

## **Bölüm 6**

# **UZUN ÖMÜRLÜ İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ARIŞ PIRLANTA ÖRNEĞİ**

**Hale Eda AKDURU<sup>1</sup>**

### **GİRİŞ**

Literatür incelendiğinde örgüt kültürüne dair Türkiye’de yapılan çalışmaların yoğunlukla kuramsal çalışmalar olduğu (Güçlü, 2003; Köse, Tetik & Ercan, 2001; Karcıoğlu, 2001; Durğun, 2006; Şahin, 2010; Fiş & Wasti, 2009; Aydınli, 2003; Nişancı, 2012) nicel araştırma yöntemleri kullanılan çalışmalarına sıklıkla işletmelerin örgütsel kültür sınıflandırılmasına veya çalışanların örgütsel kültür algılarına (Terzi, 2005; Berberoğlu & Baraz, 2008; Erdem & İşbaşı, 2001; Erdem, 2007; Erdem, Adıgüzel & Kaya, 2010; Arslan, Kuru & Saticı, 2005) yönelik olduğu görülmektedir.

İşletme tarihinin uzun ömürlülük üzerine yapılan araştırmalarında örgütün varlığını devam ettirmesine katkı sağlayan bütüncül unsurlara önem verilmekte olduğundan, özellikle misyon, vizyon, değerler, strateji ve tüm örgütsel kültür öğeleri üzerinde durulması gereken konulardandır.

‘Pırlanta Sanatı’ ve ‘En değerli pırlanta sensin’ sloganlarıyla yaklaşık 117 yıldır mücevher sektörünün önemli aktörlerinden birisi olan Ariş Pırlanta, işletmecilik tarihi alanında hem uzun ömürlü bir işletme olması bakımından, hem de yaratıcılık ve değişime odaklı çalışma prensiplerini örgütsel kültür desenine adapte etmeyi başarmış olması dolayısıyla dikkat çekmektedir. Bu çalışmada asırlık bir işletme olarak Ariş Pırlanta’nın örgüt kültürü tipolojisi ve örgüt kültürü uygulamaları işletme sahip ve yöneticileriyle yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler, firmaya ilişkin ikincil veriler ile örgüt kültürü çalışmaları ışığında analiz edilerek incelenmiştir.

1906 yılında Mardin’de kurularak bir dünya markasına dönüşmüş olan Ariş Pırlanta İşletmesi tarihsel yolculuğu boyunca her dönemin gereklerine cevap

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Milas MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü, haleedaakduru@mu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-4022-2364

vermeyi kendisine amaç edinmiş, yenilikçi ve değişime dönük bir yaklaşımla üretim süreçlerine sürekli iyileştirmeler eklemeyi örgütsel bir prensip haline getirmiş bir işletme olarak dikkat çekmektedir.

Özellikle dijital platformlarda yenilikçi yaklaşımların önemine vurgu yapan işletme, örgütsel kültür öğelerinde yaratıcılığı, ekip içerisinde ve bireysel olarak teşvik ettiğini belirtmektedir. Bu araştırma aracılığıyla uzun ömürlü bir işletme olarak Ariş Pırlanta'nın örgütsel kültürü hangi yaklaşımlar uygulamak suretiyle son derece başarılı şekilde bir asrı aşkın süredir örgüt bünyesine adapte edebildiği birinci ağızdan alınan cevaplar çerçevesinde anlaşılmalı çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçları varlığını sürdürme ve büyüme temel amacı çerçevesinde işletmelere ve işletme yöneticilerine yönelik olarak tavsiye niteliğinde önemli çıkarımlar içermektedir.

## **ALAN YAZIN**

### **Kültür ve Örgütsel Kültür**

Kültür, bir toplumun belirli bir süre zarfında kendi içerisinde oluşturduğu, paylaşılan normlar, kurallar, inanışlar, semboller gibi ortak değerlerini ifade eden bir kavramdır. Kültür, üyelerinin davranış normlarını belirleyen bu yönüyle toplumun genel bakış açısını şekillendiren önemli bir etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü ise bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır (Yaman & Ruçlar, 2014). Örgüt içerisinde davranışsal normlar oluşturulmasını sağlar. Anılan kültür, bütün kurumlarda resmi örgütsel yapıyla etkileşim içindedir ve oradaki işlerin hangi yolla yapılacağı konusunda ortaya genel ve net bir anlayış çıkarabilmek için sistemi kontrol eder ve insanları birbirine bürokratik güçlerden bile daha fazla bağlayan bir bağ gibidir (Çelikten, 2006).

