



**T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK TELEKOMUN ÖZELLEŞTİRME ÖNCESİ VE SONRASI
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FARKLILAŞMASI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Sultan Melike KAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

BURDUR, 2020

T.C
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRK TELEKOMUN ÖZELLEŞTİRME ÖNCESİ VE SONRASI
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FARKLILAŞMASI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Sultan Melike KAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Üye Dr.Öğr. Üyesi: Burcu ALAN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi: Mehmet Ozan CİNEL

BURDUR, 2020

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİK BEYANI

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış ve sunmuş olduğum **“Türk Telekom’un Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Örgüt Kültürü Farklılaşması Üzerine Nitel Bir Araştırma”** adlı tezin tasarımı, hazırlanması ve araştırmaların yapılması aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara uygun şekilde kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara dair atıf yapıldığını belirtir, taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir
- ☐ Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum.
- ☐ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir

Sultan Melike KAYA

11.12.2020

TEŞEKKÜR METNİ

Bu çalışma, Türk Telekom'un özelleştirme öncesi ve sonrası örgüt farklılaşması üzerine bir araştırmadır. Nitel araştırma yöntemi fenomenoloji modeli ile hazırlanan bu çalışma, Burdur İl Telekom Müdürlüğü'nde özelleştirme öncesinde ve sonrasında görev alan katılımcılar ile sınırlıdır. İlgili katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonrasında kurumun örgüt kültürü farklılaşmasının bulguları değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın belirlenmesinden sonuçlanmasına kadar uzun bir süreçte sonsuz bir sabırla desteklerini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI' ya ve eğitim hayatım boyunca tecrübe ve yönlendirmeleri yanımda olan eşim Jeoloji Yüksek Mühendisi, Öğretim Görevlisi Şahali KAYA'ya katkı ve katılımlarımdan dolayı tez jüri üyeleri Doktor Öğretim Üyesi Burcu ALAN ve Doktor Öğretim Üyesi Ozan CİNEL hocalarıma teşekkür ederim.

Hayatımdaki en güzel şansım oğullarım Şahtürk ve Şahislem'a tez yazım aşamalarındaki ihmalimden özür diler beni bekleyen sabırlarına, özverilerine teşekkür ederim.

Beni hayata hazırlayan her an yanımda olan başarılarımın arkasındaki kıymetli fedakâr annem Gülizar GÜLEÇ ve babam Mustafa GÜLEÇ' e nazıma eğitim hayatım boyunca bitmeyen stresime katlanan kardeşlerim Fatma Merve KURAL'a ve Muhammed Furkan GÜLEÇ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Başarı adımlarımdaki destekçilerim valide sultanım Filiz KAYA ve kayınpederim Mustafa KAYA'ya müteşekkirim.

Eğitim hayatım boyunca beni yüreklendiren ve yol gösteren ağabeyim Kayalar Group Yönetim Başkanı Mehmet KAYA'ya ve eşi maddi manevi desteği ile yanımda olan ablam Fatma KAYA' ya minnet duygularımı iletirim.

Şans olarak bahsedilen beni hayatımın her adımında destekleyen manevi kardeşim, Gülser ÖZEN AKBAŞ'a ve birçok kez umutsuzluğa kapıldığım zamanların kurtarıcısı, dönem arkadaşım Seda ŞAHİNTÜRK ile kesişen yollarımızda, her şeyin çok güzel olacağına inandıran yüreğine teşekkür ederim.

Burdur Türk Telekom müdürlüğü çatısında ikinci bir ailem olan değerli müdürlerim ve kıymetli çalışma arkadaşlarıma, görüşme taleplerimi kabul edip zaman ayırdıkları için tecrübe ve anılarını paylaştıklarından dolayı şükranlarımı sunarım.

.

Sultan Melike KAYA

Burdur 2020



(KAYA, *Sultan Melike, Türk Telekom'un Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Örgüt Kültürü Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2020*)

ÖZET

Kültür, insan davranışlarını, yaşam tarzını konu alan eylemlerdir. Kültür, doğuştan var olmayan sonradan öğrenilerek kazanılan bir etkileşim ve birikim sentezidir. Toplumsal kültür de doğuştan kazanılmayan, yaşadığımız çevre ile şekil alan tutumların, normların yansıyan görüntüsüdür. Örgüt kültürü ise insanların belli bir amaç ve değerler ışığında ortaya koydukları birlikteliği ifade eder. Bu çalışmada 2005 yılında özelleştirilen Türk Telekom firmasının özelleştirme neticesinde örgüt kültürü modeli değişimi var olup olmadığı, oldu ise örgüt kültürünün ne yönde ve nasıl değiştiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada Edgar Schein 'in “kültürel katmanlar” olarak adlandırdığı kurum kültürü sınıflandırması açılımları olan “Oluşumlar, Değerler ve Varsayımlar” ile Quinn ve Cameron örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji yöntemi kullanılarak Türk Telekom özelleştirme öncesi ve sonrası çalışanlarından oluşan 13 kişi ile mülakat şeklinde yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Özelleştirme sonrasında Quinn ve Cameron modelinde rekabetçilik ve çeşitlilik arz eden, pazar modeli örgüt kültürü benimsendiği belirtilmiştir. Çalışma sonucunda kültürel katmanlar kapsamında örgüt farklılaşmasına dair bulgular elde edilmiş ve Türk Telekom'da oluşumlar olmak üzere; fiziksel, davranışsal ve sözel şeklinde sınıflandırılmış ve bu oluşumlar kapsamında değişim özelleştirme sonrasında ölçülebilir parametreler ile denetim altına alındığı bildirilmiştir. Temel değerler kapsamında hoşgörü ve müşteri memnuniyeti yani misafirperverliği daha sade fakat özenli hale getirildiği savunulmuştur. Temel varsayımlar kapsamında ise insan doğası gereği tembel olabileceği öngörüsü performans karneleri ile dinamik tutulmuştur. Varsayımların diğer bir yönü müşterilerin ihtiyaçlarının şekillenmesi sonrası müşteri değişiminin önlenmesi ile ilgili tutundurma akıllı cihaz satışları ve taahhüt yöntemleri ile uygulandığı aktarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü, Nitel Araştırma, Fenomenoloji, Özelleştirme, Türk Telekom.

(KAYA, Sultan Melike, A Research on The Differentiation of Organizational Culture before and after Privatization of Türk Telekom, Master's Thesis, Burdur, 2020)

ABSTRACT

Culture is the actions that focus on human behavior and lifestyle. Culture is a synthesis of interaction and accumulation that is not congenital and acquired by learning. Social culture is the reflection of attitudes and norms that are not conceived from birth but take shape with the environment we live in. Organizational culture, on the other hand, expresses the unity of people in the light of a certain purpose and values. In this study, it is tried to determine whether there is a change in organizational culture model as a result of privatization of Türk Telekom company, which was privatized in 2005, and if so, in what direction and how the organizational culture has changed. In this study, "Formations, Values and Assumptions" and Quinn Cameron's organizational culture model were used, which are the expansions of the corporate culture classification that Edgar Schein called "cultural layers". In the study, face-to-face interviews were conducted with 13 people, consisting of Türk Telekom employees before and after privatization, using the phenomenology method, which is one of the qualitative research methods. After privatization, it was stated that in the Quinn and Cameron model, a competitive and diverse market model organization culture was adopted. As a result of the study, findings on organizational differentiation within the scope of cultural layers were obtained and, including the formations in Türk Telekom; It was classified as physical, behavioral and verbal, and within the scope of these formations, it was reported that change was controlled with measurable parameters after privatization. . It has been argued that tolerance and customer satisfaction, hospitality has become simpler but more attentive within the scope of core values. Within the scope of basic assumptions, the prediction that human beings may be lazy by nature has been kept dynamic with performance reports. Another aspect of the assumptions is to prevent customer change after shaping the needs of the customers, and it was stated that the promotion was applied with smart device sales and commitment methods.

Keywords: Culture, Social Culture, Organizational Culture, Qualitative Research, Phenomenology, Privatization, Turk Telekom.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI.....	i
TEŞEKKÜR METNİ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	2
1.1. KÜLTÜRKAVRAMI	3
1.2. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖĞELER.....	6
1.2.1. İnançlar	6
1.2.2. Değerler.....	7
1.2.3. Normlar	9
1.2.4. Semboller	9
1.3. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI.....	10
1.3.1. Bireysel Açıdan Kültür	10
1.3.2. Toplumsal Kültür	11
1.4. ÖRGÜTKAVRAMI.....	13
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI VE KAVRAMI	14
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR.....	16
1.6.1. Örgüt Kimliği.....	16
1.6.2. Örgüt İmajı.....	18
1.6.3.Örgüt Markası	22
1.6.4. Örgüt Dizaynı.....	24
1.6.5. Örgütsel Davranış	29
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ	30
1.7.1. Temel Varsayımlar.....	30
1.7.2. Temel Değerler ve Normlar	34
1.7.3. Örgütsel Semboller	36

1.7.3.1. Fiziksel Semboller.....	37
1.7.3.2. Sözel-Davranışsal Semboller	38
1.7.4. Hikâyeler ve Efsaneler	38
1.7.5. Kahramanlar.....	39
1.7.6. Törenler.....	41
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	42
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	44
1.9.1. Quinn ve Cameron Modeli.....	44
1.9.1.1. Klan.....	44
1.9.1.2. Pazar.....	45
1.9.1.3. Hiyerarşi Kültürü	45
1.9.1.4. Adokrasi.....	45
1.9.2. Schein Modeli	46
1.9.3. Kilmann Modeli	51
1.9.4. Hofstede Modeli.....	52
İKİNCİBÖLÜM.....	54
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	54
2.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	54
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	54
2.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	54
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	54
2.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	55
2.5.1. Nitel Veri Toplama Araçları	56
2.5.2. Verileri Toplama Süresi	58
2.6. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI.....	59
2.7. ARAŞTIRMACININ KONUMU	62
2.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI.....	62
2.9 ARAŞTIRMA VERİLERİN ANALİZİ.....	63
2.9.1.Görüşme Dökümleri.....	63
2.10. ARAŞTIRMA ETİĞİ.....	63
2.11. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ	63
2.12. ARAŞTIRMANIN DESENİ.....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	68
ARAŞTIRMANIN BULGULARI	68

3.1. Türk Telekom’da Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Örgüt Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	68
3.1.1. Türk Telekom’da Oluşumlar.....	68
3.1.1.1. Fiziksel Oluşumlar	68
3.1.1.2. Davranışsal Oluşumlar.....	78
3.1.1.3. Sözel Oluşumlar.....	83
3.1.2. Türk Telekom’da Örgütsel Değerler.....	87
3.1.3. Türk Telekom’da Temel Varsayımlar.....	90
3.2. Türk Telekom’da Özelleştirme Sonrası Örgüt Kültürü Modeline İlişkin Bulgular	93
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	95
DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
4.1. Genel Değerlendirme ve Sonuç	95
4.1.1. Türk Telekom’da Oluşumlara İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	96
4.1.2. Türk Telekom’da Örgütsel Değerlerin Sonuçlarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	102
4.1.3. Türk Telekom’da Temel Varsayımlar Üzerine Bulguların Değerlendirilmesi	103
4.1.4. Türk Telekom’da Özelleştirme Sonrası Örgüt Kültürü Modeline İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	104
4.2. Öneriler	104
KAYNAKLAR	106
EKLER.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	123

KISALTMALAR DİZİNİ

ADSL	: Asymmetrical Digital Subscriber Line / Asimetrik Sayısal AboneHattı
BYS	: Biriktirme ve Yardım Sandığı
ÇM	: Çağrı Merkezi
GPS	: <i>Global Positioning System/ Küresel Konumlama Sistemi</i>
IPTV	: İnternet Üzerinden Televizyon Hizmeti
Örn	: Örneğin
PTT	: Posta Telgraf ve Telefon İşletmesi Genel Müdürlüğü
TDK	: Türk Dil Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
TT	: Türk Telekom
TTSVY	: Türk Telekom Sağlık Ve Yardımlaşma Vakfı
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization /Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
TV	: Televizyon
Vb	: Ve Benzeri
Vd	: Ve Diğerleri
Vs	: Vesaire

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kültür Tanımları	5
Tablo 2. Örgütsel Kültür Tanımları	14
Tablo 3. Kurum Kültürü Özellikleri	47
Tablo 4. Veri Toplama Süresine Ait Bilgiler	59
Tablo 5. Görüşme Yapılan Çalışanlara Ait Veriler.....	60
Tablo 6. Görüşme Yapılan Çalışanların Görüşme Süre Ve Sonuçları.....	61



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.Özelleştirme Öncesi Kurum Logosu.....	16
Şekil 2. Özelleştirme Sonrası Kurum Logosu.....	17
Şekil 3. Melewar’a Göre Kurum Kimliği	18
Şekil 4. Türk Telekom Biriktirme Ve Yardım Sandığı Organizasyon Şeması.....	26
Şekil 5. Türk Telekom Sağlık Ve Sosyal Yardım Vakfı Organizasyon Şeması.....	28
Şekil 6. Nitel Analiz Süreci.....	65
Şekil 7. Özelleştirme Öncesi Ttnet Logosu	70
Şekil 8. Özelleştirme Öncesi Avea Logosu	70
Şekil 9. Özelleştirme Öncesi Türk Telekom Logosu	71

GİRİŞ

Kültür günümüze pek çok tanımlama ile kapsamı genişleyerek katma değer yorumlamalar ile ulaşmıştır. Her bir görüş bildiren düşünür kültür tanımının içerik olarak yeterli olmadığını ve farklı bakış açısıyla daha kapsamlı ve doğru tanım yapılması gerektiğini savunmuş ve yeni bir yorum getirmeye çalışmıştır. Bu sonuçtan doğan yetersizlik veyahut farklı bakış açıları literatürde birçok kültür tanımlaması ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kültür teriminin kullanımındaki farklılıkların nedenleri dolayısıyla terime yönelik fikir birliği sağlanmasındaki zorluğun, eski dönemlerdeki çeşitli ilgi ve arayışların sonucu olduğunu düşünülmektedir. (Oğuz,2011:128). Kültür ile ilgili kavramların açıklanmasında içerik ve kapsam netliği olmadığından birçok görüş ile birlikte düşünmek ve ele almak daha doğru bir tanıma bizi yakın tutacaktır.

Kültür öğeleri, kültür kavramını besleyen semboller, değerler ve inançlar bütünüdür. İnançların kültür alanındaki etkisi yadsınmaz bir gerçektir ve toplumsal bir algılamayı da içine alır. İnançların birikimli veya öğrenilerek aktarılması toplumsallığı anlatan ve süreci destekleyen bir olgudur. Kültür genel anlamda birbirine bağlı birçok temel öğelerin anlatılması ve aktarılmasıyla oluşmuştur. Kültür unsurları genel anlamda kültürü besleyen maddi ve manevi kaynaklardır denilebilir.

Kültür kavramı alt başlığında ele alınıp ayrıntılı olarak incelenmiş olan toplumsal kültürün üzerinden genelden özele bir geçiş ile örgüt kültürü arasındaki köprü kurulması amaçlanan bu çalışmada, kültürün toplumdaki etkisi ile örgütlerin temel varsayımları, değerleri ve oluşumları hakkında görüşmeler yapılması planlanmaktadır. Örgüt kültürü kapsamında Türk Telekom'un özelleştirme öncesi örgüt kültürü imajı, markası, dizaynıyla özelleştirme sonrası kurum kültürü değişimleri açıklanmaya çalışacaktır. Örgüt dizaynı kapsamında ise Türk Telekom'un sektör yapısı değerleri örgüt şemaları ve detaylarını anlatan açıklamalar yer alacaktır.

Araştırmanın asıl sonuçlarını aldığımız ve açıkladığımız bölüm bulgular ve değerlendirme olarak ele alınıp açıklanacaktır. Yapılan bu çalışmada görüşme sorularının ve cevaplarının nihai sonuçları doğrultusunda bir çıkarımda bulunarak Türk Telekom'un özelleştirme öncesi ve sonrasındaki örgüt kültüründeki değişimleri belirlenmeye çalışılması amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde Raymond Williams tanımlanması en güç ve çeşitlilik arz eden kavramlardan biri olduğunu savunduğu görülmüştür. Kültür kavramının terminolojik çeşitliliğin sebeplerinden biri de kavramın sadece bilimsel açıdan değil aynı zamanda toplumsal ve tarihsel açılımların süreçleri ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Oğuz, 2011:125).

Kültür, kişilerin algılama biçimlerini, olayları ve insanların dünyaya bakış açısını belirlemektedir. Aynı topluluğa ait kişilerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen eylem, tutum, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini anlama ve yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (Narsap, 2006:10). Kültür, insanların paylaşımları ve etkileşimleri ile başlamaktadır.

Kültür, doğanın sunduklarına karşılık insanların oluşturduğu her değerdir (Güvenç, 1996: 96). Başka bir deyişle kültür; toplulukların geçmişten günümüze ulaşan süreç içerisinde sosyalleşme yoluyla tecrübe ederek oluşturdukları, nesilden nesile aktarılan ve o topluluğun bir üyesi olan kişilerin yaşamlarına yön veren değerler bütünü olarak tanımlanabilir (Kalkan, 2013: 2).

Lincoln ise kültürü; öğrenilmiş davranışların toplumun üyelerince ve bu davranışların sonuçlarından meydana gelmiş bir bileşimdir şeklinde açıklamıştır. Onu bir araya getiren unsurlar, toplumun belli bir kesiminde paylaşılır ve aktarılır olarak tanımlamıştır (Büte, 2018:8-9).

Kültür tanımların içerikleri ilgili görüş birliğine henüz hem fikir bir sonuç getirilememiştir. Bazı kaynaklarda kültüre dair 100'ün üzerinde tanımlanmanın olduğu belirtilmektedir. Sosyal bilimlerin hiçbir konusunda kültür kavramında olduğu kadar çok sayıda tanımlama yapılmadığı birçok kaynakta dile getirilmiştir.

Kelimenin birbirinden farklı düşünce sistemlerinde yönetim, işletme, sosyoloji, psikoloji, sosyal antropoloji gibi multidisipliner olarak kullanılmaya başlanması bu çeşitliliğe ve birden fazla tanımlamanın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Oğuz,2011,134). Kültüre dair tanımları tekil ve yalın düşünmek yerine besleyen kaynakları çoğul ve yenilikçi olarak sentezlemek daha anlamlı sonuca ulaşmamızı sağlayacaktır.

1.1. KÜLTÜRKAVRAMI

Kültür, bir toplumun öğrenilen, paylaşılan değerler, inançların bütününe denir (Koçel,2003: 30). Başka bir ifade de kültür, bir toplumun hayat tarzı olarak sembolize edilmiş; gelenek, görenek, örf, adet, inanç vb. maddi ve maddi olmayan karmaşık bir bütündür (Helm,2007: 59).

İnsanoğlu doğduğunda var olan hazır bir kültürün içine doğar, çevresinde algıladığı maddi ve manevi her şey onun kültürüdür ve insan bu kültürle büyür davranışları vb. bu kültür ortamında şekillenir (Tutar,2014: 101). Başka bir ifade de ise, insanlar doğduklarında bir kültüre sahip değillerdir ki ilk başta ailede ve daha sonra toplumsal bir süreçle devam eder. Kültür toplumda yaşayan tüm insanlar tarafından oluşturulur ve paylaşılır (Barutçugil,2011: 16). Kültürü en net ifade ile Antropolog Kluckhohn (1949) tarafından yaşamın düzenlenmesi olarak tanımlanmıştır (Şişman, 2014 :2).

Hofstede ise kültürü: “bir toplumun üyelerini diğerlerinden ayıran zihinsel, programlama” olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel kodlama aileden başlamakta, eğitim hayatı boyunca arkadaş çevresinde, çalışma ortamında ve içinde yaşanan toplumda süregelmektedir. Bu sebeple kültür, öğrenerek oluşmakta, doğuştan, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından sentezlenerek biçim kazanmaktadır (Büte,2018:8) .

Toplum üyelerini ayırıştıran insan aklının kolektif programlaması ve bir toplumun çevresi ile olan ilişkilerini etkileyen etkileşimlerin toplamı da denilebilir. Zihinsel kodlamaların bir kısmı kişilerin genetik kodları ile bir kısmı da sonradan öğrenilerek oluşurlar. Bu tanımdan yola çıkarak zihinsel programlama kişinin çocukluk dönemlerinde temellerinin atıldığı okul ve kurumlarda geliştirdikleri yaşam tecrübeleri ile elde ettiği sonuçların sosyal çevrede şekil aldığı kültürel bileşenler olduğu söylenebilir (Saylık,2019: 1863).

Herskowitz kültürü, “birey yaşamını oluşturan inançlar, değerler, bilgi, yaptırımlar, hedefler, tutum ve davranışlar bütünü tanımlayan bir yapı” olarak açıklamakta, kültürün insan yaşamında her an ve her alanda bulunduğuna dair vurgu yapmaktadır (Demir, 2007: 1).

Kültür, bireysel eylem olarak ele alındığında psikoloji, insan bilimi olarak düşünüldüğünde antropoloji, toplumsal açıdan incelendiğinde ise sosyoloji şeklinde

berabere çalışılan çakışan bir kavram olarak tanımlanabilir (ulhaoğlu Uludağ, 2005: 62).

Üzerinde uzun dönemlerce konuşulan, tartışılan tanımlaması ve anlaşılması güç olan fakat herkes tarafından kolaylıkla kullanılan bir kavramdır (Köksal, 2007: 1). Uzun ve renkli bir geçmişi olan költür kavramı antropolojideki ilk anlamıyla Taylor tarafından kullanılmış, tanımlanmış ve yine Taylor tarafından bir kavram haline getirilmiştir.

Taylor’a göre költür, toplum üyesi olan insanın öğrendiği tüm bilgi, hukuk, inanç, ahlak ve sanatlarla yaptığı yetenek ya da becerilerin ve alışkanlıkların tümüne demiştir (Tutar, 2014: 102). Antropolojide evrensel bir yaklaşım ile költür tanımları üzerinde de en etkili tanımlardan biri olarak kabul edilen bu tanım literatür taramasında en sık karşılaşılan tanımlamadır.

Antropolojide költürün dört kavramsal modelinden bahsedilmektedir. Bunlar;

- 1.Költür, herhangi bir toplumun ya da tüm toplumların biriktirdiği medeniyetidir.
- 2.Költür, bir toplumun kendisidir.
- 3.Költür, bir dizi sosyal çıktıların birleşimidir.
- 4.Költür, bir toplum bir insan kuralıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998: 23).

Költür tanımı tarihsel süreçleri ve etimolojisi incelendiğinde költür ile ilgili birçok görüş bildirilmiştir. Zamanla elde edilen bilgi ve birikimler bilgilerin yorumlanmasında yaşanan değişimlerle birlikte zaten kapsamlı olan kavramın çeşitliliği daha da artığı söz konusudur. Aşağıdaki tablo da göröleceği üzere költüre dair bazı tanımlamalar aktarılacaktır.

Tablo 1. Kùltür Tanımları

<i>“Toplumu veya bir sosyal grubu tanımlayan ve yalnızca edebiyat ve bilim konusunda değil, yanı sıra yaşam tarzlarını, temel insan haklarını, değerleri, gelenekleri ve inançları da içeren ayırt edici maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bir kompleksi”</i>	UNESCO(1982)
<i>“Bir milletin, ahlak, hukuk, din akıl, dil, ekonomi,estetik, felsefe ve bilim ile ilgili yaşamlarının uyumlu bir koleksiyonu”</i>	Z.Gökalp(1997)
<i>“Wholeway of life (tüm yaşam tarzı)”</i>	T.S Eliot (1962)
<i>“Alışkanlıklar, arayış içinde olan kişiler, inançlar, sözlü anlatımlar, gelenekler, sosyal düzen, önceden edinilmiş erdemler, teknik gelişmeler ve değerler gibi birbiriyle bağlantılı ve kendi içinde dengeli bir sistem analizi”</i>	Malinowski (1944)
<i>“Hayatımızdaki sosyal, ekonomik, politik, olayların önemli bir yansıması”</i>	Williams (1977)
<i>“İnsani eylem alanı”</i>	Bauman (1996)
<i>“Evrensel organik varlık”</i>	Kroeber (1985)
<i>“Mükemmele ulaşma uğraşı (study of perfection)”</i>	Matthew Arnold (1869)
<i>“Dünyanın değişim süreci boyunca yeni etkileşim ve çeşitliliğine izin veren kültürel bağlantı alanı”</i>	Hannerz (1992)

Kaynak:(Oğuz, 2011: 128-136).

Sonuç olarak hem gözle görülmeyen bir kavram olması sebebiyle hem de birçok alanın içeriğinde yer alan disiplinlerarası bir kavram olmasından kaynaklı kültür ile ilgili herkesçe kabul edilebilir bir tanım yapmak oldukça güçtür.

1.2. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖĞELER

Bir toplumda kültürün öğeleri sayısal mantıkla kurgulanmış bir küme gibi düşünülebilir. Bu kültür öğeleri kümesine ait unsurlar ise alt küme ve evrensel küme şeklinde metafor edilerek iki ayrı başlıkla kapsayıcılığı bakımından gruplandırabilir. Kültürün davranış, norm, adet, dil ve sembolleri alt küme içeriklerini oluştururken, evrenselliğin küme elemanları ise değerler, inançlar ve varsayımlar olarak örneklendirebilir. Alt küme elemanları kültür hakkında bildiğimiz gördüğümüz değerlerden oluşurken evrensel küme elemanları kültürün köklerini görünmeyen kısımları kapsamaktadır denilebilir. Bu küme içerisinde yer alan unsurlar kendiliğinden oluşamayacağından, kültürü oluşturan faktörler kısaca aktarılmaya özetlenmeye çalışacaktır. Bunlar;

1. “Maddi kültür öğeleri; mimari yapıtlar, teknoloji, doğayla mücadele eserleri,
2. Lisan bir toplumluluğu oluşturan anlatan dil,
3. İnançlar, normlar, ahlak, tutumlar, değerler,
4. Sosyal bileşenler, sosyal kurumlar,
5. Politikleşen hayattır” (Çulhaoğlu Uludağ, 2005: 63-64)

Toplumlarda kültürü oluşturan bazı temel unsurlar vardır. Kültürü oluşturan unsurlar değerler semboller sosyokültürel değişkenlerden oluştuğundan toplumda her kültür kendi içinde o kültürün şekline dönüşür ve yansır. Bu sebeple evrensel olan küme kültürün kendisi değil öğeleridir şeklinde bir tanımlama yapılabilir. Kültür kavramı toplumların farklı şekillerde yaşamaları kaynaklı yeknesak bir olguyla oluşmamış farklılaşmıştır. Kültürü oluşturan unsurlar maddi ve manevi olarak iki alanda incelenmektedir. Maddi olarak binalar, arabalar, kitaplar ve araç gereçler yer alırken manevi öğeler olarak inançlar değerler normlar geleneksel törenler, duygu simge ve kanunlardan oluşmaktadır (Tabakçı, 2008: 19). Kültürü oluşturan öğeleri kısaca ele almak gerekirse aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

1.2.1.İnançlar

İnanç TDK sözlüğünde inanılan şey, görüş olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr>). İnsanların yaşantılarında inanç bir şekilde var olmuştur. İnançlar, kültürün en soyut kavramlarından biridir ve kültürel öğelere şekil vermektedir (Şişman, 2014:3).

İnançlar, insanın dünyasına ait algı ve bilgi birikimlerinden doğan yön ve tutumlardır denilebilir. Kişilerin inanışları yönünde benzerlik ve farklılıklar olabilir bu durum aynı kültüre dair yaşantıları ya da farklı coğrafya etmenlerinden beslenmektedir. İnançlar kişilerin bilgilerini efsaneleri ve batıl inançlarını içine alan bazı kavramlardan da oluştuğu söylenebilir. Bir toplumun zeminini oluşturan inançlar toplumsal değişimlere yön verdiği gibi değişimlere karşı da durabilir. İnsanlar inançları sayesinde çevresel değişimleri analiz edip ayırt edebilirler.

Davranışlarımızı şekillendiren ya da baskılayan duygular inançlardır ve ahlak çerçevesi ne olması gerektiği sınırını çizen algılamadır denilebilir. Etimolojik olarak inançların kültür zemini üzerinde inanılan şeylerin karşılığını din başlığında ele aldıkları söylenebilir. Dinin tarihsel değişimleri geçmiş, şimdiki zamanı ve değerini içerdiği söylenebilir. Hayatımızın belli bir alanında din hep var olmuş öyle ya da böyle bir inanışa ait bir hayat süren insanoğlu inançları doğrultusunda dünyanın nasıl var olduğundan, başlangıcından nasıl işlediğine ilişkin soruların cevapları açıklamaya çalışmıştır.

İnançlar kültürün oluşmasından aktarılmasına dair sorgulamaksızın uygulamayı gerektiren bir mutlakıyet içerebilir. İnançlar, somut ya da soyut maddi manevi içeriklerden oluşabilir. Bu inançlar, kişilerin gelenekleri üzerine aktarılan ya da anlatılan düşünce sistemlerinin din veya bilim bileşimi üzerine inşa edilebilir. Aktarım halinde büyüyen sistem akıl ile biyolojik içgüdülerin çevre arasındaki köprüsü gibidir denilebilir. Genel anlamda oluşumunda etkileşim daha yüzeysel varoluş daha etkilidir (<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr>).

1.2.2.Değerler

Değer sözlük anlamı olarak bir şeyin öneminin, değdiği karşılığı ölçen soyut bir kavramdır(<https://sozluk.gov.tr>). Bir toplumda değerlerin oluşması doğuştan gelen özellikler ve toplumda şekil alan etkenlerin bileşimi ile açıklanabilir.

Doğuştan gelen değerler ahlaki ve dinî olarak inanma, saygı duyma, merhametli olma, yardım sever olma gibi özellikleri kapsamakta iken toplumda şekil alan değerler ise paylaşım, sevgi, saygı, adalet, hoşgörü gibi yargıları içermektedir (Güventürk, 2017: 26).

İnançlar; mutlakıyeti, doğuştan gelen bilgi aktarımlarını, değerler ise ne olması gerektiğini doğru, yanlış, iyi, kötü gibi soyut ölçütlerle açıklamaya çalışmaktadır. Değerler, soyut unsurlardan oluştuğundan gözle görülmeyen ancak davranışlar içinde sezilenip hissedebilir yargılardır denilebilir (Şişman 2014:4).

Değerler niteliğe göre anlam ve çeşitlilik gösterebilmektedir. Ruhsal olarak herhangi bir ihtiyacı karşılıyorsa psikolojik değer, ahlaki anlamda bir ihtiyacı karşılıyorsa ahlaki değer, estetik yapıdan bir ihtiyacı karşılıyorsa sanatsal değer olarak açıklanmaktadır (Sarı, 2013: 204).

Fazlası kalıplaşmış grup tarzında kullana gelen kavramlar olan temel değerler, insani değerler (insanı insan yapan), evrensel değerler, ahlaki değerler, toplumsal değerler, milli değerler, varoluş değerleri etik değerler, birçok temel ilkedden oluşur. Algılanabildiği ölçüde nitelik, etkinlik ve kimlik kazanmaktadır (Güventürk, 2017: 26).

Örgüt kültürü kapsamında TT bünyesindeki değerler incelendiğinde değerler, müşteri odaklılık insan odaklılık, çeviklik, yenilikçilik ve güven olduğu bildirilmektedir. Müşteri odaklılık, müşteri davranışları dinlenerek, anlamlandırıldığında müşteri ihtiyaçlarına göre çözümlerin ortaya konmaya çalışıldığı bir değer olarak açıklanmaktadır. Alınan kararlarda müşterilere sunulan fayda optimizasyonu etkin ve kaliteli hizmet sunmayı hedefleyen merkezinde insan olan odaklılık değerleri olarak ele alınmaktadır. Farklı fikir ve görüşlere önem verilmektedir çünkü farklı görüş ve fikirlerin çeşitliliği artı olarak görülmektedir. Sürekliliğinde öğrenme gelişim ve geliştirme duyguları ele alındığı bildirilmektedir. Samimi, adaletli ve çözüm odaklı ilişkiler üzerine iletişim kurulması değer yargılarında farklı bir inceleme alanı oluşturduğu söylenmektedir. Hızlı kararların verilmesi ve sonuçlandırılmasına dair tutku ve sorumlulukla çalışıldığı bildirilmektedir.

Yetki ve inisiyatif alma adına paylaşımcı ve güçlü bir yönü bulunduğu açıklamaların yapılması çalışanların bağlılıklarını geliştirildiği savunulmaktadır. Geleceğin trendleri öngörülerek sektör olarak teknolojiyi ilk sıralardan takip etmeyi hedefleyen ilgili kurumun değer yargılarında yenilikçilik savunulmaktadır. Bu kazanım ve deneyimlerin müşterilere sunulması denenerek yeni fikirlerin ortaya çıkması desteklenmektedir. Başarıları adına atılan adımların hatalarından çıkarılan dersler olduğu savunulmakta netleşen vizyonları ile geleceğe atılan adımların yenilikçilik

yanında güven basamağı da savunulmaktadır. Güven değerleri açık iletişime dayandığı yönünde de açıklamalar yapılmaktadır.

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin yetilerine güven sağladıkları ayrıca bilgilerin paylaşarak geliştirildiği ve genişlediği yönünde değer bildirimlerinde güven savunulmaktadır. Değerlerin Türk Telekom bünyesindeki karşılığı özetle yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır (www.ttyatirimciiliskileri.com.tr).

1.2.3. Normlar

Normlar, toplum içerisinde töre, örf, adet, gelenek, görenek ve ahlak gibi yazılı olmayan fakat insanların nasıl davranması gerektiğini yani yargılama ve değerlendirmelerin kendileri tarafından yapıldığı uyulması gereken genel geçer kurallardır (<https://sozluk.gov.tr/>).

Karşılaşılan durumlar ile ilgili, kişilerin ne söylemesi ne yapması ya da söylememesi gerektiğini konusunda rehberlik eden anlatan kurallardır. Normların amacı sosyal kontroldür yani ideal ve doğru davranışları içine alır. Normların kaynakları değerlerdir ve değerlere göre şekil kazanmaktadırlar. Normlara göre değerler, daha soyut öğelerdir. Normlar, gündelik hayatta insanların amaçları, ihtiyaçları ve ilgi alanları gibi her türlü eylem ve faaliyetlerine göre şekil almaktadır (Eren, 2007: 291).

Kişiler bireysel olarak norm yazamaz söylemez oluşturmazlar bu yüzden normların kolektif özellik taşıdığı söylenebilir. Bir tavır ve davranışın kural haline gelmesi, norm kabul edilebilmesi için toplumda bir grup üyelerce değer biçilmesi veya öngörülen davranışın ihlali halinde bir yaptırımın uygulanması gerekmektedir (Eren, 2007:292).

1.2.4.Semboller

Sembol, herhangi bir anlama gelen eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb. olarak tanımlanmaktadır (Şişman 2014:4). Bir kültür içinde kapsamı oldukça geniş ve çeşitlilik arz eden öge semboller olarak görülmektedir. Gözle görülemeyen durum ve detayların algılanabilir bir kavrama dönüşmesi, tasviri olarak da adlandırılabilir.

TT bünyesinde sembol olarak ürün tasarımlarının öne çıktığı savunulmuştur. Bugün servis sağladığı alanlar çeşitlendirilmiş hatta internet ağları üzerine yoğunlaşan bir sisteme dönüşmüş olsa da halen aklımızda canlanan sembol TT için ev telefonları

olarak aktarılmıştır. Semboller içerisinde aktarım ve anlatım sağlayan en önemli öge dil olarak ele alınabilir. Dil, taşıyıcı ve bağlayıcılığıdır da denilebilir. Kültür aktarımları dil ile sağlanır.

Dil sayesinde kültür başlar gelişir paylaşılır ve aktarılır.(Şişman, 2014:4) Toplum yaşayışını, gelenek ve göreneklerini, kültür özelliklerini dile yansıtır ve kültür öğeleri dil aracılığı ile aktarılıp kayda alınabilir. TT tarihçesinde tanıklık ve aktarımlar dil ve ses sayesinde. Kültür öğeleri olarak inançlar, değerler ve semboller kavramları ile ele alınan tanımlar örgüt kültürünün öğeleri bölümünde daha ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI

Bu başlıkta bireysel açıdan kültür ile toplumsal kültür kavramları açıklanıp örgüt kültürü ile ilişkilendirilmesi hedeflenmektedir.

Konu başlıklarının açıklamasında ve çözümlenmesinde bazı sınıflandırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Örnek vermek gerekirse öğrenme zamanına göre kültür, önceden oluşmuş kültür ve daha sonra birlikte öğrenilen kültür şeklinde sınıflara ayrılabilir. Kültür; evrensel kültür, ulusal kültür, genel kültür ve alt kültür şeklinde sınıflandırılmasının yanı sıra kültürü meydana gelmesini sağlayan öğeler açısından gruplandırıldığında ise maddi ve manevi kültür şeklindedir. Kültür, bir insan grubu olarak ele alındığında etnik, çevresel ve dil sosyal sınıflar olarak ele alındığında zenginlik, fakirlik kültürü olarak kategorize edilebilir. Sosyal kuşaklar olarak ise yaşlı, genç kültürü şeklinde gruplandırma yapabilmektedir. Aşağıda kültürle ilgili bazı sınıflamalardan bireysel açıdan ve toplumsal kültür olarak kısaca bahsedilecektir (Şişman,2014:5).

1.3.1. Bireysel Açıdan Kültür

Bireysel açıdan kültür, sosyal bilimler çerçevesinde sosyal ve bireysel olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Bireysellik ile kültür yakın ilişkili olduklarından birbirlerine tam uymaktadır. Kültüre uymayan bir bireysellikten söz etmek oldukça zordur. Ancak bir toplumun bireyleri arasında kültüre uyma dereceleri farklılık gösterebilir. Çünkü bir toplumda uyum gerektiren her konuda derece farklılık göstermektedir (<https://avys.omu.edu.tr>).

Kültür, kişilerin genel kültürü yönünden ele alındığında çağdaş farkındalığı yüksek anlamını taşımakta, mental olarak bakıldığında incelik ve zarafeti kapsamaktadır. Kültürlü insan denildiğinde kişinin eğitim seviyesinin ortalamaya göre yüksek olması beklenir ayrıca sanata ilgi duyan ve estetik bakış açıları bulunan görgülü bireylerden bahsedilmektedir. Bireylerin sahip oldukları bilişsel, zihinsel donanımlar bireysel açıdan kültür açılımını oluşturmaktadır. Kültür genel anlamda insan doğası ve kişiliğinden başka kendine has bilişsel bir yer kapladığı ve yön verdiği kavram olarak tanımlanabilmektedir.

Bireysel açıdan kültür insan doğası ve kişiliği arasındaki anlam farkı şu şeklide açıklanabilir: Kültür, doğuştan var olmayan sonradan öğrenilerek kazanılan bir etkileşim ve birikim sentezidir denilebilir. Birey sonuç olarak doğal ve sosyal bir çevrede kazandığı edinimleri bireysel kültür olarak yansıtır ve aktarır. İnsan doğası, ise üst düzeyde eğitim almış kişilerden başlayıp, ilkel yaşantılara dair bireylerde dâhil olmak üzere doğal yaşantı seleksiyonunda zihinsel olarak genelde ortak kabul edilen insanın yaratılışı ile bütünleşen olanı ifade etmektedir denilebilir.

İnsan doğasında sevmek, öfkelenmek, birlikte yaşama isteği, korkması gibi duygular vardır. Ancak bu duygular kültür tarafından etkilenir. Kişilik doğuştan gelen özellikler yanında kısmen sonradan öğrenilebilir. Öğrenme biçimleri bireysel öğrenmelere yani bireyin yaşantılarına bağlı olmasının yanı sıra toplumsal çevrenin etkisinde bağlı kalarak kültürün bir sonucu da olabilir (Şişman 2014:4).

