma giren her yeni birey, kurumun kültürünü öğrendiği gibi, bu kültürün taşıyıcısı ve aktarıcısıdır. Kurumların en önemli paydaşlarından olan çalışanlar kültürün aktarımını gerçekleştirirken, çalışanların motivasyonu, tatmini ve kurum içindeki iletişimin güçlü bir şekilde sağlanması kültürün güçlenmesine de imkan sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Denison’ın kurum kültürü modeli çerçevesinde, çalışanların iletişim memnuniyetini belirlemektir. Bu doğrultuda, örnek kurum olarak seçilen Garanti Bankası çalışanlarıyla anket çalışması yapılmıştır. Kurumun kültür yapısı bu model çerçevesinde ortaya konulmuş ve bu yapının iletişim memnuniyetine olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, Denison’ın kurum kültürü modelinde bulunan misyon, uyum, katılım ve tutarlılığın, iletişim memnuniyetine olan etkisi belirlenmiştir. Denison’ın kurum kültürü modeli faktörleri ile iletişim memnuniyeti arasında uyum ögesi haricinde anlamlı bir

* Öğr. Gör. Dr. Burcu Eker Akgöz, Bahçeşehir Üniversitesi, İletişim Fakültesi, burcu.eker@bahcesehir.edu.tr

** Öğr. Gör. Dr. Elif Engin, Bahçeşehir Üniversitesi, elif.engin@bahcesehir.edu.tr

ilişki bulunmuştur. Bu tespit, kurumun yöneticileri ve çalışanlarının algıladıkları ‘kurum kültürü’ ile ‘iletişim memnuniyeti’ arasındaki ilişkiyi değerlendirmemiz açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Denison’ın Kurum Kültürü Modeli, İletişim Memnuniyeti.

Abstract

Under today’s intensely hectic corporate atmosphere where companies wage a war survival, creating a differentiating edge can be considered as the greatest advantage. Corporate culture is the most significant factor in which corporations could create differences and differentiate form its competitors. Because as long as culture prevails, there certainly will be various structures such as formations, development, change and innovation. Corporate culture is a dynamic and unstable concept and this situation creates a significant advantage to the corporations. There are human beings on the basis of the corporate culture. Each new personnel starting to work for the coporation, he/she learns the culture of the corporation and as well as is the carrier the transmitter of this culture. While the employees, one of the most important public of the corporations, carry out the transmission of culture, employee motivation, satisfaction and ensuring a strong corporate communication can strengthen the corporate culture. The aim of this study is to determine the communication satisfaction within the framework of Denison’s Coporate Culture Model. Therefore, a survey was conducted to the employees of Garanti Bank as our sampling. The structure of corporate culture was revealed within the framework of this model and then the effect of corporate culture on communication satisfaction was determined. As a result of this study, it was determined that mission, adaptability, involvement and concistency, which are the factors of Denison’s Coporate Culture Model, have an effect on communication satisfaction. The factors of Denison’s Coporate Culture Model were significantly associated with communication satisfaction except the factor of adaptability. This finding matters in terms of the assessment the relationship between corporate culture and communication satisfaction the employees perceived.

Key Words: Corporate Culture, Denison’s Corporate Culture Model, Communication Satisfaction.

Giriş

Günümüzde işletme, sosyoloji, antropoloji gibi birçok farklı disiplin tarafından ele alınan kurum kültürü kavramı, 80'li yıllardan itibaren iletişim alanında da sıkça çalışılan bir kavram haline gelmiştir. Kavramın gelişimini Çetin (2004) şöyle açıklamıştır:

“1980’lerin ilk yıllarında yapılan bilimsel oturumlar, kültür hakkında özel sempozyumları da içermeye başladı. Kaçınılmaz bir şekilde birçok üniversitede yeni kurslar açıldı. 1980 ve 1985 yılları arasında örgütsel kültürle ilgili yapılan doktora tezleri listelendi ve açıklandı. Araştırmacılar 1979 yılında 50 çalışmada, 1981 yılında ise 500’den fazla yazıda kültür kelimesinin geçtiğini bildirdiler. Bu sonuç sadece 2 yılda % 1000’den fazla ilgi artışını ifade etmektedir” (s.25).

Bu tarihten itibaren, globalleşen dünya ve gelişen iletişim teknolojisi ile kurum çalışanları ve yöneticileri kurum kültürünün en önemli öğeleri haline gelmiştir.

Kurum Kültürü

Bir kurumu/örgütü oluşturan değerler, inançlar ve ortak paylaşımların tamamı, kurum kültürünü oluşturmaktadır. Schein’a göre (2004) kurum kültürünü; bir grubun “dışarıya uyum ve kendi içinde bütünleşme aşamalarındaki problemlerini çözerken işe yarayan, geçerli kabul edilen ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlara ilişkin algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen ortak varsayımlar” (s.17) olarak tanımlamıştır.

Kurum kültürü ile ilgili bir başka tanımda Eren (2007), kurumların “farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluştuğunu” (s.135) belirtmiştir. Çalışanlar, görevleri ve mesleki özelliklerinden dolayı bir araya gelmiştir ve bu birlikteliğin doğal bir sonucu olarak, kurumdan farklı ama kendi içinde ortak inanç ve değerleri paylaşmışlardır. Bu paylaşım sonucu oluşan sistem, kurum içinde farklı tutum, düşünce, inanç ve ahlak anlayışının bir arada olmasını sağlamaktadır ve bu oluşuma ‘kurum kültürü’ adı verilmektedir (Eren, 2007, s.135). Newstrom ve Davis (1993) ise kurum kültürünün ‘kar taneleri ve parmak izleri gibi biricik’ olduğunu ifade etmişlerdir (s.59). Kurum kültürünün en önemli özellikleri arasında fark yaratması ve ayırt edici nitelikler taşıması gelmektedir. Bunun yanı sıra kurum kültürünün diğer bir önemli özelliği ise, grup üyeleri arasında paylaşılan ve yazılı olmayan ortak değer ve

inançlardan oluşmasıdır. Bu özellikler kurumların ‘kimliğinin’ oluşmasını sağlamakta ve onu diğerlerinin arasında farklı kılmaktadır.