Örgütsel kültürü meydana getiren başlıca öğeler arasında aşağıdaki hususlar sayılabilir;

*Normlar*; Normlar örgüt içerisinde yazılı olmayan ancak uyulması gereken kurallardır. Çoğu zaman örgüt üyeleri arasındaki işbirliğini ve örgütsel süreçlerde standardizasyon sağlanmasını desteklemektedir.

*Değerler*; Değerler genel olarak olaylara ve durumlara ilişkin değerlendirme kriterleri olarak ifade edilebilirler. Kişiler sahip oldukları değerler çerçevesinde yorum yapar, duygusal veya davranışsal tepkiler gösterirler.

*Törenler;* Törenler özel bir günü, bir başarıyı kutlamak veya bir kaybın ardından bir anma programı gerçekleştirmek amaçlarıyla örgüt üyelerinin bir araya geldiği toplantılardır. Kişilerde aidiyet duygusunu geliştirmeyi ve pekiştirmeyi amaçlar.

*Semboller;* Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren ve onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür (Sezgin & Bulut, 2013).

*Çevresel Unsurlar;* Örgütlerin içerisinde faaliyet gösterdiği çevre unsurları örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir yer taşır. Çünkü yaşayan açık bir sistem olarak örgütler, çevrelerinde gerçekleşen tüm olay ve durumlardan etkilenir ve değişime uğrar.

*Mitler;* Örgütsel kültürün oluşumunda önem taşıyan, destanlaşan, üyelerin dilden dile aktardığı hikâyelerdir. Mitlerde örgütsel konulara ilişkin olaylar konu edilir ve çeşitli kahramanlar yaratılır. Gerçek veya hayal ürünü olabilen mitler zaman içerisinde farklı versiyonlara dönüşebilir.

*Adetler;* Adetler devamlı tekrarlanan ve devamlı tekrarlandığı için geleneksel hale gelmiş olan davranış biçimleridir. İşletme içerisinde çeşitli uygulamalar veya iş yapma biçimleri adetlerden temellenebilir.

Örgüt kültürünün oluşumu farklı aşamalar gerektirebilmektedir. Her örgütün kendi dinamiklerinin etkili olduğu bu süreç genel itibariyle dört kısma ayrılmaktadır (Doğan, 1997):

- Birinci aşamada tek bir kişi yani örgütün veya organizasyonun kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Örgüt kültürü etkili ve değerli bir örgütsel unsur olmasının yanı sıra aynı zamanda oldukça karmaşıktır. Örgüt kültürünün anlaşılması ve açıklanmasının zorluğu, örgüt kültürünü çalışanların var etmesi, kabul etmesi, benimsemesi ve uygulaması zorunluluğu nedeniyledir.

Örgütün yapısına uygun olmayan bir kültür metaforu kabul görmeyeceğinden uzun ömürlü olmayacaktır. Dolayısıyla kabul gören bir örgüt kültürünün

değişmesi ise kısa vadede mümkün olmamaktadır. Benzer şekilde kültürün oluşumu çalışanların sosyal eşgüdümünü gerektirdiğinden çoğu zaman örgüt içerisindeki alt kültürlerden ayrı bir üst kültür oluşumunu gerektirmektedir.

Örgüt kültürü konusunda en önemli çalışmalardan birisini gerçekleştiren Schein örgüt kültürünü iç bütünlük ve dış adaptasyon problemlerini çözmede özel bir araştırmacı grup tarafından hazırlanmış ve geliştirilmiş temel varsayımların bütünü (Schein, 1985) olarak tanımlar ve üç ayrı katman şeklinde açıklar (Nişancı, 2012). Buna göre katmanlar gözlemlenebilen davranışlar, değerler ve varsayımlardan oluşmaktadır. Schein bu anlatımını buzdağı metaforuyla simgeler ve davranışların esas olarak hangi kültürel sebeplerden temellendiğini açıklar.

Örgüt kültürü her işletmenin kendi örgütsel yapısı ve nitelikleriyle şekillenmekte olmasına rağmen genel itibariyle bazı özellikler taşımaktadır. Buna göre;

- Örgüt kültürü üyelerinin ortak kabulünü gerektirir.
- Örgüt kültürü yeni üyelere aktarılması gerekmektedir.
- Örgüt kültürünün maddi ve manevi, alt ve baskın, güçlü ve zayıf gibi ayrımları yapılmaktadır.
- Örgüt kültürünü meydana getiren öğeler zaman içerisinde değişebilir ancak değiştirilmesi zordur.
- Örgüt kültürü yol göstericidir.
- Örgüt kültürü örgütsel iklimi etkiler ancak aralarında çeşitli farklılıklar bulunur (Moran & Volkwein, 1992).
- Örgüt kültürünün oluşturulmasında örgüt kurucuları büyük rol oynar ve kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde insan kaynakları uygulamaları önemlidir (Güçlü, 2003).