1.3.2.Toplumsal Kültür

Toplum ve kültür birbirinden ayrı düşünölmeyecek kadar birbirine bağılı iki kavramdır. Bu bağılılık kendini örgüt kültüründe de göstermekte hatta toplumsal kültür örgüt kültürünün aynası olabilmektedir. Bireyler arasındaki etkileşim paylaşılan ortak kültür değerleri örgüt kültürü yansımaları olduğı söylenebilir. Örgüt kültürü de toplum kültürü de insanın sosyal ilişkilerini, değerlerini, normlarını inançlarını, sembollerini, tercihleri vb. ile ilgilenmektedir. Her ikisinin temel noktası insandır. Bu sebeple birbirleriyle iç içe geçmiş, ayrılmaz bir halka halini almışlardır (Nişancı, 2012: 1285). Toplumsal olarak ele alındığında kültür, toplulukların sosyal ilişkileri ile belirli bir insan grubuyla olan etkileşimleri ilgili olduğı şeklinde açıklanmaktadır.

T.S. Eliot toplumsal kültürü, “*milleti karakteristik etkinlik ve ilgili alanları kapsayan bir olgu olarak ele alır*” (Bardakçı, 2012: 20) şeklinde bir görüşü savunmuştur. Genel olarak toplumun belirgin özelliklerini kazandıran kültür dil, din, gelenek, görenekler sanat, müzik gibi toplumsallığın çıktılarını içeren olgular içermektedir denilebilir.

Kültür tanımlamalarında bir toplumu oluşturan kişilerin ortak düşünce ve davranışlarından şekillenen zihinsel donanımların maddi ve manevi sonuçları olduğu şeklinde ifade edilmektedir.

Başka bir ifade ile kültür, bir toplumun karakterini oluşturan düşünceleri, fikirleri bilgileri ve bunların hepsini nüfuz eden inançları, değerleri, tutum ve davranışları kapsayan bir sistemler bütünüdür (<https://avys.omu.edu.tr>). Websters sözlüğünde de kültür, beceri ve sanatsal çıktılar olarak açıklamaktadır (<https://www.merriam-webster.com>).

Bir bakış açısıyla; “*Kültür bir tarla ise değerler bu tarlada yetişecek tohumlardır*” (Kadıbeşegil, 2006: 72). Kişi var olan yaşantısı boyunca şekil aldığı toplumdan ve toplumun oluşturduğu kültürden etkilenmektedir.

Farklı bir görüş olarak kültür, o coğrafyada yaşayan toplumunun kişiliğidir (Valiyeva, 2015: 43). Kişinin yaşantısı reel kültürü içinde bulunduğu, büyüdüğü yer(ilçe, köy, kasaba, belde vb.) ile büyük şehir olması arasında bile kültür farklılıkları yaratacak farklı bakış açısı, karakter vb. davranışlarına yansımaya vesile olacaktır (Özen, 1996: 41). Bu sonuçtan doğan durum kişinin saygınlığı hakkında bir yön gösterecektir. Yani saygınlığının toplumda azalıp artmasına neden olacak altyapıyı hazırlayacaktır. İnsanoğlu yaşarken bazı inanç, değer ve sosyal ilişkileri öğrenerek toplumsal bir bütün haline gelmektedir. Ancak kültür için bu unsurlar her bireyde aynı anlamı taşmaz yani aynı şekilde karşılık bulunmaz. Çünkü toplumu oluşturan her birey aynı kültüre aynı pencereden bakamaz (<https://avys.omu.edu.tr>). O yüzden ki aynı örgütlerde çalışan kişilerin toplumsal değerleri kültürleri ortamları farklı olabilir. Bir bireyin tutum ve davranışı başka bir kişinin kültüründe farklı algılanabilmektedir. Yani kişinin davranışı kendisine ve onun yaşadığı toplumda normal gelebilirken başka bir kişiye ya da başka toplumun geleneklerine göre ters gelebilir. Örgüt üyeleri içinde bulunduğu durumun psiko-sosyal koşullarına yani kültürüne ayak uydurmak zorundadır

(Keser, 2006: 169). Bir birey toplumun gelenek göreneklerine göre hareket etmeli aynı zamanda çalıştığı örgütün kültürüne de uyum sağlamalıdır.

Kültür ve toplumsal kültür kavramına dair araştırmalara, eleştirilere birçok tanımlama ve inceleme açısından baktıktan sonra, kültürün örgütte yeri ve önemi ile en genel ve anlaşılır tanımlı yapmak gerekli olacaktır. İşletmeler faaliyetlerini toplum içinde sürdürmektedirler. Bu nedenle işletmeler kendi organizasyonel yapısında kendi “örgüt kültürünü” oluşturmuş olsalar da toplum kültüründen mutlak suretle etkilenmişlerdir. Bir başka deyişle var olan toplum içerisinde çalışmalarını devam ettiren işletmeye o toplumun kuralları, normları bilgi düzeyleri ve teknoloji seviyesi de katkı sağlayacaktır. Kültür; bir toplumun ait olduğu değer yargılarını, ritüelleri ve insanların birbirleri ile etkileşimlerini içeren ilişkilerini kapsayan, örgütlerin faaliyetlerini başlatan ve devam eden sonuçlarını etkileyen faktörler olarak tanımlanabilir (ÇulhaoğluUludağ,2005: 63).

1.4.ÖRGÜTKAVRAMI

Örgüt ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde bir arada bulunan insanların etkinlikleri olarak tanımlanabilir.

Waterman ve Peter’e göre paylaşılan değerlerden oluşan duygular iş görenlere imgesel anlamlarda yansıyan, kurum içinde hikayeler, logolar ve efsanelerden oluşmuş bir yapı olarak tanımlanır (Şimşek vd., 2001: 32).

Farklı bir görüşe göre örgüt kavramı belirli bir hedefe ulaşmak ve belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleşmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir (Şimşek, 1996: 145).

Örgüt kavramı farklı bir kaynakta dış çevresi ile etkileşim içerisinde bulunan, bir amacı gerçekleştirilmek üzere kurulmuş, planlanmış ve koordine edilmiş çeşitli alt sistemlerden meydana gelen sosyal bir oluşum” biçiminde tanımlamaktadır (Daft vd., 2010: 10).

Görüldüğü üzere bilim adamlarının, filozofların örgüt kavramı üzerine farklı düşünceleri ve görüşleri vardır. Kısacası Örgüt, TDK sözlüğünde benimsenmiş bir hedefi veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların, kuruluşların veya

kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

1.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI VE KAVRAMI

Örgüt, insanların belli amaç ve değerler doğrultusunda ortaya koydukları bir birlikteliği içermektedir (Sabuncuoğlu ve VergilielTüz,2008: 330).Kurum boş bir binadır. Kurumun hedef ve amaçlarını örgütün çalışanları yön vermekte ve onlara ulaşmak için emek sarf etmektedirler. Karar almada: çalışanları bir karede tutan örgüt yapısını çizen ve yönlendiren, çalışanlar için ortak amaçlar belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda işgücünün etkisi ve etkileşimi ile yürütme işini kolaylaştıran ve çalışanların davranışlarını şekillendiren, aynı zamanda denetim de sağlayan tanım örgüt kültürü olarak açıklanabilir (Leibowitz, Farren ve Kaye, 1986: 47).

Örgüt kültürü kavramı “belirli bir topluluğun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında icat edilen, keşfedilen, geliştirilen veya öğrenilen, doğru olduğu kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleridir” şeklinde tanımlanmaktadır (Schein, 1984, 3). Örgüt kültürüne dair birden fazla görüş ve tanım tablo halinde görselde sunulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Kültür Tanımları

"Bir örgütün çalışanları tarafından paylaşılan değerler sistemi"	J.C.Spender(1983)
"Büyük ölçüde, güçlü paylaşılan değerler"	C.O'Reilly(1983)
"Burada işler böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar"	T.Deal A.A. Kennedy(1982)
"Kolektif olarak planlanmış düşünceler"	G.Hofstede(1980)
"Kolektif olarak anlamlandırmalar"	J.VanMaanen
"İş yaşamında oluşturulan sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler"	J.M.Kouzes (1983)

<i>"Örgüt, çalışanlarına verdiği değerler, inançlar, semboller törenler ve mitler bütünü"</i>	W.G.Ouchi(1981)
<i>"Hikâyeler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamlar içeren baskın ve iç tutarlığı sahip paylaşılan değerler bütünü"</i>	T.Peters- R.H.Waterman
<i>"Bir topluluğun, içsel ve dışsal uyum problemine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları"</i>	E.H.Schein (1985)

Kaynak: (Alıntıl原因, Sabuncuoğlu ve Vergilietüz, 2008: 28).

Görüldüğü üzere literatürde örgüt kültürü ile alakalı birçok tanımlar yapılmıştır. Ama kısacası, örgüt kültürü ya da kurum kültürü, şirket çalışanların paylaştığı değerler, inançlar ve davranışlar bütünü şeklinde tanımlanabilir (Okay,2003: 65). Örgüt kültürü, kurum üyelerinin kendi aralarındaki iletişimi ve yine üyelerin yani çalışanların kuruma olan bağlılığı açısından önemlidir. Çalışanlar bir grup bilinciyle birbirlerine ve örgütün hedef ve amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar. Örgütsel kültür hem çalışanların birbirine bağlanması hem de kurumun verimliliğinin artmasına vesile olan bir etkidir (Bozkurt,2011:19). Türk Telekom şirketine ait örgütsel kültür yani çalışanların birbirine bağlılığı özelleştirme öncesi ve sonrası olmak üzere iki yaklaşımla kıyaslanarak açıklanacaktır.

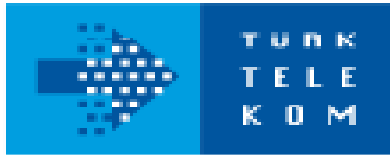
Ulusların, diğer uluslardan ayrımı kendine has özellikler toplamı kültürü oluşturduğu gibi, iş kolunda ise örgütleri diğer örgütlerden ayıran has bir özellikler vardır. İşte bu özellikler de örgüt kültürünü oluşturur. Aynı sektörde faaliyet gören iki şirketin şirket büyüklüğü, üretilen mal ve ya hizmetin vb. birçok açıdan benzer olabilir, fakat müşterilerinin farklı hissettirmelerine sebep olan şey örgüt kültürünün birbirinden farklı olmasıdır (Riggio,2014: 419). Bu anlamda Türk Telekom örgüt yapısında hissedilen hissettirilen durumun böyle bir algılama içerisinde bulunduğu söylenebilir. Örgüt kültürü yapısı gereği örgüt içindeki davranışlara yol gösteren yön veren bir hizmeti olduğu bildirilmektedir. TT çalışanları ailesindeki aidiyet ve bağlılık iç iletişim ilişkilerinde tutarlılığa çalışanların güvenli ve huzurlu iş ortamı örgüte değer kattığı savunulmaktadır.

TT Kurum kültürünü oluşturan etmenler sonuç olarak 81 ildeki binanın içindeki 33.921 kişiden oluşan çalışanlarıdır (www.turktelekom.com.tr). Örgütü örgüt yapan çalışanlardır ki örgütlerin amaçları doğrultusunda bireylerin inançları, değerleri ve davranışları örgüt kültürüne yön vermektedir. Edgar Schein(1985)'e göre kurumsal kültür, kurum içindeki bütünleşme sorunlarını çözmek ve grubun dışı uyum sağlaması için geliştirdiği varsayımlar olarak ifade edilmiştir (Eren,2000: 119). 179 yıllık kurumsal miras olarak günümüze gelen Türk Telekom'un kurumsal kültürü kurumsal saygınlığı oluşmasında son derece önemli bir etkindir. Kurum kültürü, o kurumun o çevrede tanınması, toplumdaki yeri, önemi ve çevredeki diğer kurumlara, paydaşlara ve insanlara olumlu izlenimler bırakmasında önem arz etmektedir. İşletmelerin markasına ait çizilen bu büyük resimde şunu da belirtmekte fayda vardır ki her kurum kültürü içinde yaşadığı toplumun kültürü ile değerlendirmek gereklidir(Şimşek vd., 2003: 33).Şirketlerin rekabet avantajı hissetmeleri için, kurum kültürünü kullanarak büyüme sağladıklarından, bu da sektörde diğer kurumlardan önde hareket etmesi firmanın hisse değerini arttıracaktır. Kısacası bir kurumun toplum içindeki kurumsal markasının önemli bir hale gelmesi, örgüt kültürün etkin ve aktif rolünden kaynaklanmaktadır.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

1.6.1. Örgüt Kimliği

Örgütsel Kimlik kavramını açıklamak üzere kimlik bir ülkenin vatandaşına ait özellikleri ve bireyin kim olduğunu niteleyen belgedir. Ulusal kimlik, vatandaşını nasıl tanımlıyorsa, Kurumsal kimlikte örgütün tanımlanmasını belirtir. Kurumun ismi, logosun şekli, rengi, sloganı, reklamı, çalışanların kullandıkları üniformalar, davranışları vb. şeylerin tümü olarak ifade edebiliriz (Yirmibeş, 2010: 6). Türk Telekom logosunun görsel değişimleri aşağıda gösterilecektir.



Şekil 1.Özelleştirme Öncesi Kurum Logosu

Kaynak:(https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/archive/9/9f/20180527194610%21T%C3%BCrk_Telekom_logo.svg)



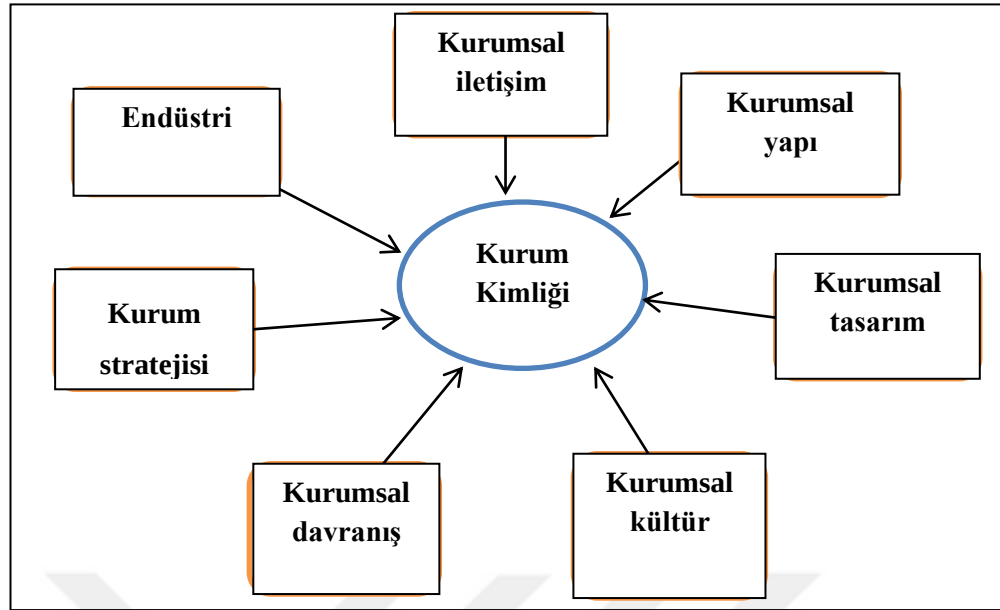
Şekil 2. Özelleştirme Sonrası Kurum Logosu

Kaynak:(<https://bireysel.turktelekom.com.tr/assets/responsive/img/turk-telekom-logo.svg>).

İşletmenin çevresiyle doğrudan iletişime geçecek araç kurumun kimliğidir. Kurumsal kimlik görsel ifadeleri de kapsamakla birlikte kurumun inançları, değerleri, örgüt çalışanlarının dış paydaşlara karşı davranışları vb. şeylerin tümünü ifade etmektedir. Kurum kimliğin, çevredeki paydaşlarla, diğer firma ve müşteriler ile hepsinin ortak bir fikirde olmasını sağlar. Downey (1987)'de kurumsal kimliği bir strateji aracı ve rekabet fırsatı yaratan önemli bir kaynak olarak görmüştür (Melewar,2003: 195).

Kurumsal kimlik, firmanın stratejisine ve vizyonuna yön verdiği için üst yöneticiler tarafından belirlenir. Başka bir ifade de firmanın stratejisi, yönetici fikir ve düşünceleri, kurumun gelenekleri ve örgütün tasarımları vb. harmanlanması ile kurum kimliği oluşmaktadır. Ayrıca dünyaca ünlü kurumsal kimlik uzmanı Wall Olis'e göre (1990) kurum kimliği biz kimiz? Biz ne yapıyoruz? Nasıl yapıyoruz sorularının cevabını arar, eğer bu soruların cevaplarını bulursa kurum kimliği kendi üzerine düşen görevi yapmış ve kimlik sorunlarının büyük bir kısmını gidermiş olmaktadır daha sonra kurumun vizyonu ve misyonuna göre kurum kimliğini müşteriler ve diğer paydaşlarla buluşturmak kalmaktadır (Kuşakçıoğlu,2003: 30). Yine Wall Olis'e göre kurumların doğası gereği kendilerini ifade edecek kimlik oluştururlar ve bunu herkesin görebileceği şekilde ifade ederler. Kurumlar kurumsal kimliğini etkili hale getirebilmesi için var olan kaynaklarını etkili kullanmaları gerekir.

Kurumsal kimlik kurumun yapmış olduğu tüm faaliyetlerin yönetilmesi sonucu oluşmaktadır (Tuna ve Tuna,2007:7).Herbst'e göre Kurumsal Kimlik Unsurları kurum imajı, kurumsal kimlik, kurum kültürü, tasarım iletişim davranışından oluşmaktadır (Tuna ve Tuna, 2007: 25).Kurumsal Kimlik birçok yazar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Örneğin; Melewar'a göre kurum kimliği;



Şekil 3. Melewar’a Göre Kurum Kimliği

Kaynak: (Tuna ve Tuna,2007: 24).

Herbst’e göre Kurumsal Kimlik Unsurları kurum imajı, kurumsal kimlik, kurum kültürü, tasarım iletişim davranışından oluşmaktadır (Tuna ve Tuna, 2007:25). Örgütler piyasaya sundukları mal ve hizmetlerin kalitesi, özellikleri, davranışları gerçekleştirdikleri tutundurma faaliyetleri, stratejisi, felsefesi, vizyonu, misyonu, amaçlarını vb. lerini tanımlamak ve tanıtmak isterler. Bütün bu işleri de kurumsal kimlik ile gerçekleştirmektedir (Meral, 2011: 7). TT çalışanlarında kurum içinde başlayan sorumluluk kurumsal kimlikleriyle büyümekte ve örgüte kariyer adımları ile yön verdikleri bildirilmektedir. Kurumun çevresinde güzel bir izlenim bırakabilmesi için kurumun kimliğini kullanması ve onun sürdürülebilirliğini sağlanması, kurumsal markasının, imajının, prestijinin yansımaları olduğu aktarılmıştır. Bu durumda örgütün toplum içindeki maddi ve manevi değerleri artacak ve şirketin verimlilik düzeyinin üst seviyelere taşınmasına olanak sağlanacağı savunulmaktadır.

1.6.2. Örgüt İmajı

Örgüt imajı kavramını tanımlamak üzere imaj, iyi, kötü, olumlu olumsuz olarak ifade edilen ve uygulamaya geçiren kişiler tarafından grupların sahip olduğu yapıların etkisini belirtmek için kullanılan terimdir (Özüpek,2013: 100).

Yine başka bir ifade de imaj, yine başka bir kişi, grup, firma hakkında sahip olduğu görüş ve düşüncelere denir (Okay,2000: 167).

Kurumsal imaj, hem kurumun içindeki kendi üyelerin hem de kurum dışı hedef kitlelerin sahip oldukları fikir ve düşüncelerdir. İmaj kavramı üstlendiği göreviyle organizasyonların bilinmesine, benimsenmesine ve toplum içinde varlığını devam ettirebilmesine yardımcı olur (Köktürk vd.,2008: 4). Kurumsal imaj da kişisel imaj gibi oluşur, yaygınlaşır piyasa değiştiğinde o da değişir. Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin yaptıkları ve yapmadıkları tüm faaliyetleri, kurumların performanslarının, hizmetlerin, ürünlerin, vb. her değişen koşula ayak uydurarak paydaşlarının ve hedef kitlelerini üzerindeki imajını etkilemeleri gerekmektedir. Bu durumda kurumların yapmadıklarını dahi ilgilendiren imaj kavramı işletmelerin geleceğine de yön vermektedir.

Steven Howar'a göre kurumsal imaj, firmayı oluşturan bütün görsel, sözel tüm davranış ifadelerini kapsar (Güzeltik,1999: 151). Küçük ya da büyük doğrudan veya dolaylı olarak, üzerinde firmanın adını taşıyan her obje, nesne ve kurumu diğerlerinden ayıran özelliğe, şekle, renge vb. sahip olduğu niteliklerle kurumu hatırlatıyorsa, bu şirket bireylere etkili bir imaj yaratabilmiştir (Özüpek, 2013: 117).

21.yüzyılın başlarında kurum imaj kavramı firmaların ortaklar, kaynaklar, müşteriler piyasada rekabete hazırlayan stratejik bir yapı olarak görülmektedir. Kurumsal imajı, örgüt kimliği aracılığıyla kamu üzerinde şirket hakkında bir görüş, fikir oluşmaktadır. Kurum imaj yönetimi firmanın dilinin, davranış şeklinin kurumun kendini bir şekilde ifade etmesine yarar. Firma imajı ve kurum kimliği arasındaki fark ise kurum kimliği aslında kurumun kendi resmini tanımlarken, örgüt imajı ise kimliğin toplumsal alandaki yansımasıdır. Yani başka bir deyişle kurum kimliği gerçekte olan, kurum imajı ise olması istenilendir (Okay,2013: 50).

TT imajına bakıldığında 179 yıllık köklü bir geçmişe sahip olması ile Türkiye'nin birleşmiş telekomünikasyon operatörü olarak bilinmektedir. Müşterilerin değişen iletişim ve teknoloji gereksinimlerine en hızlı, ekonomik ve en kaliteli hizmet sunmayı amaçlandığı bildirilmektedir.

Ayrıca müşterileri geleceğe taşıyan en doğru ve en güvenilir adres olabilmek amacıyla 2015 senesinde Türk Telekomünikasyon A.Ş. TT Mobil İletişim Hizmetleri

A.Ş. ve TTNET A.Ş. tüzel kişiliklerini mevcut şekliyle bünyesinde barındırarak ve tabi oldukları mevzuat ve regülatif kaynaklara uyarak, “müşteri odaklı” ve “yenilikçi” birleşmiş bir yapıya geçildiği bilinmektedir. Bireysel ve kurumsal hizmetler alanında geniş hizmet ağı ve birçok alanda ürün çeşitliliğine haiz olan Türk Telekom, Ocak 2016 itibarıyla mobil, web, telefon ve TV ürün ve hizmetlerini Türk Telekom tek marka çatısı altında bir araya getirmiştir. “Türkiye’nin Çoklu Oyuncusu” Türk Telekom, 30 Haziran 2020 itibarıyla 15,3 milyon durağan erişim hattı, 12,2 milyon geniş bant (ADSL), 3,3 milyon IPTV ve TV, 22,8 milyon mobil aboneye hizmet vermektedir. Türk Telekom Grubu şirketleri Türkiye’yi yeni teknolojilerle buluşturma ve toplumunda dönüşüm dönemini hızlandırma vizyonu ile, 81 ilde 33.921 çalışanıyla hizmet vermektedir (<https://www.turktelekom.com.tr>).

Güçlü bir kurumsal imaj müşterinin aldıkları ürün ve hizmetin ödediği bedele değdiğini hissettirendir. Güçlü tutarlı bir kurum imajı sadece dışarıya değil işletmenin bütün departmanlarına da yansıtılmalıdır. Geçmiş yıllarda tasarım olarak ifade edilen kurumsal imaj, küreselleşmenin etkisiyle rekabet ortamının artması ve müşterilerin taleplerinin değişmesi ve artmasının etkisiyle gündeme ayak uydurmak zorundadır ve kurumun ayakta kalabilmesi için sürekli kendini yenilemesi gerekmektedir. Bu ve buna benzer çalışmalarla yenilikçi ve takipçi olmak toplumdaki o kurumun prestijinin artmasını sağlanacaktır.

Kurumsal imaj çalışanların imajı ile de örtüşmekte fiziksel ve donanımsal beklentilere göre seçimler yapılmaktadır. TT çalışanlarında kurumsal imaj çizgileri fiziksel olarak siyah veya lacivert pantolon beyaz veya açık mavi gömlek olarak belirlenmiş olup iş etiği uygunluk esaslarına göre tüm çalışanlar bu çerçeveye uygun imaj sergilenmektedir. Örgüt imajı çalışanlarının fikir görüş karşılama gibi donanımsal davranışları da 81 ilde görev alan 33 bin çalışan ile müşteri ilişkileri, arıza ıslah ekipleri vs. departmanlarında insan ilişkilerinde tek tip karşılama ve kurumsal üslup ile iletişim kurulması önerilmektedir. Kurumsal imajın getirdiği katma değerler, firmaların pazar payını yaratma, sürmede ve müşterilerin duygu ve düşüncelerini etkilemede önemli rol haline gelmiştir. Kurumsal imaj için çalışanlarına düşen görev oldukça fazladır. Kurumla etkileşime giren her bir paydaşın ihtiyaç ve beklentilerin farklı olması nedeniyle farklı imaj sergileyen kurumun birçok farklı imaj bütünü oluşturacaktır. Bu farklı imajların toplamını Fombrun’un dediği gibi prestij oluşturmaktadır. Oluşan

saygınlık ve katma değer imaj pozitif yönünden beslenmektedir (Aydınalp Ilıcak,2014: 14).

Firmaların iyi bir imaja sahip olması, iyi bir ürün ve hizmet sunmaları ile doğru orantıdadır. Kurumların imajlarını korumak ve sahip çıkmak için sürekli olarak ürün ve hizmet kalitesini yenilemek zorundadırlar, rekabet etmek ve ayakta durmak bunu gerektirmektedir (Karatepe,2008: 91). Şuan ki olumsuz ekonomik koşulların etkisiyle artık tüketiciler daha ucuz ve bir o kadar da kaliteli ürün ve hizmetlere yönelmesi, örgütlerin de bu hizmete ulaşabilmesi için sergiledikleri performanslarında daha fazlasını sergilemeleri gerekmektedir (Yağcıoğlu,2012: 25).

Kalite kavramı, ürün ve hizmetleri kullanan tüketicilerin beklentisini karşılama durumudur. Bir başka ifadeyle kalite, Amerikan Kalite Derneği tarafından bir hizmetin ya da ürünün belirli ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir (Tutar,2014: 140). Ürün ve hizmet kalitesi örgüt imajında önemli bir noktada da yer almaktadır, hatta birinci sıradadır (Güzelcik,1999: 182). Ürün ya da hizmet kalitesinden bahsederken, kalite kavramını oluşturan özelliklere değinirsek; güvenilirlik, ürünün özellikleri, hizmet yeteneği, dayanıklılık, esneklik, algılanan prestiji, performansı vb. etkenler (Yamak,2015: 80). Tüketicilere sunulan hizmet ve ürünlerdeki verimlilik, kurumsal etkinliği arttıracak ve TT bünyesinde olumlu izlenimler bırakacaktır. Burada kalite kavramı hem ürün için hem de hizmet kapsamında geçerli olduğu söylenebilir. Genelde toplumda kaliteli ürün denilince, diğer ürünlere göre daha yüksek fiyatlı olduğu algısı vardır (Yamak,2015: 81).

Küreselleşmenin etkisi ve gelişen teknoloji ile dünyanın hemen her yerinde aynı kalitede ürün üretmek mümkün hale gelmiştir (Güzelcik,1999: 184). Artık kalite algısı her geçen gün değişmekte, tüketiciler daha çok bilinçlenmekte ve işletmelere düşen görev daha zorlaşmaktadır. Çok hızla büyüyen müşteri alanına hitap edebilmek için standartlara uygun bir ürün ve hizmeti doğru zamanda, doğru mekân ve uygun fiyat ortamında sunmak gerekmektedir (Akgöz,2009: 56). Günümüz şartlarında artık tüketicilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmanın yanında sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatlarının da uygun halde olması, diğer firmalardan farklı özelliklerle olması vb. birçok etken sayabiliriz (Özdemir,2011: 205).

Kurumlarda, çalışan ve müşteri memnuniyetin gerçekleştirilmesi, kurumsal imajın oluşturulmasında bir etkidir. Çalışanların memnuniyeti de evet kurumsal imajın oluşmasında diğer etkenlerden birisidir. Çünkü kurum içindeki iletişim ne kadar sağlam olursa kurum dışındaki iletişimi de o kadar sağlam olmaktadır. Çalışanlar ürün ve hizmeti sunan kişilerdir ki kurum içindeki olumsuz iletişim sebebiyle kurum dışındaki paydaşlara yansımaya kadar gidebilir ve müşteri kayıplarına sebebiyet verebilir. Müşteri memnuniyetin sağlanabilmesinde ise kurumların piyasa araştırması, pazar yaratabilmesi, ürün tasarımı, hizmet yeteneği satış ve satış sonrasındaki tüm konuların da farklı olması ile şekillenebilir (Karaköse,2007: 75).

Türk Telekom örgütsel imajını netleştirmek, arttırmak adına topluma sundukları ürün ve hizmetleri kalite standartlarına uygun ve müşterileri memnun edebilecek düzeyde sunmaları gerekliliği savunulmaktadır.

1.6.3.Örgüt Markası

Örgütün markası günümüzde ister ürün olsun ister hizmet, kurumlar, firmalar, markalar ile tanımlanır. Ünlü markaları tanınır kılan şeylerden öncesi, isimleri, sonra logolarıdır. Marka; işletme yönetiminde bilgi, vizyon güven vb. üründe iddia, yenilik, farklılıktır (Ak,2006: 20). Müşterinin ya da tüketicinin düşüncesinde oluşan, fikrinde yaşayan onun algılarını geliştiren şey markadır (Morallıoğlu,2014: 15). Marka bir ürün veya hizmeti temsil etmesine karşın bir isim olmaktan çok daha fazla anlamı ifade etmektedir (Öztuğ,1997: 19).

Günümüz şartlarında marka, örgüt ile çevre arasındaki iletişimi kurmak ve devamlılığını sağlamak adına son derece önemli bir kavramdır (Güneri Fırlar,2000: 20). Ünlü yazar Stephan King marka için şu sözleri ifade etmiştir; *“Bir ürün fabrikadan çıkmış halidir. Marka ise müşteriler tarafından satın alınanşey.”*. Ürün dediğimiz unsur aslında diğer fabrikalarda çıkan ürünün aynısıdır, fakat marka bir tanedir ve o kuruma hastır. David Aaker’in marka konusundaki görüşü ise; ürünleri ya da satıcı toplulukların hizmetlerini veya ürünlerini tanımlayan onları farklılaştıran diğerlerinden ayırt edici isim veya semboldür (Yıldız, 2006: 4).

Güçlü bir marka oluşturan firmalar piyasada yüksek pazar payına ve satış sonrasındaki getiriye açıktır. Günümüz koşulunda marka satılabilir, yani finansal değere sahip bir olgusu vardır. Bunun etkisi üzerine müşterilerin ya da tüketicilerin gözünde

sadakat etkisi yaratmaktadır (Uztuğ,2003: 21). Marka olmanın, markalaşmanın git gide artması şirketlerin rekabet ortamında marka değerine önem vermek zorunda kalmasına sebep olmuştur. Piyasayı incelediğimizde bir üründen veya bir hizmetten birden fazla var, fakat kişilerde yani müşterilerde bıraktıkları haz ve onları değerli hissettiren unsur markadır. Örneğin, bir yerden bir yere gitmek için birçok yöntem var fakat tercihiniz hava yolu ise yine birçok firma arasından Türk Havayollarını tercih edilmesini sağlayan sebepler konforu, temizliği, hizmet kalitesi, sunumun şekli, yolculara verdiği değer vb. birçok şey diğer uçak firmalarından ayıran özellikleridir. Brand Finance, 2020 yılına ilişkin *"Türkiye'nin En Değerli Markaları Turkey 100"* araştırması sonuçlarına göre listede ilk sırayı 1 milyar 975 milyon dolarlık marka değeriyle THY (Türk Hava Yolları) yer almaktadır. Bu liste sıralamasında Marka değeri 1 milyar 87 milyon dolar olarak belirlenen Türk Telekom ise geçen yıla göre 2 sıra gerileyerek 6'ncı sıraya gerilemiştir (www.brandingturkiye.com).

Şu an günümüz koşullarında artık insanların arzuları günden güne değişmekte olduğu için ürünlerin ya da hizmetlerin onlardaki ihtiyacını gidermesi değil tamamen değerli ve önemli hissettiren firmaları tercih etmek olmuştur. Bu duruma değer ve önem veren firmalar toplumca ve diğer paydaşların gözünde büyük önemli bir konuma gelmektedir. Örgütün markasının diğer kurum markalarına değişmemesi ve tüketiciler tarafından vazgeçilmez hale gelmesi işletme marka kavramına önem vermiştir ki bu durumda firmanın tüketicileri tarafından itibarının artmasına hatta diğer rakip firmaların da örnek almasına etken olmuştur.

Küreselleşen ortamda hızlı değişen ekonomik koşullar neticesinde ve son günlerde yaşanan kriz olayları münasebetiyle firmaların, hatta ülkelerin etkilenmemesi kaçınılmaz bir hadise olmuştur. Bu nokta da kendi ülkemize bakacak olursak, dünyada ulusumuz adının marka konusunda çok az değinilmesi ve markalarımızın yetersiz kalması sonucunda ülke çapında ekonomik krizden etkilenmiş bulunmaktayız. Bu neticeler doğrultusunda ülke olarak markaya verilen önemin ve değer az olmasıdır. Firmalar, kişiler marka olmak ve markalaşma konusunda yarışırken ülkemizin dünya çapında bu noktada zayıf kalması üzücü bir durumdur. Marka olmak kişinin, şirketlerin itibarlarına katkı sağlayan bir etkenken ülkelerin de dünyada bir markada bir söz sahibi olması, uluslarında itibarlarına katkı sağlayacaktır. Bu noktada örgütün markası son derece önemli bir konudur.

1.6.4. Örgüt Dizaynı

Örgütün dizaynı işletmelerin kurumsal kimliklerine uygun olarak sözlü ya da sözlü olmayan(görsel) vb. etkenlerin kurumun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak hareket edilmesi kurumun dizaynı olarak ifade edilmiştir.

Kurumun görsel olarak ifade ettiği şekiller semboller işletmenin dışarıda farklılık çekmesi ve müşteriler tarafından tercih ettirilen şey olarak da belirtilmektedir (Çiftçioğlu,2009: 38). İşletmenin sadece görsel şekil açısından değil, kuruma ait tüm ürün ve hizmetlerin tasarlanmasındaki şekil ve görselden tutun da paketlenecek ambalaja, rengine şekline üzerin de ki yazı stillerine, çalışanların kullandıkları kıyafetlerin renklerine kadar ve şirket içinde aklınıza gelecek her şeydir. Dowlig'e göre görsel kimlik şu şekilde ifade edilmiştir. Kurumun adı, logosu, tipografisi rengi ve sloganı olarak belirtmiştir (Çiftçioğlu, 2009: 39). Aslında insanlar herhangi bir ürün aldığı anda ilk başta kullanmadan önce hatta satın almadan önce ambalajına, şekline, rengine sloganına vb. birçok etkene bakmaktadırlar ve sadece ürünü kullanmadan bu saydığımız özelliklere bakarak bile kurum hakkında bir yorum yapabilmektedirler. Bu hizmet sektöründe de aynıdır, örneğin tatile gideceksiniz, firma size sunacağı hizmetlerini internet reklamlarıyla, sayfasında kullandıkları bir sloganı ile sizi cezpt edebilir. Otelin internet sayfasında sunduğu hizmetlerde; kullandıkları oda tipi, şekli, denizi görmesi odanın içindeki özellikleri, öğle, akşam yemeklerinin alternatifi oteldeki eğlence aktiviteleri vb. birçok şeyi kullanmadan bilgi sahibi olabiliriz ve tercih etmemizde etken oluşturmuş olabilirler.

Değişen ve hızla büyüyen teknolojinin etkisi ile kurumların dizaynının da değişmesinde fayda vardır, hatta yeri gelir bazen satın aldığınız ve sürekli kullandığımız ürün ya da hizmet için artık kendilerini değiştirseler diyebiliyoruz. Eğer firma müşteriye duymaz ve talebini yerine getirmezse müşteri kaybı yaşayacağını da biliyor olması gerek. İşletmelerin var olan müşteriye elinde tutmak ve müşteri paylarını arttırmak için kurum dizaynına da büyük bir önem vermesi gerekmektedir. Örgüt itibarı yaratmak, itibarlarını geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak adına kurumlar değişen ve gelişen koşullar karşısında kurum dizaynını da değiştirmeli ve geliştirmelilerdir.

Örgütlerin yapılanması sürecinde örgüt yapısı içerisinde yardımlaşmayı ve dayanışmayı destekleyecek, yürütecek ve denetleyecek birimler yerleştirilirse

yardımlaşma dayanışma yönelimli bir örgüt kültürünün oluşması da söz konusu olacaktır. Bu araştırmaya konu olan Türk Telekom'daki BYS (Biriktirme ve Yardım Sandığı TTSVY (Türk Telekom Sağlık ve Yardımlaşma Vakfı) bu duruma örnek oluşturmaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürü modeline sahip olan Türk Telekom, birçok alt başlıkta hizmet kategorisi sunmaktadır. Genel yapısı ile TT BYS örgüt şeması ele alınacaktır. BYS hizmeti TTSVY yan hakları vb. bu başlık içerisinde yer alan bazı örneklerdendir.

Çalışanlarına nakdi yardım ve finans hizmetinden, a'dan z' ye ürün çeşitliliği sunan vitrinden al (www.vitrindenal.com) ve BYS (www.turktelekombys.com.tr) örgüt dizaynları formatı bulunmaktadır. Örgüt ağı içerisinde BYS hizmetinden kısaca bahsedilmek istenmektedir. BYS hizmeti TT çalışanlarının isteğine bağlı başlatılan aylık aidat ödemeleri bulunan sandıktır. Kişiler aidatların ve kar payları ile değerlendirilen birikimlerini istedikleri her an sonlandırabilmektedir. Biriktirme ve yardım sandığı formatı nakdi para desteği sağlaması yanında vitrin sitesine ait ürünlerin seçimlerini teknoloji, altın, küçük ev aletleri vb. gibi ihtiyaçlarına hitap ürünler ile 36 ay vadeye kadar ödeyebilmektedirler.