Kurum kültürü kendi iç yapısından başlayarak, kurum çevresi ile olan ilişkilerine, yönetim biçiminden, geleneklere, inançlara ve değerlere kadar bir çok konuyu kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle, kurum yapısı incelenirken, kurumla ilgili olan ‘her şey’ olarak ele alınmalıdır.

İletişim Memnuniyeti

İletişim memnuniyeti, yapılan çalışmaların içeriği doğrultusunda; bazen bir kriter, bazen teori inşa eden bir kavram, bazense iletişim becerilerini geliştiren bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim memnuniyeti; “ister bilinçli bir ihtiyacın karşılanmasına ister farkında olunmayan bir isteğin karşılanmasına yönelik olarak, biriyle başarılı bir şekilde iletişim kurulduğunda ya da başarılı bir şekilde iletildiğinde duyulan doğal memnuniyettir” (Thayer, 1968, s.144). Crino ve White (1981) iletişim memnuniyetini, kurum içinde gerçekleştirilen iletişimin farklı yönlerine duyulan bireysel memnuniyet olarak ifade etmektedirler (s.832). Segal ve Pearce (1998) yaptıkları bir çalışmada; iletişim memnuniyeti üzerine araştırmacıların üç eğilimle ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bu eğilimler şöyledir:

- *Kurumsal iletişimin, verimlilik üzerinde ‘ortalamanın üzerinde’ etkisi vardır.*
- *Kurumsal iletişim memnuniyeti faktörleri, verimliliği ayırt edici şekilde etkiler.*
- *Kurumsal iletişimin verimlilik üzerindeki etkisi, iş tasarımı ve bilgi kullanılabilirliği ile değişmiştir’ (s.5).*

Kurum çalışanları, kendilerinin sadece ‘çalışan’ olarak algılanmasını değil aynı zamanda ‘birey’ olarak da değer verildiklerini görmek isterler. Bu nedenle, çalışanların iş yaşamlarında başarılı olmasının yanı sıra onlarla kurulan çift yönlü iletişim önem taşımaktadır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilerek, yapılacak iletişim çalışmalarına bu doğrultuda yön vermek, iletişim memnuniyetinin sağlanmasının temel kriteri olacaktır.

Metodoloji

Bu çalışmanın amacı, Denison'ın kurum kültürü modelinin, çalışanların iletişim memnuniyeti üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Literatürde kurum kültürü ve iletişim memnuniyeti ile ilgili yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Denison'ın kurum kültürü modeli ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmaların sayısı oldukça azdır. Yapılan araştırma Türkiye'de bulunan bir kurum üzerinden yapılması, bahsedilen kavramlarla ilgili mevcut durumu göstermesi ve tanımlayıcı bir araştırma olması açısından önem taşımaktadır.

Yöntem

Bu çalışmada, araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir. Kurum kültürü ve iletişim memnuniyeti ile ilgili mevcut durum, anket yolu ile test edilmiştir. Söz konusu araştırma literatürde değinilen unsurlarla, araştırma sonucunda elde edilen bulguları karşılaştırmak üzere yapılandırılmıştır. Araştırmanın hipotezi şöyledir:

H1: Denison'ın kurum kültürü modelinin iletişim memnuniyetine etkisi vardır.

Araştırmanın evreni belirlenirken, tüm Garanti Bankası çalışanları evren olarak seçilmiştir. Örneklem olarak, Garanti Bankası Genel Müdürlüğü (İstanbul) ve Ankara Garanti Bankası Küçükesat Şubesi yönetici ve çalışanları seçilmiştir. Garanti Bankası Genel Müdürlüğü'nde toplam 1200 çalışan, Ankara Garanti Bankası Küçükesat Şubesinde toplam 25 çalışan bulunmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında, genel müdürlüğe toplam 200 anket formu gönderilmiş ve 140 tanesi cevaplanarak geri dönmüştür. Küçükesat Şubesi'ne 25 anket dağıtılmış olup, 23 anket cevaplanarak geri dönmüştür ve toplam 163 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Hedeflenen çalışanların %72'sine ulaşılmıştır. Bunlardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS* programından yararlanılmıştır. Araştırmanın ilk kısmı olan 'kurum kültürü' konusunda Denison'ın 'Kurumsal Kültür Anketi' (2008) uygulanmıştır.(s.98-101) Dört temel öge olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile ilgili sorulan sorularla, kurumun kültürü ortaya konmaya çalışılmıştır. Denison'ın geliştirdiği kurum kültürü anketi toplamda 60 sorudan oluşmaktadır. 36 soru olarak uygulanan anket için, Prof. Dr. Mehmet Yusuf

* Statistical Packages For the Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

Yahyagil'in Türkçeye uyarladığı ve düzenlediği form kendisi ile görüşülerek temin edilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü olan 'İletişim Memnuniyeti' kısmında Downs ve Hazen'in geliştirdiği "İletişim Memnuniyeti Anketi" uygulanmıştır. Cal W. Downs ve Michael D. Hazen'in 'The Journal Of Business Communication'da 1977 yılında yayınlanan 'A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction'(1977) başlıklı çalışmaları temel alınarak, anketlerinin yayınlandığı web sitesinden soru formu alınmıştır.