### **Örgüt Kültürü Sınıflandırmalarında Cameron ve Quinn Modeli**

Örgüt kültürü sınıflandırma çalışmalarında Cameron- Quinn modeli dikkat çeken bir çalışmadır. Bu çalışmada örgüt içerisinde hâkim olan kültür türünün örgütsel hedeflere ulaşmayı etkilediği ve başarıyı şekillendirdiği ifade edilmektedir.

Cameron ve Quinn örgütsel kültürleri dört başlık altında incelemişlerdir. Bu dört farklı kültür insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür. (Erdem, Adıgüzel & Kaya, 2010).

**İnsan İlişkileri ve Gelişimi (Klan) Kültürü;** İnsan ilişkileri ve gelişimi kültüründe çalışanlar birbirleriyle sadakate dayanan insancıl bağlar kurarlar. Kararlara katılım ve işbirliği önemlidir. Bağlılık ve güven ilişkilerinin önem

taşıdığı (Cameron & Quinn, 1992) bu kültürde örgüt üyelerinin gelişimine önem verilir.

**Bürokrasi (Hiyerarşi) Kültürü;** Bürokrasi kültüründe kurumsal roller ve hiyerarşik ilişkiler öne çıkmaktadır. Hiyerarşik kültürün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir (Erdem, Adıgüzel & Kaya, 2010). Bürokrasi kültüründe bürokratikleşmenin artması, rasyonel davranma, rollerin kişilerden öne çıkması beklenilir.

**Piyasa (Pazar) Kültürü;** Bu kültürel yapının başlıca kaygısı işin bitirilmesi, sonuca yönelik olmasıdır. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır (Ergün, 2007). Piyasa kültürü başarıya odaklı, sürdürülebilir ve rekabetçi özellikler taşır. Bu nedenle özellikle örgütün içerisinde faaliyet göstermekte olduğu çevresel faktörler önemlidir. Örgüt yapısının çevresel değişimleri takip edebilmesi gereklidir. Bu teknolojik veya süreçsel değişiklikler örgüt kültürünü de etkilemektedir.

**Dış Çevreye Uyum (Adhokrasi) Kültürü;** Esnek, çevresel değişimlere adapte olabilen, yaratıcılığı teşvik eden örgüt kültürü adhokrasi kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Karizmanın, motivasyonun, girişimciliğin öne çıktığı adhokrasi kültüründe örgütsel değerler otorite sağlamak için önemlidir (Cameron & Quinn, 1992). Örgütün dış çevrede meydana gelen değişimlere hızlıca ve başarılı şekilde cevap verebilmesi rekabetçiliğini de artıracaktır. Adhokrasiler bu hızlı değişim geleneğini yenilikçilik, değişim ve girişimcilik ikliminden sağlamaktadır. Ayrıca vizyoner bir yaklaşımla gelecekte ortaya çıkması muhtemel olan talepleri de karşılamayı hedeflemektedirler.

### **Uzun Ömürlülük- Örgüt Kültürü İlişkisi**

İşletmelerde uzun ömürlü olabilmek, sektörde varlığını karlılığını koruyarak sürdürebilmek varoluş amaçlarının başında gelir. Dolayısıyla tüm işletmelerin kendilerini bu temel amaca taşıyabilecek stratejik adımlar atması ve uygulamalar yapması beklenmektedir.

Genel itibariyle örgütsel uzun ömürlülüğe ilişkin çalışmalarda, sektör veya ülke ortalamasının üstüne çıkabilen ve aile işletmesi ise iki kuşak yaşamayı başarmış işletmelerin uzun ömürlü olduğu kabul edilebilir (Dil, 2016).

Örgütleri sürdürülebilir yani kalıcı kılabilen unsurlar pek çok işletme ve yönetim araştırmasına konu edilmiştir. Özellikle örgüt kuramı çalışmaları örgüt doğumlarını ve ölümlerini hem örgüt toplulukları içinde hem de örgüt toplulukları arasında etkili olan ekolojik süreçler ve daha genel sosyal, siyasi ve iktisadi etkilere bağlamaktadır (Önder & Üsdiken, 2020).

Literatürde uzun ömürlülüğün tanımı yapılırken işletmelerin gerçek bir 'varlık' olmaması ve 'uzun ömür' kavramının belirlenmesi konusunda çeşitli disiplinlerin dâhil olduğu bir bağlam karışıklığı bulunduğu ifade edilebilirken, örgütleri uzun ömürlü kılan özellikler de çeşitli defalar incelenmiştir.