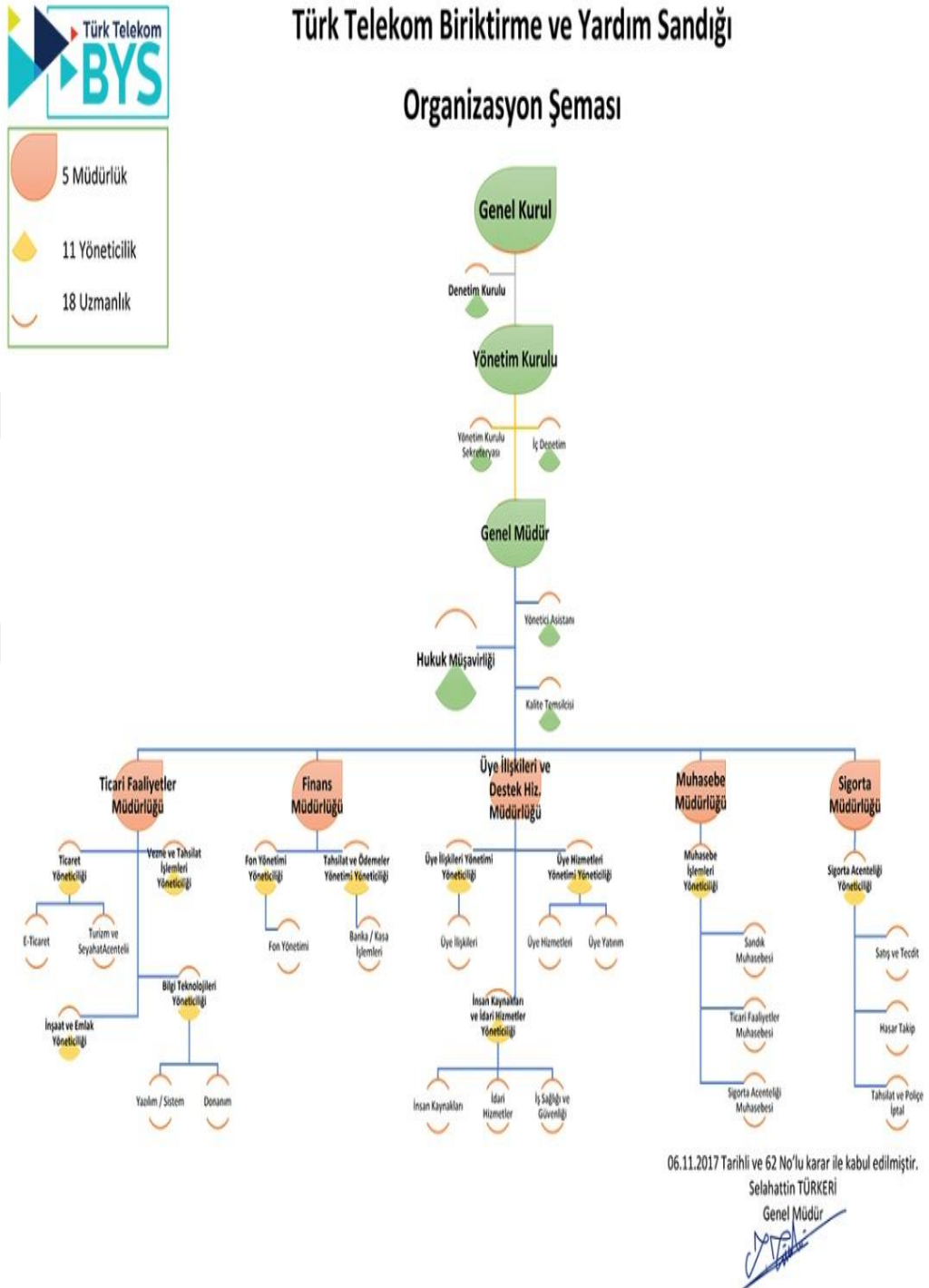
Misyonu daima kaliteli ve güvenilir hizmet sunmak olup birlikteliği önemseyen ve yaygınlaşması adına cazip hale getirilen faiz oranları sunarak kredi desteği de sağlamaktır. Vizyonu sandığın karlılığı artırıp TT ve iştiraklerindeki çalışan veya emekli olan personelleri sandığa üye yaparak güçlü öncü bir hizmet sunmayı hedeflemektedir(www.turktelekombys.com.tr).

Değerleri ise üye odaklı, net, güvenilir, yenilikçi, sorumlu saygılı, hedefleri olan, katma değer sağlayan bir sandık olmaktır. İlkeleri üye memnuiyetini temel alarak yenilikler sunmak, kararların uygulamasında açık ve net olmak, kaynakların verimliliğini etkin sunmak, takım ruhuna ekip anlayışına sahip olmak, geçmişten bugüne aktarılan emaneti koruyup gelecek nesillere katma değer ekleyerek bırakmak olduğu aktarılmıştır (www.turktelekombys.com.tr).

Kalite politikası kurumsallaşma adına prensipli ve disiplinli olmayı planlayıp uygulamak, kalite yönetimine dair daima iyileştirme süreçlerinin takibinde olmaktır. Beklentilerin bir adım ötesinde olmayı faaliyetlerinde şeffaf ve denetlenebilir olmayı

uygun teknoloji ve iletişim kanalları ile değişime ve gelişime dahil olmayı hedeflemekte olduğu bildirilmektedir (www.turktelekombys.com.tr).

Örgüt kültürü içindeki bu yapının organizasyonel şeması aşağıdaki gibidir.



Şekil 4. Türk Telekom Biriktirme ve Yardım Sandığı Organizasyon Şeması

Kaynak: (<https://www.turktelekombys.com.tr>).

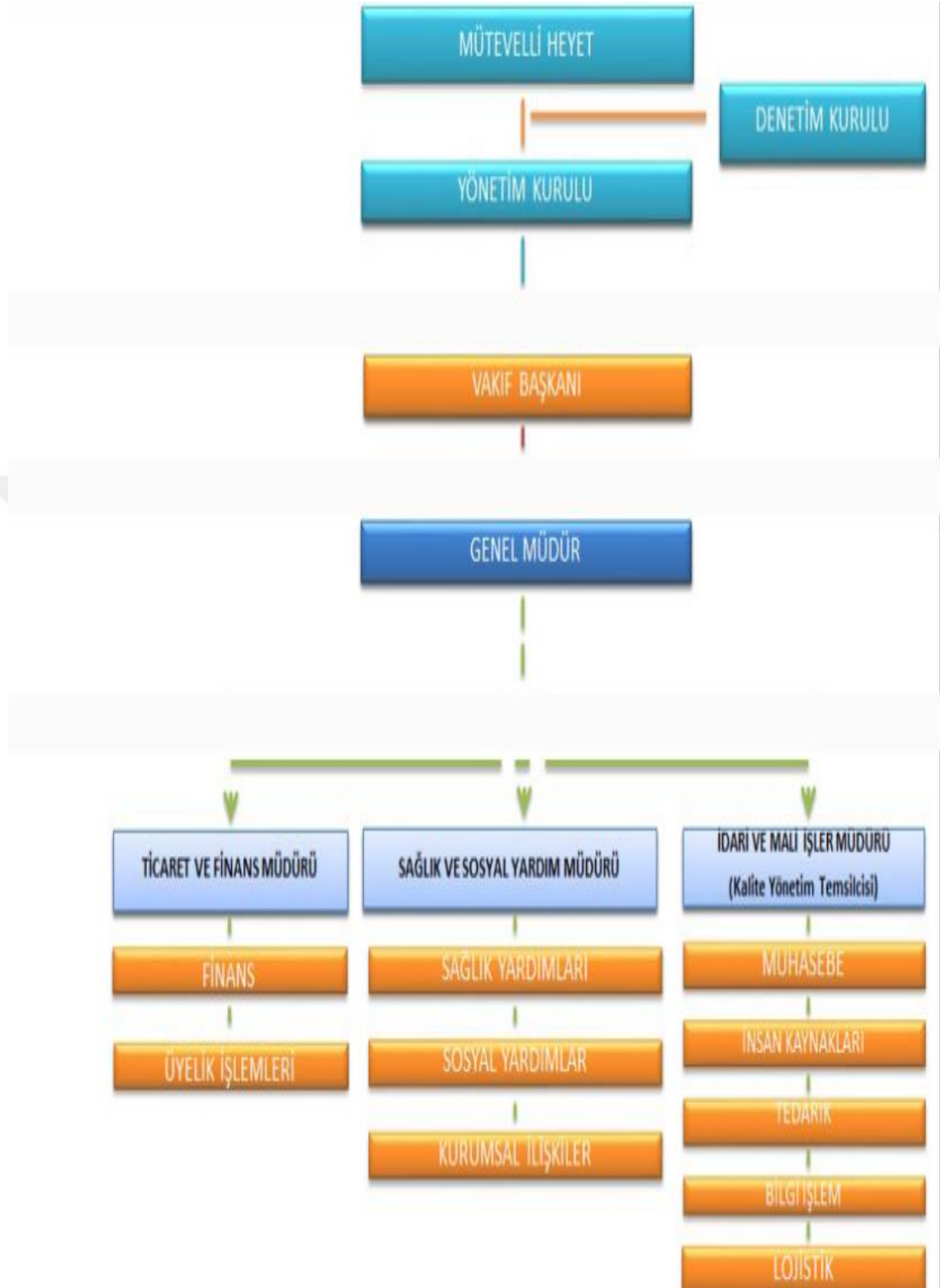
Ayrıca çalışan sağlığının hemen tüm alanlarında geçerli olan özel ve kamu hastanelerinde tedavi süreçleri ve ödemeleri ile çalışanlarının sağlığını en üst seviyede koruyan TTSYV hizmetini sunmaktadır. Aile bireyleri bu hizmetlerden faydalanmakta ayrıca bakmakla sorumlu olduğu aile büyüklerinin de dâhil olduğu bir hizmet sunmaktadır.

Geçmişteki Türk Telekom Sağlık Yardım Sandığının devamı niteliğinde olan yan ve yardım haklarının kapsamı genişletilerek 2008 yılında TTSYV başlığı altında yeniden yapılanan bir kuruluştur. Avrupa ülkelerinde var olan fakat ülkemizde henüz tanınmayan bir sistem olan tamamlayıcı sağlık sigortacılığı uygulayarak TT üyelerine başarıyla yürütülen bir sağlık ayrıcalığı sunmuştur. Bu yöntem içerisinde geliştirilen sistem kurum ve kuruluşlara öncü ve model olabilecek düzeyde olduğu görülmektedir.

Vakıf anlaşmalı kurumlarla imzalanan protokoller kapsamında TT çalışanların ihtiyaç duydukları sağlık hizmetlerini VKarTT ile nakit ödeme yapmaksızın, alabilme imkânını sağlamıştır. Ayrıca anlaşmasız kurumlardan da yararlanabilen TT çalışanları sağlık hizmet bedelinin ödemesini yapıp sonradan Vakıf'tan Yardım Usul ve Esasları kapsamında uygunluk kapsamında yani estetik harici operasyonlar dışında iade olarak alınabilmesi de mümkündür. SGK'nın karşılamadığı fakat TT çalışanlarının katlanmak zorunda kaldıkları sağlık giderleri anlaşmalı kurumlarda doğrudan ödenmekte anlaşmasız kurumlarda ise dolaylı olarak ödenmektedir (www.turktelekomvakfi.org.tr).

Sosyal yardımlar kapsamında sel, yangın, deprem gibi doğal afetler sonrası ölüm ile sonuçlanan kayıplarda TT çalışan ailelerine destek verilmektedir. Başta sağlık olmak üzere sosyal yardımlar evlilik, çocuk yardımı gibi sosyal ilişkilerin güçlenmesinde ve yüreklendirilmesinde iç iletişim olarak destek verilmektedir

TTSVY ISO 9000 Kalite Belgesi'nin yanı sıra uluslararası geçerliliği olan IQNet sertifikasının da sahibi olarak verdiği hizmetin kalitesini belgelendirmiş bulunmaktadır. Kalite politikalarında ise hizmet kalitesini sürekli artırarak sağlık, eğitim, kültürel, sportif ve sosyal konularda beklenti ve ihtiyaçları karşılamak olduğu aktarılmıştır (www.turktelekomvakfi.org.tr).



Şekil 5. Türk Telekom Sağlık Ve Sosyal Yardım Vakfı Organizasyon Şeması

Kaynak: (<https://www.turktelekomvakfi.org.tr/tt-3-organizasyon-semasi.html>).

1.6.5. Örgütsel Davranış

Örgüt davranışı firmaların kurumsal kimlikleri doğrultusunda hedeflerine ulaşırken, amaçlarını gerçekleştirirken yapmış oldukları tüm davranış boyutlarına kurumsal davranış denir (Çiftçioğlu,2009: 46). Aslında baktığımızda bir binanın davranış sergilemeyeceğini konusunda hepimiz hem fikiriz, kurumun içini oluşturan tüm personellerin davranışı kurum davranışını ifade etmektedir.

Kurum davranışı, başta şirket sahihi olmak üzere en son basamakta görev yapan temizlik elemanına kadar ki kadroyu temsil etmektedir. İster kurum için ast üst ilişkisi olsun isterse kurum dışı tüketicilere, diğer rakip firmalara olsun gösterilen sözlü, sözlü olmayan tüm iletişimler, hal ve hareketler vb. hepsini kapsamaktadır. Başka bir ifadeye göre örgütün en üst yöneticisi, kurumun genel davranışını ifade ederken, çalışanlar davranışı ise diğer örgütler için ve paydaşlara göstermiş oldukları iletişim açısından önem arz etmektedir. Kurumun tepeden aşağıya tüm hiyerarşik yapısı davranışlarının tutarlı olması, örgüt dışına göndermek istedikleri mesaj ve iletilerin hepsi için olumlu bir itibar sergilenmesi açısından son derece önemli bir kavramdır. Çalışanların hepsinin kendi tutumları ile örgütün tutumlarını bağdaşmalıdır ki bu da tüm kurum adına yansıyacak ve dışarıda tutarlı bir örgüt modeli oluşmuş olacaktır ki bu da paydaşların gözünde kurumun itibarını önemi bir noktada tutacaktır (Çiftçioğlu,2009: 47).

Çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olması daha güvenilir bir çalışma ortamı ve daha kalıcı çalışanlar sağlayacaktır. Kendi firması gibi hissederek çalışanlar örgütüne yüksek performans sergileyecek ve verimliliği arttıracaktır. Hatta çalışanların görev çizelgesinde yazmamasına rağmen dışarıda da örgütünü en iyi şekilde temsil etmesi, başkalarının yanında şirketi koruma ve kollama altına alması ve ona göre davranış göstermesi dışarıda hem kişi adına hem de kurum adına olumlu itibar bırakmasına vesile olmuş olacaktır (Mendühoğlu ve Yılmaz, 2010: 291-295).

Türk Telekom'un örgüt bağını destekleyen bu görüş marka değerini artırmakta ve çalışanlar üzerinde hissedilir bir özgüven bıraktığı aktarılmaktadır. Belirli bir vizyon ve misyon etrafında toplanan TT çalışanları gelecekte en iyi marka değeri ile kaliteli ve en güvenilir bir hizmet sunmayı hedeflediğini belirtilmektedir. Kişilerde olduğu gibi örgütlerde de hissedilir olan kişilik özellikleri TT üzerinde geleceğin teknoloji

gelişimlerine öncülük ederek en güvenilir adres olmak ile ilgili hem kuruma hem de kendi adına saygınlık katacağı bildirilmektedir.

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Örgüt kültürünün öğeleri temel varsayımlar, değerler ve normlardan oluştuğu söylenebilir. Örgüt kültürünün somut unsurları arasında törenler, hikâyeler, semboller dil ve kahramanlar sayılabilir. (Güçlü, 2003:148).

1.7.1. Temel Varsayımlar

Varsayımlar örgütlerin tavır ve davranışların temel sonuçlarını etkileyen kültürel öğelerdendir. Örgüt çalışanlarının algılama ve düşünce sistemlerini hisleri ile yönlendirerek doğru veya yanlış anlamlı veyahut anlamsız olanaklı, olanaksız gibi yargılarla kabulünü etkileyen öğelerden biri varsayımlardır (Güçlü,2003:151). Temel varsayımlar, kişilerin doğru olup olmadığını sorgulamayan ve irdeleyip, düşünmeye gerek duymadığı kabul görmüş davranışların tanımlanması olduğu söylenebilir.

Toplumdaki sorunların çözüme ulaştırılmasında çözüm şekilleri bilinç seviyesinden bilinçaltı seviyesine inerek bulunmakta ve bu çözümler diğer sorunların çözümlenmesinde sorgulanmaksızın en iyi çözüm olarak kabul görmektedir (Değirmenci, 2007: 137). Varsayımlar genel olarak kabul görmüş güçlü bir şekilde benimsenmiştir tartışmak ya da değiştirmek gibi bir durum söz konusu olmamıştır.

Örgütlerin insanın doğasına, insan ilişkilerine, insan çevre ilişkilerine ve insan eylemlerine dair bazı varsayımları bulunmaktadır. İnsanların doğası gereği tembel olacağı varsayımları ya da insana yaklaşımlarında güvenilir mi güvenilmez mi varlıklar olduğu insan ilişkilerinde yaptırımların incelenmesi varsayımlar alt başlıkları olarak ele alınacaktır.

Örgüt çalışanlarının varsayımları reddetme ya da ihmal etme gibi ihtimali olmadığı kabul edilmiştir. Varsayımların oluşum ve ortaya çıkma formlarında bilinç kural kurgu bulunmamaktadır. Değerler varsayımlara göre daha az iz bırakan zihinsel oluşuma sahiptirler. Varsayımlar zamanla geçerlilik kazandıklarından geçerlilikleri ile değerlere de yön verici etkide bulunabilirler. Dolayısıyla varsayımların önemli ölçüde kültürel değişimler üzerinde direnç alanı bulunur (Güçlü, 2003: 152). TT üzerinde varsayımların çalışanların işverenlerin ve müşterilerin bakış açısıyla müşteri tercihleri

değişkendir veya çalışanlar tembeldir varsayımları üzerine görüşme yapılması planlanmıştır. Bu sonuçlardan doğan önemler veya bildirimler paylaşılacaktır.

Bazı işletmelerde insanın işletmeler açısından en önemli varlık olduğuna dair varsayımlar vardır. İnsanları diğer varlıklardan ayıran en temel özellik sahip olduğu duygulardır. İşletmeleri işletme yapan şey de insanlardır, çalışanlardır. İşletmedeki iş görenlerin duyguları, farklı olunması ve ona göre yönetilmesi son zamanlarda önemli bir konudur (Küçükaltan vd., 2015: 33).

İş görenlerin olumlu ve olumsuz duygusal bağları iş hayatına yansması hem işin kalitesine hem de müşterilere yansımış olacaktır. Çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağlılık içermesi, örgütün amaçlarına ve hedeflerine olan güçlü inancını karşılamaktadır (Ölçüm Çetin,2004: 59).

İşletme ile arasında duygusal bağ oluşturabilen iş görenler kurumunu benimseyerek faaliyetleri gerçekleştirebilmekte ve bu da başarı getirmektedir. Başka bir açıda bir kurumun çalışanı olarak değil bir işletmenin müşterisi olarak değinildiğinde tüketiciler kullandıkları ürün ve hizmetle bir duygusal bağ oluştururlar. Eğer bu duygusal algı ya da cazibe olmazsa tüm kurumların ürettikleri ürünler ve sundukları hizmetler benzer olacaktır. İşte bu duygusal oluşum sayesinde kurumların ya da kuruluşların insanlarda bıraktığı algı düzeyindeki farklılıkları ortaya koymaktadır ve kurumların itibar oluşmasında güçlü bir etki oluşturmaktadır (Öksüz,2008: 47). Başka bir açıdan duysal cazibe, çalıştığı kurum ile arasında bir bağ oluşturan ve kendini örgütle özleştiren personeller daha sadakatli ve güvenilir bir birey haline gelecektir. (Karaköse, 2007: 45). Kurum içinde çalışan kurumun ismini taşıyan ayaklı bir temsilcisidir (Dörtok,2004: 75).

Her bir kültürün temelinde yatan örgütün güvenliğini ve huzurunu sağlamak için örgüt çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin temel belirleyici rol oynadığına dair bir düşünce vardır. Eğer üyelerin çoğu tarafından değerler grubu paylaşılmıyor ve üyeler arasında ilişkinin nasıl kurulacağı hususunda dair bir fikir birliği bulunmuyor ise problemler, sorunlar ortaya çıkar. Bu doğrultuda üyelerin katılımcı veya bireyci olmaları ve yaşanan rol ilişkileri temel belirleyicidir. İletişim bireyler, kurumlar arasında bilgi, düşünce, duygu alışverişi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iletişim süreci, kurumda ast, üst ya da aynı düzeydeki çalışanlar arasında bilgi, algı, düşünce

aktarma görevini üstlenen bir köprüdür. Kurumlarda iletişim biçimsel (formal), biçimsel olmayan(informal) olarak iki ye ayrılmıştır. Kurumsal iletişim deyince herkesin aklına gelen iletişim biçimsel iletişimdir. Biçimsel iletişim kurumdaki tüm resmi bildirimleri, raporları, yazışmaları vb. kapsar. Formal iletişim amacı kurum içindeki gruplara gerekli bilgi akışını sağlamaktır (Koçak,2010: 19-20).

İletişim sürecinin üç temel ögesi vardır Bunlar; bilgiyi ileten kaynak, bilginin iletildiği kanal ve bilgiyi yorumlayan alıcıdır. Tüm iletişim türlerinin asıl amacı, ortakların iletişimsel olarak anlaşmasıdır. İletişim sadece kişiler arası değil, kurumlar içinde ve kurumlar arasında bile büyük önem arz etmektedir.

Bazı işletmeler kurumda gerçekleşen iletişim işletmenin paydaşları gözündeki izlenimi etkilediğini varsaymaktadırlar. Kurumun gerçekleştirdiği iletişim, işletmenin paydaşları gözündeki izlenimi etkilediği söylemek yanlış olmaz. Fakat kurumun ne söylediğinden önce ne yaptığıdır. Günlük yaşantımızda kişilerin de bize ne söylediğinden çok ne yaptıklarına bakarız. Yine şirketlerin iletişimi, kurumları birbirinden ayırt edebilme noktasında görev üstlenmektedir. Yani her kuruma has bir iletişim modeli olduğunu ifade etmekteyiz. Farklı iletişim modelleri olması işletmenin de farklı varsayım algılarının olmasına vesile olacaktır.

Bazı işletmelerin insan ve çevre ilişkileri ile ilgili eğitimle şekillen ve sorumluluk olarak devam eden varsayımları vardır. Eğitim, insanoğlunun doğumundan ölümüne kadar yani yaşamı etkileyen bir süreçtir (Avcı ve Erjem, 2018: 14). Başka bir ifade ile eğitim, bireyin ve toplumun hayatını etkileyen bir olgudur (Ergün,1992: 1). Her birey belli bir toplum ve belli bir aile içine doğar ve birey ilk eğitimini aile içindeki anneden ve babadan alır. Eğitim, toplum içinde etkileşim halinde olan bir olgu olarak ifade edildiğinde okullar ve diğer eğitim ve öğretim kurumlar bireyin toplum içinde şekillenmesine yardımcı olan örgütlerdir. Yani sosyal bir olgu olan eğitim tarih boyunca varlığını sürmüş ve sürdürecektir. Tarih boyunca da eğitimden yoksun bir toplum grubu gösterilemez (Arvasi, 2008: 36). Eğitim, kişinin gelişmesine katkı sağlayan, yetişme yaşamına ve hatta bir ömür hayatı boyunca gelişmesine, gerekli bilgi davranış ve becerileri elde etmesine yardımcı olan genel bir süreçtir (Tezcan,1996: 3).

Günümüz koşullarında çalışanların kendini sürekli eğitime ve yeniliklere açık tutması, geliştirmesi, oldukça önemlidir. Yeniliğin getirdiği birçok şeyi bilip, öğrenme

çabasına girilmelidir. Kişi, bir kurum gibi kendini ayakta tutabilmesi için sürekli bilgi deposu ve onu işleme becerisi geliştirmelidir. Yine birey çalıştığı kurumuna göre kendine farkındalık yaratmak için farklı programlar, farklı analizler, farklı yabancı dil bilmesi vb. yeteneklerini kendine ekleyebilirse eğer diğer çalışanlardan öne geçmiş, yöneticisinin hatta patronunun bile saygınlığını kazanmış olabilir.

Kişinin eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma hayatında iş düzeyine yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermekte ve artmaktadır (Keser, 2006: 111). Günümüz örgütlerinde çalışmaya başlayan kişiler eğer örgüt içinde görevleri ve sorumlulukları ile ilgili eksiklik ve yetersizlikler yaşıyorsa, insan kaynakları bölümleri devreye girip kişinin görevi ile ilgili beceri, yetenek ve bilgi kazanımı için personellerine hizmet içi eğitim olanakları sunmaktadır (Can, 2013: 113).

İşletmeler insan ve çevre koşullarını ele alındığında sorumluk alma ya da almama birbirlerine bağlı bulunan sürecin varsayımları bulunmaktadır. Kavram olarak sorumluluk, belirlenen görev ve yetkiyi yerine getirmek amacıyla o işi yapmakla sorumlu olan çalışanların uymak zorunda olduğu kaidelerin tümüdür. Sosyal sorumluluk, bir kurumun topluma yarar sağlayacak şekilde kaynaklarını değerlendirmesi ve kullanmasıdır (Özüpek, 2013: 18). Başka bir tanımda sosyal sorumluluk, bir kurumun faaliyette bulunduğu çevreyi, ortamı, örgütü, koruma, kollama ve geliştirme konusunda ki yükümlülükleridir. Sosyal sorumluluk istisnasız tüm kurum ve kuruluşları ilgilendirmektedir. Çünkü toplumsal ve sosyal bir ortamda faaliyet göstermekte ve direkt muhatap oldukları yer ise toplumdur. Toplumun değer yargıları ile iç içedir. Toplumun değer yargıları ise toplumdan topluma, zamandan zamana değişiklik gösteren bir kavram olması nedeniyle, sosyal sorumluluk kavramı da değişiklik göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çağımızın işletmelerin sürdürülebilirliği için bir etken olmakla beraber tarihi açısından çok eskiye dayanan bir kavramdır. Günümüz toplumlarında varlıklarını borçlu oldukları işletmeye karşı yerine getirmeleri gereken ve işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayan bir kavramdır (Aydede, 2007: 15). İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken karar verme noktasında bulundukları çevrenin ve toplumun etkisini düşünmek zorundadırlar (Eren, 1997: 102).

Çevresini, toplumunu düşünen birey, kurum ve kuruluşlar geleceklerini düşünmüşlerdir. Günümüzde çokça gündemde duran sosyal sorumluluk kavramı artık

kurumların rekabet edebilecekleri bir başka kavram haline gelmiştir. Paydaşlar ile kurumlar çıkarları ekonomik olmasının yanında sosyal nitelikli çıkarlar da olabilir. Sosyal sorumluluk kavramı bireyleri ve kurumları toplumsal açıdan refah düzeye yükselmesinde etkidir. İşletmenin refah düzeyine çıkması işletmenin itibarının artmasına da vesile olmuş olacaktır. İşletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında sorumlu olduğu alanlar; Ekolojik çevreye karşı sorumluk (hava kirliliği, su kirliliği, toprak kirliliği, sera etkisi, gürültü kirliliği), tüketicilere karşı sorumluluk, sosyal çevreye karşı sorumluluk, çalışanlara karşı sorumluluk, yatırımcılara karşı sorumluluk, eğitim ve kültür alanında sorumluluk, siyasal sisteme karşı sorumluluk vb. birçok sorumluluk sayabiliriz. (Özüpek,2013: 48-70).

Firmaların toplumdaki olumlu iz bırakmak için bu saydığımız sorumluklara dikkat etmesi ve uymaları gerekmektedir. Olumlu iz bırakan kurumlar toplumca itibarlı bir firma olarak anılmaktadır. Günümüzde işletmelerin kazançlarını maksimize etmekle değil, bu kazancı toplumsal kitlelere yöneltip toplumun değerlerine layık politikalar belirleyerek faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir. Toplumla bir arada yaşamının gereği olarak ortaya çıkan sorumluluk kavramı değişen koşullara bağlı olması işletmelerin sosyal sorumluluk kavramına kayıtsız kalamayacaklarının göstergesidir (Korkmaz, 2009: 23).

1.7.2.Temel Değerler ve Normlar

Örgüt içerisinde paylaşılan inançlar, değerler, normlar kurum kültürünün görünmeyen öğelerini oluştururlar. Örgüt üyeleri neye kıymet verdiklerini değerler ile gösterirken normlar ise davranışlarla gösterir. Örgüt üyeleri adına değerler neyin kıymetli olduğunu belirtirken hangisinin yanlış, hangisinin doğru olduğunu da normlar belirtir (Uzunçarşılı vd., 2000: 7). Değerler genel anlamda kültürün diğer unsurlarına oranla daha kabul edilir daha güvenilirdir. Çünkü Deal ve Kennedy (1982) göre değerleri örgütün temel kavram ve inançlar olarak, örgütün kalbi oluşturduğunu belirtir (Paylı, 2017: 38).

Değer, belli bir durumu başka bir duruma tercih etmektir. Değerler davranışlara kaynak tutan ve davranışları yargılayan yaklaşımlardır (Yıldız, 2017: 6). Başka bir deyişle değerler, bireylerin davranışlarına rehberlik eden, yaptığı eylemler ve tercihin temel yapı taşıdır (Manyas,2018: 14). Örgütün kurucularının inançlarıyla oluşan

değerler zamanla tecrübelerle pekişir, örgüt çalışanları tarafından beslenir ve standart davranış kalıplara dönüşür (Genç, 2016: 121). Örgüt içerisinde anlayış sistemini oluşturan temel etken değerlerdir. Schein'in (1985) ele aldığı örgüt kavramı üzerine, bu temel anlayış sistemini hem içerisi hem dışarısının uygunluğunda hemde bütünleşme sorunlarında var olmaktadır. Örgütlerde kültürel unsurların önemli bir parçası olan değerler, örgütlerin amaçlarını, hedef ve ideallerini örgütsel kimlik ya da yönetim felsefi içerisinde yer alan yansımalarıdır (Güçlü, 2003 :151).

Örgüt içerisinde paylaşılan değerler örgütün kültürüdür. Örgüt üyelerinin durumları, olayları değerlendirmesinde iyiyi kötüyü, doğruyu yanlış ayırt etmesinde ve eylemlerini yönlendiren etkenlerin başında değerler rol oynamaktadır. Örgüt içinde paylaşılan değerler verimliliği ve motivasyonu artırırken, çatışmayı azaltır (Manyas, 2018: 14). Basit bir örnek vermek gerekirse örgüt çalışanları her ne zaman üstleri ile görüşüp fikirlerini dile getirebiliyorsa bu durum bu örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu çalışanların fikirlerine önem verildiğini ve sahiplik aidiyet duygusunun gelişmesine dair değerlerin var olduğunu göstermektedir ki bu da örgüt içinde verimliliği arttırmaktadır (Güçlü, 2003: 151). Bu durum doğrultusunda örgüt içerisinde geliştirilen yönlendirmeler ilişkilerin düzeni değerler ile şekillendiği söylenebilir. Gösterdikleri vurgular ve eğilimlere göre değerler; *“sosyal değerler, ekonomik değerler, estetik değerler, politik değerler, kutsal değerler ve kurumsal değerler ki bunlar da: açılan, görülen, operasyonel değerler ve tutumlardır şekildedir”* (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 44).

İnsanların tutum ve davranışlarını tayin eden, kurallar, düşünceler normların ortaya çıkmasına vesile olur. Bir toplumun kültürü çoğunlukla normlardan oluşur. Kültürel normlar kişilerin hedeflerine ulaşması için gidilen yolları kısıtlar, hangisinin doğru hangisinin yanlış olduğunu belirler (Köse vd., 2001: 225). Dört grup norm vardır. Bunlar: örfler, tabular, halk yordamı ve kanunlardır (Şengül, 2009: 22). Çoğunlukla değerlerin yansımaları şeklinde oluşan normlar kişilerin eylemlerine yön kazandırmaktadır (Yıldız, 2017: 7). Örgüt açısından norm ise, örgüt kültürüne uygun olarak yine örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunlukla benimsenmiş davranış kuralları bütünüdür (Köse vd., 2001: 225). Normlar örgüt içerisinde uyulması gereken emirler, kurallar ve sınırlardır. Örgüt içinde çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren onların davranışlarını düzenleyen kuralları bütünüdür (Manyas, 2017: 15).

Değerlerin içerisindeki yansımaları yani davranışları etkisinde tutan sosyalleşmenin kurumsallaşmasına dönüşüm sağlayan unsurlardır. Başaran'a (1991) normlara bakış açısı ise örgüt üyelerince kabul görmüş yazılı ve sistematik bir kuralı olmayan davranış biçimleridir. (Güçlü 2007:151). Normlar, örgüt içindeki sosyalleşme ile öğrenilir ve bireyler tarafından bir alışkanlık haline gelir. Yazılı olmayan ve açık bir dille ifa edilemeyen normlar ödül ve ceza yöntemi ile kontrol altına alınabilir. Normlara uygun hareket edilmesinde kişi ödüllendirilir, norm dışına çıkıldığında ise kişi cezalandırılır (Dincer Aydın, 2012: 54). Yazılı olmayanlara karşın törenlerle, hikâyelerle ve normlara uyumayan cezalar örgüt çalışanları tarafından nesilden nesile aktarılırlar (Şengül,2009: 23). Normlar, çalışanların giyim, kuşam ve davranış biçimini belirleyerek örgüt içinde nasıl hal ve hareket etmesini belirlemektedir (Paylı,2017: 41).

Normlar örgüt içerisinde örnek gösterilen veya önlem alınan tepkilerin kontrol altında tutulması konusunda bilgiler iletmektedir. Örneğin, çalışanların hiyerarşik düzene aykırı hareket etmemesini ifade eden kötü haberlerin örgüt içinde yayılmasını sağlayan kişinin engellenmesi gibi paylaşılan normlar eylemlerin gidişatı hakkında bilgi vermekte ve normların örgüt içinde oluşturduğu etkiyi açığa çıkarmaktadır (Güçlü 2003:151).

Normlar örgütsel sistem tarafından onaylanmış, kabul görmüş beklenen tutum ve davranışların var olmasıdır (Güçlü:2003:151). Örgütün normları örgüt üyelerinin eylemlerinin önceden bilinmesine yardımcı olmaktadır. Çoğu vaktini kurumlarda geçiren, örgütü örgüt yapan çalışanlarda kendi tutum ve davranışlarını örgüt ortamına yansıtabilmektedirler. Örgüt normların oluşmasında örgüt üyelerinin de payı görmezden gelinmemektedir. Örgüt yöneticileri bu açıdan örgütün kültürünü oluştururken öncelikle çalışanların kültürel davranış kurallarını bilmek ve yönetim ilke ve temelleri oluşurken bu normlara göre uydurmak zorundadır (Karadeniz, 2010: 18).

1.7.3. Örgütsel Semboller

Örgütsel semboller örgüt ve bireylerin arasındaki ilişkilerin fiziksel ve sözel ve kapsamı olarak açıklanmaya çalışacaktır. Örgütlerde ilişkilerin sürdürülmesinde örgütsel sembollerin etkisi olduğu söylenebilir. Genel anlamda örgüt ile bireylerin arasındaki ilişkiler sonrası bireylerin kendilerini baskın etkin hissetmelerine fiziksel semboller etkili olacaktır. Bu anlamda ayrıntılı olarak örgüt çalışanlarının kendilerini

güçlü hissetmelerinde etkili olan unsurlar fiziksel semboller başlığında daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.7.3.1. Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller somut olan gözle görülen detaylardır. Örgütlerdeki fiziksel semboller görünür olan nesne ve olguları içerir. Çalışanlar çalışma alanlarının fiziksel koşullarının iç açıcı ve çalışma mutluluğu olumlu etkileyen nitelikte olmasını talep ederler (Sabuncuoğlu ve VergiliTüz,2008: 92). Çalışanlar fiziksel koşulların rahat ve huzurlu olmasıyla verimli ve uyumlu iş süreçleri yürütebilirler. Bireylerin çalışma koşullarındaki düzen, temizlik, aydınlık ve gerekli ısıtma koşullarının sağlanması motivasyonun yükselmesine ve kaliteli iş ortamlarının oluşmasına olanak sağlar (Karatepe,2008: 90). TT bünyesinde fiziksel şartlar çalışanların ısıtma ısklandırma ve ergonomi açısından imkânların en üst seviyede tutulduğu kurumlardan birisidir. Kişi sağlığına uygun ergonomik oturma koltukları sağlanmaktadır. Aydınlatma kişisel olarak her masanın üzerinde konumlandırılmıştır. Verimin en üst seviyede tutulmasına dair tüm ayrıntılar iş sağlığı ve güvenliği başlığında korunmaktadır.

Çalışma koşulları denildiğinde genel olarak iş yerinin ısı, ısklandırma durumu, havalandırma vb. durumlar akla gelmektedir (Keser, 2006: 86). Örgüt içi fiziksel şartların uygunluğu, çalışanın masası, sandalyesi kullanacağı makine veya araç gereçlerin temin edilmesi vb. şeyler düşünebiliriz. Çalışma koşulları denildiğinde tabi ki sadece işyerinin fiziksel koşulları akla gelmemelidir. Fiziksel koşulların kalitesiyle birlikte çalışanın kendisini iş yerinde huzurlu hissedeceği ve işinin gereklerinin rahatlıkla yerine getirebilmesini sağlayacak bir psikolojik ortamında varlığı şarttır.

Kaliteli çalışma ortamlarının hazırlanması bireyin iş davranışının şeklinin ve yönünü gösterir (Tutar,2014: 14). Fiziksel koşullar içerik olarak gürültü, havalandırma, aydınlatma, ısıtma, gibi durumları kapsamaktadır (Keser,2009: 150). Çalışma ortamındaki ses, ısk, renkler araç gereçlerin yeterliliği vb. durumlar çalışanların iş yapış şeklini motivasyonunu etkilemektedir. Dolayısıyla bu koşulların sağlanması olumlu çevre koşulları kaliteli zaman başarılı iş süreçleri demektir (Fındıkçı, 2012:398). Böylece çalışanların verimliliği artacak çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine zemin sağlayacak koşullarda çalışmak güvenli ve huzurlu bir iş ortamı hazırlayacaktır.

Çalışanların fiziksel koşullarının sağlanması sonrası sağlanan başarı ve verimlilik kurumun başarısını da beraberinde getirecektir. Çalışma koşullarının yalnızca fiziksel çevreden oluşmadığını personelden en üst seviyede yöneticiye kadar uzman iş görüş şekline sahip olma yetenekli, kaliteli iletişim sağlayabilen çalışma arkadaşların varlığı da fiziksel çalışma koşullarına katkı sağlamaktadır. Çalışanları aile yaşantısından geri kalan zamanları çalışma ortamlarında geçirdiklerinden çalışanların duygu ve düşünceleri olumlu ve olumsuz bir şekilde ortamlarına yansımaktadır. Kişilerin özel hayatlarında yaşamış oldukları olumsuz bir olayı iş ortamına duygusal anlamda yansıtması kurum başarısını etkileyecek ve iş ortamının verimliliğini olumsuz etkileyecektir (Solmuş,2007: 72).

1.7.3.2.Sözel-Davranışsal Semboller

Dil en önemli iletişim araçlarından biri olmasının yanı sıra, kültürün taşıyıcılığı açısından sözel ve davranışsal sembollerin mihenk taşlarını oluşturduğu söylenebilir. Kültür içerisinde her milletin kendine ait ortak ve özgün bir dili olduğu gibi örgütlerinde kendilerine has bir konuşma dili vardır. Örgüt dili çalışanların anladıkları ve kullandıkları önemli bir semboldür. Örgüt çalışanları tarafından öğrenilip kullanılmaya başlanan mesleki dil çalışanların bu kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesidir (Özkalp ve Kırel, 2001: 211-212). Örgüt dili çalışanların anladıkları ve kullandıkları önemli bir semboldür. Sonuçta her kurumun kendine özgü dili, deyimleri, şakalar, mecazlar, metaforlar, yapılan selamlamalar, kullanılan deyim, argo ve jargonlar, sloganlar ve sözel semboller içermektedir (Güçlü,2003;154).

1.7.4. Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâye ve efsaneler, örgütün geçmişte yaşanan olayların, abartılarak aktarılması efsaneleştirilmesinden ve çalışanlar tarafından benimsenerek ortaya çıkan örgüt kültürü açısından önemli kültür taşıyıcılarıdır. Kahramanlar hakkında hayranlıklar anlatılırken yaşanan olayların konusu hikâyeler ve efsanelerdir. Hikayeler kapsamında çalışanların motivasyon ve bağlılıkları yükselmekte örgüt içerisindeki yeni üyelerin davranışlarına yön vermesini ve kabul görmesini hızlandırmaktadır (Özalp ve Kırel, 2001: 211-212). Ayrıca bu durum yeni işe başlayan çalışanlarının verimliliğini de olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Davranışlarına ve çalışma verimliliklerine yansıyan bu durum hikâyeler ve efsaneler anlamında örgüte önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.