Denison'ın Kurum Kültürü Modeli

Geçmişten günümüze kurum kültürü kavramı, farklı özelliklere ve değişkenlere göre açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların her biri, kurum kültürünü anlayabilmek için farklı bakış açılarını ele almıştır. Kurumların yönetim şekli, tarihçesi, büyüklüğü/küçüklüğü, çalışma prensipleri ile kurumsal kültür modelleri arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Denison'ın kurum kültürü modeli; kurumların performans, liderlik ve gelişim süreçlerini incelemekte ve ölçümlenmektedir. Bu doğrultuda kurumun yapısından, işleyişine, liderlik tarzından çalışanlarına kadar birçok farklı unsuru değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Daniel Denison ve William S. Neal 25 yılı aşkın süredir gerçekleştirdikleri ve kurumsal kültür ile yatırım geri-dönüşleri, satış artışları, kalite, yenilik ve çalışan memnuniyeti gibi sonuç performansı ölçümleri arasındaki ilişkiyi ortaya koydukları çalışmalarında bugüne kadar dünya genelinde 5000'i aşkın kurum tarafından kullanılmış olan iki diyagnostik (tamlayıcı) anketi uygulamışlardır. Denison ve Neal'in kullandıkları bu iki anket "Kurumsal Kültür Anketi" ve "Liderlik Geliştirme Anketi"dir (Denison Consulting, 2013). Denison'ın kurum kültürü modeli kurumların dört temel özelliğini ölçmektedir. Bunlar; "Miyon, Uyum, Katılım ve Tutarlılık (İstikrar)"dır. Bu özelliklerden her biri üç göstergeden (toplamda 12) oluşmaktadır. İndeks maddeleri bireysel anket madde dizilerinden elde edilmektedir" (Denison Consulting, 2013).



Şekil 1: Denison'ın Kurum Kültürü Modeli

Yahyagil (2004), “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” isimli çalışmasında Denison'ın Kurum Kültürü Modeli'ni şöyle açıklamıştır:

“Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak (operationalisation) amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen, bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum sağlayabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşmuştur” (s.10).

Denison'ın kurum kültürü modelinin merkezinde inançlar ve varsayımlar yer almaktadır. Bu merkezden yola çıkarak kurumun iç çevresi ve dış çevresini iç odak ve dış odak olarak tanımlamıştır. Dış odaklara esneklik kabiliyeti olan değişim yaratma, müşteriye odaklanma ve kurumsal öğrenme işlevlerini yüklerken, stratejik yön ve amaç, amaç ve hedefler ve vizyonu ise sabit eksene yerleştirerek kurumun misyonunu tanımlamıştır. İç odaklarda ise esneklik kabiliyetini güçlenme, takım çalışması, yetenek geliştirme işlevlerine yüklerken, temel değerler, anlaşma ve koordinasyon ve bütünleşmeyi de sabit eksene yerleştirmiş ve buradan tutarlılığı tanımlamıştır. Bütün bu tanımlamalar çerçevesinde yukarıda belirtilen anketlerden “Kurumsal Kültür Anketi” ortaya çıkmıştır.

Denison'ın Kurum Kültürü Modeli'ni kullanan ve bu doğrultuda araştırma gerçekleştiren diğer çalışmalara baktığımızda karşımıza yine tanımlayıcı araştırmalar çıktığını

görmekteyiz. Bunlardan biri olan ve literatür için önemli olan çalışmalardan birisini Carl Fey(2000) gerçekleştirmiş ve Rusya’da faaliyet gösteren 179 yabancı kurum üzerinde Denison’ın kurum kültürü modelini incelemiştir. Araştırma sonucunda sınırlı bir örneklem üzerinden elde edilen verilerin çalışma için iyi bir başlangıç olduğu ve gelecekteki araştırmalar için zengin bir fikirler kümesi sağladığı sonucuna varılmıştır. Türkiye’de yapılan bir diğer önemli çalışma ise Eroğlu ve Özkan (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Eskişehir Orman Müdürlüğü’nde çalışanlar üzerinden gerçekleştirilen araştırmada da Denison’ın kurum kültürü modeli ile iletişim memnuniyeti arasında bir ilişki bulunmuştur.

Bulgular

Garanti Bankası çalışanlarının %30’u 27-30 yaş aralığındadır ve katılımcıların %47’sini erkekler, %53’ünü kadınlar oluşturmaktadır. Çalışanların %40,5’i 4 ile 7 yıl arasında bu kurumda görev almakta ve %57’si lisans mezunudur. Garanti Bankası çalışanlarının %67,5’i bankacılardan oluşmakta ve %43’ü yetkili ve uzman olarak kurumda görev almaktadırlar. Katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

N=163	Kategoriler	f	%
Yaş	<= 26	13	8
	27 - 30	49	30,1
	31 - 35	41	25,2
	36 - 40	32	19,6
	41+	28	17,2
Cinsiyet	Erkek	77	47,2
	Kadın	86	52,8
İş Yerindeki Çalışma Süresi	<= 0 (1 yıldan az)	8	4,9
	1-3	29	17,8
	4-7	66	40,5
	8-10	15	9,2
	11-15	27	16,6
	16+	18	11
Eğitim Durumu	İlkokul	2	1,2
	Ortaokul	1	0,6
	Lise	12	7,4
	Yüksekokul	30	18,4
	Lisans	93	57,1
	Lisansüstü/Doktora	25	15,3
Meslek	Bankacı*	110	67,5
	Mimar	10	6,1
	Mühendis	10	6,1

	Finans	8	4,9
	İktisatçı/İşletme/İstatistikçi	7	4,3
	Teknisyen	7	4,3
	Hizmetli	4	2,5
	Asistan/Sekreter	3	1,8
	Danışman	2	1,2
	Diğer**	2	1,2
Kurumdaki Görev	Yetkili/Uzman	70	42,9
	Yönetici/Şube Müdürü	40	24,5
	Asistan/Sekreter	23	14,1
	Yönetmen	19	11,7
	Hizmetli/Güvenlik Görevlisi	11	6,7