Türkiye'de uzun ömürlü işletmeler genel itibariyle büyüme yönelimi, örgüt yapıları, yöneticilerin başarı ve rekabet algısı, strateji geliştirme süreçleri bakımından birbirine benzemektedir (Dil, 2013). Ayrıca uzun ömürlü işletmeler kalite, yaratıcılık, dünya markası olma hedefi, sürdürülebilirlik, müşteri odaklılık konularının değerlere adapte edilmiş olması ile misyon ve vizyon ifadelerine yerleştirilmesiyle de ilgi çekmektedir (Çubukçu, 2023).

Dolayısıyla bir işletmeyi uzun ömürlü kılan özellikler arasında kendi içsel işleyiş özellikleri ve sahip olduğu nitelikler ile çevre faktörlerinin etkisi bulunduğu söylenebilir.

Örgütlerin içsel uygulamalarında ve iş yapma süreçlerinde egemen olan yapı örgüt kültürünün bir yansıması gibidir. Örgüt içinde yönetici ve çalışanların tutum ve davranışları, paylaştıkları duygu, inanç ve değerler, çalışma biçimleri, uygulanan yönetsel politikalar, stratejiler, çalışanların rolleri, kullanılan semboller kültürün birer ögesidir (Reyhanoğlu & Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2016). Örgüt kültürü ise işletmenin yaşam döngüsü üzerinde etki yaratabilen yaklaşım ve uygulamaları kapsar. Bu bakımdan bir işletmenin kurucuları tarafından getirilen ve tüm örgüte yayılan örgütsel kültür elemanlarının uzun vadede işletmelerin varlığını sürdürebilmesine ve rekabet edebilmesine etkisi olabilecektir.

Geçmişin sadece finansal içerikli beklentileri, yerini sosyal içerikli beklentilere bırakmıştır. Aslında mali beklentiler tam olarak kaybolmamış; sosyal içerikli, çevreyi ve toplumsal değerleri koruyan, gözeten, sorumluluk bilinci yüksek uygulamalara yer veren işletmelerin; yeni düzendeki rekabet şansları artmıştır (Kuşat, 2012). Bu bağlamda örgütsel kültürüne iç ve dış paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik unsurlar ile sorumlulukları konusunda farkındalığı yüksek yaklaşımlar yerleştirebilen işletmelerin rekabet edebilme ve uzun ömürlü olabilme olasılıkları yükselebilir.

## **YÖNTEM**

Amacı 117 yıllık bir geçmişe sahip olan Ariş Pırlanta Firmasının örgüt kültürü tipolojisini ve örgüt kültürü uygulamalarını incelemek olan bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmıştır. Çalışmanın ön hazırlığı sürecinde firmaya ilişkin çeşitli bilgiler, önceki röportajlar, gazete ve internet haberleri gibi bilgiler detaylı literatür taramasıyla toplanmıştır.

Söz konusu işletmenin 3. kuşak sahibi ve Yönetim Kurulu Başkanı olan Kerim Güzeliş ve işletmenin üst düzey yöneticileriyle 06 Temmuz 2023'te gerçekleştirilmiş olan ortalama 45 dakika süren görüşmelerde aşağıdaki açık uçlu araştırma sorularına cevap aranmıştır:

- İşletmenizi ve kendinizi tanıtır mısınız? İşletmenizin tarihi ile misyon ve vizyon bildireceğiniz hakkında bilgi verir misiniz?
- İşletmenizin temel değerleri nelerdir?
- İşletmenizde hâkim olan örgüt kültürü hakkında bilgi verebilir misiniz? Örgüt kültürünüzü işletmenize hangi aşamalarla adapte ettiniz? Yaklaşımlarınız ve uygulamalarınız nelerdir?
- Uzun yıllardır süren başarınızın sırrı nedir?

Görüşmeler katılımcıların bilgisi dâhilinde araştırmacı tarafından not tutulmak suretiyle kaydedilmiş, akabinde araştırma amacına yönelik olarak deşifre edilmiş ve bulgular kısmında detaylıca aktarılmıştır.

## **BULGULAR VE TARTIŞMA**

### **Ariş Pırlanta İşletmesinin Kuruluşu**

Ariş Pırlanta'nın temelleri kuyumculuk sektörünün Anadolu'daki doğum noktası olan Mardinli bir aileden gelen Abdülkerim Efendi'nin 1906 yılında Mardin'de küçük bir atölyede kuyumculuk faaliyetine başlamasına dayanmaktadır. Belirtilen dönemde Mardin ve çevresinde isim yapan bir işçilikle dönemin en çok ilgi gören takıları habbeyi (top altın) ve telkâriyi mücevhere dönüştüren işletmenin kurucusu Abdülkerim Efendi'ye bu başarısı nedeniyle soyadı kanunu çıkarıldığında 'Güzeliş' soyadı verilmiştir. Günümüzde işletmenin üçüncü nesil sahibi Kerim Güzeliş, kardeşleri ve çocukları tarafından yönetilen 'Güzeliş Kuyumculuk', 1959 yılında ticaret unvanını 'Ariş Pırlanta' olarak değiştirmiş ve merkezini İstanbul'a taşımıştır.