Hikâyeler ve efsaneler, örgüt içerisinde geçmiş ile bugün arasında köprü kurmakta ve nesilden nesle aktarılmasına, örgütsel değerlerin yayılmasında önemli bir yer tutmaktadır denilebilir. Örgütün hikâyeleri örgütsel yapı hakkında bazı önerileri içinde barındırır. Örneğin bir örgütün geçmişinde bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyelerden bahsedilmekte ise, örgütsel değerler de bu açıdan gelişir (Güçlü, 2003:153). Ayrıca, örgütün tarihçesi ile ilgili bilgi aktaran hikâyeler de çalışanların kendi örgütlerinin mevcut günlere nasıl geldiğini anlamlandırmalarına yardımcı olmaktadır.

Joanne Martin ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada örgütlerde patron hikâyeleri; kovulma hikâyeleri; nakledilen çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikâyeler; çalışanların temelden başlayarak nasıl yönetici olabildiklerine dair hikâyeler; grev ekonomik nedenler vs. kriz anlarında şirketin nasıl davrandığına ilişkin hikâyeler; kurallar ihlal edildiğindeki yaptırımlara ilişkin konularda hikâyeler ortaya çıkmaktadır (Güçlü 2003: 153).

1.7.5. Kahramanlar

Kahramanlar örgütün geçmişinde çok yaralı işler başarmış ve örgütü kendi emek ve iş gücü üzerinde taşıyarak hizmet etmiş örgüte katma değer katan çalışanlar olarak tanımlayabiliriz. İşletme kahramanları kurum içinde hal ve hareketlerinde takdir edilen örnek gösterilen taklit edilmeye çalışılan kişilerdir. Kurumun işletme kahramanları dışarıya saygınlık sağlamasından önce çalışanlar üzerinde sürükleyici ve motive edici etkisi olan içerideki çalışanlarına güven veren, dürüst, kendini sevdiren ve kurum içinde kendi adına, çalışanların gözünde saygınlığa erişmiş kişilerdir (Karatepe,2008: 94).

Bir kurum çalışanı örnek olarak işletme kahramanlarını rol model alır. İşletme kahramanları kurumunu kendi iş yeri gibi benimsemiş ve ona göre davranış göstermektedirler ki çalışanları da işletme kahramanlarını örnek alıp çalıştığı kurumu kendi kurumu gibi kabullenmelidir. Yani aidiyet duygusu benimserler. İşletme kahramanları çalışanlarının seviyesine iner onlarla iletişim kurabilirse, onların sorunlarına değinip çözüm üretebilirse, çalışanları kendini değerli ve özel hissedebilir ve performanslarını arttırabilirler. Hatta ve hatta işletme kahramanları kendileri de bir çalışan oldukları için gerçek çalışan gibi çalışıp kurumu için emek vermesi gerekmektedir. O zaman kurumun tüm çalışanları elinden gelenin fazlasını yapmak için

bir gayrete gireceklerdir. Örgüt kahramanları, ideal özelliklere sahip örgüt tarafından taçlandırılmış ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi hayali kişiler de olabilirler (Güçlü, 2003: 154). Örgüt kahramanları, organizasyonun üyeleri için rol modelleri oluşturmanın yanı sıra performans kriterlerini göstermek ve organizasyon üyelerini motive etmek gibi önemli rollere sahip oldukları söylenebilir.

İnsanlar toplum içinde grup şeklinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır. Grup şeklide yaşadıkları kadar gruplarını çekip çeviren yani yönetecek, onları amaçlarına götürecek işletme kahramanlarına ihtiyaçları vardır. Bireyler kendi istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek için belli bir gruba ihtiyaç duyarlar ve grup şeklinde hareket etme zorunluluğu duyarlar. İşte grupları, kitleleri harekete getiren kişiler saygınlık kazanmış ve üst düzey birimlerde yer alabilen kahramanlardır. İşletme kahramanları bir grup insanı belli amaçlar çevresinde toplayabilmek ve bu amaçlara ulaşmak için grupları harekete geçirme yeteneği olan kişilerdir diyebiliriz (Eren,1993: 286). Genel bir ifade ile işletme kahramanları, insanları amaçlarına yöneltmeyi, onları bir araya toplayan ve hedefleri için onları güdeleyen sevilen insan olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan,1994: 330).

Düşünceme göre kahramanlık bir anlamda liderlik sanattır, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için kitleleri sürükleyen ve amaçları doğrultusunda akılda kalmış kişilerin etkileridir. Bir atasözüne göre; Nereye yönlendiğini bilmeyen ve izleyen bir kişisi dahi yoksa yalnızca yürüyüş yapıyordur (Maxwell,1998: 7).

İşletme kahramanları bu anlamada örgüt çalışanları üzerinde sürükleyici ve yönlendirici bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Kurumun en üst düzeydeki yöneticisi liderler, örgütün kahramanları grubun yani kurumdaki çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda bir araya toplayıp güdülmesi gerekmektedir. Hatta kurumun paydaşları, kahramanların yeteneklerine ve özelliklerine bakarak, kurum hakkında gerekli bilgiyi alabilirler.

Yapılmış çalışmalara bakarak işletmelerin çevrelerinde olumlu şekilde algılanması ve konuşulması kahramanların göstermiş olduğu performansı ile alakalıdır. Kurumun başarısının örgütün kahramanlarının başarısında gizli olan kendi kişisel tutumu ile alakalı olmaktadır. Kahramanların başarısı, itibarı ve mirası; kurumun başarısı, kurumun saygınlığı ve mirası ile doğru orantılıdır (Gitomer,2012: 35).

Günümüz kurumlarında kahramanların kurumun vizyonunu, hedefleri doğrultusunda çalışabilecek yetkili personele örnek olarak kurumsal saygınlığı yönetmektir (Kadıbeşegil, 2010:155). Liderlik düzenli olarak plan yapmayı gerektirirken, yönetim ise risk almayı kırar. Bu iki unsur denge kurarak birbirlerini tamamlarlar ki, tamamlamak zorundadırlar (Hass ve Tamarkin, 2000: 69). Liderlerin aksine, örgütsel kahramanlar, herhangi bir yönetim düzeyini terk ederek kurumunu benimsemeye önemli bir rol oynayabilir.

Kurum hakkında anlatılan hikâyeler, anılar, başarılar, kurum üyeleri için özellikle kuruma yeni başlayanlar adına kurumsal değerleri öğrenmesi açısından önemlidir. Çalışanlar hikâyeler ve kahramanlar sayesinde kuruma ait hissederler ve kahramanları rol model olarak kabul ederek motive oldukları söylenebilir.

1.7.6. Törenler

Törenler yani kutlama olayları örgütlerin temel değerlerini ifade eden belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmek üzere planlanmış etkinlikler olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 211). Törenler örgüt çalışanların kahramanları olan kişilere değer ve katkılarını taçlandıran, ödüllendiren bir kutlamadır. Tören esnasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün önemli yapı taşlarından biri olan kahramanlar için mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Törenler kültürel normların ve değerlerin önemsendiği bu etkinlikler çerçevesinde örgüt içinde sosyal etkileşimleri ve bağlılıklarını sağlamlaştırmaktadır (Şimşek,2001:152). Genel anlamda örgüt içinde süregelen törenler çalışan ilişkilerin hem pekiştirenleri hem de gelenekselleşen göstergelerdir (Atlı, 2005: 61).

Nelson ve Campbell 1977 yılında yaptığı araştırmaların sonrasında örgütlerde altı çeşit tören bulunduğu yönünde açıklamalarda bulunmuştur: Birincisi statü töreni, bireyin statüsündeki değişimlerin kutlandığı ödüllendirildiği törenlerdir. Örneğin, emeklilik yemekleri kurumu hatırlatan sembolik bir ödül bu tören eşliğinde verilerek gerçekleştirilmektedir. İkincisi teşvik törenleri, bireylerin başarılarını destekleyen Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi kutlamadır. Üçüncüsü Yenileme töreni, örgütteki değişim ve gelişim gösterenlerin başarıların motivesini arttıran kutlamalardır. Örneğin yeni bir şirket açılışında farklı bir bölümün hizmete açılması olabilir. Dördüncüsü bütünleşme törenleri, örgütteki farklı grupları kaldırıp birleştirerek

daha bütün ve büyük örgüt olma isteğini aktaran kutlamalardır. Sosyal ilişkiler ağını düzenleyip iyileştiren piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir. Beşinci çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte var olan yapıyı zedeleyen çatışmaların anlaşmazlıkların giderilmesi amaçlanan törenlerdir. Birleşme sözleşmelerinin müzakereleri bu durumun çözümü noktasında örnek olabilir. Altıncısı derece indirme, bazı örgüt içerisinde değer normlar uyumsuzluğu nedeniyle başarısız kişilerin ve örgüt bütünü bozan ve hedeflerine ulaşamayan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Yönetici başlıklarında daha sık yaşanan örgütsel hedefleri başaramadıklarında dereceler değiştirilmektedir (Güçlü,2003:152).

1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürünün oluşumu konusunda birçok unsur olduğu söylenebilir. Bu oluşum süreçlerinin önemli ögesi kurucuların rolü olduğu söylenebilir (Güçlü,2003:148). Kurucu ilk olarak örgütü kendi istekleri doğrultusunda değer ve inançlarını destekleyen bireyleri etrafında toplayacak ve sonrasında değişen ve gelişen koşullara göre içlerinde kendi normlarından oluşan bir kültür benimseyeceklerdir. Örgüt kültürü oluşumunda çalışanların her birinin farklı etkileri vardır. Örgüte katılan her birey örgüt kültürü oluşumunda benzer görüş ve özelliklerde değerler sunacaktır bu görüşün beklentisinde örgüte dâhil edilen kişilerin kurucu bakış açısına özel ve aynı yönde seçilmesi beklenen ve istenen bir durum olacaktır. Bu durumun yanı sıra yalnızca kurucularından oluşan bir örgüt kültürü oluşumu beklenmediği de söylenmelidir.

Örgüt kültürü çalışanların etkileşimlerinin ve birlikte yaşamalarının bir sonucu olduğu söylenebilir. Örgütsel kültürün meydana gelmesinde örgüt çalışanların sisteme uygun hareket etme kaygısının dışında temelde dış etkenlerin baskıları, sosyal değerler ve spesifik örgütsel faktörlerden etkilenmektedir (İnanoğlu, 1998: 10). Örgüt kültürü çalışanların kurucuların etkileri yanı sıra pek çok yol ile oluşturabilir. Genel olarak aşamaları şöyledir: birinci aşama örgütün kurucusu müteşebbis adımlara sahip olur yani örgüt lideri örgüt ağı içerisindeki örüntüyü şekillendirir. İkinci aşama anahtar kişiler kurucu tarafından örgüte dâhil edilir ve ilgili kişiler örgüt içerisindeki kurucu bakış açısıyla örgüt şemasına ait davranışlar sergilenir. Bu doğrultudaki davranışlarda ve görüşlerde inançlarını doğru ve iyi, karlı veya riskli enerji ve zaman ile yatırımların yapılmasına destekler nitelikte görüşündedirler. Üçüncü aşamada ise anahtar kişilerin

yer aldığı ekip örgütün fiziksel koşulları bina, fon vb. bir araya getirmeye çalışırlar. Dördüncü aşamada ise örgüt ağına birçok kişi dâhil edilmiştir ve örgüt kültürü oluşumu şekillenmeye başlamamıştır (Güçlü 2003: 149).

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt dışı etkilere biriside ekonomik faktörler olduğu söylenebilir. İşletmeler faaliyet dönemlerinde kısa, orta ve uzun süreli fonlarını en uygun şekilde ve miktarda temin etmeleri kurumun amaçları doğrultusunda, varlıklarını sürgit kılmalarında etkin rol oynayan kavram olarak ifade edilmiştir (Usta,2008: 21). İşletmeler, yatırım amacı ve karlılık için riskin altına girebilmek ve rekabet yeteneğine sahip olabilmek için finansal performansa ihtiyaç duyarlar (Karatepe,2008: 87).

Firmalar faaliyetlerine devam edebilmeleri ve büyümeleri için gerçek varlıklara (demirbaş, makine vb.) ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi için, satıcılardan belli bedel karşılığında satın almaları gerekmektedir. Kurumun finans yöneticileri işte bu ihtiyaçların giderilmesinde doğru rol oynayan kişilerdir. Hangi varlıklara ne kadar yatırım yapılmalı ve bu yatırım şirketin mali tablosuna zarar vermeden nereden ve nasıl yapılmasına karar veren yetkili kişilerdir (Ceylan ve Korkmaz,2007: 1). Başka bir deyişle finansal yönetime düşen görev, risk ve maliyetleri karşılaştırarak örgütlerin gelecekleri konusunda etkili karar verebilme mekanizması olmasıdır.

Finansal performans örgütlerin oluşumunda yer alan dış çevre faktörlerindendir. Örgütlerin oluşumunda şirketlerin en önemli faktörlerinden biri sermayeler olduğu söylenebilir. İyi bir sermayesi ve sermaye yönetimi olan şirketlerin örgütsel oluşum süreçleri tamamlanmış olduğu söylenebilir. Ekonomik yapısını güçlendiren firmalar, küresel piyasalarda da olumlu tanınmış şirketler arasında yer alabilirler. Ayrıca finansal performansı güçlü olan şirketler;

- * Güçlü karlılık yapısına sahiplerdir.
- * Riski düşük, getirisi yüksek yatırımlar yaparlar.
- * Gelecek yıllarda büyümeyi hedefler ve bunun için güçlü tahminler yaparlar.
- * Rakip firmalardan daha üstün ve başarılı performans sergilerler (Karatepe,2008: 89).

Küresel ekonomi piyasa arenasında şirketler gelişen ticaret ortamına ayak uydurmak ve ayakta kalabilmek için rekabet etmek zorundadırlar. Finansal alanda zor

olan bu platformu başaran şirketler, küresel ekonomi camiasında örgüt oluşumlarını tamamlamış olacaklardır.

1.9.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

1.9.1.Quinn ve Cameron Modeli

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen kültür modeli de literatürde oldukça yaygın kullanılan modellerdendir. Cameron ve Quinn'in (1992) bilinen en popüler örneği olan; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü tipolojileri kaynaklar arasında en çok irdelenen ve incelenen bir konu olduğu söylenebilir.

Miles ve Snow'a göre kültür türleri koruyucu, geliştirici, analizci, tepki verici olarak tanımlanmaktadır. Harrison & Handy Örgüt Kültürü Modelinde, Güç Kültürü, Rol Yönelimi, Görev Kültürü, Kişi Kültürü alt başlıkları ele alınıp açıklanmaktadır. Schneider Örgüt Kültürü Modeli dört grupta açıklanmaktadır. Bunlar, kontrol Kültürü, işbirliği kültürü, yeterlilik kültürü, gelişme kültürü şeklindedir. Jones Örgüt Kültürü Modeli örgüt kültürlerini üretim, bürokratik ve profesyonel kültür olmak üzere üç başlıkla açıklamıştır.(Cinel,2014:32-35).Bu anlamda yapılan sınıflandırmaların ve farklı görüşlerin bulunduğu çalışmaların başlangıç noktası kuramsal modellere göre çeşitlilik göstermektedir. Quinn ve Cameron Modeli olarak yaygın olarak en çok kullanılan örgüt modeli olduğundan dört farklı kültür tipi olan klan, pazar, hiyerarşi, adhokrasi başlıkları açıklanmaktadır. Bu Kültür tipleri hakkında insan ilişkileri ve gelişimini konu alan kültür tipi klan kültürü dış çevre ile ilgili uyumları ifade eden adhokrasi kültürü, değişen dünya içerisindeki rekabeti ele alan pazar kültürü ve düzenleme ve kuralların olduğu kültür ise hiyerarşidir. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar genel özellikleri ile örgütlerin kültürel özelliklerinden baskın olanın belirlenmesine ve özelliklerin örgütsel sonuçlar ile arasındaki etkileşimlerin açıklanması üzerinedir. Belirlenen bu özellikler örgüt kültürü tiplerinin açıklamasına yöneliktir(Cinel, 2014: 92).

1.9.1.1.Klan

Klan kültürü, iç içeliğin, birliktelik ve beraberliğin baskın olduğu ortak değerlerin paylaşıldığı, örgütsel bağlılığının önde olduğu resmi olmayan süreçlerin hâkim olduğu örgütlerin sistemidir. Bu sistem aile rolünü üstlenmektedir (Cinel,2014: 92).Klan kültürü, ortak bir hedefe yönelen toplumun ruhu o kadar güçlü ve kişilerin

sisteme olan katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Erdem,2007:66).Oluşan kültürün klan kültürü olduğunu insan ilişkileri ve gelişimini kapsamasından uzun dönem fayda maksimizasyonundan uyum ve moral üzerine etkilerden bahsedebiliriz (Cinel, 2014: 92).

1.9.1.2.Pazar

Pazar kültürü rekabetçi ve sonuç odaklı bir yapıda olmasıyla birlikte verimliliği de vurgulayan hedefinde işin bitirilmesi olan örgütsel yapıyı ifade eder Bu kültür tipinde rekabet avantajı yakalamak ve pazara hâkim olma üstünlüğü çok önemlidir bu yüzden liderler kararlı ve doğrultuda isteklidirler. Dolayısıyla pazar kültürünün liderleri hızlı hareket ederler, başarı bu kültür tipinde önemlidir. Örgütü bir arada tutan güç, kazanmaya verilen önemdir. Örgütün başarısı elde edilen kâr ve somut çıktılar ile pazar payındaki artış olarak değerlendirilir (Cinel,2014: 93).Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını değerlendirecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, karşılığını alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır(Erdem,2007:66).

1.9.1.3.Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi tipi kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir kurum içinde ileri ölçüde resmi yapılanma söz konusudur. Örgüt içerisinde belirlenen roller ve pozisyonlar nettir (Cinel, 2014: 93).Bu. Kişilerin hangi işi yapacağı ve ne şekilde yapacağı bellidir. Bu belirlenen düzenin dışına çıkılması istenilmez. Bürokratik örgütler bireye şunu söyler: *“arzu ettiğin, istediğini değil, bizim sana emrettiklerimizi, söylediğimiz yap çünkü sana bunun için para ödüyoruz”*(Erdem, 2007: 66).Bu anlamda kısıtlayıcı örgüt kültürü ile benzerlik göstermektedir (Cinel, 2014: 93). Deal ve Kennedy (1982) bu kültür çeşidi için “süreç kültürü” olarak da ifade edilmektedir. Bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeler gerektiren sektörleri örnek olarak göstermektedirler. (Erdem, 2007:66)

1.9.1.4.Adokrasi

Adhokrasi tipi kültürü, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel olarak ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri için bireysellik yaratıcılık önemli fakat statü ve

pozisyonların önemsenmediği bir durum söz konusudur. Bu kültür tipi içerisinde örgüt üyelerinin kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni icatlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir bu yönüyle müsamahacı örgüt kültürü ile örtüşmektedir (Cinel,2014: 92). Elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etme konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtır (Erdem,2007: 66).

1.9.2.Schein Modeli

Schein kültürel öğeleri üç önemli kategoride sıralamıştır. Schein 'in bu sınıflandırmanın ilk kategorisinde daha çok elle tutulan gözle görülen oluşumlar; örgüt şeması, örgütün kahramanları, ofisin dizaynı, törenler vb. ikincisi ise, ortaya çıkarılması daha güç olan değerler ve üçüncü sınıflandırma ise değişime direnç gösteren kültürün en temelinde yatan ve aynı zamanda bireylerin davranışlarını yönlendiren kişilerin bilinçaltında olması nedeniyle çok zor ortaya çıkarılan temel varsayımlardır (Yılmaz,2001: 95).

Oluşumlar; bir kurumun kültürüne ilişkin akla gelen ilk izlenimlerdir. Örneğin; örgütün binası, örgütün logosu, çalışanların giyimleri, işyerinin yerleşim düzeni ve renkleri, kullanılan araç ve gereçler gibi unsurlardan oluşmaktadır. Schein 'in kültürün katmanlarını temel aldığımız bu oluşumlar kültürü gözle görünen yönünü yansıtmaktadır (Atlı, 2005: 65). Mesela birçok şirketin giyim konusunda kuralları vardır ve bu kuralların altında yatan şey kültürün göstergeleridir. Örgüt kültürünün duyulan, gözle görülen oluşumları için sözel, davranışsal ve fiziksel olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmıştır. Sözel oluşumlara örnek olarak ortak konuşulan dil, sloganlar, hitap şekli vb. girmektedir. Fiziksel oluşumlara örnek, şirket logoları, iş yeri giyim kuralları, ofisin yerleşim düzeni, organizasyon şeması gibi unsurlardır. Davranışsal oluşumlara ise törenler, iletişim şekli ve toplantıları örnek verebiliriz (Atlı,2005: 66).

Tablo 3. Kurum Kültürü Özellikleri

Genel Sınıflandırma	Örnekler
Sözel	• Sloganlar • Konuşulan Dil • Hitap Şekli • Şakalar • Adlar, Takma Adlar • Hikâyeler • İşletme Kahramanları
Davranışsal	• Toplantılar • Törenler, Kutlamalar • Seremoniler • İletişim Şekli • Ekip Çalışmasının Şekli • Sosyal Etkinlikler • Ödüllendirme, Cezalandırma
Fiziksel	• Logo, Antet • Binalar, Dekorasyon • Giyim, Rozet • Yerleşim Düzeni • Kullanılan Makineler, Araç ve Gereçler • Organizasyon Şeması • El Kitapları • Talimatlar, Prosedürler

Kaynak:(Alıntılan, Uzunçarşılı vd., 2000: 30).

Örgüt kültürünün sözel oluşumlarında, hikâyeler ve kahramanlar, mitler ve dil şeklinde ifade edilecek olursa; hikâyeler ve işletme kahramanları bir kurumun tarihin oluşmasında, geçmişte olan olayları günümüze aktarmada ve kurum kültürünün oluşumunda çok önemli rol oynar. Örgüte yeni başlayanlar için kurumla ilgili anlatılan hikâyeler, başarılar, anılar, kurumun üyeleri, olumlu, olumsuz her şeyin örgüt değerlerin anlaşılması, öğrenilmesi ve sahiplenme duygusu için önem arz etmektedir. Bu oluşumlar kurum kültürüne ne kadar benimsenmiş olursa o kadar güçlü, sahip olmayan

kurum kültürü de o kadar zayıf olacaktır (Atlı, 2005: 67). Hikâyeler, kurum üyelerinin, görevlerini tanımada ve kime nasıl davranılması gerektiği konusunda rehberlik eder. Hikâyeler pozitif veya negatif olabilir. Örneğin iş görenlerin aileleriyle yapılan yemek organizasyonunda kurum yöneticisi çalışanların eşlerine, çocuklarına karşı nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu ifadeyle yönetici örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir (Köksal, 2007: 46). İşletme kahramanları ise örgüt kültürün oluşması, değiştirilmesi, yönetilmesi ve güçlenmesi konusunda önemli bir rol oynamaktadırlar. Güçlü bir kültürün oluşmasında bir değil birden fazla kahraman vardır. Tüm bu kahramanlar hikaye ve efsanelere inanmışlığın birer canlı sembolleridir (Narsap,2006: 17). Kahramanların örgüt çalışanları için rol modeliği oluşturmaya yanında performanslarını gösterme ve örgüt üyelerini kamçılama, motive etme gibi rollere sahiptir (Yılmaz, 2001: 96). Örgütler, dilden dile anlattıkları hikâyelerle kendi örgüt kahramanlarını yaratmışlardır. Örneğin, Ford için Henry Ford birer örgütsel kahramandır (Örs, 2010: 75). Kurumun üyeleri, hikâye ve kahramanlar aracılığıyla kendilerini kuruma ait hissetmekte, kurumu benimsemekte ve işletme kahramanlarını rol model olarak kabul ederek daha çok güdülenmektedirler (Yılmaz, 2001: 98).

Mitler hikâyelere göre daha masalcı yaklaşımları vardır. Düşünülmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Eski medeniyetlerde tabiat olayları, doğaüstü güçler ve tanrılarla mitler açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak günümüz örgütlerde mitler olmuş olayları ya da örgütün nasıl meydana geldiğini ifade etme amacıyla kullanılan simgeler, gerçeklik taşıyan masallardır (Köksal,2007: 46). Bir işletmenin değerlerini, yönetici veya örgüt üyelerinin ilginç olaylar ve hikâyeleri belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir(efsaneleşir). Örneğin, Apple yöneticisinin bir Apple binasının önünde lüks aracından inip yerdeki çöpleri toplaması, sadece kendi işletmesinde değil, işletme geçmişinde de mitleşmiş bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Atlı,2005: 68). Örgütün kurucusu ya da hiyerarşik düzende yer alan çalışanlar kuşaklarından örgütün mitleşmiş olayları diğer kuşaklara aktarırlar (Eşenli, 2017: 31).

Dil, her şeyden önce bir iletişim ve anlaşma aracıdır. Dil'in örgüt kültürü açısından akla gelen kavramlar arasında düşünülmeyebilir. Hâlbuki dil, kurum kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli olan araçların öğrenilmesinde oldukça önemli bir katkı sağlar. (Şahinyan, 2011: 11). Birçok örgüt ve örgütün departmanları bir kültürü

veya alt kültürü belirleyecek bir dil kullanırlar. Bu dili örgüt üyelerinin öğrenmeleri ve kullanmaları kültürü kabul ettiklerinin göstergesidir. Örgüt içinde kullanılan dil kültürün devam ettirilmesini sağlar (Cinel, 2014: 26). Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesle aktarılan anlatımlarla insanlar geçmişteki yaşamışlıkları, olayları öğrenir. Bir kurumda kullanılan yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan özgü deyimler argo ifadeler, kurum içindeki yazışmalar, şakalar, mecazlar, mimikler, benzetmeler, sloganlar, selamlaşmalar, mecazlar yazılı ve sözlü semboller arasında yer alır. Dil kültür üzerinden bilgi verir ve örgüte yeni girenler için kültürün iletilebilmesinde önemli bir rol oynar. Bu işlevlerin gerçekleşmesiyle kültürün devamlılığını sağlar (Eşenli, 2017: 31). Dilin sayesinde kurumun kültürü belirli bir gelişim evresinden sonra kendilerine ait bir kurum dili oluşmaktadır. Bu kuruma özgü olan dil, diğer kurumlardan farklı kılar (Atlı, 2005: 69). Oluşturulan kurumun ortak dili, örgüt üyelerini bir arada tutar, karşılıklı iletişim ve ilişkilerini kolaylaştırır. Kurumun kendisine ait bir dili olduğu gibi kurum içinde bulunan departmanların da kendi alanlarına göre bir dili oluşabilir (Yılmaz, 2001: 100).

Değerler, bireyleri, grupları ve toplulukları birbirinden ayıran hislerin oluşturduğu kavram bütünüdür. Her topluluk bir değer sistemine sahiptir. Örgütlerde belli bir topluluklardan meydana geldiği için kendilerine özgü değerler sistemi vardır. Bir örgütün sahip olduğu değerler, kurum kültürünün temel belirleyicilerini oluşturur. Çalışanların hal ve hareketleri kuruma uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir (Köse vd., 2001: 222). Kurallar, etik kodlar ve şirket değerlerinin açıklanması değerleri oluşturan bir kaç öğedir. Tüm bunlar belirli görevleri üstlenen iş görenlerin uymaları gereken emirler olarak ortaya çıkar. Örgüt içinde uyulması gereken kurallar, örgüt çalışanların davranışlarının nasıl olması gerektiği hakkında da bilgi verir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 46). Genel bir ifade ile değerler; kişilerin düşünce, davranış, tutum oluşumlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumun ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Örgüt açısından değerler, bir kurumda neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve örgüt üyelerince benimsenen inançlardır diyebiliriz (Yılmaz,2001: 101).

Değerler, iş görenlerin örgütün amaçları, değerlerini ve inançlarını ne ölçüde anladıkları ve paylaştıkları, kültür açısından oldukça önemlidir. Paylaşılan değerler geliştikçe, kültür güçlenmekte hedef ve inanç birliği oluşmaktadır. Yani örgütün mevcut

durumu değil gerçekleşmesi istenilen hedeflenen ideallerdir. Paylaşılan değer örgüt etkinliği arttırmaktadır (Eşenli, 2017: 27). Kurum kültürünün temelini oluşturan değerler, herkesle birlikte çalışma sonucuna ulaşabilecekleri hedefleri belirleme ve o hedeflere erişim sağlamak için kullanılacak stratejilerin ana işaretlerini ortaya çıkarır. Bu stratejiler de örgütte oluşan birçok problemin çözülmesini sağlar. Böylece örgüt unsurlarından biri olan değerler sayesinde problem çözmede bir yol gösterici olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde varsayımlar, kişi ya da gruplara davranma, düşünme süreçlerinin referans boyutunu oluşturan ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen var olma ilkelerine işaret etmektedir (Yılmaz,2001: 104). Schein'in örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin en temelinde varsayımlar yatmaktadır. Örgüt içi varsayımlar örgütün geçişine dönük değerleri ile başlar, daha sonra yitip gitmeyen, kaybolmayan, kabullenmiş değerlerle oluşur (Cinel, 2014: 17). Schein varsayımları şu kelimelerle açıklamıştır: *"varsayımlar kurum üyelerine doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilenlerdir."* İşte kültürel varsayımların gücü burada yatmaktadır. Varsayımlar ve değerler birbirleriyle uyum içindedir. Schein varsayımların, yeni değerler getirilmesi ve bunlara atfedilen başarının denenmesiyle değiştirilebileceğini belirtir. Eğer yeni değerler başarılı olursa, zamanla temel varsayımlar seviyesine çıkarabilir(Yılmaz, 2001: 105).Varsayımların etkisini de hafife almamak gerekir. Çünkü varsayımlar değerler ve inançlar gibi tartışılarak, örgüt çalışanların arasında anlaşmazlıklar doğurabilecek unsurlar değildir. Uzun süren aşamalardan geçen değerler ve inançlar belli süre sonra benimsenerek varsayımları oluşturabilirler. Varsayımlar kültürel değişime direnç gösterir ve değerler gibi kolay kolay değiştirilemez (Sabuncuoğlu ve Tüz Vergiliel, 2008: 36).

Sonuçta örgüt kültürü oturmuş olan firmaların sektördeki kalıcılıkta başarılı oldukları görülmüştür (Atlı, 2005: 72). Bunun nedeni; belli düzene sahip olmaları yani örgüt kültürü iş yapma yöntemlerine standart uygulama getirir. İş görenleri motive ederken yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmasına yardımcı olur. Doğru belirlenmiş hedefleri oluşturmada ve hedeflere ulaşmada yol gösterir. Örgüt içi haberleşmeyi ve bireyler arası iletişimi güçlü kılmasına yardımcı eder. Örgütün dışarıda tanınması için tanıtıcı bir kimlik rolü üstlenmiş olmasındadır (Narsap, 2006: 23-24).

1.9.3. Kilmann Modeli

Kilmann çalışanların verimlilik ve iş görme heveslerinin örgütlerdeki karar alma haberleşme, hiyerarşik yapı gibi öğelerin belirleyici olduğunu savunmuştur. Kilmann bu görüş sonrasında kültürü iki sınıfa ayırarak bürokratik ve yenilikçi kültür olarak ele almıştır.

Bürokratik kültür, hiyerarşik yapıların olduğu çalışan sorumluluklarının ve yetki alanlarının net olarak bilindiği iş yapma sistemlerinin kontrol altına alındığı örgütlerde görülmektedir. Bu örgütler genel olarak belli bir ölçeğin üzerindeki büyüklükte ve organizasyon şeması olarak da yapılanmış, güçlenmiş sistemlerin var olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Cinel, 2014: 34)

Geçmişte birçok örgütte hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen kurumlarda görülen kültür biçimidir. Bu tür örgüt kültürlerinde hiyerarşik düzene bağlı kalınır ve bir merkezi yönetim vardır. Örgüt üyelerine yetki ve sorumluluk ve yapacakları iş tanımları açıkça belirlenmiştir. İş görenler yakından kontrol edilir. Bu tarz kültürlerle sahip olan kurumlar belirli bir olgunluğa ulaşmış ve belli bir büyüklüğe erişmiş ve düzeni oturmuş örgütlerdir. Bu sebepten ötürü geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Bu tarz bir kültür modeline sahip olan örgütü değiştirmek oldukça zordur (Kalkan, 2013: 54).

Yenilikçi kültür ise değişimlerin ele alındığı örgütlerin yeniliklere uyum sağlamaları gerekliklerine değinilmiştir. Örgütlerin sürekli değişen küreselleşen dış çevre koşullarına adapte olmalarını sağlayan kültürün yenilikçi kültür olduğu savunulmuştur. Yenilikçi kültür örgüt liderleri tarafından benimsenmeli desteklenmeli ve yeniliklere karşı atak ve girişimci olmaları gerekmektedir. Yenilikçi kültür genel anlamda bu enerjiyi sağlayan ve harekete geçirilerek yeni kazanımların belirlenmesine etki ve katkıda bulunmaktadır (Cinel, 2014: 34).

Günümüzde birçok örgütün sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür ve burada bürokratik bir kültürden söz etmek mümkün değildir. Çünkü değişen ve gelişen dünyada örgütlerin yeniliklere ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu tarz kültürün yöneticileri girişimci bir yapıya sahip yenilikçi, atak ve değişimi seven kişilerdir. Örgütün kültüründe, değişim ve dönüşüm, yaratıcılık, başarı

için hep yenilik vardır. Bu tarz örgüt kültüründe çalışan insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann’a göre bu yenilikçi örgüt kültürü, değişen şartlarda örgüte rekabet edebilme gücünü veren, sosyal bir enerji oluşturur (Kalkan, 2013:54).

1.9.4. Hofstede Modeli

Geert Hofstede örgütsel kültür kavramını sekiz boyutta incelemiştir (Cinel, 2014: 37-38)

Yöntem odaklılık-Hedef odaklılık, örgütlerin verimliliği yöntem odaklılığına karşı hedef odaklılığı boyutu ile ilişkili olduğu savunulmuştur. Yöntem odaklı kültürlerde önemli özellik eylemin gerçekleştirme şeklidir. Hedef odaklı kültürlerde ise belirlenmiş örgüt içi hedef ve sonuçlara ulaşılma çabasıdır. Örgüt çalışanları yöntem odaklı kültürlerde “nasıl” ile bağdaştırılırken hedef odaklı kültürlerde “ne” ile özdeşleştirirler.

İçten güdümlülük-Dıştan güdümlülük, içten güdümlü kültürlerde çalışanların iş etiği ahlakları davranışsal olarak dürüstlükleri yer alırken geniş anlamda bakıldığında dünya çapında en iyisinin ne olduğunu bildikleri düşüncesine dayandırılmıştır. Dıştan güdümlü kültürlerde en önemli olan nokta müşteri ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanmasıdır. Ahlaksal değerlerden daha çok dıştan güdümlü kültürlerde faydacılık hâkimdir.

Müşamahacılık-Kısıtlayıcılık, bu boyut ile ilgili kontrol mekanizması ve disiplinler şirket içi yapılanma söz konusudur. Müsamahacılık şirket içerisinde sıkı olmayan daha geniş yapının olduğu az kontrol ve disiplinin baskın olduğu kültürlerdir. Geleceğe yönelik tahminlerin belirsizliği vardır ve beklenilmeyen durumlar yani sürprizler ile doğaçlamaya yönelik durumlara açıktır. Kısıtlayıcı kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bireyler ciddi disiplinler programlayıcı ve maliyet analizlerine duyarlı ve bilinçlidirler.

Yerellik ve Profesyonellik, Yerellik kültüründe çalışanlar işverenlerin en üst basamaklarındaki patronlar ile ya da çalıştıkları birim veya bölüm ile özdeşleşmektedirler. Profesyonellik kültüründe yer alan bir kuruluş çalışanların vasıfları kimlikleri hakkında ve yapacağı işin tanımı hakkında belirleyicidirler. Yerel kültürlerde genel olarak kısa vadeli hedefler ve beklentiler konulur fakat şirket içerisinde odaklılık herkes gibi olma algısını baskılayan güçlü bir sosyal kontrol sistemi vardır.

Profesyonellik ise planlayıcı ve programlayıcı sistemleri içerirler sosyal kontrol alanları yerine bireysel kontrol merkezi bulunmaktadır.

Açık sistem-Kapalı sistem, açık sistem kültürleri kuruluşlarının erişebilirliği ile ilgidir. Açık kültürlerde sıcak bir karşılama vardır. Kişi hem içerideki hem de dışarındakilere açıktır ve herkesin bu anlamda kuruma uyum ve uygun sağlayabileceği öngörülür. Kapalı kuruluşlarda bu durumun tam tersi söz konusudur.

Çalışan odaklılık-İş odaklılık, çalışan odaklılık ile yönetilen kuruluşlarda personel mutluluğu ve sorumluluğu en üst seviyede tutulan kültürlerdir. Çalışanlar personel kişisel sorunlarının iş pahasına dikkate alındığını ve kurum tarafından üstlendiğini hissederler. İş odaklılık kuruluşlarında görev ne pahasına olursa olsun yerine getirilmesi gerekliliği hissettirilir ve iş odaklı sistemlerde işin tamamlanması ile ilgili yoğun bir baskı bulunmaktadır.

Liderlik tarzının kabul edilme ölçüsü, çalışanların bağlı oldukları müdür ya da patronlarının liderlik etkilerinin çalışanların tercihleri ile alakalı olma boyutudur. Bireylerin çalışmalarına patron ya da müdürlerin etki dereceleri ile değil temel kültür eğilimleri ile yön vermeleridir.

Kurum ile özdeşleşme derecesi çalışanların kurumlarıyla ne kadar özdeşleştiği ile ilgilidir. Bireyler şirketlerin farklı yönleri ile bağdaşabilirler. Çalışanların şirket içi hedeflerle, müşterilerle işverenler müdür ya da patronlarıyla ve kurumun tamamıyla özleşebildikleri gibi bu gibi durumların hiçbiri ile herhangi bir bağ kuramamaları da mümkündür.

İKİNCİBÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisinde araştırmanın önemi, amacı, araştırma yöntemi, veri toplama sistemi ve süreci, katılımcılarının görüşme detayları, araştırmanın konumu ve sınırlıkları çerçevesinde verilerin analizi yorumlanmış ve sonuçlandırılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Türk Telekom iletişim ağı ve telekomünikasyon altyapı sağlayıcısı olarak ülke bazında önemli bir ölçekte bulunan firma olduğu bilinmektedir. Araştırmanın önemi Türk Telekom çalışanlarının psikolojik, sosyal davranışsal ve sözel anlamlarda bağlılığı anlatan algıların gözlemlerin ve tecrübelerin aktarılmasında özelleştirme öncesi sonrası etkileri kıyaslayabilme adına E.Schein'e göre örgüt kültürü modeli üzerinden yapılan bu inceleme mevcut durum ve konumun irdelenmesi ile şirket bütünlüğüne ışık tutacak yenilik katacak veya gelecekteki iyileşmelere köprü olacaktır.