36 maddeden oluşan ve 5’li Likert tipi soru formu olarak hazırlanan ankette, çalışılan kurumun koşulları düşünülerek, çalışanların aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldıkları ile ilgili oranlar şöyledir;

Tablo 2: Denison’ın Kurum Kültürü Ölçeği

	Ortalama	Standart sapma
1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	3,87	0,787
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	4,02	0,741
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	3,54	0,977
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.*	3,55	0,944
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	3,90	0,833
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	3,97	0,671
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	3,85	0,774
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	3,91	0,768
9.Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	3,86	0,838
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	3,90	0,872
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	3,89	0,786
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.*	3,94	0,967
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	3,67	0,769
14.Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	4,27	0,738
15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	3,71	0,769
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	3,75	0,802
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	3,83	0,717
18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.*	3,10	1,090
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	3,53	0,863
20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	4,02	0,820
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	4,07	0,755
22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	3,77	0,828
23.Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	3,99	0,720

24.Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.*	3,77	1,120
25.Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	3,48	0,834
26.Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	3,44	0,770
27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	4,10	0,659
28.Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	4,00	0,754
29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	4,10	0,730
30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.*	4,02	0,978
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	3,71	0,769
32.Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	4,08	0,666
33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	4,02	0,749
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.*	3,71	0,914
35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	4,04	0,740
36.Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	3,67	0,648

*(R) (reversed key) Bu ifadeler polarize edilmiştir.

Denison'ın kurum kültürü modelini ölçmek üzerine yapılan ankette, 1-9 arası sorular katılım, 10-18 arası sorular tutarlılık, 19-27 arası sorular uyum ve 28-36 arası sorular misyon özelliğini ifade etmektedir. Çalışanların en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla , 'Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır', 'Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır', 'Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır'. 'Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler', 'İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır'. 'Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler' cümleleridir.

İletişim Memnuniyeti Anketi

İletişim memnuniyeti anketi 1. soru ile 4-28. sorular 5'li Likert tipi soru formunda, 2, 29 ve 40. sorular seçenekli, 3 ve 41. sorular açık uçlu olmak üzere toplam 41 sorudan oluşmaktadır.

Tablo 3: Soru 1 'İşinizden ne kadar memnunsunuz?' sorusuna verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir:

N	163
Ortalama	4,07
Standart sapma	0,704

Garanti Bankası çalışanlarına, işlerinden ne kadar memnun oldukları sorulmuştur. 4,07 ortalama ile çalışanların işlerinden memnun olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Soru 2 'Son altı ay içerisinde iş seviyenizde ne gibi bir değişiklik oldu?' sorusuna verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir:

	f	%
Aynı mevkide kaldım	138	84,7
Daha üst mevkiye yükseldim.	25	15,3
Toplam	163	100

Tablo 4 çalışanların, son 6 ay içerisindeki iş seviyelerindeki değişiklikleri göstermektedir. Aynı mevkide kalanların oranı %85, daha üst mevkiye yükselenlerin oranı %15'tir. Alt kademeye düştüm ifadesine cevap veren olmamıştır bu nedenle değerlendirmeye alınmamıştır.

Soru 3 'Eğer, işinizde iletişimle ilgili olarak, sizi daha memnun edebilecek herhangi bir değişiklik yapılabilirse, bu nasıl olmalıdır?' sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir:

Çalışanlar, işlerinde iletişimle ilgili olarak, onları daha memnun edebilecek bir değişiklik yapılması konusundaki soruya %78 oranında cevap vermemiştir. Bu soruya cevap verenlerin %6'sı, 'iletişim konusunda bir sıkıntı yaşamıyorum, memnunum', %1,2'si, 'empati kurulmalı (yöneticilerden çalışanlara yönelik)' ifadeleri ile yapılabilecek değişiklikler konusunda kendi çözümlerini belirtmişlerdir. Diğer cevaplar ise, iletişimin dürüst, açık ve net olması, çalışan ihtiyaçlarının daha iyi değerlendirilmesi, iş yükü ve gelir dağılımının dengelenmesi, çalışılan iş kolunun geleceği ile ilgili daha net bilgiler verilmesi, bilgi paylaşımında daha şeffaf olunması, iş arkadaşları ile daha çok vakit geçirebilecek organizasyonların olması, yüz yüze iletişimin daha çok olması ve üst yönetimle daha kolay irtibat kurulabilmesi gibi ifadelerden oluşmuştur.

Tablo 5: İletişim Memnuniyeti Ölçeği

	Ortalama	Standart sapma
4.İşimdeki gelişimim hakkında bilgilendirme	3,84	0,711
5.Personel haberleri	3,84	0,745
6.Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	4,06	0,717
7.İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi	3,56	0,876
8.Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi	3,72	0,828
9.Çabalarımın tanınması/fark edilmesi	3,74	0,907
10.Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi	4,04	0,773
11.İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi	4,12	0,652
12.Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi	3,60	0,991