### **Ariş Pırlanta İşletmesinde İlkler**

117 yıldır varlığını sürdüren bir aile işletmesi olan firma mücevher sektöründe önemli ilklere imza atmıştır. Firmanın sektörde gerçekleştirdiği ilklerden bazıları aşağıda belirtilmiştir:

-*İlk mağaza*; İstanbul/ Nişantaşı'nda açılmıştır.

-*İlk defile*; Atlı Köşk'te ilk mücevher defilesi yapılmıştır.

-*İlk mücevher kataloğunun oluşturulması*; Satış ve pazarlama faaliyetlerini desteklemek amacıyla oluşturulmuştur.

-İlk etiket, ilk ambalaj kutusu ve ilk logonun oluşturulması; 1984 yılında gerçekleştirilmiştir.

-İlk reklam ve tanıtım çalışması; Ürünlerin geniş kitlelere tanıtımını sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

-İlk pırlanta tıraş makinesinin alınması ve uygulanması; İşletme 1988 yılında sektörde ilk pırlanta tıraş makinesini alarak deneyimleyen firma olmuştur. Bu sayede dünyada mücevher uzmanları tarafından 4C kuralı olarak belirtilen kesim, karat, ağırlık, renk ve berraklık kriterleriyle değerlendirilen pırlantaya sertifika (certificate) vererek 5C kuralını uygulamaya koyan ilk mücevher markası olmuştur.

-İlk yurtdışı fuar katılımı; Ülkemizdeki kuyumculuk sektörünün yurtdışına tanıtımının sağlanması hedeflenmiştir.

-İlk broşür ve katalog çalışması, Satış ve tutundurma amaçlarıyla hazırlanmıştır.

-İlk hikâyeli koleksiyon; Firma çeşitli anlamlar taşıyan, hikâyeleri olan mücevherler üretmeye başlayan sektördeki ilk işletmedir.

-İlk e-ticaret sitesi ve ilk sertifikalı mücevher satışı; Firma 2003 yılından itibaren pırlanta ve mücevher ürünlerini garantili ve sertifikalı olarak sanal mağaza aracılığıyla satışa sunan Türkiye'deki ilk işletmedir.

### **Ariş Pırlanta İşletmesinin Misyon ve Vizyon Bildirgeleri**

Ariş Pırlanta'nın misyonu müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en uygun ürün ve hizmetleri sunan geniş ürün yelpazesi ve gerçek kalite doğru fiyat vaadi ile toplumun her kesimine hitap eden köklü geçmişi ve sektördeki tecrübesiyle sürekli olarak fark ve değer yaratarak ülke ekonomisine katkıda bulunan bir marka olmak belirtilmiştir. Firmanın vizyonu ise hedeflenen pazarlara yurt içindeki yenilikçi öncü ve güvenilir marka kimliğini taşıyıp rekabetçi bir güç elde ederek dünya mücevher sektöründe izlenen ve tercih edilen küresel bir marka olmaktır (<https://www.arispiranta.com/kurumsal/hakkimizda>, Erişim Tarihi 23.06.2023). .

İşletme, Türkiye'de mücevher sektöründe aranan firmaların başında gelmekte olup, aile işletmesi olmasının yönetsel avantajlarını kullanmasının yanı sıra, kurumsallaşma yolunda da başarıyla ilerlemektedir. Bu amaçla mağazalaşmada yeni konseptler kullanılmaya başlanmış, elektronik ticaret uygulamalarına hız verilmiş, daha resmi ve profesyonel bir yaklaşım uygulanmaya başlanmıştır (Ayanoğlu Şişman, 2016). Halihazırda 27 satış noktasıyla hizmet vermekte olan firma misyon ve vizyon bildirgeleri doğrultusunda dünyada da mücevher sektöründe tercih edilen ilk on marka arasına girmeyi ve yurtdışında seçkin noktalarda mağaza sayısını arttırmayı hedeflemektedir



## **Ariş Pırlanta İşletmesinin Temel Değerleri**

İşletmenin kurucularından bu yana üç kuşaktır benimseyip, tüm üyelerinin katılımıyla kabul ettikleri temel değerlerinin en başında *dürüstlük ve güven* gelmektedir. Sektörün çok kırılğan bir güven seviyesine sahip olması nedeniyle müşterilerin sadakatini sağlayan başlıca unsurun güven ve dürüstlük olduğu söylenebilir.