2.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Telekomünikasyon bazında lider özellik gösteren şirketler sıralamasında zirve basamağında yer alan ve ayrıca kurum kültürü yönüyle güçlü olan Türk Telekom şirketinin incelenmesinde Türk Telekom özelleştirme öncesinde ve sonrasındaki örgütsel değişimlerin nedenlerinin ve sonuçlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Edgar Schein 'in “kültürel katmanlar” olarak adlandırdığı kurum kültürü sınıflandırması açılımları “Oluşumlar, Değerler ve Varsayımlar” başlıkları altında yorumlanmıştır. Sosyolojik anlamda başarılı ve güçlü kurum kültürüne sahip olan Türk Telekom şirketi incelenirken kurum kültürünün yarattığı etkilerin açıklanması amaçlanmıştır. Yapılan araştırma Türk Telekom özelleştirme öncesi ve sonrası değişimleri nitel araştırma yöntemi ile katılımcı görüşleri yorumlanarak hangi kültürün yerleştiğine veya nasıl bir değişime uğradığına dair bilgiye ulaşılmasını amaçlayan bir çalışmadır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, kişilerin görüş ve düşünce muhakemesini, anlamları keşfetme ve anlama amacı olduğundan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminde kullanılan oluşumlar, değerler ve temel varsayımlar üzerine önce detaylara

indikten sonra genellemelere vararak, tümevarımsal mantığı kullanılmıştır (Creswell, 2013, :77). Sosyal yapılandırmacılık, yani yorumculuk kişilerin yaşamları hakkında ve çalışma mekânları ile ilgili bir anlam içerisinde olduklarını, deneyimlerinden özel anlamlar geliştirdikleri olgusuna dayanır. Mülakata katılan bireyler örgüt kültürüne ilişkin sosyal etkileşimler ile ortaya çıkan algıları, paylaşımları ve tecrübelerine dair görüşleri, araştırmacı tarafından genellemeden ve daraltılmaktan ziyade onların bakış açısıyla konunun benzerlik, farklılıkları ve kıyaslanmasına adına bir çalışmadır. Özelleştirme öncesindeki değişimlerin sosyal etkileşimlerde bulunan kişisel ve toplumsal düşüncelere ait bazı gerçeklikler ele alınmıştır. Aynı sosyal katılımcının algılarına ulaşarak, o grup içindeki düşünce ve davranışın kültürel örüntüsü ve değişimleri hakkında daha net bilgi edinebilir. Bu değişimlerin aktarılması konusunda tümevarım sayesinde geçmişteki tecrübe ve farkındalığı günümüze uyarlanabilir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi planlanmış olup, araştırma desenine en uygun desen olduğundan fenomoloji (olgu bilim) olarak belirlenmiştir (Özmen, 2018: 75-77).

2.5.ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Veri toplama araştırmacının katılımcı ile karşılaşma, yüzleşme aşamasıdır. Nitel araştırmaların veri toplama yöntemi görüşme gözlem ve belge ve bulguların temasal olarak incelenmesi olmak üzere üç teknik kullanılmaktadır. (Baltacı, 2019: 374).

Olgu bilim araştırmalarında veri toplama aracı mülakattır yani görüşme formlarıdır (Özmen, 2018,77). Katılımcı grubundakilerin tecrübelerinden ve dünyaya bakış açılarından hareketle, Türk Telekom özelleştirme öncesi ve sonrası örgüt yapılanması süreçlerini geçirmiş ve bugün içinde yeniden yorumlama, bunların gelecekteki uzantıları üzerine düşünmelerini sağlama amacıyla nitel araştırma metodu içerisinde yüz yüze derinlemesine görüşme(mülakat) tekniğinin seçilme gerekçesini oluşturmuştur. Bu nedenle araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi uygulanmıştır. Tüm katılımcılara mesai zamanları haricinde ulaşılmış iletişime geçilip randevu ile müsait oldukları zaman dilimlerinde planlama yapılmıştır.

Görüşmelerin öncesinde her katılımcıdan sözlü onay ve yazılı bilgilendirilmiş onay (Ek 1) aracılığıyla izin alınmıştır. Görüşme sırasında katılımcı ifadelerinin tam anlamıyla aktarılabilmesi için izin (yazılı) alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılarla görüşmeden önce, onay verilerse ses kayıt cihazının kullanılacağı

bildirilmiştir. Ayrıca bu araştırmada güvene dayalı bir etkileşim ortamı sağlanması gerektiğinden açık kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı, kendisiyle görüşme yapıldığını Türk Telekom çalışanlarından ve yönetiminden herhangi bir başkasına bildirmeyeceği; verdikleri bilgilerin tez hazırlama ve bilimsel çalışmalar amacı haricinde kullanılmayacağı, görüşme süresinin 30 ila 45 dakika arasında olabileceği belirtilmiştir. Katılımcı kabul ederse, bilgilendirilmiş onay formu imzalatılarak görüşmeye geçilmiştir. Araştırmaya katılan bazı görüşmeciler ses kayıt cihazının kullanılmasını onaylamışlardır (Özmen, 2018 :77-78).

2.5.1. Nitel Veri Toplama Araçları

Nitel çalışmaların konusu olarak incelenen problemlerin soru cümlesine dönüştürülmesi ile başlayan süreç nitel veri toplama araçları kapsamında görüşme soruları olarak yer aldığı söylenebilir. Görüşmenin ayrıntılı olarak incelenmesi ve detaylı olarak gerçekleştirilebilmesi amacıyla, veri toplama aracı olarak açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu ve katılımcı bilgilendirme formu (Ek 2)(Ek 1) hazırlanırken (Özmen, 2018: 267-271) çalışmaları baz alınmıştır. Görüşme sorularının araştırmacıya sağladığı standart ve yüz yüze görüşme yapabilme yani mülakat imkânı nedeniyle tercih edilmiştir. Görüşme formu soruları hazırlanırken;(Özmen,2018:270-271) tarafından hazırlanan çalışmalarından yararlanılmıştır (Özmen,2018:78-80). Araştırmayı gerçekleştirmeyi sağlayan görüşme soruları aşağıdaki gibidir:

Katılımcı Formu

1. Cinsiyetiniz:
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz:
4. Çocuk Sayısı?
5. Eğitim Durumunuz:
6. Meslekte Kaçınıcı Yılıınız?
7. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?
8. Hangi görevlerde/ bölümlerde çalıştınız?
9. Daha önce hangi şehirlerde ve kurumlarda çalıştınız?

Görüşme Soruları

1. Çalışma hayatınız boyunca özelleştirmeden önce ve sonra örgüt kültürlerinin farklılaşması ile ilgili hangi gözlem ve tecrübeye sahip oldunuz? Bahsedebilir misiniz?
2. Özelleştirmeden sonra Türk Telekom da fiziksel sözel ve davranışsal oluşumlar değişti mi?

Sonda 1: Kullanılan materyaller olarak logo ve kitapları, antetler değişti mi?

Sonda 2: Bina ve dekorasyon görselliğinde bir değişim yaşandı mı?

Sonda 3: Giyim ve rozet üzerinde bir değişim yaşandı mı?

Sonda 4: Yerleşim düzeni için özel bir planlama yapıldı mı?

Sonda 5: Kullanılan makineler araç gereçler ile ilgili bir farklılık yaşandı mı?

Sonda 6: Organizasyon şeması ile ilgili bir farklılık çizelgesi oluşturuldu mu?

Sonda 7: Talimat ve prosedürler ile ilgili soyut gelişmeler yaşandı mı?

3. Türk Telekom da özelleştirme sonrasında davranışsal oluşumlar konularında bir farklılık yaşandı mı?

Sonda 1: Tören ve kutlamalar hakkında nasıl bir değişim gözlendi?

Sonda 2: İletişim şekli ile ilgili bir farklılık yaşandı mı?

Sonda 3: Ödüllendirme ve cezalandırma etiği kapsamında bir değişim yaşandı mı?

Sonda 4: Ekip çalışma şekli sistemi hakkında nasıl bir değişim gözlendi?

Sonda 5: Toplantılar ve performans değerlendirme süreçleri hakkında bir değişim yaşandı mı?

Sonda 6: Sosyal etkinlikler interaktif etkileşim üzerine bir değişim yaşandı mı?

4. Özelleştirme sonrasında Türk Telekom da sözel konularda bir değişim yaşandı mı?

Sonda 1: Konuşulan dil ve üslup konusunda bir değişim yaşandı mı?

Sonda 2: Hitap şekli ile ilgili bir değişim yaşandı mı yaşanan değişim ile ilgili nasıl bir sonuca ulaşıldı.

Sonda 3: Adlar ve lakaplar (takma adlar) konusunda bir değişim yaşandı mı?

Sonda 4: Sloganlar ile ilgili bir değişim yaşıandı mı?

Sonda 5: Hikâyeler anlamında bir değişim yaşıandı mı?

Sonda 6: Şirketin işletme kahramanları ile ilgili değişim yaşıandı mı?

5. Özelleştirme sonrasında Türk Telekom da değerler değişt mi?

Sonda 1: Misafirperverlik değerleri hakkında bir değişim yaşıandı mı?

Sonda 2: Hoşgörü ve karşılama değerleri ile ilgili nasıl bir değişim yaşıandı mı?

6. Özelleştirme sonrasında Türk Telekom da Temel Varsayımlarda bir farklılık yaşıandı mı?

Sonda 1: Müşteri sadakati ile ilgili tutundurma yapılması “müşteri kaypaktır” varsayımı arasında doğru yönlü bir ilişki var mıdır?

Sonda 2: Çalışanlar tembeldir” varsayımı ile çalışanların değerlendirmeye alındığı performans karnesi arasında doğru yönlü bir ilişki var mıdır?

7. Türk Telekom Özelleştirme sonrasında hangi örgüt kültürü haline gelmiştir.?

Sonda 1: Pazar modeli haline gelmiştir

Sonda 2: Hiyerarşi kültürüne dönüşmüştür.

Sonda 3: Klan sistemine göre düzenlenmiştir.

Sonda 4: Adhokrasiye göre yönetilmiştir.

2.5.2. Verileri Toplama Süresi

Araştırmacı, 04 Kasım 2020 tarihi ile görüşme soruları kapsamında mülakatlar yapılmak üzere görüşmeler başlatılmıştır. Verilerin elde edilmesi yaklaşık 1 ay kadar zaman almıştır. Tablo 3’e göre son görüşme tarihi ise, 02 Aralık 2020 şeklindedir. En fazla görüşme süresi 2 saat 13 dakika 7 saniyedir. En kısa görüşme süresi ise 12 dakika 17 saniyedir.

Tablo 4. Veri Toplama Süresine Ait Bilgiler

Sıra	Katılımcı	Tarih	Görüşme Süresi
1	Katılımcı 1	04.11.2020	00:40:10
2	Katılımcı 2	05.11.2020	02:13:07
3	Katılımcı 3	07.11.2020	00:30:08
4	Katılımcı 4	08.11.2020	00:35:06
5	Katılımcı 5	06.12.2020	00:45:10
6	Katılımcı 6	13.11.2020	01.00.02
7	Katılımcı 7	10.11.2020	00:32:05
8	Katılımcı 8	09.11.2020	00:43:15
9	Katılımcı 9	16.11.2020	00:12:17
10	Katılımcı 10	17.11.2020	00.42.00
11	Katılımcı 11	11.11.2020	00:37:12
12	Katılımcı 12	12.11.2020	00:55:08
13	Katılımcı 13	02.12.2020	00:19:25

2.6. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI

Nitel çalışmalarda genelleme hedefi olmadığından evren ifadesine gerek duyulmamakta örneklem yerine katılımcı ifadesine yer verilmiştir. Olgu bilim fenomenoloji araştırmalarında irdelenen olgunun dışı vurabilecek veya yansıtabilecek kişi veya gruplar veri kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu amaçtan hareketle araştırmacı sahada gözlem ve ön görüşmeler ile görüşmeci adaylarını belirlemeye çalışabilir (Özmen, 2018.81). Bu sonuçtan hareketle araştırmacının yönetim alanında görevlendirilmesi ve yetkinlik kazanması çalışan ile aynı pencereyi kullanıp geçmiş yorumlanması ve geleceğe tanık olması ön görüşmelerinde bu durumu destekler nitelikte olması üzerine araştırma yeri olarak Antalya Bölgesine Bağlı olan Burdur il Telekom müdürlüğü çalışanlarından özelleştirme öncesinde ve sonrasında görev alan çalışanlar seçilmiştir. Genel olarak ön görüşmelerin diğer müdürlükler ve mini ofisler kapsamında da aynı yönde ve içerikte geçerli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma seçimini etkileyen diğer etmenler de aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Müdürlüğün bulunduğu şehrin küçük olması daha samimi, yerel ilişkiler sayesinde büyük müdürlükler kademelerine nazaran daha net tutarlı ve duyarlı bilgi edinimi sağlanması,

2.Katılımcı yoğunluğunun olmamasına rağmen çeşitli olması sapma ve yanılma paylarının azalması sonuçların genel anlamda aynı rotada kalmasının sağlanması,

3.Kolay etkileşim ve iletişim kurulabilmesi.

4.Çalışanların anılarından hafızalarına dair sorgulama detayları ile özelleştirme öncesine dair görsel arşivlere ulaşılması ile ilgili alan seçimi yapılmıştır.

5.Katılımcılardaki özellikler cinsiyet, yaş medeni hal, eğitim durumu, meslekte deneyim yılı hangi görevlerde yer aldıkları ile ilgili parametreleri içermektedir.

6.Mülakata katılan çalışanların aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere genel bilgileri özetlenmeye çalışılmış görsel olarak şemaya aktarılmıştır.

Tablo 5.Görüşme Yapılan Çalışanlara Ait Veriler

Sıra	Katılımcı	Yaş	Deneyim	Eğitim Düzeyi	Medeni Hali	Çocuk Sayısı	Cinsiyet
1	Katılımcı 1	51	28	Lisans	Evli	2	E
2	Katılımcı 2	43	20	Lisans	Evli	1	K
3	Katılımcı 3	45	28	Yüksek Lisans	Evli	2	E
4	Katılımcı 4	48	20	Önlisans	Evli	2	E
5	Katılımcı 5	49	28	Önlisans	Evli	2	E
6	Katılımcı 6	44	19	Lise	Evli	4	E
7	Katılımcı 7	48	20	Lisans	Evli	2	E
8	Katılımcı 8	51	32	Lisans	Evli	3	E
9	Katılımcı 9	48	29	İlkokul	Evli	3	E
10	Katılımcı 10	53	24	Lise	Evli	4	E
11	Katılımcı 11	51	28	Lise	Evli	2	E
12	Katılımcı 12	68	34	Önlisans	Evli	3	E
13	Katılımcı 13	54	17	Lise	Evli	1	E

Tablo 6 de görüleceği üzere katılımcılardan yalnızca 1'i bayan 12 'si erkektir. Katılımcı katsayısındaki dağılımın farklı olmasındaki sebeplerden bazıları sahada gerçekleştirilen iş takibi ve terkididir şeklinde açıklama yapılmıştır. Genel olarak iş yoğunluğun erkek personel ile yürütülmesindeki amaç kullanılan araç ve gereçlerde güç gerektiren ya da fiziksel olarak kadınların ulaşabileceği ya da başarı ile sonuçlandırabileceği çalışma alanları olmamasından kaynaklı olduğu bildirilmiştir. Türk Telekom bünyesindeki erkek işçi ile kadın personellerin istihdamına bakıldığında genel anlamda sahada ve teknik operasyonlar anlamında erkek işçi kontrolünde daha fazla alan bulunduğu belirtilmiştir. Altyapı hazırlama çalışmaları ve saha üzerinde giderilmesi gereken arıza çalışmaları gibi durumlar olarak bildirilmiştir. Katılımcıların 2 'si emekli,

diğer katılımcılar ise de özelleştirme öncesinde göreve başlamış ve özelleştirme sonrasında halen çalışmaya devam eden çalışan gruplarını içermektedir.

Katılımcılarda çeşitlilik yaş cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum gibi açıklamalar tablo 1 de görüleceği üzere özetlenmiştir. Tablo 2 de ise birim ve unvanların detayına yer verilmiştir. Katılımcıların bağımsız dağılımlarındaki heterojen özellikleri tablo 2 ve tablo 1 de görülmektedir. Tablo 1 de yer aldığı üzere katılımcılardan 1'ilkokul, 4'ü lise, 3'ü önlisans yine 4'ü lisans yalnızca 1 kişi de lisansüstü eğitim almıştır.13 katılımcının medeni durumu evlidir. Her katılımcının en az 1 çocuğu vardır. En genç katılımcı yaşı 43 en yaşlı katılımcı yaşı ise 68'dir.Katılımcı deneyim süreleri hakkında minimum süre 19 en fazla deneyim süresi 34 yıl şeklindedir.

Tablo 6.Görüşme yapılan çalışanların görüşme süre ve sonuçları

Sıra	Katılımcı	Konum/Birim	Görüşme Yeri	Görüşme Süresi	Görüşme dökümü
1	Katılımcı 1	Isparta Telekom Müdürü	Isparta Telekom Müdürlüğü Makamı	40 dk.	Yazılı
2	Katılımcı 2	Bireysel Müşteri Hizmetleri	Burdur İl Telekom Müdürlüğü Eski repertitörlük	120 dk.	Yazılı ve Ses kayıt
3	Katılımcı 3	Kurumsal Müşteri Hizmetleri	Ev	30 dk.	Yazılı
4	Katılımcı 4	Operasyon Cihaz Sorumlusu	Ev	35 dk.	Yazılı
5	Katılımcı 5	Şikâyet Yönetim Personeli	Ev	45 dk.	Yazılı ve Ses kayıt
6	Katılımcı 6	İnsan Kaynakları Personeli	İlk Biriminde	60 dk.	Yazılı
7	Katılımcı 7	Tesis Destek Personeli	Burdur İl Telekom Müdürlüğü Sekreterliğinde	32 dk.	Yazılı
8	Katılımcı 8	Tesis Destek Personeli	Çay Kahve Molası Burdur il Telekom Müdürlüğü Bahçe	43 dk.	Yazılı
9	Katılımcı 9	Saha Personeli	Çay Kahve Molasında Burdur il Telekom Müdürlüğü Bahçe	12 dk	Yazılı
10	Katılımcı 10	Saha Personeli	Çay Kahve Molasında Burdur il Telekom Müdürlüğü Bahçe	42 dk	Yazılı ve ses kayıt
11	Katılımcı 11	Bireysel Müşteri Hizmetleri	Ev	37 dk	Yazılı
12	Katılımcı 12	İnsan Kanakları Müdürü (Emekli)	Ev	55 dk	Yazılı
13	Katılımcı 13	Temizlik Görevlisi(Emekli)	Burdur İl Telekom müdürlüğü eski Repertitörlük	19 dk	Yazılı ve ses kayıt

Tablo 7 de görüleceği üzere görüşmeler ev, bahçe ve Telekom binasında atıl odalarda kullanım dışı kalan birimlerde gerçekleştirilmiştir. Müşteri odaklılık ve devam eden mesai koşullarının sekteye uğramaması adına katılımcılar ile randevu alınarak görüşme sağlanmış ve mesai saatleri sekteye uğratılmamıştır. Konu hakkında katılımcıların görüşme soruları kapsamındaki süreleri en az 12 dakika en fazla 2 saat sürmüştür. Görüşme dökümleri kişi başı ortalama 3 sayfadan oluşmaktadır. Toplam görüşme dökümleri 56 sayfadan oluşmaktadır.

2.7. ARAŞTIRMACININ KONUMU

Nitel araştırma yönteminde araştırmacıların subjektifliği kabul edilmekte ancak güven duyulabilirlik sağlanabilmesi amacıyla araştırmacı bireysel düşüncelerini arka plana atarak, tüm araştırma sürecini tarafsız bir şekilde katılımcıyla birlikte gerçekleştirmelidir. Görüşmelerde öncelikle araştırmacının kendisi hakkında açıklayıcı bilgi aktarılmalıdır (Özmen,2018:86).

Araştırmacı tarafından konu hakkında ilgili görüşme soruları ve anlamları için ön bilgi ile soruların eğitim seviyesine göre anlaşılır hale getirilmesine katkı sağlanmış ve açıklık getirilmiştir. Araştırmacının 2013 yılı temmuz ayında uzman yardımcısı olarak Burdur İl Telekom Müdürlüğü lokasyonunda göreve başlaması ve akabinde 2014- 2017 yılları arasında Ticari faaliyetler yöneticiliği ile görevlendirilmesi ile oluşan güvene dayalı çalışma ortamı ve mesai arkadaşlığı sayesinde katılımcı etkileşimi ve yoğunluğunu sağlanmış ve uygulama daha kolay şekil almıştır. Şeffaf ve güvene dayalı bir süreç sayesinde ilgili kazanımlar edinilmiştir.

2.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI

Nitel araştırmanın içeriği, araştırmacının yönetsel beceri ile duyarlılık ve dürüstlüğüne bağlıdır. Başarılı bir mülakat yapabilmek demek, katılımcılara yalnızca soru sormak anlamına gelmez. Elimizdeki sonuçların kullanabilecek nitelikte ve güvenilebilir, konudan sapmayan uyarlı bir bulgu olmasına özen gösterilmesi gereklidir (Özmen,2018:87). Sonuç olarak bu araştırma Türk Telekom'un özelleştirme öncesine tanıklık eden ve sonrasındaki değişimlere de ayak uydurmakta halen görev alan iki döneme ait çalışma stilinde yer alan katılımcılardan oluşmuştur. Mülakat yapılan görüşmeci 13 kişi ile sınırlandırılmıştır. Olgu bilim araştırma desenine uyarlanmış

Burdur il Telekom Müdürlüğü çalışanlarının özelleştirme öncesi ve sonrası örgüt kültürü değişimleri açıklanması hedeflenmiştir.

2.9 ARAŞTIRMA VERİLERİN ANALİZİ

2.9.1.Görüşme Dökümleri

Araştırma sürecindeki tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla yazılı onay alınan katılımcıların izni ile saklanmaktadır. Görüşmelerin dökümleri önce yazılı anket görüşmesi çıktısı şekline getirilip görüşme esnasında alınan notlar ve yazılı onay alınan katılımcıların ses kayıtları ile desteklenmiş ve anlatılmak istenen görüş savunulan düşünce yöneltile sorularda net olarak çıkarılmaya çalışılmıştır. Yanılıya düşülmemesi adına tüm veriler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Kaydedilen veriler ve yazılı olarak toplanan görüşme sorularının çıktıları katılımcıların düşünce ve görüşlerine dayalı bir rapor haline getirilmiştir. Dökümler aktarıldıktan sonra kontrol amaçlı konuya hâkim farklı kişiler tarafından da incelenmiş ve herhangi bir hataya ihtimal verilmemesi adına tüm önlemler alınmıştır (Özmen, 2018:88).

2.10. ARAŞTIRMA ETİĞİ

Çalışmaların incelenmesinde ve irdelenmesinde önemli bölümlerinden biri de etikdir. Araştırmaların yapılması esnasında kabul görmüş etik ilkeler bilinçli onay, gizlilik, özel hayata saygı gösterme, verilere riayet etme, mülakata katılan çalışanlara zarar vermeme, aldatmama ve yanıltmama üzerinedir (Özmen,2018 :98). Bu kurallara dair çalışma yapmak adına alınan gerekli etik kurul izni ve Türk Telekom İnsan kaynakları bölümlerince onaylanan kurum izni maili bulunmaktadır.

2.11. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ

Nitel araştırma ve çalışmalarda geçerlik konunun olgusunu, olduğu gibi ve olabildiğince yansız değerlendirmesi anlamına gelmesidir (Kirk ve Miller,1986,72).

Geçerlilik ve güvenirlik adına araştırma aşamasında örneklemin yeterli sayıdan oluşması, birçok araştırmacı ile araştırılan konunun incelenmesi, daha farklı ve fazla kaynaklara ulaşılması, sonuçlanan verilerin saklanması ile çalışma alanının ve araştırmacının yerini araştırma raporlarında bildirmesi ve araştırmacının şahsi görüşlerinin yansıtılmadan objektif bir şekilde yürütölüp tamamlanması gerekmektedir (Baltacı,2019,281)

Nitel çalışmalarda iç geçerlik, inandırıcılık olarak tanımlanmakta dış geçerlik ise aktarılabirlik kavramları olarak açıklanmaktadır. Dış güvenilirlik yerine kontrol edilebilirlik iç güvenilirlik yerine sapmasızlık kavramları kullanılmaktadır (Özmen,2018 :96). Güvenirlik, dış güvenilirlik ve iç güvenilirlik olarak iki başlıkta incelenebilir. Dış güvenilirlik benzer koşullarda araştırma tekrarlandığında aynı sonuçlara ulaşılması olarak adlandırılabilir. Dış güvenilirlik adına araştırmanın yansız ve objektif bir şekilde belirtilmesi gerekli olacaktır (Baltacı; 2019:281).

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği sağlaması yönünde atılan adımlar şu şekilde sıralanabilir (Şahintürk, 2019: 47-48).

Birinci adım, görüşme soruları danışman hocamın önerileri ve nitel çalışmalar konusunda yeterli bilgiye sahip kişilerin görüşleri alınarak hazırlanmıştır. İkinci adım, görüşme soruları araştırma soruları ile sentezlenerek tekrar tasarı haline alınmış ve asıl görüşme soruları elde edilmiştir. Üçüncü adım ise görüşme yapılan süre boyunca ulaşılamayan katılımcılar yerine yeni katılımcılar eklenmiş liste yenilenmiştir.

Dördüncü olarak Görüşme yerleri ve detayları personelin mesai harici zamanları tercih edilmiştir. Ofisin uygun yerleri ve zamanları kapsamında personel ile randevu alınarak yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Sonrasında beşinci olarak görüşme soruları kapsamında elde edilen veriler 04.11.2020 tarihinden 11.12.2020 tarih aralıklarında analiz edilmiştir. Altıncı adım, literatür kapsamında oluşturulan kavramsal çerçevesi ile bulguların sonucunda elde edilen veriler uyumludur.

Yedinci adım olarak yapılan araştırma boyunca uzman görüşü alınmıştır. Görüşme soruları elde edilen bulguların kavramsal çerçevesi ile ilgili soruların içeriklerinden temalaştırılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi yorumlanması ile araştırmaya dâhil birçok unsur dâhil edilmiştir. Sonrasındaki adım ise verilerin 11.503 sözcükten oluşan görüşme formlarının bir araya getirildiği bulguların çıktısı alınarak kodlama yapılmıştır.

Dokuzuncu adım, kodlanan bulguların tema haline getirilmesi sonrasında bir Profesör, Dr. Öğretim üyesi bir Öğretim Görevlisi aynı zamanda doktora öğrencisi ve bir bilim uzmanından oluşan bir komite kapsamında tema tartışması kapsamında son şeklini almıştır. Diğer bir adım ise araştırma görüşme soruları kapsamında tematik

analiz yöntemi ile bulgular ortaya konulmuştur. Son olarak veriler ayrıntılı olarak rapor haline getirilmiştir.

2.12. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Araştırmaların başlangıç noktası fikirlerdir. Araştırmacıların araştırma konularını bir fikir üzerine kurarlar. Düşünce sonrasında olgunlaşan sürecin fikrin teoriye ulaşması aşaması vardır. Ardından araştırmacı yöntemi belirler ve planını tasarlar. Yöntemin belirlenmesinden sonra veri toplama süreci olarak araç belirlenir. Bulguların sonucunda tematik analizler yapılır (Bruce, 2015: 42).



Şekil 6. Nitel Analiz Süreci

Kaynak: (Şahintürk,2019: 40).

Nitel araştırmaların konusunda toplum ve insan ile ilgili olayların anlamları ve keşifleri üzerine çalışmaları konu almaktadır (Creswell,2013: 4). Bu yönüyle genel anlamda sosyal bilimler alanındaki çalışmalar içerisinde nitel çalışmalara yer verilmektedir Nitel araştırmaların veri toplama süreçlerindeki esneklik nedeniyle daha çok nicel araştırmalara göre tercih edilmektedir (Punch,2014: 142). Türk Telekom'un örgüt ağı incelenen bu çalışmada niceliksel çalışmaların anlatılmak istenen özelleştirme sonrasındaki olumlu ya da olumsuz vurguların açıklanmasında yetersiz kalacağından nitel araştırma deseni tercihinde bulunulmuştur.

Araştırma da kişilerin görüşlerini anı ve tecrübelerini ortaya koymak yorumlama adına fenomenoloji olgu bilimi yöntemi tercih edilip kullanılmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan mülakat görüşme tekniği üzerine sorular hazırlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Olgu bilimi olarak bilinen fenomenoloji varlığın inceleme ve sonrasında tanımlama şeklidir (Baş ve Akturan,2012: 85). Katılımcıların bilgi ve deneyimlerinin paylaşılması anlatılması açısından bu yöntemin kullanılması amaçlanmıştır (Sönmez ve Alacapınar, 2011: 81). Nitel çalışmalar ölçülemeyen tanımlara yer vermektedir (Kuş,2012: 106). Genel

anlamda sosyal ve beşeri sorunları inceleme imkânı sunan bu yapı sıklıkla kullanıldığı söylenebilir.

Katılımcıların, özelleştirme yanlısı veya özelleştirme karşıtı olarak sabit fikri yoktur. Değişimlere ve değişen imkânlarla göreceli cevaplar vermişlerdir. Bu durumun bir sonucu olarak yapılan araştırmalar kendine özgü araştırma deseni ve analizi içermektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 43). Fenomenoloji deseninde analiz yapmak daha kolay ve anlaşılır olduğundan kişilerin değişimler konusundaki bilinçaltı görüşlerin analiz edilmesi daha anlaşılır olmaktadır. Bu nedenle, sonuçlanması amaçlanan kurguların var oluşu ve özünün kavranması önemlidir (Mayring, 2011: 110).

Araştırma deseni olarak nitel araştırma yöntemi ile başlatılan çalışmalar bireylerin deneyimlerine dair nasıl bir anlam kattıkları ile ilgilenirler. Temel araştırma deseni ile ortaya konulan araştırmanın amacı bilimsel olarak da yöntem ile bağdaşmaktadır (Kırkılıç, vd., 2015:377).

Araştırma deseni problemin farkına varma, problemin analiz edilerek detaylarının belirlenmesi, problem çözümüne ilişkin yaklaşımın seçimi, çalışmanın tasarlanması, veri toplama işlemleri, verilerin sınıflanması ve analiz edilmesi verileri yorumlama, verilerin raporlaştırılması süreçlerinden geçerek hazırlanmaktadır (Kırkılıç vd., 2015:372).

Türk Telekom'un özelleştirme öncesi ve sonrası örgüt farklılaştırılması araştırılan bu çalışmada Burdur İl Telekom müdürlüğünde çalışan ve özelleştirme sonrasında emekliye ayrılmış katılımcı görüşme grupları belirlenmiş ve özelleştirme öncesine tanıklık eden sonrasındaki değişimleri kıyaslayabilen kişiler seçilmiştir. Araştırmanın başlatılmasında özelleştirme ile ilgili yapılan yorum ve eleştiriler çıkış noktası olmuştur. Değişimin sebepleri teknoloji mi özelleştirme mi ayrımı yapmak üzere problemin farkındalığı başlatılmıştır. Akabinde problemin çözülmesi için özelleştirmenin nedenleri ve sonuçları analiz edilmiştir. Çalışmanın tasarımı E. Schein kültürel oluşumların kurum katmanları modeli temel alınarak oluşumların değerlerin ve varsayımların başlıkları altında incelenmiştir. Problemin çözümüne dair katılımcı grupları belirlenmiştir. Görüşme soruları hazırlanarak veri toplama süreçleri başlatılmıştır. Verilerin sınıflandırılması oluşumlar kapsamında sözel davranışsal ve

fiziksel olmak üzere kategorize edilmiştir. Değeler kapsamında misafirperverlik ve karşılama olarak sınıflandırılmış ve incelenmiştir. Varsayımlar kapsamında ise müşteri değişkendir ve çalışanlar tembeldir görüşme sorularına dönüştürülerek analiz aşamasına geçilmiştir. Bulguların sonuçlarında sınıflandırılama sırası ve yöntemine göre temalaştırılan sonuçlar raporlanarak tamamlanmıştır.

.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında ele alınıp yorumlanan görüşmelerin 7 soru ile özetlenerek bulgularına yer verilmiştir. Bu veriler ilgili görüşme sorularının başlığında kodlanarak aşağıdaki temaların altında açıklanacaktır.

3.1. Türk Telekom’da Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Örgüt Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Katılımcılara yönetilen ilk soru olarak çalışma hayatınız boyunca özelleştirmeden önce ve sonra örgüt kültürlerinin farklılaşması şeklindedir. Katılımcıların görüşleri doğrultusundaki bulgular kodlanarak 3 başlık altında yorumlanmıştır. Bu başlıklar oluşumlar, örgütsel değerler ve temel varsayımlar olarak kategori edilmiştir.

3.1.1. Türk Telekom’da Oluşumlar

Türk Telekom’da oluşumlar ile ilgili sorularda fiziksel sözel ve davranışsal olarak ayrıştırılmış maddelerden oluşan değişimin fiziksel alanı ele alınmıştır. Bina görseelliği yanı sıra bina içerisinde kullanılan araç ve gereçler giyim rozet gibi değişimler karşılaştırılmıştır. Katılımcılar, oluşumların açılımında fiziksel sözel ve davranışsal olarak yönlendirilen sorulara dair görüşleri bildirilmiştir.

3.1.1.1. Fiziksel Oluşumlar

Belirleyici sorular fiziksel olarak değişim gözlenen “Kullanılan materyaller”, “Logo ve Kitaplar”, “Antetler”, “Bina ve Dekorasyon”, “Giyim ve Rozet”, “Yerleşim düzeni”, “Kullanılan Makineler Araç Gereçler”, “Organizasyon Şeması” ve “Talimat ve Prosedürler” gibi temalardan oluşan açıklamalar yapılmıştır.

➤ Kullanılan materyaller

Katılımcılar kullanılan materyaller konusunda teknolojik verimliliğin temel alındığı sistem getirildiğinden değişimin anlamlı ve belirgin olduğu yönünde görüşler bildirmişlerdir. Bu temada genel anlamda fikir birliği bulunmaktadır fakat görüşlerden bazıları geçmişte kazanılan alışkanlıkların yeni sistem transferinde zaman ve itibar kaybettiklerine dair görüşler bildirilmiştir.

Kullanılan materyaller olarak mevcut düzen canavarları(bilgisayarlar) yerine geçmişte daktilo dediğimiz gereçler yer alıyordu. Tüm emeklerimizi ve eğitimlerimizi bu yönde geliştirdiğimizden yeni düzene olan uyum sürecimiz sancılı olmuştur. Örneğin personel müdürü olarak görev almakta iken personel olarak işe alınıp bilgisayar kullanma yatkınlığı olan kişilerin karşısında makam ve itibar zedeleyici durumlarda yaşanmıştır. Elbette değişen yüzyıl koşullarında kolaylıklar sağlayan bu sistemin olumlu etkileri de bulunmaktadır özelleştirme öncesinde bir karar veya tebliğ PTT ile gönderilmekte iken bilgisayarların getirisi e mail yoluyla daha hızlı ve etkin bir süreç yönetilmiştir. Bu durum hem posta maliyetlerine etki etmiş hem de zaman kaybına engel olmuştur. Bu sürecin sonunda iletişim daha hızlı bir hal almış sayfalarca yazılan kurumsal başlıklı yazıların yerine kısa ve öz anlatılmak istenilen detayların yer aldığı mail özetlerine bırakmıştır. Herhangi bir harf hatasında alınan çıktıların sonsuz maliyetleri hariç. Özetle yeniliğe ayak uydurmak zaman almış olsa da kullanılan materyaller konusunda değişimin her anlamda olumlu katkısı olmuştur görüşündeyim (Katılımcı 12).

Katılımcı 12 ile yapılan görüşmede kullanılan gereçler konusundaki görüşü çay servis ve temizlik departmanında görev alan bir personel görev ve sorumluluklarının azalması kaynaklı kalan zamanlarının ön büro elemanı olarak değerlendirildiğini dile getirmiştir

Kullanılan gereçlerin örnek vermek gerekirse kendi alanım ile ilgili olanı anlatıyorum mermerleri fayansları parlatma makineleri özelleştirme sonrası hayatımıza dâhil olmuşlardı bu durumun hem olumlu hem de olumsuz yan etkisi olmuştur. Zaman ve iş gücü açısından daha az yoruluyorduk fakat bu tarz gereçlerin 7 kişi olarak norm aldığımız kadronun 3 kişiye dönüşmesine neden olmuştur. Ayrıca kalan zamanlarımızın ön büro alanlarında görev almak durumunda bırakmıştır. Değişim elbette olumlu yönler içermekteydi bizler 7 kişi bu makine ile elde edilen görüntünün günlerce uğraşılması ile aynı sonucu gerçekleştiriyorduk fakat istenilen verim yoktu. Benim çıkardığım sonuç şöyle beyin takımında olmayan herkesin kullanılan teknolojik gereçler yüzünden ve sayesinde yeri doldurulacağı görüşündeyim (Katılımcı 13).

Kullanılan gereçler anlamında değişim genel anlamda yaşanmıştır. Yaşatılan bu değişimden genel anlamda memnun ve mutlu olunduğu bildirilmiştir.

Kullanılan gereçlerin örneği konusunda biz eskiden çevirmeli ağ sistemi olan telefon cihazlarını kullanmaktaydık bu cihazlar zamanla nostaljik gereçlere dönüştü fakat eskiden masa telefonlarımız arandığında mutlaka cevap verilirdi Halen evimde çalmasa da duran bir çevirmeli nostaljik bir telefonu bulunmaktadır. Her neyse dijital görüntülü görüşme yapabildiğimiz bu cihazlar yerine halen tuşlarına hâkim olduğum telefonları kullanmak benim tercihimdir. Şu an teknolojik olarak sınırı olmayan cihazlar sonsuz hizmet sunmakta fakat karşısında birilerini bulmak zorlaşmaktadır. Bu yüzden fonksiyonları artmış olsa da önemleri azalan bu cihazlara değişim anlamlı olsa da amacını yerine getirmediği için üzücüdür (Katılımcı 2).

➤ Logo ve Kitaplar

Logo üzerinde beklenen değişim herkes tarafından olumlu görüş birliğiyle onaylandığı bildirilmiştir. Gözle görülen bu değişimin küçük yazı punto tercihi ile turkuaz yeşil kırmızı renkler kullanılarak ok sembolleri kapsamında yeniden tasarlandığı ve tanıtıldığı aktarılmıştır. Farklı kurumsal başlıklarda bulunan iştiraklerin Türk Telekom çatısında tek bir logo ile yeniden tasarlandığı aktarılmıştır. İnternet servis sağlayıcısı TTNET logosu değişmiştir. AVEA olarak adlandırılan mobil iletişim hizmetleri logosunun da Türk Telekom yeni logosunda birleştirildiği bildirilmiştir. Değişim sonrası tek bir başlık belirlenmiş olup içerikler olarak evde internet, evde telefon ve Türk Telekom mobil şeklinde ürünler olarak adlandırıldığı aktarılmıştır.



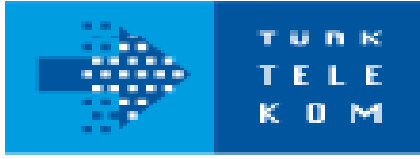
Şekil 7. Özelleştirme Öncesi Ttnet Logosu

Kaynak:(https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6f/TTNET_logo.svg).



Şekil 8.Özelleştirme Öncesi Avea Logosu

Kaynak:(https://tr.wikipedia.org/wiki/Avea#/media/Dosya:Avea_logo.png).



Şekil 9. Özelleştirme Öncesi Türk Telekom Logosu

Kaynak:(https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/archive/9/9f/20180527194610%21T%C3%BCrk_Telekom_logo.svg)

Logo değişimleri üzerine bazı görüşler aktarılmadan önce logo değişimini gereksiz bulan bir kesim bir de modern bulan başka bir kesim olmuştur. Logo üzerinde yaşanan bu değişim çalışanlar üzerinde nasıl etki bırakmış irdelemek adına bazı görüşler aktarılacaktır.

Logo biz PTT de çalışırken önemli bir şey değildi bir resim vardı ama bizlerin bunun anlamından haberimiz yoktu. Bu logo anlamı bizde PTT ile sınırlarını ayırdıktan sonra önem kazandı. Logo açıklanacağı haftalarda heyecan ve merak başlamıştı. Değişim benim açımdan güzel oldu çünkü geçmişten yakın geleceğe her şey hızla değişim içerisindeyken daha iç açıcı bir logo hazırlandı (Katılımcı 7).