13.Kurumdaki değişiklikler hakkında bilgi	3,83	0,821
14.İşimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi	3,87	0,802
15.Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi	3,64	0,858
16.Kurumdaki kar ve mali durumla ilgili bilgi	3,96	0,831
17.Kurumun başarı ve/veya başarısızlıkları hakkında bilgi	3,97	0,773
18.Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi	3,69	0,827
19.Kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive ve teşvik etme derecesi	3,74	0,830
20.Üstlerimin beni ne kadar dinlediğinin ve dikkate aldığına derecesi	3,89	0,794
21.Kurumumdaki kişilerin iletişimci olarak üstün kabiliyetli/yetenekli olma derecesi	3,75	0,794
22.Üstlerimin iş ile ilgili problemlerimi çözmemde rehberlik sunma derecesi	3,91	0,749
23.Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi	3,66	0,904
24.Kurumun yayınlarını ilgi çekici ve yardımcı bulma dereceniz	3,77	0,863
25.Üstlerimin bana güvenme düzeyinin derecelendirilmesi	3,96	0,661
26.İşimi yapmak için gerekli olan bilgiyi zamanında alma derecelendirilmesi	3,99	0,711
27.Kurumdaki çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma derecesi	3,76	0,752
28.Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olma derecesi	3,06	1,067
29.Üstlerimin fikirlere açık olma derecesi	3,93	0,766
30.Kurumda diğer çalışanlarla yatay iletişimin (eş düzey) doğru ve serbest akışlı olma derecesi	3,90	0,725
31.İletişim uygulamalarının acil durumlara uyarlanabilirliğinin derecesi	3,87	0,698
32.Çalışma grubumla uyumunun derecesi	4,13	0,583
33.Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi	4,02	0,675
34.Denetimlerin miktarı hakkında bana doğru bilgi verilme derecesi	3,86	0,702
35.Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi	4,09	0,596
36.Kurumda iletişime yönelik tutumların temelde sağlıklı olmasının derecesi	3,95	0,683
37.Informel (gayri-resmi) iletişimin aktif ve kesin olmasının derecesi	3,71	0,808
38.Kurumdaki iletişim miktarının doğruluğunun derecesi	3,88	0,655

Garanti Bankası çalışanlarına, işyerleri tarafından sağlanan, bilginin miktar ve kalitesine ilişkin olarak, onları daha memnun edebilecek ifadeleri belirtmeleri istenmiştir. Çalışanlar, genel olarak ‘Çalışma grubumla uyumunun derecesi’, ‘İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi’, ‘Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi’, ‘Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi’, ‘Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi’ ve ‘Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi’ ifadelerine katılmışlardır. Çalışanların daha az fikir birliğine vardıkları ifadeler ise; ‘Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olma derecesi’, ‘İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi’, ‘Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi’, ‘Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi’ ve ‘Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi’ ve ‘Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi’dir.

Tablo 6: Soru 39 ‘İşinizdeki verimliliğinizi nasıl derecelendirirsiniz?’ sorusuna verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir:

	f	%
Düşük	1	0,6
Ortalama	10	6,1
Ortalamanın çok az altında	33	20,2
Ortalamanın çok az üstünde	92	56,4
Çok yüksek	27	16,6
Toplam	163	100

Tablo 6’da, çalışanların işlerindeki verimliliklerini derecelendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar genel olarak kendilerini ‘ortalamanın çok az üstünde’ görmektedirler. En az katılım ise, ‘düşük’ ifadesinde görülmektedir. ‘Çok düşük’, ‘ortalama’ ve ‘yüksek’ seçenekleri değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 7: Soru 40 'Son 6 ay içerisinde verimliliğiniz nasıldı?' sorusuna verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir:

	f	%
Aynı kaldı.	48	29,4
Üretkenliğim arttı.	112	68,7
Üretkenliğim azaldı.	3	1,8
Toplam	163	100

Tablo 7, çalışanların son 6 ay içerisindeki verimliliğini göstermektedir. Çalışanların %69’u üretkenliğinin arttığını düşünmektedir. Katılımcıların %29’u üretkenliğinin aynı kaldığını, %2’si ise üretkenliğinin azaldığını düşünmektedir.

Soru 41 ‘Eğer, işinizdeki iletişimle ilgili olarak, sizi daha verimli yapabilecek herhangi bir değişiklik yapılabilirse, bu nasıl olmalıdır?’ sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir:

Garanti Bankası çalışanlarının, işlerindeki iletişimle ilgili olarak, onları daha verimli yapabilecek değişim yapılabilirse, bunun nasıl olacağı konusundaki fikirleri sorulmuştur. Çalışanların %82,2’si (134 kişi) bu soruya cevap vermemiştir. Bu soruya cevap veren çalışanların %2,5’i ‘herhangi bir değişikliğe gerek yok’ ve ‘maaş artışı’ olarak düşüncelerini ifade etmişlerdir. Diğer cevaplar ise, iş yükünün azaltılması, empati kurulması, geribildirim olması ve bunun düzenli hale getirilmesi, takdir edilmek, teşvik ödülleri verilmesi, yöneticilerin yön göstermesiyle yükselebilmek ve yüz yüze geçme imkanının daha fazla olması gibi ifadelerden oluşmuştur.

Denison’ın kurum kültürü ölçeğinde, öncelikle verimin faktör analizine uygunluğunu test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklın değeri 0,90’dır. Kaiser-Meyer-Oklın değeri gerekli değer olan 0,60’ın üzerindedir. Barlet testi ise anlamlıdır. (Tabachnick ve Fidel, 2007)

($X^2=3100,441$, $df=561$ $p<0.05$) Ortak varyansı 0,40'ın altında olan ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin 22. ve 36. soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Garanti Bankası çalışanlarına uygulanan anket sonucunda, toplam varyansı %63,59 olan 7 faktör bulunmuştur. Kurum kültürü ölçeğindeki 34 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,942$ olarak bulunmuştur.

Tablo 8: Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	0,760	19,107	0,930
	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,709		
	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0,690		
	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0,678		
	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0,646		
	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0,628		
	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0,609		
	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	0,574		
	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0,556		
	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	0,543		
	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	0,518		
	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,512		
Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0,488			
Faktör 2	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,725	11,801	0,840
	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0,635		
	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0,632		
	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	0,596		
	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0,528		
	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0,485		
	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0,481		
	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	0,424		
Faktör 3	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	0,810	9,454	0,811
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0,788		
	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	0,739		
	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir	0,618		

	İşletmeden birisiyle çalışmak gibidir.			
	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	0,581		
Faktör 4	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,748	8,101	0,802
	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	0,601		
	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	0,580		
Faktör 5	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	0,652	6,053	0,593
	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,579		
Faktör 6	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	0,768	4,667	0,505
	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,416		
Faktör 7	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	0,770	4,411	
Toplam Varyans %63,59				

Denison'ın kurum kültürü modelinin orijinali 4 faktörden oluşmaktadır. Orijinal ölçekten farklı değerler bulunmasının sebepleri, örneklem hatası ya da anketin İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesi yüzünden kaynaklanan anlam farklılıkları olabilir. Bu nedenle, anket sonucu çıkan faktörler yerine orijinal ankete sadık kalınarak, anketin ana yapısı üzerinden değerlendirme yapılması tercih edilmiştir. Çünkü güvenilirlik her bir faktör için yüksektir.