Diğer temel değerler ise *çalışkanlık, yetkinlik* ve kişinin *hangi işi yapıyorsa en iyisi yapmaya* odaklı bir çalışma performansı sergilemesidir. Firma işini tutkuyla yapan, elinden gelenin en iyisini yapmaya çaba gösteren, en yüksek verimliliği işine aktarabilen çalışanlarla uzun vadeli bir çalışma ilişkisi yürütmeye odaklıdır. Bu noktada çalışanların işini sevmesi ve yüksek motivasyonlu olmasına önem vermektedirler.

*Kalite*, firmanın temel değerleri arasında önemli bir yere sahiptir. Firma ürünlerin kalitesi, dayanıklılığı ve 5C kuralına uyumuna dair sertifikalama yöntemini geliştirmiştir. Kaliteden ödün vermeden ve odağına müşteri memnuniyetini alarak çalışma düsturunu benimsemiştir.

Ariş Pırlanta'nın temel değerleri arasında bir diğeri ise *yenilikçiliktir*. Kurucularının herkesin yaptığını yapmama ve rakiplerden farklı ürünler geliştirme düşüncesi işletmeyi sektörde bu alanda öncü tasarımlar geliştirmeye yönlendirmiştir. İşletme haksız rekabete maruz kalmamak adına yarattığı tasarımları patent altına alma yoluna gitmektedir.

## **Ariş Pırlanta İşletmesinde Örgüt Kültürü Uygulamaları**

Ariş Pırlanta İşletmesinin temel değerleri arasında bulunan yaratıcılık, yenilikçilik ve farklılığı ön planda tutma yaklaşımı firmanın örgüt kültürü anlayışının esasını oluşturmaktadır. Firmanın rakiplerinden farklı olma, özellikli ve inovatif ürünler üretme çabası kurulduğu ilk yıllardan bugüne benimsenmiş bir felsefedir ve aşağıda belli başlı önermeleri açıklanmıştır:

- *İşletmede yenilikçi, dinamik, rekabetçi örgüt kültürü oluşturma süreci öncelikli olarak işletme sahip/kurucularının değerleri/ bakış açılarıyla doğmuştur;* Abdülkerim Güzeliş'le başlayan 'ne yapıyorsan en iyisini yap' ve 'herkesin yaptığı işi yapma, farklı bir iş yap' mottolarını işletmenin günümüzdeki üçüncü kuşak işletmecisi ve Yönetim Kurulu Başkanı Kerim Güzeliş'in de benimsemesi dolayısıyla kuyumculuk sektöründe altın üzerine başlayan serüveni 1977 yılı itibarıyla pırlanta üzerine özellikli çalışmalara yönlendirmiştir.

- *İşletme kurucu ve yöneticilerinin işbirliğiyle temel değerlerini belirlemiş ve bu temel değerlerini misyon ve vizyon oluşturma aşamalarında vurgulamıştır; Ariş Pırlanta'nın temel değerleri arasında yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlara önem verildiği, örgütsel tüm süreçlerde devamlı belirtilmekte ve bu bakış açısı işletmenin en üst seviyesinde yer alan işgörenlerden en alt seviyesinde yer alan işgörenlere kadar tüm çalışanlara benimsetilmektedir.*
- *İşletme rekabetçilik yeteneği için örgütsel kültürünü stratejik bir aktör olarak kullanmaktadır; İşletme rakiplerinden farklı ürünler üretmek ve tercih edilebilir olmak için özellikle belirgin kreasyonlar yaratma yoluna gitmiştir. Bunların başlıcaları arasında;*
- **Yaprak Koleksiyonu:** Doğadaki yaprakları üstün teknolojiler aracılığıyla mücevhere dönüştürerek yapılmaktadır. (Şekil 1)
- **Parmak İzi Koleksiyonu:** Kişilerin parmak izlerini üstün teknolojiler aracılığıyla mücevhere dönüştürerek yapılmaktadır. (Şekil 2)
- **Sembol Koleksiyonu:** Çeşitli anlamlar taşıyan sembollerin mücevhere dönüştürülmesiyle yapılmaktadır. (Şekil 3)
- **Çakralar Koleksiyonu:** Doğu Felsefesinde, Hinduizm ve Budizm'de yer alan çakraların mücevhere dönüştürülmesiyle yapılmaktadır. (Şekil 4)
- **Dört Element Koleksiyonu:** Maddenin dört halini ifade eden toprak, hava, su ve ateşin mücevhere dönüştürülmesiyle yapılmaktadır. (Şekil 5)
- **Burçlar Koleksiyonu:** Astroloji biliminde ifade edilen 12 burcun mücevhere dönüştürülmesiyle yapılmaktadır. (Şekil 6)
- **Dishi Koleksiyonu:** Çocukların dişlerini üstün teknolojiler aracılığıyla mücevhere dönüştürerek yapılmaktadır.
- **Kişiye Özel Tasarımlar;** İşletme sektörde bir ilk olarak kişilerin kendi tasarımlarını hayata geçirmelerine olanak sağlamaktadır.
- **Hikâyeli Koleksiyonlar:** Örneğin 'Meleklerin Işığı' koleksiyonu dört büyük meleğin hikâyeleri ve manevi rehberliğini ifade eden bir koleksiyondur. Bu koleksiyondan müjdeyi ifade eden melek Cebrail ile yenilenmeyi ve huzuru temsil eden melek Azrail en çok satılan ürünler arasındadır. (Şekil 7)
- **Habbe Koleksiyonu;** Top altınla (habbe) yapılan mücevher 1900'lerde Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da evlenecek kızlara verilen çok değerli ve önemli bir hediyedir. Ariş Pırlanta habbeyi günümüze uyarlayarak, modern ve ilham veren yeni ürünler yaratmıştır. (Şekil 8)
- **Erkek Takıları;** İşletme mücevher sektörünün kadınlar kadar erkeklere de hitap edebileceği vizyonuyla erkeklere has pırlantalı ürünler de üretmektedir. (Şekil 9)