Logo değişimleri sonrasında farklı bir marka hissi yaşayan çalışanların bazılarının görüşleri bu tasarım için Türk Telekom'un geleneksel görüntüsün zedelendiğini düşünmektedirler.

Logo değişimi konusunda benim şahsi fikrim geleneksel herkes tarafından bilinip kabul edilen sokak menhol kapaklarından tutun da ankesörlere kadar işlenmiş olan görüntünün elbette yeni ama soluk logo ile aynı şeyi ifade etmediğini düşünmekteyim. Bu anlamda geleneksel düşünmekteyim yeni logo bana yıllarca çalışmış olduğum markanın yabancı bir marka olarak yansıması gibi gelmiştir. Neler değiştiği konusunda logo örneği verebilirim elbette ama gereklimi dersiniz bana kalırsa değildi (Katılımcı 7).

Logo değişimi genel anlamda olumlu karşılanmış memnun olduklarını belirten görüşler bildirilmiştir. Özelleştirme sonrasındaki değişimlerin birçoğu gibi görüntüsünün güncellenmesi beklenen istenilen bir oluşum olduğu dile getirilmiştir.

➤ Antetler

Kurumsal yazışmaların yapıldığı bloklar antetlerin değişimleri görüşmeler sonrasında genel anlamda olumlu olduğuna dair görüşler alınmıştır. Antetlerin formel ilişkilerin yani resmi kurum ve kuruluşların üzerinden yapılan yazışmalarında üslup bilgi deneyim ve kontrol gerektirdiği belirtilmiştir. Bu anlamda antetlerin değişimleri gözle görülen değişimler içerdiği aktarılmıştır.

Antetlerin değişimleri özelleştirme sonrasında e mail dediğimiz yöntemlerle yer değiştirdi. Bu yöntem hiçbir resmi kural ve deneyim istemiyordu herkes meramını anlatacak kısa cümleler ile sayfalarca yazılan resmi yazışmaların sonunda anlatılmak istenenle aynı şeyi ifade edebiliyordu. Örneğin resmi bir kurum basılı faturalarını talep ediyor yâda muhasebe kayıtlarına alınmak üzere gider gösterilmesi gerekiyor böyle durumlarda kurumsal başlıklı yazışmalar yerine kurumsal müşteri temsilcilerine mail göndererek talebini dile getirebiliyordu. Ayrıca yazışma sonrasında birkaç saat içerisinde cevap alınabiliyordu. Günlerce sürecektir olan bürokrasi saatler içerisinde çözüme ulaşıyor. Ayrıca organizasyonel şemaya göre onay alınması gereken resmi yazışmaların sırasında çıkan harf hataları çıktı maliyetlerini olumsuz etkilemekteydi. Her yanlış yazılan harfin bedelini yeni bir kâğıt maliyeti oluyordu (Katılımcı 1).

Antetlerin değişiminin özelleştirme sonrasında ARES denilen bir ara yüz ile kontrol altına alındığı bildirilmiştir. Revize tarihleri tüm Türkiye ile ortak standart yazışma tekniklerine ulaştığı aktarılmıştır.

Eksiden antetler her müdürlük bölge şefliğine göre değişiklik göstermekteydi. Süreç kişilere bağlıydı yazışmaları yapan kişilerin rahatsızlanması kurumda duraksama gibi durumlara yol açmaktaydı. Yazışma sayfasının yazı işleri personelleri haricindeki kişilerin ulaşması güçtü. Deneyimleri yoktu. Bilgi yetersizlikleri kaynaklı farklı birim haricindeki işlere hâkimiyetleri yoktu. Özelleştirme sonrasında bu durum haricindeki tüm değişimlerde personel her konuda yetkin hale geldi, kaynakların ulaşılması yönünde kesinlikle kişisel arşivlere bağlı değil kurumsal kodlara bağlıydı. Ayrıca her konu da yeniliklerin getirisi olan sistemde arşivler yazılı ve dijital olarak korunmaktadır Kurumsal değişim olan antetler artık Burdur il Telekom ile Ağrı Türk Telekom Müdürlüğünde değişiklik göstermiyordu. Kurumsallığın gerekliliği olan süreç işletiyordu(Katılımcı 12).

➤ Bina ve Dekorasyon

Bina dekorasyon görselliğinde yaşanan değişimler özelleştirme anında başlayıp günümüze kadar süregelen gözle görülen değişimler olduğu aktarılmıştır. Bina dekorasyon görselliğinde yaşanan değişimler fiziksel koşullar konforlu ve modern bir şekilde dizayn edildiği belirtilmiştir.

Bina değişimleri baştan yapılmış gibiydi. 2005 senesinde özelleştirme başladığı yıllarda 5 yıldızlı otel gibi tasarlanan bina içerisinde yaşamak çalışmak bizlere de gurur vermiştir. Bina içerisindeki zemin eski tip karo dediğimiz taşlardan oluşmaktaydı. Ne kadar temizlense de kirli bir görüntüsü vardı. Işıklandırma yoktu. Sıralı banko sistemleri vardı. Değişim sonrasında zeminler parlak modern fayanslara dönüştü bankolar yerine personellerin ergonomisine uygun masalar tasarlandı. Bu durum personel ile müşteri arasındaki eskiden olan yüksek ayakta yürütülen işlemleri aynı hizaya getirmiştir. Özleştirme sonrasında müşteri özenle ve yakın temarla karşılanmıştır. Tüm duvarlar gri renklerle boyatılmıştır. Beyaz mobilya tercihlerinde sunulmuştur. Bu ortamların hem geniş hem de iç açıcı olmasına vesile olmuştur. Ben bina dekorasyon değişimlerini genel anlamda başarılı bulmaktayım ve değişim içerisinde modern olarak yer almak bize holding gibi bir yerde çalıştığımızı hissettirmektedir. Bu anlamda devlet bünyesinde çoğu bina ve dekorasyon vahim durumdadır. Bu anlamda özelleştirmenin olumlu katkısı olmuştur. Ptt ile aynı yapıyı paylaştığımız geçmişte de aynı binalarda hizmet verdiğimiz düşünülürse şu an PTT ile Türk Telekom arasında bariz görsel farklılıklar bulunmaktadır. Ptt de hala banko sistemleri devam etmektedir. Bina görüntüsü eski ve yıpranmış durumdadır (Katılımcı 3).

Bina değişimi ve dekorasyon değişimlerinin genel anlamda olumlu karşılandığı aktarılmıştır. Bu memnuniyet çalışanların ve müşterilerin nezdinde hissedilen olumlu bir saygınlık ve itibar bıraktığı bildirilmiştir.

Eksiden örnek vermek gerekirse modern teknolojik sıra ile alınan bir müşteri sistemi yoktu herkes sıraya geçer işlemler tanıdıklarına göre yürürdü. Hemşehri olan öncelikliydi akraba olana farklı muamele yapılırdı Bu sosyal statülerin eşitlenmesine olanak sağlayan bir sistem kuruldu emse denilen bir sıramatik programı gelen kişiler geliş zamanlarına göre bilgisayar tarafından sıraya konuluyor müşteri temsilcileri de

bu sıraya göre müşteri talep ve şikâyetlerine çözüm olmaktadır. Dekorasyondaki bu değişimin kişiler mevkiler statüler arasındaki eşitsizliğe engel olan bir sistem sunduğu söyleyebilirim (Katılımcı 11).

➤ **Giyim ve Rozet**

Giyim ve rozet konusunda değişimlerin çok belirgin olmadığı değişim öncesinde ve sonrasında iş etiği kapsamında belirlenen kriterler uygulandığı bildirilmiştir. Özelleştirme sonrasında iş etiği kapsamında değişim gözlenmediği fakat renk kısıtlaması getirildiği aktarılmıştır.

Personel müdürü olarak görev yapmakta olduğum zamanlarda takım elbise ve gömlek şeklinde işe geliyordum. Özelleştirme sonrasında yine aynı formatla yani ütülü ve özenli temiz kıyafetlerimin tercihini değiştirmedim. İdari alanlarda belirgin bir değişim yaşanmamıştır. Rozetlerimiz takım elbiselerimizin yaka kısımlarında yer almaktaydı önemli gün kutlamalar anında kullanırdım (Katılımcı 12).

Özelleştirme sonrasında kurumsallık adına kıyafetlerin müşteri ilişkileri birimlerinde siyah ve lacivert pantolon ile beyaz veya açık mavi gömlek kısıtlaması getirilmiştir (Katılımcı 2).

Rozet tercihi her alanda kullanılmadığı, özelleştirme sonrasında rozet yerini tanıtım kartları isimlikler aldığı aktarılmıştır.

Rozet seçimleri artık yaygınlığı kaybetmişti rozetlerin yerini müşteri ilişkilerinde eski adıyla pazarlama bölümlerinde kurgulanan kişilerin yakalarında tanıtım amaçlı isimlerinin yer aldığı yaka kartları kullanılmaktaydı. Yaka kartlarında yazan isimlikler sayesinde müşteri etkileşimi kolaylıkla sağlanabiliyordu hitaplar beyefendi hanımefendi yerine isimleri yanında hanım ve bey olarak ifade ediliyordu. Bu durum ayrıca kişilerin aldıkları hizmetleri değerlendirmesi konusunda performans olarak bize geri dönecekti (Katılımcı 2).

Giysi kalitesinde değişim yaşandığına dair görüşler bildirilmiştir. Özelleştirme sonrasında saha çalışanlarına yazlık kışlık kıyafetler uygulaması getirildiği belirtilmiştir.

Saha çalışanı olarak giysi ve kıyafetlerimizin kalitesi değişti ve akabinde yazlık kışlık kıyafet uygulaması getirildi. Geçmişte sahada çalıştığımızdan eski spor Türk Telekom logosu taşımayan gündelik kıyafetler giyerdik sonrasında zorunlu olarak tarafımıza

beden kıstaslarımıza göre gönderilen giysileri kullandık. Özelleştirme sonrasında giysilerimizin kalitesinde olumlu bir değişim yaşanmıştır. Soğuk kış günlerinde kullanılmak üzere mont eldiven yelek gibi ekstra aksesuarlar yazın daha ince kumaşlardan üretilmiş kıyafetler sunulmuştur. Sonbahar yâda ilkbahar aylarında kullanılmak üzere polar ceketlerin bile etkisi düşünülmüştür. Değişim giysi anlamında teknoloji anlamında hep olumlu katkılar sağladı bana göre. (Katılımcı 9)

Geçmişte biz saha çalışanlarına özel TT tarafından tedarik edilen kıyafetler yoktu kıyafet yönetmeliği çıktıktan sonra sahada bağlantıya gittiğimiz zamanlarda gelen Telekomcu mu tüpçü mü ayırt edilemezdi bu durum aslında şu an anlıyoruz ki güvensizliğe yol açabilirdi. İdari çalışanlar kravat takardı şu an böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır (Katılımcı 10).

➤ **Yerleşim Düzeni**

Yerleşim düzeni ile ilgili değişimler bina dekorasyon görselliğindeki değişim sayesinde yenilenmiştir. Değişim yerleşim düzeni konusunda müşteri karşılanma personel ile yakın temasa getirilmiştir. Bu durum etkileşim ve değer yargılarını rekabetçi bir yapının zemini olduğu düşünülmektedir.

Banko dediğimiz sistemden masaların ve sandalyelerin ayrı olarak kişisel konumlandırıldığı bir yerleşim düzenine geçildi. Banko modern değildi ve eskiden abone kavramı yerine müşteri kavramı getirildi müşterilere daha özel ilgi ve ürün çeşitliği sunulması adına yerleşim düzeninde değişim gerekiyordu. Banko sistemlerinde kişiler ayakta karşılandığından yapmak istedikleri işlemler haricinde bir ürün tanıtmak zaman kaybı gibi hissedilirdi. Yerleşim düzenleri sayesinde müşteri ağırlanma ve uğurlanma talimatları getirildi. Rekabet düzeninin gerekliliği olan evde internet ürünü hakkında bilgi almak isteyen müşterilere evde TV platformu olan tivibu ürünü tanıtılabiliyordu ve müşteri ışıktandırmadan ısıtmaya tüm imkânların sağlanmasından memnun olarak bu ürünler hakkında bilgi sahibi oluyordu. Yerleşim düzeni aynı zamanda müşteri temsilcilerine ikili ilişkiler anlamında katma değer sağlamış saygınlık sağlamıştır. Masa başı bir iş sürecinin herkes tarafından gıpta edilen görüntüsü yansımıştır (Katılımcı 11).

➤ Kullanılan Makineler Araç Gereçler

Kullanılan makineler araç ve gereçler ile değişim karlı ve teknolojik olarak ikame edildiğinden değişim anlamlı ve olumlu karşılanmıştır.

Araçlar konusunda geçmişte şirketin kendi bünyesine ait araçları vardı. Araçların ayrıca şoförleri ve yıpranma payı gibi maliyetleri vardı. Araçların yeni nesil araçlarla yenilenmesi maliyeti göze alınmaktansa özelleştirme sonrasında FILO dediğimiz sistemler ile kiralanarak yürütüldü. Araçların değişimleri daha az maliyete sürekli güncel araçlarla devam ettirilmektedir. Değişim yaşanmıştır çünkü yeni nesil araçların satın alınması devasa satın alma gücü gerektirecektir ayrıca filo dediğimiz sistemde olduğu gibi son sürüm olarak kalacaktır değilse 10 yılda bir değişimle devam edecektir. Araçların kiralanıp güncel yeni nesil araçlar olarak değişimi kendi bakış açısında anlamlı ve olumludur.

Kullanılan makineler konusunda yazıcı sistemlerinde akıllı ve kontrollü bir detay getirilmiştir. Yazıcıların daha hızlı ve çıktıların personel tarafından yalnızca personel kartı ile gerçekleştirilmesi özelleştirme sonrasında şahıs adına çıktı alımların ve kâğıt israfların önüne geçtiği aktarılmıştır.

Geçmişte her odada masada yazıcılarımız vardı. Herkes tarafından fotokopi çekilip yazıcılar tüm birimler tarafından özgür ve esnek bir şekilde kullanabiliyordu. Özelleştirme sonrasında personel kartları ile çıktı alınıp yalnızca kartlarına tanımlı işlemlerin yapıldığı akıllı yazıcı sistemleri getirildi. Bu durum hem şahsı adına çıktı alan çocuğunun ödevini iş yerinden çıktı alıp hazırlayan personellerin suiistimalini kontrol altına alıyordu ayrıca iş haricinde kullanım yapılmaması adına etik bir süreç oluşuyordu. Özelleştirme sonrasında bu sistemin getirilmesi gereksiz maliyetlerin önüne geçmek ve iş akışında olmayan hiçbir konuyu iş çerçevesinin içerisine almamaktadır. Biz işe başladığımız yıllarda bir ağabey anlatmıştı personellerden biri oğlunun düğün davetiyesini çoğaltmış ve iş arkadaşlarına ulaştırmış böyle durumların yaşanmasına ihtimal verilmemesi adına özelleştirme sonrasında kaynak israfların önüne geçilmiştir (Katılımcı 2).

➤ Organizasyon Şeması

Organizasyon şeması özelleştirme sonrasında sadeleştirilmiştir. Hiyerarşik katmanların zorunluluğu olan birim ve bölümlerin birçok basamağı bulunmaktadır. Bu

hantal yapı özelleştirme sonrasında gerekli birimlerin idari alanları olarak belirlendiği bildirilmiştir.

Özelleştirme öncesinde genel müdür en üst basamağında yer alan kişiydi. Ardından daire başkanlıklarına bağlı başmüdürler ve başmüdür yardımcıları görev almaktaydı. Başmüdürlüklerin altında kısım müdürlükleri yer almaktaydı pazarlama müdürlükleri, malzeme satın alma müdürlüğü, personel müdürlüğü, teknik operasyon müdürlüğü ve muhasebe müdürlüğü şeklindeydi. Müdürlükler altında şef onlarında bir alt başlığında memurlar görev almaktaydı. Özelleştirme sonrasında CEO hemen altında direktörler bölge müdürlükleri ve il müdürleri yer almaktadır. İl müdürleri altında iki bölümden oluşan yöneticilikler bulunmaktadır. Teknik operasyonlar yöneticisini ve ticari faaliyetler yöneticisi yer almaktadır. Ticari faaliyetler alt başlığında geçmişte memurların statüsünü özelleştirme sonrasında sipariş, kurumsal, yetkilileri görevlendirilmiştir (Katılımcı 2).

➤ **Talimat Ve Prosedürler**

Talimatlar ve prosedürler anlamında değişiklik teknolojik ve verimlik üzerine olduğu aktarılmıştır. Talimatlar geçmişte kurumsal tebliğler ile günlerce sürerken özelleştirme sonrasında e mail üzerinden gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

Talimatlar dağıtımli olarak tüm müdürlük personellerine tebliğ edilirdi. Kurumsal antetli yazışmaların ekinde gönderilen dağıtım muhatapları paraf atıp ilgili yazıya tebellüğ ederek arşivleme üzere dosyasına kaldırırdı. Özelleştirme sonrasında talimatlar e mail üzerinden daha hızlı ve zaman kaybetmeksizin gerçekleştirilmektedir. Talimatlar konusunda alınan bu hızlı aksiyon teknolojik olarak verimlilik de katmıştır. Verilen talimatların yerine getirilme süreleri daha kısa sürmüştür. Bu durumun tam anlamıyla özelleştirme ile bağlantısı yoktur gelişen ve değişen yüzyıl koşullarında değişen teknolojinin etkisi vardır elbette fakat bu değişimin kabul görmesi özelleştirme sonrasında daha çabuk kabul edilir bir hal almıştır. Özeleştirme sonrasında dinamik çalışanlar ile değişen çalışan kadrosu bu değişimlerin hızlanmasına katkı sağlamıştır. Prosedürler anlamında özelleştirme öncesinde kısım müdürlükleri ile ilgili işlerde üst yazı yazılarak tasvip alınırdı. Bu durum hem eylemlerin gerçekleştirime sürelerine hem de olur onay aşamalarındaki detaylı incelemelerinde zaman kaybı yaşatırdı.

Özelleştirme sonrasında prosedürler ile ilgili olarak sözel ya da e mail yoluyla edit üzerinden e imza ile çözüme ulaşıyor (Katılımcı 2)

Talimatlar geçmişte yazı üzerinden olurdu ya da toplantı yapılarak personellere dair bildirimler yapılırdı. Talimatların resmiyeti vardı önemliydi özelleştirme sonrasında talimatlar genel bilgilendirme amaçlı mail gruplarından yapıldığından dikkatsizliğe itaatsizliğe kadar ulaşabilecek sorunlar oluşturmaktadır. Benim tercihimde talimatların geçerliliği yazılı olması yönündedir (Katılımcı Yusuf bey).

Talimatların geçmişte bildirilme yöntemleri belgegeçer ile ya da yüz yüze emir telaki şeklindeydi. Özelleştirme sonrasında e mail üzerinden yapılıyor (Katılımcı 7).

3.1.1.2. Davranışsal Oluşumlar

Türk Telekom'da davranışsal oluşumlar ile ilgili sorularda “Tören Ve Kutlamalar”, “İletişim Şekli”, “Ödüllendirme ve Cezalandırma”, “Ekip Çalışma Şekli” “Toplantılar Ve Performans Değerlendirme” ve “Sosyal Etkinlikler” şeklindeki değişimler açıklanmış ve temalaştırılmıştır.

➤ Tören ve Kutlamalar

Tören ve kutlamalar ile ilgili yaşanan değişimlerin sosyal ilişkileri zayıflatan yönde olduğunu bu durumun nedeni olarak da insan ilişkilerini hedef alan bir sistemin özelleştirme sonrasında benimsendiği öngörüldüğü dile getirilmiştir. Özelleştirme sisteminin insan ilişkilerini olumsuz etkilemesinin kişileri birbirlerine rakip seçmesinden kaynaklandığını dile getirmişlerdir. Tören ve kutlamalara gereken önem ve hassasiyetin gösterilmemesinin sebebi olarak örgüt tarafından çalışanların önem derecelerinin azalmasına bağlamaları ile görüşlere rastlanmıştır.

4 Nisan Türk Telekom'un kuruluş yıl dönümü diye yemek yenilirdi. Özelleştirme sonrasında bu tarih ile ilgili hiçbir hassasiyet kalmadı halen yeni nesil çalışanlar tarafından bilindiğini düşünmüyorum. Emekli olanlara özel hediyeler hazırlanırdı Türk Telekom'a vermiş oldukları emeklerine teşekkür mahiyetinde plaketler takdim edilirdi. Emekli olanlar özelleştirme sonrasında çoğu kurgunlukla ayrıldı emekli tarihleri tamamlanan tüm çalışanların yeni nesil çalışanlar ile yer değiştirmesi gerektiğinden emekli olmasına dair soğuk ani bir yazıyla en az 30 yıllık emeklerine veda ettiler. Bu yüzden özelleştirme sonrasında insan ilişkilerindeki zayıflık sosyal

etkileşimlerin giderek yok olması kaynaklı herhangi bir tören ve kutlama yapılmamıştır. Özelleştirme sonrasında yapılan kutlama ve törenler Türk Telekom iller yarışıyor gibi memnuniyet parametrelerini ölçen konularda çalışanların performanslarını en üst seviyede tutma adına gerçekleştirilen programlarda yapılmıştır. Özelleştirme öncesinde ve sonrasında aynı kalan kutlamalara örnek bayramlaşmadır. Özelleştirme öncesinde her birimin mevkisine göre ziyaretlerin gerçekleştirilmesi akabinde şeker takdim edilmesi hoş sohbet ve minnet ile sosyal ilişkilerin pekiştirilmesi sağlanan bayramlarda özelleştirme sonrasında Şeker Telekom (Araç park alanı depo) da toplu bir konuşma ardından tokalaşma ile sadeleştirilmiştir fakat birkaç seneye kadar ortadan tamamen kalkacağı görüşündeyim (Katılımcı 2).

Tören ve kutlamalar yalnızca örgüt tarafından düzenlenmezdi bizler toplu organizasyonlar ile piknikler düzenledik. Bu ağ hem sosyal ilişkilerimizi hem de kurumla bağımızı güçlendirdi. Özelleştirme sonrasında piknik kutlama törenler azalmış, yok olmaya yüz tutmuş durumdadır. Törenlerin yüz yüze sıcaklığının yerini e mail üzerinden alınan tebrik kartları ve kutlama mesajları almıştır.

➤ İletişim Şekli

İletişim şekli ile ilgili belirgin bir değişim yaşanmamıştır. İletişim şeklinde biçimsel resmi ve informal iletişim şekilleri özelleştirme sonrasında denetim altına alındığından daha kurumsal bir şekil almıştır.

İletişim şekli geçmişte daha yerel fakat daha içtendi. Müdürler ile idari bölümler arasında resmiyet korunuyor amirim şefim ya da müdürüm şeklinde iletişim sağlanıyordu. İletişimlerimiz güçlü, ilişkilerimizi samimiydi. İletişim şekillerinde saygı sevecenlik vardı. Özelleştirme sonrasında iletişim şekli tek düze bir hal aldı soğuk ve uzak. (Katılımcı 7).

İletişim şekilleri özelleştirme sonrasında e mail üzerinden sağlandığından hastalıklara geçmiş olsun dilekleri mail ile dleniyor. Taziyelerde başsağlığı yine mail üzerinden gerçekleştiriliyor hemen her anlamda hayatımızda büyük bir kaplayan teknoloji iletişim şekilleri konusunda hızlı olsa da soğuk ve duygusuz. İletişim şekilleri ekip ruhunu zedelendiği samimiyet ve sosyal ilişkiler yok oldu (Katılımcı 6).

➤ Ödüllendirme ve Cezalandırma

Ödüllendirme ve cezalandırma özelleştirme öncesinde belirgin olarak kullanılan kavramlar olmadığından anlamsal değişimleri özelleştirme sonrasında yaşayan çalışanların genel anlamda değişimin yaşandığını fakat olumsuz karşılandığını bu durumun sosyal ilişkilerin zedelenmesine zemin hazırladığını dile getirmişlerdir.

Eskiden ödüllendirme yoktu çalışanlara kıymet vatandaş tarafından veriliyordu. İletişim çok önemliydi insanlar için o yüzden bizleri gördüklerinde arızası olanın sorununu çözdüğümüzden, evinde telefon hattı olmayana hat çektiğimizden her gördüklerinde bizlere çay hazırlarlardı köylüsü yumurtasını kırar menemen hazırlardı, ağaçlarındaki meyveleri takdim ederlerdi, şehirdeki teşekkür ederdi ödüllendirme halk tarafından saygı ile gösterilirdi bu durum bizleri şirketin ödüllendirmesinden daha kıymetliydi. Genel anlamda şirketin ödüllendirme politikası bulunmamaktaydı. Cezalandırma ise zimmetine para geçirme veya yüz kızartıcılar suçlar gibi durumlarda disiplin yönetmeliğine göre soruşturma başlatılırdı. Telekom saha çalışanları için özelleştirme öncesinde çok önemliydi. Özelleştirme sonrasında genel olarak müşteri ilişkileri birimlerinin öncelikleri ele alınmıştır. ÖS çalışanlar prim sistemleri bazında ödüllendirilmiştir. Prim sistemlerinde gerçekleştirilmesi talep edilen rakamlar hedefler konulmuştur akabinde çalışanların performans ve çalışma şekilleri bu rakamların üzerinde olan personeller ek ücret olarak ödüllendirilmiştir. Sosyal ilişkilerin zayıflamasına rekabete dönüşmesine neden olan bu durum hem kemirici hem de parçalayıcı bir etki bırakmaktadır. Çalışanlar üzerinde sürekli artan bir ivme ile kazan kazan sistemi yaratmayı hedeflenen bu çalışma stiline bana kalırsa insan ilişkilerine ve hatta çay molasına bile yer verilmemektedir. Çünkü çalışanlar fırsat maliyetlerini düşünüp çay içme molasındaki katma değeri işine, hedefine katkı sağlayan rakamlara dönüştürmeyi düşünmektedir (Katılımcı 9).

➤ Ekip Çalışma Şekli

Ekip çalışma şeklinin, özelleştirme sonrasında sekteye uğradığı sadeliğe dönüştüğü bildirilmiştir. Geçmişte özelleştirme öncesinde ekip ruhu ile çalışmalar yürütülürken sonrasında bunun bireyselliğe dönüştüğü aktarılmıştır.

Ekip çalışma şeklinde akşam, hafta sonu herkes fedakârca yapması gereken işlerden fazlasını üstlenirdi. Özelleştirme sonrasında da böyle bir beklenti oluşmuştur. Çünkü geçmişte tüm çalışanları tek hedefi vardı Türk Telekom'u ekmek kapımızı ayakta

tutmanın önemi hassasiyeti içerisindeydik sonrasında bireysel hedefler rakamlar ile çalışanlar daha çok para kazanmanın peşine düştüler bu durum elbette birlikte çalışmayı engellemiştir. Ekip ruhu içerisinde hareket etmektense bireysel çıkarlarını korumayı daha mantıklı kılan bir sistem içerisinde bırakmıştır (Katılımcı 2).

Ekip çalışma sistemlerinde geçmişte iş kazaları öngörülerek en 3 az kişiden oluşan saha çalışan grupları oluşturulmaktaydı. Çalışma arkadaşlarımızdan birisi araç kullanım yeterliliklerine sahip olurdu, SRC belgeleri vs. gibi diğer arkadaşlarımız ise arıza giderilmesi için direğe tırmanma ya da saha dolabında arıza ıslahını gerçekleştirirdi. Özelleştirme sonrasında yaşadığımız en önemli kayıplardan birisi emekli olan personeller yerine yeni alımların daha az sayıda yapılması olmuştur. Doğal olarak çalışan sayılarının azalması daha çok işi daha az çalışan olarak yerine getirmek durumunda kaldığımızdan ekip çalışma şeklimiz değişmiştir. Ekip çalışma şeklinin yerini bireysellik almış ve kişilerin zamanla yarıştığı tabletlerine düşen iş listeleri ile denetim altına alınmıştır. Gün içerisinde giderilen arıza, gerçekleştirilen bağlantı performans olarak değerlendirilmiş ve personelin sürekli dinamik sürükleyici bir şekilde katma değer sağlaması beklenmektedir (Katılımcı 10).

➤ Toplantılar ve Performans Değerlendirme

Toplantılar ve performans değerlendirmelerinin gelişen çağın gerekliliği olarak değişim gösterdiği aktarılmıştır. Toplantıların canlı etkileşimler yerine telekonferans sistemleri ile yapıldığı bildirilmiştir. Performans değerlendirmenin özelleştirme öncesi idari bölüm şefi tarafından yapılırken özelleştirme sonrasında birçok parametre ile yapıldığı aktarılmıştır.

Toplantılar ve performans değerlendirmeleri yüz yüze etkileşimler ile yapılırdı. Özelleştirme sonrasında toplantılar telekonferans ile online gerçekleştirilmiştir. Bu durum harcanan ulaşım, konaklama gibi maliyetlerin düşürülmesi ve zaman maliyeti açısından olumlu karşılanmıştır. Performans değerlendirme aşamaları mail üzerinden 360 yetkinlik değerlendirme programları ile gerçekleştirilmiştir. Üstler astlar tarafından görüş alınan bu programda bir çalışan için performansının indeksi hazırlanmakta ve ortalamanın üzerinde kalmanın değerlendiriciler tarafından belirlendiği bir sistem ile puanlanmaktadır (Katılımcı 1).

Performans değerlendirilmesi geçmişte amirlerimiz tarafından sözel olarak yapılırdı yalnızca onursal etkisi vardı şuan ki sistemde performans değerlendirme sonuçlarının personelin iş akdi feshine kadar sonuçları vardır (Katılımcı 2).

➤ Sosyal Etkinlikler

Sosyal etkinliklerin, etkileşimlerin özelleştirme sonrasında yalın bir hal aldığı bildirilmiştir. Etkileşimlerin ve etkinliklerin sadeleştirilmesi genel anlamda performans değerlendirilmesinin yani bireyselliğin yan etkisi olduğu düşünülmektedir.

Sosyal etkinlikler kapsamında geçmişte tenis turnuvaları vardı. Aşure günleri toplu olarak aşure kaynatılıp yenirdi bu durumlar beraberinde sosyal ilişkilerin zeminini oluşturuyordu. Özelleştirme sonrasında spor müsabakaları zaman kaybı olarak görülmüştür zamanla yarışan sistemin yorucu kulvarları sosyal etkinlikler ihtimaline yer vermemiştir (Katılımcı 10).

Sosyal etkinlikler olarak mesai zamanları haricinde okey, tavla gibi oyunlar için toplanılırdı bu durum ailemizin çalışma arkadaşlarımızla iç içe geçtiği sosyal bir çevreye dönüşürdü. Telekom bünyesinde yeni evlenen, çocuğu olan yeni ev alan gibi özel anlar durumlar atlanmaz mutlaka ev mübareklerine çocuklarını görmeye bir hediye eşliğinde gidilirdi. Bu durum hem sosyal ilişkilerin artması anlamında hem de sosyal etkinliklerimiz çerçevesinde motivasyon sağlardı. Günümüzde yani özelleştirme sonrasında bu tarz etkinliklerin gerçekleştirildiği etkinliklerin nadir yapıldığını görüyorum. Geleneksellikten gelen hiçbir anı ve hatıra yeni nesil tarafından pek benimsenmemektedir (Katılımcı 6).

Örgütsel kültürün zemininde önemli bir basamak olan bağlılık ve akabinde gelişen verimlilik özelleştirme öncesinde daha sadakatli iken yerini değişen yüzyıl gerekçeleri ve toplumsal ilişkilerin yeni nesil tarafından sosyal medyaya tercih edilmesinden dolayı özelleştirme sonrasında bu doku sekteye uğramıştır. Teknoloji alanında soysal medyanın etkisinde büyüyen artış gösteren internet kullanımların talebi Türk Telekom tarafından tedarik edilirken içinde bulunduğu durumun sosyal ilişkiler kaybı olduğu görüşündeyim (Katılımcı 2).

3.1.1.3.Sözel Oluşumlar

Türk Telekom’da sözel oluşumlar ile ilgili sorularında “Konuşulan Dil Ve Üslup”, “Hitap Şekli”, “Adlar Ve Lakaplar”, “Sloganlar”, “Hikâyeler”, ve “İşletme Kahramanları” ele alınmış ve açıklanmıştır.

➤ Konuşulan Dil Ve Üslup

Konuşulan dil ve üslup konusunda değişim genel anlamda iletişim şeklinde olduğu gibi resmi ama daha az samimi bir hal aldığı aktarılmıştır. Kişiler bu değişimin sosyal etkileşimleri ve etkinliklerini olumsuz etkilediği yönünde düşünceleri vardır.

Konuşulan dil geçmişte ağabey abla şeklindeydi. Özelleştirme sonrasında beyefendi hanımefendi şeklinde resmi bir formata dönüştü. Kişiler arasında usta çırak söylemleri yerini daha az samimiyet gerektiren öz kelimelere bıraktı. Konuşulan dil ve üslup değişim gösterdi daha özenli olması gerektiği ile ilgili bir algı bırakılıyordu. Hatta bu durumun gözlemcileri olarak gizli müşteri ile ses kayıt cihazlarına konuşulan dil ve üslup konuşmaları kayıt altına alınıyordu. Bu durum elbette konuşulan dil konusunda bizi ilk zamanlarda tedirgin etmiş olsa da şuan sınırların olmasında yani oluşmasında kişiler arasındaki yaptırımları korumaktadır. Geçmişte konuşulan dil ve üslup samimi ve daha baskındı işlerin yapılması yaptırılması anlamında kişilerin rica ederim yerine hadi ağabeyim şu işi çöz şeklinde idi. Zamanla Telekom içerisinde değişen personel daha resmi ve konuşulan dil konusunda daha yenilikçiydi. Değişim sanırım bizleri oldukça geride bırakmıştı zamanla bu atmosfere ait olduk ve aynı dili konuşuyoruz (Katılımcı 3).

Konuşulan dil konusunda üslup ve diğer gelişmelerin dışında farklı bir süreç gelişmiştir. Etkileşim ve iç iletişim haricinde konuşulan dil konusunda farklı bir perspektif gerektiren bir değişimde yaşanmıştır (katılımcı 5).

➤ Hitap Şekli

Hitap şekilleri olarak belirgin bir değişim görülmemiş olsa da organizasyon şemasındaki ast hitapları değişiklik gösterdiği belirtilmektedir.

Hitap şekli geçmişte memur beydi özelleştirme sonrasında yaka kartlarında yazan isimlerin etkisiyle Mehmet Bey şekline dönüştü. Ben hitap olarak belirgin bir değişim yaşandığını düşünmüyorum (Katılımcı 11).

Eskiden müdürlerimizi amirim kısım müdürlüklerine müdürüm diye hitap edilmekteyken operasyon müdürüne şuan Ahmet Bey diye hitap edilmektedir. Geçmişte makamların üstünlüğü vardı. Başmüdürüm diye hitap etmek süregelen geleneksel bir saygıyı gerektiriyordu. Şu an operasyon müdürleri ticari faaliyetleri yöneticileri hem tecrübe olarak yeni hem yaş olarak küçük olduklarından müdürüm yerine isimleri yanında hanım ya da bey diye ifade etmenin daha yaygın kullanıldığını görüyorum (Katılımcı 2).

➤ Adlar ve Lakaplar

Adlar lakaplar konusunda değişim yaşandığı, bu değişim belli bir süreç içerisinde çalışanların emekli olması kurum değişikliği gibi durumlar neticesinde unutulurken tamamlandığı aktarılmıştır. Özelleştirme sonrasında adlar lakaplar ile ilgili belirleyici bir değişim bulunmamaktadır şeklinde açıklamalar yapılmıştır.

Saha çalışanları arasında lakaplar adlar daha yaygındı. Bir arkadaşımız çok yavaş kanlı iş süreçleri de sağlam fakat zaman alıcıydı. Şu an adını bile hatırlamıyorum lakabı tosbağaydı. Duyduğumuz saha personellerimiz arasında kullanılan takma adlar bulunmaktadır. Şakalar, mecazlar, benzetmeler saha personelleri arasında halen devam eden lakaplara dönüşmektedir (Katılımcı 9).

Özelleştirme sonrasında yenilenen tüm düzen müşteri ilişkileri birimin önde olduğu bir formatla yer değiştirdi. Arka planda çalışan hiçbir işçinin etkisi fark edilmedi. Sorumlulukların ve rekabetçi sistemin vitrini olan bir birimde çalıştığımızdan takma adlar konusunda gerekli samimiyet bulunmamaktadır. Özelleştirme öncesinde de takma adlar konusunda durumlara maruz kalmadım ve süreç hakkında geçmişte de takma ad ve lakap olarak adlandırmalar şahit olmadım (Katılımcı 9).

Özelleştirme öncesi ve sonrası olarak ayırt edilemese de gazi olmamdan kaynaklı böyle bir takma ad kullanılmaktadır (Katılımcı 6).

Sendika başkanı olarak görev yapmamdan kaynaklı başkan olarak anılmaktayım. Bu durum takma adlar ve lakaplar konusunda geleneğin özelleştirme sonrasında sürdüğü düşüncesindeyim (Katılımcı 8.)

➤ Sloganlar

Sloganlar konusunda değişimin özelleştirmeden sonra net olarak gerçekleştirildiği bildirilmiştir. Özelleştirme öncesi rekabetçi piyasa koşullarından etkilenilmemesinden kaynaklı olarak böyle bir tanıtım cümlesine ihtiyaç duyulmadıkları yönünde görüşlerini dile getirmişlerdir.

Sloganlar kelimesini özelleştirmeden sonra duyduk yani öncesinde slogan tarzı bir terim yoktu. Müşteri geçmişte telefon denilince Türk Telekom bilirdi. Hizmet yayan da üretende bizdik. Globalleşen dünya rekabeti beraberinde getirmiştir. Bu yüzden Türk Telekom ürün çeşitliği artmış ve piyasa alt yapı sağlayıcıları çeşitlenmiştir. Slogan bu anlamda Türk Telekom'un reklamlarının akılda kalması adına gerekli olmuştur. "Sen yeter ki hayal et" şeklinde en güncel örnek slogan olarak gösterilmekte ve yenileri de eklenmeye devam edecektir. Rekabetçi piyasa koşulları bu durumu zorunlu hale getirmektedir (Katılımcı 1).

Sloganlar konusunda değişim özelleştirme sonrasında yaşanmıştır. Slogan geçmişte ihtiyaç duyulan bir şey değildi. Reklamlar sloganlar için özelleştirme sonrasında ciddi bütçeler ayrılmıştır. Benim hatırladığım aklımda kalan slogan "Tek Telekom Türk Telekom" du (Katılımcı 11).

Sloganlar konusunda değişimin yaşanması özelleştirme sonrasında oldu çünkü özleştirmeden önce müşterilerimiz sadıktı reklam yapılmasına sloganların söylenmesine gerek yoktu zaten Türk Telekom tekti (Katılımcı 8).

Sloganlar Türk Telekom adına en büyük servis sağlayıcısı olması ve değişen ihtiyaçlara göre yeni ürünlerin sunulması için gereklidir. Mobil gibi reklamların yapılması çekim alanın genişlediğine dair sloganlar ile dikkat uyandırmak istemiştir (Katılımcı 2).

➤ Hikâyeler

Hikâyelerin geçmiş anı ve olayların geleceğe aktarılmasındaki sözel oluşumlar olduğu söylenebilir. Türk Telekom bünyesinde duygu ve edinimlerin aktarılmasında doğru ya da yanlış efsanelerden oluşan çalışanların geçmişe hayranlık duymalarını ya da ders çıkarmalarına dair durumların anlatıldığı ve çalışanların bu konulardaki anlatımları şeklinde görüşlere yer verilecektir.