Tablo 9: Denison'ın Kurum Kültürü Faktörlerinin Güvenirlik Oranı

	Ortalama	Standart Sapma	Güvenirlik
Denison Kurum Kültürü Katılım Faktörü	3,82	0,542	0,840
Denison Kurum Kültürü Tutarlılık Faktörü	3,78	0,537	0,818
Denison Kurum Kültürü Uyum Faktörü	3,79	0,463	0,726
Denison Kurum Kültürü Misyon Faktörü	3,92	0,499	0,821

Uygulanan anket çalışması sonucunda, Garanti Bankası çalışanlarında dört temel özellikten oluşan kurum kültürü modelinde en yüksek değer 3.92 ile misyon, sonra sırasıyla 3.82 ile katılım, 3,79 ile uyum ve 3,78 ile tutarlılık faktörleri gelmektedir. Denison'ın kurum kültürü ölçeğine göre, çalışanların katılım faktöründeki güvenilirlik oranı 0,840, tutarlılık faktöründeki güvenilirlik oranı 0,818, uyum faktöründeki güvenilirlik oranı 0,726 ve misyon faktöründeki güvenilirlik oranı 0,821'dir.

İletişim memnuniyeti ölçeğinde, öncelikle verinin faktör analizine uygunluğunu test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklin değeri 0,94'tür. Kaiser-Meyer-Oklin değeri gerekli değer olan 0,60'ın üzerindedir. Barlet testi ise anlamlıdır. (Tabachnick ve Fidel, 2007) ($X^2=4,140$, $df=528$ $p<0.05$). Ortak varyansı 0,40'ın altında olan ifade bulunmamaktadır. 33 ifadenin tümü faktör analizinde yer almıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan 4 faktör bulunmuştur. Bulunan faktörler toplam varyansın sırası ile %21,2, %16,3, %14,7, %11,9'unu açıklamaktadır. Bu dört faktör toplam varyansın %64,2'sini açıklamaktadır. Güvenirlik testi için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri 0,91 ile 0,84 arasında değişmekte ve kabul edilebilir oranlardadır.

Tablo 10: İletişim Memnuniyeti Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1	Çabalarımın tanınması/fark edilmesi	0,768	21,220	0,899
	Üstlerimin beni ne kadar dinlediğinin ve dikkate aldığıın derecesi	0,720		
	Üstlerimin iş ile ilgili problemlerimi çözmemde rehberlik sunma derecesi	0,654		
	İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi	0,652		

	Kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive ve teşvik etme derecesi	0,651		
	Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi	0,649		
	Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi	0,648		
	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi	0,621		
	Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi	0,594		
	İşimdeki gelişimim hakkında bilgilendirme	0,564		
	Üstlerimin fikirlere açık olma derecesi	0,533		
	Personel haberleri	0,525		
	Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi	0,479		
	İşimi yapmak için gerekli olan bilgiyi zamanında alma derecelendirilmesi	0,438		
Faktör 2	Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	0,741	16,396	0,845
	Kurumun başarı ve/veya başarısızlıkları hakkında bilgi	0,727		
	Kurumdaki kar ve mali durumla ilgili bilgi	0,698		
	Kurumdaki değişiklikler hakkında bilgi	0,638		
	Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi	0,586		
	Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi	0,563		
	Kurumun yayınlarını ilgi çekici ve yardımcı bulma dereceniz	0,519		
Faktör 3	Çalışma grubumla uyumumun derecesi	0,737	14,722	0,901
	İletişim uygulamalarının acil durumlara uyarlanabilirliğinin derecesi	0,646		
	Kurumumdaki kişilerin iletişimci olarak üstün kabiliyetli/yetenekli olma derecesi	0,616		
	Üstlerimin bana güvenme düzeyinin derecelendirilmesi	0,575		
	Kurumda diğer çalışanlarla yatay iletişimin (eş düzey) doğru ve serbest akışlı olma derecesi	0,563		
	Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi	0,539		
	İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi	0,482		
Faktör 4	Kurumdaki iletişim miktarının doğruluğunun derecesi	0,761	11,913	0,911
	Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi	0,620		
	Kurumda iletişime yönelik tutumların temelde sağlıklı olmasının derecesi	0,601		
	Denetimlerin miktarı hakkında bana doğru bilgi verilme derecesi	0,584		
	Kurumdaki çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma derecesi	0,575		
Toplam Varyans %64,25				

“*Faktör1*” faktörünü oluşturan 14 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,899$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %21,2 varyans oranı elde edilmiştir. “*Faktör2*” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,845$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %16,4 varyans oranı elde edilmiştir. “*Faktör3*” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,901$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %14,7 varyans oranı elde edilmiştir. “*Faktör4*” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,911$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,9 varyans oranı elde edilmiştir. Ölçeğin 28 ve 37.soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Orijinal ölçekten farklı değerler bulunmasının sebepleri, örneklem hatası ya da anketin İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmesi yüzünden kaynaklanan anlam farklılıkları olabilir. Bu nedenle, anket sonucu çıkan faktörler yerine orijinal ankete sadık kalınarak, anketin ana yapısı üzerinden değerlendirme yapılması tercih edilmiştir. İletişim memnuniyeti faktörleri ölçeğindeki 33 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,969$ olarak bulunmuştur.