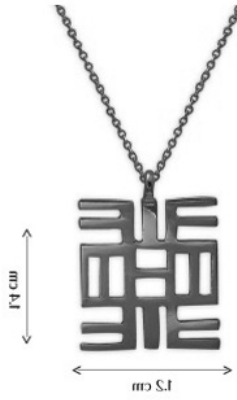
- *İşletme sektöründe yenilikçilik kültürü gereği birçok konuda öncü olma amacıyla hareket etmiştir; Ariş Pırlantada ilkler başlığı altında açıklandığı üzere firma yenilikçi örgüt kültürü aracılığıyla sektörde proaktif yaklaşım geliştirerek rakiplerinden farklılaşmıştır.*
- *İşletme çalışanlarını hayal gücü ve çalışma motivasyonu yüksek, kendini geliştirmeye açık, dinamik ve çalışkan bireylerden temin eder ve çalışanların bir aile gibi hissetmelerine dönük uygulamalar yapar; İşletme özellikle özenli işçiliğe, yaratıcı yeteneğe, paylaşımcı ve işbirliğine yatkınlığa önem verir. Çalışanlarıyla uzun vadeli iş anlaşmaları yapar, çalışanların özlük haklarını korur.*
- *İşletmede tasarım ve yenilik herkesin işidir; İşletme yenilikçi örgüt kültürü inşasında takım çalışmasına öncelik verir, beyin fırtınasını çok sık uygular ve başarıyı ödüllendirir.*
- *İşletme içerisinde yeni fikirlerin, tasarımların değerlendirilebilmesi amacıyla açık ve şeffaf iletişim ortamı ile psikolojik güvenlik iklimi desteklenmektedir; Çalışanların yeni fikirlerini desteklemek adına düşüncelerini cezalandırılmaktan korkmadan söyleyecekleri bir iklim yaratılmıştır.*
- *İşletme rekabetçi ve yenilikçi örgüt kültürü yaklaşımı gereği olarak spiritual konular, dini ritüeller, ezoterik bilgiler gibi konularda araştırma geliştirmeye yatırım yapmaktadır; Özellikle yeni ve vizyoner fikirler ortaya koyulabilmesi için gerekli zaman ve kaynak ayrılmaktadır.*



**Şekil 1.** Yaprak Kolye



**Şekil 2.** Parmak İzi Bilezik



**Şekil 3.** Bilgi Sembolü Kolye **Şekil 5.** 4 Element Kolye



**Şekil 4.** 7 Çakra Kolye



**Şekil 5. 4 Element Kolye**



**Şekil 6. Yay Burcu Kolye**



**Şekil 7. Meleklerin Işığı Kolye**



**Şekil 8.** Habbe Kolye



**Şekil 9.** Erkek Siyah Pırlanta Yüzük

### **Ariş Pırlanta İşletmesinin Yüzyıllık Başarısının Örgütsel Dayanak Noktaları**

Ariş Pırlanta İşletmesi uzun soluklu bir işletme olarak Türkiye'deki yüzyıllık işletmeler arasında yer almaktadır. 117 yıllık başarısının sebeplerini işletmenin üçüncü kuşak sahibi ve Yönetim Kurulu Başkanı Kerim Güzeliş temel değerlerden (özellikle dürüstlük, güven, kalite) taviz vermemek, aile şirketi olarak kurulmuş olmanın avantajlarını (duygusal bağlar, uzun yıllara dayanan ortak geçmiş, ortak düşünceler gibi) işletmenin bütününe uygulamak ve geçmişle modern çağ arasında bağ kurmak olarak ifade etmektedirler.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Örgüt kültürü örgütün bütüne yönelik olup strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumu sağlamaktadır (Şimşek, 2014). Bu nedenle işletmelerin başarısından

varlığını sürdürmesine ve rekabet edebilme yeteneğine kadar birçok önemli konuda belirleyici olmaktadır.