Türk Telekom çalışanları olarak her anlamda itibar görüyorduk. Sahada yapılan işlerimizin teşekkürü karşılığında kahve, çay, yemek ikramları olurdu. Bu alışkanlıklardan ve Türk toplumun vericiliğinin alışkanlık haline gelmesinden bıkan yaşlı teyzenin bahçesinden hayvanları kovalamak yerine Telekom'cuları çıkarın diye bir ses duyulmuştu. Özelleştirme sonrasında bu duygular ve samimiyet tamamen ortadan kalkmıştır. İkramlar rüşvet algılanacağından kesinlikle iş etiği çerçevesinde hiçbir durum ve kural ihlal edilmemiştir (Katılımcı 9).

Geçmişte müşteri velinimetti ama resmi kurum olmamın vermiş olduğu rahatlıkla personel daima daha güçlüydü. Özelleştirme sonrasında ise müşteri her anlamda haklı kıymetli ve egemen görüşü benimsendi. Geçmişte müşterilerin ihtiyaçları önem sıralamasına göre giderilmekteydi. Sağlık çalışanları emniyet kuvvetleri devletin öncü kurum ve kuruluşlarına bağlı kişilerin telefon alabilme önceliği bulunuyordu. Telefon almak için sıraya geçen bir abonemiz daha fazla beklememek adına hemşehri komşusu adına telefon almış ve bu süreçlerde çok emek vermesinden dolayı ömrü boyunca telefonu anısıyla kullanmıştır (Katılımcı 3).

➤ **İşletme Kahramanları**

Türk Telekom içerisinde rol model örnek model olarak gösterilmesinde işletme kahramanları belirleyicileri konumda oldukları aktarılmıştır. İşletme kahramanları kurum içerisinde iyi anılır, bilinir ve takdir edilmeleri ile ilgili görüşler bildirilmiştir. İşletme kahramanlarının kişiliklerinde var olan saygınlık ve hayranlık sayesinde rol model temsilcileri oldukları savunulmuştur.

İşletme kahramanlarına örnek olarak verebileceğimiz Başmüdürümüz vardı. Kalender saygın bir yöneticiydi. Tüm çalışma hayatım boyunca hala unutamadığım etki ve katkıları bulunmaktadır. Türk Telekom bünyesinde çalışmanın çok önemli iş olduğunu anlatan başmüdürümüz iletişimin önemini İzmir e 5 saatte gidildiğini ama insanların bu zaman kayıplarını telefon sayesinde yaşamadıklarını anlatırdı. Yaptığımız işin kıymetini bizlerin değerli olduğumuzu hissettirmesi açısından önemli bir saygınlık kazanmıştır. Hala hürmet ile anılmaktadır (Katılımcı 4).

İşletme kahramanları olarak unutamadığımız bir kişilik olan arıza esnasında direktten düşerek sakat kalan bir arkadaşımı örnek verebilirim. Yaptığımız işin

tehlikesini anladığımız fakat yine çalışma alanlarını evimiz çalışma arkadaşlarımızı ailemiz bildiğimiz bir kurumdur Türk Telekom bizim için (Katılımcı 10).

İşletme kahramanı olarak özelleştirme sonrasında karşılaştığım bir lider ve şirketim adına önemli km taşı olan Hasan Beydi diyebilirim. Detaycı ve çalışanları hakkında korucuydu. Özelleştirme sonrasında ele alınan tüm parametreleri çözümler ve sistemleri ele alıp irdeler çalışanlarına tevdi ederdi. Çalışanları arasındaki çalışan ile çalışmış görünenleri ayırt eder, herkesin kalitesine çalışma azmine göre değer verirdi (Katılımcı 2).

3.1.2.Türk Telekom’da Örgütsel Değerler

Türk Telekom bünyesinde ortaklaşa inanılan ve paylaşılan bütün değerlerin kurumun kültürel parçaları olduğu söylenebilir. Kültür tüm bu etkileşimlerin başlangıç noktası olarak görülmektedir. Değişimin özelleştirme sonrasında gelineen noktaları “misafirperverlik” ve “Hoşgörü ve Karşılama” temaları altında açıklanacaktır.

➤ Misafirperverlik

Değerler kapsamında misafirperverlik anlamında şirket bakış açısında hissedilen değerler yerine usulüne uygun tavır ve davranışlar ile yer değiştirdiği bildirilmiştir.

Geçmişte misafirperverlik son derece içten ve toplumsal yargılara uygun bir biçimde sergilenirdi. Özelleştirme sonrası yapmacık daha sıradan ama zorunlu bir hal almıştır. Kurum içerisinde birimler arası daima bir anlayış ve hissedilen bir saygı eşliğinde çalışma stilleri vardı. Çalışma arkadaşlarımızın hastalıklarında geçmiş olsuna, yakınlarının cenaze törenlerine, düğün merasimlerine ve icabet edilmesi gereken tüm toplumsal değerlere katılım sağlanırdı. Özelleştirme sonrasında hissedilen böyle bir değer kalmadı, e mail üzerinden taziye mesajları gönderilerek olması gereken sadece görsel olarak yerine getiriliyor. Birimler misafirperverlik kavramını şuan zaman kaybı gibi görüyor ve iş akışı haricinde herhangi bir konu gündeme alınamıyor (Katılımcı 2).

Misafirperverlik unsurlarında geçmişte daha belirgin bir çerçeve vardı. Bu çerçeve içerisinde kurumsal aile olmanın etkisi daha çok hissedilirdi. Özelleştirme

sonrasında bu duyguların hepsi rafa kaldırıldı. Yeni nesil, bu konularda daha kendi dünyasındaydı. Misafirperverlik anlayışı zorunlu olarak müşterilere yansıtılmak zorunda bırakıldı. Müşteri temsilcisi müşteri ile karşılaştığı anda zorunlu olarak nasıl yardımcı olabilirim hoş geldiniz gibi hissi duyguların olmadığı bir metinden ezbere dile getirilen sözcükleri dile getirmekteydi. Geçmişte müşterimiz zaten bizden birileriydi içimizden sahadan karşılaştığımız kişilerdi. Toplumsal değerlerimiz daha yakın misafirperverlik daha belirgindi. ÇM, bayi gibi başka kanallar olmadığı için müşterinin Telekom'da bir işi olduğunda tek adresi vardı yüz yüze görüşebileceği daha önce mutlaka karşılaştığı kişiler yani bizlerdik. Bu durum tanışmışlığın verdiği samimiyet ile misafirperverliği olumlu etkilerdi mutlu memnun ağırlanan kişiler memnun bir şekilde de uğurlanırdı. Günümüzde küreselleşen şartlar, internet çağını ev telefonu kullanımı yapan yaşlı kesime tercih eden kullanıcı kitlesi ile yer değiştirdi. Bu durum yeni nesil müşterilerin özelleştirme sonrasında ÇM çalışanları ile karşılandığından ve giderek azalan misafirperverlik artık online bir iletişim şekline dönüşmek üzeredir. Bu yüzden bu örgütsel değerlerin hem kurum içerisinde hem de müşterilerimiz üzerinde azalmaya ve hatta yok olmaya doğru yol alan bir hikâyesi vardır (Katılımcı 5).

➤ **Hoşgörü ve Karşılama**

Hoşgörü ve karşılama anlamında değişim genel anlamda özelleştirme sonrasında hissedilen bir değerden ziyade görsel olarak hissettirilen bir olgu şeklinde olduğu görüşleri bildirilmiştir.

Özelleştirme sonrasında değişim halinde olan her durum gibi hoşgörü geçmişte daha çok hissedilen bir değerdi. Müdürler, memurlar ve diğer çalışanlar arasında daha hoşgörülülük ve saygılı ilişkiler vardı. Bayram arifelerinde müdürlerimiz ziyaret edilir makama ve yaşına itibar ile geleneksel ritüeller (şeker, kolonya) ile karşılanıp hoş sohbet ile uğurlanırdı. Bu durum çalışma süreçlerimizde bize aile olmanın, babacan yönetici algısının bu değerlere sahip çıkılması ile sağlandığını öğretmiştir. Kurumun bize sağladığı bu geleneksel değerler bağlılığımızın artmasına vesile olmuştur. Geçmişte yaşadığımız bu denli bir saygıyı ve hoşgörüü şuan hissetmiyoruz ama görsel olarak aktarıldığından sorulduğunda okudum anladım şeklinde basmakalıp ifadeler ile içinin boş olduğunu biliyoruz. Kurumda şuan hoşgörü ve karşılama adına herhangi bir detay bulunmamaktadır. Özel günlerin anlam ve önemleri dikkate alınmamaktadır.

Hoşgörü ve karşılama yönetim ve yönetmeliklerde sayfalarca anlatılıp aktarılmasına rağmen hissi olarak sadece görsel yaptırımlardır (Katılımcı 5).

Hoşgörü kapsamı ile ilgili de birçok yenilik getirildi. Müşteri ikram ile karşılanıyor evimize gelen misafir kadar memnun uğurlanıyordu. Özelleştirme rekabeti beraberinde getirdiğinden özelleştirme öncesindeki monopol şirket görüntüsü sona erdi ve gözle görülen farklılıklar başladı. Örgüt her an değerler kapsamında kendini geliştiriyor ve hoşgörü misafirperverlik adına tüm adımları eksiksiz gerçekleştiriyordu (Katılımcı 1).

Türk Telekom'un değerleri hakkında misafirperverlik olgusunu ele alan sistem özelleştirme sonrasında daha çok hayata geçirilmiştir. Öncesinde hizmet karşılığını ölçen müşteri memnuniyet parametreleri olmadığından karşılama yalnızca hizmet üretmekteydi. Rakamlar bazlı bakıldığında memnuniyet hoşgörü değerleri özelleştirme sonrasında yüksek bulunsa da gerçekte hissedilen misafirlik memnuniyet anlamında özelleştirme öncesinde daha belirgindi (Katılımcı 3).

Hoşgörü ve karşılama çalışanları ve müşteriye memnun edecek yeni politika gelişmesini sağlayarak çağımızın gerekliliğine ayak uydurmuştur. Bu süreçte kaybolan yalnızca samimiyet olmuştur, fakat yenilikler genel anlamda doyurucudur. Müşterilerin geçmişte karşılanma şekilleri ayakta ve bankalarda yapılmaktaydı. Şuan müşteri temsilcisi ile müşteri arasında yüz yüze aynı hızda iletişim kurabilecek oturma planları yer alıyor. Bu durum müşteri ile duygusal bir bağ kurulmasını yenilikler hakkında tanıtım yapabilmesi imkân ve zaman tanıyor. Geçmişte hoşgörü müşteri anlamında daha hızlı ve değersizdi, özelleştirme sonrasında müşterinin değeri ve önemi arttı personelin katma değeri arka planda atıldı. Müşteri her an haklıdır politikası değişen pazar koşulları nedeniyle bu durumun gerekliliğini ortaya koymaktaydı. Bu süreçten sonra personel geçmişte olduğu kadar katı ve net değil her an müşteri memnuniyeti sağlamak adına dikkatli ve hoşgörülü (Katılımcı 11).

Geçmişte hoşgörü ve karşılama personel açısından daha az önem içermekteydi. Telefon ve internet anlamında tek adres Türk Telekom'du dolayısıyla müşteri istek ve ihtiyaçları genel geçer olarak sıradan yapılmaktaydı. Özelleştirme sonrasında değişim hoşgörü ve karşılama halen devlet bünyesinde devam eden PTT'ye göre sıradan

herhangi bir katma değer eklenmemeden yapılırken Türk Telekom'daki bu tavır diğer kurumlara örnek teşkil edecek koşullarda değişim göstermiştir. Müşteri hoşgörü ve karşılama hassasiyetleri özel ergonomik koltuklarda yapılmakta, ruhsal olarak onları boğmayan renk ve ışıklandırma sayesinde karşılama en üst düzeyde tutulmaktadır. Konuşma dilinden ikramlarına kadar ücretsiz çay servisi gibi durumlar hoşgörü ve karşılama adına alınan tüm önemlerin getirisiydi diye düşünmekteyim (Katılımcı 6.)

Hoşgörü ve karşılama saha çalışanları arasında geçmişte daha samimi iken şuan daha boğucu ve yorucudur. Müşteri sahada çalışanlara çay ikram ederdi, yapılan iletişim kesintilerine müdahale sonrasında teşekkür eder, minnet duyardı. Özelleştirme sonrasında saha personelleri kurum tarafından saat ve saniye ile yarışan çalışanlar haline gelmiştir. Saha çalışanlarına saygı, hoşgörü ve onlardan beklenti geçmişe oranla hızlı bir azalma göstermiştir. Geçmişte amirlerimizin bilgi birikimleri deneyimleri bizler için önemliydi yerleri dolmaz, öğrettiklerine minnet duyulurdu. Hoşgörü, yenilenen çağı içerisinde ne bize ne de bizim bilgi birikimimize ihtiyaç duymaktaydı. Bu yönde karşılamanın ve hoşgörünün her anlamda özelleştirme sonrasında kaybolduğu görüşündeyim (Katılımcı 9).

Özelleştirme sonrasında ise müşteri karşılama ve uğurlama geleneği tüm personellere tebliğ ile değişiklik gösterdi karşılama olarak hoş geldiniz Türk Telekom'u tercih ettiğiniz için teşekkür ederiz akabinde nasıl yardımcı olabilirim, son olarak uğurlama sözcüğü olarak da yardımcı olmamı istediğiniz farklı bir konu var mı? Şeklinde bir ritüele dönüştüğünü söylenilir. Hoşgörü irdelemesi olarak geçmişte karşılama selam aleyküm şeklindeyken şu an resmi ama daha duygusuz bir hal almıştır. Bu durumun sonuçlarına bakıldığında resmiyet samimiyeti yok etmiştir (Katılımcı 2).

3.1.3. Türk Telekom'da Temel Varsayımlar

Türk Telekom'da şirket kültürünün temelini oluşturan varsayımlar, davranışların ve düşünme süreçlerinin bilinçdışına atıldığı gerçekler ve sorgulanmaksızın kabul edilen inançlar olarak düşünülebilir. Bu doğrultuda temel varsayımları ele almak, bilinçaltı unsurları ortaya koymak açısından zor olduğunu söylenebilir. Özelleştirme sonrası “Müşteri Kaypaktır” ve “Çalışanlar Tembeldir” varsayımları üzerine açıklamalar aktarılacaktır.

➤ **Müşteri Kaypaktır Varsayımı**

Müşteri kaypaktır varsayımı genel anlamda özelleştirme sonrasında gündeme alınan konulardan biri olduğu bu doğrultuda alınan önemler ve gerekçeler değişen pazar koşullarına göre farklılık gösterdiği yönünde açıklamalarda bulunulmuştur.

Müşteri geçmişte abone olarak adlandırılmaktaydı. Müşteri kavramı özelleştirme sonrasında ele alınan bir kavram olmuştur. Abone kavramı önceden parasını ödeyen alıcı anlamı taşımaktaydı, müşteri ise hizmet alan kişiler anlamındaydı. Bizim müşterilerimiz günümüzde olduğu gibi geçmişte de sadık ve sabitti. Müşterilerimizin alışkanlıkların getirisi olan ürünler değişim göstermiş olsa da yani Türk Telekom'un ev telefonu kullanıcıları yüzdesi internet kullanıcıları yer değiştirmiş olsa da yüz yüze görüşüp konuşabildikleri alanları tercih etmek noktasında müşterilerimiz her daim sadık kalmışlardır (Katılımcı 11).

Özelleştirme sonrasında temel varsayımlar başlığında bazı gelişmeler yaşandı. Müşteri istekleri artık çeşitlendiğinden müşteri kaypaktır varsayımına istinaden tutundurma ve taahhüt gibi örgüt süreçleri getirildi. Aslında burada varsayımın müşteri tercihinden ziyade netliği elde edilmek istenmişti. Müşteri profilleri aslında bir alışkanlık içerisindeki bir marka olmasından bilinmeyen ve gözle görülmeyen hizmete her an hazır ve teslim olmadıklarından Türk Telekom olarak geleneksel üstünlüğümüz bulunmaktaydı. Yüz yüze kanallarımız bu görüşü destekliyor ve müşteri kendini her an güvende hissetmesine zemin oluşturunuyordu. Kıymetli olan müşterinin güveniydi. Bu kimlik de 175 yıldır Türk Telekom markası ile korunuyordu (Katılımcı 1).

Müşteri kaypaktır varsayımı özelleştirme sonrasında gündeme alınan konulardan biri olmuştur. Müşteri için birden fazla tercihin şekillenmesi alt yapı servis sağlayıcısı üstünlüğü bulunmasına rağmen Türk Telekom ve diğer operatörler arasında rekabete yol açmıştır. Bu rekabet içerisinde müşteri ekonomik tercihlerde bulunmak adına farklı tercihlerde bulunmuşlardır. Şirketler bu değişimin önüne geçmek içintutundurma yapmışlardır. Cihaz cazibesi ile taahhüt yapılması veyahut daha indirimli tarifelerin kullanımı için taahhüt yapılması bu durumun örneklerindendir. Müşteri bu anlamda değişken ve kaypaktır (Katılımcı 3).

➤ Çalışanlar Tembeldir Varsayımı

Çalışanlar tembeldir varsayımı özelleştirme sonrasında performans karneleri ile denetim altına alındığından özelleştirme öncesinde bu durumun ispatlamasına imkân bulunmadığından bu konuda yalnızca çalışan vicdanı bu anlamda örgüte denetim sağlamadığı aktarılmıştır.

Özelleştirme öncesinde bizleri ölçen performans karneleri yoktu fakat kurumumuzu ailemiz olarak gördüğümüzden vicdan bağlarımız çok güçlüydü, bu yüzden yapılması gerekenler adına mesai kavramı gözetmeksizin iş süreçlerimizin gerekliliklerini yerine getirirdik. Özelleştirme sonrasında kuruma olan sadakat bağlarının zayıflaması, çalışanlar üzerinde bir denetim raporu düzenlemesine örgütü mecbur bırakmıştır. Bizler çalışma saatlerinin kart okuma sistemi ile ele alınmasından başlayan sistem kontrolüne maruz bırakıldık. Bu durumun açıklaması da çalışanların mesai saatleri haricinde dışarıda bulunmamaları kontrol altına almaktı ayrıca giriş çıkış saatlerinde uyumsuzlukları iş etiği çevresinde 08.00 ile 18.00 arasında olduğunu bildirip aksi yaşanan durumlarda açıklama alınmasıydı (Katılımcı 2).

Müşterinin aldığı hizmeti birkaç gün sonrasında arayarak sorgulayan memnuniyet anketleri oluşturulduğu ve aldığı hizmeti değerlendirmeleri istendiği bu sonuçlar personellerin performans katsayısı olarak geri bildirildi. Müşteri karşısında örgüt daima kendini güncelleyen yenileyen bir yapıya sahip oldu. Bu varsayım çalışanların tembel olduğu ve örgüt olarak alınması gereken önlemlerin ve yaptırımların performans karnesi ile ilişkili olup olmadığı şeklindeydi. Çalışanlar cephesinde Türk Telekom markasında yer almak her an bir gurur ve çalışan güvenliğinden sağlığından kendini değerli hissettiren bir kurumdur. Çalışanların performans karnelerindeki doğru yönlü ilişkiyi şu şekilde açıklamak daha doğru olur çalışanları kanalize etmek, rota belirlemek kesinlikle tembel olduğu varsayımı ile ilgili değil planlamak ile ilgilidir ayrıca tüm çalışanları aynı rotada tutmak aynı kurumsallığı yeknesaklığı yansıtmak aynı sorumluluğu taşımakla ilgili olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütüne bağlılığı ve sadakati oldukça yüksek kurumlardan biri olduğunu söylemek yerinde bir tabir olacaktır, deneyimlerine ve çalışma takım arkadaşlarına baktığımızdaki duygu ve gözlemlere bakarak söylenebilir (Katılımcı 1).

Yeni nesil mutlaka bir programlama içerisinde çalışmaktadır. Hedef ve denetim çalışanlar için daha programlı bir süreç getirmektedir. Bu anlamda performans

değerlendirmesi iki kapsamda ele alınmaktadır. Özeleştirme sonrasında bizler sendika kapsamında kapsam içerisinde yer aldığımızdan performans değişkenlere göre çalışmaktayız fakat bu performansların prim yani para haricinde herhangi bir yaptırımı bulunmamaktadır. Özelleştirme sonrasında sendika kapsamı dışında kapsam dışı olarak işe alınan çalışanların 360 performans değerlendirme notları A, B, C, VE D olmak üzere her yıl değerlendirilen bir sistemi bulunmaktadır. Bu değerlendirme koşullarında A performansına dâhil tutulan personel için en yüksek maaş zammı ile ödüllendirilmekte tam tersi D performansında ise işte çıkarılmasına dair sonuçlar gerçekleştirilmektedir (Katılımcı 5).

Saha çalışanları olarak geçmişte daha fazla çalışan ile iş akışımızı gerçekleştirirdik bu durum hem olası iş kazalarında erken önlem alınmasını sağlıyor, hem de iş süreçlerimizde birliktelik ve ekip ruhu anlamında olumlu bir etki bırakıyordu. Özelleştirme sonrasında bu durum tam tersi bir hal aldı. Çalışanlar artık bireysel olarak görev almaktadır. Çalışma saatleri kontrol altına alındığı gibi çalışma araçları da gps ile kontrol altına alınmaktadır. Bu durum iş listemizdeki arıza noktası ile gidilen yer arasında farklılık olmaması için alınan bir önlemdir. GPS (Global Positioning System/ Küresel Konumlama Sistemi) cihazları personellerin şahsi gerekçelerin yer aldığı yerlere gitmesi için benzin ve zaman harcamasının önüne geçmek adına ve iş süreçleri dâhilindeki ekipmanların gereksiz sarfiyatını engellemek adına uygulanmış bir sistemdir (Katılımcı 3).

3.2.Türk Telekom'da Özelleştirme Sonrası Örgüt Kültürü Modeline İlişkin Bulgular

➤ Pazar Modeli

Türk Telekom Özelleştirme sonrasında genel görüşler, Pazar modeline dönüştüğü konusunda fikir birliği bulunduğu yönünde görüşler aktarılmıştır.

Pazar modeline dönüşmüştür. Çünkü ürün çeşitliklerindeki rekabet ve fiyat tam istihdam sisteminde alıcı ile satıcıyı buluşturmuştur (Katılımcı 11).

Türk Telekom'un özelleştirme sonrası örgüt kültürüne dair modeli pazar modeli şekil almıştır. Bu süreç rekabeti beraberinde piyasa çeşitliliğine ve ayakta kalabilmenin yenilenmeye bağlı olduğunu ve güncellenmeyen her örgütün network ağ ev sahipliği yapsa da yok olmaya mahkûm olduğunu görmekteyim (Katılımcı 1).

➤ **Hiyerarşi Modeli**

Basamaklı bir yönetim şekline göre rekabetçi piyasa getirisinden dolayı hiyerarşik bir yapı benimsenmediği yönünde görüşler bulunmaktadır.

Hiyerarşik bir yapı özelleştirme öncesinde daha belirgindi çizgiler sınırlar daha keskindi ama özelleştirme sonrasında personel çalışma yılı sürelerine bakılmaksızın verim performans notları ile süreçleri ile yönetici şemasında en alttan en üste geçiş kolaylığı sağlayan bir sistem kurgulanmıştır (Katılımcı 3).

➤ **Klan Sistemi**

Aile bağları ile yönetilen bir sistemden ziyade verimlik performans süreçlerini temel alan yeterlilikte çalışanlar tercih edildiği yönünde görüşler bulunmaktadır.

Klan sistemi Türk Telekom'da hiçbir döneminde benimsenen bir model olmamıştır. Klan sistemine uygun örgüt ağı bulunmamaktadır (Katılımcı 4).

Klan örgüt kültürü modeli yerine gelişmelerin ve yenilenmelerin aktif olduğu bir yönetim sistemi benimsenmiştir (Katılımcı 1)

➤ **Adokrasi sistemi**

Bürokrasinin tam tersi bir durum gözlenmediği dile getirilmiştir.

Denetleme ve düzenleme adına bürokrasi devam etmektedir. Fakat TT bünyesindeki baskın model bir başlıkta belirgin değildir (Katılımcı 6).

Adokrasi örgüt kültürü yerine prosedürlerin devam ettiği bir sistem içerisinde örgüt oluşumları devam etmektedir (Katılımcı 2).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1.Genel Değerlendirme ve Sonuç

Nitel araştırma yöntemi kapsamında fenomenoloji deseni kullanılan araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların sonuç, değerlendirme ve tespit edilen önerilere yer verilmesi amaçlanmaktadır.

Türk Telekom'un özelleştirme, değişim adımları mevcut düzende var olan aksaklıkların giderilmesi üzerine atılmıştır. Durağan hantal yapıdan hareketli bir yapıya dinamik çalışan kadrosu ile geçiş yapılması hedeflendiği bildirilmektedir. Özelleştirme ile birlikte değişen organizasyon şeması daha sadeleştirilmiş verimlilik performans karneleri ile gözetim altına alındığı belirtilmiştir. Mesai kavramı ortadan kaldırılmış 7/24 memnuniyet gibi parametreler ile büyüme endeksli rakamların ele alındığı aktarılmıştır. Müşteri memnuniyetinin ve rekabete dayalı oluşan sektör paylarının ele alınması daha ucuz ve kaliteli ürün hizmeti sunacağı öngörüsü bildirilmiştir. Ayrıca atıl kaynak kullanımlarının önüne geçilecek yatırım ile gelir eğrisi doğru orantılı getiri sağlaması yönünde açıklamalar yapılmıştır.

Posta, Telgraf ve Telefon (PTT) Genel Müdürlüğü olarak 1924 yılında 406 Telgraf ve Telefon Kanunu ile kurulan Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türk Telekom), Türkiye'nin en geniş altyapı servis sağlayıcısıdır. Türk Telekom, 1995 yılında telekomünikasyon ve posta servislerinin ayrılması sonrasında Hazine Müsteşarlığı'na aktarılmıştır. Bu sürecin sonrasında kurum kültürlerinde oluşan katmanlardan fiziksel oluşumlar olarak Türk Telekom'un daha teknolojik ve modern bir görünüm kazandığı aktarılmıştır. Ptt ise fiziksel oluşumlar başlığında 1995 sonrasında herhangi bir yeniliğe gitmemiş, görsel olarak bir farklılık yansıtılmadığı aktarılmıştır. Dekorasyon hakkında oldukça geri planda kalmış yer zeminleri bulunduğu ve aydınlatma yani yeterli ışıklandırma adına herhangi bir önlem alınmadığı aktarılmıştır. Yerleşim düzeni hakkında banko denilen uzun gişeler halen müşteri karşılama ve hizmet alanları olarak devam ettiği aktarılmıştır. Karşılama ve hoşgörü adına herhangi bir çaba gösterilmediği yönünde karşılaştırmalar yapılmıştır. Çalışan kapasitesindeki yoğunluk ve işlem hacminin az olması devlet bünyesindeki birçok kurum ve kuruluşlarda yaşanan kronik hantal yapısına örnek oluşturmaktadır. Satın alma araştırma geliştirme adına herhangi

bir çabası olmayan personel performans karnelerinden muaf tutuldukları gözlemleri aktarılmıştır. Toplantılar halen detaylı ve maliyetli şekillerde yüz yüze gerçekleştirilmektedir. Hitap şekilleri TT ile karşılaştırıldığında daha yerel bir konuşma dili benimsendiği hakkındaki gözlemleri aktarılmıştır. Çalışan yaş ortalaması TT oranla daha büyük ve emeklilikler konusunda bir baskı ya da zorlama bulunmadığı yönünde görüşler aktarılmıştır. Müşteri sadakati adına bir önlem alınmadığı belirtilmektedir. Yapılan işlemler ve hizmetler noktasında rekabet alternatifler bulunsa da herhangi bir önlem alınmadığı bildirilmiştir, fakat PTT çalışma alanları kargo hafta sonu hizmet verme ile ilgili önlemlerin özelleştirme evresine yönelimli bir çabası bulunduğu aktarılmıştır. Müşteri tutundurma bağlama adına herhangi bir gözlem yapılmadığı aktarılmıştır. Çalışanlar tembeldir varsayımı üzerine bir karşılaştırma yapılmak istenirse çalışan sayısının fazla olması bu durumun açığa çıkmasına engel olduğu yönünde açıklamalar bildirilmiştir. Sonuç olarak özelleştirme TT bünyesinde tüm fiziksel oluşumlarda olumlu etki bırakırken aynı iş ortaklığında bulunan bu kurum hakkında aynı süreçlerin aynı hızda geliştirilip dizayn edilmesine olumlu bir etki bırakmamıştır.

4.1.1. Türk Telekom’da Oluşumlara İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Türk Telekom’un özelleştirme öncesi ve sonrası örgüt kültürü farklılaşmasına yönelik değişimler fiziksel sözel ve davranışsal oluşumlar olarak üç temada değerlendirilmiştir.

Fiziksel oluşumlar temasında ele alınıp incelenen görüşme başlıkları; kullanılan materyaller olarak logo ve kitapları, antetler, bina ve dekorasyon, giyim ve rozet, yerleşim düzeni, kullanılan makineler araç gereçler, organizasyon şeması, talimat ve prosedürler şeklindeki soruların cevapları ile kodlanarak değişim analizi yapılmıştır.

Kullanılan materyaller olarak logo ve kitaplar, antetlerde özelleştirme öncesi ve sonrası belirgin gözle görülen değişimleri yansıdığı aktarılmıştır. Logo konusunda koyu mavi çerçeveden oluşan büyük puntoların yer aldığı Türk Telekom’un sembolü yalın küçük yazılı puntolara dönüşmüş ve renkli ok işaretleri ile bir şekil aldığı belirtilmiştir. Genel anlamda beğenilen logo çalışanlar nezdinde modern ve özgün olarak değerlendirilmiştir.

Logo konusunda değişim gözle görülen bir değişimi kapsamakta olup kitaplar konusunda değişim yaşanmadığı bildirilmiştir. Tanıtım broşürleri reklam alternatifleri rekabetçi piyasa yapısı desteklediğinden özelleştirme sonrasında kullanılan materyaller olduğu ve antetler konusunda revize edilen değişimlerin yanında ayrıca elektronik ortamlara aktarılan yazışmaların şablonları sistem tarafından kategorize edilerek kalite kontrol süreçleri gereğı tüm Türkiye standartlarında aynı şekli aldığı belirtilmiştir.

Bina ve dekorasyon özelleştirme sonrasında halen devlet bütçesi kapsamında finans edilen kurum ve kuruluşlara göre olumlu bir değişime uğradığı aktarılmıştır. Modern yapısal olarak ergonomik ve teknolojik, şık bir hal aldığı, bina içerisindeki ışıklandırma çalışanların sağığı ön görülerek her masa üzerinde kişisel olarak konumlandırıldığı belirtilmiştir. Türk Telekom mobilya sistemleri tüm Türkiye’de aynı formatla ve kalitede hazırlandığı aktarılmıştır. Duvarların gri mobilyaların beyaz tasarımları aydınlık bir çalışma ortamı sunduğı bildirilmiştir. Bina dış görseiliğinde gözle görülen modern bir yapı hazırlandığı aktarılmıştır. Müşteri ilişkileri bölümleri ise daha göze çarpan yer zeminleri ve cam tasarımları ile donatılmıştır çünkü yeni nesil sistemde bu birimler Türk Telekom’un vitrinini oldukları yönünde görüşler aktarılmıştır. Bina içerisindeki yer zeminleri eski kırık taşlar yerine modern fayanslara ve mermerlere dönüştüğü yönünde gözlemleri bildirilmiştir. Bina ve dekorasyon görseiliğindeki değişim her anlamda olumlu karşılanmış ve gözle görülen bir farklılık ortaya konmuştur.

Giyim ve rozet başlıklı soruların sonucunda idari birimler üzerine belirgin bir değişim yaşanmamış yalnızca kılık kıyafet yönetmeliğine göre renk kıstası getirildiğı aktarılmıştır. Siyah, lacivert ve gri pantolon ile beyaz, açık mavi ve pembe gömlek şeklinde tek tip kurumsal bir görünüm sağılandığı belirtilmiştir. Özelleştirme öncesinde kurumsal yapının gerekliliğı olan rozet kullanımı takım elbise kravat formatları zamanla yok olduğu aktarılmıştır. Müşteri ilişkileri biriminde çalışanlar için rozet yerine Türk Telekom yeni amblemlerle tanıtım kartları kullanımı zorunlu hale getirildiğı aktarılmıştır. Değişimin giyim anlamında daha belirgin olduğu birim saha operasyonları olduğu yönünde açıklamalar dile getirilmiştir. Çalışanlarına özelleştirmeden sonra yazlık kışlık kılık kıyafet yönetmeliğı getirildiğı aktarılmıştır. TT tarafından temin edilip dağıtılan

kılık kıyafetler Türk Telekom amblemi ile saha personellerine kurumsal bir kimlik ve güvenilirlik kazandırdığı aktarılmıştır.

Yerleşim düzeni üzerine özel bir planlama yapıp yapılmadığına dair görüşme soruların sonucunda gözle görülen bir değişim yaşandığı aktarılmıştır. Yerleşim düzeni kapsamında sıra ile ayakta karşılanan müşterilere önem ve hassasiyet artmış kişisel karşılama personelleri ile işlemler tek kişilik dizayn edilen ısı ve ses yalıtımı olan odalarda gerçekleştirilmeye başlandığı aktarılmıştır. Bu durumun müşterilerin tercihlerine uygun teklifler sunmayı ve müşteriye değerli hissettirmeyi amaçlayan çerçeve için gerçekleştirildiği savunulmaktadır. Yerleşim düzeni açısından geçmişte algılanan idari amirlerin ve müdürlerin tek kişilik odaları bulunduğu algısı müşteriye özel bir karşılama alanı içerisinde olduğunu hissettirdiği aktarılmıştır. Yerleşim düzeni örgüt bakış açısında değişimin önemli parçasıdır. Personel yerleşim düzeni ve dizaynı adına anlamlı ve olumlu bir farklılık yaşanmıştır.

Kullanılan makineler ile ilgili bir değişimin yaşanması konusunda örgüt kendini teknolojik olarak daha üst seviyeye taşımıştır. Nokta vuruşlu yazıcılardan zaman alan çıktıların yerine saniyeler içerisinde yapılmak istenen işlemi komuta eden yazıcı sistemleri getirildiği aktarılmıştır. Kullanılan araçlar devlet bünyesinde yıpranmış arıza bakım onarımlarının sıklaşan araçlar iken özelleştirme sonrasında 3 yılda bir sıfırlanan araçlarla ikame edildiği bildirilmiştir. Filo adlı sistemde bu düzen satın alma gücünü kiralamaya bıraktığı aktarılmıştır. Değişim teknolojik olarak kullanılan makinelerin ve araç gereçlerin son sürüm olacak şekilde güncellendiği aktarılmıştır.

Organizasyon şeması ile ilgili farklılık oluşturulduğu konusunda değişim gerçekleşmiştir. Şemanın geçmişte daha basamaklı iken özelleştirme sonrasında yalınlaştırıldığı aktarılmıştır. Hiyerarşik görüşlerin baskın olduğu sistemin yerini ideal görüşlere bırakan bir sistem kurgulandığı belirtilmiştir.

Talimat ve prosedürler ile ilgili somut gelişmelerden daha çok soyut gelişmeler yaşanmıştır. Talimatların geçmişte bildirim sistemlerinde yazılı ya da sözlü tebligatlar bulunduğu ve birçok bürokratik prosedürlerin yer aldığı bildirilmiştir. Özelleştirme katkısıyla ve teknolojik yeniliklerin hız kazanmasıyla elektronik ortama taşınan talimat

ve prosedürlerin daha sade ve zamandan kazandıran bir dijital platformlara aktarıldığı belirtilmiştir.

Sözel oluşumlar ikinci temasında görüşme soruları içerikleri; Tören ve kutlamalar, İletişim şekli, Ödüllendirme ve cezalandırma, Ekip çalışma şekli, Toplantılar ve performans değerlendirme, Sosyal etkinlikler soruları kapsamında değişim açıklanmıştır.

Tören ve kutlamalar hakkında değişimlerin azalan sosyal etkileşim süreçleri kaynaklı olumsuz etkisi olduğu gözlenmiştir. Tören ve kutlamaların sosyal etkileşimlerin azalması kaynaklı bu tarz etkinliklerin yerini elektronik ortamlarda hazırlanan bir tebrik kartına veya kutlama maillerine bıraktığı aktarılmıştır. Emekliye ayrılan personellere akşam yemekleri eşliğinde takdim edilen plaket törenleri yerini vermiş olduğunuz emeklerden dolayı teşekkür ederiz mail içeriklerine dönüştürdüğü aktarılmıştır. Tören ve kutlamaların Özelleştirme sonrası ele alınması zaman ve maliyet kaybı olarak görüldüğü düşünülmektedir.

İletişim şekli üzerine farklılığın, ilişkilerin denetlenmesi sonrasında resmi bir zorunluluk getirilmesi kaynaklı yaşandığı belirtilmiştir. Geçmişte daha samimi yerel olan iletişim şeklinin yerini özelleştirme sonrası alınan yeni personel çehresi almış ve fikir uyuşmazlıkları, gizli müşteri denetimleri ile iletişim şeklinde değişimi başlatmış ve devam ettirmekte olduğu belirtilmiştir. İletişim şekli örgütün çalışanlarına, çalışanlarının müşterilerine olmak üzere her adımında daha nazik ama daha az samimi bir iletişim şekli yansıttığı bildirilmiştir.

Ödüllendirme ve cezalandırma kapsamında değişim yaşanmıştır. Ödül sistemi geçmişte çok sık kullanılmayan bir terim olduğu cezalandırma ise yüz kızzartıcı suçlar haricinde yaptırım ve uygulaması olmayan durumları kapsadığı aktarılmıştır. Özelleştirme sonrasındaki değişim hem ödüllendirme hakkında hem de cezalandırma iş etiği hakkında birçok yenilikler kattığı belirtilmiştir. Örn. çalışanların çalışma sistemlerindeki katma değerlere prim sistemleri eklenmiştir. Gerçekleşmesi hedeflenen sayısal çıktılara ulaşan personelin prim sisteminde maaş haricinde bir ücret ile ödüllendirildiği açıklanmıştır. Cezalandırma ise yüz kızzartıcı haller haricinde sistem açıkları üzerine birçok alanda uygulanır hale getirildiği aktarılmıştır. Örneğin

çalışanların birinci ikinci derece yakınlarına ait lehine kampanya yapılması veya kişisel veri gizliliği ihlali gibi durumların sonrasında savunmaları alınması yönünde cezai yaptırımlar uygulanır hale geldiği aktarılmıştır. Bu kapsamda özelleştirme sonrasında ödül ve ceza iç içe iki kavram şeklinde büyük bir payda olarak TT sisteminde yer aldığı belirtilmiştir.

Ekip çalışma şekli sistemi hakkında özelleştirme hantal yapıyı harekete geçirdiğinden geçmişte daha çok kişiyle yapılan işlerin daha az kişi ile yapılmaya başlandığı aktarılmıştır. Özelleştirme personel sayısının çokluğundan ziyade verimliliği temel aldığı bildirilmiştir. Bu durum da ekip çalışma şeklinde sayısal olarak azalma yaşanmasına sebep olduğu belirtilmiştir. Ekip çalışma ruhu geçmişte daha belirgin ve koruyucu iken özelleştirme sonrasında bireysel bir konum almıştır şeklinde açıklanmıştır.

Toplantılar ve performans değerlendirme süreçleri hakkında değişim maliyet ve zaman kayıpları açısından ele alınıp sisteme konulduğu belirtilmiştir. Toplantılar için özelleştirme öncesinde harcanan yol zaman masrafları ödeneklerinin video konferans yöntemleri sayesinde azaltıldığı aktarılmıştır. Performans verimlilik özelleştirme sonrasında birinci sırada takip edilen ve önlem alınan konulardan olmuştur. Yıllık performans karneleri içerisinde değerlendirmeye alınan personel kamu bünyesindeki bazı çalışanlar gibi yetersiz ya da uyumsuz olması halinde emekliliğine kadar örgüt bünyesinde çalıştırılmak zorunda kalmadığı aktarılmıştır. Bu süreç performans sonrası alınan puanlar sonucunda işte çıkarılmaya kadar ya da maaş zammı engeli gibi durumları ele aldığı belirtilmiştir. Bu durum yenilenmeye ve personeli dinamik, güçlü tutmaya yarayan bir sistemi getirdiği belirtilmiştir.