Denison'ın kurum kültürü faktörleri (katılım, tutarlılık, uyum, misyon) ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişkileri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Değişken seçiminde “Enter Metodu” (Standart Çok Değişkenli Regresyon) seçilmiştir. Analiz aşamasında öncelikle regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir.

Öncelikle örneklem sayısının yeterliliği kontrol edilmiştir. Regresyon analizi için yeterli örnek sayısı için “ $N \geq 50 + 8 \times \text{bağımsız değişken sayısı}$ ” formülü kullanılır. (Tabachnick ve Fidell, 2007, s.123) Buna göre bu çalışmadaki 4 bağımsız değişken için 163 örnek sayısı yeterlidir. Ayrıca, kayıp veri yoktur. İkinci olarak değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'nin üzerinde olmaması gereklidir (Tabachnick ve Fidell, 2007, s.89) Tablo 11 incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'nin altında kaldığı görülmektedir.

Tablo 11: Kurum Kültürü İfadeleri ve İletişim Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi

		İletişim Memnuniyeti
Katılım Faktörü	r	0,716***
	p	0,000
	N	163
Tutarlılık Faktörü	r	0,757***
	p	0,000
	N	163
Uyum Faktörü	r	0,646***
	p	0,000
	N	163
Miyon Faktörü	r	0,713***
	p	0,000
	N	163

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,000

İletişim memnuniyeti ile katılım faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, oranlar arasında %71,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,716$; $p=0,000$). Buna göre iletişim memnuniyeti oranı arttıkça katılım faktörü oranı da artmaktadır. İletişim memnuniyeti ile tutarlılık faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, oranlar arasında %75,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,757$; $p=0,000$). Buna göre iletişim memnuniyeti oranı arttıkça tutarlılık faktörü oranı da artmaktadır. İletişim memnuniyeti ile uyum faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %64,6 pozitif

yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,646$; $p=0,000$). Buna göre iletişim memnuniyeti oranı arttıkça uyum faktörü oranı da artmaktadır. İletişim memnuniyeti ile misyon faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, oranlar arasında %71,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,713$; $p=0,000$). Buna göre iletişim memnuniyeti oranı arttıkça misyon faktörü oranı da artmaktadır.

Tablo 12: İletişim Memnuniyetinin Kurum Kültürü Faktörlerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar Beta	T	Anlamlılık	Korelasyon		
	β	Std. Hata				Sıfır Sıralı	Kısmi	Kısım
(Sabit Terim)	0,416	0,233		1,782	0,077			
Katılım Faktörü	0,231	0,087	0,229	2,648	0,009	0,716	0,206	0,129
Tutarlılık Faktörü	0,354	0,106	0,348	3,36	0,001	0,757	0,258	0,163
Uyum Faktörü	0,034	0,097	0,029	0,354	0,724	0,646	0,028	0,017
Misyon Faktörü	0,279	0,092	0,254	3,03	0,003	0,713	0,234	0,147
<i>Bağımlı Değişken: İLETİŞİM MEMNUNİYETİ</i>								

Regresyon analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin değerler incelendiğinde, 4 bağımsız değişkenin (Katılım Faktörü, Tutarlılık Faktörü, Uyum Faktörü, Misyon Faktörü) bağımlı değişken üzerindeki varyansın %62'sini ($R^2=0,62$) açıkladığı görülmektedir. Geriye kalan %38'lik kısım ise hata terimi vasıtası ile modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Anova analizi modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. ($F=66,497$; $p=0,000<0,05$). Modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri incelendiğinde, modele dahil edilen her bir değişkenlerden uyum faktörü hariç diğer değişkenlerin (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir.

İletişim Memnuniyetini, etkileyen faktörler açısından standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde en yüksek Beta katsayısına tutarlılık değişkeninin sahip olduğu görülmektedir. Yani, diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol altına alındığında bağımlı değişken olan tutum değişkeninin açıklanmasına en kuvvetli katkıda bulunan bağımsız değişken tutarlılık değişkenidir (0,348). Bunu, misyon (0,254) ve katılım (0,229) takip etmektedir.

Katılım faktörü 1 birim arttığında iletişim memnuniyeti 0,231 birim artmaktadır ($\beta=0,231$; $t=2,648$; $p=0,009<0,05$). Tutarlılık faktörü 1 birim arttığında iletişim memnuniyeti 0,354 birim artmaktadır ($\beta=0,354$; $t=3,360$; $p=0,001<0,05$). Misyon faktörü 1 birim arttığında iletişim memnuniyeti 0,279 birim artmaktadır ($\beta=0,279$; $t=3,030$; $p=0,003<0,05$).

Kısım korelasyon bölümündeki değerlerin karesi alındığında, söz konusu değişkenlerin bireysel olarak toplam açıklanan varyansa olan katkıları görülebilir. Buna göre sırası ile bağımsız değişkenlerin açıklanan toplam varyansa olan bireysel katkıları, katılım için 0,129; tutarlılık için 0,163; uyum için 0,017; misyon için 0,147'dir. Bu katkıların toplamı modelde açıklanan toplam varyanstan oldukça azdır. Çünkü bu değişkenlerin ortak varyansı bağımlı değişken olan iletişim memnuniyeti üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Korelasyon katsayılarından da bu görülmektedir.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar hipotezi desteklemektedir. Yani katılım faktörü, tutarlılık faktörü, (uyum faktörü hariç) ve misyon faktörü iletişim memnuniyetini etkilemektedir. Sonuç olarak, Denison'ın kurum kültürü modeli faktörleri ile iletişim memnuniyeti arasında uyum ögesi haricinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç

Bu çalışmada, Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında, çalışanların iletişim memnuniyeti belirlenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle Garanti Bankası'nın kültür yapısı Denison'ın kurum kültürü modeli çerçevesinde incelenmiş ve bu yapının iletişim memnuniyetine olan etkisi tespit edilmiştir. Bu tespit kurumun çalışanları tarafından algıladıkları 'kurum kültürü' ile 'iletişim memnuniyeti' arasındaki ilişkiyi değerlendirmemizi sağlamıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda tanımlayıcı bir çalışma ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi neticesinde Garanti Bankası'nın çalışanlarının iş tatmini açısından olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Bununla beraber Garanti Bankası'nın iletişim yapısı ile ilgili çalışanların herhangi bir sorun yaşamadıkları ve kurumun var olan iletişim sürecinden memnun oldukları ortaya konulmuştur. İletişim memnuniyetine genel olarak baktığımızda herhangi bir sıkıntı yaşanmadığı ve açık iletişimin, çalışanlara var olan görevlerini gerçekleştirmeleri açısından kolaylık sağladığı görülmektedir. Kurum içinde yapılan çalışmalar, bunların duyurulması,

yazılı talimatların net ve anlaşılır olması, kurum ve bölüm politikaları hakkında yeterli bilgilendirmenin yapılması gibi tüm kurum içi iletişim faaliyetleri değerlendirildiğinde Garanti Bankası çalışanlarının memnuniyetinin yüksek oranda ortaya çıktığı görülmektedir.

Denison'ın kurum kültürü modelini misyon, uyum, katılım ve tutarlılık özellikleri oluşturmaktadır. Bu özelliklerin her biri kendi içinde kategorize edilmiştir. Denison'ın kurum kültürünü oluşturan misyon özelliğini; stratejik yön ve amaç, amaç ve hedefler ile vizyon oluşturmaktadır. Uyum özelliği; değişim yaratma, müşteriye odaklanma, kurumsal öğrenme; katılım özelliği; güçlenme, takım çalışması, yetenek geliştirme ve tutarlılık özelliği; temel değerler, anlaşma(uzlaşma), koordinasyon ve bütünleşme bileşenlerinden oluşmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışmada kurum kültürü, bu özelliklerden yola çıkarak değerlendirilirken, kurumun iç yapısı da bu değerlendirmenin içinde yer almıştır. Kurumda çalışan her bir çalışanın kurumun felsefesine, çalışma prensiplerine ve iletişim biçimine hakim olduğu görülmüş ve bunun da kurumun iç işleyişine etki ettiği ortaya konmuştur. Denison'ın kurum kültürü modeli ölçümlendiğinde, Garanti Bankası'nın kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsendiğini, kurumun yeniliklere ve gelişimlere açık olduğunu, bilgiye herkesin ulaşabildiğini, net bir misyonunun olduğu ortaya konulmaktadır.

Kurumdaki iletişim biçimi, kurum kültürünün en belirgin göstergesi olduğundan ve kurum kültürü ile iletişim yapısının birbirine etkileyen ve etkilenen kavramlar olması noktasından hareketle Denison'ın kurum kültürü faktörleri ile iletişim memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Garanti Bankası çalışanlarının kültür modeline ve iletişim memnuniyetine verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, kurum kültürü faktörlerinin, iletişim memnuniyetini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. İletişim memnuniyetini etkileyen, kurum kültürü faktörleri ise sırasıyla tutarlılık, misyon ve katılımıdır. Kurum kültürü faktörlerinden “uyum” ile iletişim memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya konulmuştur.

Garanti Bankası çalışanları üzerinden değerlendirme yapılan bu çalışmada, Denison'ın kurum kültürü modeli faktörleri ile iletişim memnuniyeti arasında uyum ögesi haricinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan literatür çalışması ve araştırma sonuçları bir arada değerlendirildiğine, kurum kültürü ve iletişim memnuniyetinin tanım ve çalışma alanı olarak birbirlerinden ayrı olarak ele alınsa bile, temelde bir bütünü oluşturdukları görülmektedir.

Kaynaklar

Crino, M.D., ve White M.C.(1981). Satisfaction In Communication: An Examination Of The Downs-Hazen Measure. *Psychological Reports*. 49,3, 831-838.

Çetin, M.Ö.(2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın.

Denison Consulting. <http://www.denisonconsulting.com>. 05 Ocak 2013.

Denison, D. R., ve William S. N.(2008). Denison Organizational Culture Survey, Facilitator Guide. *Understanding Organizational Culture And Its Impact On Performance And Effectiveness*. Washington, Denison Consulting, LLC.

Downs, W. ,ve Michael D. H. (1977). A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction. *The Journal Of Business Communication*. 14, 3, 63-73.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 10. Basım, İstanbul, Beta Basım.

Eroğlu, E., ve Özkan G. (2008), 'Analyzing The Relationship Between the Organizational Culture and Communicational Satisfaction And An Application In Eskişehir Woodlands Administration', 6th International Symposium Communication In The Millennium, İstanbul, s.799-813.

Fey, C. F. (2000), 'Organizational Culture And Effectiveness: The Case Of Foreign Firms In Russia' , *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration* No. 2000:4.

Newstrom, J.W., ve Davis K.(1993). *Organizational Behavior At Work*, 9. Basım, New York: McGraw-Hill Inc., 1993.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. 3rd Edition, United States of America: The Jossey-Bass Business&Management Series.

Pearce, C. G., ve Segal G. J.(1998) Effects Of Organizational Communication Satisfaction On Job Performance And Firm Growth In Small Businesses.

<http://www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1998/pdf/27.pdf>, s.5, (02.Mayıs.2012).

Statistical Packages For the Social Sciences, <http://survey.lrt.com.hk/limesurvey/index.php>.
15 Ocak 2013.

Tabachnick, B.G., ve Fidell L.S. (2007) *Using Multivariate Statistics*. 5th Edition, New York, Pearson.

Thayer, L.(1968). *Communication and Communication Systems in Organization, Management, and Interpersonal Relations*. 1st Edition, Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi*. İstanbul, 47, 53-76.