'Pak iş, temiz iş' anlamlarına gelen marka unvanıyla Ariş Pırlanta İşletmesi 100 yılı aşkın bir süredir mücevher sektöründe birçok ilklere imza atmış, önemli başarılar elde etmiş, ailevi değerlerinden taviz vermeden kurumsallaşmayı hedeflemiş bir işletmedir. Ariş Pırlantanın bu başarısında yenilikçi örgüt kültürü yaklaşımının yeri büyüktür. Firma yenilikçi, vizyoner, yaratıcı uygulamaları örgüt kültürüne kurulduğu ilk günden bu yana adapte edebilmeyi kurucularının değerleriyle, insan kaynakları politikalarıyla, liderlik konusuna verdikleri önemle, katılımcı yönetim yaklaşımı gibi çeşitli uygulamaları aracılığıyla başarmış olup, bu başarı hem firmanın rakipleri açısından hem de başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yol gösterici ve onlara ilham verici tavsiye niteliğinde hususlar barındırmaktadır.

Buna göre yenilikçi örgüt kültürü aracılığıyla uzun ömürlü bir işletme olma hedefini başarmaya yönelik olarak işletme yöneticilerinin gerçekleştirebileceği bazı öneriler geliştirilmiştir:

- Yeniliği ve yaratıcılığı değerlerine, misyon ile vizyon ifadelerine yerleştirerek devamlı vurgulamak,
- Tüm seviyelerde katılımcı yönetim uygulamalarına yer vermek,
- Başarıları ödüllendirirken suistimallere ise izin vermemek,
- Kaliteden ödün vermemek,
- Çalışanlarda örgütsel bağlılık yaratmaya yönelik çeşitli bağlar oluşturmak,
- Dinamizmi desteklemeye dönük uygulamalar geliştirmek,
- Araştırma geliştirmeye yatırım yapmak.

## **KISITLAR**

Bu çalışmanın en önemli kısıtı asırlık işletmelerden sadece bir tanesinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. İleriki çalışmalarda Türkiye'de ve Dünyada uzun ömürlü işletmelerden oluşturulan daha büyük bir örnekleme çalışılması durumunda daha geniş kapsamlı çıkarımlar yapılması mümkün olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Ariş Pırlanta (2023, 20 Haziran) *Misyon ve Vizyon Bildirgeleri* ([www.arispirlanta.com/kurumsal/hakkimizda](http://www.arispirlanta.com/kurumsal/hakkimizda) adresinden 23 Haziran 2023 Tarihinde alınmıştır.)
- Arslan, H. , Kuru, M.& Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44 (44) , 449-472.

- Ayanoğlu Şişman, F.(2016). Kurumsallaşma işletme ile müşteri arasında bariyer mi? (mücevher sektöründe bir araştırma). *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 447-457.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 79-99.
- Berberoğlu, G. & Baraz, B. (1999). Tusaş Motor Sanayii AŞ'de örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1) , 65-84.
- Cameron, K. S.& Quinn, R.S. (1992). Report on diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts, Adison-Wesley, 242s.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (21) , 269-283.
- Çubukçu, M. (2023). Asırlık işletmelerin uzun ömürlülüğüne dair bir araştırma. *International Journal of Management and Business Administration*, 7(13), 1-20.
- Dil, E. (2013). Strateji perspektifinden örgütsel uzun ömürlülüğün araştırılması: Asırlık firma çoklu örnek olayı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dil, E. (2016). Türkiye'de Uzun Ömürlü İşletmeler: Kim? Nerede? Ne Yapıyor? *Istanbul University Journal of the School of Business*, 45, 49-69.
- Doğan, B. (1997). Örgüt kültürü: kültürel öğeler ve oluşum süreçlerine ilişkin sorunlar. *Öneri Dergisi, Adnan Tezel Anısına Özel Sayı*, 39-45.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Erdem, F. & İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1 (1) , 33-57.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R. , Adıgüzel, O. & Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.
- Ergün, E. (2007), Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi, 15. *Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 266-271.
- Fiş, A. M. & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)*, 35, 127-164.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,23(2), 147-159.
- Karacıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,15(1-2), 265-283.
- Köse, S., Tetik, S.& Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2) , 227-242.
- Moran, E. T. & Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1279-1293.



- Önder, Ç. & Üsdiken, B. (2020). *Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama, (içinde Örgüt Kuramları)*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Reyhanoğlu, M. & Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Economy Special Issue*, 574-596 .
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sezgin, M. & Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2) , 182-194.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1) , 27-35.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43 (43), 423-442.
- Yaman, E. & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1, 36-50.