Türk Telekom'un örgütün özelleştirme öncesi ve sonrası çalışanlarının görüşleri özelleştirme öncesinde örgüt çalışanlarının Türk Telekom markasına katkıları ve amaçları kendi vicdan ölçeklerinde yer alırken özelleştirme sonrasında çalışanlarının hedef ve amaçları yazılı performans karnelerinde prim özel ödül gibi kalemlerle ölçüldüğü bildirilmiştir. Zaman donanım ve birçok alanda tasarruf ve iyileştirme kamu üzerindeki hantal yapının dinamik gelişimler ile yer değiştirdiği belirtilmiştir. Örgüt şemasına bakıldığında özelleştirme sonrası sadeleştiği ve performans daha az personel ile daha verimli hale getirilmesi hedeflendiği gözlenmiştir.

Sosyal etkinlikler anlamında değişimin azaldığı yok olmaya yakın etkileşimler içerdiği aktarılmıştır. Geçmişte interaktif etkileşimler daha yaygın olduğundan sosyal etkinlikler ve katılım oranları daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Özelleştirme sonrasında sosyal etkinlikler kısa ve daha az samimi olduğu yönünde görüşler bildirilmiştir. Bu durumun kaynağında insan ilişkilerini yalnızlaştıran, bireyselleştiren bir etki de bulunmaktadır. Sosyal etkinlikler anlamında emekli veda konuşmaları, çalışanların veya yakınlarının düğün merasimleri, doğum, vb. gibi önemli günlerin sosyal etkinliklerin katılımları halen devam etmekte fakat daha az gündemde olduğu yönünde görüşler aktarılmıştır. Değişim bu başlıkta tam anlamıyla sosyal etkinliklerin yok olması anlamında gerçekleşmemiş olsa azaldığı yönünde fikir birliği bulunduğu bildirilmiştir.

Davranışsal oluşumlar temasında konuşulan dil ve üslup, hitap şekli, adlar ve lakaplar (takma adlar), sloganlar, hikâyeler, işletme kahramanları ile elde edilen görüşme detayları ile değişim sonuçları ele alınmıştır.

Konuşulan dil ve üslup konusundaki değişim, daha resmi bir şekil aldığı yönünde aktarılmıştır. Konuşulan dil geçmişte daha yerel iken değişen yüzyıl gerekçeleri ile daha resmi ve çeşitli etkileyici hale getirildiği aktarılmıştır.

Hitap şekli ile ilgili Ali Bey ve Ayşe Hanım şeklinde değişime uğradığı aktarılmıştır. Geçmişte hitap şekillerinin amirim müdürüm şeklinde makam ve birim üstünlüğüne göre hitap şekli bulunduğu aktarılmıştır. Hitap şeklinde değişimin yeni nesil çalışanların özelleştirme öncesi çalışanlarına göre yaş olarak küçük ve çalışma tecrübe yılları daha az çalışmış olmaları kaynaklı olduğu düşünüldüğü açıklamalar yapılmıştır. Müşteri karşısındaki değişimler konusunda memur bey şeklinde hitap şekillerinden isimlerden oluşan bey ya da hanım üslubuna dönüştüğü aktarılmıştır.

Adlar ve lakaplar (takma adlar) konusunda değişimlerin yaşandığını gözlemiştir. Kişiler arasındaki etkileşimlerin konuşulan dil ve üslup gereklilikleri yeterli samimiyet içermediğinden adlar ve lakaplar konusundaki örnekler günümüzde yani özelleştirme sonrasında çok sık rastlanmadığı aktarılmıştır.

Sloganlar ile ilgili değişim özelleştirme öncesinde kullanılmayan bir terim iken özelleştirme sonrasında hayatımıza akılda kalıcı net kısa öz cümleler ile iz bırakacak hale geldiği aktarılmıştır. Değişimin yaşandığı durumlardan biri de sloganlar olduğu

bildirilmiştir. Türk Telekom’u geçmişte tek cümle halinde anlatmak ile kısa bir cümleye gerek olmadığı fakat şu an rekabetçi piyasa koşullarının getirisi olarak sloganların gerekliliği savunulmuştur.

Hikâyeler anlamında değişim yaşanmaya devam etmektedir. Hikâyeler kurumun başlangıcından sonuna kadar devam eden serüvenlerdir Bu anlamda hikâyeler değişmeye devam ettiği fakat özelleştirme öncesinde hikâye örneklerin daha yaygın ve aktarılan durumlarda iken şuan özelleştirme sonrasında daha sade, yalın hikâye örnekleri olduğu yönünde açıklamalar yapılmıştır.

İşletme kahramanları ile ilgili değişim yaşanmamıştır. İşletme kahramanları çalışanları gözünde efsanevi yerler edinmiş kişi ve kişilerden oluşmaktaydı. İşletme kahramanları olarak anılması o kurumun gelecek nesillere o kişiler hakkında bilgi aktarılması hep olacağından değişim bu anlamda var olacaktır ve olmuştur TT olarak bir sürecin devam eden bir olgu olduğu aktarılmıştır.

4.1.2. Türk Telekom’da Örgütsel Değerlerin Sonuçlarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Görüşme soruları kapsamında örgütsel değerlerin Misafirperverlik, Hoşgörü ve karşılama sonuçlarına ilişkin tema olarak iki başlık altında inceleme yapılmıştır.

Misafirperverlik değerleri hakkında değişim daha belirgin bir hal aldığı gözlenmiştir. Geçmişte kişiye göre hissedilen ve hissettirilen değerler özelleştirme sonrasında herkese yansıyan bir zorunluluk haline geldiği aktarılmıştır. Misafirperverlik değişimi hakkında geçmişte kişi farklılıkları ve üstünlükleri bulunduğu yönünde açıklamalar yapılmıştır. Tanıdıklarına göre siyasi unvanlara göre öncelik tanınıyordu fakat özelleştirme sonrasında bu süreç tamamen sayısal olarak getiri sağlayan kişilerin yaptırım süreçlerine dönüştürüldüğü aktarılmıştır. Personeller arasında ve idari pozisyonlarda misafirperverlik kişiye göre yansıtırdı özelleştirme sonrasında bu durum herkese aynı şekilde yansımıştır. Çünkü temel alınan görüş özelleştirme sonrasında insani ilişkilerin yanı sıra maddi katma değer olacağından her kişi misafirperverlik çerçevesinde karşılanıyor değerli hissettiriliyor yönünde açıklamalar yapılmıştır.

Hoşgörü ve karşılama anlamında genel anlamda değişim gözlenmiştir. Çalışanların özelleştirme öncesinde ve sonrasında hoşgörüye dair daha az hissedilen

belirleyicileri olduğu aktarılmıştır. Örgüt içerisindeki hoşgörü ve müşteri memnuniyetleri karşındaki özelleştirme sonrasında bu doku zedelendiği yönünde, hissi olarak azalan bir oluşum olsa da özelleştirme sonucunda hissettirilen olarak artan bir değişime uğradığı aktarılmıştır. Emeklilik süresi gelmiş fakat emekliye ayrılmak istemeyen üstün yeterlikle çalışanlar bile olsalar yeni nesil personel ile değişim yapılmış bu görüş ve isteğin hoşgörü ile karşılanmadığı aktarılmıştır. Karşılama hakkında özelleştirme öncesi personeller halen ikinci planda görülüp tutuldukları aktarılmıştır. Karşılama müşteri karşısında özelleştirme sonrasında daha dikkate alınan bir süreç getirdiği ve önem ve hassasiyet kazandığı yönünde görüşler bildirilmiştir.

4.1.3. Türk Telekom’da Temel Varsayımlar Üzerine Bulguların Değerlendirilmesi

Görüşme soruları kapsamında alınan cevaplar doğrultusunda müşteri kaypaktır ve çalışanlar tembeldir varsayımların incelendiği iki tema başlığı altında görüşler toplanmıştır.

Müşteri kaypaktır özelleştirme sonrasında ele alınan bir kavram olduğu görülmektedir. Değişen Pazar artan ürün çeşitlilikleri, ihtiyaçların değişimleri gibi süreçlerin ele alınması sonrası müşteri her an en ekonomik ve hızlı ağ talebinde bulunduğu servis sağlayıcıların pazar paylarındaki sayılarının artması müşteriye tercih farklılıklarına, firmaları da rekabete yönelttiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun şirketler tarafından önüne geçilmesi cazibe veya tutundurma ile yapılabilir bir duruma geldiği savunulmuştur. Müşteri değişimleri engellemesi sayısal ölçeklerin küçülmemesi adına müşteri kaypaktır varsayımı ile önlemler alındığı görülmektedir. Yazılı belgelerin taahhütnamelerin bu durumlara örnek oluşturduğu gözlenmektedir. Varsayımlar anlamında müşteri değişkendir algısı doğrudur. Müşterinin yenilenme, ekonomik ve kaliteli olanın tercihinde bulunması ve bu şartları sağlayan şirketlerin bünyesinde kalmaya veya herhangi bir verim performans beklenti düşüklüğünde değişime karar verebildiği görülmektedir. Bu varsayım neticesinde şirketin aldığı önlem olarak taahhütname belgeleri cihaz satışı ile sabit hale getirilerek tutundurma sağladığı görülmektedir.

Çalışanlar tembeldir varsayımı özelleştirme sonrasında denetim altına alındığından anlamlı bir tanım olmadığı savunulmuştur. Özelleştirme öncesi hantal yapıdan dinamik yapıya geçilen sistemde bu durumların önlemi adına çalışanlar

tembeldir varsayımı ile şirketin denetleme ve önleme adına tüm detayları ele aldığı bildirilmiştir. Performans karneleri, anlık geri bildirim raporları bu süreci desteklenmesi adına aylık çeyrek değerlendirme toplantıları gerçekleştirildiği ve raporların analiz edilerek aksiyon alınması ile bu varsayımın önüne geçildiği aktarılmıştır. Çalışanların özelleştirme öncesinde denetleme mekanizmaları tamamen kendi vicdanları olduğu bildirilmiştir ve fakat özelleştirme sonrasında bu durumun göstergeleri rakamlar ile bildirildiği aktarılmıştır. Çalışan tembeldir varsayımına dair önlem alındığından özelleştirme sonrasında bu varsayımın geçerli olmadığı savunulmuştur. Bu sistemde sadakat, özveri şirkete bağlılık geçmişe oranla daha az hissedildiğinden çalışanlar tembeldir varsayımı yerindedir. Çünkü çalışanlar hedefler kapsamında denetim altında tutulmasa kendi çaba ve etkileri ile bu kadar verim ve performans isteğinde olmadıkları yönünde bildirimler yapılmıştır.

4.1.4.Türk Telekom'da Özelleştirme Sonrası Örgüt Kültürü Modeline İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Türk Telekom özelleştirme sonrasında hangi örgüt kültürü modeli haline dönüştüğü konusunda görüşler Pazar modeli olduğu yönündedir. Bu rekabetçi piyasa getirisinde beklenen ve istenen bir durumdur. Pazar modellerinde piyasa ürünleri ve arzı serbest bırakılmıştır. Tüketiciler çeşitliliğin ekonomik ve teknolojik olarak güncel olması gerekliliklerine göre tercih yapmaktadırlar. Hiyerarşi kültüründeki gibi yukarıdan aşağı doğru şekil alan bir organizasyon şeması bulunmadığı yönünde görüşler bildirilmiştir. Pazar anlayışı gerekliliği olan performans ve verimlilik temel alınan bir sistem oluştuğu belirtilmiştir. Klan modelinde beklenen aile bağları ile oluşan bir yönetim söz konusu olmadığı yönünde görüşler belirtilmiştir. Adokrasi adına beklenen bir yönetim benimsenmemiştir. Bürokrasinin tam tersi bir durum söz konusu değildir bürokratik çalışmalar ve denetlemeler devam ettiği yönünde açıklamalar getirilmiştir.

4.2.Öneriler

Nitel araştırma yöntemi ile incelenip araştırılan konu hakkında farklılaşmanın çalışanlar üzerinde etkileri, değişimin detayları ele alınmaya çalışılmıştır. Türk Telekom'un veya özelleştirme planlanan kurum ve kuruluşlar üzerinde özelleştirilme değişkenleri ile ilgili bazı öneriler aktarılacaktır.

Yapılan bu çalışmanın görüşme formundan yararlanılarak ölçek geliştirilip nicel bir çalışma yapılabilir.

- ✓ Araştırmanın katılımcıları farklı seçilerek kamu kurumu çalışanları ve özel sektör çalışanları (PTT ve Türk Telekom vb.) arasında karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.
- ✓ Araştırma güncel bir konu olması kaynaklı yurtdışındaki telekomünikasyon örneklerinin değişimleri ile karşılaştırabilir.
- ✓ Görüşme formundan yararlanarak ölçek geliştirilen nicel bir araştırma yapılabilir. Özelleştirme sonrasında örgüt farklılıklarına dair likert ölçeği hazırlanabilir.
- ✓ Bu araştırma Burdur ilinde bulunan Atatürk Telekom Müdürlüğünde yapılmıştır. Araştırma modeli genişleterek diğer müdürlükler ile farklı bir model üzerinden analiz yapılabilir.
- ✓ Görüşme formunda yer alan soruların kapsamı ve içerikleri farklılaştırabilir ve daha kapsamlı araştırmaların yalnızca örgüt üzerinde değil cihaz, makine materyal, teknoloji üzerine değişim araştırmaları yapılabilir.
- ✓ Araştırma yalnızca Türk Telekom çalışanları üzerine yapılmıştır. Türkiye'deki özelleştirme örnekleri çoğaltılabilir ve bu kurumların çalışanları üzerine değişimlerde gözlemlenebilir.
- ✓ Araştırma farklı sektörsel alanlarda çalışılabilir.

KAYNAKLAR

Kitaplar:

Ak, M., (2006), “*Marka yönetimi*” Akis Kitap, İstanbul.

Avcı, Nazmi, Erjem Yaşar, (Edt.), (2018), “*Eğitim Sosyolojisi*”, Lisans Yayıncılık, İstanbul.

Avrasi S.A., (2008), “*Eğitim Sosyolojisi*”, Bilgeoğuz Yayıncılık, İstanbul

Aydede, C., (2007), “*Yükselen Tren Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Aydınalp Ilıcak, G.Ş., (2014), “*İmaj Üretimi*”, (Edt. Ş. Güzin Ilıcak Aydınalp), Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara.

Bardakçı, H., (2012) “*Kültür ve Ticaret*”, Cinius Yayınları, İstanbul.

Barutçugil, İ., (2011), “*Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2004). “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık”, 1. Baskı, İstanbul.

Baş, T. ve Akturan, U. (2017), “*Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*”3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Bruce, B. (2015), “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”, Eğitim Akademi Yayınevi, Konya.

Can, Niyazi, (Edt.), (2013), “*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi*”, Pegem Akademi, Ankara.

Ceylan, A. ve Korkmaz, T., (2007), “*İşletmelerde Finansal Yönetim*”, 3.Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa

Creswell, J. W., (2013), “*Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*”, (Çev: S. B. Demir), Eğiten Kitap, Ankara.

Çiftçioglu, A., (2009), “*Kurumsal İtibar Yönetimi*”, Dora Yayınları, Bursa.

- Daft, R.L., Murphy, J. and Willmott. H., (2010), “*Organization theory and design*”, (1st Edition), North Way Cengage Business Press.
- Değirmenci, M., (2007) , “*Amaçlı Canlılar: Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi*”, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Dörtok, A., (2004), “*Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*”, Rota Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ., (1994), “*İşletmelerde Davranış*”, 4. Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E.(1993), “*Yönetim Psikolojisi*”, 4. Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E., (1997), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2000), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergün, M., (1992), “*Eğitim Sosyolojine Giriş*”, 2. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara.
- Fındıkçı, İ.(2012), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 8. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Gitomer, J., (2012), “*Liderliğin Kutsal Kitabı*”, (Çev: Zeynep Kökkaya Chalar), Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Güvenç, B., (1996), “*İnsan ve Kültür*” 8. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Güventürk F., (2017). “*İnsan ve Temel Değerler: İnsanı İnsan yapan Temel Değerler*” Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Güzelcik, E., (1999), “*Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hass, H. and Tamarkin, B., (2000), “*İnsan Lider Doğmaz*”, (Çev: Sinan Köseoğlu), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Kadıbeşegil, S., (2006), “*İtibar Yönetimi*”, Mediacat Yayıncılık, İstanbul.
- Kadıbeşegil, S., (2010), “*İtibar Yönetimi*”, 5. Baskı, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Karaköse, T.(2007), “*Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Keser, A., (2006), “*Çalışma Yaşamında Motivasyon*”, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

- Keser, A., (2009), “*Çalışma Psikolojisi*”, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Kirk,J. And Miller, M.L.,(1986), “*Reliability And Validity in Qualitative Research*”,USA: Sage Publications.
- Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmaz, S., (2009), “*İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları*”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Köktürk, M. S.,Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008), “*Kurum İmajı: Oluşumu ve Ölçümü*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kuş, E., (2012), “*Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*”, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Küçükaltan, D., Tükeltürk Aydın, Ş. ve Gürkan G.Ç., (Edt), (2015), “*Örgütsel Davranışta Güncel Konular*” Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mayring, P., “*Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*”, (Çev: Adnan Gümüş ve M. Sezai Gümüş), BilgiSu Yayıncılık, Ankara.
- Maxwell, J.C., “*İçimizdeki Lideri Geliştirmek*”, (Çev: S. Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Mendühoğlu, Basri ve Yılmaz, Hasan, (Edt.), (2010), “*Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Meral, P.S., (2011), “*Yeni Başlayanlar İçin Kurumsal Kimlik ve Marka*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Morallıoğlu, D., (2014), “*Ben Marka Olsam*”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tezcan, M., (1996), “*Eğitim Sosyolojisi*”, Dünya Yayınevi, Samsun.
- Tuna, M., Tuna, A.A., (2007), “*Kurumsal Kimlik Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., (2014), “*Örgütsel Psikoloji*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Usta, Ö., (2008), “*İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*” 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uztuğ, F., (2003), “*Markan Kadar Konuş*”, 3. Baskı, Kapital Medya Hizmetleri Basın Yayın, İstanbul

- Uzunçarsılı, Ü., Toprak, E. ve Meral, O. (2000), “*Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*”, Mega Ajans, İstanbul.
- Okay, A., (2000), “*Kurum Kimliği*”, Mediacat Yayınları, Ankara.
- Okay, A., (2003), *Kurum Kimliği*, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Okay, A., (2013), “*Kurum Kimliği*”, Derin Yayınları, İstanbul
- Ölçüm Çetin, M., (2004), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özdemir, E., (2011), “*Teknolojik Ürün ve Hizmet Pazarlaması*”, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Özen, Ş., (1996), “*Bürokratik Kültür 1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri*”, TODAİDE Yayınları, Ankara
- Özüpek, N., (2013), “*Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*”, 2. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Punch, K. F., (2014), *Sosyal Araştırmalara Giriş- Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, (Çev: Dursun. Bayrak, H. Bader Arslan, Zeliha Akyüz), Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Riggio, R.E., (2014), “*Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*”, (Çev: Belkıs Özkara), 6. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., (1998), “*Örgütsel Psikoloji*”, 3. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., (2003), “*Örgütsel Psikoloji*”, 4. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z. ve Vergiliel Tüz M., (2008), “*Örgütsel Psikoloji*”, 4. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Solmuş, Tarık, (Edt.), (2007), “*Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F.G., (2011), “*Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, Anı Yayıncılık, Ankara.

Şimşek, M.Ş., (1996) , “*Yönetim Ve Organizasyon*” 2.Baskı Damla Ofset Matbaacılık, Konya.

Şimşek, M., (2014), “*Örgütler ve Kültürler*” 4.Basım Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., Çelik, A., (2001), “*Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış*”, 2. Basım Nobel Yayıncılık, Ankara.

Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., (2003), “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*”, Adım Matbaacılık, Ofset, Konya.

Yamak, O., (2015), “*Kalite Odaklı Mükemmellik*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Yıldırım, A., Şimşek, H., (2008), “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”, 8. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Makale ve Bildiriler:

Baltacı, A., (2019). “*Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?*”. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.5(2).(368-388).

Demir, N., (2007). “*Örgüt Kültürü Ve Strateji Uyumu*” Öneri Dergisi, C.7, S.27.(187-192).

Eren, S., (2007). “*Toplumsal Norm, Ahlak ve Din*” C. Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi S.2.(289-316).

Erdem , R.,(2007), “*Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, Ekim 2007, 2(2), (63-79).

Genç, Ç., (2016) “*Kurum Kültürü Ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği*”.C.9 , S.2 (116-137).

Güçlü, Nezahat (2003), “*Örgüt Kültürü*”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 147-159.

Güneri Fırlar B., (2000). “*Günümüzde Marka ve Konumunun Belirlenmesi*”,*Pazarlama Dünyası*, S.3.(20-23).

- Helm, S., (2007). “*The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty*”, Vol.10. (22–37).
- Karatepe, S., (2008).“İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.23.(77-97).
- Kırkılıç, H. A. , Sevim, O.,& Söylemez, Y., (2015). “*Akademisyenlerin Bilimsel Araştırma Tutumlarının Akademik Etik Değerler Açısından İncelenmesi*”. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , S.2.(375-390).
- Köse S., Tetik, S., Ercan, C., (2001) “*Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*”
Celal Bayar Ünivertesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.7,S.1.(220-242).
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B., & Farren, C. (1986), “*Overcoming management resistance to career development programs*”, *Training & Development Journal*, 40(10), (77–81).
- Melewar, T.C., (2003), “Determinants of the Corporate Identity Construct, a Review of Literature”, *Journal of Marketing Communications*, Vol.9. Issue.4.(195-220).
- Nişancı, Z.N., (2012), “*Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları*” *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı.1, (1279-1293)
- Özer, İ., (1996), “*Siyasal Kültür, Demokrasi ve Demokratik Değerler*” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt 14, Sayı:1, s.71-76
- Özkalp E., Kirel Ç., (2001) “*Örgütsel Davranış*”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık, ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No.149, (211-212)
- Öztuğ, F. (1997). “Marka Değeri: Kavram ve Yönetimi”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, C.11 S.61, (19-25).
- Oğuz, E.S. (2011). “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı Edebiyat Fakültesi Dergisi, *Journal of Faculty of Letters*”Cilt/Volume 28 Sayı/Number 2 ,(123-138).
- Sarı, O., (2013).”Sosyal Değerler Emek ve Sosyal Edebiyata Dair Bazı Düşünceler”
İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, S.2.(202-227).

Saylık, A., (2019). “Hofstede’nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenirlik çalışması”,Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi, 8(3), (1860-1881).

Schein, E. H., (1984), “*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*”, Sloan Management Review, Winter, S.25(2), (3-16).

İnternet Kaynakları:

“AVEA” https://tr.wikipedia.org/wiki/Avea#/media/Dosya:Avea_logo.png, (23.11.2020).

“Bireysel ve Toplumsal Açılan Kültür”,<https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/kiziltan/134604/B%C4%B0REYSEL%20VE%20TOPLUMSAL%20A%C3%87IDAN%20K%C3%9CLT%C3%9CR.pptx>, (01.08.2020).

“Dosya :Türk Telekom Logo .Svg”,
https://tr.wikipedia.org/wiki/Dosya:T%C3%BCrk_Telekom_logo.svg#/media/Dosya:T%C3%BCrk_Telekom_logo.svg, (19.07.2020).

“Dosya: TTNET Logo .Svg”,
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6f/TTNET_logo.svg, (23.11.2020).

“Dosya :Türk Telekom Logo .Svg”,
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/archive/9/9f/20180527194610%21T%C3%BCrk_Telekom_logo.svg..8, (23.11.2020).

“Hakkımızda” <https://www.turktelekomvakfi.org.tr/tt-1-hakkimizda.html>, (10.08.2020).

“İlk Bakışta Türk Telekom”,<https://www.turktelekom.com.tr/hakkimizda/Sayfalar/ilk-bakista-turk-telekom.aspx>, (09.08.2020).

İnançlar ,(<https://sozluk.gov.tr>), (29.07.2020).

“Kalitepolitikamız”

<https://www.turktelekombys.com.tr/Content/Genel/GenelBilgiler.aspx?PK=10>, (10.08.2020).

“Kalite politikamız”

<https://www.turktelekomvakfi.org.tr/tt-6-kalite-politikamiz.html>, (10.08.2020).

“Logo”<https://bireysel.turktelekom.com.tr/assets/responsive/img/turk-telekom-logo.svg>, (19.07.2020).

“Merriam-Webstar since 1828”,<https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>, (01.08.2020)

“Misyonumuz-Vizyonumuz”

<https://www.turktelekombys.com.tr/Content/Genel/GenelBilgiler.aspx?PK=9>, (10.08.2020).

“Norm” (<https://sozluk.gov.tr/>), (15.07.2020).

“OrganizasyonŞeması”

<https://www.turktelekombys.com.tr/Content/Genel/GenelBilgiler.aspx?PK=61>, (10.08.2020).

“OrganizasyonŞeması”,<https://www.turktelekomvakfi.org.tr/tt-3-organizasyon-semasi.html>, (10.08.2020).

Örgüt, (<http://www.tdk.gov.tr>), (19.07.2020).

“Örgüt Kültürü”, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/orgutkulturu.pdf, (12.07.2020).

“Rakamlarla Türk Telekom”,
<https://www.turktelekom.com.tr/hakkimizda/Sayfalar/rakamlarla-turk-telekom.aspx>, (09.08.2020)

“SosyalPsikoloji”,http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/sosyal_psikoloji_u105.pdf, (10.07.2020).

“Türkiye’nin En Değerli 100 Markası 2020”
<https://www.brandingturkiye.com/turkiyenin-en-degerli-100-markasi2020/>, (09.08.2020).

“Türk Telekom Biriktirme Ve Yardım Sandığı”,<https://www.turktelekombys.com.tr/Content/Home/>” (08.10.2020).

“Vitrindenal”(<https://www.vitrindenal.com>), (10.08.2020).

“Vizyon ve Değerlerimiz”,<http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/tr-tr/turk-telekom-grubu/turk-telekoma-yatirim/sayfalar/vizyon-degerlerimiz.aspx>, (13.07.2020).

Rapor, Sözlük, Tez:

- Akgöz, E., (2009), *Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin İtibar Yönetimin Etkileri: Örnek Bir Uygulama*, Selçuk Üniversite, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Atlı, D., (2005), “*Türkiye’de Kurum Kültürü ve Etkinliği Edgar Schein’in Kültür Katmanları Ayrımına Göre Uygulamalı Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Bozkurt, M., (2011), “*Kurumsal İtibar Yönetimin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Etkileri, Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Büte, M, (2018), “*Örgüt Kültürü*” İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İşletme Lisans Programı, İstanbul
- CİNEL, Mehmet Ozan., (2014), “*Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Isparta.
- Çuhaloğlu Uludağ, C., (2015), “*Özdeşleşme, Liderlik Tarzları ve Kültürel Faktörler Arasındaki İlişki*”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Dincer Aydın, H.,U., (2012). “*Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*”,Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Eşenli, G., (2017), “*Yönetimde Örgüt Kültürü İle Mobbing İlişkisinin Yeri Ve Önemi*” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.Isparta.
- İnalöğlu.S.,1998, “*Hastanelerde Örgütsel Kültür H.Ü.İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama*”,Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü , Bilim Uzmanlığı Tezi,Ankara.

- Kalkan, A., (2013), “*Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi:Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.
- Karadeniz, D.,(2010), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi, Abant İzzet Baysal Ünivertesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Koçak, S., (2010), “*Kurumsal İletişim Çalışmaların İtibar Yönetimine Katkısı*”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Köksal, K., (2007), “*Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Kuşakçıoğlu, A., (2003), “*Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağlantı*”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Manyas, S., (2018)., “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi*”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Narsap, H., (2006), “*Genel Ve Özel Liselerde Örgüt Kültürü*”,Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Öksüz, B., (2008), “*Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi*”, Dokuz Eylül Üniversite, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Örs, N., (2010), “*Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özmen, S., (2018), “*Hastane Çalışanları Arasında Damgalama (Stigmatizasyon) Olgusu Üzerine Keşifsel Bir Çalışma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi,Isparta.
- Paylı, M., (2017), “*Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama*”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman

- Şahintürk, S.,(2019), “Çalışan İtibarı Ve Çalışan İtibarı Etkileyen Faktörler: Akademisyenler Üzerine Nitel Bir Çalışma”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Burdur.*
- Şahinyan, M., (2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi Ve Bir Araştırma” Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Şengül, E., (2009), “Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İMKB’de ki Şirketler Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.*
- Tabakçı, N., (2008), “Kültürler Arası İletişim Sürecinde Alt Kültürde Kimliğin Oluşumu (Türkiye’deki Karaçay Topluluğu Örneği)” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya*
- Valiyeva, H., (2015), “Tüketici Davranışlarını Etkileme Yeni Bir İletişim Tekniği Olarak Nöropazarlama İletişimi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Yağcıoğlu, A., (2012), “İtibar Yönetimi Kavramının İşlevselliği ve İtibar Unsurların Birbiriyle İlişkisi: Otel İşletmeleri Açısından Bir Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.*
- Yirmibeş, S., (2010), “Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.*
- Yıldız, O., (2006), “Gençliğin Markaya Duyduğu Güven Marka Sadakat İlişkisinin Belirlenmesi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.*
- Yıldız, S.,(2017), “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği”, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.*
- Yılmaz, G., (2001), “Öğrenen Organizasyon Ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*

EKLER

EK 1: BİLGİLENDİRİLMİŞ KATILIMCI FORMU

T.C

MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ ETİK KURULU

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ KATILIMCI FORMU

Sizi Sultan Melike KAYA tarafından hazırlanan “**Türk Telekom’un Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Örgüt Kültürü Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bilimsel bir araştırmaya davet ediyoruz. Araştırmanın temel amacı Telekomünikasyon ve iletişimin öncü kuruluşlarından olan Türk Telekom şirketine ait özelleştirme öncesi ve sonrasında örgüt kültürü farklılaşmasının sonuçlarının araştırılması ve değerlendirilmesi üzerine bir çalışmadır. Araştırmada sizden tahminen ortalama 1-2 saat ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda yüz yüze görüşme yapacağımız yaklaşık olarak 15-20 kişi katılacaktır. Görüşme sırasında ses kaydı cihazı ile verilerin tam olarak alınması ve iletişimin kesintiye uğramaması sağlanacaktır. Görüşmeler akabinde yazılı hale getirilecektir. İlgili araştırmaya dair katılım bütünüyle gönüllük esasına dayanmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşması adına beklentimiz şeffaflık ve içtenlikle size uygun gelecek cevaplar ile soruları cevaplamanızdır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler bütünüyle ilgili konu başlığının bulguları adına kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın, bilimsel toplantılar ve makaleler çerçevesinde kullanabilir. İlgili çalışma hakkında bildirilen araştırmanın amacı haricinde bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya sorabilir veya sultanmelike.kaya@turktelekom.com.tr e-posta adresinden ve 5071183649 iletişim numarası ile ulaşabilirsiniz. Araştırma nihai sonuca ulaştığında sizinle paylaşılmasını istiyorsanız talebinizi araştırmacıya iletebilirsiniz.

İlgili araştırmaya başlamadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve çalışmanın içeriğini ve amacını, gönüllü katılımcı olarak üzerime düşen sorumlulukları

anladım. Bana araştırmanın, olası riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Veri gizliliğinin sağlanacağı konusunda yeterli güven sağlandı.

Bu şartlarda söz konusu araştırmaya kendi rızamla, hiçbir zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

Adı:

Soyadı:

İletişim bilgileri:

E posta:

Telefon:

İmzası:

Çalışmaya yön verecek olan ilgili verilerin sadece yukarıda bahsi geçen araştırmada kullanılmasını kabul ediyorum veya hiçbir koşulda kullanılmasını kabul etmiyorum.

☐ Kabul ediyorum

☐ Kabul etmiyorum

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Sultan Melike KAYA

İmzası

EK 2: GÖRÜŞME FORMU

TÜRK TELEKOMUN ÖZELLEŞTİRME ÖNCESİ VE SONRASI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FARKLILAŞMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TEZ ÇALIŞMASI GÖRÜŞME FORMU

Tarih: __/__/

Saat: __/__/

İsterseniz öncelikle kendimi tanıtarak başlayabilirim. Sultan Melike KAYA Burdur İl Türk Telekom Müdürlüğünde Ticari Faaliyetler Ekip Liderliği müşteri ilişkileri biriminde sipariş yetkilisi olarak görev almaktayım. Aynı zamanda şu anda Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde İşletme Anabilim dalı yönetim organizasyon programında yüksek lisans yapmaktayım. Sizlerle yüksek lisans tez çalışmam nedeniyle görüşüyorum. Tez çalışması, Türk Telekom'un Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Örgüt Kültürü Üzerine bir çalışmanın sonuçlarını keşfetmeyi amaçlıyor.

Örgüt kültürü kavramını açıklamak biraz daha açmak gerekirse örgüt iş veren konumunu canlandırmaktadır. Türk Telekom'un çalışanları üzerinde gelişen değişen çehresini temel alan çalışma Schein modeline göre açıklanacak oluşumları, değerleri ve temel varsayımları üzerine inceleme ve irdemeleme yapılacaktır. Bu özelliklere kısaca değinmek gerekirse; oluşumlar şirketin bıraktığı izler ve izlenimlerdir. Örneğin; fiziksel oluşumlarındaki giyim, rozet, yerleşim düzeni, kullanılan makineler, organizasyon şemaları, seremoniler, ödüllendirme vb gibi durumları içermekteyken, sözel oluşumlar ise konuşulan dil, şakalar, takma adlar, sloganlar, işletme kahramanlarını içermektedir. Değerler kapsamında da ele alınan hoşgörü, misafirperverlik gibi yargıları işlenmektedir. Akabinde yönetimin örgütün pazar, müşteri ve çalışanları ile ilgili temel varsayımları vardır. "Müşteri çok yönlüdür" veya "Pazar payları küresel tutundurma ile elde edilebilir" şeklindedir çalışan ile ilgili temel varsayımı "Hedeflenen ve ödüllendirilen sistemde daha etkin ve performanslıdır.

Sizinle özetlediğim, üzere örgüt kültürü farklılaşması üzerinde algılarınıza ve tecrübelerinize dair konuşmak istiyorum. Çalışma hayatınızdan olayları hikâye şeklinde benimle paylaşırsanız sevinirim. Bu şekilde özleştirme öncesi kapsamları sizin gözünüzden görebilir ve daha iyi analiz edebilirim. Görüşmelerimiz tamamen tezimin analizi içindir kesinlikle paylaşılmayacaktır. Bu görüşmeyi yaptığımızı Türk Telekom bünyesinde çalışan diğer bir kişi dahi bilmeyecektir. Ayrıca etik kurul kararları ve şirkete ait ilgili izinleri görmek isterseniz, dosyadan inceleyebilirsiniz.

Şimdi eğer kabul ederseniz, göz göze iletişim kurabilmem amacıyla ses kayıt cihazını kullanacağım... Teşekkür ederim.

Araştırmam ile ilgili bilgi almak isterseniz; sultanmelike.kaya@turktelekom.com.tr e-posta adresinden bana ulaşabilirsiniz.

Katılımcı Formu

10. Cinsiyetiniz:
11. Yaşınız:
12. Medeni Durumunuz:
13. Çocuk Sayısı?
14. Eğitim Durumunuz:
15. Meslekte Kaçınıcı Yılıınız?
16. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?
17. Hangi görevlerde/ bölümlerde çalıştınız?
18. Daha önce hangi şehirlerde ve kurumlarda çalıştınız?

Görüşme Soruları

1. Çalışma hayatınız boyunca özelleştirmeden önce ve sonra örgüt kültürlerinin farklılıklaşması ile ilgili hangi gözlem ve tecrübeye sahip oldunuz? Bahsedebilir misiniz?
2. Özelleştirmeden sonra Türk Telekom da fiziksel sözel ve davranışsal oluşumlar değişti mi?

Sonda 1: Kullanılan materyaller olarak logo ve kitapları, antetler değişti mi?

Sonda 2: Bina ve dekorasyon görseelliğinde bir değişim yaşandı mı?

Sonda 3: Giyim ve rozet üzerinde bir değişim yaşandı mı?

Sonda 4: Yerleşim düzeni için özel bir planlama yapıldı mı?

Sonda 5: Kullanılan makineler araç gereçler ile ilgili bir farklılık yaşandı mı?

Sonda 6: Organizasyon şeması ile ilgili bir farklılık çizelgesi oluşturuldu mu?

Sonda 7: Talimat ve prosedürler ile ilgili soyut gelişmeler yaşandı mı?

3. Türk Telekom da özelleştirme sonrasında davranışsal oluşumlar konularında bir farklılık yaşandı mı?

Sonda 1: Tören ve kutlamalar hakkında nasıl bir değişim gözlemlendi?

Sonda 2: İletişim şekli ile ilgili bir farklılık yaşandı mı?

Sonda 3: Ödüllendirme ve cezalandırma etiği kapsamında bir değişim yaşandı mı?

Sonda 4: Ekip çalışma şekli sistemi hakkında nasıl bir değişim gözlemlendi?

Sonda 5: Toplantılar ve performans değerlendirme süreçleri hakkında bir değişim yaşandı mı?

Sonda 6: Sosyal etkinlikler interaktif etkileşim üzerine bir değişim yaşandı mı?

4. Özelleştirme sonrasında Türk Telekom da sözel konularda bir değişim yaşandı mı?

Sonda 1: Konuşulan dil ve üslup konusunda bir değişim yaşandı mı?

Sonda 2: Hitap şekli ile ilgili bir değişim yaşandı mı yaşanan değişim ile ilgili nasıl bir sonuca ulaşıldı.

Sonda 3: Adlar ve lakaplar (takma adlar) konusunda bir değişim yaşandı mı?

Sonda 4: Sloganlar ile ilgili bir değişim yaşandı mı?

Sonda 5: Hikâyeler anlamında bir değişim yaşandı mı?

Sonda 6: Şirketin işletme kahramanları ile ilgili değişim yaşandı mı?

5. Özelleştirme sonrasında Türk Telekom da değerler değişti mi?

Sonda 1: Misafirperverlik değerleri hakkında bir değişim yaşandı mı?

Sonda 2: Hoşgörü ve karşılama değerleri ile ilgili nasıl bir değişim yaşandı mı?

6. Özelleştirme sonrasında Türk Telekom da Temel Varsayımlarda bir farklılık yaşandı mı?

Sonda 1: Müşteri sadakati ile ilgili tutundurma yapılması “müşteri kaypaktır” varsayımı arasında doğru yönlü bir ilişki var mıdır?

Sonda 2: Çalışanlar tembeldir” varsayımı ile çalışanların değerlendirmeye alındığı performans karnesi arasında doğru yönlü bir ilişki var mıdır?

7. Türk Telekom Özelleştirme sonrasında hangi örgüt kültürü haline gelmiştir.?

Sonda 1: Pazar modeli haline gelmiştir

Sonda 2: Hiyerarşi kültürüne dönüşmüştür.

Sonda 3: Klan sistemine göre düzenlenmiştir.

Sonda 4: Adhokrasiye göre yönetilmiştir.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Sultan Melike KAYA
Doğum Yeri : Burdur
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu

2017-Halen : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Eğitimi
2009-2013 : Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İngilizce İktisat Bölümü Lisans Eğitimi.

Yabancı Dil(ler)Bilgisi ve Düzeyi

İngilizce: Orta Seviye

Almanca: Başlangıç Seviyesi

Staj/Part-Time Bilgileri

2009-2013 (4 yıl) Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı (Özel Kalem
Sekreterliği)

İş Deneyimleri

2013- Halen Burdur Telekom Müdürlüğü Ticari Faaliyetler Uzmanlığı
(Sipariş Yetkilisi)